

LEGRO CONSULT s.r.o.

Vzdělávací program KVALITY

Metodika vzdělávacího programu pro školy a školská zařízení

Autor: Ing. Michal Novák, Bc. Daniel Hilbert

České Budějovice, 2012



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Tento projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky.

Projekt: Zvyšování kompetencí řídicích pracovníků škol a školských zařízení v Jihočeském kraji v oblasti měkkých dovedností, kvality, environmentu a bezpečnosti

Registrační číslo: CZ.1.07/1.3.06/04.0043

Autor: Ing. Michal Novák, Bc. Daniel Hilbert

Počet stran: 72

Za jazykovou a formální stránku odpovídají autoři díla.

© Ing. Michal Novák, Bc. Daniel Hilbert

© Jihočeský Kraj

Obsah

1	Úvod	5
2	Kvalita	5
3	Základní koncepce managementu kvality	11
4	Základní požadavky normy ČSN EN ISO 9001:2009	13
5	Aplikace v praxi	20
5.1	Rozhodnutí o zavedení QMS	26
5.2	Vstupní analýza	28
5.3	Harmonogram implementace	29
6	PRAKTICKÉ POSTUPY V RÁMCI IMPLEMENTACE	33
6.1	Politika kvality	33
6.2	Mapa procesů	33
6.3	Popis procesů	35
6.4	Tvorba příručky kvality a souvisejících dokumentů a záznamů	40
6.5	Interní audit	62
6.6	Přezkoumání QMS vedením	62
7	Certifikace	67
8	Terminologie	68
9	Seznam použité literatury	72

Seznam tabulek:

Tabulka 1 Proces implementace QMS.....	24
Tabulka 4 SWOT analýza.....	27
Tabulka 5 Modelový harmonogram implementace.....	29
Tabulka 6 Příklad mapy procesů	35
Tabulka 7 – Příklad karty procesů – managementu zdrojů	39
Tabulka 8 Příručka kvality.....	40
Tabulka 10 Přezkoumání QMS vedením	63
Tabulka 11 Terminologie	68

1 Úvod

Cílem této metodiky je získat soubor základních informací o koncepcích, principech, postupech a metodách moderního managementu kvality, který je chápán jako nedílná součást celkového systému řízení všech typů organizací. Po prostudování modulu byste měli být schopni se orientovat v problematice současného vnímání kvality, v koncepci standardů ISO řady 9000 a koncepci TQM, pochopit základní ekonomické souvislosti managementu kvality a umět využívat základní techniky a nástroje managementu kvality.

Výsledkem by mělo být stanovení postupů pro implementaci systému managementu kvality (QMS) do vzdělávacích institucí (škol a školských zařízení).

2 Kvalita

Na úvod bychom si měli tedy vysvětlit, co to vlastně myslíme pod pojmem „kvality“

Kvalita je pojem vztahující se k výrobkům či službám, ale i k prováděným činnostem. Počátky kvality lze nalézt už ve starověku. Pojem kvalita lze charakterizovat již v době, kdy si lidé začali zhotovovat oděvy, nástroje pro lov, obydlí, pomůcky pro zpracování přírodních produktů pro zajištění výživy a podobně. Sledem těchto činností nastartovali soubor otázek typu: Podařilo se nám to? Poslouží nám to tak, jak jsme předpokládali? Odpovědí na tyto otázky bylo nalézt hodnocení dosažených výsledků s předem vytvořenými představami o nich.

Kvalita vstoupila do povědomí širokých vrstev společnosti s masivním rozšířením řemeslné a průmyslové výroby a snahou uplatnit své produkty na trhu. Tedy v době, kdy několik řemeslných nebo průmyslových subjektů vyrábělo jeden a týž výrobek, nebo produkty téměř shodné, určené ke stejnému účelu a tyto produkty se setkávaly na jednom odbytišti. Tyto nabízené výrobky mohly, ale nemusely mít stejnou cenu. Bylo však nutné srovnávat požadovanou cenu s užitnými vlastnostmi, aby určitý produkt byl takový, jak to očekáváme nebo vyžadujeme. Tím se dostáváme

k vysvětlení kvality jako naplnění určitých požadavků, což můžeme také nazvat vhodnost k účelu.

