

# **Příručka pro sebehodnocení poskytovatelů odborného vzdělávání**

**Stanislav Michek a kol.**

Národní ústav odborného vzdělávání  
Červenec 2006

Příručka pro sebehodnocení poskytovatelů odborného vzdělávání

Zpracoval: Stanislav Michek

Kolektiv: Romana Jezberová, Dana Kočková, Věra Vašáková

Recenzenti:

Mgr. Jan Mareš – ředitel ISS E, Chomutov; Ing. Otipka Jiří – učitel odborných předmět na ISS E, Chomutov; Ing. Petr Klínský – ředitel OA Heroldovy sady, Praha; Petr Jílek – ředitel SPŠS a VOŠ Chrudim; PhDr. Jana Podoláková – ředitelka HŠ, VOŠ hotelnictví a turismu a Jazykové školy s právem státní jazykové zkoušky, Poděbrady; Ing. Pavla Stejskalová – ředitelka SOŠ a SOU obchodní, Brno; Ing. František Kamlach – ředitel SOŠ a SOU – COP, Sezimovo Ústí

Vydal Národní ústav odborného vzdělávání

Praha, červenec 2006

Tisk: informační středisko odborného vzdělávání NUOV

# Obsah

<b>Úvod .....</b>	<b>5</b>
<b>Proč provádět vlastní hodnocení? .....</b>	<b>7</b>
<b>A. Přístup školy k nástrojům pro zajišťování kvality .....</b>	<b>9</b>
<b>B. Společný rámec pro zajišťování kvality odborného vzdělávání .....</b>	<b>13</b>
<b>C. Jednotlivé nástroje pro sebehodnocení – průvodce s ukázkami .....</b>	<b>16</b>
<b>C.1 SWOT - TOWS analýza .....</b>	<b>16</b>
C.1.1 Výhody SWOT – TOWS analýzy .....	16
C.1.2 O SWOT - TOWS analýze .....	16
C.1.3 Struktura TOWS analýzy .....	17
C.1.4 Fiktivní příklad TOWS analýzy .....	19
<b>C.2 Metodika ISO/IWA 2:2003 – směrnice pro aplikaci ISO 9001:2000 ve vzdělávání .....</b>	<b>23</b>
C.2.1 Výhody zavedení normy ISO 9001:2000 .....	23
C.2.2 O metodice ISO/IWA 2:2003 – směrnici pro aplikaci ISO 9001:2000 ve vzdělávání .....	23
C.2.3 Obsah metodiky ISO/IWA 2:2003 .....	25
C.2.4 Postup zavedení normy ISO 9001:2000 .....	26
C.2.5 Ukázka motivace pro zavedení normy ISO 9001:2000 .....	29
<b>C.3 Model excelence EFQM .....</b>	<b>30</b>
C.3.1 Výhody aplikace modelu excelence EFQM .....	30
C.3.2 O modelu excelence EFQM .....	30
C.3.3 Struktura a kritéria modelu excelence EFQM .....	31
C.3.4 Postup sebehodnocení podle modelu EFQM .....	34
C.3.5 Ukázka sebehodnocení podle modelu EFQM .....	37
<b>C.4 Model CAF .....</b>	<b>39</b>
C.4.1 Výhody aplikace modelu CAF .....	39
C.4.2 O modelu CAF .....	39
C.4.3 Struktura a kritéria modelu CAF .....	40
C.4.4 Postup sebehodnocení podle modelu CAF .....	44
C.4.5 Ukázky sebehodnocení podle modelu CAF .....	44
<b>D. Realizace a možná úskalí sebehodnocení .....</b>	<b>53</b>
Realizace sebehodnocení .....	53
Možná úskalí sebehodnocení .....	55
<b>Závěr, aneb nikdy nekončící cesta .....</b>	<b>58</b>

<b>Rejstřík pojmů.....</b>	<b>60</b>
<b>Použitá literatura .....</b>	<b>63</b>
<b>Příloha 1 - přiřazení subkritérií modelu CAF a EFQM k oblastem vlastního hodnocení.....</b>	<b>65</b>
<b>Příloha 2 - přehled příkladů dobré praxe .....</b>	<b>68</b>

# Úvod

Zajišťování kvality odborného vzdělávání a přípravy se stalo předmětem zájmu EU usnesením Rady Evropské unie z prosince 2002 a prohlášením evropských ministrů odpovědných za vzdělávání v členských zemích Unie, které bylo přijato na zasedání v Kodani ve dnech 29. a 30. listopadu 2002 („Podpora spolupráce v zajišťování kvality se zvláštním zaměřením na výměnu modelů, metod a společných kritérií a principů kvality v odborném vzdělávání a přípravě“).<sup>1</sup>

Tendence k zavádění moderních systémů řízení organizací včetně zavádění systémů jakosti lze u nás pozorovat již několik let. Jejich významnou podporu představuje vládní usnesení č. 458/2000 ze dne 10. května 2000 o národní politice jakosti České republiky. Mezi stěžejní úkoly státu ve vztahu ke stanoveným cílům patří rovněž koordinace politiky jakosti ve sféře výchovy a vzdělávání ve školách, v celoživotním vzdělávání a v rekvalifikačních pracovníků podle potřeb trhu práce.

Přímou vazbu na řešení stanovených úkolů v oblasti výchovy a vzdělávání ve školách má vlastní hodnocení škol, které patří od ledna 2005 k jejich novým povinnostem. Ukládá ji § 12 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů; bližší podrobnosti pak uvádí § 8 a § 9 vyhlášky č. 15/2005 Sb., kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů, výročních zpráv a vlastního hodnocení školy.

I když je vlastní hodnocení uloženo školám zákonem od počátku roku 2005, nelze říci, že by se jím nezabývaly již dříve. Vždyť každá koncepce rozvoje školy musí vycházet z analýzy jejího dosavadního vnitřního chodu a stavu (potřeb) jejího bezprostředního okolí. Vlastní hodnocení mnoho škol zpracovávalo formou písemné zprávy, kterou dokládalo své koncepční záměry, využívalo při tvorbě výroční zprávy a poskytovalo ji České školní inspekci při její inspekční činnosti ve škole. Tyto sebehodnotící zprávy měly samozřejmě zcela individuální charakter, vyplývající z rozdílnosti přístupů k pojetí procesu vlastního hodnocení uplatňovaných v jednotlivých školách. Ovšem již v tomto období se některé ze škol snažily využívat některý ze známých nástrojů pro zajišťování kvality a sebehodnocení či jeho určité prvky. Potřebný řád do celkového pojetí vlastního hodnocení školy vnesla až výše uvedená vyhláška č. 15/2005 Sb., která vymezila jeho náležitosti.

Vznik této publikace má přímou vazbu na naplnění právního rámce stanoveného pro oblast vlastního hodnocení školy; v širších souvislostech reaguje i na zmíněný kodaňský proces, jeho důraz na podporu odborného vzdělávání, a na uvedené usnesení vlády ČR. Příručka tak doplňuje záměry MŠMT v oblasti vlastní evaluace (autoevaluace) škol vymezené výše uvedenou vyhláškou č. 15/2005 Sb. a obsažené například v systémovém projektu Kvalita II. Jedná se o materiál metodicko-informačního charakteru, který by měl školám

---

<sup>1</sup> Viz usnesení Rady Evropské unie ze dne 19. prosince 2002 o podpoře zvýšené evropské spolupráce v odborném vzdělávání a přípravě. Zpravodaj - Odborné vzdělávání v zahraničí, 2003, příloha II, s. 4.

pomoci v procesu jejich vlastního hodnocení tak, aby obsahovalo prvky a nástroje pro zajištění kvality managementu a řízení jakosti školy v návaznosti na standardizované mechanismy (tzn. nástroje, využitelné při vlastním hodnocení školy, u nichž je akcentován důraz na kvalitu řízení školy).

Publikaci je třeba chápat jako pokus o uvedení do dané problematiky, určený zejména odborným školám. Jejím cílem je poskytnout základní informace o možnostech přístupů k vlastnímu hodnocení, o způsobech jeho provádění a nabídnout zkušenosti, které již některé zahraniční i naše školy v této oblasti získaly.

Publikace vychází z postupů používaných v normě ČSN EN ISO 9001:2001, modelu excelence EFQM, modelu CAF a dalších metodik obdobného charakteru. Samotná aplikace těchto nástrojů je prakticky bezplatná. Pokud se však škola rozhodne pro externí konzultace nebo certifikaci systému řízení nezávislým certifikačním orgánem, musí počítat se vznikem nákladů souvisejících se zavedením příslušného nástroje. Záměrem je tedy seznámit odborné školy s uvedeným systémem řízení kvality, tak, aby je podle svých možností a podmínek mohly využít. V této souvislosti je třeba upozornit, že externí certifikace podle normy ČSN EN ISO 9001:2001, externí konzultace, hodnocení u modelu CAF a modelu excelence EFQM jsou spojeny se značnými náklady. Tato skutečnost limituje možnosti plošné aplikace tohoto způsobu externí evaluace v ČR.

## Proč provádět vlastní hodnocení?

V první řadě se nabízí odpověď, že je třeba splnit povinnost uloženou zákonem. Využití vlastního hodnocení školy je rovněž ze zákona zřejmé: představuje východisko pro zpracování výroční zprávy o činnosti školy a je jedním z podkladů pro hodnocení Českou školní inspekcí. Potud ustanovení zákona. Nelze však vlastního hodnocení využít v daleko širším měřítku tak, aby přinášelo škole maximální užitek? Zamysleme se nad tím.

Pokud se škola bude věnovat procesu vlastního hodnocení skutečně odpovědně, systematicky a na potřebné úrovni, lze předpokládat, že výsledky své práce velmi dobře zúročí v různých oblastech. Pokusíme se vyjmenovat alespoň ty hlavní.

1. Obecné přínosy vlastního hodnocení, které škola zaznamená bez ohledu na to, jakými postupy/nástroji bude sebehodnocení provádět:
  - **Poznání svých silných a slabých stránek.** Umožňuje stanovit konkrétní a objektivně zdůvodněné cíle, které chce škola dosáhnout ve svém rozvoji. Rozkrytí a podrobná specifikace slabin a úspěchů přispívá nejen k sebereflexi školy jako celku, ale i jednotlivých učitelů. V jejím důsledku lze očekávat zvýšení motivace pedagogických pracovníků k osobní angažovanosti na chodu „své“ školy.
  - **Pochopení vnitřních mechanismů procesů, které se odehrávají v činnosti školy.** Posiluje vnitřní potřebu dialogu (příp. je signálem k jeho kultivaci a rozvoji) mezi vedením školy a jejími pedagogickými pracovníky ve smyslu vytváření tvůrčích týmů, podílejících se na plnění stanovených cílů rozvoje školy. Přispívá rovněž k rozvíjení dialogu se žáky, s rodičovskou veřejností, se sociálními partnery.
  - **Získání podkladů pro diskusi s kontrolními orgány** (ČŠI, kontrolními orgány zřizovatele apod.) **a dalšími institucemi** (sociálními partnery, místními orgány státní správy a samosprávy apod.). Ve vztahu k vlastnímu hodnocení lze na základě výstupů z kontrolní činnosti hledat ve spolupráci s příslušnými orgány další náměty k zlepšení práce školy a ku specifikaci dalších cest jejího rozvoje. Rovněž lze očekávat, že vlastní hodnocení školy bude představovat zajímavý zdroj informací pro spolupracující organizace ze světa práce, regionální orgány státní správy a samosprávy i pro školskou radu. Z jejich strany pak mohou vyplynout inspirativní podněty pro stanovení dalších cílů činnosti školy a směřování jejího rozvoje.
2. Přínosy, které škola zaznamená v případě využití mezinárodních standardizovaných nástrojů pro sebehodnocení a zajišťování kvality:
  - **Vlastní hodnocení školy získá komplexní systémový charakter.** Již sama skutečnost, že škola zveřejní svoje rozhodnutí využívat v rámci procesu sebehodnocení mezinárodně používané nástroje orientované především na řízení kvality, výrazně zvyšuje její prestiž jak mezi školami, tak i vzhledem k žákům, rodičům, zřizovateli, sociálním partnerům i k širšímu vnějšmu okolí. Dává tak najevo, že usiluje o co nejobektivnější pohled na sebe samu, představy svého rozvoje má reálně podloženy, je připravena postupně naplňovat stanovené strategické záměry a dlouhodobě pracovat na zvyšování kvality poskytovaných služeb. Informace, které v tomto směru poskytuje, jsou utříděné, jednoznačné a představují významnou platformu pro rozvinutí věcné diskuse uvnitř školy i s vnějšími zainteresovanými stranami.

- **Výsledky z procesu sebehodnocení umožní srovnání s příbuzně zaměřenými školami a vzájemnou výměnu získaných zkušeností.** I když není povinností školy zveřejňovat zprávu vlastního hodnocení, přesto vedení školy se může dobrovolně rozhodnout o jejím „odtajnění“ a využít tak přidané hodnoty benchmarkingu. Komunikace s dalšími školami, které v procesu vlastního hodnocení postupují shodnými nebo obdobnými kroky, umožňuje výrazné zefektivnění prováděných činností. Lze se tak vyvarovat postupů, které se až v delším časovém úseku projeví jako málo účinné nebo ne zcela vhodné, a naopak získat podněty pro rozvoj takových cest, které prokazují potřebné předpoklady pro dosažení žádoucích změn. Výměna praktických zkušeností z procesu sebehodnocení a poznatků z využívání příslušného nástroje v dané oblasti včetně problémů, které v této souvislosti bylo nutné řešit, má i další významný dopad: pocit vzájemné morální podpory těch, kteří vedou sebehodnocení, v jejich dalším úsilí o rozvoj školy. Porovnáním vlastních a cizích výstupů ze sebehodnocení (příp. aktuálních výsledků dosažených v určitém stádiu procesu sebehodnocení) škola navíc získá potřebnou orientaci v tom, jak si sama stojí mezi ostatními. Toto zjištění má nesporný vliv na posílení motivace k další práci („musíme se vyrovnat s ostatními“; „jsme nejlepší, tuto pozici si musíme udržet i nadále“ apod.). Získané informace a diskuse o nich v neposlední řadě umožní nalézat optimální způsoby řešení společných nebo příbuzných problémů a úkolů.
- **Možnost získání Národní ceny České republiky za jakost, příp. Evropské ceny za jakost.** K těmto cenám lze dospět prostřednictvím aplikace příslušného nástroje resp. kombinace několika nástrojů, které jsou popsány v dalším textu. Jedná se o dlouhodobý a náročný proces; pokud se však škola rozhodne směřovat k tomuto cíli a skutečně jej dosáhne, pak získá významnou pozici na vzdělávacím trhu. Získání ceny za jakost potvrzuje kvalitu poskytovaných služeb, schopnost školy obstát v konkurenčním prostředí a signalizuje, že její absolventi jsou na potřebné úrovni připraveni pro vstup do světa práce či do terciárního vzdělávání. Ve svém praktickém důsledku to mj. znamená, že taková škola nebude mít problémy s výběrem kvalitních uchazečů o studium, což je vzhledem k stávajícímu stavu a prognózám demografického vývoje velice závažný faktor. Neméně důležitá je však i pověst, kterou škola získá nejen na regionální, ale i nadregionální úrovni, a to jak v oblasti sociálního partnerství, tak i v oblasti dialogu s příslušnými institucemi, orgány státní správy a samosprávy i širokou veřejností.

Je zřejmé, že vlastní hodnocení vnáší do práce školy ještě mnoho dalších pozitivních aspektů. Výše jsme uvedli pouze ty nejvýraznější, které lze označit za obecně platné. Doufáme, že jsou natolik přesvědčivé, že podnítí zájem o další text této publikace. Pokud se jím budou alespoň některé školy inspirovat ve své práci v oblasti vlastního hodnocení a shledají jej jako vhodnou pomůcku, bude náš záměr naplněn.

Také pokládáme za vhodné zdůraznit, že není třeba se bát složitosti popisovaných nástrojů sebehodnocení. Při jejich praktické aplikaci se projeví, že jsou snadno pochopitelné, postupují jednoduchými kroky a přispívají k zajímavým zjištěním a námětům k další práci na rozvoji školy. Důležité však je nepředpokládat okamžitý a jednorázový účinek. Jedná se o dlouhodobou, odpovědnou a náročnou činnost, která však má smysl a průběžně přináší prokazatelné výsledky.

## A. Přístup školy k nástrojům pro zajišťování kvality

Nabídka nástrojů pro vlastní hodnocení (sebehodnocení, též autoevaluaci, sebeevaluaci, self-evaluation, self-assessment apod.) je velmi pestrá. V oblasti vzdělávání lze nástroje určené pro zajišťování kvality a sebehodnocení rozčlenit například podle toho, na jaké úrovni se sebehodnocení realizuje a komu je určeno:

- Sebehodnocení na úrovni **vzdělávacího systému/systémů**
  - V ČR jde např. o hodnocení vzdělávací soustavy a hodnotící dokumenty typu: každoroční výroční zprávy o stavu a rozvoji vzdělávací soustavy, dlouhodobé záměry vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy ČR a jednotlivých krajů apod.
  - V rámci EU jde např. o Společný rámec zajišťování kvality odborného vzdělávání a přípravy, tzv. rámec CQAF<sup>2</sup>.
- Sebehodnocení na úrovni **jednotlivce** (individuální sebehodnocení – např. žáka, učitele, vedoucího pracovníka či jiného zaměstnance školy), při kterém jsou využívány různé nástroje zaměřené na diagnostiku osobnosti.
- Sebehodnocení na úrovni **vzdělávací organizace** (školy, firmy, podniku apod.). Takové sebehodnocení bývá většinou realizováno vedením příslušné organizace a/nebo pověřeným týmem pracovníků. V této příručce půjde o management školy. Může být orientováno na **celkovou autoevaluaci** školy (výsledky školy, klima školy, pedagogický proces, zdroje, management<sup>3</sup>). Dále může být zaměřeno pouze na **různé aspekty** chodu školy:
  - na plánování a vývoj kurikula, kde lze využívat např. Metodiky tvorby školních vzdělávacích programů (ŠVP)
  - na různé aspekty podmínek vzdělávání a výchovy, kde jsou vytvářeny specifické nástroje jako např. Celonárodní program Škola podporující zdraví (realizuje Státní zdravotní ústav Praha), Rámec pro sebehodnocení podmínek vzdělávání zaměřený především na rovnost šancí ve vzdělávání (byl využit např. v projektu „Škola pro všechny“, který realizovalo občanské sdružení AISIS ve spolupráci s Nadací Open Society Fund Praha a multikulturním centrem Praha) apod.

---

<sup>2</sup> Podrobněji na [www.nuov.cz](http://www.nuov.cz) (menu vzdělávání v ČR\Management školy); dále Michek, Stanislav: Základy Společného rámce zajišťování kvality odborného vzdělávání a přípravy v Evropě. Zpravodaj - Odborné vzdělávání v zahraničí, 2005, příloha III, s. 1-7.

<sup>3</sup> Viz Svoboda, Jiří - Nezvalová, Danuše - Obst, Otto - Prášilová, Michaela: Řízení kvality. 1 – Studijní texty. Praha, Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta, Ústav výzkumu a rozvoje školství, Středisko školského managementu 1999. 60 s.

Jen málo českých škol se dosud soustřeďuje na takové sebehodnocení, které je **komplexně orientováno na řízení kvality školy** a jehož realizace předpokládá aplikaci některého z následujících **standardizovaných nástrojů** pro zajišťování kvality:


- CQAF (Společný rámec zajišťování kvality odborného vzdělávání a přípravy v Evropě)
- Metodika ISO/IWA 2:2003 – směrnice pro aplikaci ISO 9001:2000 ve vzdělávání
- Model EFQM (European Foundation for Quality Management – Evropská nadace pro řízení kvality)
- Model CAF (Common Assessment Framework – společný hodnotící rámec).

Poněkud využívanějším přístupem k sebehodnocení je aplikace SWOT – TOWS analýzy.

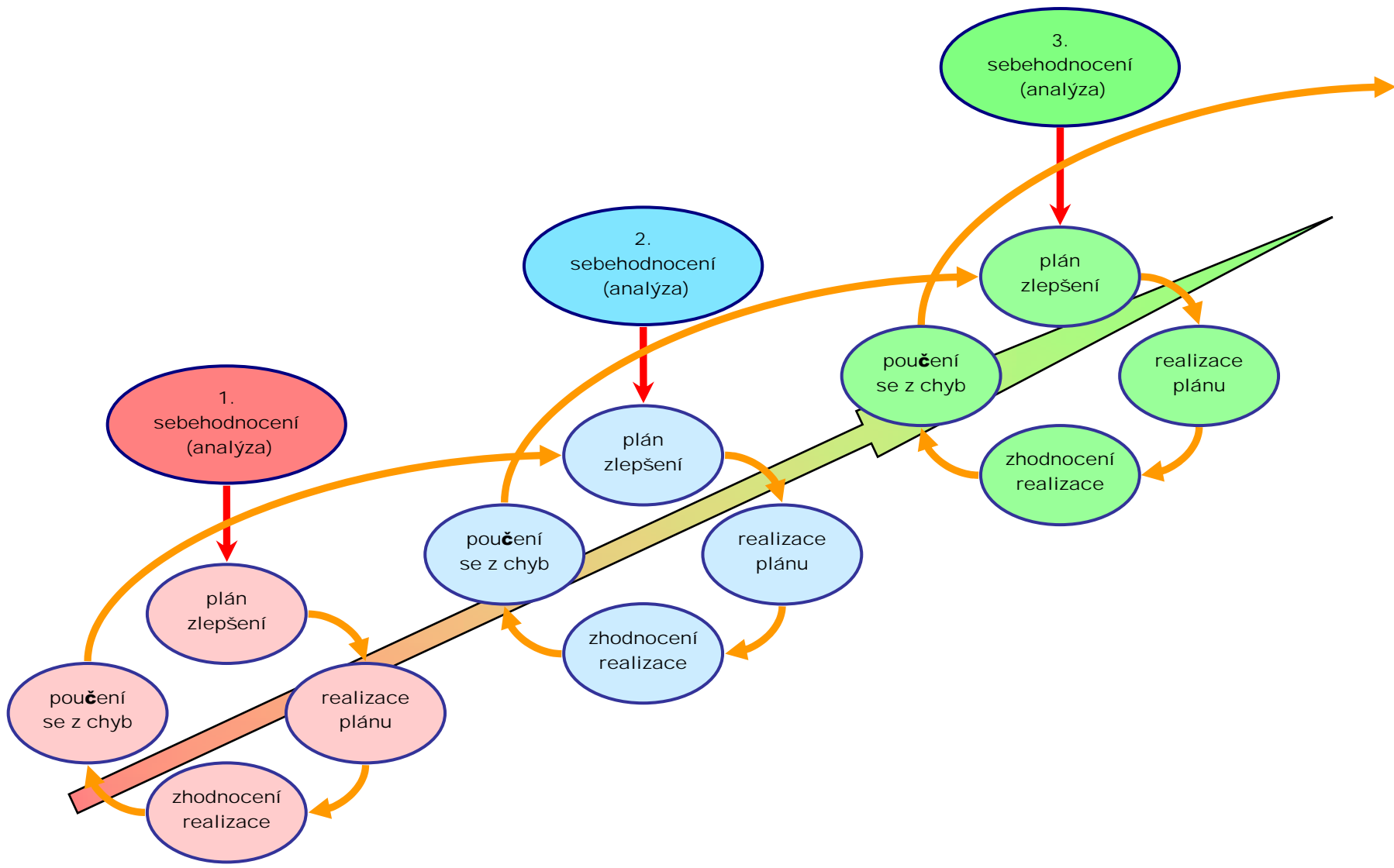
Pokud se škola rozhodne využít některý ze standardizovaných nástrojů pro sebehodnocení a zajišťování kvality, měla by zvážit následující skutečnosti:

- Zaprvé je zapotřebí si uvědomit, že nástroje pro sebehodnocení jsou vždy jen **podpůrné vodítko** pro reflexi a vlastní hodnocení školy (v oblasti vnitřní atmosféry, porozumění vstupům, procesům, výstupům vzdělávání a výchovy – porozumění tomu, co se ve škole děje). Vzhledem k tomu, že škola je živý, neustále se měnící organismus, je zřejmé, že žádný z existujících nástrojů nemůže zajistit zcela přesný popis a analýzu stavu, v jakém se organizace nachází.
- Cest, jak zajistit z pohledu teorie řízení škol kvalitní vzdělávání a výchovu, je mnoho, záleží pouze na tom, kterou z nich si škola zvolí jako odpovídající pro dosažení vlastních stanovených cílů. Při rozhodování o výběru nástrojů pro sebehodnocení a zajišťování kvality je podstatné především hledisko jejich **účelnosti**. Některé škole může pomoci zavedení normy ČSN EN ISO 9001:2001, jiné stačí provést SWOT – TOWS analýzu. Škola se také může rozhodnout, že použije náročnější, návodný nástroj – model CAF nebo, že ji vyhovuje nejnáročnější, a proto bude aplikovat model excellence EFQM.
- Velmi důležité je, že **porozumění** nástrojům kvality je **dlouhodobým procesem** a probíhá postupně. Na základě zahraničních zkušeností lze konstatovat, že jde o proces trvající řadu let. Například finští představitelé škol, kteří zavedli systém řízení školy podle normy ISO 9001:2000, aplikovali model excellence EFQM, tvoří strategii školy pomocí Balanced scorecard a své manažerské a profesní kompetence rozvíjejí pomocí 360° zpětné vazby, potvrzují, že se učí „kvalitě“ již 7 let a stále se jedná o nedokončený proces. Shodují se však vždy v tom, že při aplikování nástrojů sebehodnocení je třeba především jednat uměřeně a rozumně (tzv. používat selský rozum).
- Naučit se pracovat se sebehodnotícími nástroji vyžaduje vynaložení určitého úsilí a jistou „**řemeslnou**“ **zručnost** jako při práci s jakýmkoliv jiným nástrojem. Proto se není třeba obávat, pokud pracovníci školy nebudou na základě prvního prostudování metodiky ISO/IWA 2:2003, modelu excellence EFQM, nebo modelu CAF apod. vědět, jak přesně určitý nástroj sebehodnocení uchopit.

