

Univerzita Karlova v Praze

Pedagogická fakulta

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2015

Mgr. Petr Vojtěch

Univerzita Karlova v Praze

Pedagogická fakulta

Centrum školského managementu

DIPLOMOVÁ PRÁCE

**Zavedení, udržování a rozvoj systému managementu kvality ČSN EN ISO
9001:2009 ve vzdělávání**

**Establishing, maintaining and developing the quality management system
CSN EN ISO 9001:2009 in education**

Mgr. Petr Vojtěch

Vedoucí práce: Mgr. et Bc. Jiří Trunda

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Management vzdělávání

2015

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma:

Zavedení, udržování a rozvoj systému managementu kvality ČSN EN ISO 9001:2009 ve vzdělávání

vypracoval samostatně pod vedením vedoucího práce za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato diplomová práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Souhlasím s trvalým uložením elektronické verze mé práce v databázi meziuniverzitního projektu Theses.cz za účelem soustavné kontroly podobnosti kvalifikačních prací.

Ve Dvoře Králové nad Labem 30. března 2015

Mgr. Petr Vojtěch

.....

podpis

Rád bych touto cestou vyjádřil svůj dík vedoucímu práce Mgr. et Bc. Jiřímu Trundovi za jeho rady během zpracování práce. Několikrát mi jeho názory a doporučení pomohly najít správný směr pokračování mé práce a pomohly vyjasnit mé pochybnosti při zpracování některých částí práce.

Dále chci vyjádřit svůj dík ředitelům a ředitelce následujících škol:

Vyšší odborná škola a Střední průmyslová škola, Žďár nad Sázavou, panu řediteli Ing. Jaroslavu Kletečkovi;

Gymnázium Jiřího Wolker, Prostějov, panu řediteli Ing. Michalu Šmucrovi;

Základní škola, Brno, Gajdošova 3, paní ředitelce Mgr. Markétě Olbertové;

Děkuji jim zejména za ochotu, s jakou se mi oni i jejich kolegové věnovali při sbírání podkladů pro výzkumnou část práce. Jejich zkušenosti pro mě byly velmi inspirativní i mimo oblast diplomové práce.

Dále chci vyjádřit svůj velký dík Ing. Marcele Špundové za možnost průběžných konzultací při zpracování výzkumné části práce. Jednalo se o zcela nové zpracování této problematiky a já jsem velmi rád sdílel její nevyčerpatelné zkušenosti.

.....

Podpis

NÁZEV:

Zavedení, udržování a rozvoj systému managementu kvality ČSN EN ISO 9001:2009 ve vzdělávání

AUTOR:

Mgr. Petr Vojtěch

KATEDRA (ÚSTAV):

Centrum školského managementu

VEDOUcí PRÁCE:

Mgr. et Bc. Jiří Trunda

ABSTRAKT:

Předkládaná práce se zabývá managementem kvality ve vzdělávání. Podrobně popisuje zavedení, udržování a rozvoj systému managementu kvality ISO 9001 jako jedné z možných cest pro zlepšení a zefektivnění procesu vzdělávání.

Úvod teoretické části se zabývá vysvětlením pojmů kvalita vzdělávání, kvalita řízení, kvalita školy, řízení kvality, modely managementu kvality. Další část diplomové práce se věnuje zavedení systému managementu kvality. Následující kapitola se zabývá procesním řízením jako prostředkem pro udržování systému managementu kvality. Závěrečná kapitola teoretické části popisuje cloud computing jako aktuální a progresivní cestu rozvoje managementu kvality.

Předmětem výzkumu je proces implementace systému managementu kvality. Vlastní implementační model vychází z kvalitativního výzkumu provedeného v několika školách, který je zpracovaný ve formě případové studie. V přílohové části je pak zpracována řada reálných dokumentů, které přispějí k lepší představě o procesu implementace.

KLÍČOVÁ SLOVA:

Kvalita vzdělávání, management kvality, ISO, kritéria kvality, standardy kvality, Office 365, cloud

TITLE:

Establishing, maintaining and developing the quality management system CSN EN ISO 9001:2009 in education

AUTHOR:

Mgr. Petr Vojtěch

DEPARTMENT:

School Management Center

SUPERVISOR:

Mgr. et Bc. Jiří Trunda

ABSTRACT:

The presented work deals with the quality of education and elaborates upon the implementation of system of quality management ISO 9001 as one of the ways of possible improvement of a process and outcomes of education.

Introduction included in the theoretical part is focused on explanation of the concepts of education quality, quality management, quality of a school, quality standards, quality control and quality management models. The subsequent part of the work contains implementation of a quality management system. The following chapter deals with process management as a means of maintaining quality management system. The final chapter of the theoretical part describes cloud computing as the latest and most progressive path of development of quality management.

The object of the research is to develop a model of implementation of the quality management system. Actual implementation model build on a previous qualitative research conducted in several schools, performed in a form of a case study. In the appendix part, a number of actual documents are attached in order to better convey the implementation process.

KEYWORDS:

Education quality, quality management, ISO, quality criteria, quality standards, Office 365, cloud

Obsah

1.	Úvod.....	8
2.	Pojem kvalita.....	11
2.1	Vymezení pojmu kvalita ve vzdělávání	14
2.1.1	Kritéria kvality ve vzdělávání	16
2.1.2	Efektivita vzdělávání	21
2.2	Kvalita školy.....	22
2.2.1	Kvalita řízení.....	24
2.3	Standardy kvality školy.....	26
2.3.1	Standardy kvality managementu školy.....	28
3.	Management kvality	34
3.1	Řízení kvality ve vzdělávání	36
3.2	TQM přístup ve vzdělávání.....	39
3.2.1	Moderní modely kvality (aplikace principů TQM v praxi).....	40
3.3	Systém managementu kvality podle normy ČSN EN ISO 9001:2009	45
3.3.1	Předmět normy.....	46
3.3.2	Nejdůležitější pravidla normy	47
4.	Zavádění, udržování a rozvoj systému managementu kvality podle ČSN EN ISO 9001:2009.....	48
4.1	Zavádění systému managementu kvality ČSN EN ISO 9001:2009	48
4.1.1	Základní terminologie	48
4.1.2	Návod pro implementaci ISO – směrnice IWA 2:2007	50
4.1.3	Obecný postup pro zavedení QMS ISO 9001:2009 ve vzdělávání.....	52
4.2	Udržování managementu kvality	53
4.2.1	Procesy – procesní přístup.....	53
4.2.2	Proces.....	53

4.2.3	Procesní řízení.....	55
4.2.4	Procesní model	57
4.2.5	Interní audity.....	58
4.2.6	Informační systémy v systému managementu kvality	60
4.3	Rozvoj systému managementu kvality.....	61
4.3.1	Cloud computing.....	61
4.3.2	Popis nejběžnějších cloudových řešení.....	64
4.3.3	Popis použití systému Office 365 pro vzdělávací instituce.....	68
4.4	Shrnutí teoretické části	71
5.	Výzkumná část práce	73
5.1	Zvolené výzkumné metody	73
5.1.1	Otázky pro kvalitativní výzkum	76
5.2	Rozhovory s řediteli škol	78
5.3	Rozhovory s manažery kvality	109
5.4	Dílčí shrnutí výzkumné části	114
5.5	Zpracování a analýza dat	116
6.	Implementační model – Rámcový postup implementace.....	119
7.	Závěr	130
8.	Seznam použitých informačních zdrojů.....	135
9.	Seznam příloh	140
10.	Seznam obrázků.....	141
11.	Seznam tabulek.....	143

1. Úvod

Diplomová práce se zabývá systémem managementu kvality EN ISO 9001:2009 ve vzdělávání z hlediska jeho zavedení, udržování a rozvoje.

Práce souhrnným způsobem popisuje problematiku managementu kvality ve vzdělávání v souvislosti s tématy kvality školy, kvality vzdělávání, standardy kvality vzdělávání, standardy kvality managementu, atd..

Téma práce se dotýká aktuálně řešené problematiky kariérního systému učitelů a kariérního systému ředitelů jakožto součásti snahy o zvýšení kvality vzdělávání v České republice. Jednou z možností k objektivizaci procesu poznávání, hodnocení, rozvoje a vnější evaluaci našich vzdělávacích institucí je zavedení mezinárodních hodnotících systémů. Systém managementu kvality ČSN EN ISO 9001:2009 pak představuje prověřenou metodu pro zavedení managementu kvality ve vzdělávání.

Považuji za nutné zdůraznit, že systém managementu kvality na bázi norem ISO je jen jednou, nikoliv jedinou představitelnou metodou pro zvýšení kvality ve vzdělávání. V práci nehodnotím, zda je tento systém lepší nebo horší a nijak jej nepreferuji před ostatními. Mou snahou je objektivní popis a zároveň poukázání na fakt, že se v žádném případě nejedná o způsob jednoduchý, snadný a levný zároveň, který vyřeší všechny problémy ve škole. Toho jistě není možné docílit žádným systémem. Jsem však přesvědčen, že školám, které si tento systém vyberou, zavedou a aktivně jej rozvinou, může přinést zajímavé výhody mj. v podobě efektivního způsobu řízení, cílené orientace na zákazníky a trvalé snahy o zlepšování.

Přestože sám mám s tímto systémem managementu kvality dlouholeté zkušenosti, z důvodu vyhnutí se subjektivizujícímu zkrslení je v textu nijak nevyužívám. Práce je naopak důsledně podepřena odbornou literaturou a empirickými zjištěními mých kolegů, které jsem získal v rámci kvalitativního šetření. Má znalost metodiky ISO však jistě byla výhodou pro zpracování podrobného a názorného implementačního modelu, neboť pravděpodobně právě z důvodu absence zkušeností dosud nic podobného není v české odborné literatuře dostupné.

Teoretická část práce se skládá z několika kapitol. První kapitolu práce tvoří úvodní exkurz do problematiky obecného vnímání kvality a vysvětluje obecné vymezení termínů

kvalita, kvalita řízení, kvalita managementu. Současně je zde vždy popsána aplikace a chápání těchto pojmů v oblasti vzdělávání, v podobě vymezení termínů kvalita vzdělávání, kvalita školy, standardy kvality ve vzdělávání apod.

Na úvodní kapitole navazuje kapitola podrobně věnující se managementu kvality. Jsou zde popsány jednotlivé historické etapy rozvoje tohoto procesu od bezděčných začátků až po moderní přístup. Obecné vysvětlení je zde opět doplněno o aplikační použití v oblasti vzdělávání.

Další kapitola se pak věnuje procesu zavádění systému managementu kvality ČSN EN ISO 9001:2009 ve vzdělávání. V této části jsem se snažil specifický jazyk odborné literatury přiblížit běžné češtině, byť se nelze zcela vyhnout určitým terminologickým omezením, daným exaktním jazykem státní normy.

Na tuto kapitolu navazuje část, která se věnuje rozvoji systému managementu kvality ČSN EN ISO 9001:2009 v podobě využívání procesního řízení pro rozvoj managementu školy a pro zlepšování vzdělávacího procesu.

Závěrečná kapitola teoretické části nastiňuje možnosti rozvoje systému managementu kvality, především v podobě využívání některého z cloudových produktů (Google Apps, MS Office 365). Jsem přesvědčen, že použití takového systému představuje kvalitativní „skok“ do vyšší úrovně managementu školy, ať již se týká informačního systému školy, komunikačních možností ve škole, mobility, sdílení dokumentů či řízení procesů. Tento systém v současné době (únor 2015) využívá (začíná využívat) max. několik desítek škol v ČR. Jsem přesvědčen, že nějakou podobu cloudového řešení informačního systému bude do dvou let využívat většina škol.

Předmětem výzkumného šetření jsou možnosti vytvoření modelu implementace systému managementu kvality ve škole.

Hlavní cíl výzkumu:

- Vytvořit vzorový model implementace systému managementu kvality ČSN EN ISO 9001:2009 ve škole. Tento model implementace doplnit přehledem skutečných dokumentů, se kterými školy pracují.

Podpůrné cíle výzkumu:

- Zaznamenat zkušenosti managementu, manažera kvality vybraných škol se zaváděním, udržováním a rozvojem systému managementu kvality ČSN EN ISO 9001:2009.
- Zaznamenat zkušenosti managementu, manažera kvality a vybraných škol s využitím informačního systému pro systém managementu kvality a školní informační systém.
- Provést analýzu odpovědí a zobecnění poznatků využít při zpracování modelu implementace.

Doprovodné výzkumné předpoklady výzkumného šetření:

- Školy, které zavedly QMS, měly již před jeho zavedením nadstandardní úroveň školního informačního systému.
- Školy, které zavedly QMS, měly již před jeho zavedením nadstandardní úroveň zvládnutí vzdělávacích procesů.
- Ve zkoumaných školách se liší míra akceptace systému managementu kvality v závislosti na pozici ve škole.

Teoretická část

2. Pojem kvalita

Pojem kvalita v původním chápání (z *latin. qualis – jaký*) představoval údaj o vlastnosti nějaké věci. Již Aristoteles odlišoval kvality primární, objektivní „ve věci“ (velikost, barva) a kvality sekundární, vznikající při subjektivním, smyslovém vnímání (chuť, vůně). Novověká filozofie (Hobbes) se pak snažila kvalitu popsat pomocí měřitelných veličin. Kvality jako hmotnost, barva, tvrdost, teplota atd. jsou tak vyjádřeny fyzikálními jednotkami (kvantitami) a pojem kvalita se přenesl do běžného života, do oblasti obchodu a průmyslové výroby. Mluvíme o kvalitním výrobku, kvalitních službách i kvalitě života (Vacík, 2010, s. 44).

Nenadál (1998, s. 20) popisuje obsah zachovaného příkazu ruského cara Petra Velikého (1672-1725), který nejdříve přikazoval zbičovat dodavatele nekvalitních ručnic a následně nařídil přísnější kontrolu a náročnější zkoušky vyráběných zbraní. Konstatuje, že přes odstup několika století carem požadovaná opatření odpovídají některých současným požadavkům na zajištění kvality. Petr Veliký navrhuje opatření, která dnes známe jako inspekci kvality u dodavatele, zátěžové zkoušky atd. a které bychom mohli bez potíží identifikovat u soudobých procesů řízení kvality (srovnej s Nenadál 2008, s. 16).

Nenadál ve své publikaci (2008, s. 13) připomíná, že v oblasti norem ISO se kvalita definuje jako „stupeň splnění požadavků souborem inherentních charakteristik“.¹

Jinak řečeno, stupeň splnění znamená měřitelnou míru naplnění požadavků (očekávání) zákazníků na typické (očekávatelné) znaky výrobku služby.

Stejný autor dále uvádí, že pojem kvalita představuje komplexní vlastnost výrobku (služby), která se projevuje především schopností výrobku (služby) naplnit požadavky, které jsou na ně kladeny. K tomu pak lze poznamenat, že v současnosti není kvalita chápána jako pojem absolutní, tedy pouze jako „kvalita“ a „nekvalita“, ale je třeba odlišit i mezistupně kvality – dobrou kvalitu, dostatečnou kvalitu, malou kvalitu apod. (srovnej s Hoyle, 2009, 29).

¹ Tuto definici musím vzhledem k tématu práce uvést, byť uznávám, že podobné definice mohou některé čtenáře odradit a zcela jistě nepřispívají k většímu zájmu o tuto problematiku.

První počátky pokusů o stanovení standardu kvality najdeme v průmyslově výrobě. V této oblasti můžeme identifikovat několik vývojových etap snahy o zajištění kvality výrobků (Nenadál, 1998, 21).

Tabulka 1 – Vývoj způsobů zajištění kvality

Rok	Typ modelu	Popis
1900	Řemeslná výroba	Kontrolu výrobků provádí sám dělník
1920	Výrobní proces s technickou kontrolou	Kontrolu provádí kontrolní oddělení tvořené nejzkušenějšími dělníky
1940	Výrobní proces s namátkovou kontrolou	Kontrolu provádí kontrolní oddělení na základě statistických metod
1960	Model s regulací výrobních procesů	CWQM (Company Wide Quality Management) Kontrola rozšířena i na výrobní, předvýrobní, povýrobní etapy.
1975	Model výrobních procesů TQM	TQM (Total Quality Management) rozšíření a prohloubení principů CWQM
1987	Model dokumentovaných procesů	Vznik norem ISO, definování a řízení všech výrobních procesů

Zpracováno a upraveno dle Nenadál (1998, s. 21) s využitím Blecharz (2007, s. 16) a Šimek (2013, s. 4)

Snaha o formalizovanou kontrolu kvality výrobků, která se blížila dnešní podobě, začala ve čtyřicátých letech u výrobků zbrojního průmyslu a při výrobě dopravních prostředků, kde byla důležitá kromě např. rozměrové standardizace i stálá kvalita výrobků (Vítek, 1996, str. 4). To vedlo postupně k zavedení řízení kvality v podnicích, rozšíření podnikových útvarů kontroly kvality a k definování prvních národních a následně i mezinárodních výrobních norem.

V dalších letech docházelo k prohlubování prováděné kontroly kvality. Od kontroly kvality finálního výrobku se přecházelo na kontrolu kvality celého výrobního procesu, technologických postupů a systému řízení (CWQM), který vytvořil další ze zakladatelů managementu kvality Joseph M. Juran. Začala se kontrolovat kvalita projekční a předvýrobní etapy a kvalita prodejní sítě a servisní podpory (Vítek, 1996, str. 4), jednalo se tak o první systém celopodnikového řízení kvality.

Další vývojovou etapou v 70. letech bylo definování a zavedení komplexních systémů managementu kvality TQM (Total Quality Management)² a TQC (Total Quality Control). Koncept TQC, který navazoval na model CWQM, představil A. V. Feigenbaum, další z průkopníků managementu kvality.

Celý proces vyvrcholil v osmdesátých a devadesátých letech minulého století úsilím o posílení odpovědnosti managementu za kvalitu produkce větším zapojením zaměstnanců do procesu kontroly a cíleným prozákaznickým přístupem. První evropská norma řady ISO 9000 (1987), vzniklá na základě konceptu TQM, pak znamenala počátek managementu kvality (Vítek, 1996, str. 4). Vedle této normy se používají i další modely vlastního hodnocení organizace, dle kterého se provádí zkvalitnění řízení (např. CAF a EFQM), jež budou popsány v dalším textu. Vycházejí ze stejného principu TQM.

Definice kvality výrobku existuje celá řada, Veber (2002, s. 18) uvádí některé z nich:

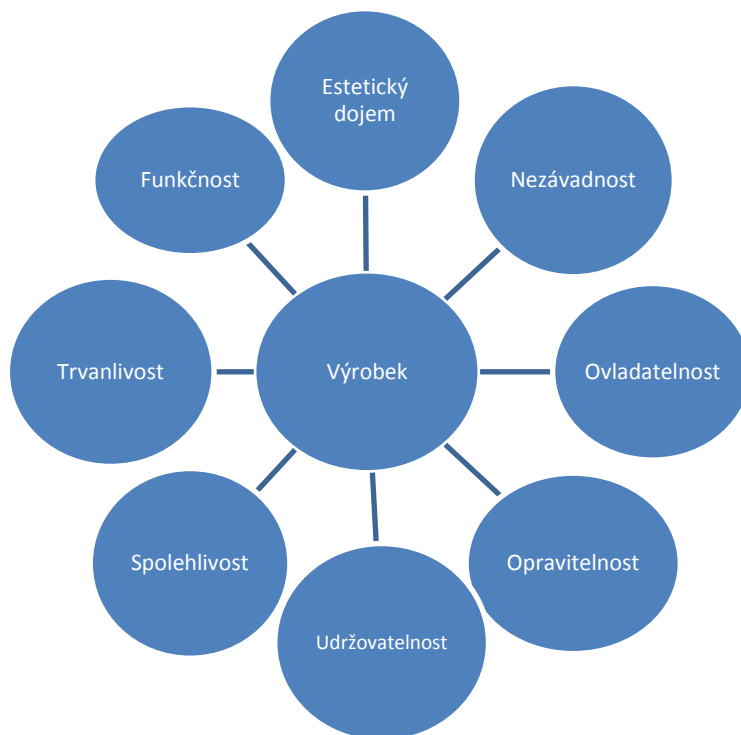
- Kvalita je způsobilost pro užití (Juran)
- Kvalita je shoda s požadavky (Crosby)
- Kvalita je to, co za ni považuje zákazník (Feigenbaum)

Podle Drtiny (2011, s. 24) dnes termín kvalitní výrobek znamená dokonalý výrobek, vyrobený za přijatelnou cenu pro spotřebitele a za přijatelných nákladů pro výrobce. Postupem času můžeme předpokládat, že se tato definice rozšíří např. o environmentální hledisko v podobě přijatelné zátěže na životní prostředí při výrobě a používání výrobku.

Některé požadavky na kvalitu výrobku jsou vyjádřeny v následujícím schématu.

² Více viz kapitolu 3.2

Obrázek 1 Některé požadavky na kvalitu výrobku



Zpracováno dle Veber (2002, s. 21)

2.1 Vymezení pojmu kvalita ve vzdělávání

Předcházející kapitola byla věnována obecnému chápání kvality, v této kapitole bude popsáno chápání kvality vzdělávání jako druhu specifické služby. Podle Navrátila (2013, s. 9) kvalita vzdělávání představuje souhrn jeho užitečných a pro společnost významných vlastností a vyjadřuje tak míru splnění požadavků společnosti na přípravu lidí pro život.

Převažující odborný pohled na školu tvoří kromě tradiční role sociální instituce plnění výchovně-vzdělávací úkoly i stále více akcentovaný „manažerský“ pohled na školu jako specifickou organizaci poskytující služby svým klientům (zákazníkům). Specifika školy spočívají v odlišném financování, v odlišném mechanismu poptávky po službách a vztahu ke klientům. Škola však samozřejmě není průmyslový podnik a specifickým produktem procesu vzdělávání je výchova a vzdělání žáků.

Škola musí stále plnit vnější očekávané (tradiční) funkce, jako je výchova a vzdělávání. Zároveň má i relativně vysokou autonomii, a to ve vysoce konkurenčním tržním prostředí

(Jirečková, 2011, s. 14). Právě faktory konkurence, tržního prostředí jsou společné vzdělávací i podnikové sféře, odůvodňují nutnost zavedení aplikovaného manažerského přístupu k řízení školy a s tím souvisejícího zavedení systému managementu kvality.

Podle Drtiny (2011, s. 23) můžeme při vytváření srovnávacích standardů v oblasti kvality vzdělávání vysledovat společné rysy s normalizací v technické praxi. Výsledky vzdělávání tak můžeme porovnat s definovaným standardem (pokud je určen).

Především zpočátku však nebyly všeobecně kladně přijímány snahy o chápání škol jako specifických, strukturovaných organizací s dělbou práce, které podléhají stejným pravidlům jako výrobní organizace (Seebauerová, 2000, s. 11).

Vacík (2010, s. 46) pak popisuje rozdíl mezi vnímáním kvality produktu a kvality služby. Kvalitu výrobku hodnotíme dle jeho užitných hodnot (trvanlivost, bezpečnost, spolehlivost atd.), zatímco u služeb hodnotíme mnohem více parametrů než pouhé užité vlastnosti. Posuzujeme je jednak z pozice spotřebitele (rychlost, dostupnost) – tj. zákaznickým pohledem – a dále pak posuzujeme procesní kritéria – tj. jak byla služba poskytnuta (vstřícnost, prozákaznický přístup) – tedy tzv. vnitřním pohledem.

Pojmy kvalita školy, kritéria kvality školy, standardy kvality školy, standardy kvality řízení či standardy kvality ředitele jsou dlouhodobými, leč stále aktuálními předměty odborné diskuze. Tato diskuze je podkladem pro koncepční dokumenty a rozvojové programy MŠMT jako je například Strategie vzdělávací politiky 2020 nebo připravovaný Kariérní systém učitelů (ředitelů)³. Těmito pojmy se zabývá i rozvojový program České školní inspekce NIQUES (Národní systém inspekčního hodnocení vzdělávací soustavy v České republice). V neposlední řadě se odborná diskuze promítá i do diskuze veřejné a diskuze ve sdělovacích prostředcích.

V tak rozsáhlé oblasti jako je akontabilita škol, kam problematiku kvality můžeme zařadit, je ne vždy možné dosáhnout odborné formulační shody pro definici kvality, určení kritérií kvality, apod. V této souvislosti Pol (2007, str. 15) upozorňuje, že přestože se ve vzdělávání považuje kvalita (procesy) za nejdůležitější, je snazší měřit kvantitu (výsledky) a často se bohužel tak děje (viz žebříčky úspěšnosti škol u maturit).

³ Více v kapitole o kariérním řádu v kap. 2.3.1

Jako určité shrnutí můžeme chápat Drtinův názor (2011 s. 31, 35, 36), že kvalitu vzdělávání musíme chápat jako komplexní pojem, který nelze jednoduše popsat či kvantifikovat, zahrnující všechny procesy a činnosti, které se ve vzdělávání realizují (kvalita škol, kvalita vybavení, kvalita vyučování, kvalita vzdělávacího systému, kvalita učitele, kvalita třídy, kvalita učebnic atd.).

2.1.1 Kritéria kvality ve vzdělávání

Jirečková (2011, str. 70) zdůrazňuje klíčový bod – když chceme kvalitu našeho vzdělávání zlepšovat, musíme ji umět zjišťovat a měřit. K objektivnímu zjišťování kvality ve vzdělávání slouží kritéria kvality školy. Lze upozorovat určitou nejednotnost chápání kvality vzdělávání v odborné literatuře, a to se nemůže neprojevit i v oblasti kritérií kvality. V našich podmínkách se s pojmem kritéria kvality nejčastěji setkáváme v souvislosti s každoročně vydávaným dokumentem České školní inspekce *Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání na školní rok*.

Tato kritéria vychází ze školského zákona 561/2004 Sb., ale promítají se do nich i koncepční dokumenty MŠMT, jako je Strategie 2020⁴ a krátkodobé rozvojové programy našeho školství. Česká školní inspekce funguje jako kontrolní orgán škol a školských zařízení. Pro školní rok 2014/ 2015 mají kritéria následující strukturu:

⁴ *Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2020*, dostupné z <http://www.vzdelavani2020.cz/>

Tabulka 2 Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání na školní rok 2014/2015⁵

	Kritéria hodnocení	Indikátory splnění kritéria (příklad)
1	Rovný přístup ke vzdělávání	<ul style="list-style-type: none"> Škola/školské zařízení pravdivě informuje o vzdělávací nabídce a postupu při přijímání ke vzdělávání způsobem dostupným všem uchazečům, přijímání uchazečů je v souladu s platnými předpisy. Škola/školské zařízení správně identifikuje a eviduje (v dokumentaci školy/školského zařízení) děti a žáky se speciálními vzdělávacími potřebami, cizince a děti a žáky nadané.
2	Školní vzdělávací programy	<ul style="list-style-type: none"> Škola/školské zařízení poskytuje vzdělávání a školské služby v souladu s platným školským zákonem, nabídka školy odpovídá zápisu oborů vzdělání do rejstříku škol a školských zařízení. ŠVP⁶ jsou zpracovány z hlediska cílů, plánovaných aktivit a očekávaných výstupů podle školského zákona a RVP. Vzdělávací nabídka školy/školského zařízení zohledňuje reálné podmínky a možnosti školy/školského zařízení a vnější vlivy (sociální, regionální). ŠVP je naplňován v souladu s požadavky příslušného RVP.
3	Řízení školy	<ul style="list-style-type: none"> Škola/školské zařízení splňuje požadavky na odbornou a pedagogickou úroveň poskytovaného vzdělávání a školských služeb. Škola/školské zařízení pravdivě vykazuje údaje o činnosti (např. výkaznictví, výroční zpráva). Škola má stanoveny jasné a měřitelné cíle, ze kterých vychází systém plánování.
4	Personální podmínky	<ul style="list-style-type: none"> Škola/školské zařízení přijímá opatření k omezování personálních rizik (např. kvalifikovanost, věková struktura, fluktuace). Škola/školské zařízení systematicky podporuje začínající PP do 3

⁵ Hnědou barvou jsou vyznačeny indikátory, které jsou podmínkou požadovaného stavu a jejichž nenaplnění zároveň vyžaduje uložení lhůty. Červenou barvou jsou pak vyznačeny indikátory, jejichž nenaplnění může být důvodem pro podání návrhu na výmaz ze školského rejstříku.

⁶ ŠVP – školní vzdělávací program

		let praxe.
5	Materiální předpoklady	<ul style="list-style-type: none"> • Škola/školské zařízení zajišťuje bezpečné prostředí pro vzdělávání a zdravý sociální, psychický i fyzický vývoj dětí a žáků při všech činnostech pořádaných školou/školským zařízením. • Škola/školské zařízení realizuje opatření k udržení a zlepšování prostorových podmínek pro vzdělávání v souladu s oborovou skladbou a předpisy BOZ, PO, splňuje požadavky na bezbariérovost. • Škola/školské zařízení zajišťuje obnovu a rozvoj materiálně-technických podmínek pro realizaci ŠVP v souladu s RVP.
6	Finanční předpoklady	<ul style="list-style-type: none"> • Škola/školské zařízení vhodně využívá možnosti rozvojových projektů MŠMT, projektů ESF (např. OP VK, krajské globální granty apod.) a dalších činností. • Škola/školské zařízení používá efektivně a hospodárně finanční prostředky přidělené ze státního rozpočtu v souladu se ŠVP a za účelem, na který byly přiděleny.
7	Efektivní organizace vzdělávání	<ul style="list-style-type: none"> • Škola naplňuje učební plány podle schválených ŠVP v souladu se školským zákonem a RVP. • Využití disponibilních hodin, nabídka nepovinných a volitelných vyučovacích předmětů je v souladu s profilací stanovenou ŠVP a podporuje úspěšnost žáka. • Škola pro děti a žáky se SVP, cizince a děti a žáky nadané organizuje vzdělávání formami, které odpovídají jejich potřebám.
8	Podpora rozvoje žáků	<ul style="list-style-type: none"> • V průběhu vzdělávání jsou uplatňovány účinné moderní pedagogické metody a přístupy. • Aktivity při vzdělávání podporují rozvoj klíčových kompetencí dětí a žáků podle požadavků RVP.
9	Partnerství	<ul style="list-style-type: none"> • Škola/školské zařízení spolupracuje se zákonnými zástupci nezletilých dětí a žáků, rodiči zletilých žáků, popřípadě s osobami, které vůči zletilým žákům plní vyživovací povinnost (informovanost, zapojení v orgánech školy, komunikace se školou/školským zařízením, společné akce školy/školského zařízení a zákonných zástupců dětí a žáků). • Škola vytváří podmínky pro práci školské rady, pokud je podle školského zákona zřízena, a umožňuje jí podílet se na správě

		školy.
		<ul style="list-style-type: none"> Škola podporuje vznik žákovské samosprávy a umožňuje jí podílet se na správě školy.
10	Podpora rozvoje funkčních gramotností	<ul style="list-style-type: none"> Zákonní zástupci dětí a žáků a žáci jsou správně a včas informováni o průběhu vzdělávání a požadovaných výstupech v jednotlivých oblastech vzdělávání podle ŠVP a RVP. Škola/školské zařízení přijímá opatření ke zlepšování podpory funkčních gramotností (např. inovace obsahu vzdělávání, přizpůsobování organizačních struktur aj.).
11	Systematické hodnocení výsledků	<ul style="list-style-type: none"> Škola soustavně zjišťuje a vyhodnocuje úroveň výstupů a individuálních a skupinových výsledků v oblastech vymezených RVP a podle standardů příslušného stupně vzdělání (např. školní didaktické testy). Škola dosahuje požadovaných výstupů ve vybraných povinných vyučovacích předmětech (ČJ, AJ, M) podle RVP.
12	Systémové hodnocení školy	<ul style="list-style-type: none"> Škola/školské zařízení sleduje a hodnotí celkovou úspěšnost dětí a žáků v realizovaných vzdělávacích programech a soulad výsledků vzdělávání podle ŠVP s požadavky stanovenými v RVP (ukončování vzdělávání a dosažení stupně vzdělání, případně uzlové body vzdělávací dráhy). Škola sleduje počty a příčiny odchodů ze vzdělávání, vyhodnocuje je a přijímá opatření.

Zdroj: Česká školní inspekce, 2014, dostupné z: <http://www.csicr.cz/getattachment/272dd1ee-5a0d-4de9-8d5d-8b6cc47152d1>

Stále častěji se pak ve školství uplatňují kritéria kvality školy, formulované dle vnějších systémů řízení kvality TQM (*Total Quality Management*). TQM přístup je prostředkem pro ověření kvality i ve vzdělávání. Poskytuje filozofii, metodiku a prostředky pro zavedení změn, zvládnutí vnitřních problémů a zlepšení kvality. Nejznámější modely ISO 9001, CAF a EFQM budou podrobněji popsány v následujících kapitolách (viz kap. 2.2.1)

Další příklad formulace kritérií kvality ve vzdělávání uvádí Seebauerová (2000, s. 12) :

- Orientace na vysoké, všem známe odborné výkonnostní standardy
- Vysoké oceňování získaných vědomostí a kompetencí
- Zapojení rodičů do života školy
- Bohatý život školy, mnohostranné možnosti rozvoje pro učitele a žáky

- Očekávání úspěchu ve vztahu ke schopnostem žáků (Pygmalion efekt⁷)
- Dialog s žáky a přijetí odpovědnosti ze strany žáků
- Vzájemné ocenění mezi vedením, učiteli a žáky
- Kooperativní, ale respektované vedení školy
- Pravidla chování jsou projednána, dohodnuta a dodržována

Další příklad kritérií kvality ve vzdělávání ukazuje Bolz (in Seebauerová, 2000, s. 31)

Tabulka 3 Kritéria kvality vzdělávání

Oblast	Kritéria
Plánování	Věcné a obsahové kompetence plánované vzhledem k: <ul style="list-style-type: none"> • organizačnímu a časovému plánu vzdělávání • potřebám a možnostem žáků
Okolí třídy	Kompetence a vybavení se zřetelem k organizaci aktivního učení <ul style="list-style-type: none"> • Psychohygienické kompetence
Učení a vyučování v organizaci školy	Metodické, formální a organizační kompetence se zřetelem k: <ul style="list-style-type: none"> • efektivitě a podpoře aktivního učení • efektivitě podpory možností volby
Pomoc a hodnocení	<ul style="list-style-type: none"> • Efektivita učebních podnětů a podporujících opatření • Efektivita sebehodnocení žáků a učitelů
Klima ve škole, komunikace	<ul style="list-style-type: none"> • Efektivita společných zážitků a vzájemná podpora • Efektivita a pochopení daných pravidel
Přijetí výsledků vzdělávacího procesu	<ul style="list-style-type: none"> • Úroveň a stálost získaných informací • Použití naučeného v životní praxi • Schopnost úsudku • Hodnotové orientace

Zpracováno podle Seebauerová, 2000, s. 31

⁷ Pygmalion efekt – důsledek pozitivního očekávání vlastního příznivého hodnocení druhou osobou, např. žákovo očekávání pochvaly od učitele může vést k růstu sebedůvěry a pracovní aktivity, viz <http://slovník-cizích-slov.abz.cz/web.php/slovo/pygmalion-efekt>

2.1.2 Efektivita vzdělávání

Ruku v ruce s termínem kvalita vzdělávání se objevuje termín efektivita vzdělávání. Dle mého názoru jej při zpracování této práce nelze pominout. Při zjišťování kvality vzdělávání nepostačuje jen zjišťování výsledků vzdělávání a porovnávání těchto výsledků s požadovanými cíli, jak se často děje, ale musíme zjišťovat a porovnávat i cenu, za kterou jsou cíle dosahovány, v podobě efektivity vzdělávání.

Dršina (2011, s. 36) píše o nedostatečném vymezení pojmu efektivita vzdělávání, neboť se jedná o složitou a relativně novou problematiku. Jedna z definic tak může znít, že efektivita vzdělávání znamená účinnost vynakládání sil a prostředků při realizaci cílů výchovy a vzdělávání.

Při snaze o zjišťování efektivity vzdělávání někdy dochází k pokusům o její kvantifikaci pouze v čistě ekonomické rovině a zapomíná se na (výše uvedená) specifika vzdělávání. Tím hlavním specifikem je samozřejmě fakt, že proces vzdělávání se týká lidských bytostí a s tím souvisí i obtížnost přesně vystihnout očekávatelný, dosažitelný, měřitelný rozvoj lidské osobnosti při vzdělávání.

Při posuzování efektivity vzdělávání je třeba:

- neposuzovat jen jednotkové (normativní) náklady na studenta, ale hodnotit i reflexi vzdělávací soustavy na rychlé změny ekonomických a společenských podmínek na trhu práce (zaměstnavatelnost, uplatnitelnost);
- respektovat fakt značného časového rozdílu mezi současnými náklady na vzdělávání a budoucím uplatněním v pracovním procesu (9 let základní školy, 3–4 roky střední škola, 3–6 roků vysoké školy; příprava budoucích pracovníků tak běžně trvá 13–18 let);
- respektovat potřebu vzdělávání nejen pro budoucí tvorbu hmotných statků, ale vzdělávání má mít i kulturní, sociální a vědeckou hodnotu.

Efektivitu vzdělávání je tedy třeba chápat komplexně a posuzovat ji nejen v ekonomických, ale i sociálních a společenských souvislostech.

2.2 Kvalita školy

V předchozích kapitolách byla popsána problematika kvality vzdělávání, v dalším textu bude popsáno vnímání a chápání kvality školy především z pohledu managementu vzdělávání. Oblast kvality školy je velice rozsáhlé téma. Její vnímání a hodnocení se liší u jednotlivých účastníků (partnerů) vzdělávacího procesu. Žák, absolvent a rodič může za znaky kvality školy považovat něco jiného než učitelé nebo vedení školy, případně zřizovatel. Názory zaměstnavatelů se mohou lišit od názorů zřizovatele, inspekce, společnosti.

Další pohled, který dokládá pestrost názorů, nabízí Drtina (2011, s. 31), který vysvětluje pojem kvality školy z hlediska hospodárnosti a účelnosti. Podle něj škola, která je účelná (dosahuje očekávaných cílů), nemusí být hospodárná (na dosažení cílů musí vynaložit příliš mnoho prostředků). Opačně platí i to, když je škola hospodárná (náklady na provoz jsou malé), nemusí být účelná (neplní stanovené cíle). Ani jedna z těchto škol pak nemusí být školou kvalitní.