Existuje mnoho definic a různorodých přístupů k vymezení pojmu kvality. Uvedme si některé z nich, tak jak je definovali někteří z významných osobností – guru (otcové, autority) působících v oblasti managementu kvality:

- Kvalita je způsobilost pro užití. (Juran)
- Kvalita je shoda s požadavky. (Crosby)
- Kvalita je to, co za ni považuje zákazník. (Feibenbaum)
- Kvalita je minimum ztrát, které výrobek od okamžiku své expedice společnosti způsobí. (Taguchi)

Kvalita označovaná také jako jakost, je údaj o vlastnosti nějakého produktu – tedy stupně splnění požadavků souborem inherentních znaků

Za inherentní znaky jsou považovány vnitřní vlastnosti objektu kvality (produktu, procesu, zdroje, systému), které mu existenčně patří. Tyto, častěji označované jako „znaky kvality“ můžeme členit na znaky měřitelné a atributy. Atributy nelze popsat číselnou hodnotou, nicméně mohou být pro spokojenost zákazníků rozhodující (např. příjemné vystupování, prostředí školy, opravená fasáda apod.)

V poslední době se stále častěji hovoří o kvalitě v oblasti vzdělávání. Vzdělávací instituce nabízejí svým klientům (žákům, studentům, rodičům) služby, a také tyto služby se dají porovnávat ve smyslu konkurence.

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. (Průcha 1996, s. 27)

Uspokojování potřeb zákazníků je smyslem existence neziskových organizací tzn. škol i školských zařízení. Veřejné školy jsou zřízeny proto, aby poskytovaly vzdělání, nemocnice proto, aby léčily, úřady proto, aby poskytovaly příslušné služby. Pokud to nedělají, ztrácí jejich existence smysl. Přičemž prostředkem k naplnění smyslu existence neziskových organizací je účelné vynakládání svěřených prostředků za účelem uspokojení potřeb jejich zákazníků.

Vidíme, že uspokojování potřeb zákazníků (stupeň plnění vnímáme jako kvalitu) je životní nutností pro chod jakékoliv organizace. Buď je to nezbytný prostředek k naplňování jejího smyslu existence (zisková organizace) nebo je to přímo naplnění smyslu organizace (neziskové organizace).

Kvalita je rozhodujícím faktorem stabilního růstu organizace. Tento moderní systém řízení s důrazem na kvalitu zajišťuje u organizace, při jeho využívání, dlouhodobě podstatně lepší výsledky než u organizací, které jsou řízeny intuitivně a jejich zaměření je pouze na kvalitu prostřednictvím technické kontroly, to znamená výstupů bez ohledu na zákazníka. Systém kvality se totiž projevuje svými pozitivními účinky jak uvnitř organizace, tak i vně, tj. v jeho okolí.

Interní dopady systému kvality se projevují rychleji, než účinky externí: snižuje se podíl neshod na celkových výkonech, stoupá kvalita v realizované činnosti a zvyšuje se efektivita a účinnost vnitropodnikových procesů. To vše vede ke zvyšování produktivity a redukci nákladů.

Externí účinek systému kvality je bezesporu stoupající míra spokojenosti a loajality zákazníků (primárně studentů, ovšem v přeneseném významu rovněž také rodičů, zřizovatele a nakonec i státu, coby poskytovatele financování vzdělávání). Zvyšující se schopnost uspokojovat zájmy zákazníků spolu s pozitivními referencemi dosavadních zákazníků potenciálním způsobuje, že organizace (škola, školské zařízení) registruje pozvolný nárůst podílu na daném trhu (obec, město, okres, kraj). Je třeba zdůraznit, že tyto účinky nenastávají okamžitě, ale že se jedná o dlouhodobější proces (mohou se projevit po uplynutí několika let po vybudování účinného systému managementu kvality). Lze tedy konstatovat, že externí účinky managementu kvality mají významný podíl trvalé zvyšování zisku, zlepšování finančních toků a dalších ukazatelů výkonnosti organizace jako takové.

Management kvality musí být tedy chápán jako přirozená a důležitá součást celkového systému řízení jakékoliv organizace, bez ohledu na to, zda jde o organizaci malou nebo velkou, výrobní, resp. neziskovou, poskytující služby.

Je tedy zřejmé, že management kvality má v rámci celkového systému řízení organizací přispívat k naplňování určitých specifických funkcí, mezi kterými jsou nejdůležitější tyto:

- Zajistit spokojenost a loajalitu zákazníků, resp. dalších zainteresovaných stran
- Vytvářet podmínky pro neustálé zlepšování a rozvoj v organizaci
- Zajistit výše uvedené činnosti s co nejmenší spotřebou zdrojů (lidských, materiálových, finančních apod.).