Obecně platí, že pokud se škola rozhodne aplikovat některý z nástrojů pro sebehodnocení a řízení kvality, měla by postupovat v následujících krocích:

1. Rozhodnutí vedení školy věnovat se řízení kvality
  2. Seznámení s nástroji pro řízení kvality (CAF, EFQM, CQAF, ISO, jiné nástroje)
  3. Společné stanovení cíle toho, co by zajišťování kvality mělo škole přinést
  4. Výběr vhodného nástroje
  5. Rozhodnutí, kdo se bude ve škole věnovat zajišťování kvality – vybrání členů realizačního týmu
  6. Sestavení plánu pro řízení kvality pomocí vybraného nástroje
  7. Shromáždění podkladů, dat apod.
  8. Provedení sebehodnocení
    - a. použití dotazníků,
    - b. zkompletování informací,
    - c. diskuse
    - d. bodování
  9. Analýza dílčích výsledků
  10. Nalezení shody všech členů týmu o jednotlivých kritériích, oblastech sebehodnocení + zaznamenání výsledků debat
  11. Zformulování závěrů (výstupem je např. sebehodnotící zpráva, příručka jakosti apod.)
  12. Sestavení akčního plánu zlepšení
  13. Realizace úkolů a návrhů vyplývajících z akčního plánu zlepšení
  14. Zhodnocení procesu zajišťování kvality
  15. Po určitém čase (po roce, či dvou letech) zopakování procesu od bodu 3
- 

Jak vyplývá z posledního kroku, sebehodnocení se časem stane součástí trvalé spirály (případně šroubovice), kde se vybrané činnosti neustále opakují a prohlubují: sebehodnocení – analýza, plán zlepšení, realizace plánu, zhodnocení realizace. Zde by nemohlo platit: „probrat, zkusit, zapomenout“, ale rozhodujícím se stane: „probrat, zkusit, poučit se a zlepšit“. Sebehodnocení pak bude plnit funkci základního principu rozvoje školy a v konečném důsledku povede k proměně školy v „učící se organizaci“ (viz obrázek).



## **B. Společný rámec pro zajišťování kvality odborného vzdělávání**

Metodika ISO/IWA 2:2003 – směrnice pro aplikaci ISO 9001:2000 ve vzdělávání, model excelence EFQM a model CAF (Společný hodnotící rámec) jsou založeny na **Demingově cyklu kvality – cyklu PDCA** (Plan=plánovat, Do=udělat, Check=zkontrolovat, Act=jednat)<sup>4</sup>. Jedná se o činnosti, které jsou v každé organizaci dobře známé a víceméně se provádějí: plánování, realizace, evaluace a hodnocení, posouzení – review.

Východiskem těchto nástrojů je přístup **TQM – Total Quality Management** (řízení absolutní kvality, komplexní řízení kvality). Jde o přístup, kdy všichni zaměstnanci organizace jsou zapojeni do procesu neustále se zvyšující kvality výrobků, služeb i celého systému organizace. Je to spíše způsob přemýšlení o cílech organizace, procesech a lidech, včetně otázek etiky a firemní kultury než exaktní návod pro výkon managementu.

Dalším principem, který je uplatňován při aplikaci modelu excelence EFQM, modelu CAF a metodiky ISO/IWA 2:2003 je **benchmarking** – soustavný, systematický proces zaměřující se na porovnání vlastní efektivnosti organizace z hlediska produktivity, kvality a praxe v jednotlivých procesech se špičkovými společnostmi a organizacemi.

Tyto základní principy lze nalézt i v dalších nástrojích zaměřených na kvalitu organizace, případně školy. Protože každá škola v Evropě dává přednost jinému nástroji kvality, vznikla na základě pověření Evropské komise odborná pracovní skupina „Quality Assurance in VET“<sup>5</sup>. Jejím úkolem bylo vytvořit sjednocující rámec, který by měl pomáhat členským státům EU, příp. dalším zemím, při monitorování a evaluaci jejich vlastních vzdělávacích systémů. Výsledkem činnosti odborné pracovní skupiny je **Společný rámec zajišťování kvality odborného vzdělávání a přípravy v Evropě (CQAF)**.

Tento rámec, vytvořený v roce 2003, je založen na rekapitulaci existujících zkušeností s normami ISO, aplikací modelu excelence EFQM, modelu CAF a dalších nástrojů v členských státech EU.

Jedná se o nástroj pro řízení kvality na úrovni systému, který však mohou využívat i jednotlivé školy. Jeho podstatou je cyklus PDCA.

Model CQAF obsahuje čtyři vzájemně provázané prvky:

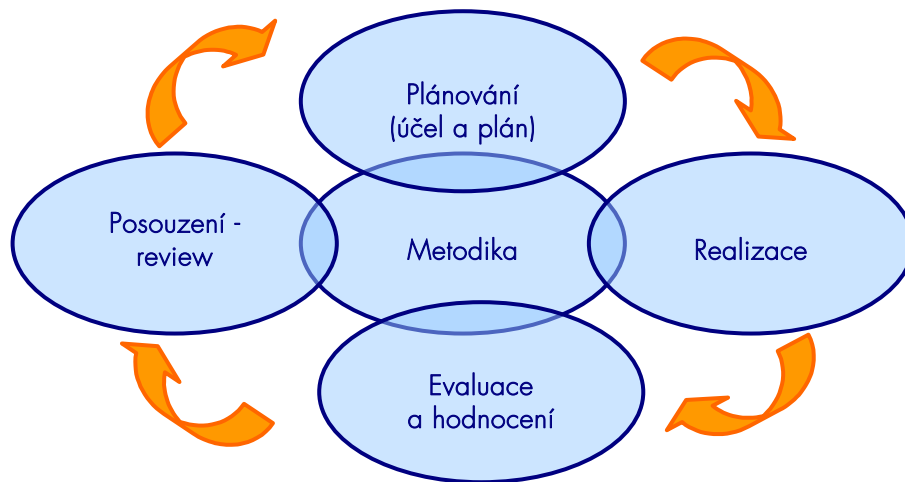
- plánování,
- realizaci,
- evaluaci a hodnocení,
- posouzení – review.

---

<sup>4</sup> Viz např. Checklist v managementu kvality. Zpravodaj - Odborné vzdělávání v zahraničí, 2005, příloha V, s. 16.

<sup>5</sup> Odborná pracovní skupina (Technical Working Group – TWG) „Quality Assurance in VET“ působila pod Evropskou komisí - Directorate - General for Education and Culture: Vocational training, Development of Vocational Training Policy. V současnosti ji nahradila síť ENQA-VET (Evropská síť pro zajišťování kvality v odborném vzdělávání a přípravě - European Network on Quality Assurance in VET) v níž má ČR svého zástupce.

Tyto prvky jsou propojeny metodikou, která v optimálním případě propojuje sebehodnocení s externí evaluací.



Pro každý z prvků byla určena klíčová kritéria kvality. Jsou prezentována jako průřezové otázky pro jakýkoliv systém odborného vzdělávání a přípravy (OVP) nebo pro jeho poskytovatele. Vzhledem k tomu je lze využít při posuzování existujících strategií pro zajišťování kvality, kterých je v evropských zemích široká škála.

### Plánování

- Jsou cíle vaší strategie jasné a měřitelné?
- Jaké cíle má vaše instituce ve vztahu k OVP?
- Jsou v cílech, které jste si stanovili, obsaženy rovněž evropské cíle OVP?
- Jak je hodnocena míra splnění cílů/kritérií?
- Popište postup plánovacího procesu v rámci používaného pojetí kvality.

### Realizace

- Jak realizujete plánované činnosti?
- Popište klíčové principy procesu realizace.

### Evaluace a hodnocení

- Popište svůj postup hodnocení:
  - vstupů,
  - procesů,
  - výstupů,
  - výsledků.
- Jak zajišťujete relevantní a systematické hodnocení a evaluaci?
- Které zainteresované strany se účastní procesu hodnocení a evaluace?
- Jakou roli hrají různé zainteresované strany?
- Kdy monitorujete, hodnotíte a evaluujete (jak často)?

### Posouzení (zpětná vazba a postup změn)

- Jak zajišťujete zpětnou vazbu a realizaci potřebných změn?
- Jak získáváte systematickou zpětnou vazbu?
- Jak zprostředkováváte informace ze zpětné vazby?
- Jak zajišťujete, aby byly výsledky hodnocení/evaluace využívány?
- Jak uvádíte do souvislosti cíle/úkoly a hodnocení/evaluaci?

### Metodika

- Jakým způsobem uplatňujete systematický přístup k zajišťování kvality?
- Jaká je role sebehodnocení ve vašem přístupu k zajišťování kvality?
- Které zainteresované strany se zapojují do různých fází vašeho přístupu ke kvalitě a jakou v něm hrají úlohu?
- Jaké nástroje a postupy používáte pro sběr dat, měření, analýzu, závěry a realizaci?
- Jak motivujete zainteresované strany k tomu, aby řádně plnily svou úlohu?
- Jaké strategie využíváte při realizaci změn?
- Jakým způsobem využíváte externí hodnocení?

## **C. Jednotlivé nástroje pro sebehodnocení – průvodce s ukázkami**

Porovnáním jednotlivých nástrojů sebehodnocení zjistíme, že nejjednodušší je SWOT – TOWS analýza. Svým charakterem může představovat určitý úvod do sebehodnocení.

Dalším aplikovatelným nástrojem v oblasti sebehodnocení je Metodika ISO/IWA 2:2003 – směrnice pro aplikaci ISO 9001:2000 ve vzdělávání. ISO 9001:2000 je norma, tzn. o statický model, na jehož základě se zjišťuje míra shody procesů a postupů organizace se stanovenými požadavky.

Model excellence EFQM a od něho odvozený model pro veřejnou správu – model CAF jsou dynamickými modely, které se zaměřují na růst organizace, vytvářejí pro organizaci prostor ke zlepšování a integrují do sebe různé prvky řízení, jako je přístup TQM, cyklus PDCA a benchmarking.

### **C.1 SWOT – TOWS analýza**

#### **C.1.1 Výhody SWOT – TOWS analýzy**

Výhodou aplikace SWOT – TOWS analýzy je její jednoduchost a poměrně rozšířená znalost. Jedná se o volně šiřitelný a snadno srozumitelný analytický nástroj, který však nevede tým sebehodnotitelů návodnými otázkami, ale umožňuje mu volnost analýzy podle jím určených kritérií. Tato metoda může být zaměřena na konkrétní činnost školy (např. pedagogický proces, marketing školy, klima školy). Při vhodné aplikaci a kombinaci s přístupem TQM může představovat komplexní, účinný a důmyslný nástroj sebehodnocení.

#### **C.1.2 O SWOT – TOWS analýze**

Vzhledem k tomu, že v současné době již většina ředitelů škol SWOT analýzu zná, uvádíme ji zde „naruby“, jako jeden z nástrojů určených k rozboru strategické pozice školy, jehož nedílnou součástí je rovněž sebehodnocení.

Pod zorným úhlem TOWS analýzy může vedení přehodnotit současné poslání, vizi, cíle a úkoly školy a odpovědět si např. na otázky typu:

- Jak víme, že naše cíle korespondují s vnějším okolím školy?
- Jsou naše cíle měřitelné?
- Jsou naše cíle srozumitelné pro všechny pracovníky školy?
- Lze naše cíle rozložit do dílčích, konkrétnějších cílů?
- Jsou naše cíle přiměřeně náročné?
- Jsou naše cíle realizovatelné (dosažitelné)?
- Potřebují nějakou úpravu?
- Jsme v současnosti tam, kde jsme chtěli být? Čeho jsme již dosáhli?
- Které problémy brání dosažení stanovených cílů? Jak by bylo možné je řešit?
- Je nutné provést změny? Proč a co chceme měnit?

Smyslem TOWS analýzy je tedy obrátit pozornost zpracovatele sebehodnocení k analýze okolí a k těm významným faktorům, jež budou s vysokou pravděpodobností zásadně ovlivňovat budoucí vývoj a vyžadovat důležitá rozhodnutí. To umožní vyhnout se rizikům a nepromarnit významné příležitosti, jež se již zpravidla neopakují. Postup od porovnávání stanovených cílů se skutečností také zabraňuje tomu, aby škola věnovala přílišnou pozornost pouze své vnitřní situaci, což bývá jednou z nejčastějších chyb při používání SWOT analýzy (kdy zpracování začíná vnitřními silnými stránkami školy a kdy vedení školy nevěnuje dostatečnou pozornost vážným výzvám z okolí organizace – makroprostředí).

TOWS analýzu lze v podstatě úspěšně použít pro všechny oblasti, které stanoví vyhláška č. 15/2005 Sb., tedy pro: analýzu podmínek ke vzdělávání; analýzu průběhu vzdělávání – procesu vyučování a učení; analýzu kultury školy, tj. jakým způsobem škola podporuje žáky, spolupracuje s rodiči, a jaká je úroveň mezilidských vztahů ve škole; analýzu výsledků vzdělávání žáků; analýzu řízení školy a kvality personální práce; analýzu úrovně výsledků práce školy zejména vzhledem k podmínkám vzdělávání a ekonomickým zdrojům. Stejně tak ji lze úspěšně využít např. pro analýzu marketingu, strategie, managementu, finanční situace, vybavenosti školy apod. Vždy to totiž závisí na kritériích, které si stanoví vedení školy.

### C.1.3 Struktura TOWS analýzy

Jak z výše uvedeného vyplývá, je TOWS analýza<sup>6</sup> variantou SWOT analýzy. Postup podle ní záměrně začíná odhadem budoucích hrozeb a příležitostí, s nimiž je konfrontována každá vzdělávací organizace. Jde o vnější faktory (rizika – hrozby či příležitosti), které přicházejí z okolního prostředí školy (žáci, rodiče, správní orgány, společnost, stát apod.). Tzv. „rizika“ (hrozby) představují faktory vedoucí ke stagnaci, případně až k zániku školy; „příležitostmi“ jsou ty faktory, které poskytují škole šance k rozvoji. Je nutné si uvědomit, že stejné prostředí může obsahovat pro jednu školu příležitosti, a pro druhou rizika (hrozby). Závisí to na odlišnosti jejich managementu zdrojů, procesů a kapacit. Tak např. optimalizace škol v kraji může pro některou školu znamenat hrozbu v podobě zavření školy a pro jinou příležitost získat kvalitní učitele.

Na základě identifikace hrozeb a příležitostí je teprve možné určit slabé stránky školy a orientovat se na její silné stránky, které mohou podstatně ovlivnit zmírnění hrozeb a umožnit využití cenných příležitostí. Tento postup pomáhá eliminovat případný nereálný pohled na postavení školy a subjektivní optimismus, který může vyplynout z výsledků sebehodnocení při použití SWOT analýzy. Podporuje také strategické uvažování směřující k identifikaci a následné realizaci nezbytných opatření. Do nebezpečně rutinních přístupů tak pomáhá vnést potřebná inovační opatření.

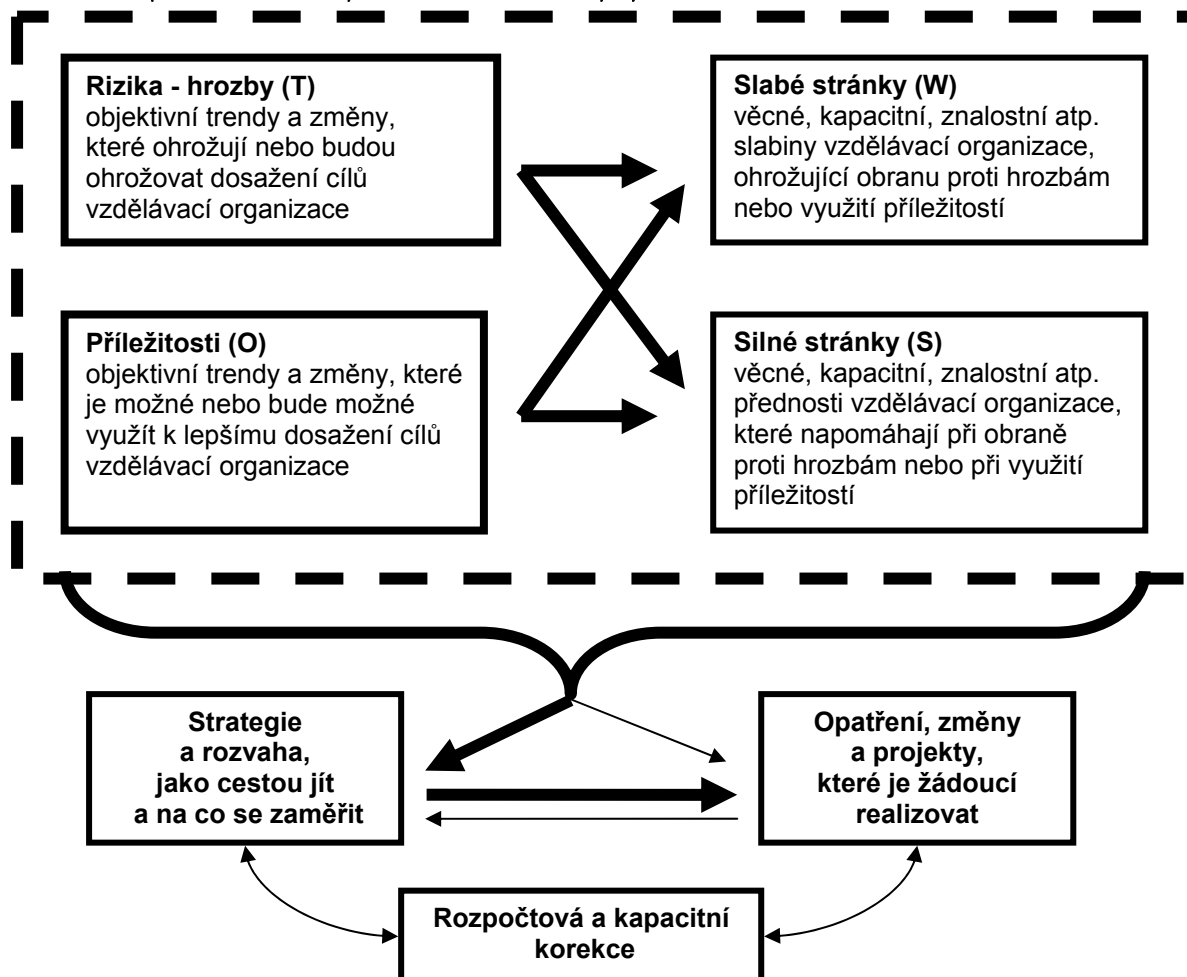
Analýza silných a slabých stránek by měla vyústit do posouzení vnitřních zdrojů školy (např. kvalita vzdělávacího programu, dovednosti pracovníků, zkušenosti manažerů, finanční zdroje, dovednosti vzdělávat a vychovávat apod.). Také by měla odhalit, jak je škola schopna fungovat v různých oblastech (např. v oblasti výchovně-vzdělávacího procesu, řízení lidských zdrojů, řízení partnerství, řízení financí a účetnictví, v marketingu apod.).

---

<sup>6</sup> Threats – prognóza hrozeb, Opportunities – prognóza příležitostí, Weakness – popis slabých stránek a Strengths – popis silných stránek

Všechny činnosti školy, které probíhají dobře, představují její **silné stránky**. To co se škole nedaří je označováno za **slabé stránky**. Na silných stránkách by škola měla stavět a slabé stránky by se měla snažit odstranit.

### Schéma zpracování a využití TOWS analýzy



## C.1.4 Fiktivní příklad TOWS analýzy

### Ukázka 1: Fiktivní TOWS analýza odborné školy zaměřená na tvorbu ŠVP

#### RIZIKA (HROZBY)

##### 1. Vyplývající z vnitřního prostředí školy:

###### a) pro naši školu:

- odchody kvalitních učitelů ze školy na finančně atraktivnější pozice
- nejistota, zda na základě RVP budeme schopni vytvořit vhodný ŠVP
- nedostatečná motivace učitelů ke spoluúčasti na rozvoji školy
- neschopnost využívat možnosti čerpání finančních prostředků z fondů EU
- problémy s realizací ŠVP v důsledku nedostatečného finančního zabezpečení výuky
- problémy s realizací ŠVP v důsledku případného sloučení naší školy s jinou školou
- nedostatečná úroveň výchovného poradenství

###### b) pro vyučující:

- nízká informovanost v oblasti kurikulární reformy, neochota k dalšímu vzdělávání
- nedostatečná připravenost pro práci se žáky ze sociálně znevýhodněného prostředí a se žáky s vývojovými poruchami učení
- nedostatečná komunikace učitelů se žáky a s rodiči žáků

###### c) pro žáky:

- nespokojenost se zvoleným oborem
- problémy vyplývající z nedostatečné připravenosti učitelů k práci se žáky ze sociálně znevýhodněného prostředí a se žáky s vývojovými poruchami učení
- nespokojenost s klimatem ve třídě
- snížení úrovně výsledků vzdělávání v důsledku přijímání prospěchově slabších žáků

###### d) pro rodiče:

- nezájem o spolupráci se školou, nízká podpora snah o rozvoj školy
- obavy ze zavádění nových a doposud neověřených prvků kurikulární reformy - RVP a výuka podle ŠVP, nová maturita, nová závěrečná zkouška

##### 2. Vyplývající z vnějšího okolí školy:

###### a) pro resort školství:

- odchody kvalitních učitelů ze školství z důvodu relativně nízkého finančního ohodnocení
- nedostatečné finanční zajištění vzdělávacího procesu - např. problémy s realizací dělených hodin, skupinové, příp. individuální výuky, se zajišťováním potřebného materiálně-technického zabezpečení výuky apod.
- špatná koordinace systémových aj. projektů ve školství
- snižování počtu žáků v důsledku demografického vývoje
- podceňování „učebních“ oborů rodiči žáků základních škol, a tím prohlubující se

disproporce mezi potřebami trhu práce a strukturou absolventů středních škol

**b) pro společnost:**

- nekázeň, agresivita, násilí
- drogy, kouření, alkohol
- kriminalita, šikana

### PŘÍLEŽITOSTI

**pro naši školu:**

- využít vlastních organizačních schopností – např. v systematickém zajišťování kvality poskytovaného vzdělávání
- využívat všech dostupných možností dalšího vzdělávání učitelů
- zaměřovat se na rozvoj občanských, klíčových a odborných kompetencí žáků
- zavádět a využívat netradiční formy a metody výuky
- získávat finanční prostředky z fondů EU prostřednictvím projektů
- působit v odborných komisích státní správy a regionální samosprávy
- navazovat a rozvíjet spolupráci se sociálními partnery na regionální i nadregionální úrovni
- seznamovat rodičovskou i širší veřejnost s činností školy, jejími výsledky a perspektivami a podnítit tak její zájem o vzájemný dialog
- prostřednictvím členství v příslušné asociaci škol, příp. v unii asociací, se podílet na tvorbě resortních právních předpisů a předpisů (pokynů, doporučení, směrnic apod.) tvořených na úrovni kraje
- rozvíjet činnost školy i v dalších oblastech – např. organizování kurzů v rámci dalšího vzdělávání, podpora účasti žáků v zájmovém vzdělávání apod.
- zapojit se do aktivit v oblasti celoživotního učení (evaluace a certifikace výsledků neformálního vzdělávání a informálního učení)

**pro resort školství:**

- výchova lidí směřující k jednání v souladu s morálními principy, k rozvíjení občanské společnosti a k uplatňování hodnot demokracie
- zvýšení společenské prestiže učitelského povolání a zlepšení finančního ohodnocení učitelů
- zabezpečení fungujícího systému pro realizaci kurikulární reformy ve všech souvislostech

### SLABÉ STRÁNKY ŠKOLY

**Lidské zdroje:**

- neuplatňují se nástroje pro zajišťování systematické zpětné vazby mezi vedením školy a jejími pracovníky
- absence individuálních plánů odborného rozvoje pracovníků
- občasné informační „šumy“ mezi učiteli teoretického a praktického vyučování
- nemotivující finanční ohodnocení práce učitelů nad rámec stanovených povinností

#### Podmínky pro vzdělávací činnost:

- nedostatky v materiálním vybavení školy pro realizaci stávajících a plánovaných aktivit
- nedostatečné IT vybavení
- nevyhovující rozmístění odloučených pracovišť

#### Management:

- chybí vize školy
- nesystematické sledování ukazatelů kvality

#### Proces vzdělávání:

- zaměření zejména na rozvoj encyklopedických znalostí
- nedostatek možností vzdělávání v cizích jazycích (orientace pouze na jeden cizí jazyk)
- neuplatňování nových forem a metod výuky (projektové vyučování, řešení problémů apod.)
- nevhodné podmínky pro realizaci praktického vyučování mimo školu

#### Ostatní:

- nesleduje se systematicky uplatnění absolventů školy (v praxi, úspěšnost v přijímacím řízení na VŠ)
- neuplatňuje se klientský přístup školy vůči žákům a rodičům (např. zjišťování podnětů k práci školy prostřednictvím dotazníkového šetření u žáků a rodičů apod.)