Při zjišťování kvality školy tak nemůžeme jen zjišťovat výsledky vzdělávání a porovnávat je s požadovanými cíli (jak se často děje), ale musíme zjišťovat a porovnávat i průběh a přípravu vyučování, spokojenost žáků a rodičů s vyučováním, klima ve třídě, materiální podmínky pro vyučování. Důležité je i určení silných a slabých stránek školy a možností pro zlepšení.

Seebauerová (2000, s. 12) pak k problematice chápání kvality školy uvádí, že je značně rozšířené úsilí rodičů umístit své děti na školy s vyšším statusem (tzv. prestižní), neboť absolvování těchto škol je společností přisuzována vyšší hodnota. To přitom vůbec nemusí souviset s tím, co se děti v této škole skutečně naučí a posléze zvládnou, důležitější je jen doklad o absolvování této školy.

Definici kvality školy tak můžeme popsat z několika úhlů pohledu:

- Pohled pedagogický – „kvalitou vzdělávacích procesů, vzdělávacích institucí se rozumí žádoucí (optimální) úroveň fungování nebo produkce těchto procesů či institucí, která může být předepsána určitými požadavky (např. vzdělávacími standardy), a může být tudíž objektivně měřena a hodnocena“ (Průcha, 1996,

s. 27). Novější definice pak (Průcha, 2013, s. 138) vymezuje kvalitu školy jako „žádoucí či optimální úroveň jejího fungování a jejích produktů“.

- Pohled zákaznický – kvalita ve vzdělávání je míra naplňování požadavků zákazníků/rodičů na veřejnou službu (Trojan, 2012, s. 94).
- Pohled normativní – kvalita je „zajištění celkové funkčnosti a efektivnosti vzdělávací organizace, v podobě zajišťování a zlepšování vzdělávacích služeb pro žáka“ (IWA 2:2007, 2007, s. 12).

V případě chápání kvality školy uvádí Harwey (1993) pět základních přístupů (přeformulováno podle Jirečková, 2011, s. 24):

- Kvalita jako výjimečnost nebo excellence (Quality as exceptional or as excellence) – škola se odlišuje výjimečně vysokým standardem vzdělávacích úspěchů.
- Kvalita jako dokonalost a důslednost (Quality as perfection or consistency) – škola se zaměřuje na procesy a jejich určení, vztahuje se k nulové chybovosti a kultury kvality.
- Kvalita jako naplnění účelu (Quality as fitness for purpose) – posuzuje kvalitu produktu nebo služby (školy) v rámci dosažení cíle uspokojení zákazníka či vyhovění institucionálním požadavkům.
- Kvalita jako hodnota za peníze (Quality as value for money) – poměřuje kvalitu v rámci návratnosti investic či nákladů a je v úzké souvislosti s odpovědností.
- Kvalita jako transformace (Quality as transformation) – definuje kvalitu jako proces kvantitativních změn s důrazným akcentem na poskytnutí přidané hodnoty studentům.

Pojem kvalita vzdělávací instituce vztahujeme ke všem spektrům činnosti této organizace, včetně kvality manažerských funkcí a poskytovaných vzdělávacích služeb.

2.2.1 Kvalita řízení

V předešlých kapitolách byla problematika kvality zpracována nejdřív obecně a poté bylo vysvětleno její chápání v kontextu vzdělávání. Jednou z kapitol, kde tento obecný a následně aplikovaný pohled není nutný, je kvalita řízení, neboť se zde neliší obecně manažerský přístup od managementu vzdělávání.

Rozhodujícím činitelem pro zajištění kvalitního výrobku nebo služby je kvalitní management, který odpovědně a cílevědomě společnost (školu) řídí. Tuto skutečnost vyjadřuje termín kvalita řízení.

Vodáček (2013, s. 269) připomíná, že kvalita je nezbytnou a dlouhodobou podmínkou pro úspěšné podnikání a je jednou ze zásadních konkurenčních výhod. V prostředí vzdělávání je jediným rozhodčím „soutěže“ mezi školami zákazník, tj. žák a rodič.

znaky kvalitního řízení názorně vyjadřuje interpretace stručně shrnutých „14 Demingových bodů“ z (Out of the Crisis, 1986), přeformulováno autorem podle Nezvalová (2002, s. 10):

1. Vytvořte dlouhodobě platné a motivující podmínky pro stálé zlepšování výrobků a služeb, a to s cílem být konkurence schopným a dále rozvíjet svoji oblast podnikání.
2. Přijměte novou filosofii všestranného úsilí a péče o kvalitu. Změňte se, přijměte nové způsoby práce a převezměte iniciativu do svých rukou.
3. Zbavte se závislosti na vnější kontrole. Snažte se jakost výrobků (služeb) zajistit jednak způsobem produkce (výroby) a proškolením svých vlastních zaměstnanců.
4. Ukončete praxi výběru dodavatelů materiálu, surovin a subdodávek na základě zdánlivě nejnižší ceny. Preferujte spolehlivost a kvalitu služeb.
5. Neustále rozvíjejte systémy a jednotlivé procesy plánování, realizace výroby a poskytování služeb tak, že se souběžně zlepšují jejich kvalita a produktivita práce, ale snižují se výrobní náklady.

6. Pro všechny pracovníky ovlivňující kvalitu práce firmy (včetně jejího vedení) systematicky uplatňujte moderní metody zvyšování kvalifikace, trvalého vzdělávání s cílem zvýšit kvalitu výrobků nebo služeb.
7. Zaveďte a uplatňujte moderní metody tvůrčího vedení lidí („leadership“), které zároveň budou usměrňovat, motivovat a pomáhat lidem lépe a kvalitněji pracovat.
8. Odstraňte v činnostech pracovníků organizace pocity obav a strachu, vytvořte v nich pocit, že mohou pracovat v úspěšné organizaci. Vytvořte podmínky pro vzájemnou, otevřenou a účinnou komunikaci mezi vedoucími a jejich spolupracovníky – a tím i pro jejich kvalitní práci.
9. Odstraňte překážky pružné a neformální spolupráce mezi podnikovými útvary, lidé potřebují pracovat jako tým.
10. Vystříhejte se nátlaku na spolupracovníky k stoprocentní kvalitě jimi vykonávaných prací a zvyšování produktivity. Nepoužívejte hesla, výzvy a zadávané cíle, žádající nové úrovně kvality, bez zajištění metod, jak pracovat lépe.
11. Místo kvantitativního zadávání cílů a limitů pro kvalitní práci využijte motivačních metod tvůrčího vedení lidí.
12. Odstraňte bariéry, které překážejí spolupracovníkům, aby mohli být hrdí na svou práci a na kvalitu své práce.
13. Plánovaným způsobem vytvářejte podmínky a podporujte motivaci spolupracovníků k růstu jejich kvalifikace, vzdělání a zdokonalování práce.
14. Zapojte každého do zajištění uvedených 13 doporučení a do zlepšování kvality.

Kvalita řízení znamená takový způsob řízení, kdy jednak poskytujeme kvalitní službu, která má pro zákazníka nějakou hodnotu, případně splňuje požadavky nějakého standardu nebo normy. Drucker (2002, s. 80) to vyjadřuje jasnou větou: *„Základem musí být hodnoty zákazníků a rozhodnutí zákazníků; na nich bude muset ve stále větší míře záviset politika managementu a manažerská strategie“*.

Není na škodu připomenout již okřídlené heslo: Správně řízená organizace „dělá věci správně“, správně vedená organizace „dělá správné věci“.

Obrázek 2 Znaký správného systému řízení⁸



2.3 Standardy kvality školy

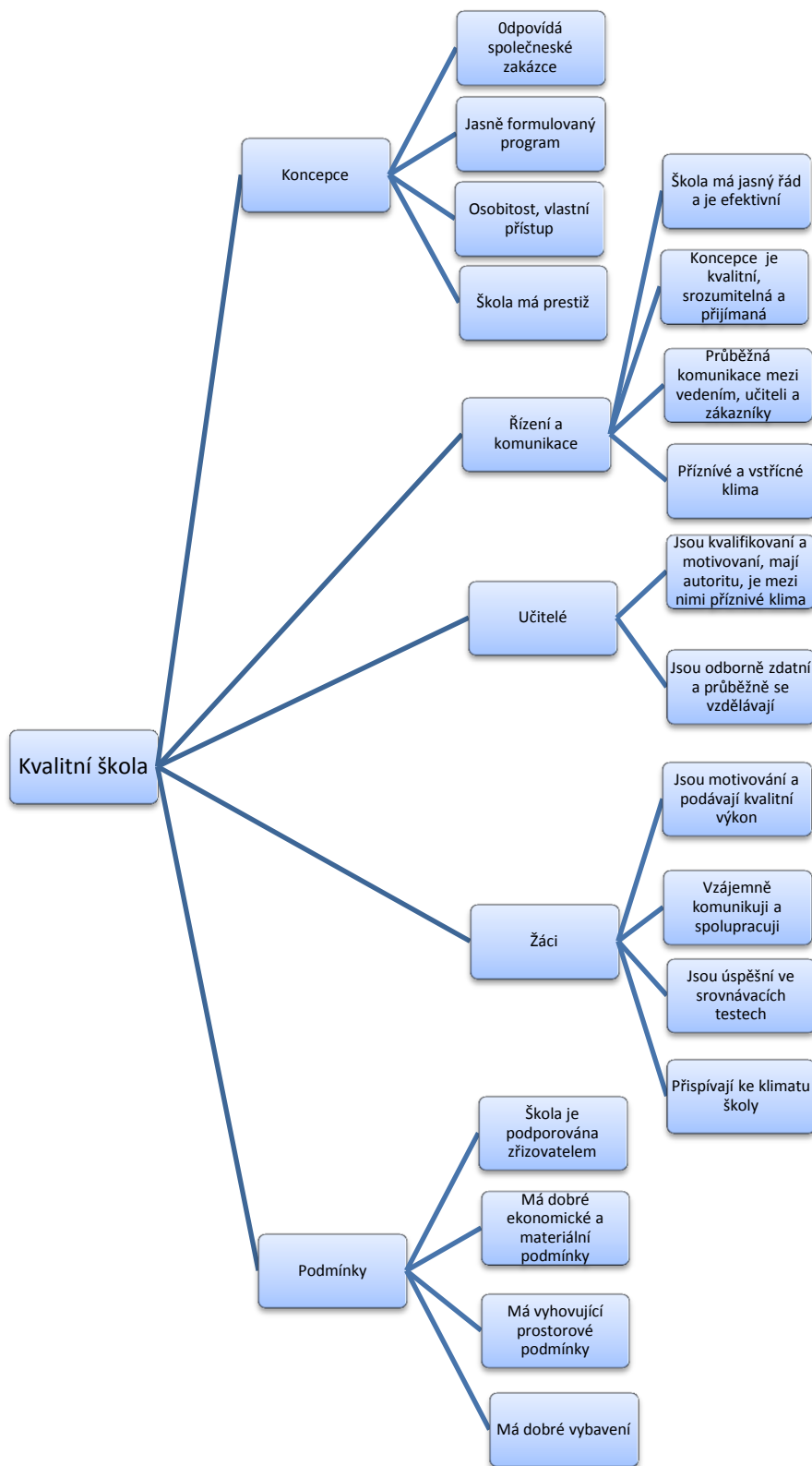
Schratz (2010, s. 17) upozorňuje na zprávu OECD (2008) Zdokonalování systému vedení škol: „Vedení škol se stalo jednou z priorit vzdělávací politiky v mezinárodním měřítku. Hraje klíčovou úlohu při zlepšování výsledků škol tím, že ovlivňuje motivaci a schopnosti učitelů a působí na školní prostředí a atmosféru. Efektivní vedení školy je nezbytné pro zlepšování efektivity a spravedlivosti ve školním vzdělávání.“

Podle zajímavé studie *Kvalita školy a kurikula od expertního šetření ke standardu kvality* (NUV Praha, 2011)⁹ je kvalitně řízená škola charakterizována standardy, které jsou rozdělené do 5 základní oblastí: 1. Koncepce, 2. Řízení a komunikace, 3. Učitelé, 4. Žáci, 5. Podmínky. Schematicky to lze popsat:

⁸ Zpracováno dle NUV *Kvalita školy a kurikula od expertního šetření ke standardu kvality* dostupné z: http://www.nuv.cz/uploads/Publikace/KG_KvS_publikace_05_vf_pdf1.pdf

⁹ Dostupné z: http://www.nuv.cz/uploads/Publikace/KG_KvS_publikace_05_vf_pdf1.pdf

Obrázek 3 Standardy kvality (upraveno autorem)



Zdroj: Kvalita školy a kurikula od expertního šetření ke standardu kvality (NUV Praha, 2011) dostupné z: http://www.nuv.cz/uploads/Publikace/KG_KvS_publicace_05_vf_pdf1.pdf

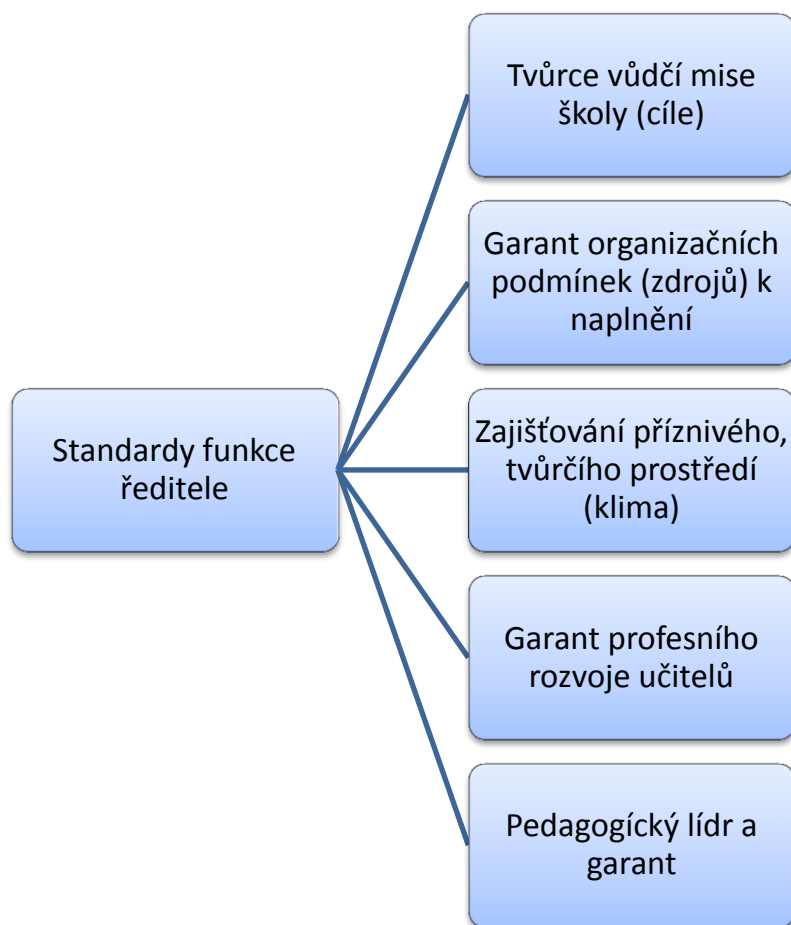
2.3.1 Standardy kvality managementu školy

Na potřebu vymezení standardů práce ředitele jako určitého kvalitativního rámce, který může přispět ke kvalitě vzdělávací soustavy, upozorňuje Voda (2014) v článku *Standard ředitele školy – stále živé téma*. Článek zpracovává zahraniční zkušenosti, neboť v naší zemi je vznik podobného standardu pouze ve stadiu úvah.

Autor zde seznamuje s publikací *Learning Standards, Teaching Standards and Standards for School Principals: A Comparative Study*. Chile: OECD Publishing, 2013, která rozčleňuje standardy na dvě základní oblasti:

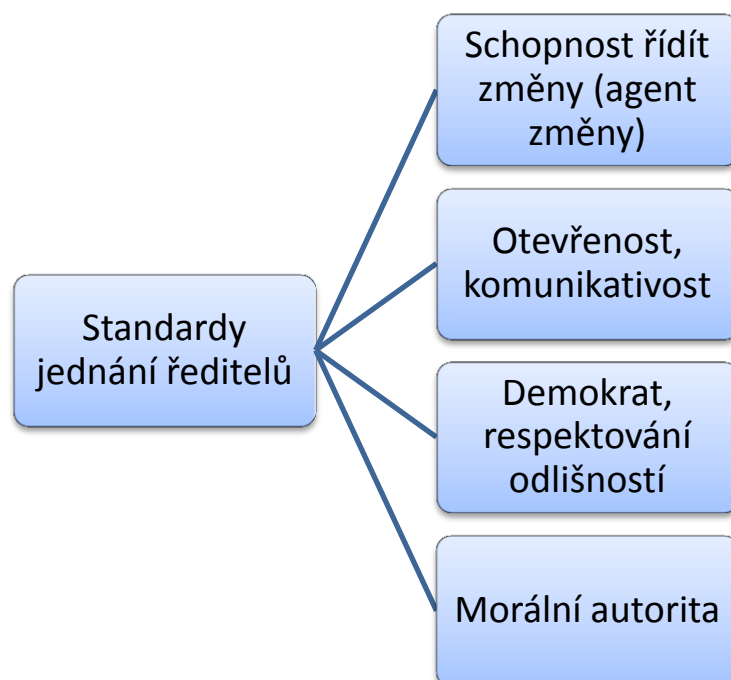
- Standardy funkce ředitele (5 dimenzí)
- Standardy jednání ředitele (4 dimenze)

Obrázek 4 Standardy funkce ředitele (upraveno autorem)



Zpracováno dle: VODA, *Standard ředitele školy – stále živé téma*

Obrázek 5 Standardy jednání ředitelů



Zpracováno dle: VODA, Standard ředitele školy – stále živé téma

Návrh kariérního systému ředitelů v České republice

Jako určité doplnění předchozího textu o standardech práce ředitele v zahraničí uvedu ukázkou myšlenkového postupu tvůrců z NIDV (NIDV, 2015, Praha) při přípravě kariérního systému ředitelů v České republice. Jedná se o aktuální podobu tohoto návrhu (únor 2015) a zcela jistě se bude ještě upravovat, nicméně způsob uvažování tvůrců je jasně patrný a nedomnívám se, že by došlo k zásadním koncepčním změnám při přípravě tohoto dokumentu.

Kariérní řád je vytvářen prostřednictvím standardů, které jsou rozděleny do 5 základních oblastí a příslušných profesních kompetencí:

- **1 Vedení a řízení vzdělávání a výchovy**
 - ✓ Zajišťuje, aby vzdělávání a vyučování vedlo ke zlepšování výsledků žáků.
 - ✓ Zajišťuje, aby vzdělávací aktivity odpovídaly potřebám všech žáků.

- ✓ Vytváří kulturu poskytování zpětné vazby a evaluace za účelem zlepšování kvality vzdělávání.
- **2 Vedení postavené na hodnotách a vizi**
 - ✓ Vytváří a sděluje vizi budoucnosti školy, která je založena na společně sdílených hodnotách a je zaměřena na zlepšování současné praxe a výsledků žáků.
 - ✓ Rozumí a je schopno reagovat na výzvy vyplývající z procesu změny
 - ✓ Vytváří prostředí otevřené změnám, zajišťuje konstruktivní zapojení všech aktérů do procesu změny.
 - ✓ Sdílí vedení s ostatními zaměstnanci, je založené na důvěře ve schopnosti vlastní i schopnosti druhých.
- **3 Vedení a řízení druhých**
 - ✓ Inspiruje, motivuje a povzbuzuje pracovníky školy a studenty, podporuje jejich pozitivní postoje k výzvám ve vzdělávání (inspirující leadership).
 - ✓ Vytváří, koordinuje a participuje na efektivní týmové spolupráci, která je založena na uplatňování sdíleného leadershipu (teambuilding a distribuovaný leadership).
 - ✓ Podporuje profesní rozvoj zaměstnanců podle potřeb a požadavků školy (profesní rozvoj).
 - ✓ Buduje pozitivní klima a vytváří prostředí podporující sdílení znalostí a zkušeností a společné dosahování stanovených cílů (školní klima a morální aspekty).
 - ✓ Rozhoduje, řeší problémy a konflikty (komunikace a sdílené rozhodování).
- **4 Vedení a řízení organizace**
 - ✓ Vytváří vnitřní pravidla instituce a řídí její vnitřní procesy v souladu s právními předpisy.
 - ✓ Analyzuje a efektivně nakládá se zdroji školy (lidskými, technologickými, finančními), udržuje a pečuje o dobrý obraz školy na veřejnosti.

- ✓ Zajišťuje efektivní management času.
- ✓ Odpovídá za komunikaci s interními i externími partnery školy.

- **5 Vedení a řízení sebe samotného**

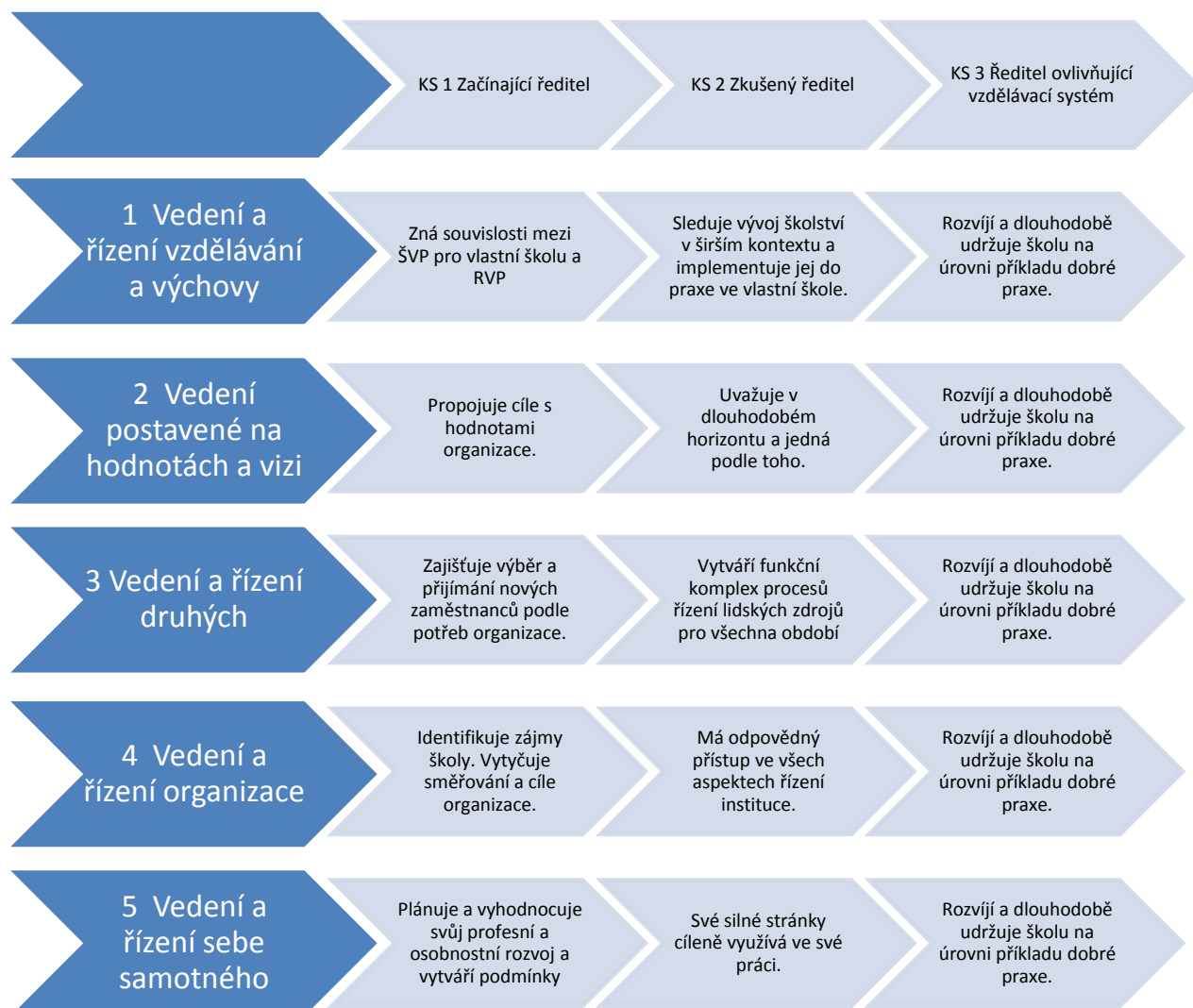
- ✓ Provádí sebereflexi vlastní osobnosti, chování i jednání, je schopen měnit vlastní rozhodnutí, pokud je to nutné (sebereflexe a autoevaluace).
- ✓ Kontinuálně pracuje na svých silných interpersonálních stránkách a usiluje o překonávání slabých stránek (interpersonální rozvoj).
- ✓ Rozvíjí své profesní kompetence.

U každé oblasti jsou uvedeny očekávané profesní kompetence, které jsou dále rozpracovány do indikátorů naplňování kompetencí. Kariérní systém ředitele je rozdělen do 3 stupňů:

1. Začínající ředitel
2. Zkušený ředitel
3. Ředitel ovlivňující vzdělávací systém

Přechod mezi kariérními stupni závisí na naplnění profesních kompetencí a bude komisionálně hodnocen. Ve zpracované tabulce je znázorněno rozdělení standardů a příklad indikátorů naplňování kompetencí dle jednotlivých kariérních stupňů.

Obrázek 6 Příklad Indikátorů naplňování kompetencí



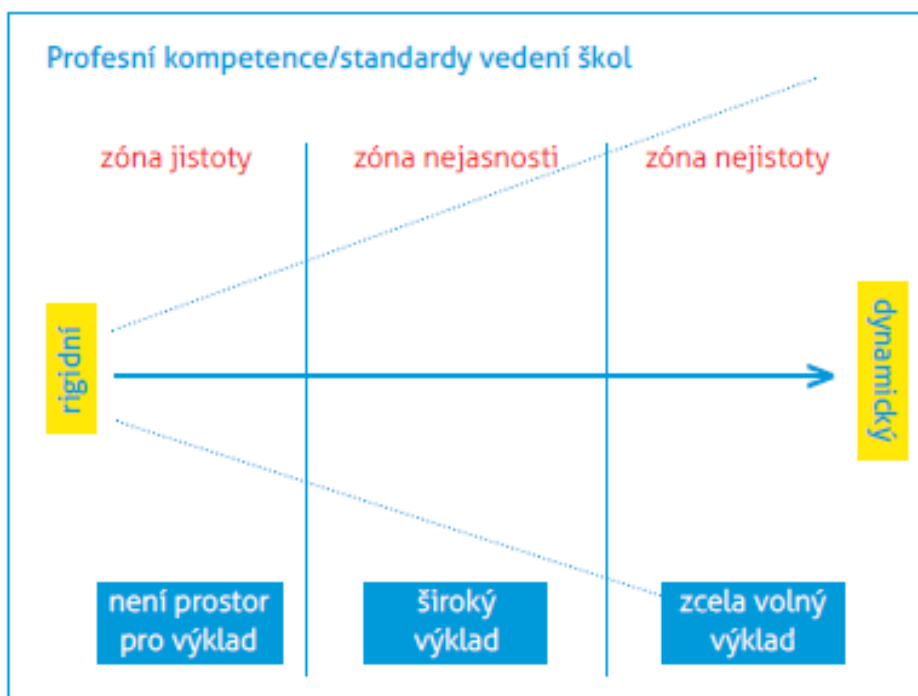
Zdroj: NIDV, Praha, verze únor 2015

Seebauerová ve své starší práci (2002) popisuje standardy jako určenou normu, pro měření (popis) chování někoho jiného. Zajímavým pohledem pak je rozčlenění profesních standardů ředitelů škol z hlediska „míry svobody rozhodování a jednání“ na tři skupiny:

- Standardy, které nedávají prostor pro výklad (znalost a dodržování právních předpisů, naplňování obsahu školských dokumentů, přijímání žáků, stanovení a dodržování standardů BOZP a PO atd.)

- Standardy umožňující široký výklad – tj. lze jednat více způsoby (kontrola kvality vyučování, plány práce, rozvrh hodin, volitelné předměty, disponibilní hodiny v ŠVP, profesní rozvoj učitelů atd.)
- Standardy umožňující volný výklad – očekávatelný postup není určen (budování příznivého školního klimatu, určování strategie rozvoje školy, vztah k rodičům a veřejnosti)

Obrázek 7 Profesní standardy vedení školy



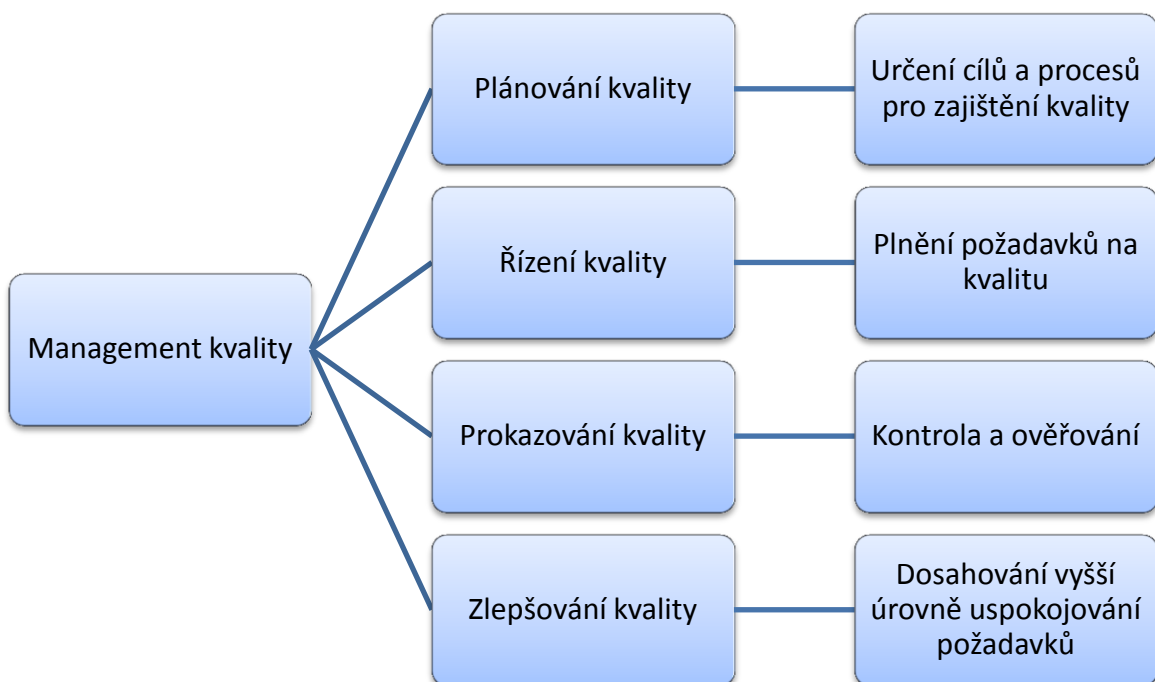
Zdroj: Seebaurová (2002, s. 24)

3. Management kvality

Nelze nezačít definicí tohoto pojmu dle normy ISO 9001 (Nenadál 2008, s. 14): „Management kvality znamená koordinované činnosti pro řízení a vedení organizace v oblasti kvality“. Tvoří jej čtyři soubory procesů: plánování, řízení, prokazování, zlepšování. Tyto soubory procesů nemohou být uskutečňovány bez vzájemné provázanosti a koordinace v podobě systému managementu kvality.

Systém managementu kvality představuje soubor procesů, zaměstnanců, zdrojů, informací, který přispívá k zabezpečování spokojenosti zákazníka a respektuje zájmy i dalších zainteresovaných stran (zaměstnanci).

Obrázek 8 Soubory procesů managementu kvality



Zpracováno dle Nenadál, 2009, s. 15)

Jednotlivé systémy managementu kvality jsou charakterizovány několika obecně platnými principy. Nenadál (2009, s 25) uvádí 11 základních, vzájemně provázaných charakteristik moderního managementu kvality:

1. Zaměření na zákazníka
2. Vůdcovství

3. Zapojení zaměstnanců
4. Učení se
5. Flexibilita
6. Aplikace procesního přístupu
7. Systémový přístup k managementu
8. Snaha o neustálé zlepšování
9. Management na základě faktů
10. Významně prospěšné vztahy s dodavateli
11. Společenská odpovědnost

Zajištění kvality veškeré práce v organizaci se v moderní literatuře a praxi označuje termínem „TQM“ (Total Quality Management) a představuje komplexní model kvality.

Veber (2006, s. 225 – 229) pak uvádí 5 základních rysů TQM přístupu v organizaci:

- důsledné naplňování pojmů tvořící zkratku TQM (kompletnost, naplnění očekávání zákazníka, snaha o nejvyšší kvalitu zpracována do manažerského řízení a vedení).
- orientace na zákazníka (zákazníka je třeba aktivně činit spokojeným, ne jen uspokojovat jeho požadavky).
- důraz na prevenci (je lepší nedostatkům předcházet, než je pak odstraňovat).
- bezvadnost samozřejmostí (úsilí o nejvyšší kvalitu je integrovanou součástí práce všech pracovníků v organizaci).
- zaměření organizace na trvalé zlepšování kvality (anglický termín CQI tj. Continuous Quality Improvement); zahrnuje tvrzení, že podněty pro zlepšování přinášá krize nebo vize.

Podle Vodáčka (2013, s. 270) TQM představuje systémový přístup integrující úsilí o zajištění požadované kvality do jejich klíčových cílů. Významným rysem TQM je cílená orientace na zákazníky (viz kapitolu 2.1). Tento model předpokládá stále zlepšení efektivity činnosti organizace, široké zapojení spolupracovníků, procesní přístup, úsilí o neustále zlepšování. V roce 1991 byl představen vzorový model TQM a postupně byl převzat ve většině klíčových evropských organizací.

Koncept TQM, který samozřejmě pochází z podnikatelské sféry, byl po určitých úpravách použit i mimo původní prostředí a stal se prostředníkem pro zajištění kvality mj. i ve vzdělávání. Nebyl to vždy jednoduchý proces, Nezvalová (2002, s. 7) uvádí, že používání pojmu „zákazník“ v souvislosti s žáky nebo studenty školy bylo zpočátku příčinou mnoha kontroverzí a nebylo přijato s nadšením.

Chtělo by se dodat, že náročnějším a podstatnějším úkolem než výše zmíněné terminologické úskalí byla změna myšlení a změna chápání role školy u části ředitelů škol. Kvůli tomu můžeme na přelomu tisíciletí pozorovat pionýrské začátky konceptu TQM a navazujících modelů managementu kvality i v našem školství.

