

**Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní**

**Systemy řízení kvality v oblasti středního vzdělávání**

**Bc. Tereza Pokorná**

**Diplomová práce  
2017**

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2016/2017

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Tereza Pokorná**  
Osobní číslo: **E15794**  
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obor: **Ekonomika veřejného sektoru**  
Název tématu: **Systémy řízení kvality v oblasti středního vzdělávání**  
Zadávatel katedra: **Ústav ekonomických věd**

### Zásady pro vypracování:

Cílem práce je zhodnocení současného stavu řízení kvality vybrané školy či školského zařízení na úrovni středního vzdělávání, analýza možných postupů pro řízení kvality ve vybrané instituci a návrh vhodných opatření.

Osnova:

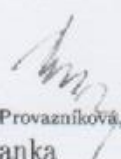
- Charakteristika základních systémů řízení kvality v oblasti veřejného sektoru.
- Charakteristika středoškolské organizace z hlediska řízení vnitřních procesů.
- Analýza hlavních aktivit vybrané středoškolské organizace.
- Komparace přístupů k řízení kvality vybraných aktivit dalších středoškolských zařízení.
- Zhodnocení hlavních dopadů při zavádění možných postupů řízení kvality ve vybrané středoškolské organizaci.

Rozsah grafických prací: -  
Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická  
Seznam odborné literatury:

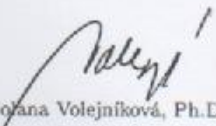
- BLECHARZ, P. Základy moderního řízení kvality. Praha: Ekopress, 2011. ISBN 978-80-86929-75-0  
NENADÁL, J. Systémy managementu kvality: co, proč a jak měřit?. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-426-4  
OCHRANA, F., PŮČEK, M. Efektivní zavádění a řízení změn ve veřejné správě: smart administration. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-667-7  
VAN DOOREN, W., BOUCKAERT, G., HALLIGAN, J. Performance management in the public sector. Second edition. London: Routledge, Taylor, 2015. Routledge masters in public management. ISBN 978-0-415-73810-1  
VODA, J. Manažerské rozhodování při řízení kvality školy. Pedagogická orientace, 2012, roč. 22, č. 3, s. 427450

Vedoucí diplomové práce:   
Ing. Martin Sobotka, Ph.D.  
Ústav ekonomických věd

Datum zadání diplomové práce: 4. září 2016  
Termín odevzdání diplomové práce: 28. dubna 2017

  
doc. Ing. Romana Provažníková, Ph.D.  
děkanka

L.S.

  
doc. Ing. Joana Volejníková, Ph.D.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 4. září 2016

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracoval/a samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil/a, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl/a jsem seznámen/a s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako Školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 6. 2017

Bc. Tereza Pokorná

## **PODĚKOVÁNÍ:**

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce Ing. Martinu Sobotkovi PhD., za odborné vedení práce a cenné rady. Dále bych ráda poděkovala své rodině a přátelům za podporu při studiu a v neposlední řadě kolektivu Střední odborné školy a Středního odborného učiliště, Vrchlabí, Krkonošská 265.

## **ANOTACE**

*Diplomová práce je zaměřena na systémy řízení kvality v oblasti středního vzdělávání. V teoretické rovině budou představeny klíčové pojmy, které se pojí s tímto tématem. V rovině praktické bude představena vybraná organizace středního vzdělávání a bude provedena analýza plnění kvalitativních hledisek dle norem ISO. V závěru práce je provedeno vyhodnocení provedené analýzy.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*Kvalita, školství, management, normy*

## **TITLE**

The system of quality assurance in secondary education

## **ANNOTATION**

*My final thesis is focused on systems of quality assurance in secondary school institutions. The key phrases and words connected with this topic are introduced in the first part whereas in the practical part there will be introduced the particular organization of secondary school education. In the second part there will be also carried out analysis of fulfilling of the standards according to ISO. In the final part of my thesis there can be found evaluation of my analysis which has been carried out.*

## **KEYWORD**

*Quality assurance, secondary school education, educational institutions, management, standards*

# Obsah

|  |           |
|--|-----------|
| <b>ÚVOD</b> .....  | <b>9</b>  |
| <b>1. VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ</b> .....  | <b>11</b> |
| 1.1. Školství v České republice .....  | 11        |
| 1.2. Vymezení pojmu kvalita .....  | 12        |
| 1.2. Management (řízení) .....   | 19        |
| 1.4. Management ve veřejné správě .....  | 23        |
| 1.5. Management neboli řízení kvality ve veřejném sektoru .....                                  | 24        |
| 1.6. Zabezpečování kvality .....   | 25        |
| 1.7. Měření v systémech jakosti .....  | 27        |
| 1.8. Dokumentace .....   | 31        |
| <b>2. STŘEDNÍ ODBORNÁ ŠKOLA A STŘEDNÍ ODBORNÉ UČILIŠTĚ, VRCHLABÍ, KRKONOŠSKÁ 265</b> .....       | <b>35</b> |
| 2.4. Historie školy .....  | 36        |
| 2.5. Organizační schéma řízení školy .....   | 37        |
| 2.6. Současnost SOŠ a SOU Vrchlábí .....   | 38        |
| 2.7. Konkurence SOŠ a SOU Vrchlábí .....   | 39        |
| <b>3. ANALÝZA PLNĚNÍ KVALITATIVNÍCH POŽADAVKŮ NORMY ISO 9001 ŠKOLOU SOŠ A SOU VRCHLABÍ</b> ..... | <b>42</b> |
| 3.1. Hodnocená oblast č. 1: Stanovení cílů organizace v oblasti kvality .....                    | 44        |
| 3.2. Hodnocená oblast č. 2: Stanovení odpovědností a pravomocí .....                             | 46        |
| 3.3. Hodnocená oblast č. 3: Interní komunikace .....   | 47        |
| 3.4. Hodnocená oblast č. 4: Požadavky na jednotlivé pracovní pozice .....                        | 50        |
| 3.5. Hodnocená oblast č. 5: Školení pro zaměstnance .....  | 51        |
| 3.6. Hodnocená oblast č. 6: Hodnocení efektivity školení .....                                   | 53        |
| 3.7. Hodnocená oblast č. 7: Identifikace infrastruktury – budovy školy, zázemí, ICT .....        | 54        |
| 3.8. Hodnocená oblast č. 8: Pracovní prostředí v organizaci .....                                | 56        |
| 3.9. Hodnocená oblast č. 9: Tvorba ŠVP a učebních plánů .....                                    | 58        |
| 3.10. Hodnocená oblast č. 10: Specifické potřeby zákazníka .....                                 | 60        |
| 3.11. Hodnocená oblast č. 11: Komunikace mezi školou a zákazníkem .....                          | 61        |
| 3.12. Hodnocená oblast č. 12: Proces nakupování .....  | 64        |
| 3.13. Hodnocená oblast č. 13: Evidence dodavatelů .....  | 65        |
| 3.14. Hodnocená oblast č. 14: Evidence a řešení stížností .....                                  | 67        |
| 3.15. Hodnocená oblast č. 15: Hodnocení žáků .....   | 68        |
| 3.16. Celkové hodnocení .....  | 70        |
| <b>ZÁVĚR</b> .....   | <b>73</b> |
| <b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b> .....   | <b>76</b> |

## SEZNAM TABULEK

|  |    |
|--|----|
| Tabulka 1: Tabulka vah pro stanovení bodového ohodnocení ..... | 43 |
| Tabulka 2: Bodové ohodnocení odpovědí .....                    | 43 |
| Tabulka 3: Celkové hodnocení školy.....                        | 44 |
| Tabulka 4: Bodové ohodnocení oblasti č. 1 .....                | 45 |
| Tabulka 5: Bodové ohodnocení oblasti č. 2.....                 | 46 |
| Tabulka 6: Bodové ohodnocení oblasti č. 3.....                 | 49 |
| Tabulka 7: Bodové ohodnocení oblasti č. 4.....                 | 50 |
| Tabulka 8: Bodové ohodnocení oblasti č. 5.....                 | 52 |
| Tabulka 9: Bodové ohodnocení oblasti č. 6.....                 | 53 |
| Tabulka 10: Bodové ohodnocení oblasti č. 7.....                | 55 |
| Tabulka 11: Bodové ohodnocení oblasti č. 8.....                | 57 |
| Tabulka 12: Bodové ohodnocení oblasti č. 9.....                | 59 |
| Tabulka 13: Bodové ohodnocení oblasti č. 10.....               | 61 |
| Tabulka 14: Bodové ohodnocení oblasti č. 11.....               | 63 |
| Tabulka 15: Bodové ohodnocení oblasti č. 12.....               | 65 |
| Tabulka 16: Bodové ohodnocení oblasti č. 13.....               | 66 |
| Tabulka 17: Bodové ohodnocení oblasti č. 14.....               | 68 |
| Tabulka 18: Bodové ohodnocení tabulky č. 14 .....              | 69 |
| Tabulka 19: Celkové hodnocení školy.....                       | 70 |

## SEZNAM OBRÁZKŮ

|   |    |
|---|----|
| Obrázek 1: Proces motivace .....                                    | 22 |
| Obrázek 2: Neustálé zlepšování systému managementu jakosti .....    | 27 |
| Obrázek 3: Model spokojenosti zákazníka .....                       | 28 |
| Obrázek 4: Měření požadavků zákazníků.....                          | 29 |
| Obrázek 5: Proces benchmarkingu .....                               | 30 |
| Obrázek 6: Výdaje vztahující se ke kvalitě .....                    | 31 |
| Obrázek 7: Dokumentace kvality .....                                | 33 |
| Obrázek 8: Pyramida dokumentace .....                               | 34 |
| Obrázek 9: Organizační schéma řízení školy SOŠ a SOU Vrchlabí ..... | 38 |

## SEZNAM GRAFŮ

|  |    |
|--|----|
| Graf 1: Celkové hodnocení všech oblastí..... | 71 |
|--|----|



## Úvod

Diplomová práce se bude zabývat systémem řízení kvality v českém středním vzdělávání. V práci budou vymezeny základní pojmy vztahující se k tématu. Na základě vymezení těchto pojmů bude provedeno zhodnocení vybrané vzdělávací organizace. Vybranou vzdělávací organizací je Střední odborná škola a Střední odborné učiliště, Vrchlabí, Krkonošská 265. Nejprve proběhne základní vymezení dané organizace, následovat bude analýza organizace z pohledu kvality a celkové zhodnocení současného stavu.

Cílem práce je zhodnocení současného stavu řízení kvality vybrané školy či školského zařízení na úrovni středního vzdělávání, analýza možných postupů pro řízení kvality ve vybrané instituci a návrh vhodných opatření.

V minulosti byl pojem kvalita spojen pouze se soukromým sektorem, potažmo s výrobním či zpracovatelským průmyslem. S postupem času význam kvality roste opravdu ve velkém měřítku. Pojem kvalita může být zaměňován za pojem jakost a opačně. Historicky byly tyto dva pojmy považovány za rozdílné, v dnešní době dochází k jejich substituci. *„Jakost byla dříve chápána jako úroveň splnění požadavků (první a druhá jakost). Kvalita označovala širší okruh charakteristik, včetně nákladů či produktivity, a byla srovnávána se slovem kvantita. V současné době jsou oba pojmy (jakost i kvalita) považovány z jazykového hlediska za synonyma, i když je upřednostňován pojem kvalita.“* [1]

Dnešní doba poskytuje pojmy, jako jsou kvalita života, kvalita výrobků a služeb, kvalita poprodejního servisu, kvalita životního prostředí, kvalita zdravotnictví a v neposlední řadě i kvalita školství. Jak je patrné, kvalita se pomalu přesouvá i do veřejného sektoru, kde zákazníci – občané posuzují poskytované služby velice kritickým pohledem. V dnešní době rychlého technologického pokroku si nemůže žádná organizace dovolit špatnou pověst tím, že se o své klienty nepostará „kvalitně“. Každá organizace, a to jak ze soukromého, tak i z veřejného sektoru, je živa na základě svých zákazníků, klientů, pacientů nebo žáků.

Kromě pojmu kvalita je v dnešní době důležitý i pojem řízení. Při spojení těchto dvou výrazů vznikne pojem řízení kvality. *„Kvalita je to, co si přeje zákazník a řízení kvality je filozofie, která znamená nebyvalou a zcela zásadní změnu v pojetí firmy, v jejím systému struktury i kultury.“* [17] Systémy řízení kvality se zaměřují na organizaci jako na celek, na všechny její procesy, činnosti, zainteresované osoby. Jelikož je v dnešní době patrný princip konkurence víc než kdy jindy, tak může být kvalita brána jako velká přidaná hodnota

organizace a každá, ať už instituce či firma, by ji jako takovou měla chápat, ba co více, měla by o ní dbát a zajišťovat ji.

V rámci školství, kde se dnes spousta škol ocitla v nelichotivé situaci nedostatku žáků a tím pádem i nedostatku finančních prostředků, by se každý ředitel jako dobrý manažer měl zabývat kvalitou. V dnešní době, musí škola jako celek prokázat schopnost poskytovat kvalitní služby svým zákazníkům. Toto se odráží v řízení všech zaměstnanců školy tak, aby byli nejlepší ve svém oboru, jejich práce je bavila a poskytovali tak nevyšší možnou úroveň vzdělání. To v sobě nese i plánování, motivaci zaměstnanců, vedení týmů a velká schopnost přizpůsobit se aktuálním podmínkám a požadavkům doby a zákazníků. Dle Syslové [19] totiž: *„získaný stupeň autonomie školy, která sama zodpovídá za to, jak učí, je nutné vyvážit systematickým hodnocením dosažených výsledků, aby byla zajištěna kvalita a efektivita její práce.“*

# 1. Vymezení základních pojmů

## 1.1. Školství v České republice

Základním vymezením pojmů českého školství se věnuje zákon o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání č. 561/2004 Sb. (dále jen Školský zákon). V zákoně se pracuje se dvěma základními pojmy a těmi jsou: vzdělání a vzdělávání. Vzděláváním se rozumí proces a vzděláním výsledek činnosti.

V České republice používáme systém vzdělávacích programů, které se dělí na národní program vzdělávání, rámcové vzdělávací programy (dále jen RVP) a školské vzdělávací programy (dále jen ŠVP). RVP vymezují konkrétně povinný obsah, rozsah a podmínky vzdělávání v jednotlivých oborech vzdělání. ŠVP jsou programy, které jsou vydávány každou školou či školským zařízením.

Dle Školského zákona tvoří vzdělávací soustavu České republiky: mateřské školy, základní školy, střední školy, konzervatoře, vyšší odborné školy, základní umělecké školy a jazykové školy s právem státní jazykové zkoušky. Zřizovateli škol nebo školských zařízení jsou kraje, obce, dobrovolné svazky obcí nebo ministerstva. Školy jsou zřizovány jako právnické osoby nebo příspěvkové organizace. Ústřední, zastřešující organizací je Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (dále jen MŠMT).

### **Střední vzdělávání**

Cílem středního vzdělávání je rozvoj vědomostí, dovedností, schopností, postojů a hodnot získaných v základním vzdělávání. Poskytuje obsahově širší vzdělávání a upevňuje hodnotovou orientaci.

Střední vzdělání tak vytváří předpoklady pro plnohodnotný osobní a občanský život, samostatné získávání informací a celoživotní učení a přípravu pro výkon povolání nebo pracovní činnosti či dalšího studia. Dle Školského zákona se v České republice dělí střední vzdělání dle stupňů na střední vzdělání, střední vzdělání s výučním listem a střední vzdělání s maturitní zkouškou.

Střední vzdělání získá žák úspěšným ukončením vzdělávacího programu v délce jednoho nebo dvou let denní formy vzdělání. Střední vzdělání s výučním listem získá žák úspěšným ukončením vzdělávacího programu v délce dvou nebo tří let denní formy vzdělávání. Střední vzdělání s maturitní zkouškou získá žák úspěšným ukončením vzdělávacích programů

šestiletého nebo osmiletého gymnázia, vzdělávacích programů v délce čtyř let denní formy studia nebo nástavbového studia.

Přijímání studentů ke vzdělávání na střední škole se též řídí Školským zákonem. Uchazeč musí splnit povinnou školní docházku a o přijetí na střední školu požádat podáním přihlášky. O přijetí uchazeče ke střednímu vzdělávání rozhoduje ředitel příslušné organizace, který i stanovuje podmínky přijetí. V současné době musí podmínky přijetí na obor zakončený maturitní zkouškou obsahovat i hodnocení Jednotné přijímací zkoušky, která je pro všechny uchazeče o studium stejná a probíhá u ní centrální hodnocení.

Vzdělání na střední škole je členěno na teoretické a praktické vyučování a výchovu mimo vyučování. Praktické vyučování je dále členěno na odborný výcvik, cvičení, učební praxi a dále dle jednotlivých oborů. [28]

## 1.2. Vymezení pojmu kvalita

V dnešní moderní době je pojem kvalita velice často skloňován a užíván. Níže bude specifikováno, co si pod pojmem kvalita představit.

Dle Chaloupky [9] je *„kvalita schopnost souboru inherentních znaků výrobku, systému nebo procesu plnit požadavky zákazníků a jiných zainteresovaných stran.“*

Jak dále uvádí Chaloupka, můžeme kvalitu vnímat jako soubor vlastností. Kvalitu nemůžeme považovat pouze za jednu vlastnost. Tento soubor vlastností můžeme rozdělit na měřitelné parametry a neměřitelné parametry.

Dle Vebera [22] je dalším možným výkladem definice dle české verze normy ISO. Norma ISO vymezuje *„pojem jakost, kvalita jako stupeň splnění požadavků souborem inherentních charakteristik. Požadavek je přitom vymezen jako potřeba nebo očekávání, které jsou stanoveny, obecně se předpokládají nebo jsou závazné.“*

Kvalifikace kvality dle Armstronga [2] je, že kvalita je závod bez konce, kterého se účastní všichni lidé v organizaci. Hlavním cílem tohoto závodu je dosáhnout spokojenosti zákazníka. *„Spokojenost zákazníka je jediným reálným měřítkem kvality výrobku nebo služby.“*

Armstrong [2] též definuje pojem komplexní kvalita. Tento pojem je označován jako Total quality management, zkráceně jen TQM. *„Je to tedy komplexní řízení kvality, proces, který zapojuje každého do uspokojování potřeb jak externích, tak interních zákazníků. Kvalita by měla být způsobem života, hluboce zakořeněným v kultuře a hodnotách podniku a závisících na postojích, chování a schopnostech lidí jako jednotlivců nebo týmů.“*

### **1.2.1. Posuzování kvality**

Dle Armstronga [1] existují dva základní pohledy na kvalitu. Tyto pohledy je nutné rozlišovat. První pohled se nazývá vnitřní pohled, který říká, že vyrobený produkt nebo služba splňuje standardy organizace a teoreticky by měl uspokojovat potřeby zákazníků. Druhý pohled je vnější pohled, který říká, že zákazníci jsou ti, kteří by měli rozhodnout, zda daný produkt splňuje jejich očekávání.

Kvalitu lze dále posuzovat dle následujících hledisek:

- vlastní, přirozená dokonalost,
- snadné používání produktu,
- spolehlivé fungování,
- hodnota poskytovaná za peníze,
- úroveň služeb pro zákazníky,
- přiměřenost účelu,
- atraktivní vzhled nebo styl produktu,
- trvanlivost,
- shoda se specifikací
- uniformita.

### **1.1.2. Kvalita vs. jakost**

Pojem kvalita byl již vysvětlen výše. Co je však pojem jakost, který je v dnešní době stejně hojně užíván? Norma ČSN EN ISO 9000: 2015 vykládá oba pojmy jako identické, pro překlad z anglického slova „quality“. [36] Můžeme se ovšem setkat i s praxí, která se snaží tyto pojmy rozlišovat. Z výše uvedeného můžeme ale pojmy kvalita a jakost považovat za synonyma.

Dále bude specifikován vznik slova kvalita (nebo quality v anglickém originále). Slovník cizích slov vysvětluje pojem kvalita jako hodnotu, jakost a stav věci. Slovo je odvozené od latinského „qualitas“. [38] Dle Gurkové [7] je slovo převzato z latinského „quallis?“ což to v překladu znamená „jaký?“, podobně jako kvantita (množství, latinsky „quantum?“) odpovídá na otázku „kolik?“ nebo „jak mnoho“. [42]

Vzhledem k tomu, že se později budeme věnovat kvalitě služeb, podívejme se ještě právě na definici kvality služeb. Dle Vašítkové [20] je dnes kvalita služeb jedním z hlavních pilířů, kterým by se měl věnovat management organizace. Vzhledem k tomu, jak rostou nároky

spotřebitelů, rostou i požadavky po vyšší kvalitě. Zvyšování kvality podmiňuje stupeň uspokojení zákazníků, jejich loajalitu a ovlivňuje i ziskovost organizace. Pokud je brána v úvahu nehmotnost služby, pak její kvalita představuje určitou konkurenční výhodu.

Definují se dvě základní složky kvality a to funkční a technická.

### **Technická kvalita služby**

Technická kvalita služby se vztahuje především na měřitelné aspekty, které zákazník dostává při styku s poskytovatelem služby. Technická kvalita je výsledek poskytované služby. Kvalitu technické služby mohou posoudit pouze odborníci, a to až s jistým časovým odstupem.

### **Funkční kvalita služby**

Zákazníci se dnes zajímají mimo jiné i o to, jak jim byla služba poskytnuta. Toto vnímání je subjektivní a ovlivňuje ho například prostředí, ve kterém byla služba poskytována, chování zaměstnanců organizace, délka čekací doby aj. Funkční kvalita může být vnímána jinak u různých zákazníků stejně tak jako u jednoho zákazníka v různých časových obdobích.

### **Kvalita ve školství**

*„Kvalitou (vzdělávacích procesů, vzdělávacích institucí, vzdělávací soustavy) se rozumí žádoucí (optimální) úroveň fungování anebo produkce těchto procesů či institucí, která může být předepsána určitými požadavky (např. vzdělávacími standardy) a může být tudíž objektivně měřena a hodnocena.“ [15]*

Dle Jirečkové [26] se pohlíží na nejširší pojetí kvality ve vzdělávání z pěti hledisek. Prvním hlediskem je výjimečnost, tedy poskytovat něco speciálního, co není dosažitelné pro všechny. Druhým hlediskem je dokonalost, tj. že vše probíhá správně a splňuje daná pravidla. Třetím hlediskem je splnění účelu a to ať z pohledu poskytovatelů nebo příjemců vzdělávání. Čtvrtým hlediskem je hodnota poskytnutá za peníze, což je posuzováno z hlediska efektivity finančních podmínek. Pátým hlediskem je fakt, že kvalita je považována za přidanou hodnotu. Vzdělání je totiž specifický proces, kde klienti jsou přímou součástí vzdělávacího procesu.