### SILNÉ STRÁNKY ŠKOLY

#### Lidské zdroje:

- vhodná věková struktura pedagogického sboru
- odpovídající aprobovanost učitelů
- rozvinuté kompetence pracovníků školy pro práci s informačními a komunikačními technologiemi
- ochota pracovníků školy se vzdělávat

#### Podmínky pro vzdělávací činnost:

- intranet pro vyučující a pro žáky
- podnětné vnitřní klima školy
- zabezpečení široké škály služeb školní knihovny, využívání studovny

#### Management

- včasné poskytování potřebných informací pracovníkům školy
- vedení školy má důvěru a respekt svých podřízených
- nalézání a rozvíjení kontaktů se zahraničními školami
- dobrá spolupráce s partnery (zřizovatel, zaměstnavatelé apod.)

#### Proces vzdělávání:

- dobré podmínky pro realizaci praktického vzdělávání ve škole (kvalitně vybavená učebna fiktivní firmy)
- realizace mezipředmětových vazeb
- propracovaný systém hodnocení žáků

#### Ostatní

- úspěšná účast žáků v odborných soutěžích
- zapojování žáků do sportovních aktivit

## C.2 Metodika ISO/IWA 2:2003 – směrnice pro aplikaci ISO 9001:2000 ve vzdělávání

### C.2.1 Výhody zavedení normy ISO 9001:2000

Zavedení normy ISO 9001:2000 představuje přínos zejména v tom, že si škola zmapuje jednotlivé procesy a nalezne nápravná a preventivní opatření. Analýza probíhajících procesů jí umožní porozumět, s jakou efektivitou fungují zaběhlé postupy a aktivity. Na tomto základě pak lze zavést **systémové řízení procesů**, které je protikladem intuitivního řízení (založeného na tradici, zvyku, metodách pokusu a omylu).

Neméně významným krokem je **vytvoření příručky jakosti**, která popisuje systém managementu jakosti školy a dokumentuje vzájemné působení vzdělávacích a podpůrných procesů. Obsahuje odkazy na všechny zdokumentované postupy požadované normou ISO 9001:2000 a kritéria, na nichž je založen systém managementu jakosti.

Zavedení tohoto systému by mělo škole pomoci zlepšit organizaci práce, zefektivnit metody řízení, správu dokumentace a celkově zvýšit spokojenost žáků a zaměstnanců školy.

Pokud škola dosáhne souladu se všemi požadavky dané normy, získá certifikát, který deklaruje, že její systém řízení kvality byl prověřen auditorem (nezávislým certifikačním orgánem) a odpovídá normě ČSN EN ISO 9001:2000. Tento certifikát školu bezesporu zvýhodňuje v konkurenci na vzdělávacím trhu.

Za aplikaci metodiky ISO/IWA 2:2003 – směrnice pro aplikaci ISO 9001:2000 ve vzdělávání se neplatí poplatky. Pokud se škola rozhodne pro externí konzultace a/nebo certifikaci systému řízení kvality nezávislým certifikačním orgánem, tak musí počítat se vznikem nákladů spojených se zavedením normy ISO 9001:2000.

### C.2.2 O metodice ISO/IWA 2:2003 – směrnici pro aplikaci ISO 9001:2000 ve vzdělávání

**Metodika ISO/IWA 2:2003** je směrnici pro aplikaci ISO 9001:2000 ve vzdělávání. Byla zpracována a vydána v roce 2003<sup>7</sup> na základě několikaleťých zkušeností s uplatňováním normy ISO 9001:2000. Tato metodika je založena na managementu procesů, tzn. na uplatňování procesního přístupu.

Aby škola fungovala efektivně, musí identifikovat a řídit mnoho propojených činností. Za proces lze považovat činnost, která využívá zdroje a je řízena za účelem přeměny vstupů na výstupy. Výstup z jednoho procesu často přímo představuje postup do dalšího procesu. Aplikaci systému procesů ve škole spolu s identifikací těchto procesů, jejich vzájemným působením a řízením, lze nazývat „procesní přístup“.

Při tomto postupu je kladen důraz na posuzování procesů z hlediska jejich **přidané hodnoty**. Pro zjištění přidané hodnoty je nutné, aby jednotlivé procesy byly objektivně měřitelné (jedná se např. o hodnocení žáků; hodnocení pracovníků; měření spokojenosti externích a interních „zákazníků“ prostřednictvím dotazníkového šetření zaměřeného na zjištění jejich požadavků apod.).

---

<sup>7</sup> Pracovní zasedání v Acapulcu za vedení Národní komise pro normalizaci systémů managementu jakosti (COTENNSISCAL), mezinárodní organizací pro normalizaci (ISO).

Tento přístup škole umožňuje příslušné procesy průběžně zlepšovat a dosahovat tak žádaných výsledků v jejich výkonnosti a efektivnosti, které jsou znakem každé úspěšné organizace.

Metodika ISO/IWA 2:2003 se rovněž vztahuje k další normě ISO, a to k normě ISO 9004:2000, Systémy managementu jakosti – Směrnice pro zlepšování jakosti. Přílohou A této normy je „Směrnice pro sebehodnocení“. Proces sebehodnocení je zde chápán jako pečlivé hodnocení, jehož výsledkem je názor nebo úsudek o efektivnosti a účinnosti organizace a o vyzrálosti systému managementu jakosti. Jedná se rovněž o nástroj, který je v praxi využíván několika školami.

## **Ukázka 2: Příklady procesů ve vzdělávací organizaci**

- **Pedagogický proces**
  - *stanovení vzdělávacích cílů*
  - *tvorba, přezkoumávání a aktualizace školních vzdělávacích programů*
  - *výběr žáků v rámci přijímacího řízení*
  - *průběh vzdělávání a způsoby hodnocení žáků*
  - *plánování každodenních činností (např. tvorba tematických plánů, příprav učitele na hodinu apod.)*
- **Řídící procesy**
  - *stanovení strategie, koncepce rozvoje školy*
  - *školní řád, interní směrnice, příkazy ředitele apod.*
  - *porady vedení*
  - *pedagogické porady*
  - *průběžné sledování práce učitelů (např. prostřednictvím hospitací, kontrolou plnění tematických plánů apod.)*
- **Procesy pro řízení lidských zdrojů**
  - *výběr a přijímání nových pracovníků*
  - *odměňování pracovníků*
  - *rozvoj lidských zdrojů*
- **Administrativní procesy**
  - *sběr dat pro statistické vykazování, vyplňování formulářů (pro zřizovatele školy, ÚIV aj.)*
  - *vedení povinné dokumentace školy apod.*
- **Procesy řízení financí**
  - *plánování finančních zdrojů investičního a neinvestičního charakteru;*
  - *stanovení požadavků na zajištění služeb (např. podmínky výběrového řízení na realizaci stavebních úprav) a nákup výrobků (např. didaktické pomůcky);*
  - *účetnictví;*
  - *kontroling, audit;*
- **Hospodářské procesy**
  - *realizace výběrových řízení, kontrola plnění smluvních podmínek*
  - *správa nemovitého a movitého majetku*
  - *úsporná opatření v provozu školy (elektřina, voda, teplo apod.)*

### **Ukázka 3: Příklad stručného popisu výchovně-vzdělávacího procesu<sup>8</sup>**

Klíčovým procesem ve škole je výchovně-vzdělávací proces. Tento proces identifikují:

- pedagogická dokumentace školy (osnovy, učební plány, rozpis učiva, třídní výkazy a třídní knihy, rozvrh hodin)
- organizační řád
- interní směrnice
- příkazy ředitele, pokyny ředitele

Příklad: Příkaz ředitele popisuje např. proces přijímacích zkoušek, školních soutěží, sportovních utkání, maturitních zkoušek. Příkaz ředitele určuje personální popř. materiální zdroje, časový harmonogram, zodpovědnosti...

### **C.2.3 Obsah metodiky ISO/IWA 2:2003**

Struktura metodiky ISO/IWA 2:2003 plně vychází z normy ISO 9001:2000.

#### **Ukázka 4: Struktura metodiky ISO/IWA 2:2003**

1. Předmět normy pro vzdělávací organizace
2. Normativní odkazy
3. Termíny a definice ve vzdělávacích organizacích
4. Systém managementu jakosti
  - Všeobecné požadavky ve vzdělávací organizaci
  - Požadavky na dokumentaci
  - Použití zásad managementu jakosti
5. Odpovědnost managementu
  - Angažovanost managementu ve vzdělávacích organizacích
  - Zaměření na zákazníka ve vzdělávacích organizacích
  - Politika jakosti ve vzdělávacích organizacích
  - Plánování
  - Přezkoumávání systému managementu ve vzdělávacím sektoru
6. Management zdrojů
  - Všeobecný návod
  - Lidské zdroje ve vzdělávacích organizacích
  - Infrastruktura ve vzdělávacích organizacích
  - Pracovní prostředí ve vzdělávacích organizacích
  - Informace
  - Dodavatelé a partnerství
  - Přírodní zdroje
  - Finanční zdroje
7. Realizace produktu
  - Plánování realizace produktu ve vzdělávacích organizacích
  - Procesy týkající se zákazníka

<sup>8</sup> Autorem tohoto popisu procesu, jehož upravené znění v příručce uvádíme, je tým HŠ a VOŠ hotelnictví a turismu a Jazykové školy s právním státní jazykové zkoušky, Poděbrady, 2005.

- Návrh a vývoj
  - Nakupování
  - Výroba a poskytování služeb
  - Řízení monitorovacích a měřících zařízení ve vzdělávacích organizacích
8. Měření, analýza a zlepšování
- Všeobecné směrnice ve vzdělávacích organizacích
  - Monitorování a měření
  - Řízení neshodných produktů ve vzdělávacích organizacích
  - Analýza údajů ve vzdělávacích organizacích
  - Zlepšování

Příloha A – směrnice pro sebehodnocení

## C.2.4 Postup zavedení normy ISO 9001:2000

### 1) Rozhodnutí vedení školy pro zavedení systému jakosti

Rozhodnutí vedení pro zavedení systému jakosti se řadí v teorii řízení mezi strategická rozhodnutí, tj. taková, která mají dlouhodobé důsledky pro chod organizace. Proto je pro zavedení normy ISO 9001:2000 nutné nejdříve získat závazný souhlas celého vedení školy.

Průvodním znakem zavedení normy je celková změna „firemní“ kultury. Proto je třeba, aby vedení školy věnovalo náležitou pozornost tomu, jak všechny pracovníky na tuto změnu připraví. Důležité je, aby porozuměli, co představuje systém managementu jakosti, seznámili se s cíli, které zavedení normy sleduje apod. Zkrátka: v celé škole je nutné rozšiřovat srozumitelné a jednoznačné informace o připravovaném záměru a vytvářet tak potřebné povědomí o průběhu a důsledcích zavádění systému managementu jakosti.

### 2) Určení projektového týmu

Členy projektového týmu jsou: vrcholové vedení, garanti jakosti a interní auditoři. Úspěch zavedení normy je především závislý na schopnostech jednotlivých členů a na tom, jak se jim podaří zajistit efektivní fungování projektového týmu jako celku. Garanty jakosti by proto měli být především ti, kteří mají ve škole přirozenou autoritu, mají rozhodovací pravomoci a jsou iniciátory a hlavními realizátory změn, které zde probíhají (mnohdy to jsou právě předsedové předmětových komisí/skupin, vedoucí či metodici stanovených oblastí vzdělávání apod.). Interními auditory by měly být osobnosti, které jsou schopny pečlivě, podrobně, důsledně a objektivně analyzovat příslušné jevy v jejich souvislostech a zaujímat konstruktivní kritické stanovisko<sup>9</sup>. Samozřejmě celý tým by vždy měl mít na paměti to, k čemu zavedení normy slouží, tzn. zkvalitnění školy.

### 3) Definice přidané hodnoty, poslání a představ o zajišťování jakosti

Činnost užšího projektového týmu (vedení a garanti jakosti) začíná ujasněním přidané hodnoty procesu zajišťování jakosti (kvality) školy, definováním poslání (smyslu) a představ (vize) o procesu zajišťování kvality. Především je třeba si ujasnit, proč je dobré, aby se

<sup>9</sup> O týmových rolích např. Belbinův test týmových rolí. [cit. 2006-06-07]. Dostupný na World Wide Web: <<http://www.teamtech.cz/elearning/team/default.asp>>.

škola zabývala zajišťováním kvality. Znamená to zejména vymezit, jaký je účel a smysl zavedení normy ISO 9001:2000 (určení poslání procesu zajišťování kvality školy) a mít představu, co všechno to škole přinese (určení představ o procesu zajišťování kvality školy).

#### 4) Definice politiky jakosti

Pokud je užšímu týmu zřejmý smysl a přínos jakosti, měl by hledat odpověď na otázku, jak bude ve škole jakost realizována. Znamená to podrobněji popsat, na co bude kladen důraz, určit prioritní oblasti apod. Tato „politika“ by měla především odpovídat konkrétním potřebám školy. Je třeba mít na zřeteli, že z dlouhodobého hlediska ji bude nutné průběžně aktualizovat (patrně každým rokem) a věnovat náležitý prostor diskusím o jejím provádění.

Při této příležitosti by měl tým stanovit způsob komunikace o politice jakosti (zabývá se tím např. článek 5.3 ISO 9001:2000) a zveřejnit jej (např. vystavit u vstupu do budovy, umístit na nástěnky, na webové stránky školy, uvést ve školním časopise, sdělit žákům a rodičům apod.)

#### 5) Vypracování plánu implementace zavádění normy ISO 9001:2000

V tomto kroku by si měl užší projektový tým ujasnit představu o rozsahu prací, zdrojích (objemu finančních prostředků potřebného pro implementaci), měl by stanovit plán nákladů a harmonogram postupu prací při zavedení normy.

#### 6) Školení

Vzhledem k tomu, že zavedení normy ISO 9001:2000 závisí na přístupu všech zaměstnanců školy k připravovaným změnám, je nutné věnovat náležitou pozornost jejich motivaci. Na základě zkušeností se projektovému týmu doporučuje provést obecné školení (v řádu jednotek hodin), při kterém jsou zaměstnancům školy poskytnuty shrnující informace o jakosti, vysvětlena podstata dané normy, prospěšnost jejího zavedení, způsoby a plán její implementace atd.

#### 7) Sestavení procesní mapy

V tomto bodě začíná realizační fáze zavádění normy. Projektový tým vymezí hlavní procesy, řídicí procesy a pomocné procesy (tj. zmapuje procesy). Na tomto základě pak hledá odpověď na otázku: Které procesy jsou nutné k dosažení cílů a strategie školy?

#### 8) Definice jednotlivých procesů

Když je známá mapa procesů, tak je nutné jednotlivé procesy podrobně popsat, tj.:

- Stanovit poslání (misi) procesu – odpovědět si na otázku: Jaký je účel tohoto procesu? Má škola o ten proces zájem?
- Stanovit začátek procesu
- Popsat vstupy procesu
- Určit dodavatele vstupů
- Popsat spolupůsobitele, zdroje procesu
- Definovat výstupy = produkty procesu
- Popsat transformaci procesu, která přináší přidanou hodnotu – tzn. popsat kvalitativní a/nebo kvantitativní rozdíl mezi vstupem a výstupem procesu

- Zjistit „vlastníky“ procesu, tj. odpovědět si na otázku: Kdo je za proces odpovědný?
- Určit interní a/nebo externí „zákazníky“ procesu
- Stanovit měřené veličiny procesu – ukazatele procesu (např. zda proces odpovídá očekáváním a přáním „zákazníků“);
- Určit vzájemné vazby na ostatní procesy (vztahy mezi nimi)
- Zjistit, jaká je dokumentace procesu (uvědomit si jaké normy, metodiky, právní a vnitřní předpisy jsou pro proces závazné)

Podrobnost popisu by samozřejmě měla být přímo úměrná účelnosti příslušného procesu. Popisovat podrobně dílčí, vedlejší procesy, které nejsou z hlediska chodu školy nijak významné, nemá příliš smysl.

### 9) Porovnání s normou ISO

V této etapě činnosti projektového týmu dochází k porovnání mapy procesů a popisu jednotlivých procesů s normou ISO 9001:2000.

### 10) Doplnění toho, co chybí

Na základě diskuse o výsledcích provedeného porovnání a z ní vyplývajících připomínek a námětů, provede projektový tým v příslušných pasážích textu potřebné úpravy. Obvykle se jedná o doplnění toho, co při tvorbě mapy procesů a popisu procesů uniklo, o opravy nepřesností, nejednoznačných údajů apod.

### 11) Analýza možnosti zlepšení

Pro tuto fázi je charakteristické zavedení interních auditů, které provádějí interní auditoři. Očekává se, že navrhnou konstruktivní nápravná a preventivní opatření, která po schválení projektovým týmem budou následně realizována.

### 12) Certifikace systému jakosti nezávislým certifikačním orgánem

Pro samotnou školu je největším přínosem to, že popíše mapu procesů a nalezne nápravná a preventivní opatření pro jednotlivé procesy. To znamená, že je pro ni nejdůležitější zavedení samotné normy ISO 9001:2000. Aby školu jako kvalitní vnímali i její partneři (rodičovská a širší veřejnost, zaměstnavatelé, zřizovatel apod.), je vhodné, aby systém jakosti byl certifikován. To provede externí, nezávislá certifikační organizace.

## C.2.5 Ukázka motivace pro zavedení normy ISO 9001:2000

### Ukázka 5: Politika jakosti střední odborné školy z roku 2001<sup>10</sup>

Politika jakosti je vyhlášována vedením Integrované střední školy energetické Chomutov, Na Průhoně 4800 (dále jen ISS E) s vírou, že bude pochopena a přijata všemi zaměstnanci školy a všemi sociálními partnery (zákazníky), se kterými škola spolupracuje v rámci vzdělávacího procesu.

Politika jakosti ISS E pro poskytování vzdělávacích služeb vychází z celkové strategie školy formulované v koncepci školy – pilířích školy. Základní motto koncepce školy, a tudíž i politiky jakosti zní:

*„Lidský kapitál je největší bohatství a záruka budoucnosti“.*

- Všechny činnosti ISS E směřují k uspokojování potřeb zákazníků.
- Všechny činnosti ISS E směřují k dosažení plné důvěry zákazníků v jakost poskytovaných vzdělávacích služeb.
- Pro splnění náročných požadavků zákazníků využívá ISS E moderních vyučovacích prostředků a obsah výuky odpovídá současným technologickým požadavkům trhu.
- Za důležitou součást požadavků moderního vzdělávání považuje ISS E rozvoj materiálně-technického vybavení.
- ISS E je pružná a přizpůsobivá požadavkům zákazníků.
- Lidský faktor je rozhodující při uspokojování potřeb zákazníků ISS E. Důraz je kladen na kvalifikaci, praxi, loajalitu ke škole, znalosti pravomocí a odpovědnosti za vykonávané činnosti u všech pracovníků ISS E.

Naším cílem je zavedení funkčního systému jakosti v rozsahu požadavků norem ISO 9001:2000 a následný rozvoj přístupu TQM v organizaci. Politiku jakosti vyhlášíme jako trvalý úkol pro rozvoj lidských zdrojů s tím, že musí probouzet zdravou hrdost spolupracovníků na výsledky poskytovaných služeb.

**Náš cíl je trvalý a náročný, ale dobrou vůlí a tvrdou prací jej dosáhneme.**

<sup>10</sup> Autorem této politiky jakosti je ředitel ISS E, Chomutov – Mgr. Jan Mareš.

## C.3 Model excellence EFQM

### C.3.1 Výhody aplikace modelu excellence EFQM

Pustit se do TOWS analýzy, pro kterou jsou velmi obecně stanoveny oblasti zkoumání, může vést k nesystematickým výsledkům. Zavedení normy ISO 9001:2000 může být oproti tomu zase vnímáno jako přílišná orientace na procesy a ztotožňování školy s podnikem.

Jaký způsob sebehodnocení má vedení školy zvolit, jestliže je nutné, aby tým byl systematicky veden, aby se mu umožnilo zabývat se otázkami managementu, personalistiky, vztahy se studenty, vzdělávacím procesem apod.? Odpovědí může být aplikování modelu excellence EFQM nebo jednoduššího, návodnějšího modelu CAF (viz následující kapitola).

Model EFQM je dynamickým modelem (též analytickým nástrojem), který se zaměřuje na růst školy. Vytváří prostor k jejímu zlepšování a integruje různé prvky řízení. Přínosem aplikace modelu excellence EFQM je provedení systematické, komplexní analýzy, představující sebehodnocení podle prověřeného modelu. Na základě analýzy si pak škola stanoví potřebné „léčící“ prostředky.

Nezanedbatelným přínosem aplikace uvedeného modelu je otevření dialogu uvnitř školy, zaměřeného zejména na otázky strategického řízení, na probíhající procesy, silné a slabé stránky školy, tj. oblasti, na jejichž projednávání není při běžném chodu čas.

Sebehodnocením podle modelu excellence EFQM a sepsáním sebehodnotící zprávy si škola otevírá mnoho možností k diskusi o kvalitě procesů, rozdílnosti přístupů, k výměně dobré praxe a zkušeností se školami, které provádějí sebehodnocení podle stejného modelu.

Při aplikaci modelu EFQM se též škola vydává na cestu, na které časem může dosáhnout ocenění „Národní cena České republiky za jakost“, nebo dokonce „Evropská cena jakosti“.

Název „EFQM excellence model“ je registrovanou ochrannou známkou. V případě zájmu o aplikaci modelu EFQM škola získá nejvíce informací v České společnosti pro jakost, která je národní partnerskou organizací EFQM (European Foundation for Quality Management). Pokud se škola rozhodne pro externí konzultace a/nebo se bude ucházet o Národní cenu České republiky za jakost, tak musí počítat se vznikem nákladů spojených s vyhodnocením sebehodnotící zprávy včetně zpracování zpětné zprávy.

### C.3.2 O modelu excellence EFQM

EFQM je manažerský model, který vytvořila nezisková organizace – Evropská nadace pro management kvality (EFQM)<sup>11</sup>. Model excellence EFQM používá více než 20 000

---

<sup>11</sup> Organizace EFQM byla založena v roce 1988 za podpory Evropské komise 14 evropskými firmami (Bosch, BT, Bull, Ciba-Geigy, Dassault, Electrolux, Fiat, KLM, Nestlé, Olivetti, Philips, Renault, Sulzer, Volkswagen) s posláním „být hybnou silou trvale udržitelné excelence v Evropě“ a vizí „svět, ve kterém organizace Evropy vynikají“. V současnosti ji tvoří přibližně 700 členů z více než 50 zemí celého světa. Členy jsou zástupci velkých, středních i malých podniků, instituce z oblasti výzkumu a akademické sféry, konzultantské firmy, tj. organizací z většiny odvětví činnosti.

organizací napříč celou Evropou. Jedná se jak o velké společnosti, tak i o střední a malé podniky, zdravotnické organizace, veřejné služby a školy (např. ve Finsku se jedná o 64 % škol).