3.1 Řízení kvality ve vzdělávání

Než se však dospělo k TQM, proběhlo několik vývojových etap managementu kvality, které můžeme identifikovat a popsat:

- Řízení kvality QC (Quality Control) – odstraňuje chyby až po jejich zjištění, typický příklad: oddělení výstupní kontroly.
- Zajišťování kvality QA (Quality Assurance) – zajišťuje kvalitu zaměřením na prevenci, kontroluje projekt, provádí plánování a zdokonalování, motivaci pracovníků. Typickým příkladem zajišťování kvality ve školství jsou centrálně zadávané a řízené státní zkoušky nebo maturitní zkoušky. QA standardy ve školství jsou charakterizovány:
 - ✓ Jsou stanovovány externě
 - ✓ Jsou prezentovány jako soubor požadavků, kterých by měla škola dosáhnout
 - ✓ Jsou objektivně hodnoceny
- Celkové řízení kvality TQM (Total Quality Management) – vychází podle Nezvalové (2002, s. 7–9) především z filozofie pozitivní motivace a zapojení všech lidí a zdrojů. Předpokládá schopnost využití týmové práce a jeho základními rysy je orientace na zákazníka (žáka) a snaha o trvalé zlepšování školy a vyžaduje:
 - ✓ Změnu kultury školy (jak se škola prezentuje, jak je vnímána, jaké má cíle a hodnoty)

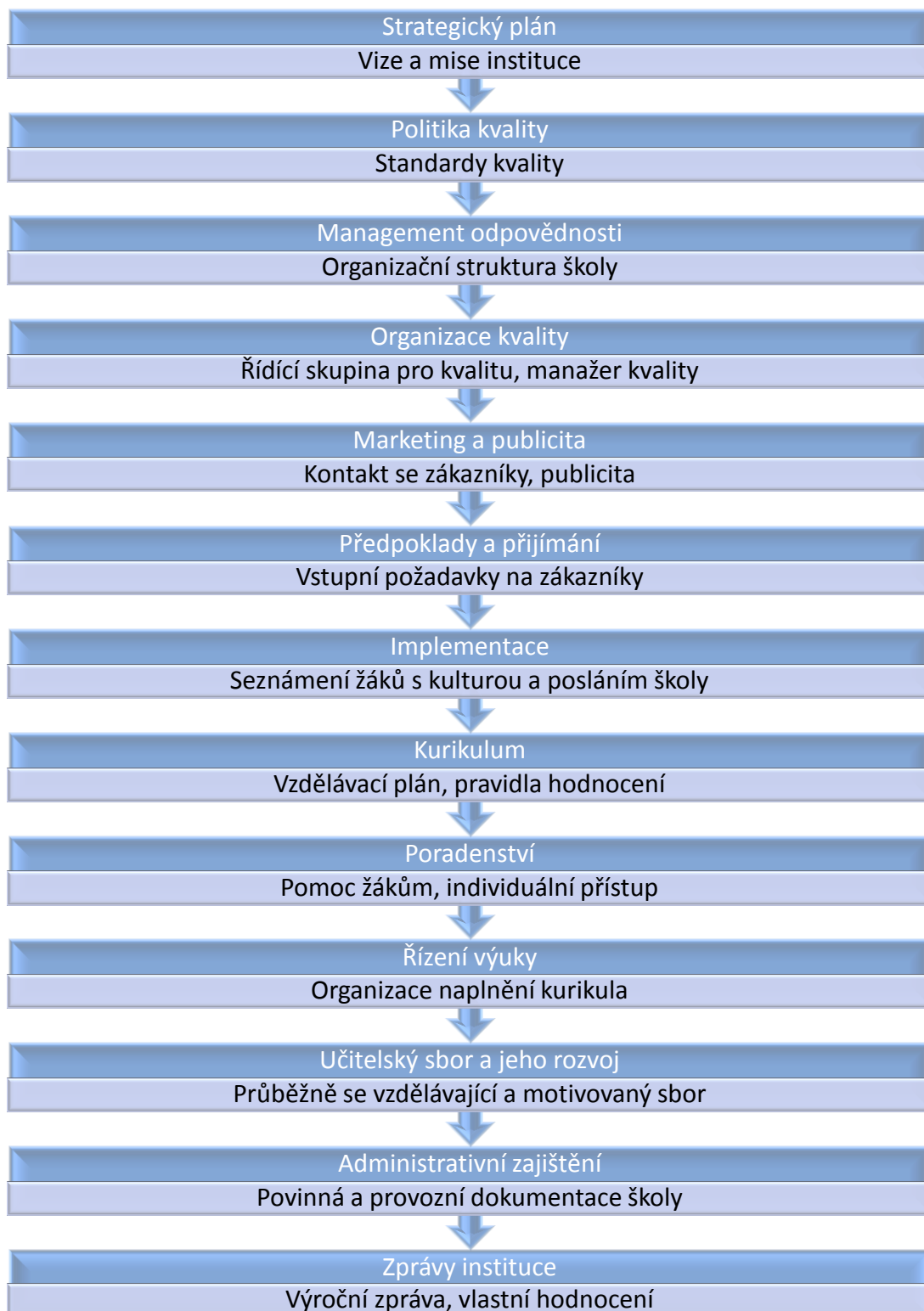
- ✓ Zvýšení role učitelů (kvalitu vytvářejí lidé, potřebují pracovat v systému, který jim umožní pracovat dobře, potřebují podporu a uznání svých výsledků)
- ✓ Pochopení, že učitelé jsou současně příjemcem i poskytovatelem služby, efektivita jejich práce závisí i na tom, jak kvalitně dělají svou práci ostatní

Obrázek 9 Strategické plánování kvality



Zpracováno dle Nezvalová, 2002, s. 20

Obrázek 10 Plán řízení kvality ve škole



Zpracováno dle: Nezvalová, 2002, s. 21–22

3.2 TQM přístup ve vzdělávání

Pro pochopení TQM přístupu ve vzdělávání je třeba opakovaně zdůraznit hlavní rysy tohoto systému:

- pozitivní přístup k zákazníkům (pozitivní vztah k žákům)
- snaha o neustále zlepšování

TQM klade hlavní nároky na management školy, který musí zajistit kvalitu činností a aktivit ve škole. V této souvislosti je pak zvláště důležitá schopnost managementu vést lidi (leadership). Podle Nezvalové (2002, s. 11) TQM ve škole zahrnuje:

- péči a rozvoj vnitřních vztahů mezi zákazníky a poskytovateli služeb (žáky a učiteli)
- oblast výchovy a vzdělávání
- řešení problémů, stížností, návrhů
- vzájemné naslouchání
- návrhy učitelů na zlepšení kvality
- zlepšování podmínek pro vzdělávání
- splnění očekávání zákazníků

Myer a Zucker (1989) popsali pět charakteristik úspěšných škol, které používají TQM přístup (upraveno podle Nezvalové, 2002, s. 12):

- existuje sdílená vize a strategie rozvoje organizace a každý se snaží o její naplnění
- cílené zaměření na „prozákaznický“ přístup a procesní přístup k řízení kvality
- v organizaci existuje silný týmový duch, management podporuje týmovou práci
- cíle jsou stanoveny v souladu s metodou SMART (specifické, měřitelné, akceptovatelné, reálné, termínované)
- organizace je každodenně řízena efektivními nástroji umožňujícími zjišťování kvality a zpětnou vazbu

Nezvalová (2002, s. 13) uvádí i opačný příklad charakteristiky neúspěšné školy (upraveno autorem):

- neexistuje sdílené vize, každý pracuje samostatně, není jasné, kam organizace směřuje

- nejsou akceptovány potřeby a očekávání zákazníků, kvalita je jen rétorickým pojmem
- vedení je autoritativní, řízení probíhá rigidním způsobem, neexistuje týmová práce, nedostatek podpory a uznání práce učitelů
- cíle jsou krátkodobé, nesplnitelné, náhodné, preferují se okamžité výsledky před procesem (způsobem jejich dosažení)
- zaměstnanci nemají zpětnou vazbu, organizace se nerozvíjí, pracovníci jsou spokojeni se svým stavem

Úspěšná implementace TQM ve škole zahrnuje 5 klíčových charakteristik (vize, strategie, dosažitelné cíle, týmová práce a efektivní nástroje řízení) doplněných o „princip 3C“ (podle Ott, 1989) tj. Culture – vysokou kulturu školy, Commitment – pracovní nasazení a angažovanost zaměstnanců, Communication – komunikaci mezi všemi aktéry a složkami.¹⁰

3.2.1 Moderní modely kvality (aplikace principů TQM v praxi)

Pro bližší seznámení s konceptem TQM budou popsány nejpoužívanější modely kvality managementu: EFQM, CAF a ISO:

Model excelence EFQM (European Foundation for Quality Management) byl poprvé představen začátkem 90. let 20. století Evropskou nadací pro management kvality EFQM. Tato organizace byla v roce 1988 založena 14 nejúspěšnějšími evropskými podniky (Veber, 2006, s. 232). Byla koncipována jako Evropská cena za kvalitu (udělena poprvé v roce 1992). Výhodou tohoto konceptu je, že má transparentní kritéria, která byla poskytnuta jako návod pro sebehodnocení dalším organizacím a podnikům.

Tento model mohou organizace používat v rozličných oblastech vlastní činnosti:

- Jako sebehodnotící postup, pomocí kterého zjišťují své silné a slabé stránky a díky kterému poznají své rezervy a následné možnosti na řešení svých problémů
- Pro sjednocení terminologie a způsobu myšlení v organizaci

¹⁰ UPOL, NEZVALOVÁ, Danuše, 2001 *Kvalita a její řízení ve škole*, dostupné z: <http://www.comenius.upol.cz/index2.php?tobsah=4&tvrch=RELEVANT%20PUBLICATION&ttext=czech.htm>

- Jako nástroj pro určení možností a oblastí pro zlepšení a pro zvyšování konkurenceschopnosti
- Jako návod pro vytvoření úspěšné struktury řízení v organizaci

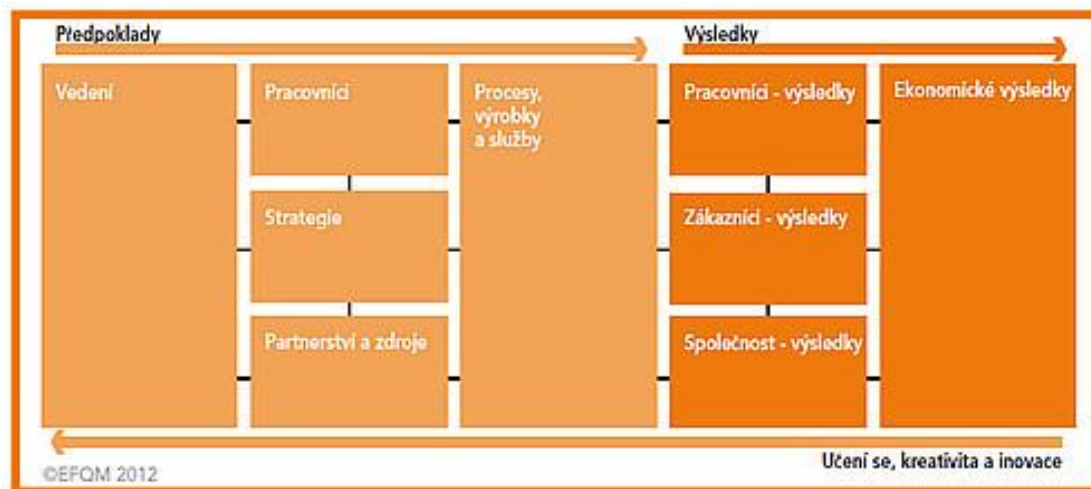
Přestože tento model neurčuje přesnou cestu k dosažení excelence v celé šíři činnosti organizace, jako určitý jednotící prvek předpokládá stěžejní roli managementu organizace, prostřednictvím kterého organizace dosahuje excelentních výsledků (případně se o ně snaží).

Základní principy EFQM jsou definovány takto (upraveno podle Nenadál, 2004, s. 38–39):

- Orientace na výsledky (excelence znamená dosahování takových výsledků, které uspokojují všechny strany)
- Zaměření na zákazníky (excelence znamená vytváření trvalých hodnot pro zákazníky)
- Leadership (excelence znamená inspirující vůdčovství v souladu s vizí organizace)
- Management prostřednictvím procesů a faktů (excelence znamená řízení prostřednictvím definovaných a jasných procesů)
- Rozvoj a zapojení lidí (excelence znamená cílený rozvoj a zapojení lidí)
- Neustálé učení se, inovace, zlepšování (excelence znamená efektivní prostředí pro učení se a zlepšování)
- Rozvoj partnerství (excelence znamená rozvoj a udržování partnerství nejen s dodavateli, ale i dalšími stranami)
- Sociální odpovědnost (excelence znamená uspokojování očekávání zainteresovaných stran vysoce nad rámec zákonných norem).

Model excelence EFQM je hodnotící rámec založený na devíti základních kritériích, pět z nich představuje tzv. předpoklady, čtyři další jsou výsledky organizace. Tato hlavní kritéria se následně větví do 32 podrobnějších subkritérií. Aplikace modelu EFQM určí mj. slabé a silné stránky organizace, ale lze jej zároveň použít k vyhodnocení pokroku a posunu organizace směrem k excelentním výsledkům. Jedná se tedy zároveň nástroj k hodnocení a poznání organizace. Nejčastěji používaným sebehodnotícím nástrojem je dotazník.

Obrázek 11 Model EFQM



Zdroj: <http://www.csq.cz/model-excelence-efqm/>

Model CAF (Common Assessment Framework) je prostředkem řízení managementu kvality, který byl přizpůsoben pro použití v organizacích veřejného sektoru (úřady, školy apod.). Byl poprvé představen v roce 2000 Evropským Institutem veřejné správy (EIPA) a vznikl díky spolupráci ministrů EU v oblasti veřejné správy. Podle Vebera (2006, s. 233) byl pro základní určení kritérií úspěšnosti využit model EFQM, jehož kritéria byla následně upravena a přizpůsobena pro potřeby veřejného sektoru. Lze tedy identifikovat celou řadu společných znaků s modelem EFQM (zpracováno podle Veber 2006):

- Stejně jako u EFQM je i u CAF základním postupem sebehodnocení, k identifikaci silných a slabých stránek, ukáže možnosti zlepšení, které jsou následně prováděny prostřednictvím tzv. akčních plánů zlepšování
- Aplikace modelu CAF je oproti ostatním modelům TQM relativně jednoduchá, takže se jedná o velmi vhodný nástroj pro organizace, které nemají zkušenosti s managementem kvality.
- Pro zvýšení objektivity je možné vlastní hodnocení provést externím způsobem, tj. vnějším subjektem
- Stejně jako u modelu EFQM má i tento model 9 hlavních kritérií, které se následně větví do 27 subkritérií a 260 klíčových otázek. Jednotlivým otázkám se následně přiřazuje bodové hodnocení dle míry shody.

Obrázek 12 Model CAF



Zdroj: <http://www.nbqc.cz/model-EFQM-CAF-NCQ.php>

Závěrečná analýza sebehodnotícího dotazníku dané organizace následně umožní:

- Zjištění, zda a jak je naplňováno základní poslání organizace (vize, koncepce rozvoje).
- Identifikaci oblastí, ve kterých se může organizace zlepšit.

Proces zlepšování poté pokračuje zřízením pracovní týmů, skládajících se z průřezového výběru pracovníků a ty následně navrhuje vedení organizace co a jak v dané organizaci zlepšit. Samotný průběh sebehodnocení i procesu zlepšování je samozřejmě odpovědností managementu, sestavení pracovních týmů z řadových zaměstnanců výrazně zvyšuje motivaci zaměstnanců a pomáhá managementu změny (zlepšení) v organizaci prosadit.

Zejména zpočátku je nutné, aby organizaci se zpracováním hodnocení pomohl externí konzultant. Jedná se především o:

- Proškolení vedení organizace.
- Proškolení CAF týmu (8 – 12 členů).
- Zapojení externích hodnotitelů do CAF týmu (odborníci z praxe).

- Expertní posouzení nezávislou stranou.

Norma ČSN EN ISO 9001:2009 je národní verzí normy ISO 9001:2008, kterou vydala Mezinárodní organizace pro standardizaci (International Organization for Standardization). Tato organizace, založená v roce 1947, sdružuje národní instituty pro normalizaci. Národním partnerem této organizace je Český normalizační institut.

Řada norem ISO 9000 (1987) patří k nejznámějším a úspěšným standardům, které se zabývají managementem organizací a postupně se staly standardem managementu kvality i ve vzdělávání.

Tyto normy se průběžně revidují, tak aby více odpovídaly vývojovým trendům. V případě norem ISO 9000 se tak stalo v roce 1994, 2000, 2008, kdy vznikla aktuální verze ISO 9001:2008 v ČR, pak byla norma zařazena do seznamu norem s označením ČSN EN ISO 9001:2009 (vydaná v dubnu 2009).

Důvodem aktualizace je vždy snaha (Nenadál, 2004, s. 24):

- Přizpůsobit normy všem typům organizací.
- Sladit normu s jinými systémovými hodnotícími standardy (např. environmentálními).
- Přizpůsobit normu aktuálnímu vývoji managementu.
- Důsledně přizpůsobit normy komplexním procesním modelům.
- Redukovat jiné nadbytečné normy.
- Zohlednit vývojové trendy z jiných modelů managementu kvality EFQM.

Tato norma předepisuje požadavky na systém managementu kvality v organizaci, používá se i pro externí posouzení, jak efektivně je organizace řízena, jak plní požadavky a očekávání zákazníků a dalších partnerů, jak respektuje zákony atd.

Obrázek 13 Systém managementu kvality ISO 9000



Zdroj: ČSN EN ISO 9000 Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník. Praha: Český normalizační institut, 2006. s. 13.

Podle Šimka (2013, s. 69) k hlavním přínosům zavedeného systému dle ISO 9001 patří:

- Zlepšení stávajícího systému managementu školy.
- Zvýšení konkurenceschopnosti a zvyšování spokojenosti zákazníků.
- Zvýšení hodnoty a image školy.
- Snížení provozních nákladů, efektivnější provoz.
- Zavedení principu neustálého zlepšování.
- Lepší úroveň komunikace ve škole, spokojenější zaměstnanci.

3.3 Systém managementu kvality podle normy ČSN EN ISO 9001:2009

V této kapitole bude podrobněji vysvětlen systém managementu kvality dle normy ČSN EN ISO 9001:2009. Základní rysem použití této normy je výhradně externí audit certifikační autority, která na základě podrobného přezkoumání stvrzuje, že zavedený

systém QMS je v souladu s touto normou. Charakteristickým znakem všech devíti kapitol normy je, že začínají slovesem „musí“.

V této normě lze nalézt 8 zásad managementu kvality (zpracováno dle ČSN EN ISO 9001:2009):

1. **Vedení pracovníků** – vedoucí osobnosti (lídři) řídí organizaci v souladu s jejím účelem a zaměřením, ve formě vytvářejí podnětné prostředí, kde se mohou všichni pracovníci zapojit do plnění cílů organizace.
2. **Systémový přístup** – při dosahování cílů organizace jsou důsledně využívány, identifikovány a popsány vzájemně související procesy, které jsou srozumitelné.
3. **Trvalé zlepšování** – snaha o cílené, cílevědomé a trvale udržitelné zlepšování je základním rysem organizace.
4. **Prospěšné vztahy s dodavateli** – organizace pěstuje a rozvíjí vzájemně prospěšné vztahy se svými dodavateli a dalším partnery, vzájemné synergie těchto vztahů přispívají ke kvalitě organizace.
5. **Rozhodování na základě skutečnosti** – rozhodovací proces v organizaci je založen na důsledné analýze dosažitelných informací a podkladů.
6. **Zapojení pracovníků** – je využíván potenciál a motivace zaměstnanců pro potřeby organizace, jejich znalosti a schopnosti jsou využívány k naplňování cílů organizace.
7. **Procesní přístup** – v organizaci je zavedeno procesní řízení jako prostředek pro efektivnější plánování a řízení zdrojů organizace.
8. **Organizace řízená zákazníkem** – organizace je závislá na svých zákaznících, musí proto identifikovat jejich současné a budoucí potřeby a snažit se je naplňovat.

3.3.1 Předmět normy

Tato norma určuje požadavky systému managementu kvality s cílem zabezpečit splnění očekávání a požadavků zákazníků (žáků a rodičů) a zároveň vytvořit podmínky pro zvyšování jejich spokojenosti v budoucnu. Tato požadavky mají dva základní znaky:

- Prokázat schopnost dodávat trvale stále kvalitnější produkt (službu).
- Prokázat úsilí o zvyšování spokojenosti zákazníka.

Prostřednictvím procesního přístupu organizace vytváří, dokumentuje, implementuje, udržuje a zlepšuje systém managementu kvality dle této normy, i na řízení externích procesů.

Organizace musí zpracovat příručku kvality, kde je popsána politika a cíle kvality (viz Přílohu č. 6). Dále musí zpracovat jednotlivé procesní modely – dokumenty a záznamy o procesech (viz Přílohu č. 4).

Dokumentovaný postup musí obsahovat jeho schválení, přezkoumání, identifikaci změn a aktuální verzi, dostupnost, čitelnost, identifikovatelnost, skartaci, archivování. Tytéž činnosti je třeba použít pro řízení záznamů.

3.3.2 Nejdůležitější pravidla normy¹¹

- Umožňuje spolehlivě definovat a realizovat procesy a činnosti probíhající v organizaci, zároveň umožňuje proces trvalého zlepšování.
- Podporuje proces vývoje v organizaci od „zabezpečování kvality“ ke „kvalitnímu zabezpečování“ všech činností a procesů, které daleko lépe vyjadřuje podstatu managementu kvality.
- Umožňuje začlenění managementu kvality jako přirozené součásti celého systému řízení organizace.
- Podporuje trend trvalého zlepšování organizace, kdy je důležitější spíše vývoj a nikoliv zlepšování za každou cenu bez ohledu na náklady.
- Existence jednoznačných a měřitelných kritérií usnadňuje analýzu jednotlivých procesů v organizaci z hlediska efektivity.
- Implementace 8 zásad managementu kvality jako integrální součást managementu kvality umožňuje propojení s filozofií TQM.
- Přijetí zásad P-D-C-A znamená užší propojení s TQM, ale zejména posun k využití procesního řízení v managementu kvality.
- Zdůrazňuje roli managementu organizace jako stěžejní součástí managementu kvality.
- Proces sebehodnocení slouží jako účinný vzdělávací nástroj pro zaměstnance pro podrobnější seznámení s aktivitami organizace.

¹¹ Upraveno dle LAPTUS, 2004, dostupné z: <http://www.sosvdf.cz/svr/docs/studie.pdf>

4. Zavádění, udržování a rozvoj systému managementu kvality podle ČSN EN ISO 9001:2009

Tato kapitola je věnována teoretickému popisu zavádění, udržování a rozvoje systému managementu kvality ČSN EN ISO 9001. Jednotlivým částem je vždy věnována jedna kapitola.

4.1 Zavádění systému managementu kvality ČSN EN ISO 9001:2009

Tato kapitola je věnována obecnému popisu procesu zavádění systému managementu kvality ČSN EN ISO 9001:2009.

4.1.1 Základní terminologie

1. Příručka kvality
2. Politika kvality a cíle kvality (koncepce, strategie, vize)
3. Manažer kvality
4. Evidence všech dokumentů a záznamů
5. Řízený dokument a záznam
6. Přezkoumání (vlastní hodnocení)
7. Benchmarking

1. Příručka kvality

Příručka kvality je základní dokument managementu kvality, obsahuje základní údaje o škole, charakteristiku školy, seznam procesů. V přílohách příručky je seznam všech dokumentů, vzorových formulářů a záznamů.

Formát: podepsaný originál písemně, dále v elektronické podobě na intranetu (viz Přílohu č. 1)

2. Politika kvality a cíle kvality

Dokumenty *Politika a Cíle kvality* obsahují strategické dokumenty rozvoje školy. Politika kvality je dokument obsahově odpovídající koncepci rozvoje školy a je zpracován

na delší období, 3–5 let, je zde zformulována i vize školy. Cíle kvality znamenají časové rozložení předchozího dokumentu a zapracovávají se do celoročního plánu školy.

3. Manažer kvality

Zcela zásadním úkonem je jmenování manažera kvality, který koordinuje veškeré aktivity v oblasti managementu kvality a je odpovědný za trvalé plnění požadavků normy.

Manažer kvality:

- Koordinuje zavádění a udržování procesů managementu kvality.
- Informuje vedení organizace o všech záležitostech implementace managementu kvality.
- Přenáší požadavky zákazníka mezi ostatní zaměstnance.
- Komunikuje s vnějšími partnery během procesu implementace managementu kvality (externí audit, certifikační orgán atd.).

4. Evidence všech dokumentů a záznamů

Je vytvořen informační systém pro vytváření, ukládání a sdílení všech dokumentů školy potřebných pro management kvality. Příručka kvality obsahuje seznam všech těchto dokumentů.

5. Řízený dokument a záznam

Je zpracován postup pro řízení dokumentů, který popisuje:

- Odpovědnost za vytváření dokumentů.
- Postup při schvalování dokumentů.
- Kontrolu platnosti a správnosti dokumentů.
- Postup při evidenci a číslování dokumentů (číslo jednací).
- Způsob uložení a přístupu k dokumentům.

Musí se vytvořit prostředí pro průběžné ukládání dokumentů managementu kvality (zápisy z porad, předmětových komisí atd.).

6. Přezkoumání (vlastní hodnocení)

Naplánování vlastního hodnocení může mít podobu:

- a) Dílčího přezkoumání – kontrola se týká jen dílčí části systému managementu kvality, které je třeba věnovat pozornost, případně pokud se zde vyskytly problémy (výroční zpráva, ŠVP atd.)
- b) Přezkoumání systému managementu kvality – týká celého systému managementu kvality ve škole. Je většinou prováděno týmem interních auditorů – zaměstnanců školy, kteří kontrolují jednotlivé části systému. Na základě přesné metodiky se zjišťují silné a slabé stránky školy, kontrolují se minulé nápravná opatření a stanovují se případná další opatření ke zlepšení.

7. Benchmarking

Vlastní organizace se porovnává s jinými organizacemi, tento termín můžeme přeložit jako *srovnávací test*. Jedná se o specifický postup vyvinutý firmou Xerox v 80. letech minulého století a podle Vebera (2003, str. 419) vychází ze dvou zásad:

- Zásady čínského generála Sun-c: *„Jestliže znáš svého nepřítele a znáš sebe, nemusíš se obávat o výsledek stovky bitev“*.
- Další zásady: *„Buď nejlepším z nejlepších“*.

Externí benchmarking znamená porovnávání výkonů, postupů, výsledků vlastní organizace s jinými (srovnatelnými) organizacemi.

Interní benchmarking se vykonává uvnitř organizace a porovnává se výkonnost a výsledky jednotlivých (srovnatelných) částí organizace (mezi třídami, ročníkové testy apod.) Podle Drtiny (2011, s. 23) benchmarking představuje měření a analýzu procesů a výkonů, hledání nejlepších řešení prostřednictvím porovnání s výkonem ostatních. Jedná se tak o sdílení zkušeností a případů dobré praxe se srovnatelnými subjekty, které slouží ke zlepšení procesů a postupů ve vlastní organizaci.

Další výklad tohoto pojmu uvádí Nenadál (2011, s. 14) jako nástroj pro analýzu a srovnání vlastní firmy s nejlepší konkurentem v oboru (v okolí).

4.1.2 Návod pro implementaci ISO – směrnice IWA 2:2007

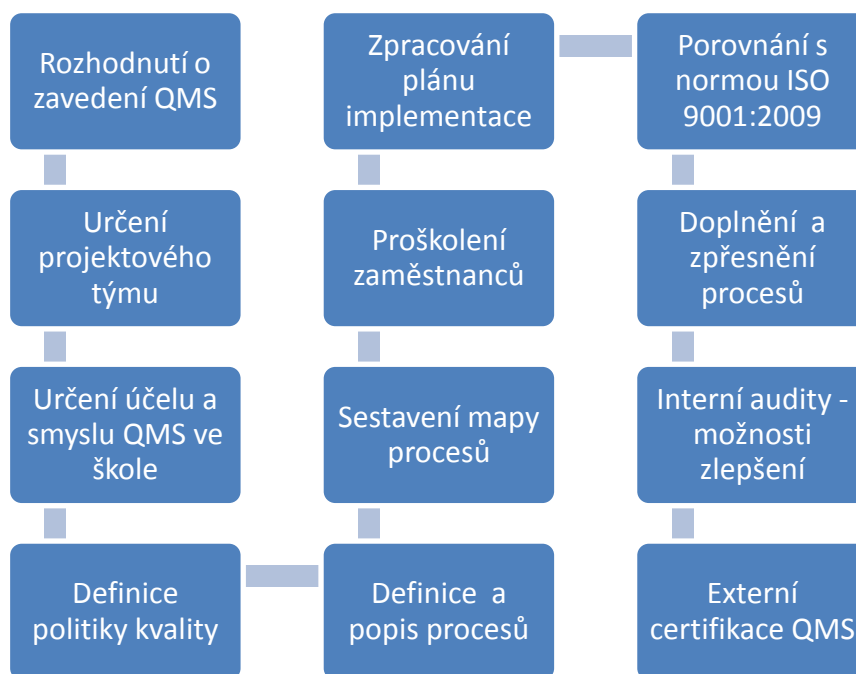
Pro potřeby vzdělávacích institucí je zpracována Směrnice pro uplatnění ISO 9001:2009 ve vzdělávání IWA 2:2007 (NPJ, 2007, s. 12).

Směrnice se skládá z několika základních částí:

1. Předmět – vysvětlení použití směrnice jako návodu pro implementaci normy pro vzdělávací organizace)
2. Normativní citace – vysvětlení způsobu citací použitých ve směrnici IWA
3. Termíny a definice – vysvětlení použité terminologie ve směrnici IWA
4. Systém managementu jakosti – základní návod, požadavky na dokumentaci, příručka kvality, řízení dokumentů
5. Odpovědnost managementu – osobní angažovanost managementu ve vzdělávacích organizacích, orientace na zákazníka, politika kvality, plánování, přezkoumání managementu
6. Management zdrojů – poskytování zdrojů (lidské, materiální, informační, finanční)
7. Realizace produktu – plánování poskytování služby, procesy dotýkající se žáka, komunikace aktérů, přezkoumání
8. Měření, analýza a zlepšování ve vzdělávacích organizacích – spokojenost zákazníka, interní audit, neustálé zlepšování

4.1.3 Obecný postup pro zavedení QMS ISO 9001:2009 ve vzdělávání

Obrázek 14 Postup pro zavedení QMS ISO 9001:2009 ve vzdělávání



Zpracováno s využitím IWA 2:2007 NPJ, 2007, s. 12.

Příklady některých činností a aktivit školy během implementace:

- Zpracovat plán (procesní model) jak službu zákazníkům poskytovat. Obsahuje vytvořené procesy, dokumenty požadavky a cíle organizace.
- Zpracovat systém zjišťování, plnění požadavků a očekávání zákazníka, včetně vytvoření funkční kontrolní zpětné vazby.
- Vytvořit a nastavit efektivní způsoby komunikace se zákazníky.
- Vytvořit funkční systém nákupu zboží a služeb od externích dodavatelů, včetně systému hodnocení a kontroly dodavatelů.
- Podrobně plánovat svou činnost a služby, všechny procesy a služby musí mít stálou úroveň.
- Řádně spravovat cizí svěřený majetek, o veškerém majetku se musí vést podrobné záznamy.

- Trvale zlepšovat systém managementu kvality a efektivitu provozu školy za využití výsledků auditů, nápravných a preventivních opatření, politiky a cílů kvality.
- Mít procesně zpracovaný postup pro odstraňování příčin neshod, provádění nápravných opatření a předcházení neshodám.

4.2 Udržování managementu kvality

Tato část je věnována udržování systému managementu kvality ČSN EN ISO 9001:2009, prostřednictvím důsledného použití procesního řízení.

4.2.1 Procesy – procesní přístup

Management kvality je třeba chápat jako komplexní proces, který musí být stejně chápán na všech úrovních organizace. Dříve byl v centru pozornosti individuální výkon pracovníka, případně výkon úzké skupiny zaměstnanců. Dnes se vyžaduje orientace na proces, schopnost komunikace a týmové práce (Seebauerová, 2000, str. 11).

Šimek (2013, s. 5) uvádí, že společným rysem systémů managementu kvality je jejich procesní charakter, spočívající v rozdělení jednotlivých procesů (činností) na řadu podprocesů, v nichž je každý podproces logicky provázán s podprocesem navazujícím. Vzniká tak logická posloupnost a díky definici standardu jednotlivých prvků je možno kvalitu řídit:

Standardní vstupy + standardní procesy = standardní výstupy (produkty)

V zájmu efektivního fungování každé organizace se musí určit, popsat a řídit široká škála činností (procesů). Podle Šmída (2007, s. 30) je procesní přístup základem organizace práce v podniku. Ať již se jedná o strategické, taktické nebo operativní řízení, můžeme realizovat prostřednictvím dělby práce (specializace), která již nemusí být vyhovující, nebo právě procesním přístupem.

Procesní přístup umožňuje jednodušší poznání a popis jednotlivých činností, které v organizaci probíhají a je poté snazší je řídit, plánovat a kontrolovat.

4.2.2 Proces

Univerzálním spojujícím principem, který lze podtrhnout, je zásadní důležitost procesu neustálého zlepšování (Trojan, 2012, s. 107). Soubor činností v podobě cyklu PDCA (Plan –

Plánuj; Do – Vykonej; Check – Zkontroluj; Act – Reaguj) představuje řízenou transformaci vstupů na výstupy a zároveň to vyjadřuje základní princip managementu kvality.

Cyklus PDCA, někdy nazývaný jako Demingův zlepšovací cyklus, představuje osvědčenou metodu zkvalitňování výrobků a služeb prostřednictvím opakovaného opakování čtyřech základních kroků (Nenadál, 2009, s. 233):

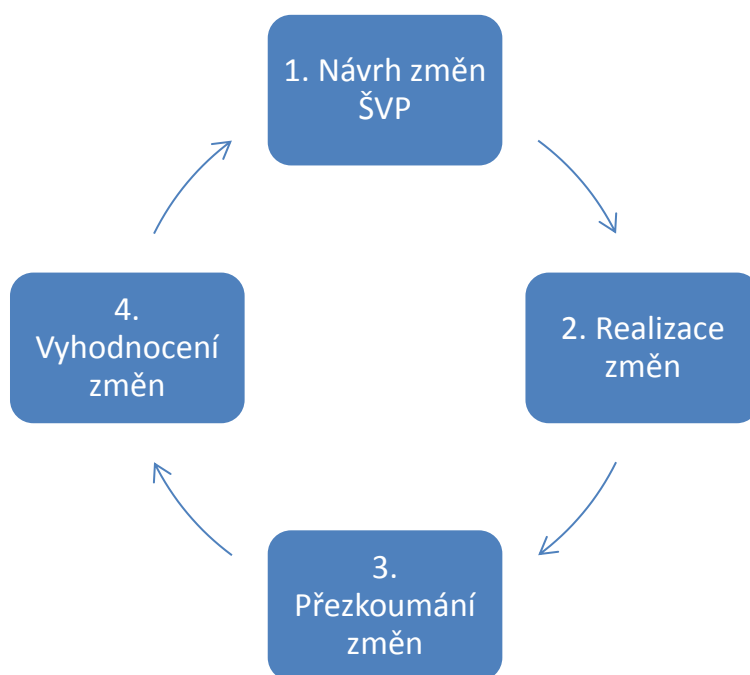
P – Plan – Plánuj (záměr, plán, označuje co a jak chceme zlepšit)

D – Do – Dělej (uskutečnění plánu, realizace)

C – Check – Kontroluj (kontrola souladu výsledku se záměrem, přezkoumání realizace)

A – Act – Reaguj – Jednej (ověření záměru a výsledku a zavedení úpravy do praxe)

Obrázek 15 Příklad cyklu PDCA v řízení ŠVP



Zpracováno s využitím: Špundová, Nástroje pro kvalitní řízení¹²

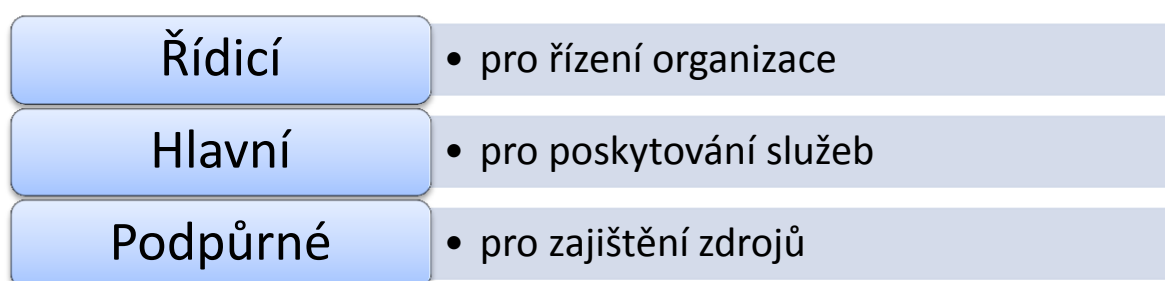
Naznačený postup tedy můžeme považovat za obecnou metodu zlepšování (Veber, 2002, s. 116). Každý proces má určený schválený postup a je pravidelně vyhodnocován z hlediska, zdali jsou dosahovány stanovené výsledky.

¹² Dostupné z: <http://www.jmskoly.cz/projekt-cesta/0b97f5d0-f904-11e2-941f-5254000ba028/@@download>

Šmída (2007, s. 29) uvádí několik dalších definic pojmu procesu:

- Proces je organizovaná skupina vzájemně souvisejících činností, které společně vytvářejí hodnotu pro zákazníka.
- Proces je soubor činností, který vyžaduje jeden nebo více druhů vstupů a tvoří výstup, která má pro zákazníka hodnotu
- Proces je jednoduše strukturovaný, měřitelný soubor činností navržený za účelem vytvoření specifického produktu pro konkrétního zákazníka nebo trh

Obrázek 16 Dělení procesů



Znaky správně prováděného procesu:

- Je dosahováno požadovaných výstupních parametrů
- Přináší zákazníkovi užitek a přidanou hodnotu
- Je stanovena konkrétní odpovědnost za jednotlivé kroky
- Musí být průběžně kontrolován a vylepšován

Stejný autor (2007, 29) pak nabízí vlastní komplexnější definici (upraveno):

„Proces je organizovaná skupina vzájemně souvisejících činností nebo dílčích procesů, které procházejí jedním organizačním útvarem nebo více organizačními útvary, případně organizacemi, které transformují materiální a lidské vstupy na produkt, který má hodnotu pro externího nebo interního zákazníka.“

4.2.3 Procesní řízení

Procesní řízení je samo o sobě procesem, který zajišťuje neustálé zlepšování organizace (Šmída, 2007, s. 30), znamená posloupnost úkonů, které organizace provádí:

- pro zefektivnění klíčových procesů,

- pro přizpůsobení svým novým potřebám,
- ke zlepšování výkonnosti organizace,
- k identifikaci příležitostí ke zlepšení.

Procesní řízení bylo definováno v 90. letech minulého století knihou *Reengineering the Corporation* (1993) autorů Hammer, Champy (Řepa, 2012, s. 18). Kniha popsala procesní řízení (dříve nazývané procesní reengineering) jako příležitost nově definovat veškeré procesy ve firmě a přineslo opravdu skokové zlepšení výkonnosti firem.

Stejný autor uvádí jako příklad zastaralého přístupu firmy situaci¹³, kdy je třeba něco zjistit u telefonního operátora, případně dotaz na kterémkoliv úřadu. Vždy si to vyžádá značné množství času, celou řadu neúspěšných pokusů a nejistý výsledek.

Pro lepší pochopení této problematiky autor uvádí přehled mezníků vývoje řízení podniků:

1. Dělbá práce (18. století) – výrobní proces je rozdělen do specializovaných úkonů
2. Pásová výroba (20. léta 20. st.) – prohloubení specializace, statická role dělníka
3. Dělbá řídicí práce (30. léta 20. st.) – decentralizaci dle produktů, hierarchická řídicí struktura
4. Období růstu (40. – 80. léta 20. st.) – pyramidová řídicí struktura, nenasycenost trhu, růst složitosti řídicí struktury
5. Konec období růstu (90. léta 20. st.) – nasycenost poptávky, odtržení řízení od zákazníka, těžkopádné řízení organizace, změny rolí zákazníka
6. Procesní řízení – orientace na zákazníka, kvalita je jednou z hlavních konkurenčních výhod, globalizace výroby a trhu

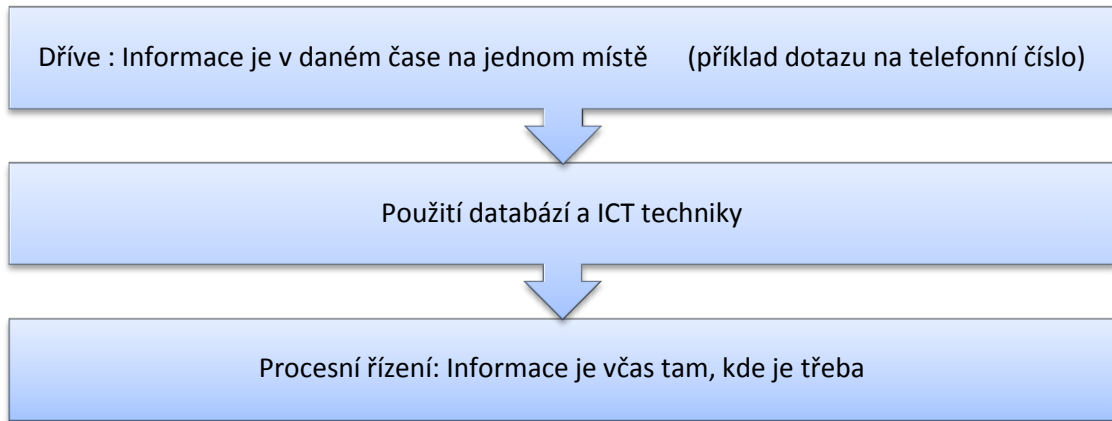
Tato kniha tedy znamenala opuštění rigidní rozhodovací organizační struktury firmy směrem k pružnějším formám práce, znamenající delegování odpovědnosti a spoléhání na iniciativu řadových zaměstnanců.