Kvalita ve školství je hodnocena převážně Českou školní inspekcí (dále jen ČSI). Ta postupuje dle Školského zákona a z tzv. Bílé knihy a platného Dlouhodobého záměru vzdělávání.

Dle Skutalina [27] je důležité stanovit, co studenty motivuje, vedení musí říci, jak vytvořit příznivé vzdělávací podmínky, jak podporovat studenty, jak motivovat studenty k učení apod. Na jedné straně lze vzdělávací proces organizace považovat za součet všech organizačních

zdrojů, které jsou hmatatelné, částečně hmotné a nehmatatelné. Na druhé straně může být vzdělávací proces vnímán jako společenství lidí, kteří jsou spojeni společnými cíly.

### **1.2.1. Politika kvality ČR – Charta kvality ČR**

#### **Charta kvality**

Pokud se budeme detailněji zabývat pojmem kvalita, setkáme se jistě s pojmem Charta kvality. „*Charta kvality České republiky navazuje na Evropskou chartu kvality, kterou Evropská unie deklarovala své přesvědčení, že v globální světové ekonomice je kvalita určujícím faktorem úspěšnosti podnikání.*“ [31]

Kvalita je tak měřítkem efektivnosti podniku či organizace a rozhoduje nejen o jejich konkurenceschopnosti, ale také o postavení národních ekonomik ve světě a na úrovni života občanů. [31]

#### **Národní politika kvality**

„*Národní politika kvality je souhrn metod a nástrojů k ovlivňování jakosti výrobků, služeb a činností v rámci národní ekonomiky a služeb veřejné správy, přijatý usnesením vlády ČR č. 458 ze dne 10. 5. 2000. Cílem programu Národní politiky kvality je vytvořit v České republice prostředí, ve kterém je kvalita přirozenou součástí života společnosti.*“ Vrcholným poradním, iniciačním a koordinačním orgánem vlády ČR je pak Rada kvality ČR. Řízením Rady kvality ČR je pověřeno Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR. [32]

#### **Program Národní cena kvality a Program Česká kvalita**

Program Národní cena kvality je založen na důsledném a objektivním ověřování efektivnosti a jakosti všech činností organizace a na jejich hodnocení, zejména z pohledu uspokojování požadavků zákazníka a dosažení ekonomické úspěšnosti. Program Národní ceny kvality organizuje Sdružení pro oceňování kvality, cyklus programu je roční a končí vyhlášením vítězů a úspěšných finalistů v jednotlivých kategoriích. [35]

Program Česká kvalita dle Vebera [22] sleduje vytvoření jednotného a přehledného systému, který umožní zviditelnit důvěryhodné a nezávislé značky kvality. V současnosti je do programu zahrnuto celkem 22 značek. Zviditelnění jednotlivých značek je založeno na objektivním ověřování kvality výrobků nebo služeb třetí stranou a vylučuje značky bez vypovídací schopnosti, které jsou jako informace pro spotřebitele zavádějící. [39] Školské organizace mohou získávat certifikáty dle normy ISO, avšak k vytvoření speciální značky pro školství zatím nedošlo.

### **1.2.2. Organizace zabezpečující kvalitu ve veřejném sektoru**

Následující kapitola se bude zabývat organizacemi, které zabezpečují kvalitu. V kapitole jsou zahrnuty jak české, tak mezinárodní společnosti pro zabezpečování kvality, které jsou využitelné jak pro soukromý, tak i pro veřejný sektor.

#### **Česká společnost pro jakost**

Vize České společnosti pro jakost jsou vytvořit uznávané centrum pro vývoj, získávání a šíření poznatků pro podporu úspěšnosti organizací a zvyšování kvality života. V rámci poslání se můžeme setkat s rozvojem, získáváním a šířením nových poznatků z oblasti kvality a jejich řízení pro uspokojování profesních potřeb členů, pro podporu organizací při dosahování úspěšnosti a pro zvyšování kvality občanů. Česká společnost pro jakost uznává hodnoty: kompetentnost, vstřícnost, akceschopnost, loajálnost, inovativnost, tradice, partnerství. [37]

#### **Evropská organizace pro kvalitu**

Evropská organizace pro kvalitu (dále jen EOQ) je nevládní organizace se sídlem v Bruselu. Sdružuje národní profesní organizace zabývající se managementem kvality a spolupracuje s Evropskou komisí.

EOQ působí jako celosvětový lídr v oblasti vývoje a řízení kvality. Dále působí jako důležitý tvůrce vzdělávání v oblasti kvality. [29]

#### **Mezinárodní organizace pro normalizaci**

Mezinárodní organizace pro normalizaci ISO (dále jen ISO) je největším světovým vydavatelem mezinárodních norem. Byla založena v roce 1947 a od té doby publikovala více než 21.000 mezinárodních norem, které pokrývají téměř veškeré aspekty technologie a obchodu. V současné době má celkem 163 členů a sídlo má v Ženevě ve Švýcarsku. [29]

### **1.2.3. Kvalita dle norem ISO**

Dle Jirečkové [26] byl systém řízení kvality vytvořen v roce 1987 a během následujících let prošel několika inovacemi. Jedná se o celosvětově uznávanou normu, která byla původně vytvořena pro výrobní organizace. Normy ISO vycházejí tedy ze soukromého sektoru. Školy v České republice využívají výhradně normu ČSN EN ISO 9001.

Dle Doležala [5] mohou být normy ISO považovány za jednu z možných forem certifikace. Tyto normy jsou využívány zvláště v evropském prostoru. Normy ISO 9000 však nejsou souborem pravidel pro výrobky a služby, ani konkrétně průmyslovému odvětví, ale je



to jen standard pro řízení kvality, který je použitelný na jakýkoli produkt, službu či proces kdekoli ve světě. Normy ISO řady 9000 jsou založeny na osmi zásadách, které jsou závazné hlavně pro vrcholový management a platné pro všechny typy organizací.

Zásady dle Plevové [14] jsou:

- orientace na zákazníka,
- moderní management,
- orientace na pracovníky na všech úrovních organizace,
- aplikace pojetí rozhodujících činností organizace jako procesů,
- systémový přístup,
- zabezpečení neustálého zlepšování,
- analýza údajů, informací,
- úsilí o partnerství.

Výchozí zásadou je zde orientace na zákazníka, jejíž podstatou je poznat současné a budoucí potřeby zákazníků a plnit jejich požadavky dodáváním výrobků či služeb. Moderní management klade důraz na vedení vedoucími pracovníky tak, aby určili organizaci hlavní směr a cíl a aby aktivně zapojovali do těchto záměrů a cílů všechny podřízené pracovníky. Pracovníci na všech úrovních jsou důležitým prvkem, který vzájemně ovlivňuje kvalitu produktů nebo služeb.

Jak již bylo zmíněno výše, v řízení jakosti je velice důležitý lidský faktor. „*Nemusíte dělat nic, přežití není povinné.*“ (E. Deming)

Vrcholový management musí zajistit některé věcné úkoly, aby mohly být plněny normy ISO:

- určení politiky jakosti,
- stanovení cílů jakosti,
- vymezení systému jakosti a zabezpečení příslušných zdrojů,
- ustavení představitele vedení pro jakost,
- zabezpečovat přezkoumání vedení. [24]

## **Struktura norem ISO**

Dle Plevové [14] jsou doporučení pro systém řízení jakosti uvedena v několika normách ISO, přičemž každá z nich má jinou funkci:

- ISO 9000 – Systémy managementu jakosti – základy, zásady a slovník: představuje úvod do problematiky řízení jakosti ve smyslu filozofie ISO a v druhé části přináší výklad pojmů z oblasti managementu kvality,
- ISO 9001 – Systémy managementu jakosti – požadavky: tuto normu lze považovat za nejdůležitější, protože obsahuje kritéria, podle kterých se posuzuje zavedený systém,
- ISO 9004 – Systémy managementu jakosti – směrnice pro zlepšování výkonnosti: lze využít jako metodický materiál pro další zlepšování systému kvality; doporučení, co může organizace zavést nad rámec normy ISO 9001,
- ISO 10 000 slouží k podpoře, popřípadě rozšíření systému jakosti.

V současné době se můžeme setkat s posledním vydáním norem ISO 9000 z roku 2015. Nejnovější vydání norem ISO 9000: 2016 lze již předobjednat. Změny, které můžeme v novém vydání norem ČSN EN ISO 9000: 2016 najít, jsou kvantifikace základních principů systému managementu kvality a související termíny. Oproti původní normě byly změněny překlady některých termínů. V předchozím vydání norem ČSN EN ISO 9000 byl pro překlad termínu „quality“ použit preferovaný termín „jakost“ a dovolený termín „kvalita“. Vzhledem k vývoji tohoto oboru je v současné době preferován pojem „kvalita“ a tento pojem je preferován i v tomto vydání. „Jakost“ je dovolený termín, aby bylo možné zavedené názvy měnit postupně. [36]

## **Koho se normy ISO týkají**

Normy ISO se týkají širokého spektra organizací i uživatelů, kteří se chtějí zabývat kvalitou. Normy ISO se týkají zejména:

- organizací, které se snaží získat výhody uplatňováním systému managementu kvality,
- organizací, které se snaží získat důvěru, že jejich dodavatelé požadavky na produkty splní,
- uživatelů produktů,
- všech, kteří mají zájem na vzájemném pochopení terminologie používané v managementu kvality,
- všech osob, jak interních, tak externích vůči organizaci, které posuzují systém managementu kvality nebo provádějí audit z hlediska shody s požadavky ISO 9001,

- všech osob, jak interních, tak externích vůči organizaci, které poskytují poradenství nebo školení/výcvik týkající se systému managementu kvality, který je vhodný pro tuto organizaci,
- zpracovatelů souvisejících norem. [36]

## 1.2. Management (řízení)

Management neboli řízení je další podstatnou součástí řízení kvality. V dalších kapitolách bude popsán management vztahující se ke kvalitě.

### 1.2.2. Základní pojmy

*„Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.“* [4]

Při výkladu pojmu management můžeme vycházet z anglického „to manage“ – což v překladu znamená řídit, vést, spravovat, vládnout, ovládat apod. Slovo ovšem vychází z latinského „manus“, což můžeme přeložit jako ruka. Pojem se vyvíjel i v italštině, kde vzniklo podobné slovo latinskému, a to „managgio“, což znamená vedení nebo ovládání. [23]

Dle Langa [10] se pod pojmem management skrývá vedení podniku, firmy nebo instituce. Říká, že management není jen doplňkem k odborným úkolům vedoucího, ale představuje samotné povolání. *„Management tedy sleduje cílově orientované utváření a řízení sociotechnických systémů jednání z věcného a osobního pohledu.“*

Definice managementu dle Petera Druckera [6]: *„Management se týká lidí. Jeho úkolem je umožnit lidem kolektivní výkonnost, dosáhnout toho, aby jejich předností bylo efektivně využito a jejich slabiny aby byly naopak bezvýznamné. To je hlavním smyslem organizace a zároveň důvodem, proč je management jejím kritickým důležitým faktorem.“*

Slovem či pojmem management můžeme označovat jak činnost řízení, ale také skupinu řídicích pracovníků. Na jedné straně tedy pojem označuje funkci, na straně druhé označení skupiny lidí, kteří tuto funkci vykonávají. Management se vztahuje především na řízení celé jednotky, ale také na řízení dílčí činnosti. Pokud jde o řízení dílčí činnosti, můžeme hovořit například o managementu personálním, finančním, managementu kvality apod. [23] Funkcí manažera se rozumí samostatná profese, kdy pracovník, který je zvolen, jmenován, pověřen, ustanoven či zmocněn aktivně realizuje řídicí činnosti v podniku, pro které má odpovídající způsobilost, pravomoci a odpovědnosti. [23]

### **1.3.2. Manažerské funkce**

Dle Martinovičové [11] jsou manažerské funkce dílčí procesy, které manažer řeší během své řídicí činnosti. Manažerské funkce mohou být děleny na sekvenční a průběžné funkce.

Mezi sekvenční funkce jsou zařazeny: plánování, organizování, výběr a rozmístění pracovníků, vedení pracovníků a kontrola. Mezi průběžné manažerské funkce jsou zařazeny: analyzování řešených problémů, rozhodování, komunikace při realizaci.

#### **Sekvenční funkce**

- plánování: plánování je určení cílů a jejich dosažení; je třeba vytvářet plánovací studie a analýzy a rozhodovat o výběru z možných způsobů vykonávání činností,
- organizování: jde o stanovení pravomocí a odpovědností pro pracovníky, kteří mají za úkol zajistit plnění plánu; stanovuje se nadřízenost a podřízenost, spolupráce mezi pracovníky,
- výběr a rozmístění spolupracovníků: je třeba identifikovat profesní a kvalifikační požadavky na spolupracovníky; důležitý je přehled o možnostech provádění práce disponibilními pracovníky; nábor, výběr, rozmístování a hodnocení pracovníků; dále se zde plánuje rekvalifikace tak, aby byly úkoly plněny efektivně,
- vedení spolupracovníků: vedení spolupracovníků obsahuje přímé i nepřímé ovlivňování chování, jejich motivace; jde o to, aby pracovníci maximálně možně napomáhali dosahování cílů podniku jako celku; vedení spolupracovníků má velký význam pro úspěch organizace,
- kontrolování: kontrolování obsahuje procesy měření a hodnocení výsledků; dále náprava činností tak, aby byly výsledky v souladu s plánem.

#### **Průběžné funkce**

- analýza problému: analýza problému má za cíl vymezit problém jako takový, jeho podstatné stránky, faktory; problém musí mít určenou prioritu, stupeň naléhavosti řešení a velký problém by měl být rozdělen na menší dílčí problémy,
- rozhodování: navazuje na analýzu problému, kdy rozhodování má za cíl určit kroky rozhodovacího procesu,
- komunikování při realizaci rozhodnutí včetně koordinace: opět navazuje na rozhodování; má za cíl zajistit realizaci rozhodnutí.

### **1.3.3. Řízení lidských zdrojů**

Dle Storeyho je *„řízení lidských zdrojů odlišný přístup k řízení v oblasti zaměstnávání lidí, který usiluje o dosažení konkurenční výhody prostřednictvím strategického rozmístování vysoce oddané a schopné pracovní síly a používá přitom integrovanou soustavu kulturních, strukturálních a personálních postupů.“* [2]

V současné době je kladen důraz na to, aby systémy lidských zdrojů byly řízeny takovým způsobem, který je v souladu se strategií organizace. Lidské zdroje se tak mohou považovat za „lidský kapitál“.

#### **Řízení kariéry**

Cílem kariéry je zabezpečit takovou strukturu personálu, která odpovídá úspěšnému rozvoji firmy, dle stanovených cílů. Výchozím procesem v řízení kariéry je proces kvalitního výběru pracovníků. Je tedy třeba specifikovat požadavky funkčních míst, pokrytí plánovaných potřeb a stanovení časového výhledu.

#### **Hodnocení pracovníků**

Dle Vebera [23] současné pojetí personálního managementu vychází z toho, že kvalitní systém hodnocení je nástroj ke zkvalitňování personálu firmy, dosahování vyššího výkonu, kvality všech činností a rozvoje způsobilostí pracovníků. Systém hodnocení pracovníků a jejich výkonů plní řadu funkcí, jako jsou například efektivní způsob rozmístování pracovníků, motivační systém organizace, ocenění pozitivních vlastností pracovníků, seznámení pracovníka s další prosperitou v rámci podniku, přínos zpětné vazby informující o tom, jak jsou zaměstnanci spokojeni apod. [23]

V současné době se dle Hroníka [8] používá spíše pojem řízení výkonnosti, který je širší než hodnocení pracovníků. *„Hodnocení pracovníků a řízení výkonnosti pracovníků jsou personální činnosti, které nejsou synonymy a obě patří do současné personalistiky, respektive řízení lidských zdrojů. Prování je manažeři, nikoli jen personalisté či HR specialisté.“*

Při hodnocení pracovníků se zabýváme tím, jak svým chováním dostahují výkonu. Velice důležitá je zpětná vazba pro pracovníka, protože bez cíle a zpětné vazby nejsme schopni vybudovat žádný fungující systém hodnocení.

#### **Odměňování pracovníků**

Odměňování slouží jako nástroj motivace pracovního výkonu. Může však být i významným faktorem konkurenceschopnosti podniku či organizace. Při tvorbě mzdového či

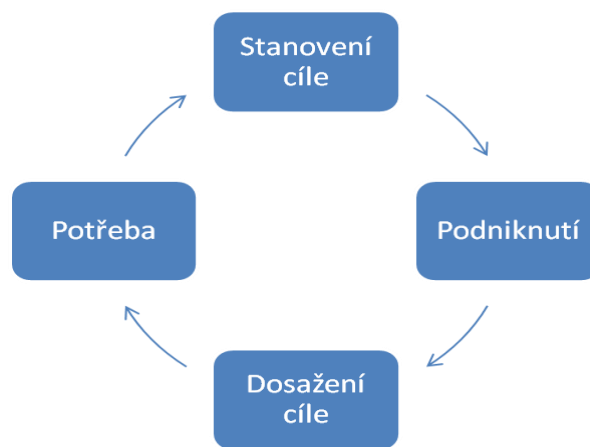
platového systému je důležité dbát na legislativní úpravy, jako je například dodržování minimální mzdy, příplatky za práci v noci nebo o víkendu či ve svátek apod. [23]

## Motivace

Definice motivace dle Armstronga [2] zní:

*„Motivace je odvozena z cílově orientovaného chování nebo je jím definována. Týká se síly a směru tohoto chování. K motivaci dochází, když lidé očekávají, že určitá akce pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a ceněné odměny - takové, která uspokojuje jejich individuální potřeby.“*

Samotný proces motivace vystihuje následující obrázek:



**Obrázek 1: Proces motivace**

*Zdroj: [23]*

Dle Armstronga [2] jsou nejdůležitější faktory v motivaci stanovení cíle, podniknutí, dosažení cíle a potřeba. Motivace je model vztahující se k potřebám a je iniciována vědomím nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Neuspokojené potřeby pak tvoří přání dosáhnout něčeho nebo něco získat, aby byly potřeby uspokojeny.

Jestliže je určitého cíle dosaženo, pak pravděpodobně byla potřeba uspojena a chování, které vedlo k cíli se bude opakovat. Není-li tomu tak v budoucnu se stejné kroky nebudou opakovat.

Motivaci můžeme dělit na vnitřní a vnější motivaci. Pod pojmem vnitřní motivace se skrývají faktory, které lidé vytvářejí kolem sebe a které je ovlivňují, aby se chovali určitým způsobem. Tyto faktory pak tvoří odpovědnost, volnost konat, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, příležitost k funkčnímu postupu nebo zajímavá a podmětná práce. Vnější motivace je soubor činností, které vytvářejí tlak, aby motivovali zaměstnance. Tvoří je

odměny (například zvýšení platu, mimořádná odměna, povýšení), ale také tresty (například disciplinární pokárání, odebrání finanční odměny či snížení platu). [2]

### **Získávání a výběr pracovníků**

Zavedená praxe je taková, že na volná místa jsou primárně dosazováni pracovníci z vnitřních zdrojů organizace. Není-li však možné uspokojit potřebu z vnitřních zdrojů, pak se musí podnik obrátit na zdroje vnější.

Má-li být proces získávání nových pracovníků efektivní, musí vedoucí pracovníci jasně vymezit požadavky na způsobilost nových pracovníků. Na základě získaných informací od uchazečů (například formou dotazníku) se posoudí míra předpokladů pro přijetí.

Metody výběru pracovníků jsou různé a jsou to velice odpovědné činnosti. Kromě obecných předpokladů uchazeče, jako jsou vzdělání, praxe, znalosti a dovednosti se mohou v některých případech zjišťovat i osobní charakterové vlastnosti člověka (svědomitost, pečlivost, dochvilnost apod.) [3]

## **1.4. Management ve veřejné správě**

Veřejná správa náleží veřejnému sektoru. Můžeme tedy definovat rozdíl mezi veřejným a soukromým sektorem. Hlavním cílem soukromého sektoru je dosahování zisku. Oproti tomu dle [25] se veřejným sektorem rozumí oblast, která se nachází ve veřejném vlastnictví a dále oblast, kde se rozhoduje prostřednictvím veřejné volby a uplatňuje se veřejná kontrola. Hlavním cílem veřejného sektoru je naplňování veřejného zájmu a hospodaření s věcmi veřejnými. „*Veřejný sektor je produktem veřejné politiky státu.*“ [25]

V soukromém sektoru je management využíván již dlouhá léta, za to ve veřejném sektoru je to poměrně nový pojem. Management veřejného sektoru vychází s managementu soukromého sektoru, ale myšlenky ze soukromého sektoru nemohou být přijímány do veřejného bezesbytku. Je to z toho důvodu, že rozhodnutí v managementu veřejného sektoru postihne širokou veřejnost, ve veřejném sektoru jsou definována přesná pravidla a omezení a veřejný sektor je závislý na politických rozhodnutích. Dále se úspěšnost fungování veřejného sektoru neměří pomocí zisku či podílu na trhu, ale na uspokojení potřeb občanů. [33]

Ve školství můžeme posuzovat kvalitu z několika možných hledisek. Z pohledu školy je důležité hledisko kvality výuky a uplatnění absolventů dané školy na trhu práce. K tomu škola potřebuje kvalifikované pracovníky, kteří zajistí žákům plnohodnotnou výuku. Další pohled na hodnocení kvality může být z pohledu zřizovatele školy. Ten může kvalitu hodnotit dle

výsledků školy, dle schopnosti a možností získávat další finanční prostředky do rozpočtů, dle počtu nových studentů, dle absolventů apodobně.

Velkou hodnotící skupinou jsou sami žáci a jejich rodiče. Pověst školy a doporučení absolventů nebo jejich rodičů jsou velice důležité zejména pro střední školy, kde s výběrem školy a oboru pomáhají rodiče.

## **1.5. Management neboli řízení kvality ve veřejném sektoru**

Spojením předchozích vysvětlených pojmů managementu a kvality vznikne pojem management kvality. Management kvality má svá specifika, která budou vysvětlena níže.

### **1.5.1. Systémy managementu kvality**

Dle M. Umedy, můžeme definovat systém managementu kvality takto: *„Systém managementu kvality je ta část celkého systému řízení organizací, která má garantovat maximální spokojenosti zákazníků tím nejefektivnějším způsobem.“*

Náležitosti kvalitního systému managementu kvality:

- musí být považován za součást systému managementu každé organizace
- nesmí být chápán pouze jako trpěná přítěž,
- musí podporovat úsilí všech skupin zaměstnanců při naplňování stále se stupňujících – požadavků od zákazníků,
- má garantovat určité typické funkce.