Model excellence EFQM vychází z přístupu TQM – Total Quality Management (viz str. 13). Při jeho používání je uplatňováno **sebehodnocení organizace** ve všech oblastech její činnosti. Toto sebehodnocení je členěno do devíti kritérií, podle kterých se procesy a činnosti v organizaci srovnávají s nejuspěšnějšími organizacemi – „Best in class“ (benchmarking).

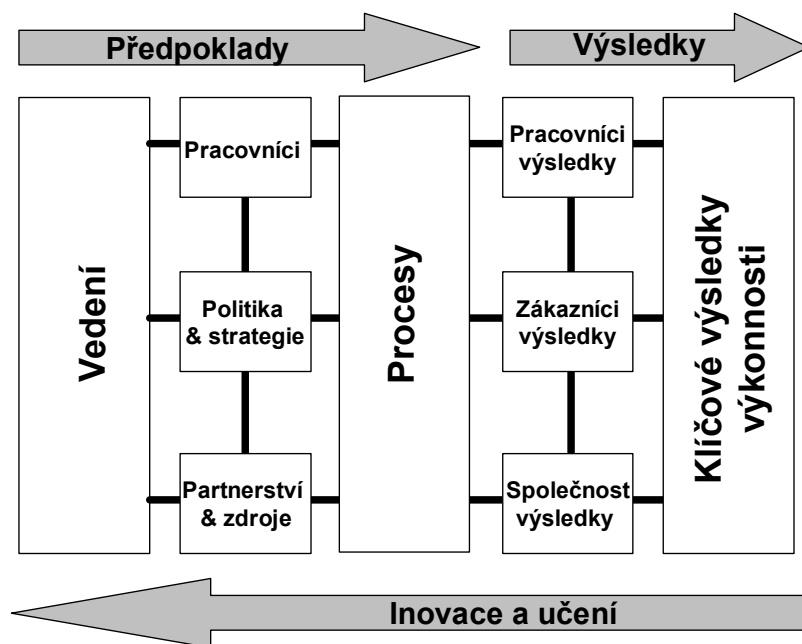
EFQM umožňuje vytvořit reálnou představu o fungování managementu školy, odhalit její silné stránky a stanovit prioritní oblasti pro zlepšování. Mezi školami podporuje sdílení tzv. „nejlepší praxe“ tím, že poskytuje obecnou strukturu pro vytváření a vzájemné porovnávání sebehodnotících zpráv. Dále umožňuje, aby vyškolení hodnotitelé mohli na základě vytvořených zpráv každoročně posuzovat, čeho škola za rok dosáhla; sama škola se současně může srovnávat s konkurenčními školami.

Při aplikaci modelu EFQM je třeba si uvědomit, že jeho zavádění je dlouhodobou záležitostí a výsledky se nedostaví hned.

Jako příklad úspěšných škol uvádíme vzdělávací organizace, které po letech aplikování EFQM obdržely „Evropskou cenu za jakost“:

- o St. Mary's College (Velká Británie) – 2000
- o Kinghurst City Technology Center (Velká Británie) – 2001
- o Begonazpi Ikastola (Španělsko) – Finalist 2003
- o Kossuth Lajos Secondary Primary School (Maďarsko) – Finalist 2003
- o Lizarra Ikastola, Ikastola Paz De Ziganda, Universidad Miguel Hernández de Elche (Španělsko) – aplikace modelu excellence EFQM od roku 2003.

### C.3.3 Struktura a kritéria modelu excellence EFQM



Jak již bylo uvedeno, model excellence EFQM je rámec, založený na devíti kritériích, která jsou dále rozpracována do 32 subkritérií, jež se rozpadají až do jednotlivých bodů, které specifikují danou oblast činností, jež by organizace měla realizovat. Kritéria lze

použít pro hodnocení pokroku organizace na její cestě k vynikajícím (excelentním) výsledkům v oblastech výkonnosti, zákazníků, lidských zdrojů. Tzv. „vůdčovství“ je zde hybnou silou pro politiku a strategii, prováděnou konkrétními lidmi, prostřednictvím partnerství, zdrojů a procesů.

Pět kritérií vytváří **předpoklady** pro dobré **výsledky**. Jejich měření je obsahem zbývajících čtyř kritérií. Šipky (viz výše uvedené schéma) zdůrazňují dynamickou podstatu modelu. Ukazují, jak inovace a učení pomáhají zlepšovat **předpoklady=zdroje**, což v důsledcích vede ke zlepšeným výsledkům.

V případě modelu excellence EFQM platí předpoklad, že škola dosáhne vynikajících výsledků za podmínky maximální spokojenosti **externích zákazníků** (zejména **žáků**), spokojenosti **vlastních zaměstnanců** a při **respektování okolí**. Musí však také splňovat požadavky, jako jsou: precizní zvládnutí a řízení procesů, vhodně definované a rozvíjené politiky a strategie; propracovaný systém řízení všech druhů zdrojů a budování vztahů – partnerství.

### 1. kritérium: Vedení

Je orientováno na to, jak řídicí pracovníci rozvíjejí a podporují naplňování vize a poslání, rozvíjejí hodnoty nutné pro dlouhodobou a stabilní úspěšnost. Dále se zaměřuje na způsoby, kterými jsou tyto hodnoty aplikovány prostřednictvím vhodných aktivit a chování řídicích pracovníků do života školy. Rovněž jsou sledovány procesy podporující rozvoj systémů managementu v organizaci, rozvoj vztahů se zainteresovanými stranami i vztahů s vlastními zaměstnanci.

#### Subkritéria:

- 1a) Vedoucí pracovníci rozvíjejí poslání, vizi, hodnoty a etiku a jsou vzorem kultury výjimečnosti (excellence).
- 1b) Vedoucí pracovníci mají osobní zájem na tom, aby byl systém řízení organizace rozvíjen, uplatňován a neustále zlepšován.
- 1c) Vedoucí pracovníci, zákazníci (žáci) a sociální partneři (rodiče, zaměstnavatelé, zřizovatel apod.) se vzájemně ovlivňují.
- 1d) Vedoucí pracovníci za spoluúčasti zaměstnanců posilují kulturu výjimečnosti (excellence) v organizaci.
- 1e) Vedoucí pracovníci identifikují a prosazují organizační změny.

### 2. Kritérium: Politika & strategie

Zde se klade důraz na postupy, jak organizace implementuje své poslání a vizi prostřednictvím jasně formulované strategie. Tato strategie je orientovaná na naplňování zájmů a požadavků zainteresovaných stran, které jsou rozpracovány do politiky, plánů, cílů a procesů. Podněty pro rozpracování těchto dokumentů přicházejí z různých zdrojů (od zákazníků, z interních procesů měření výkonnosti, z benchmarkingu apod.).

#### Subkritéria:

- 2a) Politika a strategie jsou založeny na současných a budoucích potřebách a očekáváních zainteresovaných stran.
- 2b) Politika a strategie jsou založeny na informacích z měření výkonnosti, z výzkumu, vzdělávání a externích souvisejících činností.
- 2c) Politika a strategie jsou rozvíjeny, přezkoumávány a aktualizovány.
- 2d) Politika a strategie jsou sdělovány a aplikovány prostřednictvím struktury klíčových procesů.

### 3. kritérium: Pracovníci

Je orientované výhradně na řízení a rozvoj lidských zdrojů, včetně takových aktivit, jako jsou řízení a rozvoj znalostí a tvořivého potenciálu zaměstnanců, motivace k týmové práci, zmocnění k provádění procesů, komunikace, odměňování, respekt a péče o zaměstnance.

#### Subkritéria:

- 3a) Lidské zdroje jsou plánovány, řízeny a zkvalitňovány.
- 3b) Znalosti zaměstnanců a jejich odborné způsobilosti jsou identifikovány a trvale rozvíjeny.
- 3c) Zaměstnanci jsou angažováni na prosperitě organizace a jsou na ně delegovány příslušné pravomoci (zmocňování).
- 3d) V organizaci funguje vnitřní dialog.
- 3e) Zaměstnanci jsou odměňováni, respektováni a pečují se o ně.

### 4. kritérium: Partnerství & zdroje

Je orientováno na to, jak organizace mají plánovat a řídit své vnější vztahy postavené na principu partnerství, jak mají rozvíjet své vnitřní materiálové, hmotné, finanční i informační zdroje v zájmu naplňování politiky a strategie a také v zájmu efektivního vykonávání procesů.

#### Subkritéria:

- 4a) Externí partnerství je řízeno.
- 4b) Finanční prostředky jsou řízeny.
- 4c) Správa budovy, využívání zařízení a materiálů je řízeno.
- 4d) Technologické procesy jsou řízeny.
- 4e) Využívání a tok informací a poznatků jsou řízeny.

### 5. kritérium: Procesy

Zaměřuje se na navrhování, řízení, udržování a zlepšování všech procesů potřebných k naplňování politiky a strategie, uspokojování zákazníků a jiných zainteresovaných stran. Dále se orientuje na zvyšování hodnoty produktů dodávaných zákazníkům. Východiskem je systémový přístup, potřeby kontinuálního zlepšování apod.

#### Subkritéria:

- 5a) Procesy jsou systematicky navrhovány a řízeny.
- 5b) Procesy jsou zlepšovány a podle potřeby inovovány, aby v plném rozsahu vyhovovaly zákazníkům a jiným zainteresovaným stranám a přinášely větší efekty.
- 5c) Služby (výrobky) jsou navrhovány a vyvíjeny na základě potřeb a očekávání zákazníků.
- 5d) Služby (výrobky) jsou poskytovány (vyráběny) s patřičným servisem.
- 5e) Vztahy se zákazníky jsou řízeny a rozšiřovány.

### 6. kritérium: Výsledky vzhledem k zákazníkovi (Zákazníci výsledky)

Zaměřuje se na hodnocení toho, co bylo v organizaci dosaženo s ohledem na potřeby a očekávání zákazníků. Jedním hlediskem je samotný pohled zákazníků na organizaci, druhé hledisko představuje naplňování interních ukazatelů výkonnosti organizace. Nedílnou součástí tohoto hodnocení je i loajalita zákazníků, image organizace apod.

#### Subkritéria:

- 6a) Zákazníci – Výsledky: Měřítko vnímání
- 6b) Zákazníci – Výsledky: Ukazatele výkonnosti

### 7. kritérium: Výsledky vzhledem k zaměstnancům (Pracovníci výsledky)

Výsledky vzhledem k zaměstnancům jsou závislé na tom, jakým způsobem byly zvládnuty procesy identifikované v kritériu 3: Pracovníci. Jedná se zejména o to, čeho bylo dosaženo při zvyšování motivace a spokojenosti zaměstnanců. Opět se berou v úvahu dva pohledy: pohledy samotných zaměstnanců a relevantní ukazatele vnitřní výkonnosti organizace.

#### Subkritéria:

- 7a) Pracovníci – výsledky: Měřítka vnímání
- 7b) Pracovníci – výsledky: Ukazatele výkonnosti

### 8. kritérium: Výsledky vzhledem ke společnosti (Společnost výsledky)

Toto kritérium je odrazem principu TQM, které definuje nutnost podílet se na regionálním rozvoji, vstřícnosti k občanům, šetrnosti při využívání neobnovitelných přírodních zdrojů, komunikaci a sdílení informací o výsledcích organizace se svým okolím. Posuzuje se rovněž rozsah externích ocenění organizace apod.

#### Subkritéria:

- 8a) Společnost – výsledky: Měřítka vnímání
- 8b) Společnost – výsledky: Ukazatele výkonnosti

### 9. kritérium: Klíčové výsledky výkonnosti

Špičková organizace souhrnně měří klíčové prvky své politiky a strategie a zjišťují tak dosažené výsledky ve všech zásadních oblastech. Důležité jsou nejenom standardně vykazované finanční výsledky, ale i další efekty – např. v oblasti vědomostní, procesů, technologie, dodržování právních a jiných norem apod.

#### Subkritéria:

- 9a) Klíčové výstupy výkonnosti
- 9b) Klíčové ukazatele výkonnosti

## C.3.4 Postup sebehodnocení podle modelu EFQM

Na otázku „Jaký metodický postup podle modelu excelence EFQM je pro naši školu tím správným?“ neexistuje jednoznačná odpověď. K dispozici jsou v podstatě čtyři metodické postupy (pro zjednodušení v dalším textu „metody“), které lze kombinovat či použít každý zvlášť: dotazník, hodnotící seminář, hodnocení metodou formulářů a simulace udělování ceny<sup>12</sup>.

Metoda dotazník spočívá v:

- sestavení dotazníku podle modelu EFQM pro pracovníky školy;
- shromáždění a analýza odpovědí – identifikace oblastí s extrémně nízkým či vysokým bodovým ohodnocením;
- zjištění příčin extrémního (nízkého/vysokého) bodového hodnocení;
- formulace závěrů, na jejich základě sestavení akčního plánu zlepšování školy.

Metoda hodnotícího semináře spočívá v:

- proškolení vybrané skupiny pracovníků podle modelu excelence EFQM;
- shromáždění dat (každý pracovník zajišťuje jedno kritérium);

---

<sup>12</sup> Viz Příloha 1 - 4. In Hodnocení pro excelenci. Praktický návod pro úspěšné vypracování, provádění a přezkoumávání strategie sebehodnocení vaší organizace. Vydání: 1., ČSJ, Praha, 2003.

- realizace sebehodnotícího semináře – diskuse týmu nad kritérii (popsání aktuálního stavu);
- označení silných a slabých stránek školy;
- formulace závěrů, na jejich základě sestavení akčního plánu zlepšování školy.

Hodnocení metodou formulářů spočívá v:

- proškolení vybrané skupiny pracovníků podle modelu excelence EFQM;
- shromáždění dat k jednotlivým subkritériím;
- dosažení shody pracovního týmu ve všech 32 subkritériích modelu excelence EFQM (používá se formulář, který hodnotí vždy jedno subkritérium z pohledu jeho silných stránek a oblastí pro jeho zlepšování; zachycuje důkazy, procentuální hodnocení přístupů, aplikaci, hodnocení a přezkoumávání);
- předložení výsledků vedení školy;
- formulace závěrů, na jejich základě sestavení akčního plánu zlepšování školy.

Simulace udělování ceny spočívá v:

- proškolení vybrané skupiny pracovníků podle modelu excelence EFQM;
- shromáždění dat k jednotlivým subkritériím a osobní dotazování pro sepsání sebehodnotící zprávy;
- zkompletování sebehodnotící zprávy;
- předání zprávy externím hodnotitelům k posouzení;
- získání zpětné vazby od externích hodnotitelů;
- formulace závěrů, na jejich základě sestavení akčního plánu zlepšování školy.

#### **Ukázka 6: Postup sebehodnocení pomocí modelu EFQM <sup>13</sup>**

1. Seznámení vedení školy s modelem excelence EFQM
2. Sestavení realizačního týmu vedením školy
3. Školení realizačního týmu pro vytvoření sebehodnotící zprávy
4. Dotazníkové šetření k zjištění spokojenosti pracovníků, spokojenosti studentů a rodičů studentů
5. Sběr podkladů ke kritériím jednotlivými členy realizačního týmu
6. Vyhodnocení znalostí realizačního týmu
7. Diskuse nad zpracovanými kritérii
8. Vytvoření celkové sebehodnotící zprávy
9. Vyhodnocení sebehodnotící zprávy externím hodnotitelem a vypracování závěrečné zprávy
10. Na základě podkladů od externího hodnotitele sestavení akčního plánu zlepšování

<sup>13</sup> Tento postup byl aplikován u Pilotního projektu České společnosti pro jakost „Aplikace modelu excelence EFQM na gymnáziu Praha 4“, 2004-2005.

### **Ukázka 7: Postup sebehodnocení pomocí modelu EFQM <sup>14</sup>**

1. Seznámení vedení školy s modelem excelence EFQM
2. Vytvoření dotazníku (50 otázek, škála odpovědí: D – dosud nezahájeno, C – určitý pokrok, B - podstatný pokrok, A – zcela dosaženo) pro zjištění efektivnosti organizace na základě modelu excelence EFQM
3. Provedení dotazníkového šetření u pracovníků školy
4. Bodové vyhodnocení dotazníkového šetření
5. Diskuse širšího vedení školy nad výsledky bodového hodnocení
6. Provedení SWOT analýzy u oblastí pro zlepšení
7. Diskuse širšího vedení školy nad výsledky SWOT analýzy
8. Sestavení celkové sebehodnotící zprávy
9. Na základě sebehodnotící zprávy sestavení akčního plánu zlepšování

---

<sup>14</sup> Tento postup aplikoval na středních školách na Slovensku Ing. Jaroslav Jambor (Trenčianska Univerzita Alexandra Dubčeka, Katedra metrológie a kvality), 2004-2005.

### C.3.5 Ukázka sebehodnocení podle modelu EFQM

#### **Ukázka 8: Motivace školy k sebehodnocení pomocí modelu excellence EFQM <sup>15</sup>**

Na jaře roku 2003 se ředitel školy spolu se svou zástupkyní pokusili o první sebehodnocení s externím konzultantem. Protože bylo jasné, že pohled na tuto problematiku je velmi jednostranný, rozhodli jsme se důkladněji zhodnotit svou školu a svou práci. Naše škola se rozhodla pokusit se zhodnotit svou kvalitu, protože se stále snažíme zlepšovat svou práci. Cílem školy je vychovat studenty, kteří mají konkrétní odborné znalosti a vidí souvislosti mezi jednotlivými předměty. Jakýkoliv prostředek k lepšímu a rychlejšímu dosažení tohoto cíle je vhodný. Od tohoto sebehodnocení očekáváme, že nám pomůže jasněji zformulovat konkrétní cíle a kvalitněji řešit problémy.

#### **Ukázka 9: Příklad sebehodnocení při využití subkritéria 3a) - Lidské zdroje jsou plánovány, řízeny a zkvalitňovány<sup>16</sup>**

Strategie v řízení lidských zdrojů (HRM):

- Aktivní, schopní lidé jsou členy poradního sboru či předsedy předmětových komisí – ti, kteří táhnou školu. Vůči těmto lidem je uplatňována politika: vyjít jim více vstříc ve vybavení kabinetů, zajištění učebních pomůcek, uvolňování na školení a „všeobecnou vstřícností“ vedení školy.
- Při odměňování pracovníků je snaha oddělit činnosti, které se opakují (např. pomocí osobního ohodnocení) od těch, které dělají jednorázově, případně nad rámec své práce (např. pomocí jednorázových šeků = odměn).

Na začátku svého ředitelování před 7 lety chtěl pan ředitel z lidských zdrojů školy dostat maximum. V současnosti však u některých vyučujících naráží na jejich osobní hranice (jedná se o problém výměny, zlepšení atd.). Proto došlo k omezení snahy pana ředitele. Je si vědom toho, že ve škole je procento lidí, kteří nebudou schopni určitých aktivit. Také postupně změnil svůj přístup a snaží se proto vycházet vstříc schopným lidem (i platově). Před 7 lety se též pokusil změnit přístup, aby tolik nefungovala zásluhovost (věkový automat), ale začal se oceňovat výkon pracovníků s tím, že funguje i nadále určitá zásluhovost, která se promítá v osobním ohodnocení. U stanovení osobního ohodnocení mladých učitelů si nechává hranici, kam může dojít. Odměny jsou stanovovány za to, kdo co udělá. Ve škole chybí individuální plán pro každého pracovníka, kam by se v průběhu několika let měl „dostat“. Ve škole nefunguje kvalitně institut zavádějícího učitele (nejedná se o systematické vzdělávání a systematický přístup k novým učitelům).

**Ke zlepšení přístupů a strategie** k lidským zdrojům byl použit zatím jen jednou dotazník spokojenosti pracovníků (2002). Všichni vyučující mají pravidelně každý rok možnost ovlivňovat svůj úvazek (kdokoliv má právo navrhnout změny svého úvazku) a druh

<sup>15</sup> Autorem této motivace, jejíž upravené znění v této příručce uvádíme, je realizační tým Gymnázia Praha 4, 2005.

<sup>16</sup> Ukázka je převzata z podkladů pro sebehodnotící zprávu OA Heroldovy sady, Praha a je upravena pro potřeby této příručky.

vyučovaného předmětu. Je s ním též řešena otázka čemu se chce věnovat (zdali OA nebo ekonomickému lyceu), do jaké míry chce uplatňovat projektové metody atd. Jednou (v roce 2003) také proběhlo individuální diskotování s každým vyučujícím o jeho práci – z časové zaneprázdněnosti ředitele se to však od té doby neopakovalo.

**Nábor** pracovníků vychází z plánů lidských zdrojů. Podle písemných materiálů nejprve probíhá předvýběr lidí. V něm je důležité osobní doporučení, je dáván dotaz na předchozí pracoviště (nejsou např. vybírání učitelé, kteří za posledních 5 let učili na 5 školách) a je zvažována kvalifikovanost zájemce.

Výběrové řízení probíhá formou osobního rozhovoru, kdy se ho za školu účastní nejméně 2 lidé (např. ředitel a předseda příslušné PK), kteří vybírají uchazeče.

## C.4 Model CAF

### C.4.1 Výhody aplikace modelu CAF

Přínosy aplikace modelu CAF jsou téměř shodné s přínosy aplikace modelu excelence EFQM, tj.:

- provedení systematické komplexní analýzy, zaměřující se na růst školy,
- otevření dialogu,
- umožnění srovnání s jinými školami,
- zahájení cesty za získáním Národní ceny České republiky za jakost.

Nespornou výhodou modelu CAF oproti modelu EFQM je jeho názornost a jednoduchost aplikace sebehodnocení. Model CAF svými konkrétními otázkami vede sebehodnotící tým při samotném sebehodnocení organizace. Jeho významnou výhodou je rovněž to, že se za jeho aplikaci nemusí platit poplatky.

#### Přínosy modelu CAF

- Pracovníci i management se mohou podívat na výkony své organizace (dále „školy“) z netradičního úhlu pohledu. Dosahování standardních cílů (např. splnění plánu či poskytnutí služby) je pouze jednou z devíti oblastí, ve kterých je výkon školy zkoumán a hodnocen.
- Škola dostane do rukou své hodnocení, které je založeno na faktech a probíhá podle souboru kritérií, která byla ve velké míře přijata v celé Evropě. Důležitější než body jsou však cenné poznatky získané z řízené diskuse členů pracovní skupiny a vedení.
- CAF představuje prostředek pro dosažení shody ve směru řízení a na tom, co je zapotřebí udělat pro zlepšení školy.
- CAF umožňuje identifikovat pokrok a úroveň úspěchu. Pokud se sebehodnocení podle tohoto modelu provádí pravidelně, umožňuje měřit pokrok v čase.
- CAF se osvědčil při tvorbě školních vzdělávacích programů (zejména při analýze podmínek školy pro tvorbu ŠVP)<sup>17</sup>.

### C.4.2 O modelu CAF

Model CAF jako společný hodnotící rámec je výsledkem spolupráce pracovní skupiny pro inovaci veřejných služeb (IPSG), která vznikla z iniciativy ministrů a generálních ředitelů států Evropské unie<sup>18</sup>.

Pilotní verze modelu CAF (Common Assessment Framework) byla prezentována na první evropské konferenci kvality veřejné správy v květnu 2000 v Lisabonu. Verze, která je v této příručce předložena, vychází ze zkušeností získaných z jeho uplatňování. Byla prezentována na druhé konferenci kvality veřejné správy v říjnu 2002 v Kodani.