Příklad uplatnění procesního řízení (Řepa, 2012, s. 22):

¹³ Autor za zastaralé považuje tzv. funkční řízení, spočívající v dělení kompetencí pomocí klasické dělby práce

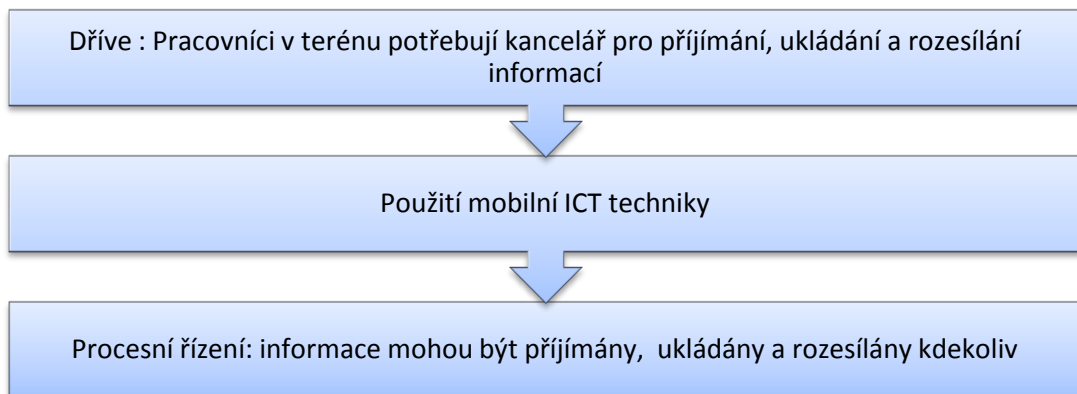
- Informace je v daném čase na jednom místě – změna spočívá v tom, že díky databázím se informace v daném čase vyskytuje tam, kde je třeba.

Obrázek 17 Příklad procesního řízení (1)



- Pracovníci v terénu potřebují kancelář pro přijímání, ukládání a rozesílání informací – změny spočívají v použití mobilních ICT zařízení a v tom, že tyto informace mohou být ukládány a rozesílány odkudkoli.

Obrázek 18 Příklad procesního řízení (2)

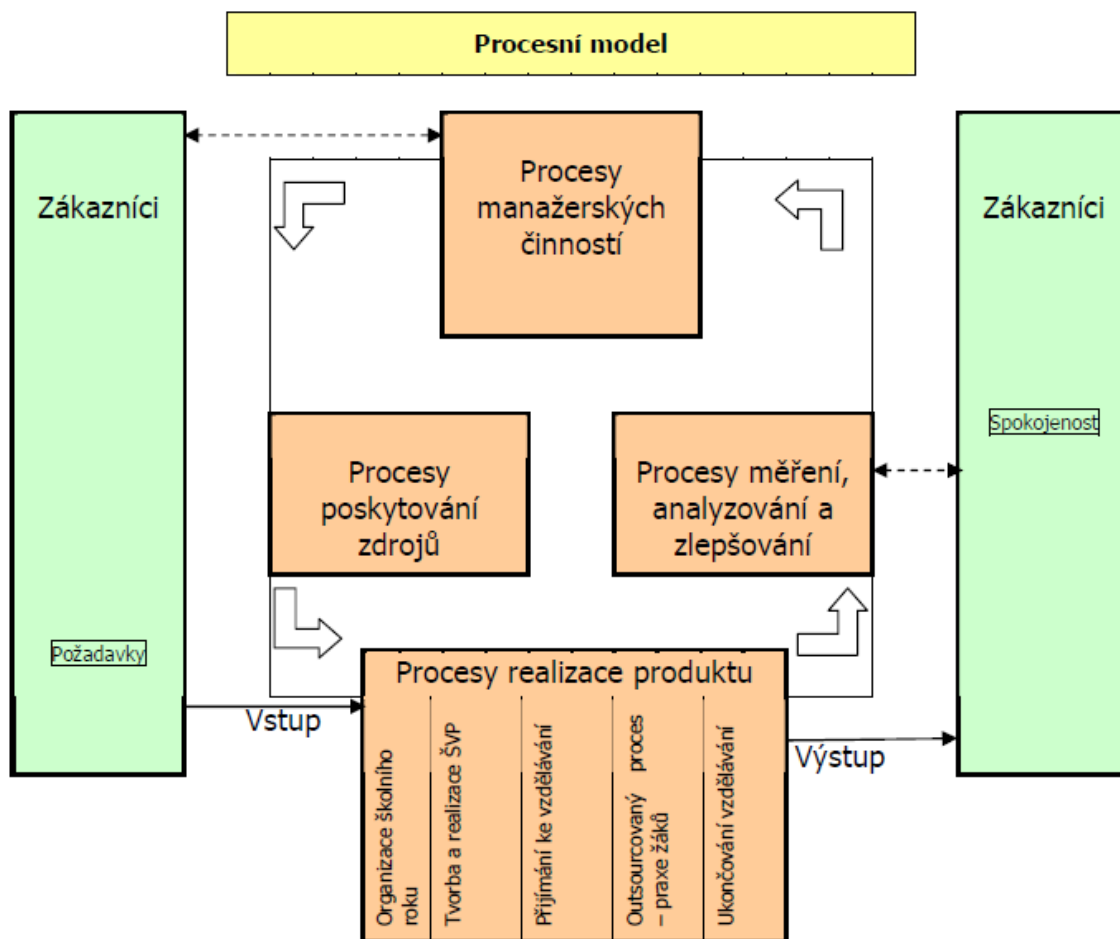


4.2.4 Procesní model

Aplikace norem řady 9001 v rámci systému managementu kvality již není považována za soubor jednotlivých činností, ale za soustavu na sebe navazujících procesů (Nenadál, 2009, s. 45). Proto je možné vytvořit tzv. procesní model, který popisuje realizaci požadavků zákazníků do podoby produktů splňující tyto požadavky. Tyto procesy musí být plánovány, zabezpečeny zdroji, řízeny a korigovány pomocí zpětné vazby.

Obrázek 19 Procesní model

Procesní model



Zdroj: ŠPUNDOVA, 2010, *Nástroje pro kvalitní řízení*¹⁴

4.2.5 Interní audity

Interní audit se stal integrovanou součástí systému managementu kvality a představuje nejpoužívanější nástroj pro přezkoumání vlastností systému. Provádí se dle normy ČSN EN ISO 19011.

Nenadál (2008, s. 249) uvádí několik podmínek pro provádění interního auditu:

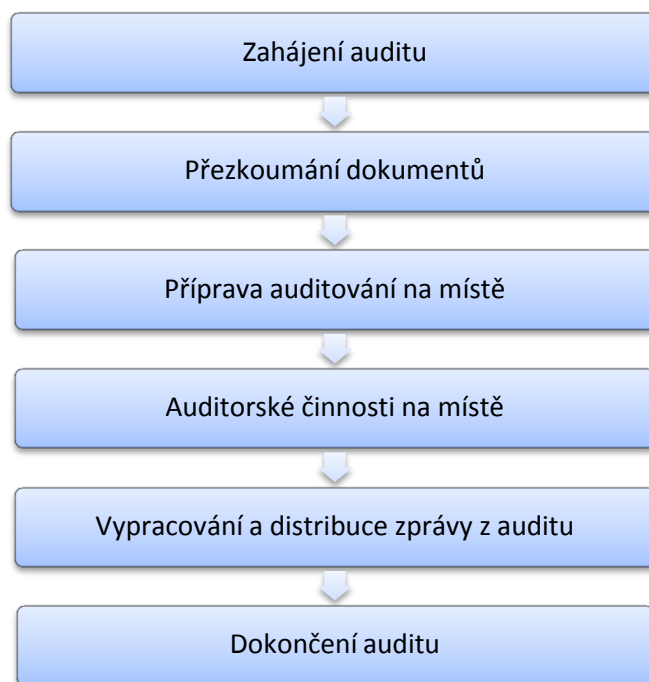
- Auditoři nesmí být součástí kontrolovaného procesu, kontrolují odlišnou oblast, než je jejich pracovní přidělení.
- Audit probíhá podle předem určeného postupu, dle jasných pravidel.

¹⁴ Dostupné z: <http://www.jmskoly.cz/projekt-cesta/0b97f5d0-f904-11e2-941f-5254000ba028/@@download>.

- Auditoři zkoumají, zda daný proces odpovídá předem určeným kritériím.

Audit neznamená výkon kontrolní činnosti ředitele školy, případně dalších vedoucích pracovníků. Interní auditoři jsou zaměstnanci školy, kteří však kontrolují odlišnou oblast, než je jejich pracovní přidělení. Příklad: vedoucí školní jídelny kontroluje provoz sportovní haly. V některých případech je výhodné doplnit interní auditory i externím hodnotitelem (příklad tzv. „provozní slepota“).

Obrázek 20 Proces Interního auditu



Zdroj: Nenadál, 2009, s. 251

Zajímavé srovnání poskytuje další schéma, které porovnává rozdíly mezi interním auditem a sebehodnocením:

Tabulka 4 Odlišnosti interního auditu a sebehodnocení

Interní audit	Sebehodnocení
Prověření stavu systému managementu kvality	Porovnání s vhodným modelem, například CAF
Odhalování neshod, nedodržování postupů	Určení silných a slabých stránek školy
Auditoři jsou obvykle vlastní zaměstnanci, nezávislí na dané oblasti	Realizováno vlastními zaměstnanci, nezávislost není podmínkou
Jsou pevné normy pro realizaci	Normy pro realizaci neexistují
Může být realizován jediným auditorem	Jedná se zásadně o týmovou práci
Není podkladem pro benchmarking	Může být použit pro benchmarking
Audit je několikadenní	Sebehodnocení trvá několik týdnů

Zdroj: Nenadál, 2009, s. 255

4.2.6 Informační systémy v systému managementu kvality

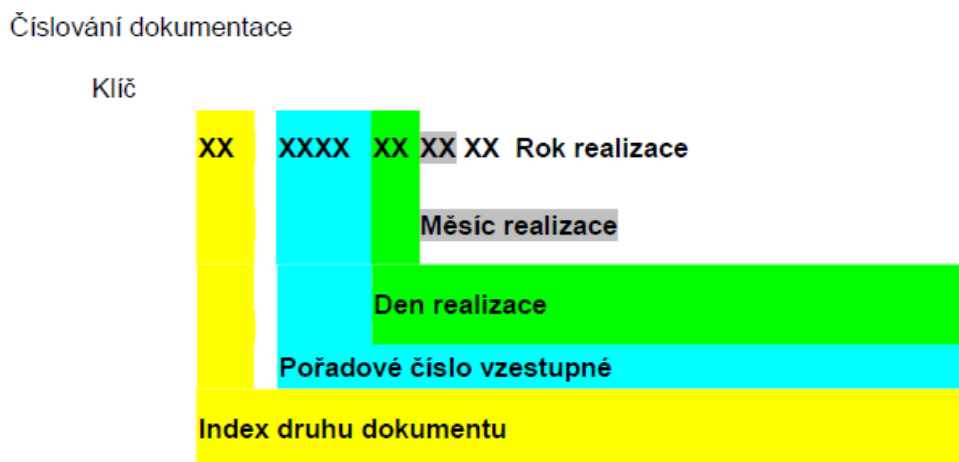
Spolehlivý informační systém je zcela zásadní podmínkou pro fungování nejen managementu kvality, ale celé organizace. Kubálek (2012, s. 7) podtrhuje důležitost kvalitního informačního systému jako prostředku efektivní komunikace ve firmě mezi zaměstnanci, zákazníky, dodavateli atd.; Veber (2003, s. 243) pak uvádí několik dalších klíčových faktorů, které charakterizují současné moderní informační systémy:

- Zvyšuje se rozsah a vliv informačních systémů, zvyšuje se počet uživatelů, rozšiřuje se aplikační sféra, která již pokrývá všechny oblasti řízení podniku.
- Zvyšuje se úroveň integrace informačních systémů, z původně podnikového systému se stává univerzální platforma pro komunikaci se zákazníky, dodavateli, bankami atd.
- Informační technologie posilují orientaci na procesní řízení a podporují tvorbu softwarových nástrojů pro návrh a analýzu podnikových procesů.

- Zkracuje se doba mezi inovacemi.
- Zvyšuje se heterogenita produktů informačních technologií, vznikají nové druhy aplikačního softwaru, rozvíjí se mobilní technologie.
- Narůstá globalizace informačního prostředí ruku v ruce s globalizovanou ekonomikou a společností.

Zásadní význam má způsob vytváření, evidence a ukládání dokumentů. Zpracováním dokumentů se zabývá zvláštní směrnice k řízení dokumentace. Každý dokument je popsán v elektronické podatelně. Každý záznam obsahuje číslo dokumentu a informaci, kde je uložen. Dále obsahuje údaje o zpracovateli a odpovědnosti za tento dokument. Způsob přidělování identifikačního čísla znázorňuje následující obrázek.

Obrázek 21 Číslování dokumentace



Zdroj: ŠPUNDOVA, 2010, *Nástroje pro kvalitní řízení*¹⁵

4.3 Rozvoj systému managementu kvality

4.3.1 Cloud computing

Předchozí kapitola se věnovala procesnímu řízení jako jedné vývojové etapě managementu kvality. V 80.–90. letech došlo díky rychlému pokroku ICT technologií k dalším zásadním změnám organizace činností ve firmách. Tento proces pokračuje

¹⁵ Dostupné z: <http://www.jmskoly.cz/projekt-cesta/0b97f5d0-f904-11e2-941f-5254000ba028/@@download>.

nezmenšeným tempem samozřejmě dál a dnes jsme svědky další etapy v podobě masivního rozšíření mobilních ICT technologií, kdy jsou informace dostupné kdekoli a v reálném čase. Tato kapitola bude věnována možnostem, jak dále zvýšit efektivitu provozu organizace, zvýšit konkurenceschopnost, snížit náklady a v konečném důsledku zvýšit kvalitu.

V následujících řádcích bude popsán cloud computing, možná další revoluční etapa firemního managementu a zejména použití tohoto systému pro management kvality.

Cloud computing¹⁶ je nový termín z oblasti ICT a znamená využívání externích datových úložišť pro ukládání a sdílení dat, využívání vzdálených aplikací a služeb, které jsou kdykoliv a kdekoli dostupné. Cloud computing si můžeme vysvětlit na případu rozsvícení světla v místnosti. Po rozsvícení se spokojíme s faktem, že žárovka svítí a zcela jistě nepřemýšlíme o tom, zda elektřina pro danou žárovku byla vyrobena v Temelíně, Chvaleticích nebo ve větrných elektrárnách v Německu. Stejně tak je tomu s používanými daty, mohou být fyzicky uložena v gigantických cloudových úložištích v Irsku, USA, ale pro vlastní využívání to není důležité.

Není pochyb o tom, že cloud computing přinese uvolnění okovů nutnosti používat stálý počítač v kanceláři, skončí drahé firemní servery a v neposlední řadě také nebude třeba tolik pracovníků pro správu firemní sítě.

Fuxa (2013, s. 3) uvádí, že hlavními znaky vývoje přispívající k zavádění cloud computingu do organizací jsou:

- Prohlubující se globalizace – zostřování konkurenčního boje, hledání nových příležitostí k zefektivnění provozu firmy a snižování nákladů, hledání nových trhů, hledání nových způsobů prodeje.
- Zvyšující se tlak na snižování nákladů – tlak na energetickou úspornost a nižší TCO, jakož i snaha firem prezentovat se v ekologickém obrazu.
- Nová „mobilní“ generace – na pracovní trh vstupuje nová generace, která je zvyklá využívat mobilní ICT technologie a je zvyklá být stále online.

¹⁶ Cloud computing je sdílení hardwarových i softwarových prostředků pomocí sítě. Právě tento princip dal systému název, v diagramu se podobá mraku (anglicky cloud).

- Technologický pokrok – došlo k nárůstu kapacity sítě, zavedly se vysokorychlostní sítě, zvýšila se dostupnost internetu, došlo k rozšíření wireless technologií.

Cloudovou technologii můžeme charakterizovat několika základními znaky (Fuxa, 2013, s. 3–4):

1. Široký přístup ke zdrojům v cloudu – je možné využít jak pevná zařízení (PC, notebook), ale také mobilní zařízení (telefon, tablet atd.).
2. Služby bez omezení – cloudová úložiště a služby jsou dostupné kdykoliv, mají dostatečnou kapacitu, výkon a rychlost, proces spojení je automatizovaný, nemusí se komunikovat s poskytovatelem služby.
3. Služby jsou měřitelné – zákazník platí pouze za přesnou velikost datového úložiště, počtu přístupů, počtu přidělených adres atd.
4. Pohotovost služby – jednotlivé cloudové systémy spolu spolupracují a komunikují, sdílí svou kapacitu, uživatel nemusí přesně vědět, kde je fyzicky umístěn počítač, který mu poskytuje službu.
5. Pružnost služby – poskytované služby jsou pro spotřebitele neomezené, celý systém je zcela automatizován.

Výhody cloudových řešení (zpracováno podle Fuxa, 2013, s. 8–9)

- Ekologické hledisko – soustřeďování služeb do několika míst umožňuje jejich hospodárné využívání, firmy nemusí mít tak robustní a nákladnou IT infrastrukturu, dochází ke snižování energetické náročnosti provozu ICT zařízení.
- Flexibilita služby – zákazník není omezen vlastním systémem a výkonem vlastního hardwaru, výkon cloudu si řídí dle momentálních potřeb.
- Ekonomická výhodnost – odpadá údržba a rozšiřování vlastní IT sítě, pro obsluhu stačí nižší počet zaměstnanců, platí se jen za to, co se skutečně využije, používá se systém „pay-as-you-go“.¹⁷

¹⁷ Platím pouze za to, co potřebuji

Nevýhody cloudových řešení (stejný autor, s. 10)

- Závislost na internetovém připojení – přes stále se zvyšující rychlost, kapacitu a dostupnost výpadek připojení opravdu znamená nemožnost se ke svým datům dostat, pracovat s nimi, poskytovat službu
- Nutnost vysokorychlostního připojení – pro některý zákaznický segment s velkým objemem zasílaných dat (např. grafické reklamní studio) může být překážkou nízká propustnost sítě, cloudové řešení tak nemusí být vždy výhodné
- Bezpečnost – data jsou fyzicky umístěna mimo firmu a je třeba s tímto faktem počítat. I přes bezesporu vyšší standard zabezpečení cloudových úložišť oproti úložištím v běžných firmách mohou být obavy o bezpečnost firemních dat jednou ze zásadních překážek dalšího rozšíření využívání cloud computingu.

4.3.2 Popis nejběžnějších cloudových řešení

a) Google Apps (vydavatel Google), služba pro běžného uživatele.

Vytvořením účtu v Google uživatel zdarma získá přístup k těmto službám (podle Fuxa 11–12):

- **Gmail** – poštovní klient, 30 GB prostoru pro všechny aplikace
- **Calendar** – správa libovolného počtu kalendářů, propojení s kontakty
- **Drive** (dřívější Google Docs) – balík kancelářských aplikací, umožňující vytvářet, ukládat a sdílet dokumenty, formuláře, prezentace, tabulky atd.
- **Sites** – Google web pro správu a tvorbu webových stránek
- **Talk** – aplikace pro vytváření a posílání zpráv, zahrnuje videochat a hlasovou schránku
- **Picasa** – grafický editor pro fotografie a filmy

Google Apps¹⁸ pro firmy obsahuje:

- 30GB prostoru v úložišti pro soubory, poštu, fotografie atd. Disk, Gmail a Google+ Fotografie

¹⁸ Google Inc. dostupné z : <http://google-apps.cz/cloudova-kancelar-google-apps-vs-microsoft-office-365-2/>

Gmail (poštovní klient)

- Profesionální vyhledávací technologie od Googlu
- Pestré možnosti v oblasti automatického filtrování a třídění e-mailů
- Podpora off-line práce

Kalendář

- Jednoduchá tvorba osobních či sdílených kalendářů
- Intuitivní správa a tvorba událostí (přílohy, videohovory, barvy událostí)
- Volitelné připomínání událostí (SMS, Email, Vyskakovací okno)
- Možnost využití pro rezervační systém místností či zařízení

Disk (součástí jsou dřívější Dokumenty)

- Vytváření dokumentů, tabulek a prezentací online, nákrešů a formulářů
- Sdílení a spolupráce v reálném čase
- Bezpečné uložení a organizace práce

Weby

- Editor webových stránek dle vzorových šablon
- Možnost sdílení na síti

Kontakty

- Kvalitní správa a editace kontaktů
- Automatická synchronizace s dalšími zařízeními

Skupiny

- Společné emailové adresy, podporující týmovou práci
- Možnost zasílání hromadných e-mailů

Google +

- Sociální síť umožňující vytváření bližšího kontaktu s klienty či v rámci kolektivu
- Firemní stránky pro vaši marketingovou strategii

Google administrační konzole

- Přehled a jednoduchá administrace uživatelů, skupin či mobilních zařízení
- Nastavení bezpečnostní politiky ve společnosti (délka hesla, 2-fázové přihlášení)
- Možnost instalace stovek rozšíření poskytovaných třetími stranami

b) Office 365 – vydavatel Microsoft, služba pro běžného uživatele

Microsoft nabízí část služeb zdarma po vytvoření osobního účtu. Pro vzdělávací organizace je lákavá bezplatná možnost plného přístupu všech žáků a učitelů ke kancelářskému balíku MS Office na základě smlouvy mezi školou a Microsoftem. Jedná se o tyto služby (podle Fuxa, 2013, s. 12–13):

- **Outlook** – poštovní klient, 50 GB prostoru pro všechny aplikace
- **Kalendář** – pro plánování, možnost sdílení, propojení s Outlookem
- **One Drive** – sharepoint, aplikace pro vytváření, sdílení a ukládání dokumentů
- **Weby** – prostor pro správu a tvorbu osobních webových stránek
- **Lync** – aplikace pro vytváření a posílání zpráv, zahrnuje audio a video konference a hlasovou schránku
- **MS Office Professional Plus** – balík kancelářského softwaru (placený) Word, Excel, Powerpoint atd., pro školství zdarma

Office 365 pro firmy¹⁹

Úložiště

- Úložiště o velikosti 10 GB, k dispozici dalších 500 MB pro každého uživatele
- Podporuje snadný přístup k dokumentům a jejich sdílení

E-mail

- Web aplikace Outlook
- Poštovní schránka o kapacitě 25 GB pro každého uživatele

Kalendáře

- Sdílené kalendáře a nástroje pro organizaci úkolů

Kancelářský balík

- Word, Excel, PowerPoint, OneNote
- Outlook, Publisher, Access – pouze pro zařízení s Windows

Veřejný web

¹⁹ Google Inc. dostupné z: <http://google-apps.cz/cloudova-kancelar-google-apps-vs-microsoft-office-365-2/>

- Vlastní veřejný web bez dalších poplatků za hosting
- Podpora týmových webů
- Podpora webových videokonferencí
- Zasílání rychlých zpráv (chat)

Správa systému

- Uživatel dokáže sám spravovat Office v rámci své společnosti
- Snadné přidávání a odebrání uživatelů

c) iCloud – vydavatel Apple

- **iCloud Mail** – poštovní klient, 5 GB sdílného prostoru pro všechny aplikace, další prostor lze dokupit
- **Kalendář** – pro plánování, pravidelná synchronizace možnost sdílení
- **Záloha** – automatické zálohování dat
- **iTunes** – aplikace pro nákup hudby
- **iBooks** – pro vytváření elektronických knih
- **Photo Stream** – pro ukládání, úpravu a sdílení fotografií
- **Iwork** – balík kancelářského softwaru (Pages, Numbers, Keynote)

V další tabulce je uvedeno přehledné porovnání nabídky cloudového řešení firem Google a Microsoft. Firma Apple není zahrnuta do této komparativní tabulky z důvodu malého rozšíření tohoto produktu v našem školství. Z této tabulky je patrné, že rozdíly mezi řešením Google a Microsoftu jsou pro běžného uživatele zanedbatelné.²⁰

²⁰ Pro běžného uživatele z prostředí škol může být rozhodujícím vodítkem pro volbu řešení větší rozšíření kancelářských produktů MS Office v našich školách.

Tabulka 5 Porovnání vlastností Office 365 a Google Apps

Vlastnost	Office 365	Google Apps
Počet uživatelů	Neomezený	Neomezený
Velikost schránky	50 GB	30 GB
Max. velikost zprávy	40 MB	25 MB
Max. počet příjemců	10000	10000
Podpora mob. zařízení	ANO	ANO
Filtrování spamu	ANO	ANO
Antivir	ANO	ANO
Sdílení pošty	ANO	ANO
Chat/videokonference	ANO	ANO

Tabulka č.2, zpracováno dle Fuxa, 2013, s. 14–15

4.3.3 Popis použití systému Office 365 pro vzdělávací instituce

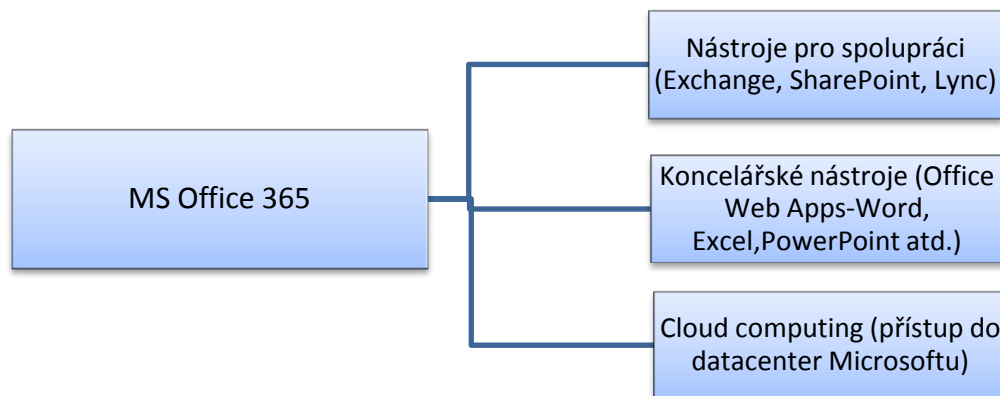
Tabulka 6 Varianty služeb pro organizace

Typ řešení	Obsah	Poznámka
A2 Bezplatně	Cloudová pošta, kalendář, kontakty, vlastní doména, zprávy, videochat, webová verze MS Office	- Všechny varianty obsahují záruku 99,9 % dostupnosti
A3 studenti 2,4 Euro učitelé 4,3 Euro / měsíc	A2 + navíc MS Office Professional 2010, neomezené úložiště pošty, archivace, hlasová pošta	- Zákaznická podpora - Jednotné přihlašování - Nastavení filtrování spamu
A4 studenti 2.80 Euro, učitelé 5,70 Euro/měsíc	A3 + podnikové hlasové služby (nahrazení podnikové telefonní ústředny)	- Automatická synchronizace

Zpracováno dle: www.office365.cz, únor 2015

Vzdělávací instituce si mohou vybrat z několika variant služeb. Nabízené nástroje MS Office 365 můžeme rozdělit do několika základních skupin, některé nástroje budou představeny podrobněji (s využitím www.office365.cz).

Obrázek 22 Nástroje MS Office 365



Zpracováno s využitím Kubálek, 2012, s. 9

Exchange Online – nejpoužívanější cloudová poštovní aplikace, každý uživatel má k dispozici poštovní schránku s kapacitou 25 GB. Kromě pošty lze využít i propojený kalendář, správu kontaktů a úkolů. Součástí této aplikace je antispamový a antivirový filtr. Snadno lze nastavit synchronizaci s telefonem a dalšími mobilními zařízeními.

SharePoint Online – cloudová aplikace pro tvorbu webových portálů, lze zde provozovat školní web, intranet a stránky učitelů, tříd atd. Služba představuje bezpečné úložiště pro školní dokumenty a digitální učební materiály. Jednoduše jdou nastavit přístupová oprávnění dle skupin uživatelů – žáků, učitelů, rodičů, veřejnosti.

Lync Online – jedná se o týmovou komunikační aplikaci, pro audio a video hovory (obdoba známého Skype), která navíc umožňuje sdílet obrazovku počítače, přenášet soubory, vzdáleně prezentovat. Lze využít např. pro distanční výuku.

Office Web Apps – cloudová aplikace pro vytváření, správu, sdílení a ukládání dokumentů. Jedná se o zjednodušenou webovou verzi MS Office, díky tomu může na dokumentech současně pracovat více osob.

Microsoft Office Professional Plus – plná verze kancelářského softwaru MS Office Professional Plus, za určitých podmínek zdarma přístupná žákům i učitelům. Jedná se o významnou komparační výhodu oproti Google Apps.

Přínosy použití cloudového řešení Microsoft Office 365 ve školství (zpracováno podle www.office365.cz):

- Díky vzdálené správě a automatizovanému zálohování se správci IT mohou věnovat jiným činnostem.
- Není nutné pořizovat drahé servery a jiný hardware, ušetřené prostředky lze využít jinde.
- Všichni žáci a učitelé mají vlastní poštovní schránku. Komunikace je tak jednodušší a adresnější, dají se oslovovat jednotlivé třídy, libovolné skupiny žáků, případně všichni žáci.
- Provázání a sdílení kalendářů umožní efektivně vytvářet týdenní a měsíční plány práce. Lze snadno nastavit práva pro jednotlivé skupiny (editační, pouze čtení atd.).
- Cloudové řešení umožňuje současnou práci několika lidí (týmu učitelů) na dokumentech, snadno tak lze vytvořit např. Podací deník.
- SharePoint Online lze výhodně využít jako úložiště školní dokumentace, školního archivu a digitálních učebních materiálů. Systém přístupových práv umožní mít nad dokumenty neustálou kontrolu.
- Aplikace Office Web Apps pak umožní žákům snadné zpracování a odevzdání školních prací (i z domova), které jsou ukládány do příslušného úložiště, kde si je následně učitel přečte.
- Učitelé pak mohou kdekoliv připravovat výukové materiály, mohou na nich pracovat s dalšími kolegy a následně je dát k dispozici žákům.
- Aplikace Lync Online je využitelná i pro distanční vzdělávání, umožňuje online přenos z hodiny, přednášky, nebo kulturního vystoupení.
- Možnost vzdáleného zobrazení obrazovky pak může pomoci učitelům s vyřešením různých problémů s počítačem.

- Veškeré informace v aplikaci SharePoint lze snadno sdílet s žáky, učiteli, rodiči. Lze zde snadno blogovat či diskutovat. Užitečnou možností je integrovaná aplikace pro tvorbu anket a dotazníků.
- Veškeré či vybrané informace uložené ve webovém prostředí SharePoint Online lze snadno sdílet mezi jednotlivými uživateli, ale např. i s rodiči. Učitelé tak mohou mít své blogy či mohou vést online diskuse s rodiči. Škola pak snadno získá jejich názor pomocí anket, průzkumů apod.

Pro znázornění možného užitku – jestliže škola má školní jídelnu, odpadá problém vystavení jídelního lístku na veřejnosti. Takový postup je navíc díky propojení aplikací sady Microsoft Office a řešení SharePoint Online plně zautomatizován. Takové řešení tedy lze využít např. i pro publikování seznamu přijatých žáků, k veřejnému sdílení vytvořených digitálních učebních materiálů či jiných dokumentů. Vše samozřejmě s bezpečným oddělením veřejných a interních dat.

4.4 Shrnutí teoretické části

V teoretické části práce jsem podrobně popsal problematiku managementu kvality ve vzdělávání. Vycházel jsem nejdříve z obecného vymezení pojmů kvalita, management kvality apod., které jsem následně vysvětlil v kontextu oblasti vzdělávání. Každá kapitola je tvořena popisem a závěrečným shrnutím předmětné problematiky.

Obecný popis pojmů a následné vysvětlení v kontextu vzdělávacích služeb a managementu vzdělávání bylo nutné z důvodu historického vývoje této problematiky. Management kvality byl totiž nejdříve součástí obecného managementu, postupem času došlo k jeho aplikaci i v managementu vzdělávání. Práce by nebyla úplná bez vysvětlení této geneze.

Duální popis této problematiky, tj. nejdříve obecné vysvětlení, následně aplikace těchto principů v oblasti vzdělávání, je použit i v dalších kapitolách, které se věnují managementu kvality a principu TQM, včetně popisů alternativních systémů kvality (EFQM, CAF).

Další kapitoly teoretické části jsou věnovány aplikaci systému managementu kvality ČSN EN ISO 2001:2009 ve vzdělávání. Ve zvláštních kapitolách je popsáno zavedení,

udržování a rozvoj systému managementu kvality ČSN EN ISO 2001:2009. Tato část byla značně problematická, neboť cílem bylo vyhnout se prostému technickému popisu a přizpůsobení textu normy běžné češtině. Snažil jsem se text co nejvíce přiblížit pro použití v managementu vzdělávání.

Tato část práce je nejméně pokryta odbornou literaturou, takže jsem musel částečně využít zkušeností získaných z výzkumného šetření a tyto praktické zkušenosti následně teoreticky zpracovat. Část zaměřená na udržování systému managementu kvality se věnuje procesnímu řízení a procesnímu modelu, jako prostředku pro zlepšování již zavedeného systému.

Zcela inovativní je popis použití cloud computingu při rozvoji systému managementu kvality ve škole. Podrobně je popsáno použití systému MS Office 365 ve vzdělávání, které je doplněno v přílohách o několik skutečných příkladů použití.

5. Výzkumná část práce

K naplnění cílů práce a k potvrzení či vyvrácení stanovených výzkumných předpokladů byla použita metodika kvalitativního výzkumu. Strauss (1999, s. 10) upozorňuje, že kvalitativní výzkum je založen na **nepoužití** statistických metod, případně jiných způsobů kvantifikace. Podle stejného autora je termín kvalitativní výzkum zavádějící, neboť každý si pod tímto pojmem představí něco jiného. Švaříček (2007, s. 97) uvádí, že zvláště účinnou výzkumnou strategií v případě zkoumání organizací a procesů je případová studie. Případová studie je nástroj sloužící hlubšímu porozumění sociálním jevům. Metoda případové studie se používá např. v lékařství, určitou zajímavostí bylo úspěšné použití této metody Sigmundem Freudem při výzkumu nevědomé části lidské psychiky. Podle Musilové (2003, s. 9) se případová studie řadí mezi neexperimentální metody vhodné pro zpracování jednotlivých případů nebo života jednotlivce.

Volba případové studie jako vhodné výzkumné strategie v případě zjišťování názorů ředitelů škol na systém managementu kvality je podpořena splněním dvou charakteristik, které uvádí Yin (2003) podle Švaříček (2007, s. 97), totiž:

- Příklad jako předmět výzkumu případové studie je integrovaný systém s vymezenými hranicemi – exaktně vymezené prostředí normy ISO 9001 tuto podmínku přesně naplňuje
- Zkoumání sociálního jevu se děje vždy v reálném kontextu za co možná nejpřirozenějších podmínek výskytu jevu – několikadenní výzkum se odehrával přímo ve školách za přítomnosti širšího okruhu osob

5.1 Zvolené výzkumné metody

Hledal jsem školy, které mají zkušenost s implementací managementu kvality a současně mají vytvořen kvalitní a vysoce funkční informační systém. Dalším požadavkem, který jsem si určil, byl výběr takové školy, kde ředitel školy byl ve funkci nejméně 5 let. Tento požadavek vyháží z premisy, že zkušenější ředitel školy, který s velkou pravděpodobností navíc systém managementu kvality zaváděl, bude pro moje šetření výhodnější. Dále jsem považoval za důležité odlišit školy dle typu, neboť zkušenosti škol se mohou lišit. Výzkum byl proveden na dvou středních školách

(gymnázium a střední průmyslová škola) a na základní škole. V případě základní školy byl výběr omezen faktem, že ISO mají pouze dvě základní školy v ČR.

Jedná se tak o „mnohonásobnou případovou studii“ (Švaříček, 2007, s. 106). Použitými technikami sběru dat byl strukturovaný rozhovor s ředitelem školy, manažerem kvality a zástupcem pedagogického sboru. Pro účely záznamu provádění případové studie byla pořízena zvuková nahrávka rozhovoru, která byla následně přepsána. Pro strukturovaný rozhovor byl využit upravený formulář Sebehodnocení vzdělávací organizace (IWA 2:2007) neboť se pohybujeme v přísně definovaném a strukturovaném prostředí. Škola, která se rozhodne zavést systém managementu kvality, bude tento dotazník vyplňovat také. Proto je výhodné mít k dispozici „vzorový“ strukturovaný rozhovor ve stejné formě. Jedná se tedy o upravenou deskriptivní případovou studii, která se zabývá popisem zkušeností ředitelů škol se zaváděním systému managementu kvality ISO. Dále byla použita technika analýzy klíčových dokumentů. Rozhovor se konal přímo ve škole.

Každá případová studie má několik fází (podle Švaříček, 2007, s. 107)

1. Určení výzkumného tématu a definování otázek bádání

Hlavní cíl výzkumu:

- Vytvořit vzorový model implementace systému managementu kvality ČSN EN ISO 9001:2009 ve škole. Tento model implementace doplnit přehledem skutečných dokumentů, se kterými školy pracují.