Dle britského ministerstva průmyslu a obchodu se můžeme setkat s definicí: *„systém managementu kvality je soubor vzájemně koordinovaných činností s cílem vedení a řízení organizace tak, aby byla neustále zvyšována efektivnost a účinnosti jejího působení.“*

Za základní koncepce managementu kvality může být považována:

- koncepce ISO,
- koncepce odvětvových standardů,
- koncepce TQM [13]

### **1.5.2. Principy systémů managementu kvality**

Uváděnými principy systémů managementu kvality jsou: princip dodávání hodnoty pro zákazníka, princip vůdcovství, princip zapojených lidí, princip agility, princip procesního přístupu, princip prevence, princip neustálého zlepšování a inovací, princip rozhodování na



základě faktů, princip rozvoje partnerství, princip odpovědnosti za udržitelnou budoucnost a princip učení se. [13] Všechny tyto výše uvedené principy můžeme najít i ve veřejném sektoru, potažmo ve školství. Například princip hodnoty pro zákazníka ve školství, kde jsou zmíněnými zákazníky žák nebo rodič. Zákazník vnímá školu jako instituci poskytující služby. Tyto služby požadují kvalitní a na vysoké úrovni, tak aby žák byl připraven na budoucí život. Dále můžeme zmínit princip prevence. Každá instituce se snaží své chování přizpůsobit budoucnosti, odhadnout rizika i příležitosti do budoucna a zařídit se vůči nim v současnosti. To můžeme sledovat i u institucí veřejného sektoru.

## **1.6. Zabezpečování kvality**

### **1.6.1. TQM**

Kromě přístupů, které zabezpečují normy ISO, jsou ve světě užívány přístupy, které se označují jako TQM neboli Total Quality Management.

Typickými rysy TQM jsou:

- rozšíření zapojení vrcholového managementu vedení ve smyslu pojmu leadership,
- respektování obecných principů managementu,
- orientace na zákazníka s produktovými výrobky a službami,
- uplatnění procesního řízení s respektováním správných řídicích praktik,
- úsilí o trvalé zlepšování,
- angažovanost,
- účinná zpětná vazba.

### **1.6.2. EFQM Modelu Excellence**

*„Excelentní organizace dosahují a trvale udržují vynikající úroveň výkonnosti splňující nebo překračující očekávání všech svých zainteresovaných stran.“ [34]*

Základní principy:

- orientace na výsledky,
- zaměření na zákazníka,
- vůdcovství a stálost účelu,
- management prostřednictvím procesů a faktů,
- rozvoj a zapojení lidí,

- neustálé učení se, inovace a zlepšování,
- rozvoj partnerství,
- sociální odpovědnost.

Logika EFQM Modelu Excelence vychází z předpokladu, že vynikajících výsledků může být dosaženo pouze za podmínky maximální spokojenosti externích zákazníků, spokojenosti vlastních zaměstnanců a při respektování okolí. [12] Hlavní kritéria: vedení, politika a strategie, lidé, partnerství a zdroje, procesy, výsledky vzhledem k zákazníkům, výsledky vzhledem k zaměstnancům, výsledky vzhledem ke společnosti a klíčové výsledky výkonnosti.

### **1.6.3. Zabezpečování kvality pomocí norem ISO**

Normy ISO uvádějí poměrně rozsáhlý výklad a definici pojmů souvisejících s jakostí, managementem, organizací, procesem, výrobkem, znaky jakosti, shodou, dokumentací, zkoušením, audity, procesy měření atd. [12]

Základní požadavky na každou organizaci jsou:

- identifikace procesů nutných pro systém managementu kvality,
- určení sekvencí a vzájemných vazeb těchto procesů,
- určení kritérií a metod, které jsou potřebné k zajištění efektivního řízení a vykonávání procesů,
- zajistit dostupnost všech zdrojů a informací,
- procesy musí být monitorovány, měřeny a analyzovány,
- musí být zavedeny takové činnosti, které zabezpečí plánování výsledků a neustálého zlepšování procesů. [12]

Důležité je, že na výstupu procesu realizace produktu se musí měřit míra spokojenosti odběratelů. Toto představuje klíčový proces měření v systému managementu kvality. Spolu s dalšími typy měření pak poskytuje informace a data k soustavným analýzám, díky kterým je management firmy pak schopen v procesu přezkoumávání identifikovat možnosti pro projekty zlepšení. Následující obrázek ukazuje proces zlepšování systému managementu jakosti.



Obrázek 2: Neustálé zlepšování systému managementu jakosti

Zdroj:[13]

Na obrázku č. 2 je patrný koloběh managementu jakosti. Obrázek ukazuje to, že již není nejdůležitějším aspektem organizace samotný produkt, ale i kvalita produktu a spokojenost zákazníka. Důležité je také zapracovat do produktu požadavky, které zákazníci mají a od produktu nebo služby očekávají.

V dané organizaci se tak musí před vytvořením produktu i po něm provést určité procesy, které zabezpečí požadovanou kvalitu. Jak uvádí obrázek je důležitá odpovědnost managementu, management zdrojů a následné měření, analýza a zlepšování.

## 1.7. Měření v systémech jakosti

### 1.7.1. Měření spokojenosti a loajality zákazníků

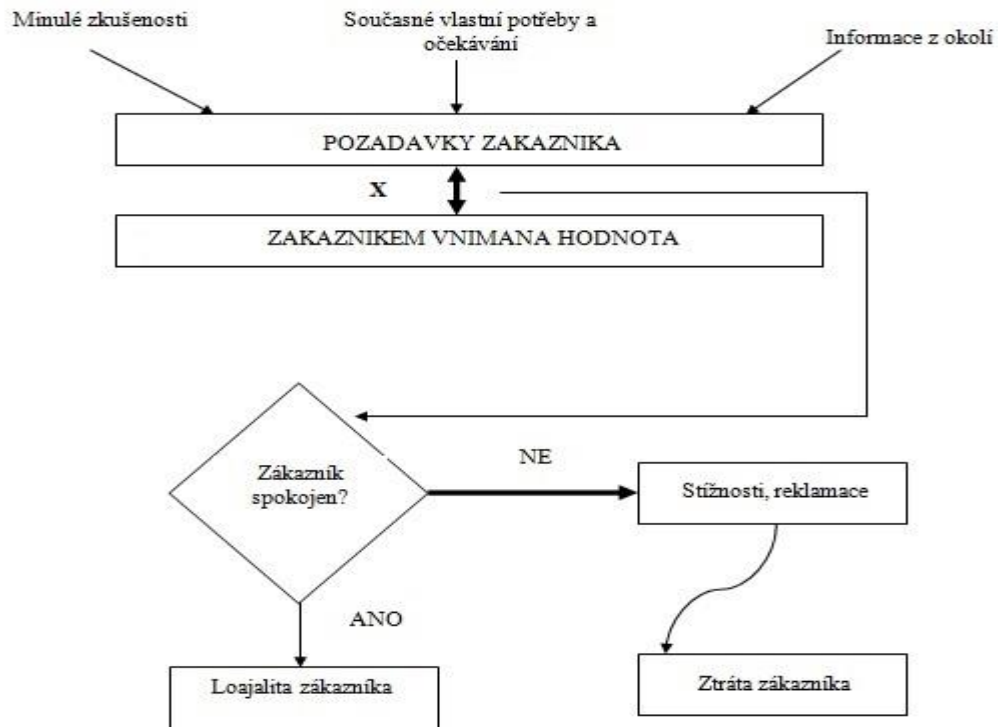
Jedna z mylných představ je ta, že pokud má podnik nulové či nízké reklamace, pak má spokojené a loajální zákazníky. Bohužel je také možné, že za nízký počet reklamací může pohodlnost zákazníků, přílišná slušnost, krátké záruční lhůty, doba životnosti produktu apod. [12]

Jiný výklad je takový, že každý zákazník si nákupem výrobků nebo služeb chce uspokojit svoji potřebu – kupuje tedy hodnotu, pokud možno bez vedlejších rizik a efektů. Mohou být definovány tři základní stavy zákazníka:

- tzv. potěšení zákazníka: můžeme vysvětlit jako to, že vnímaná realita a poskytnutá hodnota převyšuje představy zákazníka,

- naprostá spokojenost zákazníka: toto je dáno plnou shodou mezi potřebami a očekáváním zákazníka,
- limitovaná spokojenost: vnímaná realita již není totožná s původními požadavky.

Následující obrázek zobrazuje model spokojenosti zákazníka.

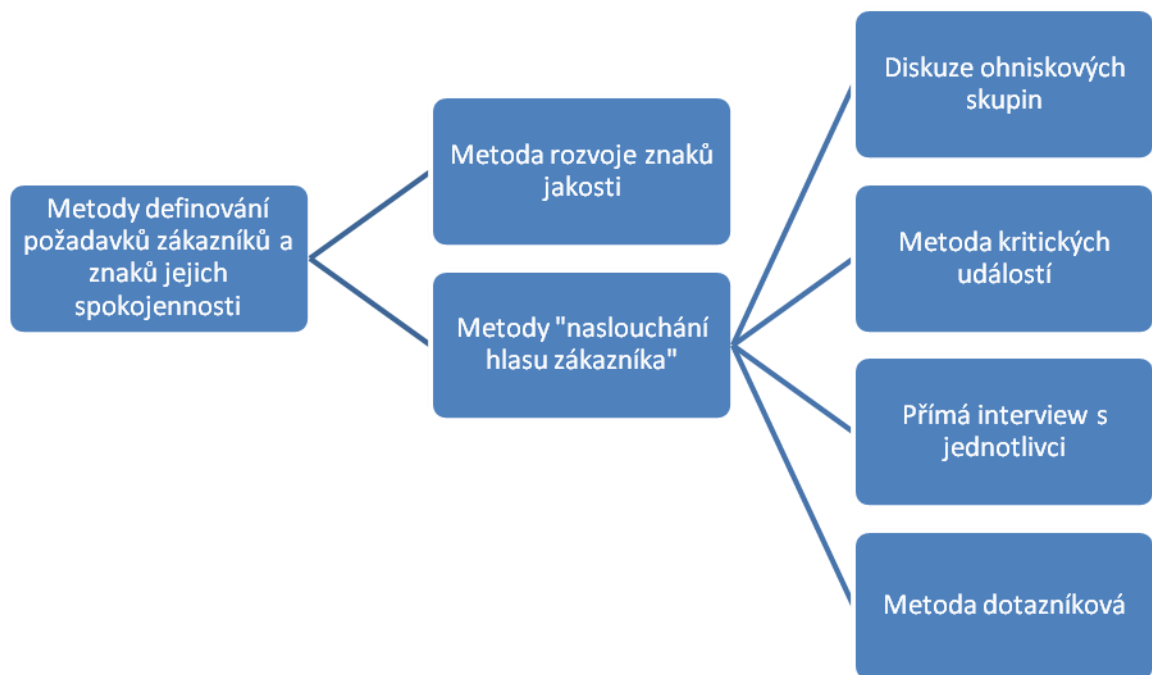


**Obrázek 3: Model spokojenosti zákazníka**

*Zdroj: [12]*

Jak je zobrazeno na obrázku č.3, pro každou organizaci je důležité porovnání požadavků zákazníka a jím vnímaná hodnota. Na základě toho zákazník hodnotí, zda byl se službou nebo výrobkem spokojen či nikoli. Pokud je zákazník spokojen, zůstává organizaci loajální a organizace může očekávat i pozitivní hodnocení. Pokud je zákazník nespokojen, může podat stížnost nebo reklamaci. V takovémto případě dochází často ke ztrátě zákazníka.

Lze vypočítat i míru spokojenosti zákazníka jako  $MSZ=f(x)$ , kde MSZ je označení pro míru spokojenosti a x definuje rozdíl mezi požadavky a reálnou hodnotou. [12] Před samotným měřením je důležitá přesná definice, kdo je zákazníkem a jeho požadavky. Metody měření můžeme vidět na následujícím obrázku.



**Obrázek 4: Měření požadavků zákazníků**

*Zdroj: [12]*

Metody definování požadavků zákazníků a znaků jejich spokojenosti mohou být rozděleny na metodu rozvoje znaků jakosti a metody „naslouchání hlasu zákazníka“. Metoda rozvoje znaků jakosti může ve své podstatě spočívat ve vylepšení produktu či služby nebo její inovaci. Metoda „naslouchání hlasu zákazníka“ je obtížnější v tom ohledu, že se firma musí o zákazníka zajímat před i po uzavření kontraktu. Nejprve organizace musí zjistit, jaké požadavky zákazník má, aby tak poskytovaný produkt nebo služba ladila s představou zákazníka a tím se organizace vyhnula případným reklamacím nebo stížnostem. Metody samostného výzkumu uvádí obrázek č.4 .

Zde je důležité také podotknout, že organizaci tato zkoumání stojí určité finanční náklady i čas. Management firmy tak musí dát do podílu tyto náklady a oproti tomu výnosy, které zkoumání přinese. V ideálním případě musí výnosy převýšit náklady.

### **1.7.2. Měření výkonnosti konkurence – benchmarking**

Dle Stapenhurst [18] byl až do 70. let byl benchmarking pouze náhodný a nebyl v žádném případě viděn jako nástroj pro zlepšení řízení. Vývojář společnosti Xerox zavedl benchmarking jako nástroj pro zlepšení likvidace odpadu. Současné myšlenky a praktiky benchmarkingu jsou pevně založeny na tom, co Xerox před více než 40-ti lety zavedl.

Definice benchmarkingu dle Stapenhurst [18]: „*Máte šanci se zlepšit, pokud je někdo schopen dělat to, co děláte vy lépe, rychleji a/nebo levněji. Když zjistíte, že se jedná o lepší praktiky než využíváte, přizpůsobte je vaší situaci a přimějte své výkony, aby se zlepšily.*“

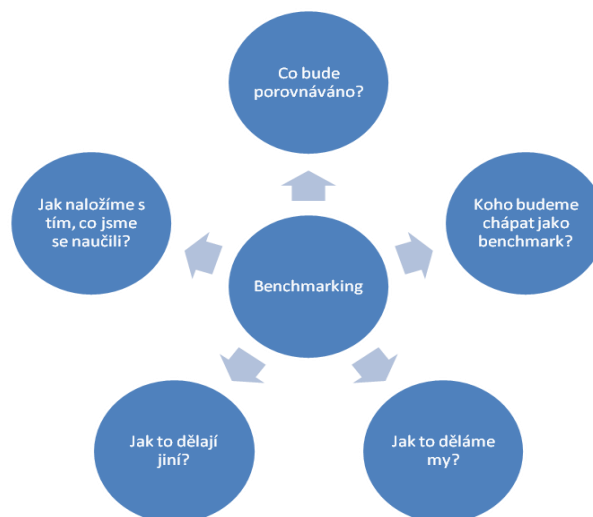
Vytvoření jednoho všeobsahujícího a definitivního benchmarkingu není jednoduché. Obvykle se benchmarking aplikuje na širokou řadu činností, kde se organizace zavazují srovnávat své výkonnostní úrovně, identifikovat, přizpůsobit a přijmout postupy, které věří, že zlepší výkonnost.

I v této metodě je třeba přesně stanovit objekt benchmarkingu a partnera pro srovnání. Mezi základní etapy benchmarkingu patří: plánování (identifikace objektů a partnera, sběr dat), analýza (vyhodnocování dat), integrace (komunikace výsledků a stanovení cílů zlepšení), realizace (plánování projektu zlepšení, realizace projektu).

Data mohou být sbírána následujícími způsoby: dotazníky, interview s partnerem, pozorování přímo na místě, analýza záznamů.

Existují i etické zásady benchmarkingu a těmi jsou: legálnost, vzájemná výměna, důvěryhodnost, využití, kontakt první strany, kontakt třetí strany, příprava, dokončení, porozumění. [12]

Následující obrázek ukazuje proces benchmarkingu.



**Obrázek 5: Proces benchmarkingu**

*Zdroj: [12]*

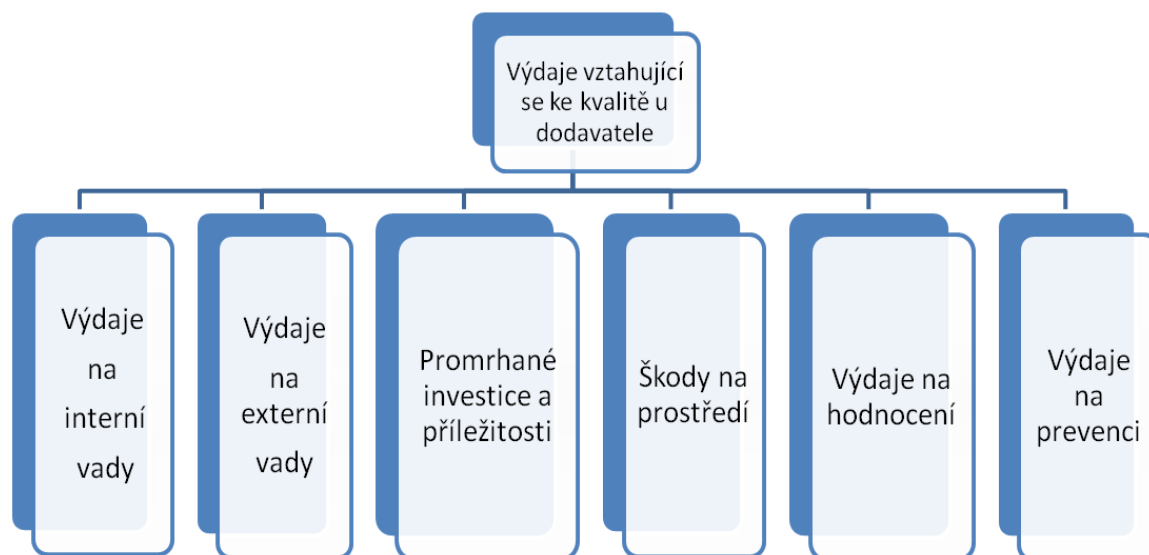
Jak je vidět na obrázku č. 5, benchmarking pokládá určité otázky a organizace, která tuto metodu používá, si na ně musí odpovídat. Důležité je, aby tyto odpovědi organizace skutečně zapracovala do své činnosti a také aby tyto otázky hodnotila objektivně a ze všech stran.

Nejdůležitějším bodem je stanovení hlavního cíle – tedy co bude porovnáváno. Dále následuje výběr „partnera“, se kterým se organizace bude porovnávat, a pak samotné hodnocení toho, jak to děláme my a jak to dělají statní.

### 1.7.3. Finanční měření v systémech managementu jakosti

Finančním měřením můžeme nazývat procesy sběru dat a analýzy dat o různých druzích výdajů, které jsou vykonávány s cílem převést všechna technická a organizační opatření v oblasti jakosti do hodnoty peněz.

Následující obrázek graficky znázorňuje výdaje vztahující se ke kvalitě.



Obrázek 6: Výdaje vztahující se ke kvalitě

*Zdroj: [13]*

Předchozí obrázek (č. 6) nám poskytuje grafické znázornění možných finančních měření, které organizace může provádět v rámci hodnocení kvality. Důležité je sem zahrnout všechny možné výdaje, které se s danou produkcí váží.

## 1.8. Dokumentace

Dokumentace slouží pro podporu systému managementu kvality a jeho efektivního využívání, uplatňování, udržování a zlepšování. Každá organizace si může svobodně zvolit,

jak bude dokumentovat systém managementu kvality, přičemž by měla zachovat takové množství dokumentace, které bude potřebné pro prokázání fungujícího systému managementu kvality.

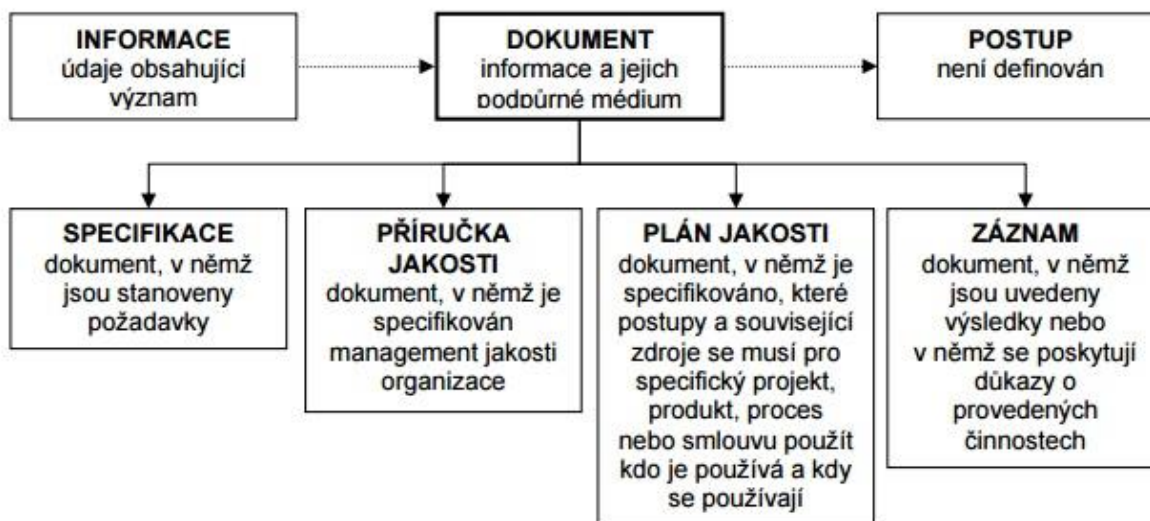
Dokumentace se smí týkat všech aktivit organizace nebo jen jejich vybrané části. Mohou se zde specifikovat požadavky na produkty, procesy, smluvní požadavky, vládní nařízení apod. Obsah dokumentace systému řízení kvality musí odpovídat příslušným normám kvality, a dle obsahu dokumentace musí i tyto normy naplňovat. Dle Krajské hospodářské komory Královéhradeckého kraje dokumentace obvykle zahrnuje:

- politiku kvality a její cíle,
- příručku jakosti: což je dokument, v němž je specifikován systém managementu jakosti organizace,
- dokumentované postupy: dokumentované postupy by měly obsahovat nezbytné informace a jednotnou identifikaci,
- pracovní instrukce: ty popisují provedení všech prací, které by mohly být nepříznivě ovlivněny nedostatkem takovýchto instrukcí,
- formuláře: zhotovují se a udržují pro zaznamenávání údajů dokládajících soulad s požadavky systému managementu jakosti,
- plány jakosti: což je dokument, v němž je specifikováno, které postupy a související zdroje se musí pro specifický projekt, produkt, proces nebo smlouvu použít, kdo je používá a kdy se používají,
- specifikace,
- externí dokumenty: specifikace, formuláře či dokumenty potřebné pro činnost organizace, které nebyly vytvořeny organizací,
- záznamy: jsou dokumenty, v nichž jsou uvedeny výsledky, nebo kde se zaznamenávají důkazy o provedených činnostech.

Dokumentace může být zaznamenána na jakémkoli médiu. [30]



Vztahy mezi pojmy související k dokumentaci kvality zobrazuje následující obrázek. Dokumenty v rámci řízení kvality je možné rozdělit do několika sekcí dle grafického znázornění na obrázku č. 7.