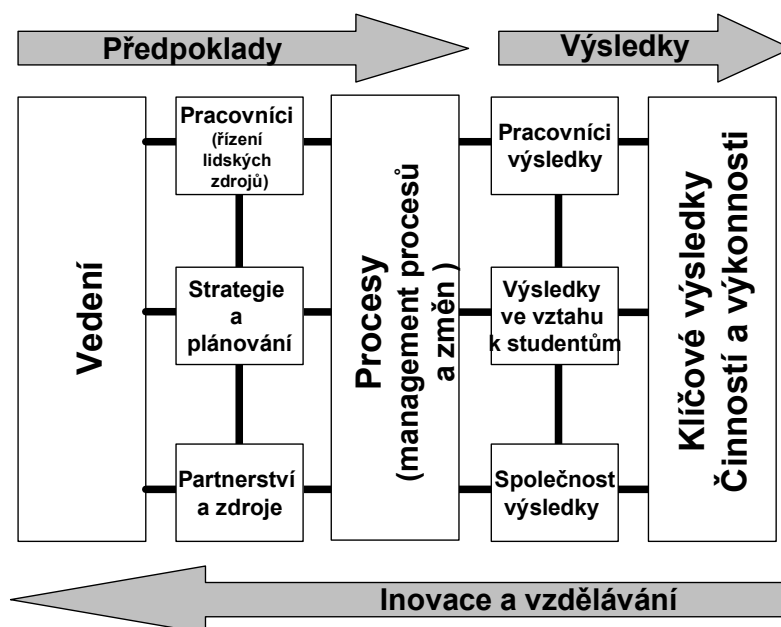
Jedná se o volně šířitelný nástroj napomáhající organizacím veřejného sektoru, který vychází z modelu excelence EFQM. V ČR byl v roce 2005 využit ve třech odborných školách (SOŠ a SOU - COP, Sezimovo Ústí; SOŠ a SOU obchodní, Brno; Hotelová škola

<sup>17</sup> viz hodnocení aplikace CAFu Mgr. Milošem Blechou – koordinátorem tvorby školních vzdělávacích programů (ŠVP) na SOŠ, SOU – COP Sezimovo Ústí v rámci systémového projektu Pilot S.

<sup>18</sup> viz [www.eipa.nl](http://www.eipa.nl)

a VOŠ hotelnictví a turismu a Jazykové školy s právem státní jazykové zkoušky, Poděbrady). Tyto školy byly zařazeny do řešení projektu „Implementace modelu CAF do organizací územní veřejné stravy ČR“, který realizovalo občanské sdružení Česká společnost pro jakost.

### C.4.3 Struktura a kritéria modelu CAF <sup>19</sup>



Jak již bylo uvedeno, model CAF stejně jako model excellence EFQM se skládá z devíti kritérií. V modelu CAF jsou dále rozpracována do 27 subkritérií, jež se rozpadají do 260 hlavních otázek, které specifikují danou oblast činností, jež by organizace měla realizovat.

#### 1. kritérium: Vedení

Orientuje se na způsob, jakým vedoucí pracovníci a manažeři rozpracovávají poslání a vizi vzdělávací organizace (dále „školy“) a jak usnadňují jejich dosahování; jak rozvíjejí hodnoty potřebné pro dlouhodobý úspěch a jak je realizují vhodnými opatřeními a chováním; jak jsou vedoucí pracovníci a manažeři osobně zapojeni do zajišťování rozvoje a uplatňování systému managementu školy.

##### Subkritéria:

- 1.1 Nasměrování školy: vypracování a sdělování vize, poslání a hodnot
- 1.2 Vypracování a uplatňování systému řízení školy
- 1.3 Motivování a podporování zaměstnanců školy, vystupování v souladu se vzory zastávaných funkcí
- 1.4 Řízení vztahů se sociálními partnery a jinými zainteresovanými stranami.

<sup>19</sup> Ve struktuře modelu CAF a popisu jednotlivých kritérií byly upraveny pro snazší porozumění některé pojmy.

## **2. Kritérium: Strategie a plánování**

Orientuje se na způsob, jakým škola uplatňuje svoje poslání a vizi prostřednictvím jasné strategie, která je zaměřená na zainteresované strany a podporovaná příslušnými sociálními partnery. Obsahuje plány, cíle, záměry a procesy.

### Subkritéria:

- 2.1 Shromažďování informací týkajících se současných a budoucích potřeb zainteresovaných stran
- 2.2 Vypracování, přezkoumání a aktualizování strategie a plánování
- 2.3 Uplatňování strategie a plánování v celé škole

## **3. kritérium: Pracovníci (řízení lidských zdrojů)**

Orientuje se na způsob, jakým škola řídí, rozvíjí a využívá poznatky a potenciál svých pracovníků na úrovni jednotlivců, týmů a celé instituce včetně toho, jak dané činnosti plánuje. Ty by měly směřovat k podpoře politiky a strategie školy a k efektivitě práce jejich zaměstnanců.

### Subkritéria:

- 3.1 Plánování, řízení a zlepšování lidských zdrojů s ohledem na strategii a plánování
- 3.2 Identifikování, rozvíjení a využívání odborných způsobilostí zaměstnanců a přizpůsobování osobních a skupinových záměrů stanoveným cílům
- 3.3 Zapojení zaměstnanců prostřednictvím rozvoje dialogu a delegováním pravomocí (zmocnění)

## **4. kritérium: Partnerství a zdroje**

Orientuje se na způsob, jakým škola plánuje a řídí svá partnerství a interní zdroje, aby podpořila svoji politiku i strategii a efektivní fungování svých procesů.

### Subkritéria:

- 4.1 Rozvíjení a uplatňování klíčových partnerských vztahů
- 4.2 Rozvíjení a uplatňování partnerství se žáky
- 4.3 Řízení znalostí
- 4.4 Řízení financí
- 4.5 Řízení technologických postupů
- 4.6 Řízení správy a provozních nákladů budov

## **5. kritérium: Procesy (management procesů a změn)**

Orientuje se na způsob, jakým škola řídí, zlepšuje a rozvíjí své procesy, aby inovovala a podpořila svoji politiku a strategii, uspokojila své „zákazníky“ a jiné zainteresované strany a průběžně pro ně vytvářela vzrůstající hodnotu.

### Subkritéria:

- 5.1 Identifikování, navrhování, řízení a zlepšování procesů
- 5.2 Rozvíjení a poskytování produktů (služeb) při spoluúčasti žáků
- 5.3 Plánování a řízení modernizace a inovace

## 6. kritérium: Výsledky ve vztahu k žákům

Orientuje se na to, jaké výsledky škola dosahuje při uspokojování svých zákazníků (žáků).

### Subkritéria:

- 6.1 Výsledky měření spokojenosti žáků
- 6.2 Ukazatele měření orientovaných na žáka.

## 7. kritérium: Výsledky ve vztahu k pracovníkům školy

Orientuje se na to, jaké výsledky škola dosahuje při uspokojování svých pracovníků.

### Subkritéria:

- 7.1 Výsledky měření spokojenosti zaměstnanců a jejich motivace
- 7.2 Ukazatele měření orientovaných na zaměstnance.

## 8. kritérium: Výsledky ve vztahu ke společnosti

Orientuje se na to, jaké výsledky škola dosahuje při uspokojování potřeb a očekávání místní, národní a mezinárodní společnosti jako celku. Patří sem např. přístup školy ke kvalitě života, k životnímu prostředí, k ochraně globálních zdrojů apod. Dále jsou zde začleněna vlastní interní opatření týkající se hospodárnosti školy a její vztahy s příslušnými úřady a orgány.

### Subkritéria:

- 8.1 Výsledky v oblasti sociální
- 8.2 Výsledky v oblasti životního prostředí

## 9. kritérium: Klíčové výsledky činností a výkonnosti

Orientuje se na to, jaké výsledky škola dosahuje z hlediska svého poslání a specifikovaných cílů. Rovněž klade důraz na úroveň potřeb a očekávání každého, kdo má na jejím chodu finanční nebo jiný hmotný zájem.

### Subkritéria:

- 9.1 Dosahování cílů
- 9.2 Finanční výkonnost

To jsou jednotlivá subkritéria, která by měl pracovní tým popsat a shodnout se na počtu bodů, kterými je ohodnotí. Bodové ohodnocení kritéria představuje aritmetický průměr bodového ohodnocení jeho subkritérií.

Panel předpokladů pro bodové hodnocení jednotlivých subkritérií (platí pro 1. – 5. kritérium)

Počet bodů	charakteristika předpokladu
0	Žádný důkaz nebo pouze nepodstatný důkaz o jakémkoli přístupu.
1	Přístup je plánován P ( <i>plánuj</i> ).
2	Přístup je plánován a uplatňován D ( <i>dělej</i> ).
3	Přístup je plánován, uplatňován a přezkoumáván C ( <i>kontroluj</i> ).
4	Přístup je plánován, uplatňován a přezkoumáván na základě údajů z benchmarkingu a podle toho nastaven A ( <i>jednej</i> ).
5	Přístup je plánován, uplatňován, přezkoumáván na základě údajů z benchmarkingu, nastaven a zcela začleněn do organizace.

Alternativní tabulka pro bodové hodnocení jednotlivých subkritérií (platí pro 1. – 5. kritérium)

Počet bodů	míra zavedení postupu
0	< 10 %
1	10 – 30 %
2	30 – 50 %
3	50 – 70 %
4	70 – 90 %
5	> 90 %

Panel výsledků pro bodové hodnocení jednotlivých subkritérií (platí pro 6. – 9. kritérium)

Počet bodů	charakteristika přístupu k výsledkům
0	Nejsou měřeny žádné výsledky.
1	Jsou měřeny klíčové výsledky a vykazují negativní nebo stabilní trendy.
2	Výsledky vykazují mírný pokrok.
3	Výsledky vykazují značný pokrok.
4	Jsou dosaženy vynikající výsledky a jsou provedena pozitivní porovnání s vlastními záměry.
5	Jsou dosaženy vynikající výsledky, jsou provedena pozitivní porovnání s vlastními záměry a jsou dosaženy pozitivní výsledky benchmarkingu s příslušnými organizacemi.

## C.4.4 Postup sebehodnocení podle modelu CAF

### Možný postup sebehodnocení pomocí modelu CAF

1. Rozhodnutí vedení školy o sebehodnocení podle modelu CAF
2. Zahájení informační a motivační kampaně o sebehodnocení podle modelu CAF
3. Výběr dvou zaměstnanců školy, kteří budou proškoleni v oblasti základů managementu kvality a zavádění modelu CAF.<sup>20</sup>
4. Sestavení pracovního týmu pro realizaci vlastního hodnocení školy (cca 8 – 12 osob – podle velikosti školy). Složení týmu: pedagogičtí pracovníci, technicko-hospodářští pracovníci, pracovníci na různých úrovních řízení apod.
5. Proškolení pracovního týmu externím konzultantem: předání informací o modelu CAF a sjednocení znalostí týkajících se základních technik komunikace a dosahování konsensu v rámci týmu; výklad principů sestavování sebehodnotící zprávy a akčního plánu zlepšování. Pilotním školám se osvědčilo úvodní školení pro pracovní tým v rozsahu 3 x 8 hodin.
6. Realizace vlastního hodnocení školy: Pracovní tým bude posuzovat jednotlivé oblasti podle stanovených kritérií na základě zjištěných skutečností (existence důkazů). V rámci této etapy navštíví školu opět externí konzultant. Tématem návštěvy bude odborná pomoc při zahájení sebehodnocení (např. otázky vedení týmu, překonávání problémů a nejasností, výklad širších souvislostí problematiky jakosti).
7. Ukončení sebehodnocení: Škola zpracuje sebehodnotící zprávu a na jejím základě i akční plán zlepšování organizace. V této fázi školu opět navštíví konzultant, který pomůže se sestavením sebehodnotící zprávy, akčního plánu zlepšování a poskytne zpětnou vazbu k dosaženému bodovému hodnocení.
8. Využití zjištěných výsledků: Vedení předloží sebehodnotící zprávu a akční plán zlepšování zaměstnancům školy, případně radě školy a zřizovateli. Vhodné je také poslat sebehodnotící zprávu a akční plán zlepšování do České společnosti pro jakost, která zajistí jejich posouzení nezávislým hodnotitelem. Škola tak získá kvalitní zpětnou vazbu o svém sebehodnocení.

## C.4.5 Ukázky sebehodnocení podle modelu CAF

### Ukázka 10: Zahájení sebehodnocení pomocí modelu CAF<sup>21</sup>

V březnu 2005 jsme podepsali dohodu o spolupráci s Českou společností pro jakost a naši dva zaměstnanci se zúčastnili týdenního školení v Klánovicích. V dubnu byli zaměstnanci COP seznámeni s významem a průběhem CAF na škole a sestavili šestičlenný pracovní tým. Členové týmu se dohodli, kdo bude referentem pro které kritérium. Na konci dubna se dva členové týmu zúčastnili pracovní schůzky v Praze, kde proběhla úprava otázek pro potřeby škol.

<sup>20</sup> Např. kurs Zvyšování kvality výkonu územní veřejné správy prostřednictvím modelu CAF (číslo akreditace u MV ČR AK I./VE-76/2004), Česká společnost pro jakost, [www.csj.cz](http://www.csj.cz) (menu veřejná správa/kurzy)

<sup>21</sup> Autorem tohoto postupu, jehož upravené znění v příručce uvádíme, je tým SOŠ a SOU, Centrum Odborné Přípravy, Sezimovo Ústí, 2005.

Na začátku května navštívil naši školu externí konzultant a seznámil vedení školy a pracovní tým s významem a průběhem CAF. Členům pracovního týmu pomohl v přípravě na sebehodnocení.

**Ukázka 11:** Motivace školy k sebehodnocení pomocí modelu CAF <sup>22</sup>

Naše škola byla zařazena do pilotního projektu vyhlášeného Radou ČR pro jakost, Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR, v rámci programu Národní politiky pro podporu jakosti s názvem "Implementace modelu CAF do organizací územní veřejné stravy ČR".

**Ukázka 12:** Motivace školy k implementaci modelu CAF <sup>23</sup>

Jestliže se management školy rozhodne, že se kvalita musí stát standardem jeho práce, dříve či později se začne zajímat o systémy řízení kvality a jejich principy. U výrobních firem se pojem „norma ISO 9000“ dostal do širšího povědomí jako symptom zefektivnění procesů uvnitř firmy. Významná je i informační hodnota certifikátu ISO navenek, pro partnery firmy, zvyhodňující její marketingové postavení. Podobný přínos může znamenat pro nevýrobní organizaci systém sebehodnocení podle modelu CAF. Očekáváme, že implementace modelu CAF přinese naší škole zkvalitnění všech funkcí managementu, zvýšení její prestiže navenek a zefektivnění procesů uvnitř školy.

**Ukázka 13:** Část upravené verze modelu CAF – školství <sup>24</sup>

Subkritérium 1.4	
Zvažte důkazy o tom, co vedení školy dělá pro řízení vztahů s partnery a jinými zainteresovanými stranami	
indikátory	Náměty a příklady
a. udržování aktivních a pravidelných vztahů s partnery,	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ vedení účelově rozvíjí vztahy s partnery</li> <li>▪ účast vedení školy na poradách a setkáních s partnery</li> <li>▪ účast na zahraničních pracovních cestách</li> <li>▪ účast zainteresovaných stran formou připomínkového řízení</li> <li>▪ definování klíčových zainteresovaných stran pro jednotlivá období (např. úřady práce pro budoucí absolventy, sociální partneři, organizace spolupracující na projektech aj.)</li> </ul>
b. vybudování partnerství a vazeb s důležitými zainteresovanými stranami,	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ vedení účelově rozvíjí spolupráci s nejdůležitějšími zainteresovanými stranami školy</li> <li>▪ organizování pravidelných setkání s různými zainteresovanými stranami</li> <li>▪ zveřejňování týmů a jejich složení</li> <li>▪ organizování tiskových konferencí a workshopů za účasti zainteresovaných stran</li> </ul>

<sup>22</sup> Autorem této motivace, jejíž upravené znění v příručce uvádíme, je tým SOŠ a SOU, Centrum Odborné Přípravy, Sezimovo Ústí, 2005.

<sup>23</sup> Autorem této motivace, jejíž upravené znění v příručce uvádíme, je tým HŠ a VOŠ hotelnictví a turismu a Jazykové školy s právem státní jazykové zkoušky, Poděbrady, 2005.

<sup>24</sup> Aplikační příručka Modelu CAF pro školy. Praha, Národní informační středisko pro podporu jakosti 2006. (v tisku)

Subkritérium 1.4	
Zvažte důkazy o tom, co vedení školy dělá pro řízení vztahů s partnery a jinými zainteresovanými stranami	
indikátory	Náměty a příklady
c. zapojení zainteresovaných stran do formulování cílů pro výstupy a jejich důsledky a do rozvoje systému řízení školy,	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ vedení organizuje pracovní setkání s cílem poskytnout informace a analýzy</li> <li>▪ účast sdružení, profesních svazů a asociací na odborných setkáních organizovaných školou</li> <li>▪ uchovávání záznamů ze setkání se zástupci zainteresovaných stran</li> <li>▪ angažování odborníků z řad zainteresovaných stran na zlepšování konkrétních oblastí, při přípravě analýz a koncepcí</li> </ul>
d. usilování o veřejné povědomí, reputaci a uznání školy (například budování image),	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ přednášení příspěvků o práci školy na konferencích, seminářích a v elektronických médiích</li> <li>▪ uveřejňování odborných článků a rozhovorů v tisku</li> <li>▪ vydávání výroční zprávy</li> <li>▪ organizování dne otevřených dveří pro veřejnost</li> <li>▪ počet pozitivních zmínek o organizaci na internetu nebo v člancích</li> <li>▪ prezentace návrhů a cílů školy</li> <li>▪ tlumočení společných názorů spolu s jinými odborníky uznávanými veřejností</li> </ul>
e. rozvoj marketingu a jeho šíření uvnitř i vně školy,	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ průzkum potřeb zainteresovaných stran v dané oblasti před návrhem nového produktu</li> <li>▪ činnostmi marketingu je pověřen konkrétní pracovník školy</li> </ul>
f. podílení se na činnostech profesních sdružení a zájmových skupin.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ účast na zasedáních</li> <li>▪ aktivní členství jednotlivců a školy</li> <li>▪ účast na činnosti pracovních skupin</li> <li>▪ poskytování zasedacích prostor profesním organizacím</li> <li>▪ poznání, definování, pochopení a plnění klíčových potřeb zákazníků (studentů, žáků, popř. klientů). Klíčové potřeby zákazníka jsou ve vztahu k jeho výchovně-vzdělávacím potřebám, které mohou být speciální (vyplývající ze zdravotního postižení, zdravotního oslabení či znevýhodnění nebo sociálního znevýhodnění) nebo běžné. Tyto klíčové potřeby nakonec vyúsťují v budoucí pracovní kompetentnost a kvalifikacích budoucích absolventů. Škola je musí naplňovat skrze kurikulum. Definice těchto klíčových potřeb zákazníků musí přihlídnout k obsahu představ (vize) a cílů školy.</li> </ul>

**Ukázka 14:** Příklad sebehodnocení při využití subkritéria 1.4 Řízení vztahů s partnery a jinými zainteresovanými stranami<sup>25</sup>

<b>Záznam z celkového sebehodnocení</b>		
	<b>Otázka</b>	<b>Hodnocení</b>
<b>1.4.1</b>	<b>Udržování aktivních a pravidelných vztahů s partnery.</b>	<b>3,00</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Městský úřad Sezimovo Ústí – školská komise 1x měsíčně</li> <li>- Hospodářská komora – oblastní rada 1x měsíčně</li> <li>- Rodiče žáků 2x ročně (nebo individuálně)</li> <li>- NUOV Praha – spolupráce na tvorbě ŠVP (školní vzdělávací program) a RVP (rámcový vzdělávací program)</li> <li>- Jihočeská Rada pro rozvoj lidských zdrojů</li> </ul>	
<b>1.4.2</b>	<b>Vybudování partnerství a vazeb s důležitými zainteresovanými stranami.</b>	<b>3,00</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Působení školy v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků a celoživotního učení</li> <li>- Spolupráce s OPS (Obecně prospěšná společnost) – Kvítek, pí. Zelenková</li> </ul>	
<b>1.4.3</b>	<b>Zapojení zainteresovaných stran do formulování cílů pro výstupy a jejich důsledky a do rozvoje systému řízení školy.</b>	<b>3,00</b>
	Cílové kompetence jsou produktem jednání školy s rozhodujícími zainteresovanými stranami	
<b>1.4.4</b>	<b>Usilování o veřejné povědomí, reputaci a uznání školy (například budování image).</b>	<b>3,00</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Internetové stránky</li> <li>- Prezentační materiály</li> <li>- Novinové články</li> <li>- Výstupy projektů – tištěné (např. kompetence) nebo na CD</li> <li>- Každoroční konference o dalším vzdělávání (Kroměříž)</li> <li>- Účast v jihočeské Radě pro rozvoj lidských zdrojů</li> <li>- Dny otevřených dveří</li> <li>- Burzy škol</li> </ul>	
<b>1.4.5</b>	<b>Rozvoj marketingu a jeho šíření uvnitř i vně školy.</b>	<b>1,40</b>
	Škola provádí dotazníkový průzkum studentů při ukončení jejich studia	
<b>1.4.6</b>	<b>Podílení se na činnostech profesních sdružení a zájmových skupin.</b>	<b>1,80</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jihočeská Rada pro rozvoj lidských zdrojů</li> <li>- Jihočeská hospodářská komora – člen rady oblasti</li> <li>- SOČ – Krajský dům dětí a mládeže</li> </ul>	
<b>1.4</b>	<b>Celkem</b>	<b>2,5</b>

<sup>25</sup> Ukázka je převzata ze sebehodnotící zprávy SOŠ a SOU - COP, Sezimovo Ústí a je upravena pro potřeby této příručky.

### Závěry k subkritériu 1.4 v sebehodnotící zprávě

**Silné stránky:** se všemi zainteresovanými stranami jsou udržovány kontakty umožňující jejich aktivní zapojení do dlouhodobých plánů školy.

**Náměty na zlepšení:** systém marketingu není příliš využíván, proto navrhujeme zaměřit pozornost vedení v následujícím školním roce i na tuto oblast např. pomocí využití pravidelně se opakujícího dotazníkového šetření mezi žáky a rodiči.

**Ukázka 15:** Příklad sebehodnocení při využití subkritéria 2.2 Vypracování, přezkoumání a aktualizování strategie a plánování <sup>26</sup>

### Záznam z celkového sebehodnocení

	otázka	hodnocení
2.2.1	<b>Zapojení zainteresovaných stran do procesu vypracování, přezkoumání a aktualizování strategie a plánování a upřednostňování jejich očekávání a potřeb.</b>	3,5
	<p>Zaměstnanci se aktivně zapojují do tvorby ročního plánu školy, plánu práce předmiotových komisí. Přitom využívají námětů zainteresovaných stran (viz otázka 1.1.4)</p> <p>Žáci mohou své názory vyjádřit na pravidelných besedách, ve škole aktivně pracuje stravovací komise, k dispozici je volně přístupné fórum na webových stránkách školy.</p> <p>Byl proveden i výzkum potřeb zaměstnanců a žáků formou dotazníkového šetření.</p> <p><b>Příklad:</b> Vyučující se při poradách PK pravidelně vyjadřují i k obsahům tematických plánů, iniciují jejich změny. Na základě připomínek a debat se studenty jednotliví vyučující organizují různé odborné exkurze a tematické cesty, které přispívají ke zkvalitnění vyučovacího procesu.</p>	

<sup>26</sup> Ukázka je převzata ze sebehodnotící zprávy HŠ a VOŠ hotelová a Jazykové školy s právem státní jazykové zkoušky, Poděbrady a je upravena pro potřeby Příručky.