Podpůrné cíle výzkumu:

- Zaznamenat zkušenosti managementu, manažera kvality a učitelů vybraných škol se zaváděním, udržováním a rozvojem systému managementu kvality ČSN EN ISO 9001:2009
- Zaznamenat zkušenosti managementu, manažera kvality a vybraných škol s využitím produktu MS Office 365 pro systém managementu kvality a školní informační systém
- Provést analýzu odpovědí a zobecnění poznatků využít při zpracování modelu implementace

Doprovodné výzkumné předpoklady výzkumného šetření

- Školy, které zavedly QMS, měly již před jeho zavedením nadstandardní úroveň školního informačního systému
- Školy, které zavedly QMS, měly již před jeho zavedením nadstandardní úroveň zvládnutí vzdělávacích procesů
- Ve zkoumaných školách se liší míra akceptace systému managementu kvality v závislosti na pozici ve škole

2. Výběr zkoumaného případu

Vyšší odborná škola a Střední průmyslová škola, Studentská 1, Žďár nad Sázavou

Studentská 1, 591 01 Žďár nad Sázavou

Zastoupená: Ing. Jaroslav Kletečka, ředitel školy

www.spszr.cz

kleteckajar@spszr.cz

Gymnázium Jiřího Wolkera, Kollárova 3, Prostějov

Kollárova 3, 796 01 Prostějov

Zastoupená: Ing. Michal Šmucr, ředitel školy

www.gjwprostejov.cz

m.smucr@gjwprostejov.cz

Základní škola, Gajdošova 3, Brno

Gajdošova 3, 615 00 Brno-Židenice

Zastoupená: Mgr. Markéta Olbertová, ředitelka školy

olbertova@zsgajdosova.cz

www.zsgajdosova.cz

Podle Švaříčka (2007, s. 107) je paralelním krokem k této etapě definování etických kritérií. Vzhledem k povaze tohoto výzkumu, v němž se zjišťovaly názory především ředitelů škol na nijak konfliktní téma, nehrozila žádnému z účastníků újma. Všichni ředitelé souhlasili s nahráváním rozhovoru.

3. Sběr dat

Sběr dat proběhl 8. až 17. prosince 2014 přímo ve zvolených školách.

Ředitel 1 – praxe ve školství 25 let, ředitelem školy od roku 2003, v letech 1997–2003 ředitelem na jiné škole, byl ve funkci při zavádění QMS ISO 9001:2009

Ředitel 2 – praxe ve školství 24 let, ředitelem od roku 2004, byl ve funkci při zavádění QMS ISO 9001:2009

Ředitel 3 – Praxe ve školství 20 let, ředitelem od roku 2009, nastoupil těsně po zavedení QMS ISO 9001:2009

4. Vyhodnocení a vytvoření zprávy

Pro případové studie nejsou vyvinuty specifické analytické procedury (Švaříček, 2007, s. 109). Potvrzenou skutečností zůstává, že případová studie opravdu „*dokáže překvapit svým průběhem výzkumníka*“ (Švaříček, 2007, 112).

Literatura uvádí tři základní typy případové studie: popisnou (*descriptive*), vysvětlující (*explanatory*) a průzkumnou (*exploratory*). Ve své práci využívám popisnou případovou studii, která popisuje postup při zavádění systému managementu kvality v jednotlivých školách.

5.1.1 Otázky pro kvalitativní výzkum

Struktura otázek odpovídá dokumentu Sebehodnocení vzdělávací organizace dle Směrnice IWA:2007 pro uplatnění ISO 9001:2000 ve vzdělávání (NPJ, 2007, s. 33–36)

Pro ředitele škol:

A. Úvodní část

1. Proč vaše škola zavedla právě systém managementu kvality ČSN EN ISO 9001:2009?
2. Jaké výhody přinesl/přináší/přinese vaší škole proces zavádění QMS?

3. S jakými obtížemi se v procesu zavádění QMS setkáváte, příp. jste se setkali?
4. Jak hodnotili/hodnotí zavádění QMS zaměstnanci školy?
5. Jak velký a v jakém složení byl/je váš tým na zavádění QMS?
6. Jak dlouho trvala cesta k certifikaci? Co vás na ní překvapilo/zaskočilo?
7. Jak rozvíjíte zavedený QMS po certifikaci?

B. Systém managementu kvality

8. Popište proces ověřování znalostí a požadované dovednosti studenta ve vaší škole
9. Uveďte příklad prokázané efektivní podpory studijních materiálů pro studenty
10. Popište efektivnost vybavení učebny a zdrojů ve vaší škole
11. Popište způsob validace (kontroly) školního vzdělávacího programu ve vaší škole
12. Jak probíhá plánování činností a aktivit na vaší škole
13. Jakým způsobem je řízeno přidělování, kontrola úkolů

C Politika kvality ve vzdělávací organizaci

14. Z čeho čerpáte informace pro podporu systému managementu ve vaší škole
15. Popište procesy, které zvyšují odbornost pedagogů ve vaší škole
16. Uveďte důkaz(y) o podstatném a neustálém zlepšování výsledků ve vaší škole
17. Popište zaměstnanecké pracovní úkoly podporující systém managementu kvality ve vaší škole
18. Popište způsob(y) komunikace vaší školy s rodiči
19. Popište, jakým způsobem může zákazník (žák, rodič, učitel) ovlivňovat rozhodování v oblasti, která se ho týká
20. Slovo závěrem, co doporučujete dalším školám

Pro manažery kvality:

1. Jaké výhody přinesl/přináší/přinese vaší škole proces zavádění QMS ?
2. S jakými obtížemi jste se v procesu zavádění QMS setkali/setkáváte, příp. jste se setkali?
3. Jak hodnotili/hodnotí zavádění QMS zaměstnanci školy?
4. Jak rozvíjíte zavedený SMK po certifikaci?

5.2 Rozhovory s řediteli škol

ČÁST A. Úvodní část

1. Proč vaše škola zavedla právě systém managementu kvality ČSN EN ISO 9001:2009?

Jednalo se o první otázku výzkumu, která byla položena řediteli školy. Každý rozhovor byl zahájen neformálním úvodem, vzájemným představením, seznámením s průběhem výzkumu a vyžádáním souhlasu s nahráváním rozhovoru.

Během první otázky došlo k určitému překvapení u tazatele, neboť již během několika úvodních minut se ukázalo, do jaké míry budou rozdílné názory jednotlivých ředitelů a jak pestrý bude jejich pohled na tuto problematiku. Každá ze škol zdůvodňuje zavedení **systému managementu kvality** (dále QMS) jinak. Odpovědi ředitelů však zůstávají v oblasti „očekávatelných“ přínosů, které jsou popsány v literatuře – viz kap. 2.2.1.

Ř1: *„První důvod je, že obecně ve školství je největší manažerský debakl vnitřní kontrola. Na tu je nejméně času, nejméně personálních sil. Zároveň to vytváří problém, že škola je odkázána na výsledky vnější kontroly včetně možných represí ze strany toho kontrolního orgánu, eventuálně zřizovatele. Takže jsme hledali nějaký způsob, jak do toho systému vložit motivaci a vytvořit vnitřní tlak na zlepšení kvality toho vnitřního kontrolního systému a tohle se zdálo jako poměrně schůdná cesta. Byť mám stále obrovské výhrady ke kvalitě práce našich vnitřních auditorů, což je věc, která je poznamenaná určitým formalismem a stále ještě to má hodně daleko k tomu, co bych já považoval za optimální. Nicméně je to přesto krok kupředu od stavu, který jsme měli před zavedením ISO.“*

Dalším očekávatelným důvodem byla snaha o zavedení důkladného systému vytváření, zpracování a uložení dokumentů.

Ř2: *„Nastoupila jsem na nejhorší školu daleko široko, neboť pan ředitel byl dva roky nemocný a školu řídila jen jeho zástupkyně. O řízení školy jsem nevěděla nic, vše jsme se museli naučit. ISO pro mě byla přirozená věc, ke které jsme došli. Jedním z důvodů bylo, že zpočátku nikdo nevěděl, jaká směrnice je ta pravá, vše bylo uložené na více místech. Já jsem na tom viděla to, že ředitel musí chránit sám sebe. Člověk ví, že má vše na jednom místě a ví, že to má v pořádku.“*

Jedna ze škol uvedla jako úvodní impuls k zavedení podnět od zřizovatele, který byl zcela zřejmě inspirován snahou zlepšit kvalitu krajem zřizovaných škol. Jednalo se však o dobrovolný krok školy a zavedení QMS bylo s úspěchem využito při sjednocování dokumentace během procesu slučování školy.

Ř3: „S impulsem k zavedení managementu kvality přišel náš zřizovatel (pozn.: kraj Vysočina), který vypsal grant. Hlavním důvodem, proč jsme se přihlásili, byla neuspořádanost školních dokumentů. My jsme se totiž v době zavádění ISO slučovali s jinou odbornou školou a řešili jsme nutnost sjednocení dokumentů.²¹ A to ISO bylo ideální příležitost, jak tu dokumentaci sjednotit. Byla to samozřejmě náročná práce, ale byli jsme přesvědčení, že to dělat chceme. Navíc to je záležitost, která je velmi čitelná pro firmy a to bylo pro nás velmi zajímavé a chceme to dělat dál. Zpočátku to kraj podporoval a certifikace hradil, teď od toho bohužel ustupuje.“

Mezi dalšími důvody se objevila i snaha působit směrem ven na zákazníky školy.

Ř1: „Druhý důvod je komunikace s širší rodičovskou veřejností. Podnikatelé, manažeři firem, kteří u nás mají děti, tak tomu rozumí a škola je pro ně daleko čitelnější, než závěry ČŠI. To, že škola má ISO 9001, je důkazem nějaké vnitřní hodnoty té organizace a má to pro ně daleko větší validitu, než nějaké čestné uznání za pedagogickou práci ke dni učitelů. Z hlediska zájmu o školu je důležitá tato skupina podnikatelů a rodičů, protože to jsou všechno naši potencionální klienti. Jsou to rodiny, kde se na vzdělání dbá, takže z jejich okruhu bereme děti, což je tak určitý čitelný signál o kvalitě školy.“

Vyhodnocení odpovědí: Motivace škol pro zavedení QMS byla rozdílná, ale ve všech případech byla vedená snahou o zlepšení práce školy v určité oblasti nebo oblastech. Všichni ředitelé shodně uvedli, že jedním z důvodů byl požadavek na **jasný a přehledný systém tvorby a ukládání dokumentů**, které mají **jednotnou podobu i formát a jsou každému k dispozici**. Jeden z ředitelů zdůraznil použití systému QMS pro **vnitřní kontrolní systém školy**. Objevil se i názor, že systém QMS **zajišťuje ochranu ředitele školy**. Odpovědi zmínily řadu činností a aktivit, které ředitelé vnímají pozitivně. Nebylo zaznamenáno žádné negativní hodnocení v této otázce.

²¹ I v současné době probíhá slučování s jinou střední školou, takže se tento stav opakuje.

Obrázek 23 Důvody pro zavedení QMS



2. Jaké výhody přinesl/přináší/přinese vaší škole proces zavádění QMS ?

V této otázce se ředitelé vyjadřovali k otázce výhod po zavedení SMK, odpovědi neopustily popsané rozmezí výhod (viz kap. 2.2.1). Jeden z ředitelů, vedle očekávaného zdůraznění konkurenční výhody zavedení SMK, podrobněji rozvedl svou myšlenku důrazu na vnitřní kontrolní systém.

Ř1: „Já ISO беру jednoznačně především jako konkurenční výhodu. Dalším důvodem pro zavedení a výhodou byla snaha přijít s něčím novým, co má kromě těch již vyjmenovaných aspektů, má i výhodu v tom, že se s kolegy ve škole zabýváte něčím, co je možná trochu naštve, ale zabraňuje to jejich vyhoření.“

V rámci procesu ISO se dají pěstovat určité návyky, já tomu říkám „kultura přiznané chyby“, protože v rámci tohoto systému se dají odstraňovat a napravovat chyby, které každý nutně děláme. Tady když vezmu různé nálezy inventární, kontrolní, tak zpočátku všechny kontroly vnitřních auditorů vyznívaly tak, že je vše v pořádku. Byla tendence, a ti

kantoři to mají doted', že z pocitu solidarity nejsou schopni udělat vzájemnou kontrolu a zkontrolovat si své chyby.

System ISO je schopen vytvořit kulturu pracovat s vlastní chybou, přiznat ji a napravit. Je to cesta, jak zlepšovat vlastní práci."

Určitým specifikem byla další odpověď ředitelky školy základní školy, která naopak pociťuje jako deficit nedostatek konkurence, protože jiná základní škola ISO nemá.

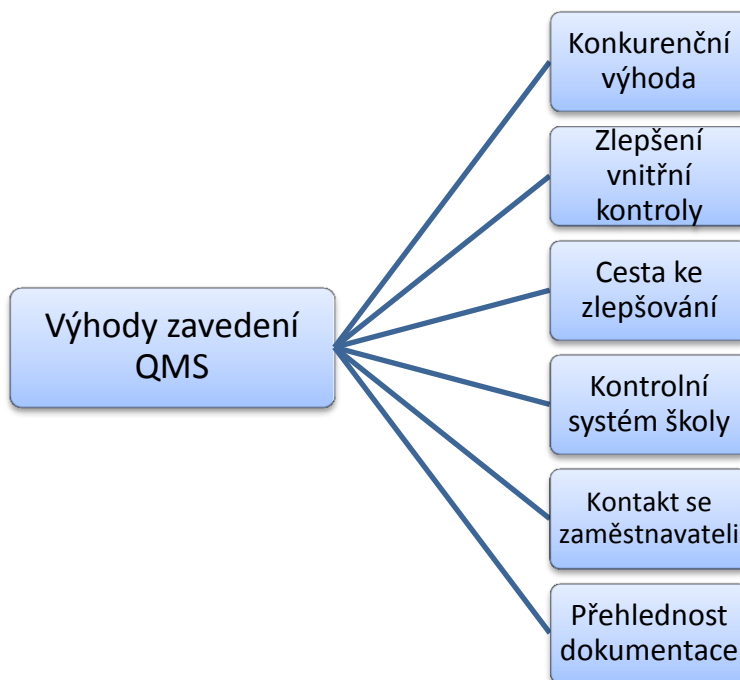
Ř2: *„Pro nás to konkurenční výhoda není, protože nevím o další základní škole, která by ISO měla. Byla bych naopak ráda, pokud by se k nám někdo přidal. Pomohlo by nám, pokud by nějaká jiná základní škola ISO měla, abychom s nimi mohli komunikovat. ISO mají střední školy a to jsou školy jiného typu. Základní školy a střední školy řeší jiné problémy.*

Příkladem je třeba smlouva na plavecký výcvik. Nikdo moc neřešil, co v ní bylo, jak byla zajištěna odpovědnost při úrazu. Tohle jsme díky ISO upravili a precizovali. Další věcí bylo třeba systematické nastavení odpovědností a všech kontrolních činností, od termínů revizí po automat na mléko, kdy původní smlouva vůbec neřešila, kdo má odpovědnost za to, aby mléko bylo zdravotně nezávadné."

Jeden z ředitelů školy se dotkl i působení SMK dovnitř organizace v podobě benefitů přehlednosti školské dokumentace pro zaměstnance.

Ř3: *„Hlavní výhodou je, že celý tento systém stále rozšiřujeme a máme v tom, kromě povinné dokumentace, všechny formuláře. Jsem přesvědčen, že všem uživatelům přináší výhody v podobě přehlednosti a kompletnosti dokumentů. ISO je výhodou pro spolupráci s firmami, protože jsme na spolupráci s firmami závislí a firmy to opravdu oceňují. I rodiče, kteří ISO znají ze svého zaměstnání, to oceňují."*

Obrázek 24 Výhody zavedení QMS



Vyhodnocení odpovědí: Dva ředitelé uvedli, že zavedení QMS považují za **konkurenční výhodu** a výhodu při **komunikaci s partnery školy z řad zaměstnavatelů**. Jeden z ředitelů dále zdůraznil výhodu použití QMS pro **vnitřní kontrolní systém**. Dva ředitelé přímo zdůraznili výhodu, kterou pro ně QMS představuje v podobě **přehlednosti a kompletnosti školní dokumentace a prostředek pro zlepšování**. Určitým překvapením a důvodem k zamyšlení pro mě byla akcentace důležitosti vnitřního kontrolního systému v odpovědích jednoho z ředitelů. Ze své zkušenosti bych vyjmenoval většinu stejných důvodů jako tito ředitelé, ale asi bych na první místo vnitřní kontrolní systém **nedal**. Pan ředitel to následně podpořil ukázkou školou používaných postupů a dokumentů (dotazníků, šetření atd.) při vnitřní kontrole. Byl to zajímavý podnět pro přemýšlení o zlepšení vnitřního kontrolního systému na škole, kde působím.

3. S jakými obtížemi se v procesu zavádění QMS se setkáváte, příp. jste se setkali?

V další otázce se ředitelé zamýšleli nad obtížemi a problémy při zavádění SMK. Nikdo neuvedl žádné zásadní překážky, odpovědi zachytil již v literatuře popsany proces, spočívající v postupném zavádění SMK „shora“ od ředitele a pozvolné přesvědčování kolegů.

Ř1: „Ten proces musel vycházet z prosakování z nejvyššího patra pyramidy a bylo třeba učitele motivovat. Nebyl problém přesvědčit vedení školy, důležitější bylo přesvědčit o smyslu ISO učitele, především jednotlivé vnitřní auditory. Odstraňování formalismu při vnitřní kontrole se musí stále opakovat, protože tady netvrdím, že jsme dosáhli nějakého trvalého vítězství.“

Jeden z ředitelů pak upozornil na vlastní podcenění celého procesu:

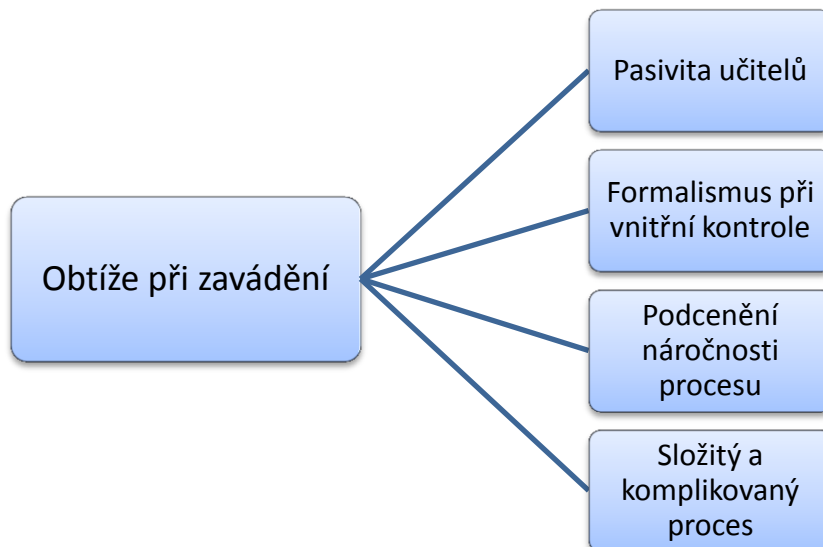
Ř2: „Moc jsem nevěděla, do čeho jdu. Když jsme to zaváděli, říkala jsem si, že mám přece vše v pořádku a nechápala jsem, proč má ten proces trvat půl roku. A nakonec to bylo půl roku tvrdé práce.“

Určitou shodu v odpovědích všech ředitelů lze nalézt při popisu náročnosti celého procesu zavádění

Ř3: „Zpočátku bylo kolem toho dost práce, ale nyní jsme to dostali do fáze, kdy jsme si nastavili procesy a procesní modely a už kontrolujeme jen to. Myslím si, že to škole prospívá, člověk si snáz najde čas na to, aby si zkontroloval, zda mu nějaký proces funguje, nebo ne. Myslím, že jsme to dostali do takové fáze a do takového stavu, že nemáme pocit, že by nás to zatěžovalo.“

Vyhodnocení odpovědí: Proces zavádění QMS nepřinesl ředitelům škol závažnější obtíže. Je to dle mého názoru způsobeno tím, že ředitelé školy jsou na vrcholu rozhodovacího řetězce a nebyli bezprostředně konfrontováni s vlastním procesem implementace. Zároveň se jednalo o školy s vysokou úrovní informačního prostředí, podpořeného kvalitním informačním systémem. Z tohoto důvodu proces implementace probíhal relativně hladce. Ředitelé upozorňují na **složitost a náročnost procesu**, na **problém pasivity a vyčkávání vyučujících**. Jeden z ředitelů přiznává **počáteční podcenění náročnosti procesu**. Další ředitel uvádí mezi obtížemi problém „falešné solidarity“ mezi zaměstnanci a z toho vyplývající **formalismus** při vnitřní kontrole. Náročnost a komplikovanost procesu uvádějí shodně všichni ředitelé, zároveň však v dalších odpovědích nabízejí i řešení v podobě cíleného zjednodušení procesů a dokumentů, znamenající přizpůsobování QMS potřebám každé školy.

Obrázek 25 Obtíže při zavádění



4. Jak hodnotili/hodnotí zavádění QMS zaměstnanci školy?

Další otázka se týkala přístupu učitelů k zavádění QMS a jednalo se tak o určité rozvedení předchozí otázky, shodným rysem odpovědí byl fakt zavádění systému shora a „prosakování“ ztotožňování s QMS od ředitele přes vedení školy a vedoucí úseků až k řadovým zaměstnancům. Je zdůrazněna nutnost motivace učitelů.

Ř1: „Je třeba učitele stále něčím bavit. Dávat jim nějakou náplň, stanovovat nějaké cíle rozvoje, protože i tohle samo o sobě má nějaký smysl, bez ohledu na ty první dva aspekty, které jsem uvedl.“

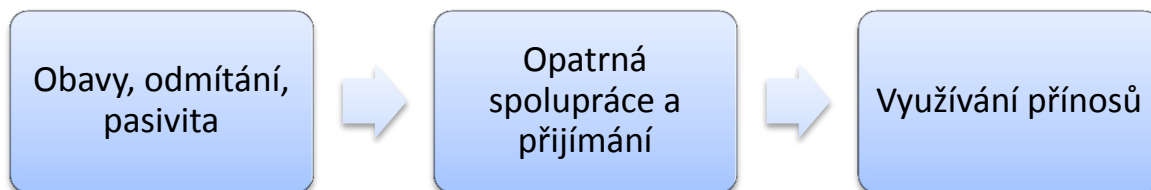
Typickým jevem u učitelů je úvodní pasivita, vyčkávání a postupné přijímání QMS.

Ř2: „Kolegové jsou s tím srozuměni, vědí, kde co najdou. Myslím, že jsme při tom procesu zavádění moc neobtěžovali, takže to moc neprožívali. Ty věci teď máme nastavené dobře a funguje nám to bez problémů.“

Přijímání a pochopení QMS ze strany učitelů vyžaduje určitý čas, zpočátku se obávají administrativní náročnosti zavedení QMS.

Ř3: „My jsme to od počátku vnímali jako velkou pomoc pro vedení školy, ale pomalu jsme do toho zapojovali učitele, kterým nejdřív naskakovala husí kůže při vyslovení slova ISO, ale nyní po pěti letech učitelé běžně využívají všechny výhody, které jim ISO přináší.“

Obrázek 26 Vývoj přístup učitelů



Vyhodnocení odpovědí: Shodným rysem v odpovědích ředitelů bylo vyjádření určitého **odstupu řadových zaměstnanců** od procesu implementace QMS. Tento odstup byl zapříčiněn obavami, nedůvěrou, pasivitou, což bylo vyjádřeno slovy: „*Nikdy jsme to nedělali jinak*“ a „*Dělám to už dvacet let stejně a mám to vyzkoušené.*“ Jsem přesvědčen, že tento odstup řadových zaměstnanců bychom mohli zaznamenat při každé větší změně způsobu práce ve škole (např. ŠVP²²). Postupem času se tento přístup zaměstnanců **mění v opatrnou spolupráci** a nakonec **přínosy systému všichni využívají**. **Důležité je tento proces stále všem zaměstnancům vysvětlovat. Zde vidím největší rezervu v postupu zavádění QMS.**

5. Jak velký a v jakém složení byl/je váš tým na zavádění QMS?

Shodným způsobem se ředitelé vyjadřovali k iniciaci procesu, vždy byl úvodní impuls od ředitele školy, v jednom případě byl „podpořen“ centrální iniciativou zřizovatele. Obdobným způsobem pak popisují proces zavádění, kdy se k řediteli a vedení postupně přidávají další vedoucí pracovníci a motivovaní učitelé.

Ř1: „Podnět k zavedení ISO byl ode mě, ale vždycky postupujeme tak, že se nejdříve domluvíme v užším týmu vedení školy a každý se k tomu může vyjádřit. Problém analyzujeme a vymyslíme postup pro zavedení novinky. Vlastní zavedení ISO však dělali

²² ŠVP – školní vzdělávací program

kolegové mimo stávající management. Manažerka kvality a administrátor byli běžní kantoři, kteří se ale díky tomu naučili spoustu věcí. Administrátor nám díky tomu začal vést všechny evropské projekty. Celkově má tým, včetně interních auditorů, 10 osob.“

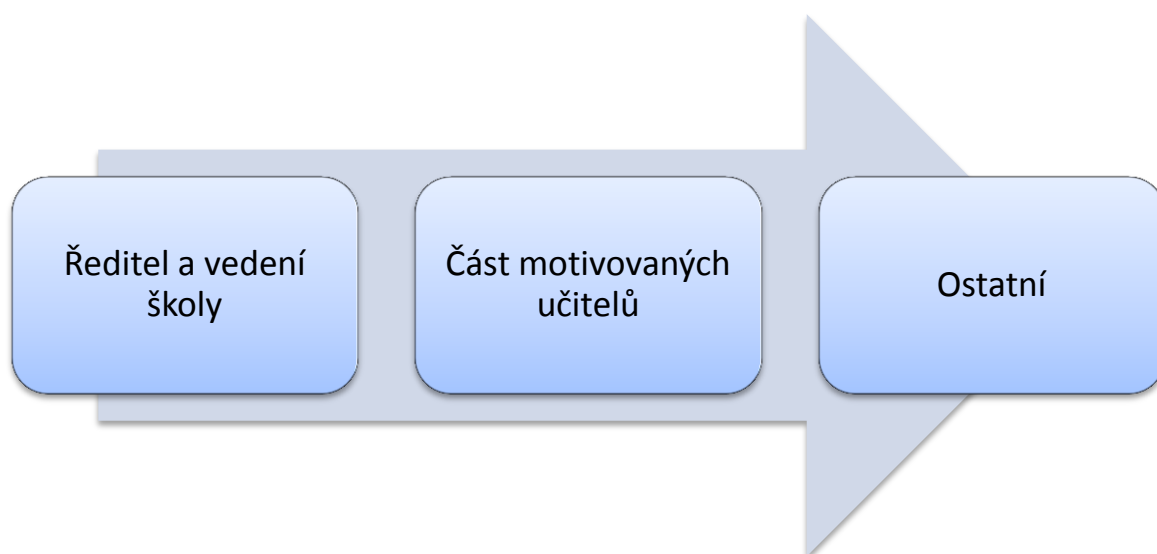
Ve všech oslovených školách pak tým implementátorů tvoří i kostru týmu pro vnitřní audit.

Ř2: *„Prvotní impuls k zavedení byl ode mě, dělali jsme to s ekonomkou a zástupci. Postupně jsme procházeli všechny dokumenty a nastavovali procesy. Interní audit nyní provádí tým pěti lidí.“*

Proces postupného „nabalování“ a zapojování je univerzálním rysem zavádění SMK ve školách.

Ř3: *„Nejprve to byla záležitost vedení škol, postupně byli určeni manažeři kvality z řad řadových učitelů a začalo se zavádět. Nejdříve to pochopili 1–2 lidi, pak se přidávali další. Museli jsme sjednotit úpravu dokumentů. V týmu pro ISO jsou vedoucí jednotlivých úseků, kteří jsou odpovědní za svůj úsek. Při interním auditu samozřejmě svůj úsek nekontroluje jeho vedoucí, celkem máme 12 interních auditorů. Je důležité chápat, že vnitřní audit není kontrola, ale chtěli jsme, aby se odstraňovaly chyby.“*

Obrázek 27 Postup při zavádění



Vyhodnocení odpovědí: Všichni ředitelé uvádějí stejný postup, který použili při implementaci. Prvotním impulsem bylo **rozhodnutí ředitele**, který s ním následně

seznámil vedení školy. Pak byl sestaven implementační tým, který celý proces zajišťoval. Ostatní zaměstnanci do procesu vstupovali pouze při krátkodobých, specifických aktivitách (spolupráce v předmětových komisích). Z odpovědí jasně vyplývá, že rozhodujícím aktérem byl implementační tým, který měl okolo 10 členů, zajišťoval celý proces a vytvářel informační systém. Role ředitele spočívala spíše v dohledu a konzultacích s implementačním týmem.

6. Jak dlouho trvala cesta k certifikaci? Co vás na ní překvapilo/zaskočilo?

Vlastní proces implementace po zavedení trval od 6 do 9 měsíců, což odpovídá i délce uváděné v literatuře.

Ř1: „*Tento proces trval asi tři čtvrtě roku, nevybavuji si, že by mě něco překvapilo.*“

Ř2: „*Zavádění trvalo asi půl roku.*“

Ř3: „*O zavedení systému managementu kvality rozhodl předcházející ředitel školy, který poté odešel do důchodu. Jednalo se o projekt kraje Vysočina a já jsem byl již u průběhu a dokončení procesu implementace ISO. Cesta k certifikaci byla asi 7 měsíců.*“

Vyhodnocení odpovědí: Všichni ředitelé uvádějí, že zavedení QMS **trvalo přibližně 6–9 měsíců**. Tento údaj jsem použil při vytváření implementační příručky a celý proces rozdělil do 10 měsíců s tím, že poslední (desátý) měsíc byl věnován již jen certifikaci, takže vlastní implementace trvala 9 měsíců.

7. Jak rozvíjíte zavedený QMS po certifikaci?

Velmi zajímavá část rozhovoru, která svědčí o tom, že školy přistupují k ISO jako k živému systému, který je možné (a žádoucí) vylepšovat, ale tato aktualizace má shodný cíl zjednodušení systému a procesů. Hlavním shodným prvkem odpovědí je pak přizpůsobování QMS potřebám školy.

Ř1: „*Systém se snažíme zjednodušovat a přizpůsobovat potřebám školy, hlavně odstraňovat prvky formalismu. Je to někdy i otázka komunikace s certifikačním orgánem, tak aby akceptoval specifika školství.*“

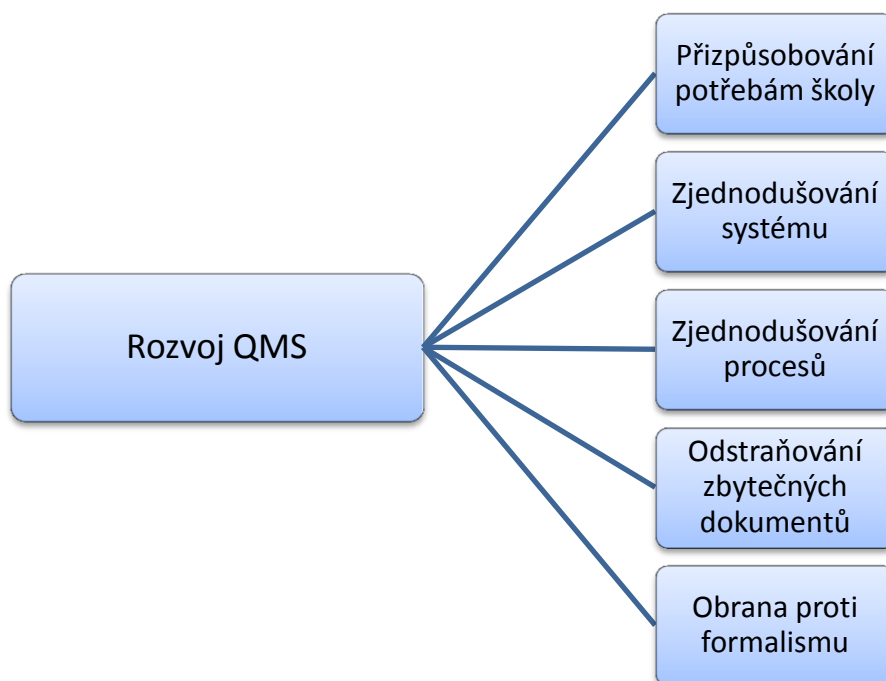
Popsaná snaha o přizpůsobování a zjednodušování QMS se setkává s pochopením certifikačního orgánu.

Ř2: „*Systém se snažíme průběžně vylepšovat tak, aby nám to více vyhovovalo. S certifikačním orgánem jsme nikdy neměli potíže.*“

Škola si je vědoma toho, že systém má pomáhat a sloužit a nepřístupovat k jeho provozu příliš formálním způsobem.

Ř3: „*Samozřejmě ten systém jsme přivítali, ale bráníme se všemu, co nám přidělová práci. Snažíme se ho přizpůsobit pro naše podmínky tak, aby nám sloužil a pomáhal, ne komplikoval situaci. Důležité je nesklouznout k formalismu.*“

Obrázek 28 Rozvoj systému managementu kvality



Vyhodnocení odpovědí: Všichni ředitelé shodně uvádějí důležitost **přizpůsobování QMS potřebám školy**. Přizpůsobování spočívá ve zjednodušování systému, zjednodušování procesů, používání jen potřebných dokumentů. Je dokladem toho, že QMS může být živý systém a přes normativně stanovené požadavky certifikační orgán tyto zjednodušující změny respektuje. V tomto případě **zjednodušování systému znamená jeho zlepšování**.

ČÁST B. Systém managementu kvality

8. Popište proces ověřování znalostí a požadované dovednosti studenta ve vaší škole.

Všechny školy používají propracovaný systém pro hodnocení výsledků výchovy a vzdělávání, každá jde ale vlastní cestou. Nalezneme zde důraz na vnější evaluační nástroje.

Ř1: „Používáme testy Vektor od SCIA na počátku a v průběhu studia. Stále více se při přijímání žáků spoléháme na test obecných studijních předpokladů, který reflektuje předpoklady ke studiu a ne encyklopedické znalosti, protože rozdíly mezi základními školami se stále zvětšují. A bude to bohužel stále pokračovat. Další testy si organizují předmětové komise.“

Zajímavým a zpestřujícím prvkem je pak používání průběžného bodového hodnocení, které se promění ve známku až při vysvědčení, specifický způsob se pak používá v Montessori třídách. ISO je tedy natolik pružným systémem, že akceptuje i diametrálně odlišné systémy hodnocení.

Ř2: „Rozhodně nejsme tradiční škola, nezkoušíme žáky u tabule, vedeme je k samostatné práci, máme pátý evropský projekt za sebou. Škola je velmi dobře vybavena, všude máme interaktivní tabule. Propojujeme výuku jednotlivých předmětů, žákům se věnujeme i individuálně. Žáci mají právo přijít o konzultaci za učitelem a požádat o opakování testu, který se jim nepovedl. To byla opravdu revoluce, aby učitelé pochopili, že je dobré dát dětem druhou šanci. Výsledky žáků hodnotíme bodově, nepoužíváme klasické známky, žáci předem znají kritéria hodnocení. Body se zpracují do procentuálního vyjádření a až to tvoří výslednou známku.“

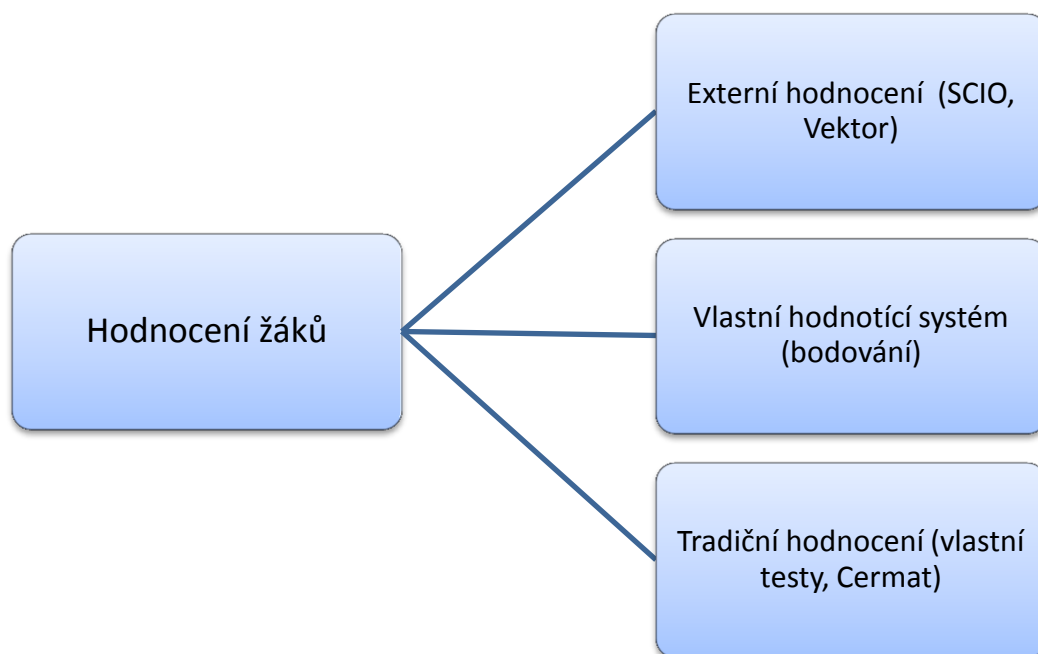
Žáci z Montessori tříd jsou na tom, v porovnání s běžnou třídou, o rok – dva lépe, co se týká jejich znalostí, komunikačních schopností, vyhledávání informací a pracovních návyků. Samozřejmě pak narazí na tradičním gymnáziu s frontální výukou, neboť oni jsou zvyklí hledat více řešení, ale tam pro to nemají prostor. Ale všichni jsou úspěšní. Děláme i projektovou výuku v týdenních nebo měsíčních plánech a do jednoho celku spojujeme více předmětů.“

Další ze škol se pak více spoléhá na propracovaný systém hodnocení tradičnějším způsobem.

Ř3: „Provádíme pravidelné testování žáků, které dlouhodobě v jednotlivých třídách sledujeme a porovnáváme. Dále mezi žáky posledních ročníků pravidelně provádíme podrobné dotazníkové šetření spokojenosti se školou. My to samozřejmě následně vyhodnocujeme a výstupy tvoří zpětnou vazbu pro všechny učitele. Občas děláme i tematické dotazníkové šetření. Další dotazníky pak předkládáme firmám, se kterými spolupracujeme.

Vyhodnocujeme i výsledky maturitních zkoušek, sledujeme především statistiku úspěšnosti a neúspěšnosti žáků.“

Obrázek 29 Hodnocení výsledků vzdělávání



Vyhodnocení odpovědí: QMS ISO 9001 nijak nspecifikuje přesný postup procesu ověřování výsledků vzdělávání a každá ze škol používá svůj systém. Jedna škola spoléhá na **externí testování** (Scio, Vektor), další školy spoléhají na **vlastní způsob ověřování**, případně na **kombinaci vlastních srovnávacích testů a externích testů**. I v této otázce se zrcadlila užitečnost možnosti vlastního přístupu každé školy. Není důležité, jakým způsobem se ověřování provádí, ale rozhoduje to, zda škole daný způsob ověřování vyhovuje a zejména zda je funkční a poskytuje požadovanou zpětnou vazbu.