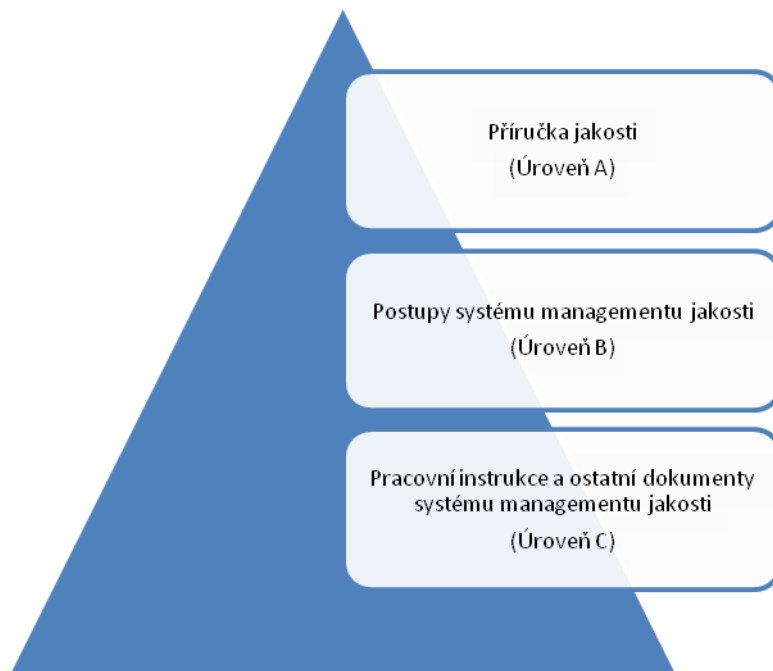


Obrázek 7: Dokumentace kvality

*Zdroj: [30]*

Nejdůležitější je zde dokument, který se dále dělí na několik podkapitol. Tyto podkapitoly určují, jaké dokumenty by organizace v rámci řízení kvality měla používat. Na začátku je důležité specifikovat požadavky, tato specifikace se promítne do příručky jakosti, kde jsou již nastíněny cesty ke splnění specifikovaných požadavků. Následuje plán jakosti, kde jsou již vytvořeny přesné postupy a zdroje a konečný je záznam, který slouží jako důkaz o provedených činnostech.

Hierarchické seřazení jednotlivých dokumentů zobrazuje následující obrázek (č. 8), ze kterého je patrné, že na vrcholu všeho řízení kvality stojí příručka jakosti. Od tohoto vrcholu se vše odvíjí dále, to znamená postupy systému managementu kvality a pracovní instrukce a ostatní dokumenty. Pokud se na pyramidu podíváme ze strany základny, tak stavebním kamenem všeho jsou již výše zmíněné pracovní instrukce a ostatní dokumenty.



**Obrázek 8: Pyramida dokumentace**

*Zdroj: [30]*

Legenda k obrázku č. 8

Úroveň A: popisuje systém managementu jakosti v souladu s vyhlášenou politikou a cíli jakosti.

Úroveň B: popisuje navzájem propojené procesy a činnosti požadované k zavedení systému managementu jakosti.

Úroveň C: skládá se z podrobných pracovních dokumentů.

## **2. Střední odborná škola a Střední odborné učiliště, Vrchlabí, Krkonošská 265**

Výše uvedené teoretické základy budou aplikovány na organizaci, kterou je Střední odborná škola a Střední odborné učiliště, Vrchlabí, Krkonošská 265, dále jen SOŠ a SOU Vrchlabí. SOŠ a SOU Vrchlabí je příspěvkovou organizací zřizovanou Královéhradeckým krajem. Statutárním orgánem školy je ředitel školy. Poslední zápis školy do rejstříku škol je ze dne 1. 1. 2005.

Jak je patrné z názvu školy, součástí je Střední odborná škola a Střední odborné učiliště. V současné době škola nabízí celkem 2 maturitní obory a 5 učebních oborů. Maturitní a učební obory jsou rozděleny mezi technické a obory služeb. Mezi technické obory s maturitou patří Mechanik strojů a zařízení a Mechanik – lanovkář (23-44-L/01), s výučním listem to pak jsou: Strojní mechanik (23-51-H/01) a Autoklempíř (23-55-H/02). Do služební části patří jen obory zakončené závěrečnou zkouškou s výučním listem a jsou to: Kuchař (65-51-H/01), Číšník (65-51-H/01) a Asistent prodeje (66-51-H/02). Škola nabízí všechny obory v denní i kombinované formě.

Raritou školy je, že pokud student maturitního oboru Mechanik strojů a zařízení nebo Mechanik – lanovkář chce, může se ve třetím ročníku přihlásit ke kombinované formě oboru strojní mechanik a ve čtvrtém ročníku tak zakončit své studium jak maturitní zkouškou, tak i závěrečnou zkouškou s výučním listem. Studentům tak škola nabízí jedinečnou možnost během jednoho studia získat jak maturitní vysvědčení, tak výuční list. Toto je možné díky kombinované formě studia oboru strojní mechanik.

Škola disponuje dvěma budovami. V hlavní budově školy se vyučují teoretické předměty a dále je v ní cvičná kuchyně pro obor Kuchař, učebna stolničení pro obor Číšník a specializovaná učebna pro obor Asistent prodeje. Druhá budova školy se nazývá Středisko praktického výcviku, kde se vyučují žáci kovo oborů. Tato budova školy disponuje s technickým zázemím pro kovo obory a žáci zde z části vykonávají svoji praxi.

Další velkou přidanou hodnotou školy je fakt, že maturitní obor Mechanik – lanovkář je jediný svého druhu v České republice. Obor zajišťuje studentům vzdělání a praxi mimo jiné pro práci v horských zimních střediscích. Bohužel škola nedokáže dostatečně využít jedinečnost tohoto oboru v náboru nových studentů díky absenci internátu. Poptávka po tomto oboru je vysoká, každoročně škola odmítá uchazeče z celé České republiky, protože jim nedokáže zajistit ubytování.

## 2.4. Historie školy

Škola má velice bohatou historii a za své existence několikrát změnila učební obory i zřizovatele. Samotná historie školy sahá až do roku 1880, kdy byla založena jako německá textilní škola s názvem K. K. Fachschule für Weberei in Hohenelbe, což v překladu znamená královská císařská odborná škola tkalcovská ve Vrchlabí. Škola byla zbudována jako spádová pro daleké okolí, to znamená pro Vrchlabsko, Trutnovsko a Semilsko. Studovali zde jak čeští, tak němečtí studenti. Takto fungovala škola do roku 1945 a s koncem války tato podoba školy skončila.

K budově, která sloužila původně jako jen jako středisko teoretické výuky, protože praktická výuka probíhala pouze v tehdejších firmách, se v 30. letech 20. století přistavěla část s dílnami, kde mohl začít probíhat praktický výcvik. Poválečná doba byla pro školu zlomová, co se týče zaměření. Textilnictví bylo přesunuto do nedaleké Jilemnice a ve Vrchlabí se začaly vyučovat takzvané pracovní zálohy, které sloužily k podpoře a budování válkou zničené republiky. Pracovní zálohy se vyučovaly zejména jako strojní obory. Tehdejší velká vrchlabská firma Tesla se začala rozvíjet jako elektrotechnický závod, tak se zde od poloviny 50. let 20. století začaly vyučovat obory slaboproudé elektrotechniky. Škola se stala součástí národního podniku Tesla a byla vedena jako samostatná hospodářská jednotka.

Pro tehdejší vysokou poptávku po strojních oborech zřídila Tesla na škole centrum vzdělávání pro Škodu Auto a.s., Automobilové závody Vrchlabí, Tos Vrchlabí, Kablo Vrchlabí, Cutisin Jilemnice apod. Na základě získaného technického vzdělání v učilišti odcházeli absolventi do výše zmíněných firem, protože tam měli zajištěnou práci. Tehdejší vyučované obory byly: mechanik elektrotechnických zařízení, mechanik vakuových zařízení, dvouletý obor elektrotechnická výroba, strojní zámečnický, nástrojař, obráběč kovů, autoklempíř a autolakýrník. Všechny obory měly maximálně využitou kapacitu, to znamená, že se ve všech třídách vyučovalo 30 žáků. Takto škola fungovala do roku 1989.

Po Sametové revoluci, škola získala v roce 1993 právní subjektivitu. Z Učňovské školy se stalo Střední odborné učiliště elektrotechnické Vrchlabí. Když došlo k zavření závodu Tesla, byly na škole zrušeny elektrotechnické obory a ty byly nahrazeny současnými služebními obory. Dále také poklesl zájem firmy Škoda Auto a.s. o učně ze školy.

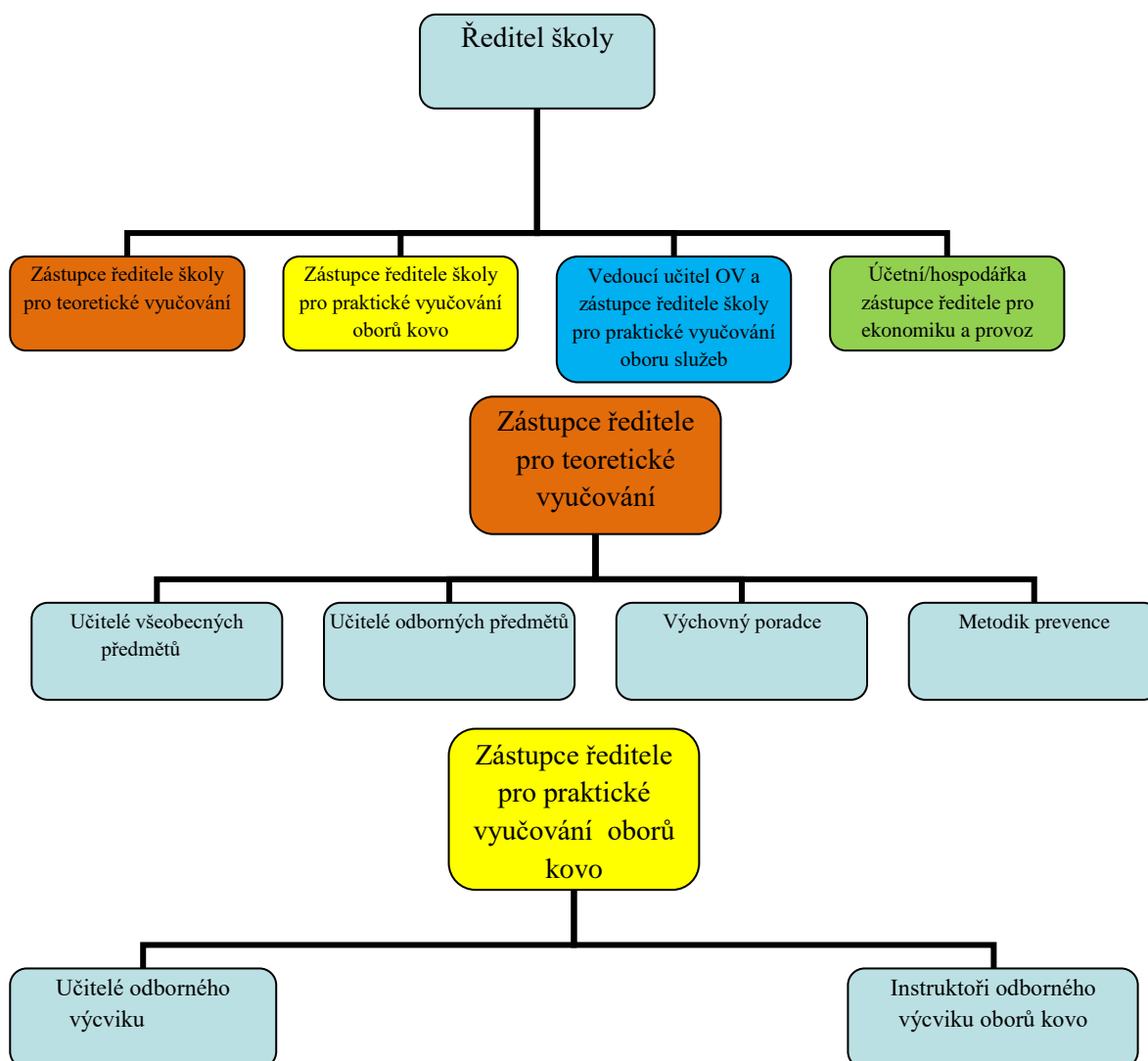
Mezi léty 1991 – 2002 byla ke škole zřízena další organizace a to Střední průmyslová škola strojnická s vlastní právní subjektivitou. Po změně zřizovatele na Krajský úřad

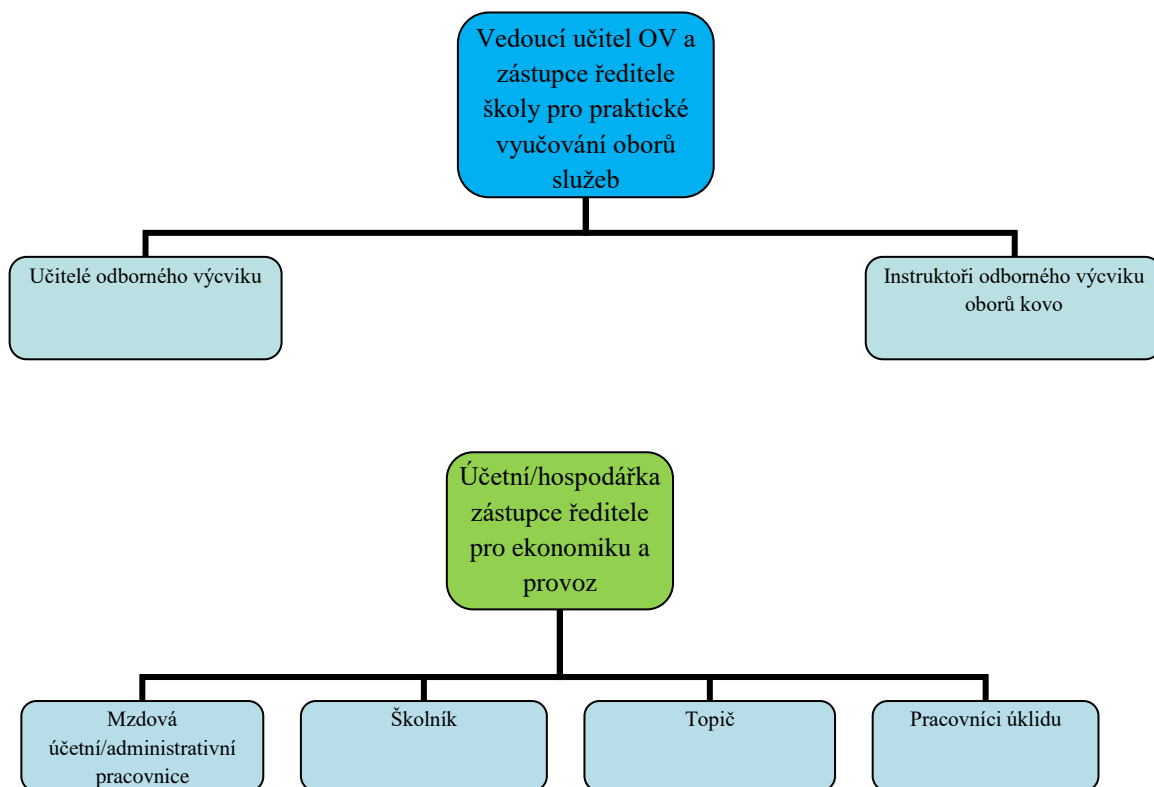
Královéhradeckého kraje v roce 2004 dostala škola svou současnou podobu, a to Střední odborná škola a Střední odborné učiliště, Vrchlabí, Krkonošská 265.

## 2.5. Organizační schéma řízení školy

Organizační schéma řízení školy musí mít každá škola zpracované. Důležité je mít toto schéma sestaveno skutečně pravdivě tak, aby odpovídalo situaci v organizaci. Tato schémata slouží jak pro zaměstnance organizace, tak i pro případné kontroly zřizovatelem nebo České školní inspekce.

Organizační schéma řízení školy je součástí dokumentu Organizační řád školy, který je zpracováván a pravidelně aktualizován ředitelem školy a je k nahlédnutí v kanceláři ředitele a kancelářích zástupců ředitele. Organizační schéma řízení SOŠ a SOU Vrchlabí:





**Obrázek 9: Organizační schéma řízení školy SOŠ a SOU Vrchlabí**

*Zdroj: vlastní zpracování dle [44]*

## 2.6. Současnost SOŠ a SOU Vrchlabí

V současnosti se škola potýká s nedostatkem studentů a ocitá se tak v nelichotivé situaci, kdy bojuje o svou existenci. Škola se snaží veškerými možnými prostředky získat nové studenty pro své obory, ale nabízené obory nejsou mezi dnešními žáky devátých ročníků příliš žádané.

K 1. 9. 2016 měla škola celkem 167 žáků, přičemž 10 žáků bylo studenty kombinované formy studia. Při počtu 167 je kapacita školy naplněna zhruba z 50 %. Škola tedy nevyužívá veškerých svých kapacit a potýká se s dlouhodobým nedostatkem finančních prostředků na provoz i na platy. Budoucí očekávaný vývoj je těž neuspokojivý, protože předpokládaný počet žáků pro školní rok 2017/2018 je 147.

Zástupci školy se každým rokem snaží díky náborovým akcím na základních školách získat nové studenty z řad žáků devátých ročníků. Ve školním roce 2016/2017 navštívili zástupci školy celkem dvanáct základních škol v okolí, kde prezentovali vyučované obory, poskytovali poradenství a rozdávali propagační materiály. Škola se každoročně účastní

i Burzy škol v Trutnově, kterou navštěvují žáci devátých ročníků základních škol z celého okolí.

Škola nabízí výuku autoškoly pro studenty školy i pro veřejnost, přičemž studenti oboru Automechanik mají možnost získat řidičské oprávnění skupiny B zdarma a studenti oboru Mechanik strojů a zařízení a Mechanik – lanovkář mají možnost získat řidičské oprávnění skupiny A zdarma. Studenti kovo oborů se mohou zúčastnit kurzu obsluhy a údržby sněžného vozidla, dále svářečského kurzu a kurzu výškových prací. Každoročně se dále pořádají kurzy carvingu (vykrajování ovoce) a barmanský a baristický kurz pro studenty oborů Kuchař a Číšník. Tyto kurzy vycházejí z jednotlivých ŠVP k oborům. Studenti spolu s vyučujícími odborných výcviků oborů Kuchař a Číšník se podílejí na zajišťování občerstvení a obsluhy na různých akcích v okolí. Letos (rok 2017) se již podruhé žáci oborů Kuchař a Číšník zúčastnili soutěže ve zdobení perníků. V loňském roce (tj. rok 2016) získali žáci dvě bronzová umístění a letos (rok 2017) se mohou pyšnit dvěma zlatými a jednou stříbrnou medailí.

K 1. 9. 2016 měla škola celkem 25 zaměstnanců, z toho 20 pedagogů a 5 nepedagogických pracovníků. Statutárním zástupcem školy je ředitel školy. Ředitel školy má celkem 4 zástupce, jak je uvedeno v organizačním řádu školy.

Škola se samozřejmě snaží vynahradiť výpadek finančních prostředků i vlastní činností. Vzhledem k tomu, že se zde vyučují jak technické, tak služební obory, má škola zřízená živnostenská oprávnění k provozování činností pro veřejnost, které jsou spjaty s jednotlivými obory.

Minulý rok začala škola za podpory Královéhradeckého kraje pořádat polytechnické kroužky pro žáky 8. a 9. ročníků základních škol. Kroužky se realizují na obou budovách školy, kdy je žákům předveden provoz školy, v budově střediska praktického vyučování si mohou žáci za asistence mistra odborného výcviku vyzkoušet jednotlivé technologické procesy výroby, vyrobit si nějaký výrobek, dále si mohou prohlédnout rolbu, sněžný skútr, vyzkoušet si jízdní trenážer motocyklu a podobně. Pořádání těchto kroužků má přispět ke zvýšení atraktivity technických oborů.

## **2.7. Konkurence SOŠ a SOU Vrchlabí**

Nyní bude provedena analýza konkurence v okolí pro školu SOŠ a SOU Vrchlabí. Analýza konkurence bude provedena ve městě Vrchlabí a budou zmíněni hlavní konkurenti školy v okruhu 35 km od města Vrchlabí. Přímo ve městě se nachází jen jedna další střední škola a to Gymnázium Vrchlabí. Gymnázium Vrchlabí nabízí čtyřletý obor zakončený maturitou.

Tato organizace není příliš velkou konkurenční hrozbou pro školu SOŠ a SOU Vrchlabí, vzhledem k absolutně odlišnému zaměření gymnázia a odborného učiliště.

Mnohem většími konkurenty jsou školy v Nové Pace, ve Vysokém nad Jizerou a Dvoře Králové nad Labem. Míra konkurence je zde hodnocena jak z pohledu velikosti škol, tak z pohledu nabízených učebních oborů.