Pokud je management kvality chápán jinak a vedení není schopno tyto funkce zajistit, pak veškeré úsilí je zbytečné a organizace podmínky managementu kvality není schopna splnit.

Lze tedy definovat základní procesy managementu kvality:

- stanovování vrcholových strategických dokumentů (vize, mise, nebo politiky kvality)
- definování cílů kvality
- plánování kvality
- řízení kvality na operativní úrovni
- prokazování kvality
- zlepšování kvality

Nejsou to však jediné procesy, které se odehrávají v organizaci, systémy managementu kvality zdůrazňují i další procesy jako například řízení neshodných produktů, řízení lidských zdrojů, poskytování servisu, návrh a vývoj apod. Systém managementu kvality je pak nutné považovat (a aplikovat) za soubor na sebe navazujících procesů.

Zkusme si vydefinovat základní principy managementu kvality

- Zaměření na zákazníka - organizace jsou závislé na svých zákaznících, a proto mají rozumět současným a budoucím potřebám zákazníků, mají plnit jejich požadavky a snažit se předvídat jejich očekávání. Primární je ovšem definice zákazníků, což zejména u škol a školských zařízení zahrnuje více stran a bude jistě záležet na rozdělení priorit.
- Vedení a řízení lidí -vedoucí osobnosti (lídři) prosazují soulad účelu a zaměření organizace. Mají vytvářet a udržovat interní prostředí, v němž se mohou lidé plně zapojit při dosahování cílů organizace.

- Zapojení lidí - tento princip se úzce dotýká personálního managementu a před kvalitou hmotného majetku preferuje kvalitu lidí. Pozitivní efekty takové angažovanosti lidí spočívají zejména v tom, že zaměstnanci jsou vtahováni do všech důležitých aktivit a stávají se tak sebevědomými i odpovědnými nejenom za výsledky vlastní práce, ale i za výsledky celé organizace.
- Procesní přístup - před kvalitou produktů (výstupů z procesu) je dáвана přednost kvalitě procesů, protože efektivnějších výsledků se dosahuje právě tím, když jsou činnosti a zdroje řízeny jako proces. Efektem aplikace tohoto principu je pak zvýšená schopnost manažerů soustředit se na klíčové procesy, zvýšená efektivnost činností organizace, nižší náklady na procesy, jednoznačné definování odpovědností a pravomocí apod.
- Systémový přístup k managementu - identifikování, porozumění a řízení vzájemně souvisejících procesů, jako systému, přispívá k efektivnosti a účinnosti organizace při dosahování jejích cílů. Tento princip navazuje na předcházející zásadu. Systém managementu je chápán jako soubor na sebe navazujících procesů, což má organizaci přinést zvýšenou efektivnost a účinnost při dosahování cílů.
- Neustálé zlepšování – neustálé zlepšování celkové výkonnosti organizace má být trvalým cílem organizace. Aplikací tohoto principu má být zabezpečeno dosahování nové úrovně v takových oblastech, jako je snižování počtu neshod v dodávkách, rozšiřování spektra funkcí u existujících produktů, nabídka nových produktů a v neposlední řadě i redukce vnitřních neefektivností organizace.
- Rozhodování na základě faktů - objektivní a účinná rozhodnutí mohou být učiněna pouze na základě využití vhodně analyzovaných dat a informací, tj. na základě procesů měření výsledků.
- Vzájemně výhodné dodavatelské vztahy - organizace a její dodavatelé jsou vzájemně závislí a jejich vzájemně prospěšný vztah zvyšuje jejich schopnost vytvářet hodnotu.

Lze tedy konstatovat, že zavedením systému managementu kvality do škol a školských zařízení, napomáhá zlepšit organizaci práce, zefektivnit metody řízení, správu dokumentace a celkově tak zvýšit spokojenost žáků, rodičů, zaměstnanců školy a dalších zainteresovaných stran.

Organizace, která má zavedený systém managementu kvality podle požadavků normy ISO 9001, si může tento fakt nechat potvrdit nezávislou organizací, která má akreditaci pro udělování certifikátu v příslušné zemi, resp. v příslušné části světa.