9. Uveďte příklad prokázané efektivní podpory studijních materiálů pro studenty.

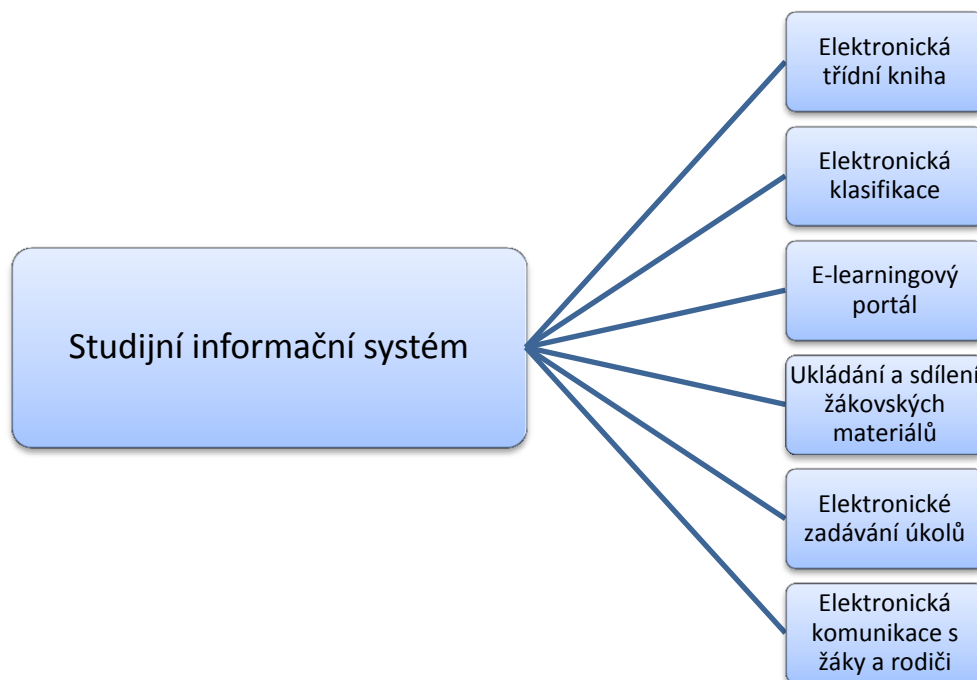
Společným rysem všech škol je pak existence propracovaného informačního systému pro studijní podporu. Žáci mohou používat pravidelně aktualizované digitální učební materiály, učebnice, testy apod. od svých učitelů a zároveň mohou tento systém využívat i pro ukládání a sdílení vlastních materiálů, úkolů a testů.

Ř1: „Máme celoškolní e-learningový portál. Cítím, že jej stále ještě neumíme zcela využít, může to být z důvodu obav některých kantorů, aby nám děti nepřestaly chodit do školy. U nás je spousta dětí velmi chytrých a ti mají někdy pocit, že je ta škola obtěžuje, zdržuje a brzdí. Ti by tedy přešli na e-learningovou výuku okamžitě a dopoledne by trávili pro ně příjemnějším způsobem.“

Ř2: „Využíváme školní informační systém i pro ukládání podpůrných studijních materiálů žákům. Žáci sem pak ukládají své seminární práce, které jim zadáváme. Školní informační a e-learningový systém jsme si vytvořili v rámci jednoho evropského projektu, který jsme dále rozvíjeli, pak z toho mj. vznikla i elektronická třídnice, elektronická žákovská knížka, zadávání úkolů atd. Žáci tam mají i centrální úložiště. To nám strašně ulehčuje práci a vše máme na jednom místě.“

Ř3: „Používáme centrální školní úložiště výukových materiálů, kam si mohou žáci uložit své materiály, ale zároveň tam naleznou výukové materiály od učitelů.“

Obrázek 30 Studijní informační systém



Vyhodnocení odpovědí: Všichni ředitelé popsali informační systém školy, který mj. **umožňuje vytváření, ukládání a sdílení výukových materiálů, komunikaci uvnitř školy, komunikaci s rodiči.** Dále jej využívají pro podpůrné služby procesu vzdělávání jako je **elektronická třídní kniha a elektronická klasifikace.** Není pochyb o tom, že komplexní informační systém je jednou z podmínek pro úspěšnou implementaci QMS. Stejně jako v případě ověřování výsledků vzdělávání i zde každá škola používá jiný způsob informačního systému. Jedna ze škol používá jen pro ni vytvořený informační systém, který je zcela přizpůsoben jejím potřebám. Další školy využívají kombinaci studijního systému Bakaláři a aplikace Claroline, resp. Office 365.

10. Popište efektivnost vybavení učebny a zdrojů ve vaší škole.

Žádná ze škol nemá typizované, předepsané vybavení učeben, pokud tam nepočítáme samozřejmou existenci počítače a dataprojektoru v každé třídě. Spíše se vychází z přizpůsobení odborných učeben potřebám příslušných předmětů, případně požadavkům jednotlivých vyučujících.

Ř1: „Nemáme žádné standardizované učebny, vybavení každé učebny se vždy přizpůsobuje vyučovanému předmětu, případně požadavkům učitelů.“

Ř2: „Všichni učitelé si nosí do výuky notebooky, ve třídách máme dataprojektory a interaktivní tabule“.

Ř3: „Jdeme cestou univerzálních učeben, které mají počítač, dataprojektor. Učitelé mají i notebooky. Nemáme předpis na standardní vybavení učeben“.

Vyhodnocení odpovědí: Všichni ředitelé odpovídali obdobně, nemají žádný vnitřní předpis na typizované vybavení učeben. Všechny školy se vydaly cestou univerzálnosti učeben, kdy je každá učebna vybavena **pevným dataprojektorem** a učitelé si do tříd nosí **vlastní notebooky**, případně je v učebně **instalován pevný počítač**. Každá z učeben tak umožňuje připojení k internetu, ke školní síti a e-learningovému portálu. Odborné učebny jsou pak vybaveny speciálními pomůckami dle charakteru předmětů, které se v ní vyučují.

11. Popište způsob validace (kontroly) školního vzdělávacího programu ve vaší škole.

Shodným rysem odpovědí všech respondentů byla určitá nespokojenost s nutností tvorby ŠVP, jeden z ředitelů zhodnotil opuštění osnov jako velkou chybu našeho školství, každý z nich pak provádí pravidelnou kontrolu a aktualizaci v podstatě obdobným způsobem. ŠVP má na starosti vždy koordinátor a tým několika pedagogů, kteří provádějí úpravy.

Ř1: „To je největší bolest, opuštění osnov považuji za problém a považuji to za devastaci obsahu vzdělávání. Pro ŠVP máme program Smile a veškeré aktualizace a evaluaci ŠVP děláme v něm. Pro aktualizaci ŠVP máme vytvořen projektový tým, který se pravidelně schází. V současné době připravuje ŠVP pro nový obor – sportovní gymnázium. Aktuálně upravujeme ŠVP pro osmileté gymnázium, kde máme výuku některých předmětů v angličtině. Nejméně jednou ročně ŠVP kontrolujeme a aktualizujeme.“

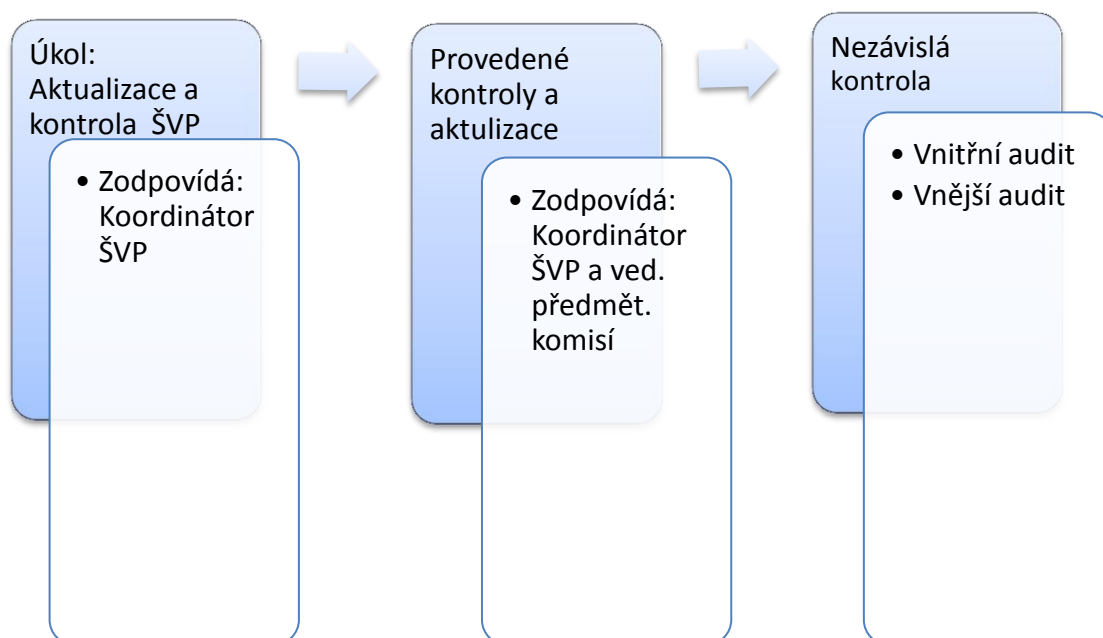
V jedné ze škol se připravuje rozšíření vedení školy o jednoho zástupce, který se bude věnovat i ŠVP.

Ř2: „Kontrolu a aktualizace ŠVP dělají koordinátoři ŠVP, odpovědnost mají zástupci, v příštím roce bych chtěla jmenovat dalšího zástupce do Montessori tříd, který by se věnoval i ŠVP.“

Shodně byl uváděn i termín kontroly a aktualizace ŠVP, nejméně jedenkrát ročně.

Ř3: „Ke každému ŠVP máme koordinátora, se kterým spolupracují předmětové komise, které předkládají návrhy na změnu ŠVP“. ŠVP kontrolujeme a upravujeme nejméně jedenkrát ročně.“

Obrázek 31 Proces aktualizace a kontroly ŠVP



Vyhodnocení odpovědí: Aktualizace a kontrola zásadního školního dokumentu – ŠVP, resp. proces kontroly aktualizace, je zajištěna v daných školách funkčním způsobem. Každé ŠVP má na starosti jeden koordinátor, který určuje postup aktualizace a kontroly. S koordinátorem spolupracují jednotlivé předmětové komise. Kontrola a aktualizace ŠVP je součástí vnitřního kontrolního systému škol.

12. Jak probíhá plánování činností a aktivit na vaší škole?

Rozvinutý školní informační systém umožňuje skutečně efektivní plánovací proces. Plánování začíná poradou vedení (shodně jedenkrát týdně), následně se úkoly přenášejí do jednotlivých úseků a k pracovníkům školy. Jedenkrát ročně zpracovávají cíle kvality, což

obsahově odpovídá celoročnímu plánu školy. Koncepční rozvojové dokumenty zpracovávají na období na 3–5 let.

Ř1: *„Jedenkrát týdně máme poradu vedení, jednou za dva měsíce máme porady pedagogických pracovníků a vše zastřešuje celoroční plán školy. Plánujeme cíle kvality, které pravidelně vyhodnocujeme. Koncepti školy vytváříme na 3 – 5leté období.“*

Další školy pak úkol zavádí do informačního systému, což umožňuje lepší průběžnou kontrolu a aktualizaci.

Ř2: *„Všechny plány máme v informačním systému, máme týdenní porady vedení a plánujeme další týden. Máme plánovací prostředí provedené redakčním způsobem, kdy každý může plán doplňovat. Tento informační systém máme vytvořený na míru a jsme s ním spokojeni.“*

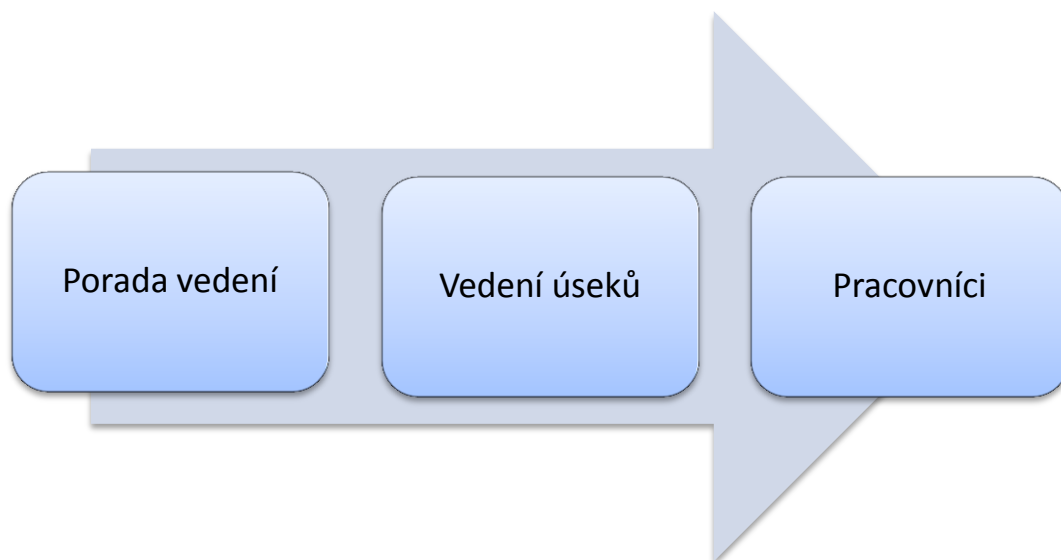
Další ze škol pak pracuje s prostředím Office 365, který využívá pro plánování, vytváření, přidělování a kontrolu úkolů.

Ř3: *„Postupně přecházíme na Office 365, první prioritou bylo zprovoznit poštu a kalendář pro plánování. Máme týdenní plány, měsíční plány a celoroční plán. Veškerou dokumentaci v současné době přesouváme do Office 365, do vytvořené kořenové struktury dle druhu dokumentů.“*

Určitý vrchol vývoje v oblasti informačních systémů pro plánování představuje využívání prostředí Office 365 pro plánování a zajišťování akcí krátkodobého charakteru, jako jsou exkurze, cestovní příkazy.

Ř3: *„V testování máme docházkový a plánovací systém v Office 365 pro povolování akcí, cestovní příkazy, nákupy atd. Ne vše nám samozřejmě vyhovuje, ale postupně pracujeme na tom, abychom si to přizpůsobili našim potřebám. Učitel je hrozně konzervativní člověk a zavedení něčeho nového trvá trošku déle.“*

Obrázek 32 Plánování ve škole



Vyhodnocení odpovědí: Plánování aktivit a činnosti v daných školách probíhá obdobným způsobem. Plán vzniká na poradě vedení, je určena odpovědná osoba a harmonogram. Naplánovaná aktivita se průběžně kontroluje a vyhodnocuje. Důležitou součástí plánování je informační systém školy, kam je aktivita zapsána, je přidělena konkrétnímu zaměstnanci a jsou o ní informováni všichni, kterých se týká. Ve všech školách se postupuje obdobným způsobem, drobné rozdíly jsou ve způsobu evidence v informačním systému.

13. Jakým způsobem je řízeno přidělování, kontrola úkolů?

Další otázka se podrobněji věnuje procesu zadávání úkolů, v němž je opět jednotícím prvkem odpovědí všech ředitelů adresné a konkrétní přidělování odpovědnosti jednotlivým pracovníkům při plnění úkolu.

Ř1: „Zpravidla tento proces začíná na poradě vedení, stanoví se odpovědná osoba a určí se termín. Jmenujeme realizační tým a určíme, kdo jej řídí. Průběžně pak kontrolujeme plnění úkolu.“

Jsou zřetelné prvky SMART²³ metody při zadávání úkolů.

²³ Metoda Smart znamená, že cíl by měl Specifický, Měřitelný, akceptovatelný, Reálný a Termínovaný

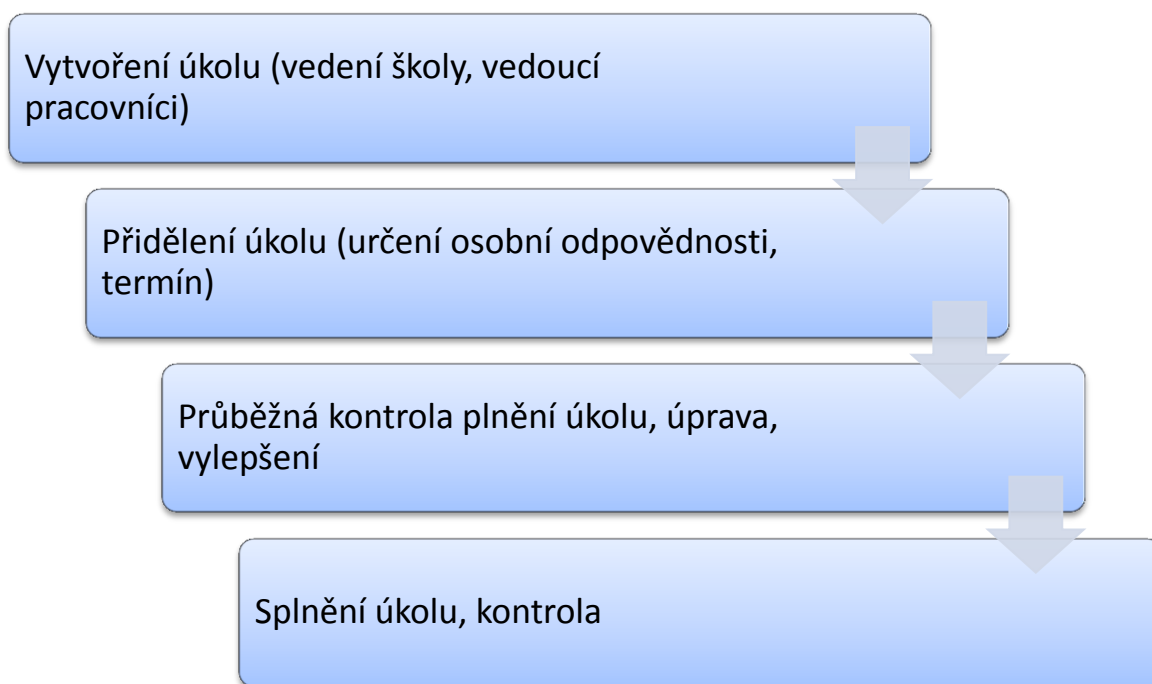
Ř2: „V zápisu z porady vedení je termín a přidělení úkolu.“

V jedné ze škol se zadání úkolu přímo projeví ve vnitřním kontrolním systému, v němž je úkol průběžně kontrolován.

Ř3: „V současné době nastavujeme a sjednocujeme společný kontrolní systém. Každý úkol začíná na poradě vedení a pokračuje to do jednotlivých úseků. Odděleně provádíme kontrolní hospitační činnost, obecnou kontrolní činnost a finanční činnost.“

Zpracovali jsme tabulku s plánem kontrolní činnosti, kam zároveň zadáváme i výsledky kontrol, včetně nápravných opatření. Chtěli jsme administrativu kolem kontrolní činnosti minimalizovat, ale zároveň ten systém musí být funkční.“

Obrázek 33 Řízení úkolů ve škole



Vyhodnocení odpovědí: Zadávání a plnění úkolů v daných školách probíhá obdobným způsobem. **Úkol vzniká na poradě vedení**, je přidělen odpovědné osobě a určen termín splnění. Plnění úkolu se **průběžně kontroluje a vyhodnocuje**. Důležitou součástí přidělování úkolů je informační systém školy, kam je úkol zapsán, je přidělen konkrétnímu zaměstnanci a jsou o něm informováni všichni, kterých se týká. Ve všech školách se postupuje obdobným způsobem, drobné rozdíly jsou ve způsobu evidence úkolů

v informačním systému. **Zavedený systém ve všech školách umožňuje identifikovat postup dle PDCA cyklu. Úkoly jsou většinou vytvářeny v souladu s metodikou SMART.**

14. Z čeho čerpáte informace pro podporu systému managementu ve vaší škole

Základem pravidelné kontroly plnění požadavků managementu kvality je interní audit. Závěry tohoto auditu jsou vyhodnocovány a školy se snaží všechny nedostatky odstranit. Jedná se o interní proces.

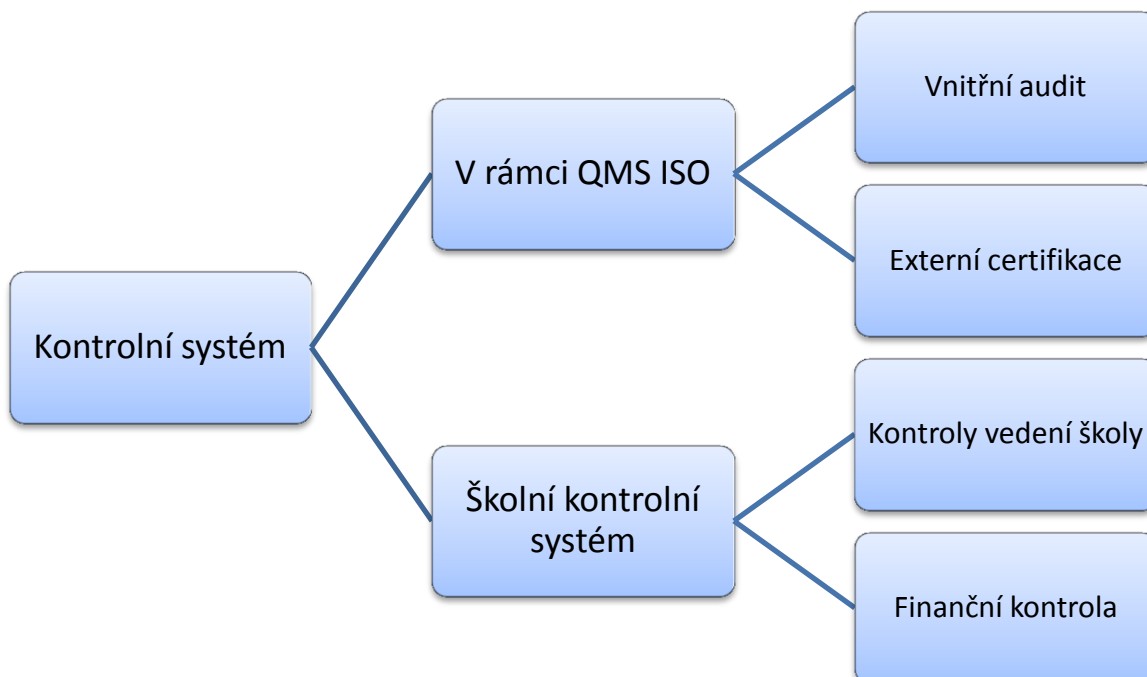
Ř1: *„Každoročně poctivě provádíme interní audit a zabýváme se jeho výsledky. Vyhodnocování přezkoumání cílů kvality projednáváme neveřejně, naše nedostatky neřešíme na veřejnosti. Lidé tolik nesledují vaše úspěchy, ale sledují vaše neúspěchy. Bohužel.“*

Ř2: *„Naučili jsme se sami provádět interní audit a přezkoumávat cíle, které jsme si stanovili. Vnitřní audit zpracováváme podle zadané struktury a snažíme se to dělat co nejpoctivěji. Závěry probíráme nejdříve na poradě vedení, následně s nimi seznámíme i ostatní kolegy. Jedná se o společný proces.“*

Do cílů kvality se některé školy snaží zpracovat i změřitelné cíle, vždy tak, aby byl patrný trend zlepšování.

Ř3: *„Cíle kvality na školní rok stanovujeme na začátku každého školního roku, stanovujeme procenta úspěšnosti, počet žáků při náboru, počet opakujících, propadlých žáků, výsledky maturit, závěrečných zkoušek atd. Všechny úseky školy provádějí pravidelné čtvrtletní přezkoumání dosahování cílů kvality.“*

Obrázek 34 Kontrolní systém



Vyhodnocení odpovědí: Kontrolní procesy se v daných školách mohou rozdělit na dvě základní skupiny – na **kontroly v rámci QMS**, kam patří **vnitřní audit a externí certifikace**. Další skupinu tvoří **vnitřní kontrolní systém školy**, tam patří kontrola prováděná **vedením školy a kontrola ze zákona** (finanční kontrola). V jednotlivých školách nebyly identifikovány významné rozdíly v zabezpečování kontroly. Kontrola je doplňována o další prvek – **stanovování dílčích rozvojových cílů (cílů kvality)** na jednotlivé roky. Následná kontrola naplnění cílů kvality je specifickou součástí kontrolní systému.

15. Popište procesy, které zvyšují odbornost pedagogů ve vaší škole

Všechny školy shodně potvrzují důraz na systematické další vzdělávání pedagogických pracovníků, každá z nich používá trochu jiný systém. V první škole se jedná o vytváření motivace pedagogů k dalšímu vzdělávání pomocí celoškolských rozvojových akcí, např. anglický den, během kterého budou všichni mluvit jen anglicky.

Ř1: „Máme roční plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků. V rámci ISO stanovujeme priority dalšího vzdělávání, v letošním roce je to jazykové vzdělávání. Týká se to i neязыkářů, neboť v osmiletém gymnáziu přecházíme na kombinovanou výuku v angličtině, takže i tito učitelé si skládají B2 a C1, aby tam mohli vyučovat. Postupně

bychom chtěli zkusit jeden den měsíčně, kdy se bude ve škole mluvit i učit jen anglicky. Ale to musíme několik let připravovat.“

O podporu motivace k dalšímu vzdělávání pomocí celoškolského projektového vyučování se jedná i ve druhé škole. Projekty tam jsou zaměřeny na různé oblasti (zdravá výživa, hudební výchova) a předpokládá to aktivní zapojení pedagogů. Další vzdělávání učitelů v Montessori třídách, kteří si sami hradí cizojazyčné vzdělávací kurzy v zahraničí, aby získali potřebnou kvalifikaci, je v naprosto mimořádném rozsahu i hloubce.

Ř2: *„Se zájmem učitelů o další vzdělávání nemáme problém, všichni chápou, že se vzdělávat musí. Učitele, kteří to dělat nechtěli, už ve škole nemáme. U učitelů v Montessori třídách je přístup k dalšímu vzdělávání obdivuhodný. Máme tu učitele, kteří si hradí tisíce korun za různé Montessori kurzy.“*

Další ředitel popisuje systém dalšího vzdělávání za použití podrobného plánování ve školním informačním systému.

Ř3: *„Roční plán dalšího vzdělávání je součástí celoročního plánu a promítá se i do cílů kvality. Snažíme se být ve vzdělávání učitelů opravdu důslední, nejhorší je, když si učitel myslí, že se vzdělávat nepotřebuje. I ten nejlepší učitel na sobě musí stále pracovat.“*

Obrázek 35 Další vzdělávání pedagogických pracovníků



Vyhodnocení odpovědí: Každá škola má propracovaný plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků (DVPP). Další vzdělávání pedagogů je podporováno a přispívá k naplňování výchovně vzdělávacích plánů školy.

16. Uveďte důkaz(y) o podstatném a neustálém zlepšování výsledků ve vaší škole.

Všechny školy se snaží zlepšovat výsledky výchovy a vzdělávání, používají k tomu různé metody. Ve všech případech se jedná o cílevědomý a systematický proces.

Ř1: „Nemáme problém s neúspěšností u maturit, úroveň maturit nás určitě neprovedí, spíše sledujeme výsledky Vektoru, snažíme se o trvale udržitelné zlepšování. Co nelze trvale udržet, nemá smysl“.

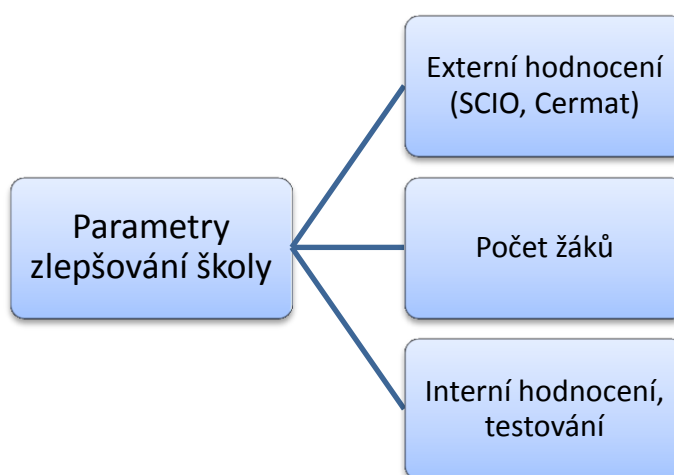
Úspěšná a zlepšující se škola může paradoxně řešit i opačný problém, tj. přebytek žáků. To může pro ředitele představovat obrovské zatížení. Systém správného řízení mnohdy vytváří celou řadu obtížně řešitelných situací (např. sourozenec ve škole není kritérium).

Ř2: „Jsme úspěšní a zlepšujeme se, paradoxně mám velké obavy ze zápisů do 1. tříd, protože v loňském roce jsme měli třikrát více zájemců, než můžeme přijmout. Pouze jedna třetina je spádových žáků. Zřizovatel nám nechce uznat jiná kritéria než spádovost.“

Již jednou úspěšně sloučená škola se v současnosti slučuje s další školou. I v obtížné situaci se škole daří držet vysokou úroveň.

Ř3: „Myslím, že se nám daří, počet žáků se nám zvyšuje, ve výsledcích státní maturity si vedeme velice dobře, jeden rok jsme byli mezi deseti nejúspěšnějšími školami v republice. Též ve státních závěrečných zkouškách u učebních oborů si vedeme velice dobře.“

Obrázek 36 Proces zlepšování ve škole



Vyhodnocení odpovědí: Každá škola se snaží sledovat a popsat proces zlepšování pomocí měřitelných údajů. Každá ze škol používá odlišný postup. Jedna ze škol používá externí systém **Vektor**, další školy vedle **interního srovnávacího testování** sledují a vyhodnocují např. údaje o **počtu zájemců** a **údaje o úspěšnosti při státní maturitě**.

17. Popište zaměstnanecké pracovní úkoly podporující systém managementu kvality ve vaší škole.

Ve všech případech bylo zřetelné, že jsem navštívil úspěšné školy s velmi dobře zavedeným systémem managementu kvality, s vysokou mírou vnitřní kultury a motivace zaměstnanců. Každá klade důraz na hospitační činnost, každá k tomu však směřuje jinou cestou.

Ř1: „Léta máme zavedený systém vzájemných hospitací mezi učiteli a předsedou předmětové komise. To vychází z jednoduchého poznatku. Každý učitel učí tak, jak jej učil jeho učitel. Na pedagogických fakultách je nenaučí žádné způsoby učení, model jednání

s žáky. Oni si pamatují to, co pochytili od svých kantorů. Já nemám jinou možnost, pokud chci od dobrého chemika předat know how, než aby si vzájemně chodili do hodin.“

V dalším případě představuje paní ředitelka zřetelného lídra pedagogického procesu a to se projevuje ve vysokém počtu jejich hospitací (cca 1x denně). Na hospitace chodí i zástupci a využívají se vzájemné hospitace učitelů a též rodiče jsou občas zváni navštívit nějakou zajímavou hodinu.

Ř2: *„Já považuji hospitace za základ své práce a chodím na ně velmi často. U nás to funguje i tak, že učitel, který dělá něco zajímavého, mě sám na hospitaci pozve. Nebo když něco nefunguje, poradím mu, jak se má zlepšit, a domluvím se, kdy přijdu příště. Máme i Montessori třídy, kam já chodím velmi často, neboť to byl první projekt Montessori tříd na Moravě. A to již neberu jako hospitaci, ale chci to vidět kvůli sobě.“*

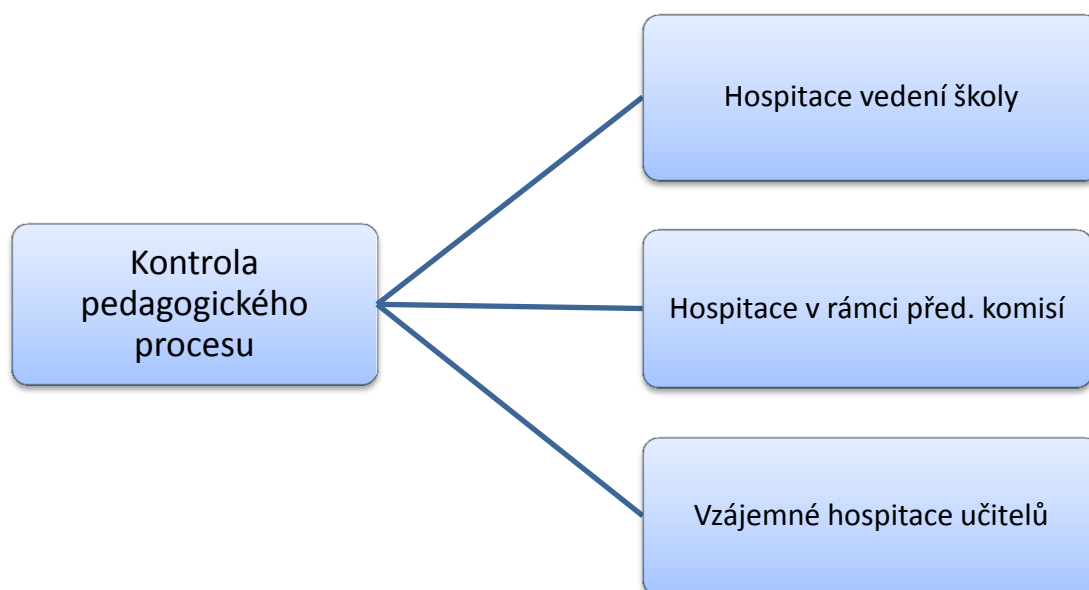
Ve školách funguje i podpora talentovaných žáků nebo naopak slabších žáků ze strany učitelů.

Ř1: *„V odůvodněných případech u zvláště talentovaných žáků vytváříme individuální vzdělávací plán. Všichni učitelé mají povinnost konzultací 2 hodiny týdně, kde se musí věnovat nejlepším žákům i slabším žákům. Tyto dvě hodiny musí být žákům k dispozici. Ve druhém ročníku všichni žáci navíc zpracovávají povinně závěrečnou práci, která má charakter SOČ, každý kantor musí nabídnout žákům tři témata.“*

Přestože hospitace bývají často nejméně oblíbenou činností ředitele, který na to „nemá čas“, v navštívených školách mají klíčovou roli.

Ř3: *„Hospitace, jako nástroj ke zlepšování, mají v naší škole nezastupitelnou úlohu. Řídíme se ročním plánem hospitací, vedle vedení školy chodí na hospitace i učitelé vzájemně. Dvakrát za školní rok se musí jít podívat do hodiny kolegovi. Škola je přesně tak dobrá, jak dobrý je jejich nejslabší učitel.“*

Obrázek 37 Kontrola pedagogického procesu ve škole



Vyhodnocení odpovědí: Další oblastí, které se ředitelé školy cíleně věnují, je kontrola pedagogického procesu. Vedle kontrolního systému se především jedná o hospitační systém. I zde lze konstatovat, že školy používají rozdílné cesty a postupy. Používané hospitační postupy lze rozdělit na **hospitační činnost vedení školy**, hospitační činnost **v rámci předmětových komisí** a **vzájemné hospitace učitelů**. Každá škola používá různé kombinace výše uvedených postupů, ale výsledkem je funkční hospitační systém.

18. Popište způsob(y) komunikace vaší školy s rodiči.

Oblast vztahu k zákazníkům (žákům a rodičům) lze označit za jednu z nejsilnějších stránek navštívených škol, ukazuje se jako příklad nepředstírané vstřícnosti k rodičům a žákům (při zachování náročnosti a kvality školy).

Ř1: „Funguje nám občanské sdružení Klub přátel školy, funguje nám rodičovská nadace. Základní komunikace s rodiči probíhá prostřednictvím třídních schůzek a elektronickou klasifikací Bakaláři. Pravidelně děláme anonymní dotazníky rodičovské a žákovské spokojenosti ve škole, kdy se rodiče i žáci vyjadřují kromě vyučování i k různým dalším otázkám (např. úklid školy, spokojenost s vybavením školy). V rámci vyhodnocování cílů kvality pravidelně sledujeme celou řadu údajů – uplatnění absolventů, vyhodnocujeme

efektivitu náborových akcí. Dokonce jsme se před časem zaměřili na zlepšení podmínek pro výuku technických a přírodovědných disciplín a to se následně projevilo ve zvýšeném počtu žáků, kteří studují technické vysoké školy, a přineslo pokles zájmu o humanitní vysoké školy.

Klub přátel gymnázia nám jedenkrát za pololetí připravuje zprávu s připomínkami a podněty rodičů, kterou se dále zabýváme. Děláme i dotazník pro učitele a zjišťujeme názory učitelů na vedení školy.“

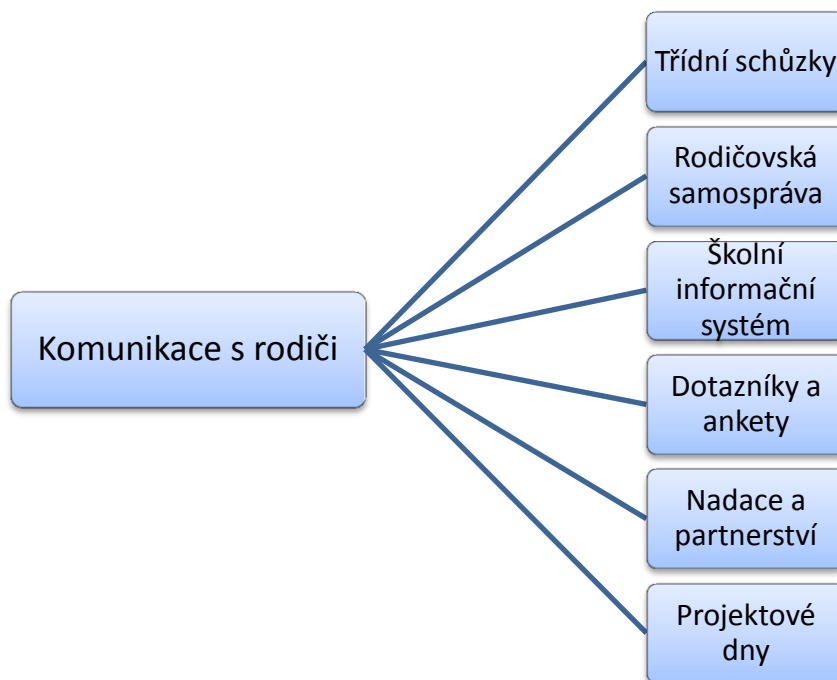
Kontakty mezi školou a rodiči mohou být opravdu pestré a zajímavé, rodiče jsou cíleně vtahováni do dění ve škole.