Střední škola gastronomie a služeb v Nové Pace je větší organizací než SOŠ a SOU Vrchlabí a nabízí učební obory: Cukrář, Pekař, Kuchař – Číšník, Krejčí, Truhlář a maturitní obory: Podnikání (i dálková forma) a Hotelnictví. Škola se dále zapojuje do velkého množství soutěží, kde se studenti školy prestižně umisťují. Velkou konkurenční výhodou Střední školy gastronomie a služeb v Nové Pace je to, že nabízejí maturitní obor jak pro chlapce, tak i pro dívky, SOŠ a SOU Vrchlabí má bohužel maturitní obory navštěvované jen chlapci. Další velkou odlišností je to, že škola v Nové Pace vyučuje obor Kuchař-číšník dohromady, SOŠ a SOU Vrchlabí každý zvlášť z toho důvodu, že studenti se mohou více zaměřit jen na jeden obor, nikoli studovat dva najednou. Toto je možné považovat za konkurenční výhodu i nevýhodu. Konkurenční výhoda je z hlediska toho, že se studenti mohou více zaměřit jen na jeden obor studia a v něm se rozvíjet a zlepšovat. Jako konkurenční nevýhoda to může být považováno z hlediska uplatnění absolventů – při spojení oborů má absolvent širší pole uplatnění. SŠGS Nová Paka je tak konkurenční hrozbou pro služební obory SOŠ a SOU Vrchlabí. [41]

Integrovaná střední škola Vysoké nad Jizerou nabízí maturitní obory: Logistické a finanční služby (i nástavbové studium), Autotronik – Autotronička, učební obory: Opravář lesnických strojů, Mechanik opravář motorových vozidel (jednostopých i automechanik), Karosář, Autolakýrník, Mechanik a opravář nákladních motorových vozidel. Jak je patrné ISS Vysoké nad Jizerou je konkurenční hrozbou spíše pro kovo obory SOŠ a SOU Vrchlabí, protože nabízí více technických oborů zaměřených na automobilový průmysl. Další výhodou ISS je opět fakt, že nabízí maturitní obor pro dívky a dále široké spektrum oborů. [40]

Mezi posledními zmiňovanými konkurenty školy můžeme jistě zařadit i Střední školu informatiky a služeb ve Dvoře Králové nad Labem. SŠIS nabízí maturitní obory: Aplikovaná chemie, Hotelnictví, Cestovní ruch, Informační technologie, Kosmetické služby, učební obory: Kadeřník – vizážista. Jak je patrné již z názvu školy, její zaměření je na terciální sektor – tedy na sektor služeb. Pro dnešní dobu jsou ale obory, které cílí na sektor služeb mnohem populárnější než například obory kovo. Další nespornou výhodou školy je opět fakt, že nabízí širší pole maturitních oborů. Škola vznikla spojením několika středních škol



ve Dvoře Králové n/L, díky tomu vznikla velká škola s velkým zázemím a internátem. Škola tak může vzdělávat studenty i ze širokého okolí. [43]

## **2.8. Finanční prostředky SOŠ a SOU Vrchlabí**

Škola každoročně dostává dva základní typy dotací a to dotaci na provozní náklady a dotaci na platy zaměstnanců školy a učební pomůcky. Dotaci na provozní výdaje dostává škola přímo od zřizovatele, tedy od Královéhradeckého kraje, dotaci na platy zaměstnanců čerpá škola ze státního rozpočtu. Výše těchto dotací je stanovena normativně, dle počtů žáků, kteří jsou zapsáni ke studiu k 1. 9. příslušného roku. V březnu příslušného roku dostane škola rozpočet finančních prostředků na platy na daný kalendářní rok s tím, že se finanční prostředky budou přepočítávat v září téhož roku vzhledem k nově přijatým žákům – může tedy dojít k poklesu finančních prostředků, pokud se přijme žáků méně stejně tak jako k nárůstu, pokud se přijme žáků více. Rozpočet provozních prostředků je škole znám na podzim předchozího kalendářního roku.

Jak je uvedeno výše, škola se již několik let potýká s nedostatkem finančních prostředků a tak se snaží zapojovat i do jiných dotačních programů. Již několik let škola žádá o finanční prostředky z rozvojového programu MŠMT na podporu odborného vzdělávání, žádostem bývá vyhověno. Tyto finanční prostředky škola každoročně dostává vzhledem k výuce technických oborů a slouží škole k pokrytí deficitu rozpočtu prostředků na platy.

V loňském a předloňském roce čerpala škola dotaci na Zvýšení platů pracovníků regionálního školství, dále dotaci na posílení platů učitelů odborných předmětů a učitelů praktického vzdělávání zařazených do skupin 23 - strojní a strojařské a 26 - elektrotechnické.

Od minulého roku škola posiluje rozpočet, a to jak provozní, tak z části i platový čerpáním prostředků z rozpočtu kraje na podporu polytechnického vzdělávání. Jak je uvedeno výše, díky těmto finančním prostředkům škola realizuje polytechnické kroužky pro žáky 8. a 9. ročníků základních škol. Z těchto finančních prostředků se tak hradí materiál, stroje a další majetek potřebný k realizaci těchto kroužků, který pak následně může škola využít i pro běžný chod. V rámci dotace škola čerpá i prostředky na platy učitelů a mistrů, kteří se kroužků účastní.

V neposlední řadě se škola snaží čerpat i peníze ze strukturálních fondů Evropské unie. V roce 2014 škola čerpala finanční prostředky z OPVK a v roce 2017 bude čerpat finance z OP VVV. Finanční prostředky z OPVK škola využila na vybavení školní knihovny a na cestování žáků do zahraničí. OP VVV škola využije k dalšímu vzdělávání a rozvoji pedagogů.

### 3. Analýza plnění kvalitativních požadavků normy ISO 9001 školou SOŠ a SOU Vrchlabí

V rámci této kapitoly budou zhodnoceny přístupy školy ke kvalitě jako takové. Vzhledem k tomu, že kvalita může být zhodnocena z mnoha různých hledisek, norem i přístupů, bylo vybráno hodnocení dle normy ISO 9001. Norma ISO 9001 obsahuje několik dílčích částí, dle kterých se hodnotí kvalita příslušné organizace. V rámci analýzy budou vybrány jen některé oblasti hodnocení dle normy ISO 9001.

Hodnoceny budou oblasti týkající se zaměstnanců, zákazníků a dokumentace. Hodnocení bude probíhat slovně, hodnoceny budou dílčí probíhající procesy a situace ve škole. Tyto procesy budou též slovně popsány. Hodnotit se bude pomocí bodové škály. Analyzované procesy a situace se budou týkat provozu školy, jejího hlavního cíle a zaměření. Hodnocení budou provádět ředitel školy a zástupci ředitele školy tak, aby byla dosažena co nejvyšší objektivnost hodnocení. Z vyhodnocení těchto situací budou škole vypracována doporučení, kterými oblastmi se do budoucna zabývat, aby zvýšila svoji konkurenceschopnost vůči ostatním školám a vyhnula se tak do budoucna nepříznivému vývoji ohledně počtu žáků.

Nejprve bude zaznamenána slovní odpověď popisující danou oblast, následně bude uděleno bodové ohodnocení a nakonec bude provedeno doporučení. Bodové ohodnocení dané otázky bude provedeno na základě přiřazení vah a bodového ohodnocení jednotlivým dílčím kritériím, na základě výpočtu váženého průměru bude stanoven celkový počet bodů pro danou oblast. Vážený aritmetický průměr se bude počítat dle následujícího vzorce:

$$x = \frac{\sum_{i=1}^n x_i p_i}{\sum_{i=1}^n p_i} \quad (1.1)$$

kde:  $x$  .....hodnota

$p$ ..... váha

Vážený průměr hodnocení oblasti bude zaokrouhlen na celé číslo nahoru.

**Tabulka 1: Tabulka vah pro stanovení bodového ohodnocení**

| <b>Kritérium</b>                                 | <b>Index</b> | <b>Pořadí dle důležitosti</b> | <b>Bodové ohodnocení pořadí (x)</b> | <b>Váha kritéria (p)</b> |
|--|--------------|-------------------------------|-------------------------------------|--------------------------|
| <b>Míra splnění požadavku (plnění oblasti)</b>   | 1            | 1                             | 5                                   | 5                        |
| <b>Plnění hodnocené oblasti pracovníky školy</b> | 2            | 2                             | 5                                   | 4                        |
| <b>Vypracované dokumenty k hodnocené oblasti</b> | 3            | 3                             | 5                                   | 3                        |
| <b>Vytvořená nepsaná pravidla</b>                | 4            | 4                             | 5                                   | 2                        |
| <b>Plánování budoucího vývoje oblasti</b>        | 5            | 5                             | 5                                   | 1                        |
| Suma   | xxx          | xxx                           | xxx                                 | 15                       |

*Zdroj: vlastní zpracování*

Váhy byly stanoveny dle návrhů přínosnosti hodnocení pro školu na mimořádné poradě k tomuto tématu a to ředitelem školy a zástupci ředitele školy. Pořadí důležitosti se stanovovalo také na této poradě. Každý účastník stanovil své vlastní pořadí a dle tohoto se vytvořilo celkové pořadí důležitosti.

Celkem bude vyhodnoceno patnáct oblastí, které budou vypracovány dle modelu uvedeného výše. Vyhodnocované oblasti byly též projednány na výše zmíněné poradě a vybrány dle aktuálních požadavků. V tabulce č. 2 jsou uvedeny bodové hodnoty odpovědí.

**Tabulka 2: Bodové ohodnocení odpovědí**

| <b>Odpověď</b>   | <b>Bodové ohodnocení</b> |
|--|--------------------------|
| Současný stav je v pořádku, nepotřebuje změnu                  | 5                        |
| Současný stav je v pořádku, ale změna vítána                   | 4                        |
| Současný stav není v pořádku, na změně se pracuje              | 3                        |
| Současný stav není v pořádku, na změně se nepracuje            | 2                        |
| Je třeba rozsáhlejší změna zavedeného systému                  | 1                        |
| System je od základu veden špatně, změny rozsáhlého charakteru | 0                        |

*Zdroj: vlastní zpracování*

Celkem organizace může získat maximálně 75 bodů. Výsledný počet bodů bude na konci kapitoly vyhodnocen a okomentován dle tabulky č. 3.

**Tabulka 3: Celkové hodnocení školy**

| <b>Odpověď</b>   | <b>Celkový počet bodů</b> |
|--|---------------------------|
| Hodnocené procesy pobíhají výborně, není třeba dalších doporučení                            | 75-60                     |
| Hodnocené procesy probíhají uspokojivě, bylo by vhodné se na některé oblasti více zaměřit    | 59-45                     |
| Hodnocené procesy neprobíhají dle předpokladů, je třeba se komplexně zaměřit na dané oblasti | 44-30                     |
| Hodnocené procesy jsou neuspokojivé a potřebují zásadní změny                                | 30-0                      |

*Zdroj: vlastní zpracování*

Mezní minimální hranice úspěšnosti organizace v pohledu na plnění předpokladů kvality je stanovena na 60 %, což je 45 bodů. Nad tuto hranici může být považována organizace za úspěšnou v rámci plnění kvalitativních předpokladů, pod touto hranicí naopak. Hranice 60 % byla stanovena též na poradě vedení. Vedení školy považuje za úspěch získání více než poloviny bodů z celkového hodnocení a proto byla stanovena hranice 60 %.

### **3.1. Hodnocená oblast č. 1: Stanovení cílů organizace v oblasti kvality**

**Odpověď – současný stav:** organizace se kvalitou jako speciální vědní disciplínou zatím nezabývala. Neznamena to však, že by organizace pracovala nekvalitně. Organizace má stanoven hlavní cíl a ten je řádné vzdělávání a příprava na budoucí povolání všech studentů.

Za kvalitu v organizaci zodpovídá ředitel školy. Všichni zaměstnanci jsou seznámeni s cíli, které má škola vymezeny hlavně v rámci ŠVP. ŠVP má škola zpracovány ke každému oboru tak, jak jí nařizuje zákon. V rámci dokumentu ŠVP má škola stanoven „*koncept čtyř cílů – učit se, poznávat, pracovat a jednat, rozumět vlastní osobnosti a jejímu utváření a učit se žít společně s ostatními.*“

Pro rozvoj tohoto konceptu čtyř cílů škola používá další dílčí cíle, kterými jsou například: požadavky trhu práce, stanovení výstupů (výsledků) vzdělání tak, aby je žák uměl prokázat, zajišťování srovnatelné úrovně odborného výcviku pro všechny studenty, je kladen důraz na všeobecné vzdělání, zapojení informačních technologií do výuky, navazování na RVP základního vzdělání, podpora průřezových témat aj. U každého ŠVP jsou ještě další cíle stanoveny na míru jednotlivým oborům.

Škola má stanoveno, že pro ni „učivo není cílem vzdělávání, ale prostředkem k dosažení požadovaných výstupů.“ [48]

### Bodové ohodnocení a doporučení pro školu

Tabulka 4: Bodové ohodnocení oblastí č. 1

| Kritérium                                 | Bodové ohodnocení pořadí ( <i>x</i> ) | Váha kritéria ( <i>p</i> ) |
|---|---------------------------------------|----------------------------|
| Míra splnění požadavku (plnění oblasti)   | 5                                     | 5                          |
| Plnění hodnocené oblasti pracovníky školy | 5                                     | 4                          |
| Vypracované dokumenty k hodnocené oblasti | 5                                     | 3                          |
| Vytvořená nepsaná pravidla                | 0                                     | 2                          |
| Plánování budoucího vývoje oblasti        | 5                                     | 1                          |
|   | <b>xxx</b>                            | <b>15</b>                  |

*Zdroj: vlastní zpracování*

|   |   |
|---|---|
| Současný stav je v pořádku, nepotřebuje změnu | 5 |
|---|---|

Pokud by škola chtěla řídit kvalitu například dle norem ISO, měla by mít zpracovány přesné cíle v oblasti kvality. Škola by proto měla zpracovat dokument Cíle kvality, který by měl být součástí Příručky kvality. Zpracování je důležité z hlediska dodržování postupů v rámci řízení kvality, nejlepší forma dokumentu by byla formou směrnice, tak aby byla závazná pro všechny dotčené zaměstnance.

Důležité je, aby byla stanovena Politika kvality. Stanovené cíle v rámci Příručky kvality by měly korespondovat se stanovenou politikou kvality.

Pokud by po stanovení cílů kvality došlo k porušení cílů či k odchylce, je třeba cíle aktualizovat nebo stanovit nové. O těchto krocích musí být neprodleně informováni zaměstnanci školy. Dále je třeba neprodleně řešit, proč k porušení cílů došlo, zda to bylo způsobeno nedbalostí zaměstnanců či například zastaráním stanovených cílů apod. Rozhodnutí o cílech či jejich změně by mělo provádět vedení školy na pravidelných poradách v součinnosti se zaměstnanci školy.

### 3.2. Hodnocená oblast č. 2: Stanovení odpovědností a pravomocí

**Odpověď – současný stav:** odpovědnosti a pravomoci všech zaměstnanců jsou stanoveny v Organizačním řádu školy. Organizační řád obsahuje jak organizační strukturu, která je představena výše, tak pracovní náplně a povinnosti všech pracovních pozic ve škole. Organizační řád je k dispozici všem zaměstnancům školy a to v kanceláři školy, ředitelně a sborovně.

Další vymezení pracovních pozic, co se týče platových podmínek jednotlivých profesí, je stanoveno v Platové směrnici školy, která je k dispozici v kanceláři školy. Pracovnice kanceláře každoročně s Platovou směrnicí pracují a aktualizují ji. Ve směrnici je vymezen způsob výpočtu platu, příslušné legislativní požadavky, dále příplatky pracovníků za vedení, za třídnictví, za zastupování apod.

Co se týče práv a povinností žáků školy, tak toto je stanoveno Školním řádem. Školní řád opět jasně specifikuje odpovědnost pro žáky. Žáci se řádem musí řídit a dodržovat jej, je pro ně bezesbýtku závazný. Plná verze školního řádu je k dispozici opět v kanceláři školy, v ředitelně, ve sborovně. Navíc je vyvěšen výpis ze školního řádu v každé třídě.

#### Bodové ohodnocení a doporučení pro školu

Tabulka 5: Bodové ohodnocení oblastí č. 2

| Kritérium                                 | Bodové ohodnocení pořadí ( <i>x</i> ) | Váha kritéria ( <i>p</i> ) |
|---|---------------------------------------|----------------------------|
| Míra splnění požadavku (plnění oblasti)   | 5                                     | 5                          |
| Plnění hodnocené oblasti pracovníky školy | 5                                     | 4                          |
| Vypracované dokumenty k hodnocené oblasti | 5                                     | 3                          |
| Vytvořená nepsaná pravidla                | 0                                     | 2                          |
| Plánování budoucího vývoje oblasti        | 5                                     | 1                          |
|   | <b>xxx</b>                            | <b>15</b>                  |

*Zdroj: vlastní zpracování*

|   |   |
|---|---|
| Současný stav je v pořádku, nepotřebuje změnu | 5 |
|---|---|

Výše uváděný proces se jeví zcela v pořádku bez dalších připomínek. Pokud by se škola chtěla věnovat oblasti kvality, je třeba organizační řád a strukturu stanovit v Příručce kvality, jako samostatné kapitoly, kvůli komplexnosti příručky.

Jediné, co by stálo za zmínku v této oblasti je fakt, že by vedení školy mělo dbát více na dodržování jednotlivých povinností zaměstnanců dle Organizačního řádu a při porušení těchto povinností zjednat rychlou nápravu. Ne vždy se totiž jednotlivé funkce vykonávají v souladu s Organizačním řádem a dochází tak mnohdy ve škole ke kolizím. Vedení školy mnohdy ví o porušení povinností dle organizačního řádu, ale kompetenčně toto neřeší. Toto by mohlo být považováno i jako motivační nástroj pro vedení školy vzhledem k ostatním zaměstnancům.

### **3.3. Hodnocená oblast č. 3: Interní komunikace**

**Odpořevd' – současný stav:** interní komunikace není ve škole jasně specifikována v žádné dokumentaci. Interní komunikaci můžeme rozdělit na komunikaci mezi zaměstnanci školy, komunikaci mezi zaměstnanci a studenty školy a komunikaci mezi zaměstnanci, studenty a veřejností.

Do komunikace mezi zaměstnanci můžeme zařadit osobní setkání jednotlivých zaměstnanců, e-maily, služební telefony, interní pevnou linku, webové stránky, papírové dokumenty, pedagogické rady a porady vedení. Do komunikace mezi zaměstnanci a studenty školy budeme pak řadit třídnické hodiny, tvorbu nástěnek, facebookové stránky a webové stránky školy. Dále je zde možná komunikace přes služební mobilní telefony zaměstnanců, pevnou linku školy, e-maily a papírové dokumenty. Komunikace školy mezi zaměstnanci, studenty a veřejností můžeme specifikovat pomocí webových a facebookových stránek, e-maily, telefonickými rozhovory, třídními schůzkami, schůzkami pro první ročníky, ale i akce typu rautů a podobných akcí pro veřejnost, kde škola zajišťuje občerstvení a obsluhu. Další možnostmi jsou papírové dokumenty a služby zajišťované Českou poštou s.p.

Co se týče jednotlivých zaměstnanců, tak porada pedagogů se uskutečňuje dle aktuálních požadavků a potřeb zaměstnanců a žáků. Jedná se na nich o kázeňských přestupcích žáků, o udělování napomínání, ale i pochval žákům, o klasifikaci, o plánech a akcích školy. Toto je hodnoceno jako pozitivní, vzhledem k tomu, že je porada uspořádána vždy, když je potřeba z hlediska pedagogických a jiných záležitostí, neplytvá se tedy zbytečně časem. Je tedy důležitý obsah porady, nikoli určitá pravidelnost – například jednou týdně. Z těchto porad je veden zápis, který je archivován v ředitelně školy.

Pravidelné konání velké pedagogické rady je minimálně dvakrát za pololetí. Na těchto radách se jedná zejména o klasifikacích ve čtvrtletí a pololetí, kázeňských přestupcích a věcí týkající se zaměstnanců. Z těchto porad je veden zápis. V zápisu se zaměstnanci střídají. Zápis se vede jak elektronickou, tak papírovou formou a je archivován v ředitelně. Zápisy jsou vedeny a archivovány řádně a jednoznačně, jsou dostupné každému zaměstnanci na základě jeho žádosti.

Porady vedení se uskutečňují pravidelně každé pondělí. Této porady se účastní ředitel školy a všichni zástupci. Na těchto poradách jsou probírány záležitosti jak pedagogické, tak provozní. Stanovuje se zde harmonogram školních akcí, projednává se o nakládání s finančními prostředky, řeší se zde aktuální problémy a nedostatky. Z porad je veden zápis, který pořizuje jen zástupkyně pro ekonomiku a provoz. Zápisy z porad jsou archivovány v kanceláři školy v elektronické podobě a v ředitelně v podobě papírové. ZŘ zasílá každý zápis z porady všem zúčastněným na služební e-mail.

Jako nejúčinnější je hodnocena komunikace přes rady a porady, kde jsou účastni všichni zaměstnanci a probírají se aktuální otázky týkající se školy. Pozitivní hodnocení je uděleno z důvodu, že porad se zúčastňují opravdu všichni zaměstnanci, všichni tak okamžitě a bez zbytečných průtahů vědí o aktuálním dění a problémech, které se týkají provozu školy, hodnocení žáků apod. Porady jsou tak nejrychlejší a nejspolehlivější způsob komunikace, který probíhá na této úrovni ve škole. Další komunikace probíhá dle potřeby školy.

Interní komunikace není nikde dokumentována, probíhá řádně a dle aktuálních potřeb, ale i tak poskytuje různé nedokonalosti a mezery. Nedokonalosti a mezery jsou v první řadě v tom, že průběh interní komunikace není nikde dokumentován. Komunikace probíhá mnohdy individuálně, dle rozhodnutí zaměstnance případně zainteresovaných stran. Tím, že není dán jasný interní předpis například formou směrnice, není stanoven přesný řád, jak mají například vypadat e-maily při komunikaci s veřejností podobně. Kdyby byla vytvořena směrnice o komunikaci, mohlo by se mnohdy předejít komunikačnímu šumu, který ve škole vzniká.



## Bodové ohodnocení a doporučení pro školu

Tabulka 6: Bodové ohodnocení oblastí č. 3

| Kritérium                                 | Bodové ohodnocení pořadí ( <i>x</i> ) | Váha kritéria ( <i>p</i> ) |
|---|---------------------------------------|----------------------------|
| Míra splnění požadavku (plnění oblasti)   | 5                                     | 5                          |
| Plnění hodnocené oblasti pracovníky školy | 5                                     | 4                          |
| Vypracované dokumenty k hodnocené oblasti | 0                                     | 3                          |
| Vytvořená nepsaná pravidla                | 5                                     | 2                          |
| Plánování budoucího vývoje oblasti        | 0                                     | 1                          |
|   | <b>xxx</b>                            | <b>15</b>                  |

*Zdroj: vlastní zpracování*

|  |   |
|--|---|
| Současný stav je v pořádku, ale změna vítána | 4 |
|--|---|

Pokud by škola chtěla razit cestu kvality dle norem ISO, musí mít postupy interní komunikace stanovení v dokumentaci školy a v Příručce kvality. Dále se musí tyto interní postupy bezvýhradně dodržovat.

Interní komunikace, která probíhá výše popsaným způsobem je v pořádku, pokud se dodržují výše uvedené postupy. Bohužel ne vždy komunikace probíhá správně a všichni zaměstnanci jsou informováni o aktuálním dění. Stává se velice často, že některé problémy se probírají jen mezi zaměstnanci a k vedení školy se dostanou tyto informace oklikou či naopak. Toto je třeba změnit, aby komunikace mohla probíhat kvalitně na všech úrovních. Změny by se dalo dosáhnout vytvořením směrnice o komunikaci, tak, aby s ní byli všichni zaměstnanci seznámeni a aby bylo dbáno na její dodržování. Dalším možným postupem pro řešení problémů by mohla být elektronická vývěska na interním webu školy, kde by se zaměstnanci mohli dozvědět všechny potřebné a důležité informace týkající se chodu a provozu školy a dalších věcí. Pro elektronickou vývěsku by se musel stanovit odpovědný pracovník, který by dbal na dodržování pravidel komunikace a rychlého zveřejňování informací. Zaměstnanci by se naopak museli zavázat k tomu, že elektronickou vývěsku budou pravidelně číst a kontrolovat novinky.