2.2.2	<b>Analyzování rizik i příležitostí a identifikování kritických hledisek úspěchu, a to pravidelně prováděným hodnocením hledisek v prostředí organizace (včetně politických změn).</b>	4
<p>Rizika a příležitosti jsou identifikovány průběžně v souvislosti s aktuální situací.</p> <p><b>Příklad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analýza rizik byla provedena např. ve spojení s riziky demografického vývoje, vedení školy se rozhodlo pro nastavení nových kritérií pro přijímání žáků.</li> <li>• Pozornost je věnována i identifikaci kritických hledisek úspěchu. Bylo zjištěno např. riziko uplatnění absolventů na VŠ (VŠE), škola na ten problém zareagovala např. zavedením volitelné matematiky.</li> <li>• Vyhodnocování rizik probíhá i v rámci kontrolní činnosti (jsou evidováni problémoví žáci, vysoká absence)</li> <li>• Rizika spojená s oblastí BOZP jsou zohledněna, stejně jako specifické podmínky pro práci v laboratorních kuchyních.</li> <li>• Aplikace HACCP</li> </ul>		
2.2.3	<b>Vytváření strategických a provozních cílů na základě vize, mise a hodnot organizace a jejich propojení do provozních plánů a procesů.</b>	4
<p>Vytváření strategických a provozních cílů na základě vize, poslání a hodnot organizace vychází z formulace strategických cílů v učebním plánu a charakteristice studijního oboru (viz 1.1.1, 1.1.6). Zaměstnanci se na této činnosti podílejí prostřednictvím porad zaměstnanců, porad PK a jiných akcí, kde jsou uvedené cíle a jejich změny komunikovány.</p> <p><b>Příklad:</b> Tvorba provozních cílů prostřednictvím porady předmětové komise.</p>		
2.2.4	<b>Hodnocení jakosti strategických a provozních plánů.</b>	3
<p>Jakost strategických a provozních plánů je hodnocena v rámci předmětových komisí a pracovních porad zaměstnanců. Významný faktor pro hodnocení výchovně-vzdělávacího procesu a práce pedagogů je hospitační činnost prováděná vedením školy, předsedy PK, zavádějícími učiteli.</p> <p><b>Příklad:</b> V rámci porady PK cizích jazyků jsou hodnoceny učební materiály, navrhovány jejich změny, event. nákup jiných učebnic odpovídajících současným trendům (Evropské jazykové portfolio apod.)</p>		

2.2.5	<b>Vyvažování úkolů a zdrojů, dlouhodobých a krátkodobých tlaků a požadavků zainteresovaných stran.</b>	3
<p>Škola průběžně monitoruje a akceptuje podněty zainteresovaných stran s prioritou kvality výchovně-vzdělávacího procesu, reaguje na významné podněty, které se snaží uplatnit i v dalších oblastech činnosti.</p> <p><b>Příklad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- koordinace zadávání témat manažerských praxí s možnostmi hotelů;</li> <li>- vyváženost úkolů – financování, vyváženost ve vztahu k zaměstnancům, žákům, procesům;</li> </ul>		
2.2.6	<b>Hodnocení existujících úkolů, pokud jde o výstupy (výsledky) a závěry (dopady), a ověřování stupně dosažení cíle na všech úrovních a podle potřeby upravování strategie a plánování.</b>	4
<p>Výsledky plněných úkolů a jejich dopady průběžně vyhodnocujeme a následně podle nich korigujeme plány a strategie.</p> <p><b>Příklad:</b> Z výsledků hodnocení celostátní maturity vyplývá nutnost intenzivnější výuky matematiky a občanské nauky (viz výsledky 6.2.3)</p>		
2.2.7	<b>Hodnocení potřeb reorganizace a zlepšování strategií a metod.</b>	3
<p>Škola klade důraz na zlepšování strategií a metod a neustálou nutnost reorganizace. Prioritou je např. příprava na celostátní maturitu. Prozatím se žáci zapojují do akce Maturity nanečisto, vyučující shromažďují informace k výuce jednotlivých předmětů.</p> <p><b>Příklad:</b> V souvislosti s demografickým vývojem se zvažují strategie dalšího celoživotního vzdělávání (průvodcovské zkoušky)</p>		
2.2.8	<b>Systematické analyzování interních silných a slabých stránek (např. CAF, TQM, analýza SWOT).</b>	4
<p>Každá kontrolní činnost vede k vyhodnocení silných a slabých stránek.</p> <p><b>Příklad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analýza doplňkové činnosti</li> <li>- Existuje SWOT analýza práce školy</li> <li>- Zahájen projekt CAF</li> </ul>		
2.2	<b>Celkem</b>	<b>3,6</b>

**Ukázka 16:** Příklad sebehodnocení při využití subkritéria 5.1 Identifikace, navrhování, řízení a zlepšování procesů<sup>27</sup>

<b>Záznam z celkového sebehodnocení</b>		
	<b>otázka</b>	<b>hodnocení</b>
<b>5.1.1</b>	<b>Identifikování, popisování a dokumentování klíčových procesů (směrnice, vývojové diagramy, popisy činnosti).</b>	<b>4</b>
	<p>Za klíčové procesy je považováno vzdělávání a výchova podle učebních osnov, plány výchovně-vzdělávací činnosti (VVČ). V rámci organizace řídící akty ředitelky školy – pokyny, směrnice, příkazy. Realizace projektu dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků (DVPP) v rámci školy.</p> <p><b>Důkaz:</b> jsou zpracovány individuální plány DVPP u všech pedagogických pracovníků, plány kontrol na úsecích, písemná zpráva 1x měsíčně, namátkové kontroly průběžně několikrát v měsíci</p>	
<b>5.1.2</b>	<b>Analyzování a hodnocení klíčových procesů při zohlednění dlouhodobých cílů organizace a jejího měnícího se prostředí.</b>	<b>4</b>
	<p>Pravidelná čtvrtletní, pololetní a celoroční hlášení a zprávy o činnosti na úsecích, zhodnocení plánu VVČ. Sloučením dvou subjektů škol SOŠ obchodní a SOU obchodního – nový subjekt, který umožňuje zintenzivnění klíčových procesů s ohledem na materiálně-technické zabezpečení (MTZ).</p> <p><b>Důkaz:</b> výkaz škol</p>	
<b>5.1.3</b>	<b>Identifikování vlastníků procesů a přidělování odpovědností těmto vlastníkům.</b>	<b>3</b>
	<p>Vlastníkem procesu je ředitelka školy, která přiděluje odpovědnost jednotlivým vedoucím úseků.</p> <p><b>Důkaz:</b> organizační schéma školy</p>	
<b>5.1.4</b>	<b>Zapojování zaměstnanců a externích zainteresovaných stran při navrhování a vývoji klíčových procesů.</b>	<b>4</b>
	<p>Organizace využívá námětů svých pracovníků, spolupráce se zainteresovanými stranami i služeb externích pracovníků při zajišťování výchovně-vzdělávacího procesu.</p> <p><b>Důkaz:</b> zápisy z porad, předmětových komisí, služby: právníka, psychologa, Policie ČR, Městské policie.</p>	

<sup>27</sup> Ukázka je převzata ze sebehodnotící zprávy SOŠ a SOU obchodní, Brno a je upravena pro potřeby Příručky.

5.1.5	<b>Zajištění, aby klíčové procesy podporovaly strategické dlouhodobé cíle.</b>	<b>3</b>
<p>Kvalifikovaný nábor žáků ZŠ a učební plány podle aktuálních potřeb praxe – vzdělaná, zdravá a morálně zdatná a odpovědná mládež, připravená pro uplatnění na trhu práce v rámci ČR i EU.</p> <p><b>Důkaz:</b> uplatnění, flexibilita</p>		
5.1.6	<b>Přiřazování zdrojů k procesům na základě relativního významu jejich přínosu strategickým záměrům organizace.</b>	<b>3</b>
<p>Proces výchovně-vzdělávací činnosti je realizován na základě přidělování financí z rozpočtu školy, v rámci uznaných priorit. Získáváme prostředky i z jiných zdrojů. Při jejich využití jsou vždy respektovány strategické záměry.</p> <p><b>Důkaz:</b> doplňková činnost, sponzoři</p>		
5.1.7	<b>Neustálé optimalizování a nastavování procesů na základě jejich měřitelné účinnosti a efektivnosti.</b>	<b>3</b>
<p>Monitorování vstupů a výstupů všech základních procesů z hlediska spolehlivosti a optimalizace.</p> <p><b>Důkaz:</b> vnitřní kontrolní systém</p>		

## D. Realizace a možná úskali sebehodnocení

### Realizace sebehodnocení

Vlastní hodnocení by se mělo stát nedílnou součástí práce školy a přístupu všech jejích zaměstnanců. Nejdůležitější roli v tomto procesu však plní samo vedení školy. Bezpochyby je **srdcem a mozem změn**, které v důsledku sebehodnocení na škole proběhnou. Proto je nutné, aby toto srdce bylo na „správném místě“ a mozek byl „pozitivně naladěný“. Motivace musí být jedním ze základních principů, které vedení školy bude vůči zaměstnancům uplatňovat. Případný laxní přístup školy k provádění sebehodnocení ve svém důsledku povede k tomu, že bude vypracována pouze formální sebehodnotící zpráva, která však žádným způsobem rozvoji školy nepomůže. Pro úspěšné sebehodnocení doporučujeme následující „**desatero**“:

- Vedení školy se musí **důkladně seznámit** s nástrojem sebehodnocení.
- **Informovat o probíhajícím sebehodnocení** pedagogické i nepedagogické pracovníky školy – v průběhu sebehodnocení informovanost pracovníků školy usnadní realizačnímu týmu jeho práci.
- **Sestavit realizační tým** na základě dobrovolnosti s přihlédnutím k osobnostním vlastnostem jeho jednotlivých členů. Přitom je třeba si uvědomit, že každý se hodí k něčemu jinému a v některých oblastech vyniká: kreativní lidé („chrlíči“, které nebaví stereotypy, mají spousty nápadů, hledají nové cesty, způsoby a programy); lidé přístupní změnám (iniciátoři); kritikové („šťouralové“, kteří zkoumají krizové varianty, hledají chyby a upozorňují na ně); odpovědní lidé („dotahovači“, kteří nejsou spokojeni, když úkol není beze zbytku splněn). Vedením realizačního týmu je vhodné pověřit „kvalitáře“, tj. koordinátora, který umí organizovat práci a kontrolovat její rozdělení a průběh. Zároveň by měl aktivizovat ostatní a využívat nových příležitostí, analyzovat problémy, vybírat podstatné a určovat další vývoj. Důležité je, aby měl ve škole přirozenou autoritu<sup>28</sup>. Velmi vhodné je, má-li též předchozí zkušenosti se zaváděním systému jakosti v podnikové sféře – např. učitel, který vyučuje jakost (např. v oborech technického zaměření), předtím působil v komerční oblasti, kde získal praktické zkušenosti se zaváděním systémů jakosti.
- Zajistit, aby se **realizační tým seznámil s nástrojem sebehodnocení** a diskutoval o něm. V průběhu diskusí by se mělo především ujasnit, čemu kdo neporozuměl a jaké jsou názory jednotlivců na vybraný nástroj sebehodnocení.
- Pozitivně **motivovat tvůrce sebehodnotící zprávy**. Tvorbu sebehodnotící zprávy je vhodné zařadit mezi kritéria pro hodnocení pracovníků (včetně stanovení kritérií pro odměňování – např. kvalita analýzy, navrhování reálných námětů na zlepšení apod.).
- **Vymezit časový prostor pro diskuse** realizačního týmu při provádění sebehodnocení (diskuse např. diskuse nad jedním zpracovaným kritériem modelu CAF či EFQM a hledání konsensu týmu může zabrat i jedno odpoledne).

---

<sup>28</sup> O týmových rolích např. <http://www.teamtech.cz/elearning/team/default.asp>.

- **Připravit se na krize**, neshody, hádky. Především však věřit v úspěch kvalitního sebehodnocení, které přinese škole úspěch.
- **Deklarovat nezávislost (autonomii) realizačního týmu** ze strany vedení školy. Tzn. ujistit členy týmu, že sebehodnotící zpráva, která odhaluje nedostatky v chodu školy (nedostatečné, či špatné důkazy) **nebude** znamenat zkrácení osobního ohodnocení a odměn či jiné sankce.
- **Vytvořit podmínky pro dialog realizačního týmu**. Dialog by měl být veden v otevřené a přátelské atmosféře, akceptování rozdílných názorů, respektování práce kolegů a se snahou o vzájemné porozumění.
- **Prostředí školy** by mělo **umožňovat všem** vyjádřit vlastní názory (i kritické), připomínky, získávat odpovědi na otázky atd. (tzn. nemělo by se podobat větě Franze Kafky, uvedené v knize Proces: „*Dřív jsem nechápal, proč jsem na svou otázku nedostal odpověď, dnes nechápu, jak jsem mohl věřit, že se mohu ptát.*“)
- **Zapojit do projednávání sebehodnotící zprávy** pedagogické i nepedagogické pracovníky školy, radu školy, rodiče, zřizovatele, Českou školní inspekci, sociální partnery atd.

Je zřejmé, že kvalita prováděného sebehodnocení velmi úzce souvisí s výběrem vedoucího realizačního týmu. Proto zde uvádíme, co by měl „kvalitář“ umět:

- motivovat ostatní pro změnu;
- naplánovat časové rozvržení (harmonogram) sebehodnocení;
- řídit tým, (cca 8 – 12 lidí) složený ze: zástupce/ů vedení školy, 1–2 předsedů předmětových komisí (vedoucích stanovených vzdělávacích oblastí ve škole), 1–2 učitelů, nepedagogického pracovníka, případně zástupce žáků a rodičů (ze zkušeností vyplynulo, že skupina více jak 10 lidí již obtížně dosahuje shody a ne vždy je schopna konstruktivně pracovat); členové týmu by tedy měli zastupovat různé typy pracovních pozic napříč celou organizací, různou úroveň pracovních zkušeností apod.;
- průběžně sledovat (kontrolovat a korigovat) plnění harmonogramu sebehodnocení;
- rozpoznat nedostatky sebehodnotící zprávy;
- pomáhat při formulaci textu a sestavování sebehodnotící zprávy;
- sledovat (kontrolovat a evidovat) plnění úkolů vyplývajících z námětů na zlepšení.

Aby se předešlo neúspěchu sebehodnocení, vedení školy by mělo:

- **umět hodnotit = důvěrně znát nástroje** sebehodnocení,
- stanovit cíl a objekt sebehodnocení,
- stanovit kritéria (oblasti) pro sebehodnocení.

Sebehodnocení bude úspěšné tehdy, když vedení školy společně s učiteli, technicko-hospodářskými pracovníky, žáky i rodiči si bude schopno **klást nepříjemné otázky**, které si doposud nekladlo. Musí dokázat přijmout, že mu ostatní budou „koukat“ pod pokličku řízení a rozhodování, bude „muset jít s kůží na trh“. Může se např. jednat o otázky tohoto typu:

- Jaké je poslání školy? Ztotožňují se všichni pracovníci školy (vedení, učitelé, technicko-hospodářští pracovníci) s posláním školy? Je poslání školy srozumitelné pro žáky, rodiče a další zainteresované strany?

- Co se děje tehdy, když dojde k neefektivnímu nakládání s finančními prostředky, např. je pořízeno zařízení nebo pomůcky, které se téměř nevyužívá? Je za to někdo odpovědný? Kdo?
- Jsou při výuce používány vhodné vyučovací metody v souladu s posláním školy?
- Jak se věnují jednotliví učitelé výchově žáků? Jaké k tomu používají metody? Prostředky?

Především by mělo jít o kladení otázek v oblastech, které charakterizují úspěšnou školu (bohužel co autor, to jiný názor). Např. Caldwell popisuje úspěšnou školu pomocí 42 charakteristických znaků v 6 oblastech: **kurikulum, rozhodování, zdroje, výsledky, ředitel, klima školy.**<sup>29</sup> Rovněž se lze inspirovat rámcem, který je uplatňován v Polsku: **organizace školy, vedení, interní a externí komunikace, vztahy, zdroje, klima školy, podpora vyučovacího procesu a procesu učení, hodnocení žáků a zjišťování úspěchů.**<sup>30</sup>

Důležitou podmínkou úspěšnosti sebehodnocení je však vždy **poctivé vykonávání** jednotlivých činností, zodpovědnost, trpělivost, vytrvalost apod. – zkrátka práce!

## **Možná úskalí sebehodnocení**

Před zahájením procesu sebehodnocení je třeba mít na zřeteli, že „vstupy“, které má škola k dispozici, je třeba vnímat jako dané veličiny, se všemi jejich nedostatky, a uvědomit si, že v současném období žádné jiné (lepší) neexistují. Např.:

- Stávající, někdy i „oprýskaná“ škola,
- současné nerozhodné či rozhodné vedení školy,
- dobří i špatní učitelé,
- rozmanité složení žáků,
- často i nedostatek financí.

Znamená to, že nezbývá než spokojit se s tím, co ve škole máme a usilovat o zlepšování – o „kultivaci“.

Při sebehodnocení může dojít k selhání lidí, kteří neporozumí, k čemu je sebehodnocení dobré, či jak ho realizovat. Nejzávažnějším problémem je, když se vedení školy jako celek se sebehodnocením neztotožní. Mezi další problémy patří např.:

### **Rezistence (odpor) učitelů**

Je docela přirozené, že si sebehodnocení zpočátku nezíská úplně každého. Zpravidla jej přijme pouze menší část učitelského sboru (ti aktivní – tzv. „ostrůvky pozitivní deviace“). Další učitelé – mlčící většinu a „vzdorující“, se podaří získat postupně, až sebehodnocení přinese viditelné výsledky. Ale i malý plamínek může vzplanout ve velký oheň.

<sup>29</sup> Viz Svoboda, Jiří - Nezvalová, Danuše - Obst, Otto - Prášilová, Michaela: Řízení kvality. 1 – Studijní texty. Praha, Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta, Ústav výzkumu a rozvoje školství, Středisko školského managementu 1999. 60 s.

<sup>30</sup> Viz Maťašová, Zuzana: Autoevaluace v Polsku. [cit. 2006-06-07]. Dostupný na World Wide Web: <<http://www.rvp.cz/clanek/78/427>>.

V této souvislosti je důležité si uvědomit širší psychologické aspekty motivace, především fakt, že pokud lidé mění své zažité postoje a jednání, je to zejména vyvoláno vnitřními motivačními silami, které jsou u každého jedince různě silné.

### **Nařízené sebehodnocení**

Nucením a příkazováním se napáchá víc škody, než užítku. Učitelé nejsou vždy stejně ochotní přistoupit k sebehodnocení, a tak i čas, který je potřeba k přijetí změn, nebude u všech stejně dlouhý. Nicméně ze zkušeností vyplývá, že nevyhraněné postoje učitelů nejsou definitivní a jsou více či méně ovlivnitelné – např. specificky zaměřeným vzděláváním, osobním prožitkem, zjištěním: „ono to přece jenom funguje“ apod. K bodu zvratu ve vztahu k sebehodnocení dojde tehdy, kdy škola začne sklízet první úspěchy a už se nebude chtít vrátit do starých kolejí.

### **Přílišné nadšení**

Podobné důsledky jako rezistence má pro sebehodnocení naopak „svaté nadšení“. Přeceňovat vlastní schopnosti, síly a uspěchat při sebehodnocení některé kroky je totiž zcela kontraproduktivní. Proto je užitečné, aby lidé, účastníci sebehodnocení, měli přiměřenou sebereflexi. Není nic horšího, než když vše je závislé na těch nejaktivnějších. Tito jsou pak výrazně přetíženi a snadno mohou podlehnout syndromu „vyhoření“.

### **Duševní stav členů týmu**

Lze předpokládat, že při sebehodnocení bude kolísat množství elánu, energie, optimismu a ochoty ke změnám nejen u členů vedení školy, ale i u jednotlivých učitelů. V průběhu let se bude střídát období nadšeného plánování s obdobím uspokojení z dosaženého, kdy „škola usíná na vavřínech“. V těchto situacích by mělo vedení školy iniciovat a povzbuzovat ochotu učitelů (i svoji vlastní) k objektivnímu posouzení dosažených výsledků a k hledání dalších cest k jejich zlepšování nad rámec zaběhlých kolejí.

Též je třeba zmínit i procesy skupinové dynamiky v učitelském sboru, kdy během analýzy současné situace vyvstane dříve či později potřeba řešit vztahy mezi kolegy. Ke zvládnutí tohoto úskalí, resp. ke vzniku spolupráce a pohody v učitelském sboru, přispívají např. následující aktivity: pracovní, vzdělávací výjezdy většiny učitelů mimo školu, spolupráce s externími poradci, kteří obvykle „vidí“ věci nezaujatě (bez osobního zaujetí), využití týmové supervize, která je smluvně zadaná nezávislé straně apod. Podobně může pomoci péče kvalifikovaného psychologa (domluvená ad hoc), který škole usnadní projít bezpečně procesem postupné změny, provázeným riziky rozkolu, rozdělení sboru, stresových situací atd.

### **Ocenění sebehodnotitelů**

Vzhledem k tomu, že proměna školy, k níž sebehodnocení napomáhá, je dlouhodobý proces, nemá smysl jej uspěchat. Vždy se totiž nepovede všechno to, co si ti nejkreativnější, „nejakčnější“ (tzv. „ostrůvky pozitivní deviace“) vysnili. Je proto nutné ocenit práci každého, kdo se na sebehodnocení podílí, tj. každý kousek cesty, který se společně podaří.

## Vzdělávání k sebehodnocení

Otevřenost k vlastnímu učení je naprosto klíčová. Nejenže představuje základní podmínku vlastní změny, ale je i potenciálem pro odstraňování bariér rozvoje školy. Pracovníci školy by měli být modelovým příkladem žákům – měli by být těmi, kdo se sami stále učí. Je totiž nezbytné mít stále na vědomí, že manažerské sebehodnotící nástroje jsou náročné na porozumění. V komerčních firmách se jimi zabývají k tomu školení lidé, proto nelze předpokládat, že všichni zaměstnanci školy ihned všemu porozumí.

Vyjádřeno slovy lektorů v projektu „Škola pro všechny“: „Děti jsou stejný živočišný druh jako učitelé. Proto nelze očekávat, že vzdělávání osloví všechny pedagogy stejně intenzivně a všichni se stejnou úrovní okamžitě začnou vnášet osvojené vědomosti a dovednosti do vyučovacího a řídicího procesu. Proto je nutno se vzájemně respektovat.“ Připomeňme zde slova Alberta Einsteina: *„Není hanbou nevědět, hanbou je nechtít se nic naučit“.*

## Sebehodnocení jako pouhá formalita

Jedním z největších rizik sebehodnocení škol je možnost pouhého formálního přístupu vytvoření zprávy o vlastním hodnocení. Jakákoli přetvářka se ovšem dříve či později pozná a nijak příslušné organizaci nepomůže. Pokud se škola chce skutečně rozvíjet, musí se podrobit zkoumání sama sebe a nemůže zůstat jen na úrovni pouhé rétoriky a formálnosti. Za předpokladu, že „škola je taková, jací jsou v ní lidé“ se nabízí otázka: kdo by chtěl být považován za lháře a mluvku?

Závěrem lze říci, že pokud se podaří škole vyvarovat výše zmíněných úskalí sebehodnocení, lze předpokládat, že sebehodnocení nebude pouhou formalitou či byrokratickým „bičem“, ale výborným prostředkem k jejímu zlepšení. Přitom není marné mít na zřeteli motto: *„Nehledat důvody, proč to nejde, ale hledat cesty, jak to půjde!“*

## Závěr, aneb nikdy nekončící cesta

Jak vyplývá z předchozích kapitol, mají školy v oblasti sebehodnocení k dispozici možnost volby z řady konkrétních nástrojů.

V této příručce jsme se snažili přiblížit nástroje, které považujeme pro sebehodnocení na úrovni managementu školy a pro rozvoj školy za důležité.

Nástroje sebehodnocení se od sebe, jak již bylo zmíněno, liší svým pojetím: Model EFQM či CAF jsou dynamickými modely, které se zaměřují na růst organizace, vytvářejí pro organizaci prostor ke zlepšování a integrují do sebe různé prvky řízení. Oproti tomu norma ISO 9001:2000 je statický model, který je založen na dosažení shody s požadavky normy a zaměřuje se na procesy a postupy organizace.

Výběr příslušného nástroje závisí na mnoha faktorech (např. složitost nástroje, zamýšlený cíl sebehodnocení, účelnost, složení učitelského sboru, úroveň rozvoje školy apod.). Proto nelze obecně říci, který z nástrojů je pro školy nejvhodnější. Pokusíme se však formulovat určité obecně použitelné postupy.

Zprvė doporučujeme seznámit se s běžně využívanými sebehodnotícími nástroji. V procesu sebehodnocení je pak nejlépe začít pracovat s těmi nejjednoduššími – např. SWOT – TOWS analýzou. V dalších dvou až třech letech se lze pustit do aplikace modelu CAF nebo do zavedení normy ISO, zdokonalovat proces sebehodnocení a poté aplikovat model excelence EFQM (např. pomocí kombinace hodnocení metodou formulářů a metody simulace udílení ceny). Za několik let pak zažádat o **Národní cenu České republiky za jakost**, posléze o **Evropskou cenu za jakost** (viz následující ukázka).

### Ukázka 17: Jedna z možných cest za kvalitou

1 rok	SWOT – TOWS analýza
2 – 3. rok	Aplikace modelu CAF
4 – 5. rok	Zavedení normy ISO 9001:2000 a/nebo aplikace modelu EFQM
6 – 7. rok	Benchmarking v ČR a/nebo Národní cenu České republiky za jakost
8 – 9. rok	Evropská cena za jakost a/nebo benchmarking v Evropě
...	...

Rozhodnutí, jakou cestu zvolit, závisí vždy na vedení školy. Přitom by si mělo uvědomit, že aplikací nástrojů sebehodnocení se lze i „přejít“. Proto by jejich volba měla být pečlivě zvážena a důkladně promyšlená.