Ř2: *„Kromě elektronického informačního systému pořádáme i třídní schůzky a vždy jedenkrát za čtvrtletí tiskneme přehledy prospěchu a necháváme podepsat. Poznáme, zda se rodiče na klasifikaci svého dítěte podívají a máme tak zpětnou vazbu. Snažíme se rodiče do školy pravidelně zvat. V květnu pro ně děláme rodičovský den, kdy jim ukážeme, co jsme za ten rok udělali. Děláme pro ně besedy, ochutnávky v kuchyni. Prezентujeme jim projekty a snažíme se je zkrátka co nejvíce vtahovat do dění ve škole. Máme při škole dvě občanská sdružení, jedno pro Montessori třídy, druhé je celoškolské.“*

Pravidelná zpětná vazba – většinou dotazníkové šetření spokojenosti je důležitým nástrojem pro zlepšování školy.

Ř3: *„Máme při škole občanské sdružení rodičů a se zástupci rodičů se pravidelně scházíme. Stejně tak se scházíme se zástupci zaměstnavatelů. Výsledky žáků jsou v Bakalářích, rodiče i žáci komunikují s učiteli mailem, jsou pravidelné třídní schůzky. Děláme pravidelné dotazníkové šetření spokojenosti se školou pro rodiče i žáky.“*

Obrázek 38 Komunikace se zákazníky



Vyhodnocení odpovědí: Oblastí, které ředitelé škol věnují velkou pozornost, je komunikace se zákazníky, především s rodiči a veřejností. Používané metody a způsoby jsou velmi pestré. Klasickou podobu představují **třídní schůzky a rodičovská samospráva**. Dalším komunikačním kanálem je **školní informační systém, dotazníky a ankety**. V jedné ze škol se objevují inovativní akce, jako jsou rodičovské **projektové dny** nebo dlouhodobější projekty.

19. Popište, jakým způsobem může zákazník (žák, rodič, učitel) ovlivňovat rozhodování v oblasti, která se ho týká.

Otevřená a vedením školy podporovaná vzájemná komunikace mezi partnery tvoří důležitou složku kultury školy.

Ř1: „Komunikujeme v několika úrovních – úroveň vedení školy, úroveň předsedů předmětových komisí, setkání s pedagogy. Nepracuji však způsobem většinového rozhodování, zkušenost mě naučila, že pravda bývá v menšině. Vyjádřit se může samozřejmě každý, ale nakonec vždy rozhoduje vedení školy.“

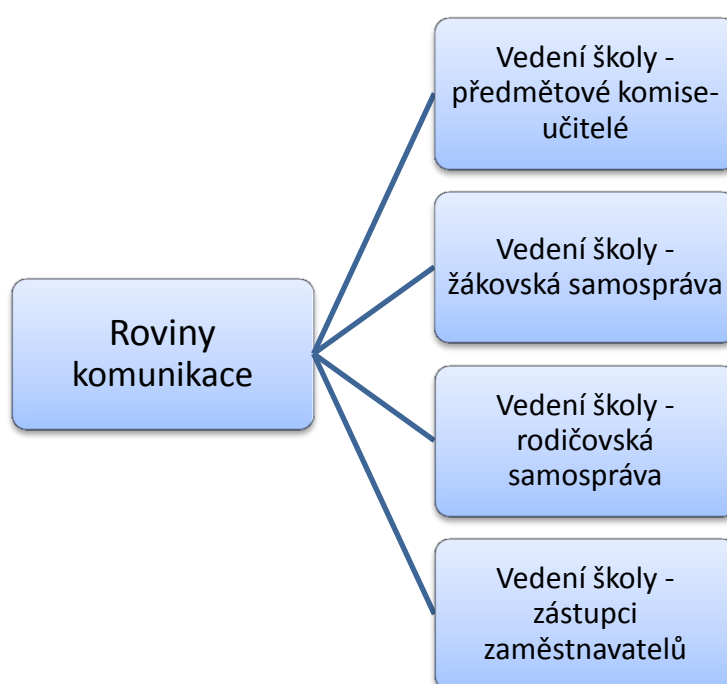
Rodiče se mohou vyjádřit i k otázkám, které přímo nesouvisí s vyučováním, to vše zlepšuje školní klima.

Ř2: „Průběžně s rodiči komunikujeme. Na základě žádosti rodičů jsme již před deseti lety zrušili všechny automaty a na přání rodičů děláme pro děti zdravé svačiny v naší jídelně. Děti tak mají pestrou stravu. Využíváme rodičovské dotazníky. Jedenkrát ročně se s každým učitelem sejdu a projdu s ním celý rok, předtím jim rozdám dotazníky, kde se jich ptám na názor na aktuální problémy. Stalo se mi, že se jedna učitelka rozplakala, když jsem jí řekla, že se její práce strašně vážím. Nikdo nikdy jí to ještě neřekl.“

Kromě komunikace s rodiči a žáky se školy zaměřují i na komunikaci se sociálními partnery – především zaměstnavateli.

Ř3: „Děláme i dotazníkové šetření ve třídách, kde se vyskytl nějaký problém a také s tím máme dobré zkušenosti. Další šetření děláme i na praxích žáků ve firmách.“

Obrázek 39 Komunikace ve škole



Vyhodnocení odpovědí: Úroveň vnitřní a vnější komunikace je jednou z nejdůležitějších oblastí odpovědnosti ředitele školy. Mezi vnitřní komunikační kanály můžeme počítat „pedagogickou“ cestu: **vedení školy – předmětové komise – učitelé**. Další komunikační kanál představuje spojení **vedení školy – žakovské samospráva**

(nejčastěji školní parlament). Obdobný kanál, tentokrát pro rodiče, je spojení **vedení školy** – **rodičovská samospráva** (unie rodičů, nadace apod.). Střední školy také cíleně komunikují **s budoucími zaměstnavateli**, dnes je již běžná účast škol v různých clusterech, případně profesních organizacích (komorách).

20. Slovo závěrem, co doporučujete dalším školám

Závěrečné hodnocení ředitelů škol shrnuje jejich dosavadní názory. ISO 9001 je pouze jednou z možností zavedení SMK ve škole, nijak zvlášť jej nedoporučují, naopak zdůrazňují jeho náročnost jak po organizační, tak finanční stránce. Každá škola v naší zemi chce být co nejlepší a cest ke kvalitě je více.

Ř1: „Vzkaz doporučení, shrnutí – škola by si sama měla promyslet své možnosti, přínos. Nemusí to být formalizováno jako ISO, ale rozhodně by měla mít vlastní systém řízení kvality. Pokud se rozhodne pro ISO, jedná se o systém komplexní, vyzkoušený, fungující, který je ale finančně a manažersky náročný. Pro menší školy to může být poněkud komplikované“.

Každá škola uvádí své důvody, proč si ISO 9001 vybrala, každá z nich používá jiné metody a postupy. Sjednocujícím prvkem u každé z nich je programová vstřícnost k zákazníkům a snaha o zlepšování.

Ř2: „Řekla bych, že je to hlavně ochrana ředitele, člověk má uspořádané věci, jak mají být, má je na jednom místě. ISO umožní i uvědomění si věcí, které jsou běžné ve firmách, ale ve školství je tolik nevnímáme a neřešíme je. Nemyslím si, že by do toho školy měly chuť jít. Považují za zbytečné, nechtějí vnější kontrolu. Minulé vedení radnice dokonce shazovalo i to, že máme ISO. Starosta řekl, že někdo něco dělá, někdo potřebuje ISO (zdůrazněno autorem). Našemu zřizovateli vadilo, že se naší škole daří a v našem obvodu vyčnívá. Máme v obvodu čtyři školy, ostatní školy nedělají projekty a je snaha nás všechny dostat na stejnou úroveň. Dokonce jsem přemýšlela, že z tohoto důvodu skončím. Oni by chtěli tu šed'.

Teď po jedenácti letech, kdy jsem do toho vložila obrovské množství energie a času, jsme již v jiné situaci. Pořád věřím, že naše práce má smysl a děti mně za ty starosti stojí“.

Cesta k zavedení rozhodně není snadná. Představuje určitou výzvu pro každou školu, ale pokud se systém podaří zavést, určitě škole pomáhá a vede ke zlepšování.

Ř3: „Poslední roky nám funguje certifikace bez problémů, takže s tímto systémem jsme opravdu spokojeni. Je tady jedno riziko, spousta škol od toho utekla, protože to je příliš náročné. Často narážíme na finanční hledisko certifikace, což může být pro část škol nad jejich možnosti. ISO je zvláště vhodné v případě, kdy se slučují školy, to ušetří opravdu hodně práce.“

Vyhodnocení odpovědí: Ředitelé školy mohli na závěr shrnout své názory na problematiku QMS.

První ředitel upozornil, že ISO **nemusí být univerzální koncept pro každou školu**. Ne pro každou školu se hodí, překážkou může být administrativní náročnost, finanční náročnost. Zdůraznil, že koncept ISO není jediným systémem managementu kvality, ale je nutné, aby se každá škola řízením kvality zabývala. Vhodných cest a nástrojů může být více.

Druhý ředitel podrobněji rozvedl svou myšlenku **QMS ISO jako způsobu ochrany ředitele**, neboť kontrola ČŠI je hlavně „o papírech“, tedy formálního rázu, a ISO dává záruku, že všechny dokumenty jsou aktualizovány, jsou kompletní a jsou v pořádku. Upozornil, že ne každý zřizovatel myšlenku QMS ISO ve škole chápe a podporuje.

Další ředitel upozornil na výhodu použití QMS ISO při procesu slučování škol (v případě jeho školy to bylo již dvakrát vyzkoušeno). Shodně jako první ředitel považuje QMS za administrativně náročný proces, který má i finanční nároky mj. v podobě platby za certifikační audit.

5.3 Rozhovory s manažery kvality

Manažeři kvality jsou lidé, kteří na svých bedrech nesou největší díl odpovědnosti za zavedení a řádný chod QMS v každé škole. Jejich názory jsou bezesporu přínosné a týkají se vlastního procesu implementace. Je zajímavé, že role jednotlivých „zákazníků“ QMS ve škole jsou odděleny a kompetence jednotlivých osob se nekříží. Ředitel školy velmi podrobně popíše, proč systém zavedli, jak jej využívají pro potřeby vzdělávání, ale již není

informován o podrobnostech procesu implementace a fungování školního informačního systému.

Manažer kvality velmi podrobně mluví o např. auditu a vnitřní kontrole, ale neví o motivaci a důvodech používání QMS na celoškolské úrovni. Toto rozdělení rolí a kompetencí je velmi zřetelné a každý z toho systému čerpá potřebné pro svou práci. Ředitel potřebuje funkční, logické prostředí, pro řízení a vedení školy, vytváření úkolů, plánů, pro vzdělávací záležitosti a nepotřebuje znát podrobnosti, jak systém funguje.

To musí znát manažer kvality, správce informačního systému, kteří naopak neznají všechny koncepční souvislosti vedení a řízení školy.

1. Jaké výhody přinesl/přináší/přinese vaší škole proces zavádění QMS ?

Jedná se o pohled osob, kterých se systém nejvíce týká, a mají o něm nejvíce informací. Pohled manažerů byl víceméně shodný, potvrzují především náročnost procesu, oceňují pořádek v dokumentaci.

M1: *„Nemá cenu tvrdit, že bylo vše jednoduché a snadné. Nebylo. Hlavní výhodou vidím v tom, že jsme se naučili spoustu nového. Řešit problémy, pracovat v týmu. Všichni teď oceňují především to, že máme dokumentaci v pořádku a na jednom místě, kde ji mohou snadno najít.“*

Lze vysledovat, že školy se snaží pravidelně systém kontrolovat a vylepšovat.

M2: *„Při zavedení jsme udělali spoustu práce a jsem ráda, že se nám to podařilo. Hlavní výhodou je přehlednost a kompletnost naší dokumentace. Každý rok si vše sami zkontrolujeme a každý rok nám to zkontroluje i audit.“*

Jeden z manažerů uvádí jako benefit změnu myšlení lidí ve vztahu k přiznávání problémů a snaze o předcházení problémů.

M3: *„Jako hlavní výhodou, kromě kompletnosti a aktuálnosti dokumentace pro Českou školní inspekci, vidím v tom, že se trochu změnilo myšlení lidí. ISO přináší změnu myšlení v tom, že dříve byla tendence problémy schovávat, ututlávat a nyní je třeba na ty problémy nejen přiznat a upozornit na ně, ale hlavně je řešit a vyřešit. Je třeba nastavit proces tak, aby se problémy, které nutně vznikají, dařilo odstraňovat. Aby se dělala*

preventivní opatření, aby se problémům předcházelo, a škola náhle začíná fungovat trochu jinak.“

Vyhodnocení odpovědí: Manažeři kvality jsou lidé, kteří nesou největší díl odpovědnosti za zavedení a řádný chod QMS v každé škole. Jejich pohled se proto týká zejména implementace systému. Jeden z manažerů upozorňuje na fakt, že během zavádění se naučili něco nového, co mohli využít pro svůj rozvoj. Naučili se i týmové práci. Spolu s dalším manažerem pokládá za výhodu, že škola má přehlednou a uspořádanou školní dokumentaci, která je na jednom místě, kde k ní má každý přístup. Poslední manažer upozorňuje na změnu v myšlení lidí, kdy ISO podporuje snahu problémy ihned řešit a předcházet jim. Aby se přijímala preventivní opatření a problémy se netutlaly.

2. S jakými obtížemi jste se v procesu zavádění QMS setkali/setkáváte?

Obtíže při zavádění jsou uváděné v podstatě stejně. Především administrativní náročnost procesu a problém falešné solidarity pedagogů při vnitřních auditech škol. Školy shodně uvádějí, že se systém snaží zjednodušovat a přizpůsobovat vlastním potřebám.

M1: *„Zpočátku jsme naráželi na problém vzájemné solidarity kolegů při interních auditech. Snažíme se to odstraňovat tak, že většina interních auditorů nejsou pedagogové, ale provozní zaměstnanci. Každý kontroluje určitou oblast mimo jejich stálou práci. Dílčí část auditu dělají vždy dva zaměstnanci. Nepříjemnou komplikací pro mě je, že každou změnu v dokumentaci musím provádět na třech místech najednou. Jiné problémy si nedokážu vybavit.“*

M2: *„Nevzpomínám si na žádné konkrétní obtíže, bylo to zpočátku dost práce a bylo to hodně, postupně jsme se do toho dostávali a zvykali si na to. Nejtěžší je začít.“*

Kompletnost a přehlednost dokumentace při kontrole ČSI byla jednou z nejčastěji uváděných výhod. Nedá se říci, že by ČSI ISO ve školách přímo podporovala, ale má s tímto systémem zkušenosti a i já jsem osobně zažil, že kontrola většiny dokumentů proběhla na základě zřízeného přístupu do intranetu ještě před inspekcí. Šetří to čas všem.

M3: „Mnohdy jsme zpracovávali dokumentaci, která byla zbytečná, a zjistili jsme, že je toho moc a nedala se zvládnout aktualizace. Postupně je procházíme a vyřazujeme nepotřebné dokumenty. Je důležité si nastavit systém způsobem, který nám vyhovuje. Dokument, na který se rok nepodíváme, nemá smysl. Při kontrole ČŠI jsme zažili, že jedné inspekční skupině stačil intranet, kde všechny dokumenty máme, druhá skupina ale chtěla vidět všechny dokumenty vytištěné.“

Vyhodnocení odpovědí: Jako jednu z obtíží manažeři uvádějí falešnou solidaritu zaměstnanců při vnitřních auditech. Shodně se vyjadřují o administrativní náročnosti QMS, ale zároveň vysvětlují, že se systém snaží zjednodušovat, vyřazovat nepotřebné dokumenty a celkově jej přizpůsobovat potřebám své školy. Přiznávají obtíže, složitost procesu, ale zároveň uvádějí přínosy systému. V tomto bodu se manažeři vyjadřují shodně s řediteli škol.

3. Jak hodnotili/hodnotí zavádění QMS zaměstnanci školy?

Manažeři potvrzují pohled ředitelů školy, po úvodní pasivitě a vyčkávání učitelé většinou vzali systém „na milost“ a všichni využívají řádně spravované a validní dokumentace.

M1: „Ne všichni kolegové certifikaci ISO zcela přivítali, ale nyní již všichni čerpají benefity v podobě kompletní a aktuální dokumentace, ke které mají přístup.“

M2: „Zpočátku učitelé nevěděli, o co jde, a přistupovali k tomu s obavami. Postupně se s tím seznamovali a viděli, že jim to slouží a pomáhá.“

M3: „Nejdříve to kolegové brali jako komplikaci a přidělování práce, stěžovali si, jak to je náročné. Po 2 – 3 letech, kdy se systém stabilizoval, však došlo k proměně názorů a kolegové to začali přijímat. Je fakt, že když se dala do pořádku dokumentaci, učitelé si uvědomili, že jim to slouží a šetří čas, protože vědí, kde co najdou. Nebo když je problém, je tam vypsáný postup a návod řešení. Jedná se o usnadnění práce.“

Vyhodnocení odpovědí: Všichni manažeři jsou vysoce motivovaní lidé, kterým záleží na tom, aby QMS řádně fungoval, potvrzují počáteční pasivitu svých kolegů a hodnotí ji obdobným způsobem jako ředitelé. Všichni shodně uvádějí, že počáteční nezájem a obavy

byly postupně vystřídány opatrným přijímáním tohoto systému. Učitelé jednoznačně oceňují přehlednost, kompletnost dokumentace, kterou potřebují a její snadné používání.

4. Jak rozvíjíte zavedený QMS po certifikaci?

Shodným trendem je zjednodušování a přizpůsobování systému potřebám škol, každý se snaží o to, aby SMK více vyhovoval běžné praxi.

M1: *Jsem u tohoto systému od začátku, vytvářel jsem intranetové prostředí. Celý intranetový systém máme rozdělen dle použití – dokument interní jako směrnice ředitele, provozní řády, pak je externí – povinná dokumentace, personální dokumentace atd. Jako novinku jsme zavedli rozdělení konkrétní odpovědnosti za jednotlivé části ISO. Např. druhý zástupce sleduje externí dokumenty (vyhlášky, zákony), o kterých následně informuje vedení školy i učitele. Vedeme dokumentaci nápravných opatření z vnitřního auditu. Máme čtyři úrovně přístupů k dokumentům – vedení školy, vedení školy + pedagogové, vedení školy + nepedagogové, všichni zaměstnanci. Dále tým vnitřních auditorů. Celkově je nás deset. Jedenkrát ročně provádíme vnitřní audit a každý rok měníme vedoucího vnitřního auditu. S auditory máme výborné zkušenosti, neboť chápou specifika vzdělávání. V běžném období mimo audit věnuji systému ISO asi dvě hodiny týdně.*

Potvrzují i shodnou zkušenost jisté vstřícnosti certifikačního orgánu k zjednodušujícím snahám škol. SMK tak představuje živý systém, byť v přísně definovaném prostředí státní normy.

M2: *„Snažíme se systém zjednodušovat a přizpůsobovat našim potřebám. Některé dokumenty a procesy jsme měli zbytečně složité. ISO nám musí pomáhat a ne vytvářet nové a nové papíry, které nikdo nečte. Vlastní audit certifikačního orgánu probíhá bez problémů, nikdy nevíme předem, co budou chtít vidět, ale jsou vždy spokojeni.“*

Tento systém managementu kvality je výhodný i v případě slučovaných škol, neboť se pak snáze nastaví společné procesy a snáze zavedou společné dokumenty.

M3: *„V současné době, po sloučení škol, protože ISO měly obě školy, je slučujeme dohromady. Každá škola to dělala trochu jinak. Základní dokumenty máme skoro stejné, neboť jsme spolupracovali i v minulosti. Složitější bude sjednocovat bezpečnostní předpisy, organizační předpisy, ekonomické předpisy. Jedna škola měla dokumentů méně, ale byly*

obsáhlejší. Druhá škola měla dokumentů více, ale zaměřených na podrobnější záležitosti. Nyní v době slučování máme opravdu hodně práce, ale jsme natolik zkušení, že to určitě zvládneme.“

Vyhodnocení odpovědí: Jeden z manažerů popsal rozvoj QMS se zaměřením na intranet, rozdělili jej na interní a externí část. Přístup do interní části má čtyři úrovně oprávnění: vedení školy, vedení školy + pedagogové, vedení školy + nepedagogové, všichni zaměstnanci. Také rozdělili odpovědnost zástupců ředitele za jednotlivé části QMS, dále popsal provádění interního auditu.

Další z manažerů popisoval rozvoj QMS prostřednictvím zjednodušování a přizpůsobování systému potřebám školy. Další škola se pak nachází v procesu slučování a manažer kvality vysvětluje výhody používání QMS ISO v průběhu slučování.

5.4 Dílčí shrnutí výzkumné části

Podpůrné cíle výzkumu:

- *Zaznamenat zkušenosti managementu, manažera kvality vybraných škol se zaváděním, udržováním a rozvojem systému managementu kvality ČSN EN ISO 9001:2009*

Tento cíl se mi podařilo naplnit, navštívil jsem tři školy a zaznamenal zkušenosti a názory ředitelů škol a manažerů kvality na problematiku systému managementu kvality. Odpovědi jsem následně přepsal, zpracoval a u každé odpovědi je můj průběžný vysvětlující komentář a shrnutí názorů. Určitým zajímavým prvkem, který podrobněji popisují v části věnované manažerům kvality, bylo zřetelné rozdělení rolí jednotlivých aktérů implementace. Ředitel školy má na tuto problematiku komplexní, shrnující pohled a nemusí být informován o dílčích podrobnostech fungování QMS. Manažer školy je naopak informován o všech částech managementu kvality, ale již nedisponuje komplexním přehledem jako vrcholový management školy. Původně jsem předpokládal, že provedu výzkum i s řadovými učiteli. Výzkum jsem provedl, ale nezpracoval, neboť odpovědi učitelů byly téměř stejné. Systém znají, používají pro svou práci, ale víc o tom

nevědí. Odpovědi učitelů tedy nebyly nijak přínosné, v zásadě potvrzují rozdělení rolí ve škole a byly podkladem pro mé doporučení pro zlepšení informovanosti o QMS ve škole.

- *Zaznamenat zkušenosti managementu, manažera kvality vybraných škol s využitím informačního systému pro systém managementu kvality a školní informační systém*

Tento cíl byl také naplněn, ředitelé školy a manažeři kvality podrobně informovali o používání informačního systému pro vzdělávání a QMS. Určitou zajímavostí bylo, jak samozřejmě o tomto systému mluvili, vůbec si neuvědomovali, že jejich systém není vůbec samozřejmý. Jedna ze škol používá systém Bakaláři pro klasifikaci, třídní knihu, matriku, výroční zprávy, plánování aktivit atd. v kombinaci se systémem Office 365 pro vytváření, sdílení a ukládání dokumentů, přidělování úkolů, e-learning atd. a mluvili o tom jako o naprosto samozřejmé věci. Musel jsem je upozornit, že takové informační prostředí je naprosto ojedinělé a naprosto se vymyká obvyklým poměrům v našem školství.²⁴

- *Provést analýzu odpovědí a zobecnění poznatků využít při zpracování modelu implementace*

Tento cíl byl naplněn, implementační model je zpracován v závěru práce a je doplněn o několik vzorových dokumentů v přílohách.

Doprovodné výzkumné předpoklady

- *Školy, které zavedly QMS, měly již před jeho zavedením nadstandardní úroveň školního informačního systému*

Z odpovědí ředitelů škol a manažerů kvality vyplývá, že funkční a komplexní informační systém školy je jednou ze zásadních podmínek pro zavedení QMS. Všechny školy mají intranetový portál, e-learningový portál, komplexní studijní informační systém, systém pro vytváření, ukládání a sdílení dokumentů, systém pro plánování atd. **Tento předpoklad byl potvrzen.**

- *Školy, které zavedly QMS, měly již před jeho zavedením nadstandardní úroveň zvládnutí vzdělávacích procesů*

²⁴ Moje vlastní škola používá MS Office 365 jako jediná v Královéhradeckém kraji.

Z odpovědí ředitelů a manažerů kvality vyplývá, že snaha o zlepšení výchovně vzdělávací práce školy nebyla hlavním motivem pro zavedení QMS. Ve všech případech se jedná o kvalitní školy s nadstandardními výsledky vzdělávání, ale ředitelé školy uvádějí pro zavedení QMS jiné důvody (vnitřní kontrola, dokumentace školy). Lze však předpokládat, že QMS může ke zkvalitnění vzdělávacího procesu přispět (resp. přispívá). Ani jeden ředitel však tento předpoklad přímo nepotvrzuje, faktem zůstává, že tyto školy nadstandardní úroveň vzdělávání vykazují. **Tento předpoklad byl potvrzen částečně.**

- *Ve zkoumaných školách se liší míra akceptace systému managementu kvality v závislosti na pozici ve škole*

Vyhodnocení tohoto předpokladu potvrzují i mé vlastní zkušenosti. Všichni ředitelé uvádějí a potvrzují odlišnou míru přijímání QMS v závislosti na postavení osoby ve škole. Ředitel školy je téměř vždy iniciátorem zavedení QMS, následně z motivovaných zaměstnanců vytvoří skupinu pro implementaci a řadoví učitelé tvoří konečné příjemce. Míra akceptace QMS se tedy v jednotlivých skupinách liší. Ředitel školy je motivován snahou o zkvalitnění školy (i faktem, že ISO ředitele „chrání“). Aktivní a motivovaní zaměstnanci systém následně zavedou. Jsou motivováni se naučit něco nového, zvládnout poměrně složitou činnost, jsou i finančně motivováni. Řadový učitel běžně vyčkává, co z toho vznikne, a většinou udělá jen to, co musí. Nakonec ale opravdu bez problémů přijímá výhody v podobě kvalitního a přehledného systému, aniž by se však nějak hlouběji zajímal o to, jak je celý systém vytvářen. **Tento předpoklad byl potvrzen.**

5.5 Zpracování a analýza dat

Pro zpracování a analýzu dat jsem použil metodu „otevřeného kódování“. Podle Švaříčka (2007, s. 211–212) se jedná o metodu, kdy jsou jednotlivé významově stejné části odpovědí (jednotky – indikátory) přiřazeny pod tzv. kódy. Jednotlivé indikátory jsou identifikovány ve shrnutí odpovědí u příslušných otázek a tam, kde to dávalo smysl, jsou znázorněny i graficky. Podle stejného autora kód zastřešuje např. obdobný typ jednání, obdobný jev či vlastnost.

Následně jsem provedl kategorizaci (Švaříček, 2007, s. 220) – významově a obsahově obdobné kódy jsem přiřadil do několika kategorií.

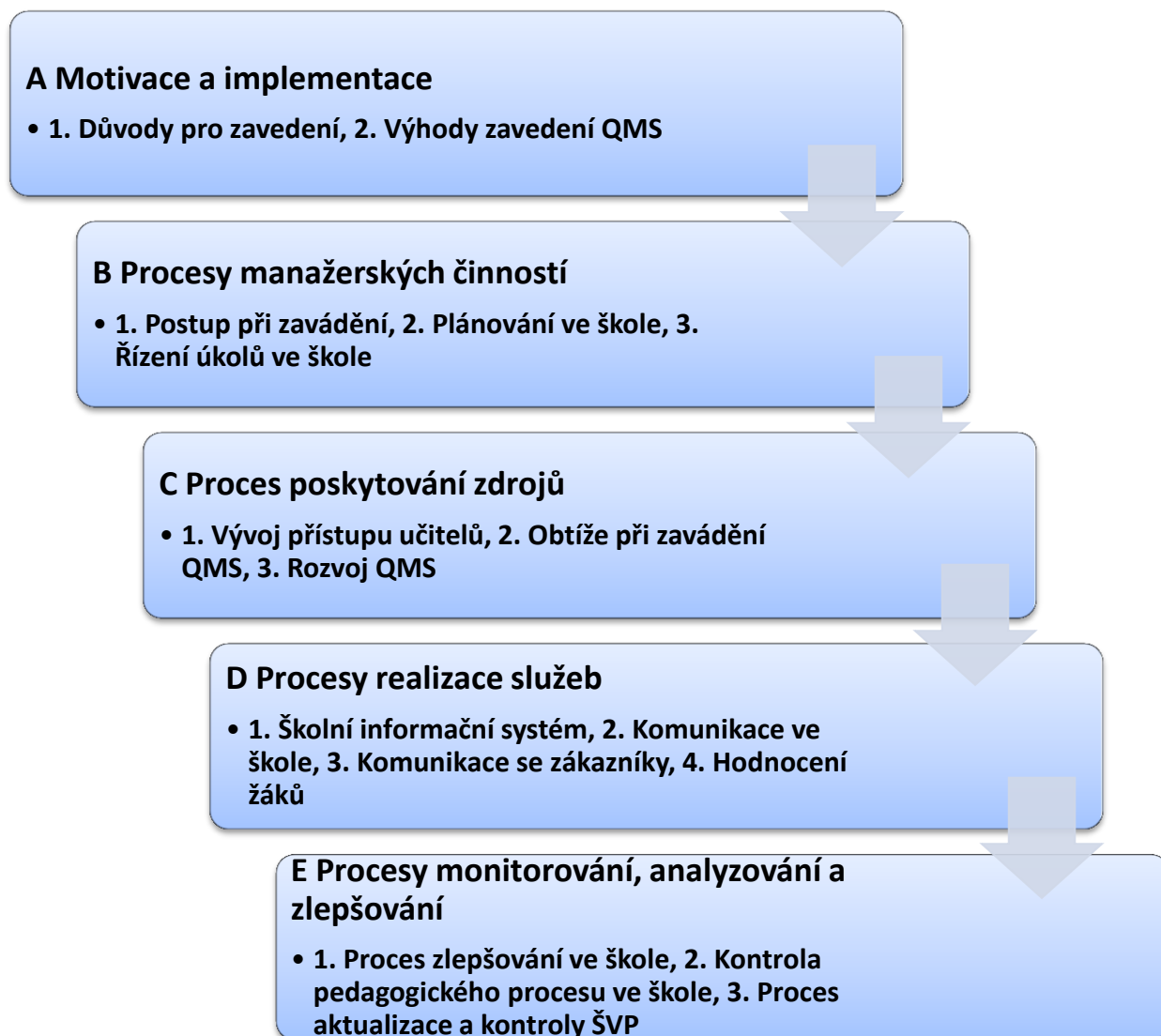
Tabulka 7 Kategorizace kódů

Kategorie	Kódy
A Implementace – motivace	1. Důvody pro zavedení
	2. Výhody zavedení QMS
B Procesy manažerských činností	1. Postup při zavádění
	2. Plánování ve škole
	3. Řízení úkolů ve škole
C Proces poskytování zdrojů	1. Vývoj přístupu učitelů
	2. Obtíže při zavedení QMS
	3. Rozvoj QMS
D Procesy realizace služeb	1. Školní informační systém
	2. Komunikace ve škole
	3. Komunikace se zákazníky
	4. Hodnocení žáků
E Procesy monitorování, analyzování a zlepšování	1. Proces zlepšování ve škole
	2. Kontrola pedagogického procesu ve škole
	3. Proces aktualizace a kontroly ŠVP

V dalším kroku jsem použil techniku „vyložení karet“. Švaříček (2007, s. 226) uvádí, že se jedná o nejjednodušší nadstavbu otevřeného kódování. Jde o vytvoření posloupnosti jednotlivých kategorií, které následně umožní „převyprávění“ obsahu.

Technika „vyložení karet“ byla prostředkem k vytvoření analytického příběhu (abstraktu). Švaříček (2007, s. 239) uvádí, že analytický příběh znamená jednoduchý popis jednotlivých kategorií a vztahů mezi nimi. Což se dá následně vytvořit graficky:

Obrázek 40 Analytický příběh



Gavora (2010, s. 220) uvádí, že posledním krokem celého procesu je transformace charakteristik do „příběhu“ v podobě formulování teorie.

V tomto případě je výstup projektu tvořen nikoliv nově formulovanou teorií; specifický výstup tvoří spíše implementační příručka, která popisuje proces implementace. Ve snaze dodržet metodologii kvalitativního šetření a zároveň pevnou strukturu normy ČSN jsem se snažil terminologicky propojit kategorie kódů s názvoslovím normy.