Doporučením v tomto ohledu by mělo být projednávání veškerých důležitých otázek na poradách a radách bezesbytku, aby byli informováni všichni zaměstnanci a mohli se probíranému tématu vyjádřit. Dále by se zaměstnanci mohli vyjadřovat ke zprávám i na elektronické vývěsce, například formou chatu. Při porušení pevně nastavených forem komunikace by vedení mělo přikročit k vyhodnocení porušení, a to i dle závažnosti vyřešit, jak na poradě vedení, tak s příslušným zaměstnancem.

### **3.4. Hodnocená oblast č. 4: Požadavky na jednotlivé pracovní pozice**

**Odpověď – současný stav:** jak je uvedeno výše, požadavky na jednotlivé pracovní pozice jsou uvedeny v Organizačním řádu školy. Jsou zde stanovena práva a povinnosti jednotlivých vedoucích i ostatních zaměstnanců školy. Pracovní náplně jsou stanoveny v přehledně stavěném dokumentu, každý pracovník má k tomuto dokumentu přístup.

Dále pracovní požadavky a náplň práce pedagogických pracovníků stanovuje Zákon o pedagogických pracovnících č. 563/2004 Sb. Tento zákon je k dispozici v kanceláři školy v knižní podobě. Pracovní požadavky a náplň práce nepedagogických pracovníků a ostatních pracovníků se řídí zákoníkem práce, který je též dostupný v knižní podobě v kanceláři školy a interními předpisy.

#### **Bodové ohodnocení a doporučení pro školu**

**Tabulka 7: Bodové ohodnocení oblasti č. 4**

| <b>Kritérium</b>                                 | <b>Bodové ohodnocení pořadí (x)</b> | <b>Váha kritéria (p)</b> |
|--|-------------------------------------|--------------------------|
| <b>Míra splnění požadavku (plnění oblasti)</b>   | <b>5</b>                            | <b>5</b>                 |
| <b>Plnění hodnocené oblasti pracovníky školy</b> | <b>5</b>                            | <b>4</b>                 |
| <b>Vypracované dokumenty k hodnocené oblasti</b> | <b>5</b>                            | <b>3</b>                 |
| <b>Vytvořená nepsaná pravidla</b>                | <b>0</b>                            | <b>2</b>                 |
| <b>Plánování budoucího vývoje oblasti</b>        | <b>5</b>                            | <b>1</b>                 |
|  | <b>xxx</b>                          | <b>15</b>                |

*Zdroj: vlastní zpracování*

Škola má toto téma zpracováno a zapracováno do svého systému dobře a dostatečně, tudíž pro školu nejsou v této oblasti žádná zvláštní doporučení. Samozřejmě, pokud by se organizace rozhodla řídit kvalitou dle norem ISO, je třeba zapracovat požadavky na jednotlivé pracovní pozice do Příručky kvality, jako do samostatného dokumentu.

### 3.5. Hodnocená oblast č. 5: Školení pro zaměstnance

**Odpověď – současný stav:** v současné době nemá škola stanoven přesně daný harmonogram školení pro jednotlivé zaměstnance. Každoročně se koná pro všechny zaměstnance jen školení v oblasti BOZP a PO, které je vedeno externí firmou. Firma si zpracuje podklady pro školení, vede si prezenční listinu a z každého školení vypracuje záznam, který je veden ve složce BOZP a PO v kanceláři školy, kde jsou evidovány i ostatní dokumenty týkající se tohoto problému. Škola dbá přísně na to, aby byla dodržována ustanovení zákoníku práce. Ve školení BOZP a PO není shledán žádný nedostatek, zaměstnanci jsou řádně proškoleni a připraveni na nenadálé situace.

Nedostatek je však v účasti na ostatních školeních. Školení jsou pořádána buď organizací s názvem Školské zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků, nebo externími firmami. Nejčastějším pořadatelem je výše zmíněná organizace. Nabízí široké spektrum školení jak pro pedagogické pracovníky, tak i pro nepedagogické. Pracovnice kanceláře školy se snaží navštěvovat ekonomická školení pravidelně. Účastní se školení a seminářů, které pořádají firmy poskytující programové vybavení, školské zařízení nebo školení od externích subjektů.

V účasti zaměstnanců na školeních není žádný pravidelný řád, školení se zúčastní zaměstnanec, který o školení projeví zájem a kterému je účast na školení schválena ředitelem školy. Každoročně škola dostane dokument, kde jsou vypsána všechna školení Školské zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků, tento dokument je volně přístupný ve sborovně školy. Ostatní školení si zaměstnanci hledají sami.

V rámci výzvy č. 56 OPVK se škola zúčastnila projektu Čtení a jazykové kurzy nás baví, kde se zaměstnanci mohli zúčastnit školení v zahraničních firmách – o tuto nabídku nebyl mezi zaměstnanci žádný zájem. V současné době má škola možnost přihlásit se do projektu OP VVV Podpora škol formou projektů zjednodušeného vykazování, kde je také nabízeno proškolení zaměstnanců, ale zájem o tato školení projevil zatím jen malý zlomek pedagogů.

## Bodové ohodnocení a doporučení pro školu

Tabulka 8: Bodové ohodnocení oblastí č. 5

| Kritérium                                 | Bodové ohodnocení pořadí ( <i>x</i> ) | Váha kritéria ( <i>p</i> ) |
|---|---------------------------------------|----------------------------|
| Míra splnění požadavku (plnění oblasti)   | 0                                     | 5                          |
| Plnění hodnocené oblasti pracovníky školy | 0                                     | 4                          |
| Vypracované dokumenty k hodnocené oblasti | 0                                     | 3                          |
| Vytvořená nepsaná pravidla                | 5                                     | 2                          |
| Plánování budoucího vývoje oblasti        | 0                                     | 1                          |
|   | <b>xxx</b>                            | <b>15</b>                  |

*Zdroj: vlastní zpracování*

|   |   |
|---|---|
| Je třeba rozsáhlejší změna zavedeného systému | 1 |
|---|---|

Škola by měla mít zpracován plán školení pro každý školní rok. Povinné školení BOZP a PO pro zaměstnance je zavedeno správně, na ostatním je třeba velice zapracovat. Tím, že si zaměstnanci školy školení vyhledávají sami, dle doporučení, e-mailových nabídek firem apod., tak se mnohdy ani nedovědí o plánovaných a pořádaných školeních. Pracovnice kanceláře se sice snaží dodržovat nějaký řád školení, kvůli neustále se měnícím podmínkám, ale tento harmonogram není nikde pevně stanoven a tak vše závisí na aktivitě zaměstnankyň si školení sehnat.

Škola by měla stanovit osobu, která se bude starat o prezentaci školení pořádaných alespoň školskou organizací, aby se informace dostaly včas mezi všechny zaměstnance. Tato osoba by měla zveřejňovat na místě pro všechny zaměstnance dostupném pořádané kurzy, měla by se zaměstnanci projednávat případnou účast a zaměstnance na školení přihlašovat, po souhlasu ředitele školy.

Škola má velké nedostatky v tomto ohledu a je nutné na nich co nejdříve zapracovat, i kdyby se škola nevydala cestou řízení kvality, pokud ano, je třeba zapracovat do Příručky kvality harmonogram a popis školení pro zaměstnance. Řádně a pravidelně proškolení zaměstnanci mohou být pro školu velkou konkurenční výhodou.

### 3.6. Hodnocená oblast č. 6: Hodnocení efektivity školení

**Odpověď – současný stav:** u školení, kterých se zaměstnanci účastní, neprobíhá žádné hodnocení přínosů školení pro zaměstnance a školu, hodnocení z pohledu nákladů apod. Zaměstnanec, který se příslušného školení zúčastní, seznámí s novými informacemi kolegy nebo podřízené, kterých se tyto informace týkají. O účasti na školení se nepodávají žádné zprávy nadřízenému ani se školení zpětně nijak nehodnotí.

Hodnocení efektivity školení vede v první řadě k ověření účelnosti vynaložených finančních prostředků do rozvoje zaměstnanců. Dále je možno hodnotit školení z pohledu samotného účastníka školení. Zaměstnanec tak může hodnotit získané vědomosti a dovednosti, metody školení a práce školitele, prostředí, ve kterém se školení chová, dosažení stanového cíle školení, poskytnuté podpůrné materiály a podobně. Na základě těchto získaných informací může vedení školy vyhodnotit, zda bylo školení efektivní, či nikoli a zda stejný (nebo podobný) typ školení v budoucnu absolvovat.

#### Bodové ohodnocení a doporučení pro školu

Tabulka 9: Bodové ohodnocení oblastí č. 6

| Kritérium                                 | Bodové ohodnocení pořadí ( $x$ ) | Váha kritéria ( $p$ ) |
|---|----------------------------------|-----------------------|
| Míra splnění požadavku (plnění oblasti)   | 0                                | 5                     |
| Plnění hodnocené oblasti pracovníky školy | 0                                | 4                     |
| Vypracované dokumenty k hodnocené oblasti | 0                                | 3                     |
| Vytvořená nepsaná pravidla                | 0                                | 2                     |
| Plánování budoucího vývoje oblasti        | 0                                | 1                     |
|   | <b>xxx</b>                       | <b>15</b>             |

*Zdroj: vlastní zpracování*

|  |   |
|--|---|
| System je od základu veden špatně, změny rozsáhlého charakteru | 0 |
|--|---|

Vzhledem k absolutní absenci hodnocení efektivity školení je třeba tento systém implementovat. Absence tohoto systému vyplývá z nedostatečně propracovaného systému

proškolení zaměstnanců. Pokud bude detailněji tento systém propracován, budou se lépe školení hodnotit z pohledu efektivitu.

V rámci školy by měl být zpracován dokument, který bude popisovat, jak se hodnotí efektivita jednotlivých školení a kdo je za hodnocení efektivitu přímo zodpovědný. Vedení školy by mělo vypracovat evaluační dotazník, který by každý zaměstnanec po ukončení školení vyplnil a odevzdal. V tomto dotazníku by měly být uvedeny veškeré důležité informace týkající se školení, například firma, která školení provedla a jméno školitele, cíl školení, obsah samotného semináře, cena kurzu (pokud ji zaměstnanec zná, jinak doplní kancelář školy), obdržené doplňkové materiály obdržené při školení, shodný obsah školení s cílem apod. Dále by v dokumentu měl být prostor pro osobní sdělení zaměstnance, jeho postřehů, získaných zkušeností, kladných či záporných hodnocení apod. Na základě vyhodnocení tohoto dotazníku vedení školy zhodnotí přínosy a negativa školení.

Dále by na začátku každého školního roku měli být zaměstnanci seznámeni s možnostmi jak se daných školení účastnit nebo jak si školení vyhledávat. Každý zaměstnanec by měl vznést písemný požadavek, kterého školení se chce zúčastnit a proč, popřípadě uvést další podrobnosti a vedení školy by mělo posuzovat potřebnost daných školení vzhledem k omezenému finančnímu rozpočtu.

Použití nových metod ve výuce nebo nových učebních pomůcek by mělo být hodnoceno na hospitacích, které ve škole probíhají nepravidelně. Výsledky provedených hodnocení efektivitu školení musí být zaznamenány v písemné podobě a uloženy buď v kanceláři školy, ředitelně nebo ve sborovně tak, aby k nim měl přístup každý zaměstnanec školy.

### **3.7. Hodnocená oblast č. 7: Identifikace infrastruktury – budovy školy, zázemí, ICT**

**Odpověď – současný stav:**škola a pracovníci školy se snaží udržovat infrastrukturu školy tak, aby splňovala co možná nejvyšší kvalitativní požadavky. Vzhledem k tomu, že škola disponuje třemi budovami, přičemž dvě jsou ve vlastnictví města Vrchlabí a jedna ve vlastnictví Královéhradeckého kraje, má stanoveny plány oprav rozdílně pro tyto budovy. Pro všechny budovy jsou vypracovány plány oprav, bohužel se však škola mnohdy od těchto plánů musí odchýlit kvůli nedostatku finančních prostředků a opraví se tak jen nejnnutnější závady.

Škola má zpracován plán revizí a ten přesně dodržuje tak, by byly splněny legislativní a bezpečností požadavky na jednotlivá zařízení či síť. Veškeré revizní zprávy a vyjádření jsou archivována v kanceláři školy, případné nedostatky z revizí jsou okamžitě odstraněny.

Požadavky na nejnnutnější opravy jsou hlášeny v kanceláři školy nebo přímo školníkovi. Ten po domluvě s kanceláří školy nebo s ředitelem školy provede nápravu v co nejkratší možné době. Tento systém funguje spolehlivě a co možná nejvyšší efektivností.

O výpočetní techniku a síť se stará ustanovený správce sítě. Správcem sítě je jmenován učitel ICT. Systém je v současné době nastaven tak, že existuje záznamový blok závad, který je umístěn ve sborovně. Každý zaměstnanec tak může závadu na ICT zapsat do tohoto bloku a požadovat její vyřešení. Bohužel tento systém se neosvědčil a závady nejsou řešeny v co nejkratší možné době, zaměstnanci čekají na vyřešení i několik týdnů, což není požadovaný stav. Veškeré počítače jsou vybaveny legálním softwarem a antivirovým programem, ale bohužel na nich neprobíhá pravidelná a potřebná údržba.

### **Bodové ohodnocení a doporučení pro školu**

**Tabulka 10: Bodové ohodnocení oblasti č. 7**

| <b>Kritérium</b>                                 | <b>Bodové ohodnocení pořadí (x)</b> | <b>Váha kritéria (p)</b> |
|--|-------------------------------------|--------------------------|
| <b>Míra splnění požadavku (plnění oblasti)</b>   | <b>5</b>                            | <b>5</b>                 |
| <b>Plnění hodnocené oblasti pracovníky školy</b> | <b>0</b>                            | <b>4</b>                 |
| <b>Vypracované dokumenty k hodnocené oblasti</b> | <b>5</b>                            | <b>3</b>                 |
| <b>Vytvořená nepsaná pravidla</b>                | <b>5</b>                            | <b>2</b>                 |
| <b>Plánování budoucího vývoje oblasti</b>        | <b>0</b>                            | <b>1</b>                 |
|  | <b>xxx</b>                          | <b>15</b>                |

*Zdroj: vlastní zpracování*

|  |   |
|--|---|
| Současný stav je v pořádku, ale změna vítána | 4 |
|--|---|

Škola správně vede plány oprav a plány revizí. Plány revizí jsou dodržovány a pravidelně zpracovávány a aktualizovány. Plány oprav jsou dodržovány dle aktuální finanční situace školy.

Vhodné by bylo zavést jakousi knihu závad, kam se budou zaznamenávat všechny požadavky na odstranění vzniklých závad tak, aby nedocházelo pouze k ústnímu řešení vzniklé situace a dále jakousi knihu oprav, kde by byly zaznamenány opravy jednotlivých závad. Tím se předejde možnému neřešení závady kvůli pouze ústnímu nahlášení.

Dále je třeba řešit nefungující systém udržování infrastruktury výpočetní techniky. Doporučením může být analogické zavedení knih závad a oprav, dále musí být stanoven nadřízený pracovník, který bude kontrolovat dodržování oprav nahlášených závad v co nejkratším časovém úseku. Při hrubém porušení povinností správce sítě musí být stanoveny sankce za tato porušení.

V neposlední řadě by měl být zpracován samostatný dokument, který bude shrnovat výše zmíněné dokumenty do jednoho, pro lepší přehlednost. Tento dokument by měl být k dispozici všem zaměstnancům školy na místech k tomu určených a měl by jmenovat osoby za jednotlivé úkony zodpovědné, dále práci s výše zmíněnými knihami, kontroly oprav atd., tak aby zaměstnanci školy přesně věděli, na koho se v případě nutnosti mohou obrátit.

### **3.8. Hodnocená oblast č. 8: Pracovní prostředí v organizaci**

**Odpověď – současný stav:** pracovní prostředí školy se skládá ze tří budov školy, přičemž první můžeme charakterizovat jako hlavní budovu školy, kde probíhá teoretická výuka a praktická výuka služebních oborů, druhou budovu jako Středisko praktické výuky (dále jen SPV), kde probíhá teoretická výuka technických oborů a třetí jako budovu, kde neprobíhá žádná výuka a slouží v současné době jako skladovací prostory. Pracovní prostředí jako takové není stanoveno v žádné dokumentaci.

Škola musí splňovat různé požadavky na pracovní prostředí, které jí stanovují vyhlášky a legislativní normy a zákony. Škola musí splňovat přísné hygienické normy. Hygienické normy škola plní, při poslední neohlášené hygienické kontrole škola prošla s pochvalou. Mezi další normy, které škola musí plnit, patří osvětlení, větrání, teplota v učebnách, nastavitelný nábytek apod.

Škola v loňském a letošním roce vybudovala několik zásadních novinek, které se týkají pracovního prostředí. První novinkou je zbudování nového vstupního systému. Podnětem ke zbudování nového vstupního systému bylo posílení bezpečnostních opatření, kvůli útokům ve školách. Tento vstupní systém je inovován v tom ohledu, že kancelář, ředitel školy a mistři na budově SPV vidí na obrazovce každého, kdo potřebuje vstoupit do školy.



Druhou novinkou v rámci posílení bezpečnosti bylo zbudování kamerového systému. Kamerový systém snímá zadní vchod, kde žáci vstupují do školy (do šaten) a hlavní halu školy. Toto opatření je opět z bezpečnostních důvodů.

Největší novinka, která se týká přímo zaměstnanců je elektronických docházkový systém. Každý zaměstnanec má vlastní vstupní kartu, při vstupu do školy svůj příchod zaznamená. V systému se dají zaznamenat i další situace, které se týkají pracovních poměrů. Systém přenáší informace do počítačového softwaru, mzdová účetní si tak tyto informace stáhne rovnou do mzdového programu.

### Bodové ohodnocení a doporučení pro školu

Tabulka 11: Bodové ohodnocení oblasti č. 8

| Kritérium                                 | Bodové ohodnocení pořadí ( $x$ ) | Váha kritéria ( $p$ ) |
|---|----------------------------------|-----------------------|
| Míra splnění požadavku (plnění oblasti)   | 5                                | 5                     |
| Plnění hodnocené oblasti pracovníky školy | 5                                | 4                     |
| Vypracované dokumenty k hodnocené oblasti | 0                                | 3                     |
| Vytvořená nepsaná pravidla                | 5                                | 2                     |
| Plánování budoucího vývoje oblasti        | 5                                | 1                     |
|   | <b>xxx</b>                       | <b>15</b>             |

*Zdroj: vlastní zpracování*

|  |   |
|--|---|
| Současný stav je v pořádku, ale změna vítána | 4 |
|--|---|

V rámci tvorby vyhovujícího pracovního prostředí není škole de facto co vytknout, kromě absence dokumentace k tomuto problému. Škola se o pracovní prostředí stará a snaží se ho inovovat dle aktuálních podmínek a finančních prostředků. Jak je výše uvedeno, pracovní prostředí je možné posuzovat z pohledu zaměstnance a z pohledu žáka školy.

Z pohledu zaměstnance je třeba zmínit, že i přes maximální možnou péči o pracovní prostředí se zde dají nalézt nedostatky. Například se jedná o převážně již nevyhovující židle v kancelářích učitelů, které jsou již značně opotřebené a učitelům mohou způsobit zdravotní potíže.

Z pohledu žáka je třeba zmínit již nevyhovující školní nábytek. Nábytek by měl být obnoven a vyměněn za nastavitelný školní nábytek, který je pro výuku vhodnější. Díky získané dotaci škola může vyměnit část nastavitelného nábytku již o letošních letních prázdninách.

Pokud by škola chtěla řídit kvalitu dle norem ISO, musí mít toto zpracované v Příručce kvality v samostatné kapitole. Dále by měly být vypracovány cíle kvality v oblasti infrastruktury.

### **3.9. Hodnocená oblast č. 9: Tvorba ŠVP a učebních plánů**

**Odpověď – současný stav:** škola má v současné době vypracovány ŠVP na základě RVP které jsou stanoveny MŠMT. ŠVP jsou vypracovány pro každý obor vzdělávání, který se ve škole vyučuje, detailně popisuje cíl vzdělávání, požadavky na studenta, předpoklady absolventa a vyučované předměty v rámci oboru. Pro každý předmět, který bude žák studovat v rámci svého oboru, jsou přesně stanoveny požadavky na studenta včetně vyučované látky, dále je zde uvedeno hodnocení žáka a rozpracován učební plán s počty hodin. Dále je zde specifikován školní preventivní program, bezpečnost a ochrana zdraví při práci a požární prevence a transformace RVP do ŠVP. Celkem má škola vypracováno 6 ŠVP, přičemž ŠVP je stejné pro maturitní obory Mechanik – lanovkář a Mechanik strojů a zařízení.

ŠVP vypracovávali pedagogové v letech 2009 – 2011. Tvorbu ŠVP vždy vedl příslušný koordinátor tvorby (nejčastěji tehdejší zástupce ředitele pro teoretickou výuku). Další zúčastněnou osobou byl garant oboru, jazykovou úpravu u všech ŠVP prováděla Mgr. Ivana Jindrová a technické zpracování Ing. Martin Knob. Každé ŠVP má rozsah od 110 do 140 stránek potisknutých z obou stran. ŠVP jsou uloženy v kanceláři zástupce ředitele pro teoretickou výuku v tištěné podobě.

## Bodové ohodnocení a doporučení pro školu

Tabulka 12: Bodové ohodnocení oblasti č. 9

| Kritérium                                 | Bodové ohodnocení pořadí ( <i>x</i> ) | Váha kritéria ( <i>p</i> ) |
|---|---------------------------------------|----------------------------|
| Míra splnění požadavku (plnění oblasti)   | 5                                     | 5                          |
| Plnění hodnocené oblasti pracovníky školy | 5                                     | 4                          |
| Vypracované dokumenty k hodnocené oblasti | 5                                     | 3                          |
| Vytvořená nepsaná pravidla                | 5                                     | 2                          |
| Plánování budoucího vývoje oblasti        | 0                                     | 1                          |
|   | <b>xxx</b>                            | <b>15</b>                  |

*Zdroj: vlastní zpracování*

|   |   |
|---|---|
| Současný stav je v pořádku, nepotřebuje změnu | 5 |
|---|---|

Škola má svá ŠVP zpracovaná dle platné legislativy v souladu se Školským zákonem a příslušným RVP. ŠVP prošli již několikrát kontrolaři z ČŠI a neshledali v nich nikdy žádné pochybení či nedostatek po formální ani obsahové stránce. ŠVP jsou zpracována kvalitně, na odborné úrovni a poskytují všechny důležité informace a požadavky, které musí být uváděny. ŠVP se revidují vždy na začátku každého školního roku tak, aby vždy příslušný školní rok proběhl v souladu s těmito předpisy. Přístup k ŠVP není nikde interně zachycen v žádné směrnici či dalším předpisu, který by jasně a přehledně stanovoval, co musí jednotlivá ŠVP obsahovat, k čemu a komu slouží a jak musí probíhat revize.