Jako určitá inspirace může posloužit postup zavádění systémů managementu jakosti v průběhu jednotlivých let na Vysoké škole báňské Technické Univerzity Ostrava (viz následující ukázka). Rovněž je možné pustit se v první dvouleté fázi do aplikace modelu CAF, poté přejít na aplikaci modelu excelence EFQM a posléze usilovat o Národní cenu České republiky za jakost.

**Ukázka 18:** Odpověď na otázku: „Co po certifikaci ISO 9001:2000?“<sup>31</sup>

*„Škola vylezla na kopec a teprve před sebou vidí horu“*

1. Certifikace ISO 9004:2000 (okolí školy, zákazníci, životní prostředí, odběratelé, vlastní zaměstnanci)
2. Aplikace modelu excelence EFQM
3. Usilování o Národní cenu České republiky za jakost.

Při aplikování nástrojů sebebehodnocení je důležité především používat „selský rozum“ a při výběru vhodného nástroje je k nim nutno přistupovat i s určitou pokorou a skepsí – žádný z nich totiž není schopen, vzhledem k tomu, že škola je „živý“, neustále se měnící organismus, úplně stoprocentně popsat a zanalyzovat stav, v jakém se organizace nachází. Tyto nástroje též nenahrazují (neduplikují) činnost ČŠI (externí evaluaci). Vhodně ji však doplňují tím, že se zaměřují na podmínky vzdělávacího procesu (řízení lidských zdrojů, finanční řízení, řízení know-how, plánování, strategické řízení apod.) z pohledu, jak je vidí samotná škola a lidé v ní.

*„... jen lidé, kteří se nebojí neúspěchů, mohou dosáhnout velkých úspěchů.“*

John F. Kennedy

---

<sup>31</sup> Hutýra, Milan: Zkušenosti se zaváděním systému managementu jakosti dle požadavků ISO 9001:2000 na vysoké škole. In Sborník přednášek z mezinárodní konference: Rozmanitost ke kvalitě. Praha, Česká společnost pro jakost 2004. S. 133-138.

# Rejstřík pojmů

V rejstříku jsou definice pojmů užívaných v pedagogické odborné terminologii vymežovány s ohledem na jejich aplikaci a kontext s pojmy užívanými v terminologii managementu.

## Autoevaluace

systematický, pravidelný proces, ve kterém škola vyhodnocuje výsledky pedagogického či výchovného procesu.

## Benchmarking

Benchmarking představuje systematické porovnávání procesů a/nebo výsledků školy za účelem získat informace o nejlepších praktikách (=dobré praxi) a následně je uplatnit způsobem vhodným pro danou školu.

## CAF

Společný hodnoticí rámec (Common Assessment Framework) je volně šiřitelný nástroj pro sebehodnocení organizací veřejného sektoru, který vychází z modelu excelence EFQM.

## Cíle

Dobře formulovaný cíl je:

- srozumitelný S
- měřitelný M
- akceptovatelný A
- reálný R
- termínovaný T
- náročný, ale dosažitelný;
- hierarchický (je možné ho rozložit do konkrétnějších cílů);
- tam, kde je to možné kvantitativní.

## CQAF

Společný rámec zajišťování kvality (CQAF) odborného vzdělávání a přípravy v Evropě; je to nástroj pro zajišťování kvality na úrovni systému a jeho otázky je možné použít i pro sebehodnocení poskytovatelů odborného vzdělávání.

## Evaluace

Posouzení hodnoty nějakého zásahu, činnosti, programu nebo postupu s odkazem na kritéria a stanovené standardy (např. jeho relevance, jeho efektivita).

Proces systematického shromažďování a analýzy informací podle určitých kritérií za účelem dalšího rozhodování.

## ISO 9001

Mezinárodní kritériální norma stanovující požadavky na systém řízení kvality, zejména se zaměřením na efektivnost systému řízení kvality při plnění požadavků zákazníka.

## Model excellence EFQM

- model vytvořený Evropskou nadací pro řízení kvality (EFQM) je diagnostickým nástrojem pro hodnocení současného stavu organizace. Prostřednictvím tohoto sebehodnotícího procesu je organizace schopna lépe vyvážit své priority a jasně rozeznat silné stránky a oblasti, ve kterých se může zlepšit. Proces je završen plánovanými činnostmi vedoucími ke zlepšení, které jsou pak dále sledovány. Struktura modelu byla východiskem pro vytvoření modelu CAF;
- aplikace zásadních konceptů do strukturovaného systému řízení, který využívají desítky tisíc organizací v celé Evropě i mimo ni;
- nástroj pro hodnocení stupně dokonalosti organizace podle 9 kritérií;
- nástroj pro sebehodnocení organizací;
- nástroj, které využívají školy z Dánska, z Finska, ze Španělska, z Velké Británie atd.
- rámec pro benchmarking;
- nástroj Evropské ceny za jakost, jehož pomocí byly oceněny za veřejný sektor i školy a fakulty univerzit ve Španělsku, Maďarsku, Velké Británii a Turecku;
- nástroj Národní ceny České republiky za jakost.

## Partnerství

Spolupráce s jinou organizací na komerčním nebo nekomerčním základě, v zájmu dosažení společného cíle. Vztahy mezi dvěma nebo více organizacemi, které vytvářejí přidanou hodnotu pro zákazníka. Partneři mohou být zřizovatelé, sociální partneři, pedagogické instituce, dodavatelé, spolupracující organizace atd.

Poznámka: Dodavatelé nemusí být vždy uznáváni jako formální partneři.

## Plán rozvoje školy

Plán toho, kdo, co, kdy a jak provede tak, aby došlo ke zlepšení školy.

## Politika

Aneb jak dosáhnout strategie. Politika je soubor zásad, metod, postupů a činností pro dosažení celkových cílů a záměrů organizace. Představuje tedy konkrétní a srozumitelné rozpracování poslání a vize organizace do činností jejich jednotlivých útvarů. Každá politika musí být v souladu s celkovými a dílčími strategiemi organizace (viz Strategie).

## Poslání (mise)

Vyjádření, které popisuje účel a smysl existence organizace. Popisuje, proč existuje organizace nebo některá její funkce.

## Proces

Proces je definován jako soubor činností, který přeměňuje soubor vstupů na výstupy nebo následky, čímž se přidává hodnota.

## Příležitosti

Pozitivní trendy ve faktorech vnějšího prostředí.

## Rizika (hrozby)

Negativní trendy ve faktorech vnějšího prostředí.

### **Sebehodnocení školy**

systematický, pravidelný a strukturovaný (formalizovaný) proces, ve kterém, sama škola shromažďuje a vyhodnocuje údaje o své činnosti – o výsledcích, průběhu a podmínkách vzdělávání (management, klima školy apod.)

### **Silné stránky**

Všechny pozitivní činnosti organizace a jedinečné zdroje, se kterými disponuje.

### **Slabé stránky**

Všechny negativní činnosti organizace a zdroje, které by potřebovala mít k dispozici.

### **Strategický cíl**

Cíl nezbytný pro naplňování strategie organizace.

### **Strategie**

Manažerské rozhodnutí, které určuje dlouhodobou výkonnost organizace.

### **TOWS analýza**

je variantou SWOT analýzy (Threats – prognóza hrozeb, opportunities – prognóza příležitostí, weakness – popis slabých stránek a strengths – popis silných stránek). Jeden z nástrojů určený k rozboru strategické pozice organizace.

### **TQM – komplexní management jakosti**

Přístup managementu zaměřený na studenta, využívající analytické nástroje a týmovou práci, která vyžaduje zapojení všech pracovníků, usilující o neustálé zlepšování hlavních činností. Existuje několik aplikací TQM, z nichž jsou nejčastější EFQM, Speyer, Malcolm Baldrige, ISO 9001:2000.

### **Vize organizace**

Vyjádření (představa), které popisuje, jaká si organizace přeje být v budoucnosti, kam se chce v budoucnu dostat. „Králové chodí za svojí hvězdou.“ „Státy udržují ideály, na nichž vznikly“ (T. G. Masaryk)

### **Vlastní hodnocení školy**

Povinnost školy je hodnotit tyto oblasti:

- a) podmínky ke vzdělávání
- b) průběh vzdělávání
- c) kultura školy, tj. zejména podpora školy žákům, spolupráce s rodiči, úroveň mezilidských vztahů ve škole
- d) výsledky vzdělávání žáků
- e) řízení školy, kvalita personální práce
- f) úroveň výsledků práce školy zejména vzhledem k podmínkám vzdělávání a ekonomickým zdrojům.

## Použitá literatura

- [1] Aplikační příručka Modelu CAF pro školy. Praha, Národní informační středisko pro podporu jakosti 2006. (v tisku)
- [2] Garscha, Joseph B.: Rozvoj organizace pomocí managementu procesů. Praktická příručka pro rozvoj systémů managementu. Praha, Česká společnost pro jakost 2003. ISBN 80-02-01581-9. 226 s.
- [3] Hodnocení kvality základního vzdělávání. Rozvoj systému pro vlastní hodnocení. Česká školní inspekce [cit. 2006-06-07]. Dostupný na World Wide Web: <<http://194.228.111.171/images/Hodnoceni.pdf>>.
- [4] Hodnocení pro excelenci. Praktický návod pro úspěšné vypracování, provádění a přezkoumávání strategie sebehodnocení vaší organizace. Přeložila Ivana Petrašová, odborná spolupráce Alexander Huňát. 1. vyd. Praha, Česká společnost pro jakost 2003. ISBN 80-02-01580-0. 56 s.
- [5] Hutýra, Milan: Zkušenosti se zaváděním systému managementu jakosti dle požadavků ISO 9001:2000 na vysoké škole. In Sborník přednášek z mezinárodní konference: Rozmanitostí ke kvalitě. Praha, Česká společnost pro jakost 2004. S. 133-138.
- [6] Checklist v managementu kvality. Zpravodaj - Odborné vzdělávání v zahraničí, 2005, příloha V, s. 16.
- [7] ISO/IWA 2:2003 - Směrnice pro aplikaci ISO 9001:2000 ve vzdělávání. Praha, Národní informační středisko pro podporu jakosti 2004. 132 s.
- [8] Jak určovat excelenci, První kroky - dotazníkový přístup. Praha, Česká společnost pro jakost 2004.
- [9] Michek, Stanislav: Vlastní hodnocení školy. Úvodní studie. Praha, Národní ústav odborného vzdělávání 2005. 16 s.
- [10] Michek, Stanislav: Zajišťování kvality v odborném vzdělávání. Zpravodaj - Odborné vzdělávání v zahraničí, 2005, příloha V, s. 1-15.
- [11] Michek, Stanislav: Základy Společného rámce zajišťování kvality odborného vzdělávání a přípravy v Evropě. Zpravodaj - Odborné vzdělávání v zahraničí, 2005, příloha III, s. 1-7.
- [12] Manuál pro tvorbu školních vzdělávacích programů v základním vzdělávání. Praha, Výzkumný ústav pedagogický v Praze 2005. 103 s.
- [13] Mařašová, Zuzana: Autoevaluace v Holandsku. [cit. 2006-06-07]. Dostupný na World Wide Web: <<http://www.rvp.cz/clanek/78/426>>.
- [14] Mařašová, Zuzana: Autoevaluace v Polsku. [cit. 2006-06-07]. Dostupný na World Wide Web: <<http://www.rvp.cz/clanek/78/427>>.
- [15] Model Excellence EFQM - Verze pro veřejný sektor. Praha, Národní informační středisko pro podporu jakosti 2004. 38 s.
- [16] Národní cena ČR za jakost. Dostupný na World Wide Web: <<http://www.scj-cr.cz/p.php?p=cena-za-jakost>>.

- [17] Polechová, Pavla a kol.: Jak se dělá „Škola pro všechny“. Kladno, AISIS, o. s. 2005, ISBN 80-239-4667-6. 101 s.
- [18] Přehled příkladů dobré praxe. [cit. 2006-06-07]. Dostupný na World Wide Web: <[http://www.kvalita1.cz/documents/Vlastni\\_hodnoceni/dobra\\_praxe.htm](http://www.kvalita1.cz/documents/Vlastni_hodnoceni/dobra_praxe.htm)>.
- [19] Půček, Milan a kol.: Aplikační příručka Modelu CAF (Common Assesment Framework) pro samosprávné úřady. 1. vyd. Praha, Národní informační středisko pro podporu jakosti 2006, ISBN 80-02-01749-8. 124 s. [cit. 2006-06-07]. Také dostupný na World Wide Web: <[http://www.npj.cz/publikace\\_vyhledavani.asp](http://www.npj.cz/publikace_vyhledavani.asp)>.
- [20] Rise-Lotte Ravnmark: Evropská příručka pro sebehodnocení poskytovatelů odborného vzdělávání a přípravy. CEDEFOP, 2003, 77 s. (v tisku)
- [21] Společný hodnoticí rámec (Model CAF). Zlepšování organizace pomocí sebehodnocení. 3., uprav. vyd. Praha, Národní informační středisko pro podporu jakosti 2005, ISBN 80-02-01704-8. 62 s. [cit. 2006-06-07]. Také dostupný na World Wide Web: <[http://www.npj.cz/publikace\\_vyhledavani.asp](http://www.npj.cz/publikace_vyhledavani.asp)>.
- [22] Společný rámec zajišťování kvality – CQAF. Praha, Národní ústav odborného vzdělávání 2005. 15 s. [cit. 2006-06-07]. Dostupný na World Wide Web: <[http://www.nuov.cz/index.php?page=vzd\\_v\\_cr&s=62&idclanku=385](http://www.nuov.cz/index.php?page=vzd_v_cr&s=62&idclanku=385)>.
- [23] Svoboda, Jiří - Nezvalová, Danuše - Obst, Otto - Prášilová, Michaela: Řízení kvality. 1 – Studijní texty. Praha, Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta, Ústav výzkumu a rozvoje školství, Středisko školského managementu 1999. 60 s.
- [24] Starý, Karel: Autoevaluace školy. Praha, Národní ústav odborného vzdělávání 2005. 20 s.

## Příloha 1 - přiřazení subkritérií modelu CAF a EFQM k oblastem vlastního hodnocení

Vyhláška č. 15/2005 § 8 odst. 2 Hlavní oblasti vlastního hodnocení školy	Přiřaditelná subkritéria modelu CAF	Přiřaditelná subkritéria modelu excelence EFQM
a) podmínky ke vzdělávání	1.1 Nasměrování školy – vypracování a sdělování vize, poslání a hodnot 4.4 Řízení financí 4.5 Řízení technologických procesů 4.6 Řízení správy budov a využívání finančních prostředků 8.1 Výsledky v oblasti sociální 8.2 Výsledky v oblasti životního prostředí	1a Vedoucí pracovníci rozvíjejí poslání, vizi, hodnoty a etiku a jsou vzorem kultury výjimečnosti (excellence). 4b Finanční prostředky jsou řízeny. 4c Správa budov, zařízení a materiálů jsou řízeny. 4d Technologické procesy jsou řízeny. 8a Společnost – výsledky: Měřítko vnímání 8b Společnost – výsledky: Ukazatele výkonnosti
b) průběh vzdělávání	5.1 Identifikování, navrhování, řízení a zlepšování procesů 5.3 Plánování a řízení modernizace a inovace	2d Politika a strategie jsou sdělovány a aplikovány za pomoci struktury klíčových procesů. 5a Procesy jsou systematicky navrhovány a řízeny. 5d Služby (výrobky) jsou poskytovány (vyráběny) a je zajišťován jejich servis.

Vyhláška č. 15/2005 § 8 odst. 2 Hlavní oblasti vlastního hodnocení školy	Přiraditelná subkritéria modelu CAF	Přiraditelná subkritéria modelu excelence EFQM
c) podpora školy žákům a studentům, spolupráce s rodiči, vliv vzájemných vztahů školy, žáků, rodičů a dalších osob na vzdělávání	2.1 Shromažďování informací týkajících se současných a budoucích potřeb zainteresovaných stran 4.1 Rozvíjení a uplatňování klíčových partnerských vztahů 4.2 Rozvíjení a uplatňování partnerství se studenty 5.2 Rozvíjení a poskytování produktů při zapojování studentů	1c Vedoucí se vzájemně ovlivňují se zákazníky, partnery a představiteli společnosti. 1d Vedoucí spolu s lidmi v organizaci posilují kulturu výjimečnosti (excellence). 2a Politika a strategie jsou založeny na současných a budoucích potřebách a očekáváních zainteresovaných stran. 2b Politika a strategie jsou založeny na informacích z měření výkonnosti, z výzkumu, vzdělávání a externích souvisejících činností. 2c Politika a strategie jsou rozvíjeny, přezkoumávány a aktualizovány. 4a Externí partnerství jsou řízena. 5b Procesy jsou zlepšovány a podle potřeby inovovány, aby v plném rozsahu vyhovovaly zákazníkům a jiným zainteresovaným stranám a vytvářely pro ně rostoucí hodnotu. 5c Služby (výrobky) jsou navrhovány a vyvíjeny na základě potřeb a očekávání zákazníků. 5e Vztahy se zákazníky jsou řízeny a rozšiřovány.
d) výsledky vzdělávání žáků a studentů	6.1 Výsledky měření spokojenosti žáků 6.2 Ukazatele měření orientovaných na žáka	6a Zákazníci – Výsledky: Měřítka vnímání 6b Zákazníci – Výsledky: Ukazatele výkonnosti

Vyhláška č. 15/2005 § 8 odst. 2 Hlavní oblasti vlastního hodnocení školy	Přiřaditelná subkritéria modelu CAF	Přiřaditelná subkritéria modelu excelence EFQM
e) řízení školy, kvalita personální práce, kvalita dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků	1.3 Motivování a podporování zaměstnanců školy a vystupování jako vzor určité funkce 1.2 Vypracování a uplatňování systému řízení školy 1.4 Řízení vztahů s partnery a jinými zainteresovanými stranami 2.2 Vypracování, přezkoumání a aktualizování strategie a plánování 2.3 Uplatňování strategie a plánování v celé škole 3.1 Plánování, řízení a zlepšování lidských zdrojů s ohledem na strategii a plánování 3.2 Identifikování, rozvíjení a využívání odborných způsobilostí zaměstnanců a přizpůsobování osobních, týmových a organizačních záměrů a cílů 3.3 Zapojení zaměstnanců rozvíjením dialogu a zmocněním 4.3 Řízení znalostí 7.1 Výsledky spokojenosti zaměstnanců a měření motivace 7.2 Ukazatele týkající se výsledků ve vztahu k zaměstnancům	1b Vedoucí jsou osobně zainteresováni na tom, aby byl systém managementu organizace rozvíjen, uplatňován a neustále zlepšován. 1e Vedoucí identifikují a podporují organizační změny. 3a Lidské zdroje jsou plánovány, řízeny a zlepšovány. 3b Znalosti zaměstnanců a jejich odborné způsobilosti jsou identifikovány, rozvíjeny a udržovány. 3c Zaměstnanci jsou angažováni a jsou jim dány pravomoci (zmocňování). 3d Zaměstnanci a organizace spolu vedou dialog. 3e Zaměstnanci jsou odměňováni, uznáváni a pečuje se o ně. 4e Informace a poznatky jsou řízeny. 7a Pracovníci – výsledky : Měřítka vnímání 7b Pracovníci – výsledky : Ukazatele výkonnosti
f) úroveň výsledků práce školy zejména vzhledem k podmínkám vzdělávání a ekonomickým zdrojům	9.1 Dosahování cílů 9.2 Finanční výkonnost	9a Klíčové výstupy výkonnosti 9b Klíčové ukazatele výkonnosti

## Příloha 2 - přehled příkladů dobré praxe

V následující tabulce jsou uvedeny vybrané příklady dobré praxe<sup>32</sup> získané ze zpráv o vlastním hodnocení, které NÚOVu poskytly tyto školy<sup>33</sup>:

- Hotelová škola a Vyšší odborná škola hotelnictví a turismu a Jazykové školy s právem státní jazykové zkoušky, Poděbrady
- Střední odborná škola a Střední odborné učiliště obchodní, Brno
- Střední odborná škola a střední odborné učiliště – centrum odborné přípravy, Sezimovo Ústí

Jedná se o školy, které byly zapojeny v roce 2005 do projektu NPJ 2005 "Implementace modelu CAF do organizací územní veřejné správy v ČR", jež zároveň ověřily vhodnost použití modelu CAF pro vlastní hodnocení škol, které školám předepisuje vyhláška č. 15/2005 Sb. Tento přehled představuje příklady činností (aktivit, procesů), které mohou být pro ostatní školy inspirací toho jak např. v oblasti strategického managementu, řízení lidských zdrojů (personalistika), řízení vztahů se zainteresovanými stranami (sociální partneři, rodiče, žáci...) apod. postupovat.

Hotelová škola a Vyšší odborná škola hotelnictví a turismu a Jazykové školy s právem státní jazykové zkoušky

[www.hsvos.cz](http://www.hsvos.cz); Komenského 156/III, 290 60, Poděbrady

Studijní obory:

- 65-42-M/004 Hotelnictví a turismus
- 65-42-N/004 Řízení hotelnictví a turistických služeb

---

<sup>32</sup> Kompletní přehled příkladů dobré praxe na [http://www.nuov.cz/index.php?page=vzd\\_v\\_cr&s=62](http://www.nuov.cz/index.php?page=vzd_v_cr&s=62)

<sup>33</sup> Ukázky ze sebehodnotících zpráv škol jsou zařazeny do příručky se souhlasem autorů.