6. Implementační model – Rámcový postup implementace

Měsíc	Kapitoly normy ČSN EN ISO 9001:2009	Osnova postupu
1		Zahájení implementace systému managementu kvality
2		Plán implementace, školení, sestavení procesní mapy
3	Kapitola 4 Systém managementu kvality	Procesy manažerských činností Stanovení rozsahu a obsahu dokumentace SMK Tvorba příručky kvality Tvorba a revize dokumentů a záznamů Řízení dokumentů a záznamů
4	Kapitola 5 Odpovědnost managementu	Procesy manažerských činností - pokračování Tvorba politiky kvality Stanovení cílů kvality Plánování managementu kvality Odpovědnost a pravomoc SMK Stanovení interní komunikace Přezkoumání systému managementu
5	Kapitola 6 Management zdrojů	Procesy poskytování zdrojů Lidské zdroje Zajištění kvalifikovaných pracovníků Kompetence, vzdělávání a jeho hodnocení Infrastruktura Finanční zdroje
6	Kapitola 6 Management zdrojů	Procesy poskytování zdrojů - pokračování Bezpečnost práce Pracovní prostředí
7	Kapitola 7 Realizace produktu	Procesy realizace služeb Procesy týkající se zákazníka Nákupy Hodnocení dodavatelů Zpracování realizačních procesů Majetek zákazníka
8	Kapitola 8 Měření, analýza a zlepšování	Procesy monitorování, analyzování a zlepšování Hodnocení spokojenosti zákazníka Monitorování a měření procesů Monitorování a hodnocení žáků, studentů Řízení neshod Zlepšování Nápravné a preventivní opatření
9	Kapitola 8 Měření, analýza a zlepšování	Procesy monitorování, analyzování a zlepšování - pokračování Řízení a provádění interních auditů - Sestavení programu auditů - Sestavení otázek auditů a provádění auditů - Kontrola odstranění neshod
10		<i>Certifikace systému kvality nezávislým certifikačním orgánem</i>

1. Zahájení implementace systému managementu kvality

Management školy	Projektový tým
<ul style="list-style-type: none"> • Rozhodnutí vedení školy o zavedení systému managementu kvality QMS (dále QMS) – toto rozhodnutí musí být v podobě příkazu ředitele • Určení odpovědného zástupce vedení školy - je výhodné, pokud to je přímo ředitel školy • Jmenování projektového týmu, jmenování manažera kvality – manažer kvality nemusí být členem vedení školy, ale měl by být součástí širšího managementu, musí se jednat o organizačně schopného zaměstnance s autoritou u ostatních • Seznámení pracovníků školy se začátkem procesu zavedení managementu kvality – naprosto klíčová nutnost, učitelé musí vědět, co se ve škole děje • Výběr externího konzultanta pro zavedení QMS se znalostí školské legislativy 	<p>Projektový tým se skládá z pověřeného člena vedení školy (ideálně ředitele), manažera kvality, koordinátora ICT (pro školní intranet) a několika motivovaných zaměstnanců, kteří budou spolupracovat při zavádění QMS, budou garanty jednotlivých oblastí a tvořit páteř týmu interních auditorů. Všichni členové nemusí být vedoucí pracovníci (vedoucí úseků, vedoucí předmětových komisí apod.) ale je výhodné, pokud část týmu tvoří řadoví zaměstnanci a zbylou část členové širšího managementu (vedoucí úseků). Počet členů projektového týmu se určuje dle velikosti školy – nejnižší doporučený počet jsou 4 osoby, až po 12 osob u největších škol</p> <p>Projektový tým se schází pravidelně, z jednání je pořizován zápis. Úkoly:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vytvoření adresáře QMS na serveru školy, určení přístupových editačních práv členů projektového týmu • V této úvodní fázi je třeba uskutečnit podrobnou společnou prohlídku školy • Seznámení se s normou a směrnici pro aplikaci ISO 9001:2003 – IWA 2 <p>Příklad očekávání zavedení QMS ve škole</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zkvalitnění řízení školy • Zavedení procesního řízení • Zefektivnění stávajících procesů a činností • Zefektivnění správy dokumentů • Zvýšení konkurenceschopnosti a image školy • Zvýšení spokojenosti zákazníků (žáků a rodičů) • Organizační schéma školy a organizační řád školy • Jednotná záhlaví dokumentů <p>Co QMS neumí</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nelze čekat okamžité výsledky • Není všespasitelným lékem na problémy školy

2. Plán implementace, školení, sestavení procesní mapy

Management školy	Projektový tým
<p>Spolupráce s projektovým týmem, vymezení, přizpůsobení a aktualizace stěžejních dokumentů pro systém managementu kvality:</p> <ul style="list-style-type: none">• Plán implementace• Proškolení managementu• Spolupráce s projektovým týmem na určení klíčových procesů• Příprava organizačních změn souvisejících s realizací záměru, projednání návrhu na poradě vedení školy	<ul style="list-style-type: none">• Proškolení projektového týmu a vybraných zaměstnanců k procesu zavádění QMS• Obsahem školení zaměstnanců jsou informace o důvodech a smyslu zavedení QMS, vysvětlení prospěšnosti zavedení QMS, seznámením s plánem a postupem implementace• Určit přesný postup pro zavedení QMS, určit prioritní oblasti• Projektový tým definuje a sestaví mapu všech procesů na škole• Určení procesů, kterými se zabezpečuje činnost systému řízení kvality. Tyto procesy z důvodu přehlednosti je vhodné setřídít do 4 skupin dle struktury normy ČSN EN ISO 9001:2009. Jedná se o následující skupiny:<ol style="list-style-type: none">1. Procesy manažerských činností2. Procesy poskytování zdrojů3. Procesy realizace služeb4. Procesy monitorování, analyzování a zlepšování <p>Uvedené skupiny procesů vytváří standardní cyklus PDCA pro řízení systému kvality školy – neustálé zlepšování (Plánuj – Dělej – Kontroluj – Jednej).</p>

3. Procesy manažerských činností		
Management školy	Projektový tým	Příklady dokumentů
<ul style="list-style-type: none"> • Spolupráce s projektovým týmem na zpracování dokumentů • Rozhodnutí o zavedení efektivního elektronického systému pro nastavení procesů kvality řízení • Rozhodnutí o jednotném formuláři pro psaný dokument – záhlaví, zápatí 	<ul style="list-style-type: none"> • Příprava tvorby příručky kvality <p>Příručka kvality (PK) stanovuje základní odpovědnosti, principy a zásady, kterými se organizace řídí. PK je hlavním dokumentem systému kvality popisujícím tento systém a dokladujícím péči organizace o kvalitu ve všech procesech.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tvorba seznamu dokumentů a záznamů - veškerá dokumentace, která má návaznost na systém managementu organizace a které škola ke své činnosti potřebuje v souladu s legislativou • Nastavení řízení dokumentů a záznamů, odpovědností za řízení dokumentů <p>Dokumenty a související záznamy, které jsou potřebné pro systém managementu kvality organizace, musí být schvalovány, přezkoumávány z důvodu zajištění jejich aktuálnosti a identifikovatelnosti řízeny.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stanovení rozsahu a obsahu dokumentace SMK • Tvorba a revize dokumentů a záznamů <p>Škola v době implementace QMS již disponuje povinnou dokumentací školy. V rámci implementace je vhodné provést revizi a úpravu stávající dokumentace a přípravu nové dokumentace školy dle jednotlivých procesů v souladu s normou</p> <p>Před vlastní tvorbou dokumentace se musí projekční tým domluvit na jasném a jednoznačném značení dokumentace školy, v návaznosti na přidělování čísel jednacích. Celý postup značení a archivace dokumentů musí být implementován v souladu s platnou legislativou, spisovým a skartačním řádem a elektronickou podatelnou</p> <p>Za zpracování a řízení dokumentace a dokumentů v organizaci je odpovědný MK. Za schvalování dokumentace odpovídá ředitel školy. Veškerá dokumentace a dokumenty jsou po době užití archivovány.</p> <p>Pomocí nastaveného elektronického systému se zabezpečí, že budou ve škole používány vždy aktuální dokumenty a záznamy.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evidence řízených dokumentů a záznamů • Spisový a skartační řád • Příručka kvality • Školní řád • Organizační řád • Oznámení ředitele k svobodnému přístupu k informacím • Vnitřní předpis školy pro sportovní kurzy a exkurze • Pracovní řád • Směrnice o ochraně osobních údajů • Příkaz ředitele školy - přístupová práva k dokumentaci školy • Řády odborných učeben • Řád tělocvičny • Provozní řád školního hřiště • Provozní řád školy • Příkazy a pokyny ředitele školy • Přístupová práva • Procesy

4. Procesy manažerských činností - pokračování

Management školy	Projektový tým	Příklady dokumentů
<ul style="list-style-type: none"> • Politika kvality – určení, čeho chce škola dosáhnout ve vztahu ke kvalitě • Spolupráce na stanovení cílů kvality • Návrh nové Organizační struktury • Odpovědnost a pravomoc SMK • Plánování managementu kvality <p>Při plánování systému managementu kvality vedení zabezpečuje způsob plánování tak, že provádí kontrolu průběhu a fungování procesů a celého systému managementu kvality, zajišťuje potřebné zdroje pro jeho fungování a plánuje potřebné kroky k udržení nebo rozvoji stávajícího stavu vždy dle reálných možností organizace.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tvorba politiky kvality Politika kvality (stručná koncepce rozvoje školy) – důvody a smysl zavedení systému managementu kvality • Stanovení cílů kvality Rozpracování politiky kvality do ročních cílů kvality a opatření k dosažení cílů. Cíle kvality – naplňují záměr organizace ve vztahu ke kvalitě, čeho chceme dosáhnout. Stanovené cíle musí mít měřitelné hodnoty, které se alespoň jednou ročně vyhodnocují • Plánování organizace výchovně vzdělávacího procesu, plánování činností ve školním roce • Vychází se především: <ul style="list-style-type: none"> – ze současné a budoucí potřeby organizace na trhu práce, – důležitých zjištění z přezkoumání managementu, – současné dosažené úrovně procesu, – úrovně spokojenosti zainteresovaných stran, – výsledků sebehodnocení, – benchmarkingu, – zdrojů potřebných ke splnění cílů. • Schválení úpravy organizačního schématu, organizačního řádu školy, náplně práce manažera kvality • Prokazatelné seznámení pracovníků s organizačním schématem a organizačním řádem • Nastavení procesu přezkoumání SMK vedením - vlastní hodnocení školy, interní audity • Vytvoření informačního vnitřního a vnějšího komunikačního systému • Nastavení odpovědnosti za jednotlivé procesy • Pokračování ve tvorbě Příručky kvality • Pokračování v revizi a tvorbě dokumentů a záznamů školy 	<ul style="list-style-type: none"> • Informační systém školy – vnitřní a vnější • Politika kvality • Cíle kvality • Plán práce školy • Zápis z přezkoumání SMK vedením • Doklad o jmenování člena managementu organizace – MK • Benchmarking • Testování • Organizační schéma • Kolektivní smlouva • Pověření v zastupování

5. Procesy poskytování zdrojů		
Management školy	Projektový tým	Příklady dokumentů
<ul style="list-style-type: none"> Spolupráce s projektovým týmem na zpracování dokumentů Zabezpečení externích odborníků 	<p>Lidské zdroje:</p> <ul style="list-style-type: none"> Tvorba a revize náplní práce Zajištění kvalifikovaných pracovníků, personalistika, kompetence Další vzdělávání pedagogických a nepedagogických pracovníků - zpracování plánů vzdělávání, vyhodnocení plánů Zácvik nových pracovníků <p>Infrastruktura:</p> <ul style="list-style-type: none"> Poskytování dostatečné infrastruktury, evidence, odpovědnosti, tvorba a revize dokumentace Správa budov a zařízení Technické vybavení Podpůrné služby – doprava, sklady, stravování, energie Zajištění potřebného HW a SW vybavení, vnitřní vybavení, učební pomůcky Údržba a revize <p>Finanční zdroje:</p> <ul style="list-style-type: none"> Řízení finančních zdrojů – plánování, skutečné využívání zdrojů Přijímání nezbytných opatření Získávání finančních zdrojů Zprávy o hospodaření, výkaznictví Využívání SW <p>Pokračování v nastavování a realizaci elektronického informačního systému řízení, pokračování na tvorbě a revizi dokumentů a záznamů</p>	<ul style="list-style-type: none"> Cestovní náhrady Plán revizí, inventarizace Smlouvy k zajištění lékařské péče Pracovní náplně (popis pracovní činnosti) Jmenování předsedů předmětových komisí Jmenování správců sbírek Pedagogická a odborná způsobilost Úvazky, zpracování mezd Pracovní doba pracovníků Evidence pracovní doby Kritéria osobního hodnocení a odměn Seznam pracovníků dle zařazení (pracovní pozice) Plán personálního rozvoje (další vzdělávání) Vyhodnocení vzdělávání (vyhodnocení plánu personálního rozvoje) Seznam absolvovaných školení pedagogických pracovníků pro školní rok (včetně školení BOZP vedoucích pracovníků, zdravotníků, zdravotníků zotavovacích akcí) Přehled osvědčení pracovníků školy Pracovní prostory (monitorování stavu, zlepšování, požadavky zaměstnanců) Záznamy o provedené údržbě, deník závad Plán údržby služebních aut Vnitřní platový předpis Dokumentace finanční zdroje, faktury, směrnice

6. Procesy poskytování zdrojů - pokračování

Management školy	Projektový tým	Příklady dokumentů
<ul style="list-style-type: none"> • Spolupráce s projektovým týmem na zpracování dokumentů • Zajištění externích spolupracovníků 	<p>Bezpečnost práce</p> <ul style="list-style-type: none"> • Školení, osnovy doklady • Hodnocení bezpečnostních rizik a kategorizace pracovišť • Zpracování povinné dokumentace, odpovědnosti <p>Pracovní prostředí</p> <ul style="list-style-type: none"> • Důležitost vlivu pracovního prostředí na kvalitu práce. • Sledování důležitých parametrů pracovního prostředí a jeho vyhodnocování – dotazníky spokojenosti pracovníků školy 	<ul style="list-style-type: none"> • Kniha úrazů • Evakuační plány • Prověrky BOZP • Směrnice k zajištění BOZP při práci • Směrnice o evidenci úrazů • Záznamy o úrazech • Umístění lékárníček, kontrola, seznam vybavení lékárníček, stanovený lékařem závodní preventivní péče • Dokumentace o poučení o školním řádu • Dokumentace o proškolení z oblasti BOZP, osnovy poučení, školení • Roční prověrka (příkaz ředitele, zápis) • Ochranné pracovní pomůcky • Stanovení rizik ve vztahu k bezpečnosti a hygieně (psychohygieně) zaměstnanců.

7. Procesy poskytování služeb		
Management školy	Projektový tým	Příklady dokumentů
<ul style="list-style-type: none"> Spolupráce s projektovým týmem na zpracování seznamu všech dokumentů, které škola ke svému chodu potřebuje 	<ul style="list-style-type: none"> Zpracování realizačních procesů týkajících se zákazníka (žáka) Školní administrativa žáků, mimoškolní aktivity, stravování Pokračování na tvorbě dokumentů a školního informačního systému Pokračování v pravidelných schůzkách implementačního projektového týmu, vyhodnocování plánu. Dále je třeba se zaměřit na sjednocení a revizi, či tvorbě dokumentace k realizačním procesům na škole – procesy vzdělávání. Nákup - zajištění, aby všechny nakupované produkty odpovídaly specifikovaným požadavkům Zpracování přehledu všech dodavatelů Hodnocení smluvních dodavatelů Revize smluv Majetek zákazníka – dokumenty předané studenty, dokumenty o lékařských prohlídkách, studiích a certifikátech studentů, zkoušky, testy nebo písemné práce studentů, záznamy a dokumenty o vzdělávací dráze studentů, vyučovací pomůcky potřebné k uskutečňování vzdělávacího procesu, zařízení vlastněná žáky/zákazníky. 	<ul style="list-style-type: none"> Proces přijímání ke vzdělávání Proces ukončování vzdělávání Proces inovace a úpravy ŠVP Outsourcing – praxe žáků Organizace školního roku Třídní kniha – Bakaláři Třídní výkaz – Bakaláři – monitorování a stav dosažené úrovně školního prospěchu Školní matrika – Bakaláři Osobní spis žáka Rozvrhy Seznam všech dodavatelů Nakupování – hodnocení dodavatelů Plán práce psychologa školy – celoroční plán Plán hospitační a kontrolní činnosti Minimální preventivní program – dlouhodobý Koncepce péče o žáky se SPC Plán rozvoje ICT – dlouhodobý Dlouhodobá koncepce EVVO Plány předmětových komisí Plán výchovného poradce Plán kontrolní činnosti Plán hospitační činnosti Pedagogické dohledy

8. Procesy monitorování, analyzování a zlepšování

Management školy	Projektový tým	Příklady dokumentů
<ul style="list-style-type: none"> Spolupráce s projektovým týmem na zpracování seznamu všech dokumentů, které škola ke svému chodu potřebuje 	<ul style="list-style-type: none"> Zpracování dotazníků spokojenosti žáků, pracovníků, rodičů, absolventů Vyhodnocení spokojenosti zákazníka Zpracování nápravných opatření a námětů na zlepšení Schránky důvěry Monitorování a měření procesů, vyhodnocování Monitorování a hodnocení žáků Řízení neshod – zpracování neshod (závad, nedostatků při kontrolní činnosti), určení nápravných opatření, námětů na zlepšování a stanovení preventivních opatření. Veškeré výsledky činností, které nedosáhnou předpokládaných parametrů, podléhají dalšímu řízení. K neshodám přistupujeme tak, abychom se z příčin, které je způsobily, poučili a neopakovali jsme stále stejné chyby. Vyhodnocení definovaných procesů je také realizováno formou vyhodnocení v dokumentu Přezkoumání MK, kde jsou vyhodnoceny i cíle politiky kvality na roční období, část vyhodnocení procesů je součástí Výroční zprávy školy. Doporučení jsou projednána v projektovém týmu a předána na poradě vedení. Na základě vyhodnocení jsou realizována nápravná a preventivní opatření 	<ul style="list-style-type: none"> Dotazníky spokojenosti Zápisy z pedagogických rad Zápisy z porad vedení Zápisy z porad pedagogických pracovníků Zápisy z porad nepedagogických pracovníků Zápisy z porad předmětových komisí Zápisy z jednání žákovského parlamentu Zápisy z kontrolní činnosti Záznamy z hospitační činnosti Vnitřní kontrolní systém – řídicí kontrola Monitorování a analýza spotřeby energií Benchmarking Záznamy o úrazech, vyhodnocování Monitorování výsledků hodnocení žáků Dokumentace k přijímání ke vzdělávání, vyhodnocení realizačního procesu Dokumentace k ukončování ke vzdělávání, vyhodnocení realizačního procesu Vyhodnocení ŠVP Vyhodnocení praxí Směrnice řízení neshod Evidence a řízení neshod Vlastní hodnocení školy Výroční zpráva školy Zpráva o hospodaření školy

9. Procesy monitorování, analyzování a zlepšování - pokračování

Management školy	Projektový tým	Příklady dokumentů
<ul style="list-style-type: none"> • Spolupráce s projektovým týmem na zpracování dokumentů • Schválení programu interního auditu 	<p>Řízení a provádění interních auditů</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sestavení programu auditů • Sestavení plánu interních auditů • Sestavení otázek auditů a provádění auditů • Provedení interního auditu, nejlépe za přítomnosti externího auditora se znalostí problematiky a legislativy školy • Kontrola odstranění neshod – nápravná a preventivní opatření, náměty na zlepšování <p>Dokončení tvorby povinné dokumentace školy a dokončení její evidence na intranetu školy, dokončení prací na intranetu školy.</p> <p>Dokončení zpracování Příručky kvality</p> <p>Projektový tým provede vyhodnocení plánu implementace, vyhodnocení realizace a plnění úkolů.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Probíhá příprava na certifikaci od certifikačního orgánu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Program interních auditů • Plán interních auditů • Řízení neshod • Zpráva z interního auditu • Směrnice o interních auditech • Záznam o kontrole z interního auditu

10. Certifikace systému kvality nezávislým certifikačním orgánem

Management školy	Projektový tým
<ul style="list-style-type: none">• Vytvořit podmínky pro činnost certifikačního orgánu <p>Vedení školy projedná doporučení certifikačního orgánu, přijme preventivní a nápravná opatření, která eviduje, řeší a projednává</p> <p>Management školy znovu stanoví plán interních auditů na další období. Na každý školní rok stanoví plán cílů kvality, které musí být definovány v souladu s pravidlem SMART</p>	<ul style="list-style-type: none">• Spolupracovat s certifikačním orgánem při auditu.• Reagovat na případné neshody• Připravit opatření k nápravě neshod• Dokončení realizace nápravných a preventivních opatření. <p>Certifikace od certifikačního orgánu.</p> <p>Certifikační orgán provede audit – zjištění souladu s implementovanou normou kvality, definuje v rámci výsledku doporučení na zlepšení, uděluje certifikaci.</p> <p>Všichni zaměstnanci školy jsou seznámeni s ukončenou certifikací a podmínkami dalšího udržení a rozvoje systému na pedagogické radě školy.</p> <p>Během roku se pravidelně provádí monitorování spokojenosti zákazníků, monitorování procesů vzdělávání, testování.</p> <p>Vedení školy společně s manažerem kvality projedná výsledky auditů, Přezkoumání na poradách vedení.</p> <p>Jednou ročně se koná dozorový audit od certifikačního orgánu.</p> <ul style="list-style-type: none">• Certifikace se v pravidelných intervalech obnovuje.

7. Závěr

Shrnutí teoretické části

V teoretické části práce jsem podrobně popsal problematiku managementu kvality ve vzdělávání. Vycházel jsem nejdříve z obecného vymezení pojmů kvalita, management kvality apod., které jsem následně vysvětlil v kontextu oblasti vzdělávání. Každá kapitola je tvořena popisem a závěrečným shrnutím předmětné problematiky.

Obecný popis pojmů a následné vysvětlení v kontextu vzdělávacích služeb a managementu vzdělávání bylo nutné z důvodu historického vývoje této problematiky. Management kvality byl totiž nejdříve součástí obecného managementu, postupem času došlo k jeho aplikaci i v managementu vzdělávání. Práce by nebyla úplná bez vysvětlení této geneze.

Duální popis této problematiky, tj. nejdříve obecné vysvětlení, a následně aplikace těchto principů v oblasti vzdělávání jsou použity i v dalších kapitolách, které se věnují managementu kvality a principu TQM, včetně popisů alternativních systémů kvality (EFQM, CAF).

Další kapitoly teoretické části jsou věnovány aplikaci systému managementu kvality ČSN EN ISO 2001:2009 ve vzdělávání. Ve zvláštních kapitolách je popsáno zavedení, udržování a rozvoj systému managementu kvality ČSN EN ISO 2001:2009. Tato část byla nejobtížnější, neboť cílem bylo vyhnout se prostému technickému popisu. Snažil jsem se o přizpůsobení textu normy běžnému jazyku. Mou snahou bylo text práce co nejvíce přiblížit pro praktické využití v managementu vzdělávání.

Tato část práce je nejméně pokryta odbornou literaturou, takže jsem musel částečně využít zkušeností získaných z výzkumného šetření a praktické zkušenosti následně teoreticky zpracovat. Část zaměřená na udržování systému managementu kvality se věnuje procesnímu řízení a procesnímu modelu jako prostředku pro zlepšování již zavedeného systému.

Zcela inovativní je popis použití cloud computingu při rozvoji systému managementu kvality ve škole. Podrobně je popsáno použití systému MS Office 365 ve vzdělávání, které je doplněno o několik skutečných příkladů použití v přílohách.

Shrnutí výzkumné části

Hlavní cíl výzkumu:

- *Vytvořit vzorový model implementace systému managementu kvality ČSN EN ISO 9001:2009 ve škole. Tento model implementace doplnit přehledem skutečných dokumentů, se kterými školy pracují.*

Podářilo se mi zpracovat implementační model, který přehlednou formou znázorňuje proces zavedení systému managementu kvality ČSN EN ISO 9001:2009 ve vzdělávání. Zpracování implementační příručky bylo náročným úkolem, a pokud jsem u několika kapitol teoretické části upozorňoval na nedostatek odborné literatury, tak problematika konkrétního a komplexního implementačního modelu nebyla dosud řešena jak v odborné literatuře, tak v kvalifikačních pracích. Zřejmou nevýhodou tedy byla nemožnost komparace s již řešenou prací v příbuzné nebo alespoň nějaké oblasti managementu kvality. Tuto nevýhodu jsem snažil průběžně odstraňovat konzultacemi s vedoucím práce, manažery kvality v jiných školách.

Usiloval jsem o to, aby si zájemce o tuto problematiku po přečtení implementační příručky dokázal představit, co ho během procesu implementace čeká. Co nejnázorněji jsem rozdělil jednotlivé aktivity a činnosti do 9 měsíců implementačního procesu s tím, že na sebe logicky navazují a odpovídají skutečnému průběhu. V přílohách je jako součást práce ukázka skutečných dokumentů z procesu implementace s cílem dále tuto problematiku přiblížit.

Implementační model samozřejmě vychází z provedeného výzkumného šetření v několika školách a zpracované případové studie. Jsem vděčný kolegům ředitelům, že mi umožnili zachytit jejich názory, zkušenosti i připomínky k problematice systému managementu kvality. Představují cenný zdroj informací a zkušeností, který jsem použil při zpracování implementačního modelu. Dalším doplňujícím zdrojem pak byly názory a připomínky manažerů kvality ve zkoumaných školách. Mohu konstatovat, že jsem během dotazování získal celou řadu podnětů nejen pro diplomovou práci, ale i pro svou současnou práci ředitele střední školy a část postupů jsme již zavedli (např. nové rodičovské dotazníky).

Podpůrné cíle výzkumu:

- *Zaznamenat zkušenosti managementu, manažera kvality vybraných škol se zaváděním, udržováním a rozvojem systému managementu kvality ČSN EN ISO 9001:2009*

Tento cíl se mi podařilo naplnit, navštívil jsem tři školy a zaznamenal zkušenosti a názory ředitelů škol a manažerů kvality na problematiku systému managementu kvality. Odpovědi jsem následně přepsal, zpracoval a u každé odpovědi je můj průběžný vysvětlující komentář a shrnutí názorů. Určitým zajímavým prvkem, který podrobněji popisují v části věnované manažerům kvality, bylo zřetelné rozdělení rolí jednotlivých aktérů implementace. Ředitel školy má na tuto problematiku komplexní, shrnující pohled a nemusí být informován o dílčích podrobnostech fungování QMS. Manažer školy je naopak informován o všech částech managementu kvality, ale již nedisponuje komplexním přehledem jako vrcholový management školy. Původně jsem předpokládal, že provedu výzkum i s řadovými učiteli. Výzkum jsem provedl, ale nezpracoval, neboť odpovědi učitelů byly téměř stejné. Systém znají, používají pro svou práci, ale víc o tom nevědí. Odpovědi učitelů tedy nebyly nijak přínosné, potvrzují především rozdělení rolí ve škole a byly podkladem pro mé doporučení pro zlepšení informovanosti o QMS ve škole.

- *Zaznamenat zkušenosti managementu, manažera kvality vybraných škol s využitím informačního systému pro systém managementu kvality a školní informační systém*

Tento cíl byl také naplněn, ředitelé školy a manažeři kvality podrobně informovali o používání informačního systému pro vzdělávání a QMS. Určitou zajímavostí bylo, jak samozřejmě o tomto systému mluvili, vůbec si neuvědomovali, že jejich systém není v podmínkách našeho školství vůbec samozřejmý. Jedna ze škol používá systém Bakaláři pro klasifikaci, třídní knihu, matriku, výroční zprávy, plánování aktivit atd. v kombinaci se systémem Office 365 pro vytváření, sdílení a ukládání dokumentů, přidělování úkolů, e-learning atd. a mluvili o tom jako o naprosto samozřejmé věci. Musel jsem je upozornit, že

takové informační prostředí je naprosto ojedinělé a naprosto se vymyká obvyklým poměrům v našem školství.²⁵

- *Provést analýzu odpovědí a zobecnění poznatků využít při zpracování modelu implementace*

Tento cíl byl naplněn, implementační model je zpracován v závěru práce a je doplněn o několik vzorových dokumentů v přílohách.

Doprovodné výzkumné předpoklady

- *Školy, které zavedly QMS, měly již před jeho zavedením nadstandardní úroveň školního informačního systému*

Z odpovědí ředitelů škol a manažerů kvality vyplývá, že funkční a komplexní informační systém školy je jednou ze zásadních podmínek pro zavedení QMS. Všechny školy mají intranetový portál, e-learningový portál, komplexní studijní informační systém, systém pro vytváření, ukládání a sdílení dokumentů, systém pro plánování atd. **Tento předpoklad byl potvrzen.**

- *Školy, které zavedly QMS, měly již před jeho zavedením nadstandardní úroveň zvládnutí vzdělávacích procesů*

Z odpovědí ředitelů a manažerů kvality vyplývá, že snaha o zlepšení výchovně vzdělávací práce školy nebyla hlavním motivem pro zavedení QMS. Ve všech případech se jedná o kvalitní školy s nadstandardními výsledky vzdělávání, ale ředitelé školy uvádějí pro zavedení QMS jiné důvody (vnitřní kontrola, dokumentace školy). Lze však předpokládat, že QMS může ke zkvalitnění vzdělávacího procesu přispět (resp. přispívá). Ani jeden ředitel však tento předpoklad přímo nepotvrzuje, faktem zůstává, že tyto školy nadstandardní úroveň vzdělávání vykazují. **Tento předpoklad byl potvrzen částečně.**

- *Ve zkoumaných školách se liší míra akceptace systému managementu kvality v závislosti na pozici ve škole*

Vyhodnocení tohoto předpokladu potvrzují i mé vlastní zkušenosti. Všichni ředitelé uvádějí a potvrzují odlišnou míru přijímání QMS v závislosti na postavení osoby ve škole.

²⁵ Používání MS Office 365 je v našich školách zatím stále výjimečné.

Ředitel školy je téměř vždy iniciátorem zavedení QMS, následně z motivovaných zaměstnanců vytvoří skupinu pro implementaci a řadoví učitelé tvoří konečné příjemce. Míra akceptace QMS se v jednotlivých skupinách zaměstnanců liší. Ředitel školy je motivován snahou o zkvalitnění školy (i faktem, že ISO ředitele „chrání“). Aktivní a motivovaní zaměstnanci systém následně zavedou. Jsou motivováni se naučit něco nového, zvládnout poměrně složitou činnost, jsou i finančně motivováni. Řadový učitel běžně vyčkává, co z toho vznikne, a většinou udělá jen to, co musí. Nakonec ale opravdu bez problémů přijímá výhody v podobě kvalitního a přehledného systému, aniž by se však nějak hlouběji zajímal o to, jak je celý systém vytvářen. **Tento předpoklad byl potvrzen.**

Mohu potvrdit Švaříčkovo konstatování, že případová studie opravdu „*dokáže překvapit svým průběhem výzkumníka*“ (2007, 112), neboť při rozhovorech s kolegy řediteli a následně při přepisování rozhovorů jsem se uvědomil, jak pestrý a rozmanitý je přístup mých kolegů k vedení a řízení škol. U každého z nich bych dokázal vyjmenovat několik příkladů aktivit, které mě zaujaly a já se je pokouším zavést v naší škole. Dokonce jsem díky zpracování této diplomové práce inicioval a svolal schůzku ředitelů cca 12 škol, které ISO mají a dosahují trvale výborných výsledků. V rámci tohoto neformálního setkání dojde ke sdílení zkušeností jednotlivých škol a vytvoření stručné brožury příkladů dobré praxe. Jsem se jistý, že se bude jednat o nesmírně inspirativní setkání. Mohu tedy konstatovat, že zpracování diplomové práce mělo vliv i na mou práci ředitele školy.

8. Seznam použitých informačních zdrojů

- BEDNÁŘ, Josef. *Cloud computing – analýza možných řešení* [on-line]. Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta informatiky a statistiky, Praha, 2012. Kvalifikační práce. [cit. 2015-01-03] Dostupné z: <http://www.vse.cz/vskp/eid/33035>
- BLECHARZ, Pavel. *Řízení jakosti A*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2007, 163 s. ISBN 978-80-248-1418-6
- DRUCKER, Peter Ferdinand. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002, 300 s. ISBN 80-7261-066-x.
- DRTINA, René. *Možnosti a omezení elektronické podpory kvality vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Extrasystem Praha, 2011, 157 s. ISBN 978-80-87570-01-2
- FUXA, Jan. *Cloudové služby v chodu organizace*. [on-line]. Jihočeská univerzita, Přírodovědecká fakulta, České Budějovice, 2013, 55s Kvalifikační práce. [cit. 2015-01-03]. Dostupné z: http://theses.cz/id/wrd18d/BP_Fuxa.pdf
- GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 2., rozš. české vyd. Přeložil Vendula HASHESH, Iveta. *Marketingové řízení školy*. 1. vyd. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2010, 90 s. ISBN 978-80-7314-209-4
- HOYLE, David. *ISO 9000 quality systems handbook: using the standards as a framework for business improvement*. 6th ed. Amsterdam: Butterworth-Heinemann, 2009. ISBN 978-18-5617-684-2
- GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 2., rozš. české vyd. Překlad Vladimír Jůva, Vendula Hlavatá. Brno: Paido, 2010, 261 s. ISBN 978-80-7315-185-0.
- HŮLOVÁ, Marie a Eva JAROŠOVÁ. *Metody a techniky v managementu kvality 1*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2006, 80 s. ISBN 80-245-1030-8.
- JIREČKOVÁ, Ilona, *Řízení kvality ve škole se zaměřením na spokojenost klientů*, Univerzita Palackého v Olomouci, Pedagogická fakulta, Olomouc, 2011. Kvalifikační práce.
- KUBÁLEK, Tomáš, Markéta KUBÁLKOVÁ a Ivana TOPOLOVÁ. *Microsoft Office 365: systém sjednocené komunikace*. V Tribunu EU vyd. 1. Brno: Tribun EU, 2012, 195 s. ISBN 978-80-263-0245-2

LAPTUS, *Srovnávací studie pro přenos nástrojů v oblasti řízení* [on-line]. Varnsdorf, 2009, [cit. 2015-01-11]. Dostupné z: <http://www.sosvdf.cz/svr/docs/studie.pdf>

MUSILOVÁ, Marcela. *Případová studie jako součást pedagogické praxe*. 2. upr. vyd., V UP 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2003, 42 s. ISBN 80-244-0749-3

NAVRÁTIL, Stanislav a Jan MATTIOLI. *Vyučování, učení a kvalita vzdělání pro 21. století*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2013, 136 s. ISBN 978-80-7452-034-1.

NAVRÁTILOVÁ, Martina. *Řízení kvality ve školství: studie o metodách řízení kvality ve školství z pohledu účastníků projektu partnerství Comenius Regio "Quality Management in Education" = Qualitätsmanagement in der (Aus-)Bildung : eine vergleichende Studie, angefertigt im Rahmen der bayerisch-tschechischen Comenius-Regio-Projektes zum Thema "Quality Management in Education"*. Zlín: Zlínský kraj, 2013, 34, 36 s. ISBN 978-80-87833-00-1.

NENADÁL, Jaroslav. *Měření efektivnosti zvyšování kvality*. 1. vyd. Praha: Svoboda, 1986, 153 s

NENADÁL, Jaroslav. *Moderní systémy řízení jakosti: quality management*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1998, 283 s. ISBN 80-85943-63-8

NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004, 335 s. ISBN 80-7261-110-0

NENADÁL, Jaroslav. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2008, 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7

NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. *Benchmarking – mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2011, 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6

NEZVALOVÁ, Danuše. *Kvalita ve škole*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2002, 111 s. ISBN 80-244-0452-4

NEZVALOVÁ, D. *Kvalita a zdokonalování školy – ano či ne?. e-Pedagogium* [on-line]. 2002, roč. 2, č. 1 – mimořádné. [cit. 2015-01-11]. Dostupné z WWW:<<http://epedagog.upol.cz/eped1.2002/mimo/clanek13.htm>>.

NPJ, *Systémy managementu kvality – směrnice pro uplatnění ISO 9001:2000 ve vzdělávání*, Vyd. 1. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2007, 68 s. ISBN 978-80-7283-241-5

NUV. [on-line]. *Kvalita školy a kurikula od expertního šetření ke standardu kvality* PRAHA, 2011 [cit. 2015-01-13] Dostupné z: http://www.nuv.cz/uploads/Publikace/KG_KvS_publikace_05_vf_pdf1.pdf

NÚOV. *Přístupy k řízení kvality v odborném vzdělávání: příklady pokynů, doporučení, modelů, nástrojů, rámců a standardů kvality z vybraných zemí západní a severní Evropy*. Praha: NÚOV, 2008, 83 s. ISBN 978-80-87063-17-0.

POL, Milan a Bohumíra LAZAROVÁ. *Dobrá škola: metoda pro stanovení priorit školy*. Praha: Národní ústav odborného vzdělávání, 2011, 18 s. ISBN 978-80-87063-37-8

POL, Milan. *Škola v proměnách*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2007, 194 s. ISBN 978-80-210-4499-9

PRŮCHA, Jan, Eliška WALTEROVÁ a Jiří MAREŠ. *Pedagogický slovník*. 7., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Portál, 2013, 400 s. ISBN 978-80-262-0403-9

RÝDL, Karel. *Sebehodnocení školy: jak hodnotit kvalitu školy*. Vyd. 1. Praha: STROM, 1998, 71 s. ISBN 80-86106-04-7

ŘEPA, Václav. *Procesně řízená organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 301 s. ISBN 978-80-247-4128-4

SCHRATZ, Michael. *Zlepšování kvality vedení škol ve střední Evropě: závěrečná zpráva o projektu Kvalitním vedením škol k efektivnímu učení: účastnické země Rakousko, Česká republika, Maďarsko, Slovensko, Slovinsko*. 1. vyd. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2010, 121 s. ISBN 978-963-86699-8-8.

SEEBAUER, Renate, Zdeněk HELUS a Emmanuel KOLIADIS. *Kvalita cestou kvalifikace: 10 modulů k tematickým oblastem "Zvyšování kvality a zlepšování školního výkonu v aktuálních oblastech rozvoje školy" a "Zlepšování školního výkonu a hodnocení výkonu v definovaných oblastech" s vysvětlením často užívaných výrazů*. Brno: Paido, 2002, 197 s. ISBN 80-7315-022-0.

STRAUSS, Anselm L a Juliet M CORBIN. *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Vyd. 1. Boskovice: Albert, 1999, 196 s. ISBN 80-85834-60-x

ŠIMEK, Jiří. *Moderní systémy řízení kvality*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013, 81 s. ISBN 978-80-244-3637-1

ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 293 s. ISBN 978-80-247-1679-4

ŠTYBNAROVÁ, Jana. *Vzájemné učení škol v oblasti autoevaluace*. 1. vyd. Praha: Národní ústav pro vzdělávání, školské poradenské zařízení a zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků, 181 s. ISBN 978-80-86856-86-5.

ŠVAŘÍČEK, Roman a Klára ŠEĎOVÁ. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2007, 377 s. ISBN 978-80-7367-313-0

TROJAN, Václav. *Pedagogický proces a jeho řízení*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer, 2014, 90 s. ISBN 978-80-7478-539-9

TURKOVÁ, Jaroslava. *Management jakosti podle mezinárodní normy řady ISO 9000 a možnost jeho uplatnění pro sebehodnocení a zlepšování dosažené úrovně výchovně vzdělávací organizace*, Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, Praha, 2010. Kvalifikační práce.

VACÍK, Emil a Pavel ŠAŠEK. *Úloha kvality v řízení výkonnosti v organizacích veřejné správy*. Plzeň: Západočeská univerzita, 2010, 138 s. ISBN 978-80-7043-970-8.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

VEBER, Jaromír. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 163 s. ISBN 80-247-0194-4

VEBER, Jaromír. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce: legislativa, systémy, metody, praxe*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2006, 358 s., viii s. obr. příl. ISBN 80-7261-146-1

VÍTEK, Miloš. *Řízení kvality v Evropské unii*. Hradec Králové: Gaudeamus, 1996, 44 s.

VODA, Jan. *Standard ředitele školy – stále živé téma*, Praha: Wolters Kluwer, a.s., 2014, [cit. 2015-02-13]. Dostupné z: <http://magistr.rizeniskoly.cz/>

VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013, 359 s. ISBN 978-80-7261-232-1.

9. Seznam příloh

Příloha 1 Příručka kvality

Příloha 2 Přezkoumání účinnosti systému managementu kvality

Příloha 3 Řízení preventivních a nápravných opatření

Příloha 4 Evidence řízené dokumentace

Příloha 5 Procesní model SŠIS Dvůr Králové n. L.

Příloha 6 Politika kvality

Příloha 7 Ukázka nastavení webu v Office 365

Příloha 8 Ukázka struktury dokumentů v Office 365

Příloha 9 Přepis rozhovorů s řediteli školy a manažery kvality

10. Seznam obrázků

Obrázek 1 Některé požadavky na kvalitu výrobku	14
Obrázek 2 Znaky správného systému řízení	26
Obrázek 3 Standardy kvality (upraveno autorem)	27
Obrázek 4 Standardy funkce ředitele (upraveno autorem)	28
Obrázek 5 Standardy jednání ředitelů	29
Obrázek 6 Příklad Indikátorů naplňování kompetencí	32
Obrázek 7 Profesní standardy vedení školy.....	33
Obrázek 8 Soubory procesů managementu kvality.....	34
Obrázek 9 Strategické plánování kvality	37
Obrázek 10 Plán řízení kvality ve škole	38
Obrázek 11 Model EFQM.....	42
Obrázek 12 Model CAF	43
Obrázek 13 Systém managementu kvality ISO 9000	45
Obrázek 14 Postup pro za vedení QMS ISO 9001:2009 ve vzdělávání	52
Obrázek 15 Příklad cyklu PDCA v řízení ŠVP	54
Obrázek 16 Dělení procesů	55
Obrázek 17 Příklad procesního řízení (1).....	57
Obrázek 18 Příklad procesního řízení (2).....	57
Obrázek 19 Procesní model	58
Obrázek 20 Proces Interního auditu	59
Obrázek 21 Číslování dokumentace	61
Obrázek 22 Nástroje MS Office 365.....	69
Obrázek 23 Důvody pro zavedení QMS	80
Obrázek 24 Výhody zavedení QMS.....	82
Obrázek 25 Obtíže při zavádění	84
Obrázek 26 Vývoj přístup učitelů.....	85
Obrázek 27 Postup při zavádění	86
Obrázek 28 Rozvoj systému managementu kvality.....	88
Obrázek 29 Hodnocení výsledků vzdělávání.....	90
Obrázek 30 Studijní informační systém	92

Obrázek 31 Proces aktualizace a kontroly ŠVP.....	94
Obrázek 32 Plánování ve škole	96
Obrázek 33 Řízení úkolů ve škole	97
Obrázek 34 Kontrolní systém.....	99
Obrázek 35 Další vzdělávání pedagogických pracovníků.....	101
Obrázek 36 Proces zlepšování ve škole	102
Obrázek 37 Kontrola pedagogického procesu ve škole.....	104
Obrázek 38 Komunikace se zákazníky	106
Obrázek 39 Komunikace ve škole	107
Obrázek 40 Analytický příběh	118

11. Seznam tabulek

Tabulka 1 – Vývoj způsobů zajištění kvality	12
Tabulka 2 Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání na školní rok 2014/2015	17
Tabulka 3 Kritéria kvality vzdělávání.....	20
Tabulka 4 Odlišnosti interního auditu a sebehodnocení	60
Tabulka 5 Porovnání vlastností Office 365 a Google Apps	68
Tabulka 6 Varianty služeb pro organizace	68
Tabulka 7 Kategorizace kódů	117