Z tohoto ohledu by škola měla zpracovat dokument, který bude komplexně zastřešovat tento problém. Dále jako drobný nedostatek se dá hodnotit i fakt, že ŠVP jsou dostupná pouze v jednom výtisku, a to v kanceláři zástupce ředitele pro teoretickou výuku a tak při nepřítomnosti ZŘTV v případě potřeby nemohou nahlédnout do tištěné verze ŠVP. ŠVP jsou v elektronické podobě vyvěšeny na interním serveru školy. ŠVP v elektronické podobě by mohly být zveřejněny i na internetových stránkách školy, pro budoucí uchazeče o studium, jako rozšíření povědomí o budoucím studovaném oboru či zaměstnání. Toto ovšem musí být provedeno opatrně, například umístit na web pouze část či výtah z ŠVP, aby nedošlo ke ztrátě případné konkurenční výhody.

### **3.10. Hodnocená oblast č. 10: Specifické potřeby zákazníka**

**Odpověď – současný stav:** škola zohledňuje specifické potřeby svých studentů. Již při přijímání studentů pracuje s různými doporučeními výchovných poradců ze základních škol a psychologů z pedagogicko-psychologických poraden. Pokud má student definováno doporučení, ze kterého vyplývají specifické potřeby, je s tímto studentem pracováno individuálně.

O studenta se tak stará jak třídní učitel, tak i výchovný poradce. Pro studenta se specifickými potřebami jsou stanoveny individuální podmínky studia. Stanovení individuálních studijních plánů pro žáky je jen ve výjimečných případech, vždy pro projednání s ředitelem školy. Škola se snaží žáky se specifickými potřebami standardně zapojovat do výuky tak, aby zapadli do kolektivu a nebyl mezi nimi a spolužáky žádný viditelný rozdíl. Při klasifikaci volí pedagogové rozdílné metody pro studenty se specifickými vzdělávacími potřebami na základě doporučení z Pedagogicko-psychologické poradny či výchovného poradce.

Studenti mohou výchovného poradce navštívit v jeho konzultačních hodinách, které jsou každý týden. Pro každý školní rok jsou tyto konzultační hodiny vyvěšeny na dveřích kabinetu výchovného poradce. Výchovného poradce mohou samozřejmě navštívit i studenti bez specifických vzdělávacích potřeb, při jakémkoli výchovném problému. Výchovný poradce zachovává zásadu mlčenlivosti a veškeré problémy jsou vyřešeny k co největší spokojenosti všech dotčených stran.

S dalšími možnými problémy může studentovi pomoci metodik prevence. Pokud se jedná o problém s drogami, závislostí a podobně, může student i v tomto ohledu hledat pomoc ve škole, opět platí pravidlo mlčenlivosti.

Všichni zaměstnanci ctí zásadu ochrany osobních a citlivých údajů. Při jakékoli žádosti třetích stran o kopii či sdělování osobních nebo citlivých údajů je vyžadována písemná žádost. Tato žádost je pak následně vyhodnocena a její buď vyhověno či nikoli.

## Bodové ohodnocení a doporučení pro školu

Tabulka 13: Bodové ohodnocení oblasti č. 10

| Kritérium                                 | Bodové ohodnocení pořadí ( <i>x</i> ) | Váha kritéria ( <i>p</i> ) |
|---|---------------------------------------|----------------------------|
| Míra splnění požadavku (plnění oblasti)   | 5                                     | 5                          |
| Plnění hodnocené oblasti pracovníky školy | 5                                     | 4                          |
| Vypracované dokumenty k hodnocené oblasti | 0                                     | 3                          |
| Vytvořená nepsaná pravidla                | 5                                     | 2                          |
| Plánování budoucího vývoje oblasti        | 0                                     | 1                          |
|   | <b>xxx</b>                            | <b>15</b>                  |

*Zdroj: vlastní zpracování*

|  |   |
|--|---|
| Současný stav je v pořádku, ale změna vítána | 4 |
|--|---|

V tomto ohledu nejsou třeba žádná speciální doporučení. Škola se stará o studenty, kteří potřebují z nějakého důvodu jiný přístup velice profesionálně a vstřícně. Je sice pravda, že ředitel školy schvaluje individuální studijní plány pouze ve výjimečných případech, má k tomu svůj důvod. Tímto důvodem je fakt, že nechce vyloučit studenta z běžného kolektivu a spíše jsou projednány s třídními učiteli a ostatními pedagogy specifické přístupy k jednotlivým studentům. V tomto ohledu škola pracuje výborně, uchazeči o studium se v žádném případě nemusí obávat se ke studiu na této škole přihlásit.

Jediný nedostatek může být spatřen ve faktu, že škola nikde neprezentuje metody a postupy, které je schopná žákům poskytnout v rámci specifických vzdělávacích potřeb. Pokud by se prezentovalo například na webových stránkách v sekci pro uchazeče, mohlo by to škole zvýšit zájem o studium a tím pádem i počet studentů.

### 3.11. Hodnocená oblast č. 11: Komunikace mezi školou a zákazníkem

**Odpověď – současný stav:** komunikace mezi školou a zákazníky, kterými jsou studenti, rodiče studentů a další zainteresované strany, probíhá několika způsoby. Komunikace mezi studentem a zástupcem školy probíhá převážně osobní formou (můžeme sem zařadit i

telefonické rozhovory) a písemnou formou (můžeme sem zařadit i e-mailovou komunikaci). Klasickou písemnou formou probíhá pouze v tom případě, že student přestane školu navštěvovat bez udání důvodu, je plnoletý a zástupci školy potřebují zjistit důvody nepřítomnosti. Na základě vyhodnocení důvodů nepřítomnosti probíhají další procesy, a to buď kázeňské tresty, které jsou také udělovány písemnou formou nebo vyloučení ze školy.

Komunikace mezi školou, zákonnými zástupci a ostatní veřejností probíhá více komunikačními kanály. Komunikace může probíhat osobní formou komunikace, telefonické rozhovory, e-mailová komunikace, komunikace přes webové stránky a přes facebook. Osobní komunikace probíhá v rámci pravidelně pořádaných třídních schůzek nebo osobními návštěvami zákonných zástupců ve škole. Dalšími komunikačními kanály jsou vývěsky a nástěnky školy, které jsou umístěné před školou, ve vestibulu školy a na náměstí. Tyto vývěsky jsou pravidelně aktualizovány tak, aby se široká veřejnost dozvěděla více o aktivitách školy.

Další komunikace ve škole probíhá pomocí školské rady, kde je přítomen zástupce školy, města Vrchlabí, a rodičů. Školská rada projednává aktuální otázky a problémy týkající se školy v osobním jednání, a to vždy minimálně jedenkrát za pololetí.

Škola se snaží v posledních letech posílit elektronickou komunikaci se studenty i jejich zákonnými zástupci. Studenti i zákonní zástupci tak mají telefonický i e-mailový kontakt na třídního učitele, ostatní kontakty si mohou najít na webových stránkách školy.

Škola v rámci elektronické komunikace zveřejňuje například i výsledky přijímacího řízení na webových stránkách školy (kromě fyzické podoby ve vývěsce školy, což je zákonem daná povinnost). Uchazeči o studium si tak ve stanoveném termínu mohou kdykoli ověřit výsledek přijímacího řízení na webu školy, díky jejich unikátnímu osobnímu číslu.

V rámci komunikace mezi školou a potenciálními uchazeči o studium škola využívá opět elektronických forem komunikace, a to webové stránky a facebookové stránky. V rámci osobní komunikace škola navštěvuje burzy škol a třídní schůzky na základních školách, kde je škola svými zástupci prezentována a jsou zde představovány jednotlivé obory, cíle školy, plány do budoucna apod.

## Bodové ohodnocení a doporučení pro školu

Tabulka 14: Bodové ohodnocení oblasti č. 11

| Kritérium                                 | Bodové ohodnocení pořadí ( <i>x</i> ) | Váha kritéria ( <i>p</i> ) |
|---|---------------------------------------|----------------------------|
| Míra splnění požadavku (plnění oblasti)   | 5                                     | 5                          |
| Plnění hodnocené oblasti pracovníky školy | 5                                     | 4                          |
| Vypracované dokumenty k hodnocené oblasti | 0                                     | 3                          |
| Vytvořená nepsaná pravidla                | 5                                     | 2                          |
| Plánování budoucího vývoje oblasti        | 0                                     | 1                          |
|   | <b>xxx</b>                            | <b>15</b>                  |

*Zdroj: vlastní zpracování*

|  |   |
|--|---|
| Současný stav je v pořádku, ale změna vítána | 4 |
|--|---|

Doporučení pro školu by v tomto ohledu bylo zajistit vyšší úroveň elektronické komunikace mezi školou, zákonným zástupcem a studentem. Napomoci by tomuto mohlo vytvoření školních e-mailových adres pro studenty. Studenti by tak pro komunikaci se školou využívali výhradně těchto adres.

Dále by se elektronická komunikace mohla vylepšit přes chat na webových stránkách či vytvoření speciálních skupin pro žáky na facebooku školy. Ani jeden tento kanál v současné době škola nevyužívá. Při vytvoření těchto nových komunikačních kanálů je třeba stanovit správce, který se o toto bude starat. V současné době toto administruje s části ZŘ pro ekonomiku a provoz a z části IT administrátor. Bylo by vhodnější sjednotit a dát nové elektronické komunikaci jasný řád a pravidla.

Hodnocení týkající se komunikace s potencionálními uchazeči o studium probíhá velice komplexně a aktivně. Zástupci školy navštěvují veškeré akce v okolí a prezentují školu. K této komunikaci nejsou žádná další doporučení. Škola by v každém případě měla mít komunikaci přesně specifikovanou ve směrnici tak, aby komunikace probíhala komplexně a aby všichni zaměstnanci školy zajišťovali komunikaci stejně.

### **3.12. Hodnocená oblast č. 12: Proces nakupování**

**Odpověď – současný stav:** škola má stanovena zatím jen nepsaná pravidla ohledně procesu nakupování. V závislosti na legislativních pravidlech, které jsou uvedena v zákoně č. 340/2015 Sb. o registru smluv, v zákoně č.134/2016 Sb. o zadávání veřejných zakázek a zákoně 2018/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech, je škola povinna při zakázkách nad 50 tis. Kč vypsat výběrové řízení a smlouvu zveřejnit. Vzhledem k tomu, že škola není plátcem DPH, vztahují se na ni ceny včetně DPH. Při nákupu nad 200 tis. Kč je třeba souhlasu zřizovatele.

U větších zakázek do 50 tis. Kč škola provádí pouze průzkum trhu, to znamená, že osloví 2-3 dodavatele a vybere si nejvhodnější nabídku. Tyto nabídky jsou pak založeny s příslušnou smlouvou vybrané firmy v kanceláři školy. Tyto nákupy do 50 tis. Kč schvaluje ředitel organizace. Podněty pro nákupy jsou dávány zaměstnanci školy dle aktuální potřeby či nutnosti přímo k řediteli nebo nepřímo přes kancelář školy. Nakupují se učební pomůcky a ostatní majetek a materiál, který do této kategorie nespadá. U statků a služeb běžného charakteru zajišťující chod školy rozhoduje o nákupu zástupkyně ředitele pro ekonomiku a provoz s ohledem na stav rozpočtu školy.

Pokud se jedná o specifické potřeby pedagogů pro výuku, je bráno v potaz jejich vlastní odborné uvážení výběru dodavatele. Příkladem je například technický materiál nebo vybavení, kde jsou předkládány návrhy výběru dodavatele přímo pedagogy.

Za veškeré nákupy je zodpovědný ředitel školy. Ve škole je zavedeno pravidlo, že veškeré objednávky podpisuje ředitel školy nebo zástupci ředitele školy v jeho nepřítomnosti. Veškeré objednávky zpracovává ekonomka školy, jedná s vybranými dodavateli a objednávky jsou založeny v kanceláři školy. Nesmí se stát, aby si zaměstnanec školy objednal něco sám, bez vědomí vedení školy.

Přejímka zboží je uskutečňována většinou v kanceláři školy, kde je provedena i kontrola zboží a dokladů. Za tuto kontrolu jsou zodpovědné pracovnice kanceláře. Veškeré dokumenty týkající se objednávek (pokladní doklady, faktury) jsou opatřeny příslušnými podpisy dle podpisové směrnice a založeny v kanceláři školy.



## Bodové ohodnocení a doporučení pro školu

Tabulka 15: Bodové ohodnocení oblasti č. 12

| Kritérium                                 | Bodové ohodnocení pořadí (x) | Váha kritéria (p) |
|---|------------------------------|-------------------|
| Míra splnění požadavku (plnění oblasti)   | 5                            | 5                 |
| Plnění hodnocené oblasti pracovníky školy | 5                            | 4                 |
| Vypracované dokumenty k hodnocené oblasti | 0                            | 3                 |
| Vytvořená nepsaná pravidla                | 5                            | 2                 |
| Plánování budoucího vývoje oblasti        | 0                            | 1                 |
|   | <b>xxx</b>                   | <b>15</b>         |

*Zdroj: vlastní zpracování*

|  |   |
|--|---|
| Současný stav je v pořádku, ale změna vítána | 4 |
|--|---|

Vzhledem k tomu, že proces nákupu a výběru dodavatele je jakýmsi nepsaným pravidlem ve škole a většina procesů probíhá jen formou ústní dohody, měla by škola zahrnout toto do svého systému vnitřních směrnic. Ve směrnici bude tak jasně popsán proces od podání požadavku, přes výběr dodavatele, objednání až po samotné převzetí zboží a následné zaevidování.

Škola má zpracovanou vnitřní směrnici o zadávání veřejných zakázek, která je v souladu s výše uvedenými zákony a tuto směrnici dodržuje. Škola zatím nemá zřízenou datovou schránku pro zveřejňování smluv. Zřízení datové schránky je naplánováno na červenec 2017. Současný proces je hodnocen jako transparentní, vždy je jasně stanoveno, kdo podal požadavek, a vše je založeno v kanceláři školy.

### 3.13. Hodnocená oblast č. 13: Evidence dodavatelů

**Odpověď – současný stav:** evidence dodavatelů není ve škole nijak speciálně vedena. S některými dodavateli jsou podepsány smlouvy o dodávkách, a tyto smlouvy jsou založeny na příslušném místě v kanceláři školy. Ekonomka školy si vede vlastní podevidenci kontaktů na dodavatele, které je schopna v případě nutnosti oslovit.

Při nákupu čisticích prostředků, kancelářských potřeb, náhradních tonerů do tiskáren a kopírek apod. má škola své stálé dodavatele, které vždy osloví. Nabídka dodavatelů je

aktualizována jednou ročně a porovnávána s jinými dodavateli kvůli zajištění hospodárného vynakládání finančních prostředků. Vzhledem k tomu, že někteří dodavatelé jsou vybíráni centrálně prostřednictvím krajského úřadu, jsou tyto kontakty dostupné při dotazu příslušného pracovníka.

Při výběru nového dodavatele pracovníce kanceláře zastávají vždy pravidlo nejnižší nabídnuté ceny za co nejvyšší kvalitu. Při zadání zakázky a výběru nového dodavatele nepodléhající zákonu o zadávání veřejných zakázek škola vždy osloví vždy minimálně dva dodavatele a porovná nabídky, nabídky jsou založeny u objednávky.

Jako další podevidence dodavatelů může sloužit zaznamenání každého dodavatele do jednotného ekonomického softwaru školy. Do tohoto softwaru je zapojen celý Královéhradecký kraj včetně všech organizací a tak mohou být jednotliví dodavatelé sdíleni přes tento software.

Noví dodavatelé jsou vybíráni převážně na internetu nebo přes doporučení. Škola osloví nového dodavatele s požadavkem na cenovou nabídku buď telefonicky, nebo pomocí e-mailové komunikace. Kontakty na dodavatele jsou pravidelně aktualizovány a škola se snaží s dodavateli vést převážně elektronickou komunikaci, kvůli průkaznosti.

### **Bodové ohodnocení a doporučení pro školu**

**Tabulka 16: Bodové ohodnocení oblasti č. 13**

| <b>Kritérium</b>                                 | <b>Bodové ohodnocení pořadí (x)</b> | <b>Váha kritéria (p)</b> |
|--|-------------------------------------|--------------------------|
| <b>Míra splnění požadavku (plnění oblasti)</b>   | <b>5</b>                            | <b>5</b>                 |
| <b>Plnění hodnocené oblasti pracovníky školy</b> | <b>5</b>                            | <b>4</b>                 |
| <b>Vypracované dokumenty k hodnocené oblasti</b> | <b>0</b>                            | <b>3</b>                 |
| <b>Vytvořená nepsaná pravidla</b>                | <b>5</b>                            | <b>2</b>                 |
| <b>Plánování budoucího vývoje oblasti</b>        | <b>0</b>                            | <b>1</b>                 |
|  | <b>xxx</b>                          | <b>15</b>                |

*Zdroj: vlastní zpracování*

|  |   |
|--|---|
| Současný stav je v pořádku, ale změna vítána | 4 |
|--|---|

I když škola nevede přesnou evidenci dodavatelů, jsou pracovníci kanceláře kdykoli schopny vyhledat jakéhokoli dodavatele, a to z řad stálých nebo nových. Proces nákupu probíhá výhradně přes kancelář školy. Pracovníci kanceláře vždy samy osloví dodavatele, provedou objednávku, zboží převezmou, zaplatí apod. Při zadání veřejné zakázky se postupuje dle směrnice. Proces nákupu probíhá stále stejně, ale pro lepší provázanost a transparentnost by bylo vhodné zpracovat směrnici o nákupu a výběru dodavatelů při zakázkách, které se nedají považovat za veřejné dle zákona. Dále by se dodržovaly postupy této směrnice. Bylo by vhodné, před každým nákupem, aby zaměstnanec, který nákup požaduje, vyplnil žádanku o nákup se specifikací zboží apod., toto by bylo vhodné přiložit k dané objednávce.

Při kontaktu s novým dodavatelem si pracovníci kanceláře převezmou na dodavatele kontakt a ten zaevidují do své podevidence. V rámci školy nejsou tak často měněni stálí dodavatelé, a tak evidované kontakty jsou ve většině případů postačující. Při vyhlašování veřejné zakázky, postupují pracovníci kanceláře v souladu s výše uvedenými zákony a dle vypracované směrnice.

Samostatná evidence dodavatelů tak není třeba měnit. Ekonomka školy nebo jiní zaměstnanci školy jsou v případě potřeby schopni obstarat potřeby školy díky spolupráci s dosavadními dodavateli nebo vyhledáním nových na internetu.

### **3.14. Hodnocená oblast č. 14: Evidence a řešení stížností**

**Odpověď – současný stav:** dle pokynu ředitele školy a dle zákona č. 150/1958 Sb. o vyřizování stížností a § 2 zákona č. 106/1999 Sb. o svobodném přístupu k informacím má kromě ředitele školy pravomoc přijímat a řešit stížnosti zástupce ředitele pro teoretické vyučování. Přijímání i vyřizování žádostí a stížností probíhá každý pracovní den v kanceláři ředitele nebo v kanceláři zástupce ředitele od 8:00 h do 14:00 h. Tento pokyn nabyl účinnosti v roce 2011 a je dodržován. Pokyn je vyvěšen na vývěsce před ředitelnu školy, tudíž je každému kdykoli dostupný.

Stížnosti jsou vyřizovány nejčastěji ústním jednáním, pokud jakýkoli pedagog či pracovník školy obdrží stížnost, předá ji neprodleně řediteli školy nebo se s ředitelem školy poradí o případném postupu. Na webových stránkách škola nemá zveřejněn postup pro řešení stížností, a tak rodiče ani žáci mnohdy nevědí, jak postupovat.

K řešení stížností či problémů žáků je zřízena i schránka důvěry, která je pravidelně kontrolována. Vzhledem k tomu, že většina požadavků či stížností ve schránce je

anonymních, je pak složitější jejich řešení. Ovšem je nutné podotknout fakt, že škola neřeší v současné době velké množství stížností.

### Bodové ohodnocení a doporučení pro školu

Tabulka 17: Bodové ohodnocení oblasti č. 14

| Kritérium                                 | Bodové ohodnocení pořadí ( <i>x</i> ) | Váha kritéria ( <i>p</i> ) |
|---|---------------------------------------|----------------------------|
| Míra splnění požadavku (plnění oblasti)   | 5                                     | 5                          |
| Plnění hodnocené oblasti pracovníky školy | 5                                     | 4                          |
| Vypracované dokumenty k hodnocené oblasti | 5                                     | 3                          |
| Vytvořená nepsaná pravidla                | 0                                     | 2                          |
| Plánování budoucího vývoje oblasti        | 0                                     | 1                          |
|   | <b>xxx</b>                            | <b>15</b>                  |

*Zdroj: vlastní zpracování*

|  |   |
|--|---|
| Současný stav je v pořádku, ale změna vítána | 4 |
|--|---|

Škola má pověřené pracovníky pro řešení stížností a proces řešení stížností se ve škole dodržuje. Pedagogové ve spolupráci s ředitelem školy řeší každou stížnost individuálně a ku prospěchu všech zainteresovaných stran.

Doporučením pro školu v tomto ohledu by mohlo být, zveřejnit na webových stránkách postup řešení stížností, aby rodiče i žáci věděli, že pokud jsou s něčím nespokojeni, nemusí se bát tento fakt říci, popřípadě jakým způsobem. Dále by na webových stránkách školy měla být zveřejněna informace o schránce důvěry, že ji žáci mohou kdykoli využít, že mohou využívat buď anonymně, nebo neanonymně a že jejich stížnost bude projednána diskrétně.

### 3.15. Hodnocená oblast č. 15: Hodnocení žáků

**Odpověď – současný stav:** hodnocení žáků ve škole probíhá pomocí slovního i písemného hodnocení. Písemné hodnocení je prováděno dle klasifikační stupnice 1-5, kdy 1 se slovně ohodnotí jako výborně a 5 jako nedostatečně, metody hodnocení jsou zaznamenány v příslušných ŠVP.

Ke každému žákovi je přístupováno individuálně, dle jeho aktuálních potřeb a pokroků. Žáci jsou hodnoceni na základě písemných prací a ústního zkoušení. Další hodnocení žáků probíhá na praxích odborného výcviku, kde jsou žáci technických oborů hodnoceni mistry odborného výcviku a žáci služebních oborů jsou hodnoceni na pracovištích pověřenými zaměstnanci.

Žáci za první pololetí dostanou takzvaný Výpis vysvědčení, kde jsou uvedeny studijní úspěchy prvního pololetí. Na konci školního roku dostávají žáci dokument s názvem Vysvědčení, kde je uveden prospěch za celý školní rok.