## **Střední odborná škola a Střední odborné učiliště obchodní**

[www.obchodskola.cz](http://www.obchodskola.cz); ředitelství školy: Jánská 22, Brno; odloučené pracoviště: Roviny 2, Brno – Chrlice

### **Tříleté učební obory:**

- Aranžér,
- Prodavač a výrobce lahůdek
- Prodavač – drogistické zboží
- Prodavač – elektrotechnické zboží
- Prodavač – smíšené zboží
- Prodavač – textil, oděvy a obuv
- Prodavač – smíšené zboží – dálkové studium

### **Studijní obory:**

- Obchodně podnikatelská činnost
- Obchodník
- Podnikání v oborech obchodu a služeb
- Provoz obchodu
- Technicko-hospodářské a správní činnosti
- Propagace

## **Střední odborná škola a střední odborné učiliště – centrum odborné přípravy**

[www.copsu.cz](http://www.copsu.cz); Budějovická 421, Sezimovo Ústí

### **Tříleté učební obory:**

- Truhlář,
- Operátor skladování,
- Obráběč – obsluha CNC strojů,
- Modelář, Mechanik elektronických zařízení,
- Strojní mechanik,
- Elektrikář – slaboproud,
- Autoelektrikář

### **Studijní obory:**

#### *Strojírenství:*

- Počítačová grafika,
- Mechanik číslicových strojů,
- Mechanik programátor
- Elektrotechnika:
- Počítačové systémy,
- Mechatronika

#### *Ekonomika:*

- Management výpočetní techniky
- Podnikání

		HŠ a VOŠ hotelnictví a turismu a Jazykové školy s právem státní jazykové zkoušky	SOŠ a SOU obchodní	SOŠ a SOU – COP
Kritérium 1	Vedení			
Subkritérium 1.1	Nasměrování organizace: vypracování a sdělování vize, poslání a hodnot			
1.1.1	Vypracování a formulování vize a poslání organizace.	Vize a poslání organizace formulovalo vedení školy v klíčových dokumentech. Poslání školy a profil absolventa je formulován v charakteristice studijního oboru a učebním plánu školy, které jsou uvedeny i na webových stránkách školy. Např.: <i>„Studijní obor hotelnictví a turismus je určen k přípravě středoškolsky vzdělaných odborníků pro širokou oblast hotelnictví a služeb cestovního ruchu. Tomuto cíli odpovídá i pojetí vzdělávání, které zdůrazňuje uspokojení poptávky po univerzálněji připravených a určitým odborným směrem zaměřených absolventů schopných pružně adaptovat v konkrétních podmínkách praxe. Předměty volitelné a výběrové slouží k prohloubení a rozšíření učiva předmětů povinného základu a vytvářejí prostor pro zaměření učiva žádoucím směrem podle potřeb regionu, trhu práce, zájmu žáka a dalšího vývoje oboru...“</i>	Ředitelkou školy byla na základě sloučení vytvořena <b>koncepce rozvoje výchovně-vzdělávacího procesu do roku 2010</b> , která je rozpracovávána do plánů práce na příslušný školní rok, spočívá v týmové spolupráci a vedení všech pracovníků dle jednotlivých organizačních útvarů, vyplývajících z platného Organizačního řádu organizace. Posláním školy je výchova a vzdělávání.	Vize školy: <i>Vytvoření regionálního centra celoživotního vzdělávání, které se postupně rozpracovává pomocí dílčích projektů a koncepčních materiálů.</i>
1.1.2	Stanovení hodnotového rámce a pravidel chování.	Pravidla chování a hodnotový rámec sděluje vedení v pracovním řádu, školním řádu, v plánu práce školy, dále např. v pokynech pro odbornou praxi a dalších dokumentech. Porušení těchto pravidel projednává <b>výchovná komise školy</b> .	Vedení školy má hodnotový rámec, který vychází z platné legislativy (školní řád pro žáky, zpracovány <b>etická pravidla výkonu pracovních povinností</b> ), systému řízení a z <b>organizačních a řídicích aktů</b> (dále jen OŘA)	

	HŠ a VOŠ hotelnictví a turismu a Jazykové školy s právem státní jazykové zkoušky	SOŠ a SOU obchodní	SOŠ a SOU – COP
Kritérium 1	Vedení		
Subkritérium 1.1	Nasměrování organizace: vypracování a sdělování vize, poslání a hodnot		
1.1.3	<p>Přetvoření vize a poslání na strategické (střednědobé) a operativní (konkrétní a krátkodobé) cíle a činnosti.</p>	<p>Vedení školy vypracuje a předkládá pedagogické radě ke schválení vždy na začátku nového školního roku plán práce školy, který zahrnuje střednědobé a konkrétní krátkodobé cíle – plány jednotlivých úseků, předmětových komisí. V Domově mládeže (DM) se realizuje Měsíční plán akcí domova mládeže. Příklady jsou uvedeny v plánu práce školy. Např.: Stáže Leonardo da Vinci: projekt Handicapped workers and Guests – devítitýdenní odborné stáže se realizují v partnerských školách ve Francii (Rennes), Švédsku (Orebro), Slovinsku (Bled), Itálii (Senigallia) a Norsku (Trondheim)...</p>	<p>Projekt MŠMT Cílové odborné kompetence č. j. 22 845/03-23 ze 7. 7. 2003 Plán personálního rozvoje pedagogických pracovníků 2002-5 ze 4. 9. 2002 ICT plán školy 27. 12. 2004 Řízení pedagogického procesu ze 14. 4. 2003</p> <p>Průzkum rolí jednotlivých členů vedení školy v týmu zaměřeném na řízení změny a výsledků (studie)</p> <p>Koncepce rozvoje školy pro roky 2001-6 z 3. 10. 2001</p> <p>Školní vzdělávací program Kurikulum školy Cílové odborné kompetence (COK)</p>
1.1.4	<p>Zapojení příslušných zainteresovaných stran do zpracování vize, poslání, hodnotového rámce, strategických a provozních cílů.</p>	<p>Vedení školy spolupracuje se zaměstnavatelskou sférou, s NÚOV (Národní ústav odborného vzdělávání), se Svazem obchodu a cestovního ruchu ČR, zaměstnavatelskou sférou.</p>	<p>Harmonizace vize a cílů školy v souladu s plánem zřizovatele; Úzká vazba na hlavní dotčené strany při tvorbě školního kurikula; <b>Využití společných dlouhodobých projektů</b>, např. SROP = strategický regionální operativní program a OPRLŽ = operační program rozvoje lidských zdrojů</p>
1.1.5	<p>Přizpůsobování vize, poslání a hodnot změnám vnějšího prostředí.</p>		
1.1.6	<p>Sdělování vize, poslání, hodnot, strategických a provozních cílů všem zaměstnancům v organizaci a jiným zainteresovaným stranám.</p>	<p>Vize školy je zveřejňována pro jiné zainteresované strany prostřednictvím www stránek školy, tisku, televize, Veletrhu SŠ. Dále interně poradami vedení a jednotlivých úseků. Na těchto poradách jsou průběžně pedagogové a nepedagogičtí pracovníci seznamováni se strategickými a provozními cíli školy.</p>	

		HŠ a VOŠ hotelnictví a turismu a Jazykové školy s právem státní jazykové zkoušky	SOŠ a SOU obchodní	SOŠ a SOU – COP
Kriterium 2	Strategie a plánování			
Subkriterium 2.2	Vypracování, přezkoumání a aktualizování strategie a plánování			
2.2.1	Zapojení zainteresovaných stran do procesu vypracování, přezkoumání a aktualizování strategie a plánování a stanovování priorit s ohledem na jejich očekávání a potřeby	Zaměstnanci se aktivně zapojují do tvorby ročního plánu školy, plánu práce předmětových komisí. Přitom využívají námětů zainteresovaných stran. Žáci mohou své názory vyjádřit na pravidelných besedách, ve škole aktivně pracuje stravovací komise, k dispozici je volně přístupné forum na webových stránkách školy. Byl proveden i výzkum potřeb zaměstnanců a žáků formou dotazníkového šetření. Příklad: Vyučující se při poradách předmětových komisí pravidelně se vyjadřují i k obsahům tematických plánů, iniciují jejich změny. Na základě připomínek a debat se studenty jednotliví vyučující organizují různé odborné exkurze a tematické cesty, které přispívají ke zkvalitnění vyučovacího procesu.		

		HŠ a VOŠ hotelnictví a turismu a Jazykové školy s právem státní jazykové zkoušky	SOŠ a SOU obchodní	SOŠ a SOU – COP
Kriterium 2	Strategie a plánování			
Subkriterium 2.2	Vypracování, přezkoumání a aktualizování strategie a plánování			
2.2.2	Analyzování rizik a příležitostí a identifikování kritických faktorů úspěchu, a to pravidelným hodnocením faktorů v prostředí školy	<p>Rizika a příležitosti jsou identifikovány průběžně v souvislosti s aktuální situací.</p> <p>Příklady jsou:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analýza rizik byla provedena např. ve spojení s riziky demografického vývoje, vedení školy se rozhodlo pro nastavení nových kritérií pro přijímání žáků.</li> <li>• Pozornost je věnována i identifikaci kritických hledisek úspěchu. Bylo zjištěno např. riziko uplatnění absolventů na VŠ (VŠE), škola na tento problém zareagovala např. zavedením volitelné matematiky.</li> <li>• Vyhodnocování rizik probíhá i v rámci kontrolní činnosti (jsou evidováni problémoví žáci, vysoká absence).</li> <li>• Rizika spojená s oblastí BOZP jsou zohledněna, stejně jako specifické podmínky pro práci v laboratorních kuchyních.</li> <li>• Aplikace HACCP (systém kritických bodů)</li> </ul>		
2.2.3	Vytváření strategických a operativních cílů na základě vize, poslání a hodnot školy a jejich propojení do operativních plánů a procesů			

		HŠ a VOŠ hotelnictví a turismu a Jazykové školy s právem státní jazykové zkoušky	SOŠ a SOU obchodní	SOŠ a SOU – COP
Kriterium 2	Strategie a plánování			
Subkriterium 2.2	Vypracování, přezkoumání a aktualizování strategie a plánování			
2.2.4	Hodnocení kvality strategických a operativních plánů	Jakost strategických a provozních plánů je hodnocena v rámci předmětových komisí a pracovních porad zaměstnanců. Významným faktorem pro hodnocení výchovně-vzdělávacího procesu a práce pedagogů je hospitační činnost prováděná vedením školy, předsedy předmětové komise a zavádějícími učiteli.		
2.2.5	Vyvažování úkolů a zdrojů, dlouhodobých a krátkodobých vlivů a požadavků zainteresovaných stran			
2.2.6	Hodnocení existujících úkolů z hlediska jejich výstupů a důsledků, ověřování stupně dosažení cíle na všech úrovních a podle potřeby aktualizace strategie a plánování			
2.2.7	Hodnocení potřeby reorganizovat a zlepšovat strategie a metody			
2.2.8	Systematické analyzování interních silných a slabých stránek.	Každá kontrolní činnost vede k vyhodnocení silných a slabých stránek. Příkladem je: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analýza doplňkové činnosti;</li> <li>• Existuje SWOT analýza práce školy;</li> <li>• Zahájen projekt CAF.</li> </ul> Důkazem je SWOT analýza, sebehodnotící zpráva CAF a akční plán zlepšování.	Systém finanční kontroly, interní audit, CAF.  Důkazem je: vnitřní kontrolní systém, zápisy.	

		HŠ a VOŠ hotelnictví a turismu a Jazykové školy s právem státní jazykové zkoušky	SOŠ a SOU obchodní	SOŠ a SOU – COP
Kritérium 3	Pracovníci (management lidských zdrojů)			
Subkritérium 3.1	Plánování, řízení a zlepšování lidských zdrojů s ohledem na strategii a plánování			
3.1.1	Vypracování a sdělování politiky managementu lidských zdrojů, založené na strategii a plánování organizace.		V návaznosti na legislativu jsou vypracovány a na základě změn aktualizovány pokyny organizace, se kterými jsou pracovníci pravidelně seznamováni. Důkazy jsou: pracovní řád, etický kodex pro pracovníky, organizační řád - funkční schéma, vnitřní mzdový systém, požadavky pro nové pracovníky, proškolení pracovníků v BOZP	
3.1.2	Pravidelné analyzování současných a budoucích potřeb lidských zdrojů při zohledňování potřeb a očekávání a interesovaných stran.			
3.1.3	Vypracování a schvalování jasné politiky obsahující objektivní kritéria s ohledem na nábor pracovníků, jejich pracovní růst, odměňování a jmenování do řídicích funkcí.	Vedení školy má k dispozici záložní systém s databází uchazečů o zaměstnání. Kritéria přijímání jsou daná legislativou – u pedagogických pracovníků je rozhodujícím kritériem odborná způsobilost. Kritéria pro odměňování jsou stanovena vnitřním platovým předpisem. Kompetence vyplývají z organizačního řádu.		
3.1.4	Přizpůsobování úkolů, pravomocí a odpovědností (např. pomocí popisů práce).		Veškeré úkoly a pravomoci jsou u každého pracovníka vypracovány v popisu funkce. Důkazem je: funkční schéma, popisy funkcí, organizační řád.	

		HŠ a VOŠ hotelnictví a turismu a Jazykové školy s právem státní jazykové zkoušky	SOŠ a SOU obchodní	SOŠ a SOU – COP
Kritérium 3	Pracovníci (management lidských zdrojů)			
Subkritérium 3.1	Plánování, řízení a zlepšování lidských zdrojů s ohledem na strategii a plánování			
3.1.5	Prizpůsobování náboru pracovníků a plánů rozvoje popisům práce.	Pracovníci budou moci do svých plánů osobního rozvoje zanést svoje potřeby kariérního růstu a dalšího vzdělávání.	Při náboru pracovníků vycházíme z kritérií daných v popisu funkce pro požadovanou činnost. Po přijetí je každému zaměstnanci zakládán osobní spis, který obsahuje osobní dotazník, ověřené kopie o dosaženém vzdělání, výpis z rejstříku trestů, potvrzení o lékařské prohlídce, zápočtový list od předchozího zaměstnavatele, přehled dosažené praxe, pracovní smlouvu a veškeré její dodatky, platové výměry.	
3.1.6	Prizpůsobování plánování úkolů k přiřazování a rozvíjení lidských zdrojů.			
3.1.7	Definování řídicích a vůdcovských dovedností, které jsou požadovány u vedoucích pracovníků (využívá se při nábořech).	Jmenování (a výběr) pracovníků do řídicích pozic je plně v kompetenci ředitele školy, zohledňována jsou především kritéria daná legislativou a popisem pracovních míst. Měkká kritéria pro výběr řídicích pracovníků jsou uplatňována, ale nedokumentována. Příklady jsou: záložní systém potencionálních uchazečů, zařazení vybraných pracovníků do Funkčního studia II – školského managementu		
3.1.8	Zajišťování dobrých pracovních podmínek v celé organizaci.			
3.1.9	Řízení náboru pracovníků a rozvoje jejich pracovního růstu s ohledem na dostupnost zaměstnání a rovnocenné příležitosti (např. pohlaví, invalidita, rasa, náboženské vyznání).			

	HŠ a VOŠ hotelnictví a turismu a Jazykové školy s právem státní jazykové zkoušky	SOŠ a SOU obchodní	SOŠ a SOU – COP
Kritérium 3	Pracovníci (management lidských zdrojů)		
Subkritérium 3.1	Plánování, řízení a zlepšování lidských zdrojů s ohledem na strategii a plánování		
3.1.10	Věnování pozornosti osobním potřebám a zařízení pro handicapované osoby.	K dispozici je nejen bezbariérový přístup do budovy, ale i možnost bezbariérového ubytování ve školním hotelu Junior. Škola dokonce participuje na mezinárodním projektu zaměřeném na handicapované zákazníky (projekt LdV). Příkladem je to, že zaměstnancům je umožněno v případě specifických osobních potřeb (zdravotní handicap, malé děti, komplikované dojíždění) přizpůsobení pracovní doby.	Zařízení pro zdravotně postižené spoluobčany (ZPS) - výtah, bezbariérový přístup. Personální přístup vůči osobám se ZPS, kontrola MŠMT, úřadu práce. Příprava pracoviště pro tělesně postižené.
3.1.11	Zohledňování pracovní a životní rovnováhy zaměstnanců.		

		HŠ a VOŠ hotelnictví a turismu a Jazykové školy s právním státní jazykové zkoušky	SOŠ a SOU obchodní	SOŠ a SOU – COP
<b>Kritérium 4</b>	<b>Partnerství a zdroje</b>			
<b>Subkritérium 4.3</b>	<b>Řízení znalostí</b>			
4.3.1	Rozvíjení systémů pro řízení, udržování a hodnocení poznatků v organizaci.		<p>Rozvoj systémů pro řízení a udržování poznatků – tvorba: Organizační směrnice, pokyny, příkazy, vnitřní auditor – závěry nebo návrhy na zlepšení předává vedení. Podobná situace je na úsecích teoretického a praktického vyučování, kde se formou kontrolní činnosti (hospitací) zjišťují poznatky o organizaci.</p> <p>Rozvíjení poznatků pro řízení organizace - školení BOZP, školení o nové legislativě, počítačová gramotnost, referenční zkoušky; Důkazy jsou: vypracované dokumenty, zápisy o školení, internet.</p>	<p>Důkazy jsou:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Směrnice vzdělanosti,</li> <li>• využívání a pravidla využívání knihovny,</li> <li>• Studijní plány,</li> <li>• rozšíření vzdělanosti (DPS apod.).</li> <li>• Zprávy ze služebních cest jsou k dispozici, důležité jsou prezentovány na poradách (např. úterní porady).</li> <li>• Počet odborných seminářů je za posledních 5 let téměř stejný. Jejich zvýšením by se snížila jejich vysoká kvalita.</li> </ul>
4.3.2	Zajištění, že poznatky a informace jsou sdíleny s partnery.		<p>Spolupráce s úřadem práce, policií, psychologickým a krizovým centrem, pedagogickou fakultou, partnerskýma školami, veřejností (nabídka ubytování, stravování, tělovýchovného vyžití). Veřejně přístupná výroční zpráva školy. Studijní materiály vytvořené naší školou nabízíme partnerům.</p> <p>Důkazy jsou: skripta, zápisy z hospitací studentů Pedagogické fakulty, smlouvy o ubytování, pronájmu tělocvičny, společné akce, internet.</p>	

		HŠ a VOŠ hotelnictví a turismu a Jazykové školy s právem státní jazykové zkoušky	SOŠ a SOU obchodní	SOŠ a SOU – COP
<b>Kritérium 4</b>		<b>Partnerství a zdroje</b>		
<b>Subkritérium 4.3</b>		<b>Řízení znalostí</b>		
4.3.3	Neustálé monitorování poznatků, které jsou v organizaci k dispozici, a jejich přiřazení ke strategickému plánování a současným a budoucím potřebám všech zainteresovaných stran.			
4.3.4	Zajišťování, aby všichni zaměstnanci měli přístup k poznatkům týkajícím se jejich úkolů a dlouhodobých cílů.			
4.3.5	Zajišťování přístupu k příslušným informacím pro všechny zainteresované strany.			
4.3.6	Zajišťování správnosti, spolehlivosti a ochrany informací.			
4.3.7	Rozvíjení interních kanálů pro šíření informací v celé organizaci (intranet, informační zpravodaje, ilustrované časopisy atd.).	V organizaci se postupně rozvíjí interní kanály pro šíření informací. V uplynulém období se zejména začala využívat interaktivní tabule, intranet, byl zřízen školní časopis. Důkazy jsou: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Síťový disk F + program Bakaláři</li> <li>• Skupinové e-mailové adresy</li> <li>• Tiskové informační zpravodaje</li> <li>• Školní časopis</li> <li>• Porady</li> <li>• Nástěnkový systém</li> </ul>		

		HŠ a VOŠ hotelnictví a turismu a Jazykové školy s právem státní jazykové zkoušky	SOŠ a SOU obchodní	SOŠ a SOU – COP
<b>Kritérium 4</b>		<b>Partnerství a zdroje</b>		
<b>Subkritérium 4.3</b>		<b>Řízení znalostí</b>		
4.3.8	Povzbuzování vzájemné interní výměny informací v organizaci a se všemi příslušnými zainteresovanými stranami.		Vzájemná výměna informací probíhá na provozních poradách jednotlivých úseků, na třídnických hodinách, na mezipředmětových poradách, konzultačních hodinách, na různých veletrzích, dnech otevřených dveří.  Důkaz: viz vyhodnocení výše jmenovaných akcí, zápisy z porad.	
4.3.9	Zajišťování, aby byly zpracovány externě dostupné informace a aby byly využívány efektivně.			
4.3.10	Předkládání informací způsobem, který je pro uživatele optimální.			
4.3.11	Zajišťování, aby byly znalosti zaměstnanců, kteří organizaci opouštějí, v organizaci zachovány.	Škola zajišťuje, aby znalosti zaměstnanců, kteří školu opouštějí, zůstaly v ní zachovány a byly předány dalším pracovníkům. Příklady jsou: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Protokolární předávání agendy</li> <li>• Dohoda o zachování mlčenlivosti</li> <li>• Zaučování nově přijímaného pracovníka</li> </ul>		

		HŠ a VOŠ hotelnictví a turismu a Jazykové školy s právem státní jazykové zkoušky	SOŠ a SOU obchodní	SOŠ a SOU – COP
<b>Kritérium 5</b>	<b>Procesy (management procesů a změn)</b>			
<b>Subkritérium 5.2</b>	<b>Rozvíjení a poskytování služeb a produktů při zapojování zákazníků/občanů</b>			
5.2.1	Zapojování zákazníků/občanů při navrhování a zlepšování služeb a produktů (např. pomocí dotazování, které služby nebo produkty jsou žádoucí a užitečné).	Při tvorbě školního vzdělávacího programu bude přihlíženo k výsledkům hodnocení jednotlivých předmětů maturanty v rámci dotazníkového šetření z jara 2005. Kromě toho mohou zákazníci předkládat své náměty elektronickou formou, zejména prostřednictvím fóra na webových stránkách školy. Příklady: <ul style="list-style-type: none"> <li>• z dotazníkového šetření vyplynul zájem o předmět praxe: „Na škole jsem nejvíce ocenil/a: PRAXE (82% žáků), zahraniční praxe (52% žáků)“</li> <li>• Deníky praxí – hodnocení průběhu studentem, zpětná vazba i pro hotely</li> </ul>	Aktivní činnost Rady Domova mládeže a Parlamentu školy – podněty, návrhy žáků ke zpestření činnosti v rámci výchovně-vzdělávací činnosti a zájmové činnosti.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diskuse se studenty o rozvoji školy – třídnické hodiny, třídní samospráva;</li> <li>• Řešení stížností – místo, kde mohou žáci stížnosti podávat, úsek pro kontakt se studenty;</li> <li>• Návrhy na exkurze;</li> <li>• Průzkum zájmu o jednotlivé pracovní skupiny;</li> <li>• Evidence odezvy v médiích;</li> <li>• Rodičovské schůzky;</li> <li>• Spolupráce s partnerskými firmami;</li> <li>• Úřad práce si zadává kurzy</li> <li>• Informační centrum, protidrogový koordinátor</li> <li>• Intranet, střední odborná činnost (SOČ)</li> </ul>
5.2.2	Zapojování zákazníků/občanů a jiných zainteresovaných stran při zpracování norem týkajících se jakosti služeb, produktů a informací.			
5.2.3	Zpracování jasných a jednoduchých předpisů (právních norem) s využitím jednoduchého jazyka. Schopnost komunikovat v jazyce minorit.		Schopnost komunikace nejen v mateřském a cizím jazyce, ale také ve znalosti řeči prostřednictvím ICT, převedení odborné terminologie o předepsaných předpisech na úroveň dostupnou široké veřejnosti. Důkaz: NJ, AJ, znaková řeč, informace na nástěnkách	

		HŠ a VOŠ hotelnictví a turismu a Jazykové školy s právem státní jazykové zkoušky	SOŠ a SOU obchodní	SOŠ a SOU – COP
Kritérium 5	Procesy (management procesů a změn)			
Subkritérium 5.2	Rozvíjení a poskytování služeb a produktů při zapojování zákazníků/občanů			
5.2.4	Zapojování zákazníků/občanů při navrhování a vývoji informačních zdrojů a kanálů.	<p>Žáci jsou všestranně zapojováni při tvorbě informačních zdrojů.</p> <p>Příklady jsou:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktivní tvorba informačních nástěnek</li> <li>• Aktivní tvorba webových stránek</li> <li>• Školní časopis</li> <li>• Diskusní forum na webu</li> <li>• Prezentace powerpointových prezentací (z evropských vánoc) na foru školy</li> </ul>		
5.2.5	Zajišťování vhodných a spolehlivých informací, pomoci a podpory pro zákazníky/občany.	<p>Žáci mají zajištěnu všestrannou podporu, pomoc a spolehlivé informace.</p> <p>Příklady jsou:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Webové stránky, přístup na všechny e-mailové adresy vyučujících, forum</li> <li>• Výchovný poradce – poradenství s uplatněním, kariérní poradenství</li> <li>• Podpora přípravy na soutěže</li> <li>• Podpora pro účast na projektech, zahr. praxích,</li> <li>• Podpora při účasti na odborných certifikovaných kurzech, jazykových certifikátech</li> </ul>		

		HŠ a VOŠ hotelnictví a turismu a Jazykové školy s právem státní jazykové zkoušky	SOŠ a SOU obchodní	SOŠ a SOU – COP
<b>Kritérium 5</b>	<b>Procesy (management procesů a změn)</b>			
<b>Subkritérium 5.2</b>	<b>Rozvíjení a poskytování služeb a produktů při zapojování zákazníků/občanů</b>			
5.2.6	Prosazování zpřístupnění organizace (např. pružné otevírací hodiny, poskytování dokumentů jak v papírové, tak v elektronické verzi).			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dny otevřených dveří,</li> <li>• Orientační systém, nástěnky</li> <li>• Studijní průkazy žáků, schůzky rodičů</li> <li>• Stahování dokumentů a formulářů v elektronické formě, web školy</li> <li>• Zasedání hospodářské komory, zastupitelstva měst</li> <li>• Setkání s bývalými zaměstnanci školy</li> <li>• Ubytovací služby pro veřejnost</li> <li>• Nabídka stravování pro veřejnost</li> <li>• Účast na veletrzích a burzách pracovních příležitostí po kraji</li> <li>• Náborový autobus</li> </ul>
5.2.7	Prosazování elektronické komunikace a interakce se zákazníky/občany. Zároveň ale ponechávání tradičních forem kontaktu, aby se vyšlo vstříc všem skupinám občanů.			

		HŠ a VOŠ hotelnictví a turismu a Jazykové školy s právem státní jazykové zkoušky	SOŠ a SOU obchodní	SOŠ a SOU – COP
Kritérium 5	Procesy (management procesů a změn)			
Subkritérium 5.2	Rozvíjení a poskytování služeb a produktů při zapojování zákazníků/občanů			
5.2.8	Rozvíjení systémů a postupů pro spolehlivý management vyřizování stížností.	<p>V souladu s platnou legislativou existuje systém formulářů a předtisků pro vyřizování kázeňských opatření, která je třeba vyřizovat podle správního řádu. Interní směrnice stanovuje kompetence k vyřizování stížností. V novém školním roce začne pracovat Rada školy – kterou lze zapojit do řešení stížností.</p> <p>Příklad: K písemným stížnostem zaujímá stanovisko pedagogická rada školy. Stížnosti a petice žáků řeší a vysvětluje vedení školy vždy v osobním kontaktu se žáky, popř. zákonnými zástupci.</p> <p>Důkaz: Stížnosti jsou shromažďovány v sekretariátu školy, je zde k dispozici sešit, do nějž se zaznamenávají důležité informace (datum přijetí a datum vyřízení stížnosti, obsah, řešení).</p>		