Průběžné hodnocení je zaznamenáváno do Žákovské knížky žáka, s tímto hodnocením se mohou seznámit i rodiče žáků. Rodiče žáků jsou pak komplexně informováni o prospěchu dítěte na rodičovských schůzkách, kde mohou s jednotlivými pedagogy prospěch svého dítěte i projednat. Zaznamenávání klasifikace probíhá pomocí systému Bakalář, do kterého každý pedagog zanáší klasifikaci příslušného žáka.

Úspěšní žáci jsou hodnoceni i pochvalou třídního učitele nebo pochvalou ředitele školy a to pokud školu reprezentují v různých soutěžích nebo vykonávají činnosti, které jsou pro školu prospěšné. Škola má hodnocení žáků detailněji popsány v příslušných ŠVP ke každému oboru.

### **Bodové ohodnocení a doporučení pro školu**

**Tabulka 18: Bodové ohodnocení tabulky č. 14**

| <b>Kritérium</b>                                 | <b>Bodové ohodnocení pořadí (x)</b> | <b>Váha kritéria (p)</b> |
|--|-------------------------------------|--------------------------|
| <b>Míra splnění požadavku (plnění oblasti)</b>   | <b>5</b>                            | <b>5</b>                 |
| <b>Plnění hodnocené oblasti pracovníky školy</b> | <b>5</b>                            | <b>4</b>                 |
| <b>Vypracované dokumenty k hodnocené oblasti</b> | <b>5</b>                            | <b>3</b>                 |
| <b>Vytvořená nepsaná pravidla</b>                | <b>5</b>                            | <b>2</b>                 |
| <b>Plánování budoucího vývoje oblasti</b>        | <b>0</b>                            | <b>1</b>                 |
|  | <b>xxx</b>                          | <b>15</b>                |

*Zdroj: vlastní zpracování*

|  |   |
|--|---|
| Současný stav je v pořádku, ale změna vítána | 4 |
|--|---|

Škola má stanoveny hodnocení žáků ve svých ŠVP a toto dodržuje. Škola ke klasifikaci žáků přistupuje s individuálním přístupem, což je v dnešní době velice důležité.

Jediné doporučení pro školu v tomto ohledu je, že by do budoucna škola mohla zvolit systém zveřejňování klasifikace na webových stránkách školy, kde by ji mohli vidět jak žáci, tak rodiče žáků. Škola však v tomto ohledu nezůstává nečinná a o tomto postupu se již jednalo, bohužel se setkala s nevolí několika zaměstnanců, a tak se od tohoto záměru zatím upustilo. Do budoucna by toto mohlo být silnou přidanou hodnotou pro školu.

### 3.16. Celkové hodnocení

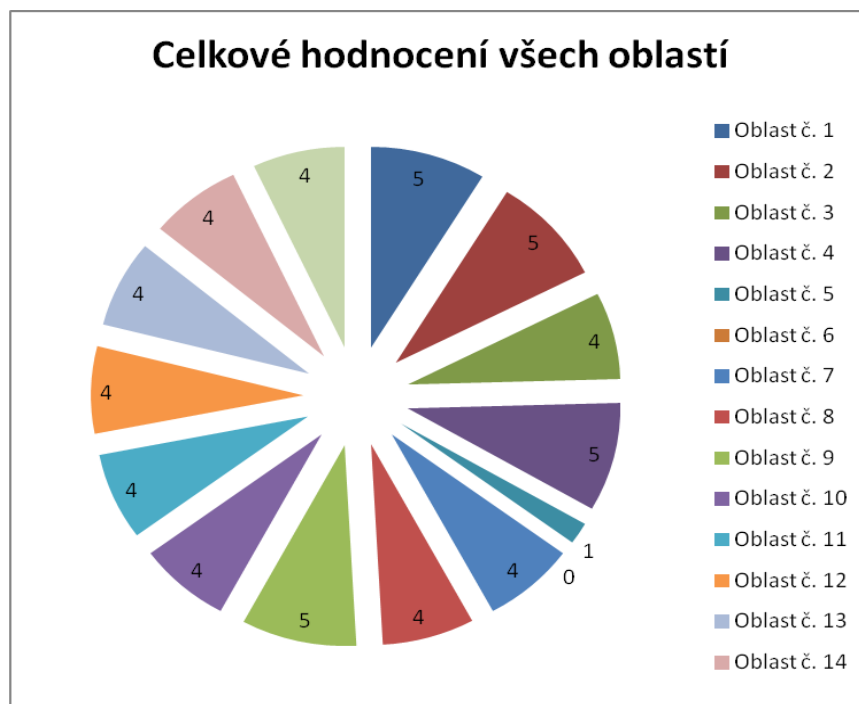
V rámci celkového hodnocení budou nejprve sečteny všechny bodové hodnoty jednotlivých oblastí. Následně bude vypracováno celkové hodnocení všech oblastí a bude vypracováno detailní doporučení pro organizaci.

**Tabulka 19: Celkové hodnocení školy**

| Oblast       | Bodové ohodnocení |
|--------------|-------------------|
| Oblast č. 1  | 5                 |
| Oblast č. 2  | 5                 |
| Oblast č. 3  | 4                 |
| Oblast č. 4  | 5                 |
| Oblast č. 5  | 1                 |
| Oblast č. 6  | 0                 |
| Oblast č. 7  | 4                 |
| Oblast č. 8  | 4                 |
| Oblast č. 9  | 5                 |
| Oblast č. 10 | 4                 |
| Oblast č. 11 | 4                 |
| Oblast č. 12 | 4                 |
| Oblast č. 13 | 4                 |
| Oblast č. 14 | 4                 |
| Oblast č. 15 | 4                 |
| Celkem       | 57                |

*Zdroj: vlastní zpracování*

Pro lepší přehlednost byly hodnoty z tabulky číslo 19 přeneseny do grafu.



**Graf 1: Celkové hodnocení všech oblastí**

*Zdroj: vlastní zpracování*

Jak je patrné z tabulky č. 19 a z grafu č. 1, tak škola ve většině případů obdržela hodnocení 4 body. Z původní hodnotící tabulky hodnotě 4 body připadá slovní hodnocení „Současný stav je v pořádku, ale změna vítána“. Jak je tedy vidět, byla by vítána změna celkem u 9 oblastí z 15. Tyto oblasti jsou: interní komunikace, identifikace infrastruktury – budovy školy, zázemí, ICT, pracovní prostředí, specifické potřeby zákazníka, komunikace mezi školou a zákazníkem, proces nakupování, evidence dodavatelů, evidence a řešení stížností a hodnocení žáků. Škola získávala méně bodů většinou za to, že nemá procesy a postupy zaznamenané v písemné formě dokumentu, a tak se zaměstnanci nemohou dle tohoto zcela řídit.

Nejlépe hodnocené oblasti jsou celkem 4. Jsou to: cíle organizace v oblasti kvality, stanovení odpovědností a pravomocí, požadavky na jednotlivé pracovní pozice a stanovení ŠVP a učebních plánů. Tyto oblasti škola přepracovávat nemusí, jsou zpracovány kvalitně a vyhovují daným požadavkům.

Nejhůře hodnocené oblasti jsou celkem dvě, a to: školení zaměstnanců a hodnocení efektivity školení. V těchto oblastech škola získala tristně málo bodů a musí zapracovat na zlepšení těchto oblastí. Škola musí detailněji propracovat tyto oblasti a začít plnit dané požadavky, pokud by chtěla přijmout do své činnosti kvalitu.

Celkové hodnocení školy je tedy:

|   |       |
|---|-------|
| Hodnocené procesy probíhají uspokojivě, bylo by vhodné se na některé oblasti více zaměřit | 59-45 |
|---|-------|

Jak bylo stanoveno na začátku analýzy, minimální počet bodů pro hodnocení úspěchu organizace z hlediska přístupu ke kvalitě byl 45 bodů. Organizace tuto bodovou hranici přesáhla a to o 13 bodů.

Hodnocení je tedy uspokojivé, škola se oblastmi kvality nezabývá a i tak získala druhé nejvyšší hodnocení. Pracovníci školy by měli ale i tak zapracovat na nízko hodnocených oblastech, ale i na oblastech se 4 body tak, aby ze všech těchto oblastí získala škola bodů 5. U oblastí s 5 body by škola měla dále pracovat na slibně rozjetém konceptu těchto oblastí tak, aby do budoucna nejvyšší hodnocení neztratila.

Škola by dále měla více pracovat se svou konkurencí. Lze zapojit do hodnocení kvality i metodu benchmarking. Škola, i když nemá přímo specifikováno v dokumentaci, používá finanční měření a svým způsobem i měření spokojenosti zákazníka. Finanční měření spočívá ve vyplňování rozpočtových tabulek a v analýze vynaložených finančních prostředků. K měření spokojenosti zákazníka používá škola osobní konzultace žáka s pedagogem, žáka s ředitelem školy a v neposlední řadě komunikaci se zákonnými zástupci žáků. O tomto škola nevede žádné záznamy.



## Závěr

V úvodu práce byl definován cíl a to zhodnotit současný stav řízení kvality vybrané školy či školského zařízení na úrovni středního vzdělávání. Diplomová práce byla strukturována celkem do tří kapitol.

V první kapitole byly vymezeny základní teoretické pojmy, jako jsou kvalita, management a systémy řízení kvality. Nejprve byl vymezen pojem školství v České republice. Následovala kapitola, která se týkala detailněji pojmu kvalita. Pojem kvalita je nejprve základně vymezen. Dále je vymezen rozdíl mezi pojmy kvalita a jakost. Následuje specifikace pojetí kvality ve školství a pojetí kvality v rámci České republiky. Mimo jiné jsou zde představeny organizace, které se zabývají kvalitou, pojmy jako norma ISO, jejich struktura apod. Další oddíl této kapitoly se týká detailnějšího vymezení pojmu management neboli řízení. Kapitola představuje základní pojmy, manažerské funkce a více se zaměřuje na řízení lidských zdrojů, jelikož ty jsou z pohledu kvality zásadní, v neposlední řadě je představen management ve veřejné správě. Závěr této kapitoly se věnuje spojením předchozích pojmů, a to kvalita a management v managementu kvality. Zde jsou představeny pojmy jako systémy managementu kvality, dále metody zabezpečování kvality a měření v systémech kvality. V neposlední řadě je v tomto oddílu specifikována dokumentace, kterou každá organizace zabývající se kvalitou musí vést.

V druhé kapitole byla představena hodnocená organizace. Hodnocenou organizací byla zvolena Střední odborná škola a Střední odborné učiliště, Krkonošská 265, Vrchlabí. V rámci této kapitoly byla organizace stručně představena, byla popsána její historie a současnost, byly specifikovány základní problémy, které v současné době organizace řeší. Dále byly analyzovány konkurenční organizace. Jako konkurenční organizace byly vybrány všechny střední školy ve městě Vrchlabí a dále organizace, které jsou svým zaměřením podobné analyzované organizaci, a jejich vzdálenost od organizace je do 35 kilometrů. Bylo specifikováno získávání finančních prostředků na provoz organizace a na zabezpečení personálního zajištění a organizační schéma řízení školy.

Ve třetí kapitole probíhala samotná analýza přístupu organizace ke kvalitě. Bylo vytipováno celkem 15 oblastí dle norem ISO, které byly v organizaci analyzovány a bodově hodnoceny. V rámci této kapitoly byla zvolená analýza nejprve představena a následovalo hodnocení jednotlivých vytipovaných oblastí.

Bodové hodnocení probíhalo na základě předem stanovené bodové škály a stanovení vah důležitosti plnění jednotlivých oblastí. Výsledný počet bodů za oblast byl vypočítán dle

váženého aritmetického průměru. Dále byl stanoven celkový počet možných získaných bodů a bodová stupnice celkového hodnocení školy. Minimální počet možných získaných bodů byl stanoven na 45 bodů a tuto hranici organizace překonala. Každá vytipovaná oblast byla hodnocena nejprve slovně, kde byly využity všechny dostupné materiály a znalosti poměrů školy tak, aby hodnocení bylo provedeno co možná nejobjektivněji. Po slovním hodnocení následovalo přidělení bodu za oblast, a to výpočtem váženého aritmetického průměru. Hodnoty výpočtu se vždy (pokud to bylo třeba) zaokrouhlovaly na celé číslo nahoru. Dle výsledného bodu bylo přiřazeno slovní hodnocení. Na závěr každého hodnocení oblasti bylo vypracováno slovní doporučení pro školu a pro zaměstnance školy, na co je třeba se zaměřit apod. Závěr kapitoly byl věnován celkovému zhodnocení provedené analýzy s provedeným doporučením. Celkové hodnocení bylo provedeno sečtením přidělených bodů jednotlivým oblastem a přiřazením těchto bodů ke slovnímu hodnocení, které bylo stanoveno na začátku kapitoly. Organizace byla celkově zhodnocena z hlediska přístupu ke kvalitě a bylo jí uděleno doporučení.

Z celkového hodnocení patnácti oblastí měla škola celkem čtyři oblasti s plným počtem bodů (5 bodů) a byly to oblasti cíle organizace v oblasti kvality; stanovení odpovědností a pravomocí; požadavky na jednotlivé pracovní pozice a stanovení ŠVP a učebních plánů. Při vyhodnocení těchto oblastí nebylo škole možné téměř cokoli vytknout, maximálně jen nedostatek ve vedení dokumentace, která by se týkala řízení kvality těchto oblastí.

Většinou škola získala bodové ohodnocení čtyři body. Toto jí bylo uděleno celkem u devíti oblastí. Těmito oblastmi byly: interní komunikace; identifikace infrastruktury – budovy školy, zázemí, ICT; pracovní prostředí; specifické potřeby zákazníka; komunikace mezi školou a zákazníkem; proces nakupování; evidence dodavatelů; evidence a řešení stížností a hodnocení žáků. Škola v těchto oblastech ztrácela nejčastěji body tím, že nemá stanovené postupy a procesy nebo je nemá zaznamenány v písemně podobě.

Nejhůře hodnocené oblasti byly dvě a to: školení zaměstnanců a hodnocení efektivity školení. Z těchto dvou oblastí získala škola pouze jeden bod. V rámci přístupů k hodnocení kvality musí škola tyto oblasti detailněji zapracovat do své činnosti, vypracovat požadované směrnice a specifikovat nové postupy.

Škola je velice složitou organizací. Složitost spočívá v jejím hlavním zaměření, a to vzdělávání žáků, dále se mnohdy školy potýkají s personálními a mezilidskými problémy a v neposlední řadě s nedostatkem finančních prostředků. Bez finančních prostředků a kvalitních zaměstnanců škola nemůže stoprocentně zabezpečit kvalitní řád a chod školy tak,

jak to od ní veřejnost požaduje. Právě zmíněné požadavky veřejnosti jsou stále vyšší a vyšší a tak pro ředitele škol je stále větším problémem jejich plnění tak, aby si škola udržela své dobré jméno, ba co víc, toto jméno a pověst ještě zlepšovala.

## Seznam použité literatury

- [1] ARMSTRONG, Michael. Management a leadership. Praha: Grada, 2008. ISBN 80-247-2177-5.
- [2] ARMSTRONG, Michael. Personální management. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-716-9614-5.
- [3] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada, 2007. ISBN 80-247-1407-8.
- [4] CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. Management a organizační chování. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Grada Publishing, 2010. ISBN 8024770008.
- [5] DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. Projektový management podle IPMA. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 80-247-2848-6.
- [6] DRUCKER, Peter Ferdinand. To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku. Praha: Management Press, 2002. Knihovna světového managementu. ISBN 80-726-1066-X.
- [7] GURKOVÁ, Elena. Hodnocení kvality života: Pro klinickou praxi a ošetrovatelský výzkum. Grada Publishing a.s, 2011. ISBN 8024773570.
- [8] HRONÍK, František. Hodnocení pracovníků. Praha: Grada, 2006. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.
- [9] CHALOUPKA, Jiří. Jednoduše kvalita. [Šumperk: Jiří Chaloupka, 2008. ISBN 80-254-1346-2.
- [10] LANG, Helmut. Management: trendy a teorie. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 80-717-9683-2.
- [11] MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. Úvod do podnikové ekonomiky. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5316-4.
- [12] NENADÁL, Jaroslav. Měření v systémech managementu jakosti. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-726-1110-0.
- [13] NENADÁL, Jaroslav. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-186-7.

- [14] PLEVOVÁ, Ilona . [ET AL.]. Management v ošetrovatelství. Praha: Grada, 2012. ISBN 80-247-3871-6.
- [15] PRŮCHA, Jan. Pedagogická evaluace: hodnocení vzdělávacích programů, procesů a výsledků. Brno: Masarykova univerzita, 1996. ISBN 80-210-1333-8.
- [16] SPEJCHALOVÁ, Dana. Management kvality, bezpečnosti a environmentu. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2012. ISBN 80-867-3087-5.
- [17] SPEJCHALOVÁ, Dana. Management kvality. Vyd. 3. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2011. ISBN 80-867-3068-9.
- [18] STAPENHURST, Tim. The Benchmarking Book. Routledge, 2009. ISBN 1136434682.
- [19] SYSLOVÁ, Zora. *Profesní kompetence učitele mateřské školy*. Praha: Grada, 2013. ISBN 80-247-4309-4.
- [20] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb - efektivně a moderně*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Grada Publishing, 2014. ISBN 8024791218.
- [21] VEBER, Jaromír. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce: legislativa, systémy, metody, praxe*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 80-726-1210-7.
- [22] VEBER, Jaromír, Marie HŮLOVÁ a Alena PLÁŠKOVÁ. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce: legislativa, systémy, metody, praxe*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-726-1146-1.
- [23] VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 80-726-1200-X.
- [24] VEBER, Jaromír. Řízení jakosti a ochrana spotřebitele. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 80-247-1782-4.
- [25] KLIEROVÁ, Martina a Ján KÚTIK. *Verejný sektor*. Trenčín: FSEV TnUAD, 2013. ISBN 978-80-8073-597-3.

### **Seznam článků**

- [26] Kritéria kvality školy z pohledu České školní inspekce a systémů řízení kvality ISO a CAF [online]. 2011, 21(1) [cit. 2017-06-18]. ISSN 1805-9511.

- [27] USING QUALITY MANAGEMENT PROCEDURES IN EDUCATION: MANAGING THE LEARNER-CENTERED EDUCATIONAL ENVIRONMENT [online]. 2010 [cit. 2017-06-18]. ISSN 1392-8619. Dostupné z: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.3846/tede.2010.05>

### **Seznam zákonů**

- [28] Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon).

### **Internetové zdroje**

- [29] About EOQ. European Organization for Quality [online]. 2016 [cit. 2017-06-18]. Dostupné z: [http://www.eoq.org/about\\_eoq.html](http://www.eoq.org/about_eoq.html)
- [30] Dokumentace systému managementu jakosti. Krajská hospodářská komora Královéhradeckého kraje [online]. [cit. 2017-06-18]. Dostupné z: <http://www.komora-khk.cz/business/documents/?soubor=moduly/5-jakost/05-planovani-systemu-managementu-jakosti/05-02-dokumentace-systemu-managementu-jakosti.pdf>
- [31] Charta kvality. *Národní politika kvality* [online]. 2016 [cit. 2017-06-18]. Dostupné z: <http://www.npj.cz/menu/charta-kvality-cr#scroll>
- [32] Informace o orgánech Národní politiky kvality. *Národní politika kvality* [online]. 2016 [cit. 2017-06-18]. Dostupné z: <http://www.npj.cz/o-nas/informace-o-organech-narodni-politiky-kvality>
- [33] Management veřejné správy. *Moderní obec* [online]. 2013 [cit. 2017-06-18]. Dostupné z: <http://moderniobec.cz/management-verejne-spravy/>
- [34] Model excellence EFQM. Česká společnost pro jakost [online]. 2017 [cit. 2017-06-18]. Dostupné z: <http://www.csq.cz/model-excelence-efqm/>
- [35] Národní cena kvality. *Národní politika kvality* [online]. 2016 [cit. 2017-06-18]. Dostupné z: <http://www.npj.cz/menu/narodni-cena-kvality-cr#scroll>
- [36] Nová norma ČSN ISO 9000 : 2016. *Technické normy* [online]. Praha, 2016 [cit. 2017-06-18]. Dostupné z: <http://www.iso-normy.cz/>
- [37] O nás. Česká společnost pro jakost [online]. 2017 [cit. 2017-06-18]. Dostupné z: <http://www.csq.cz/o-nas/>

- [38] Pojem kvalita. Slovník cizích slov [online]. 2017 [cit. 2017-06-18]. Dostupné z: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/kvalita>
- [39] Program Česká kvalita. Česká kvalita [online]. 2010 [cit. 2017-06-18]. Dostupné z: <http://ceskakvalita.cz/spotrebitele/program-ceska-kvalita/19>
- [40] Pro uchazeče. *Integrovaná střední škola Vysoké nad Jizerou* [online]. 2016 [cit. 2017-06-18]. Dostupné z: <http://www.iss-vysokenj.cz/pro-uchazece/nabizene-obory>
- [41] Střední škola gastronomie a služeb. *Střední škola gastronomie a služeb* [online]. 2016 [cit. 2017-06-18]. Dostupné z: <http://www.ssgs.cz/obory/>
- [42] Význam slova quantum. Slovník cizích slov [online]. 2017 [cit. 2017-06-18]. Dostupné z: <http://www.slovník-cizich-slov.cz/quantum.html>
- [43] Zájemci o studium. *Střední škola informatiky a služeb* [online]. 2016 [cit. 2017-06-18]. Dostupné z: <http://www.ssis.cz/zajemci-o-studium>

#### **Seznam interních dokumentů organizace**

- [44] STŘEDNÍ ODBORNÁ ŠKOLA A STŘEDNÍ ODBORNÉ UČILIŠTĚ, VRCHLABÍ, KRKONOŠSKÁ 264. Organizační řád školy.
- [45] STŘEDNÍ ODBORNÁ ŠKOLA A STŘEDNÍ ODBORNÉ UČILIŠTĚ, VRCHLABÍ, KRKONOŠSKÁ 264. Kniha faktur, seznam dodavatelů.
- [46] STŘEDNÍ ODBORNÁ ŠKOLA A STŘEDNÍ ODBORNÉ UČILIŠTĚ, VRCHLABÍ, KRKONOŠSKÁ 264. Revizní knihy, knihy oprav.
- [47] STŘEDNÍ ODBORNÁ ŠKOLA A STŘEDNÍ ODBORNÉ UČILIŠTĚ, VRCHLABÍ, KRKONOŠSKÁ 264. Školní řád.
- [48] STŘEDNÍ ODBORNÁ ŠKOLA A STŘEDNÍ ODBORNÉ UČILIŠTĚ, VRCHLABÍ, KRKONOŠSKÁ 264. Školní vzdělávací programy.
- [49] STŘEDNÍ ODBORNÁ ŠKOLA A STŘEDNÍ ODBORNÉ UČILIŠTĚ, VRCHLABÍ, KRKONOŠSKÁ 264. Zápis z porad vedení a zápisy z pedagogických rad.