Certifikační orgán prověří při tzv. certifikačním auditu soulad vytvořené dokumentace s požadavky normy ISO 9001 a principy jak se v praxi podle vytvořené dokumentace postupuje. Plní-li organizace dle mínění certifikačního orgánu požadavky normy ISO 9001, je jí vydán certifikát.

Certifikát má platnost tři roky a v průběhu platnosti se musí certifikační orgán přesvědčovat o tom, že organizace nekoná v rozporu s normou ISO 9001. Proto provádí v organizaci minimálně jednou ročně tzv. dozorový (dohledový) audit.

Po třech letech je možno zažádat o tzv. recertifikační audit a po jeho úspěšném absolvování získává organizace opět certifikát na další tři roky.

3 Základní koncepce managementu kvality

Základním pilířem managementu kvality je řada norem ISO. Lze však konstatovat, že se nejedná o jediný princip managementu kvality. Mezi další můžeme vyjmenovat například, TQM, EFQM, CAF apod. Abychom lépe pochopili tyto metody, bylo by asi dobré si o nich něco málo říci.

Normy řady ISO

Mezinárodní organizace pro normy ISO zveřejnila v roce 1987 sadu norem, které se jako první zabývaly požadavky na systém managementu kvality pod označením ISO ř. 9000

Základní charakteristikou těchto norem je :

Normy ISO ř. 9000 mají universální charakter, tj. nezávisí ani na charakteru procesů, ani na povaze výrobků – jsou aplikovatelné jak ve výrobních organizacích, tak i v podnicích služeb, bez ohledu na jejich velikost

Normy ISO řady 9000 nejsou závazné, ale pouze doporučující. Až v okamžiku, kdy se dodavatel zaváže odběrateli, že aplikuje u sebe systém kvality podle těchto norem, se stává tato norma pro daného producenta závazným předpisem.

Normy ISO ř. 9000 převzala do své legislativy i Evropská unie.

Soubor norem ISO 9000:2008, který je v ČR zaveden jako ČSN EN ISO 9000:2009 (česká verze byla vydána v roce 2009) je tvořena trojicí norem

- ČSN EN ISO 9000:2005 Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník
- ČSN EN ISO 9001:2009 Systémy managementu kvality – Požadavky
- ČSN EN ISO 9004:2001 Systémy managementu kvality – Směrnice pro zlepšování výkonnosti

Tato trojice je pak doplněna normou ČSN EN ISO 19 011:2003 – Směrnice pro auditování systémů managementu kvality a systémů environmentálního managementu.

Tato norma udává pravidla pro provádění interních auditů – tedy nedílný kontrolní prvek požadovaný všemi systémovými normami.

System TQM

TQM je systém řízení definovaný jako „systematické činnosti provozování celých jednotek společnosti hospodárně a efektivně, aby dodávaly zboží a služby v kvalitě uspokojující zákazníka ve správném čase a za správnou cenu, a tak přispívaly k dosažení účelu organizace“. TQM znamená systém, zahrnující všechny osoby ve všech odděleních a na všech úrovních podnikové hierarchie, dále metodu založenou na kroužcích kvality a praktikovaném konceptu učící se organizace a účel neustálého zlepšování kvality, snižování nákladů, uskutečňování dodávek, bezpečnosti provozu, zvyšování morálky a zlepšování ochrany životního prostředí (QCDSME). Systém významně přispívá ke konceptu udržitelné výroby tím, že neustálé zlepšování prostupuje celou organizací a vede k uspokojení potřeb zákazníka s minimem spotřeby zdrojů a tedy minimem dopadů do životního prostředí.

EFQM

Model excellence EFQM „European Foundation for Quality Management“ je nástroj sloužící k hodnocení organizace bez ohledu na velikost, odvětví nebo vyzrállost. Excelentní organizace dosahují a trvale udržují nejvyšší úroveň výkonnosti splňující nebo překračující očekávání všech svých zainteresovaných stran.

CAF

CAF (z orig. Common Assessment Framework) neboli Společný hodnotící rámec je model/nástroj, sloužící ke zlepšování procesů v organizaci. Využíván je hlavně ve veřejné správě, a to nejen v ČR, ale i jinde v Evropě. Jde o nástroj řízení kvality částečně vycházející mj. z konceptu EFQM (European Foundation for Quality Management). Nejdůležitějším výstupem tohoto sebehodnocení je identifikace silných stránek a oblastí pro zlepšování a s tím spojené činnosti.

4 Základní požadavky normy ČSN EN ISO 9001:2009

Označení normy může být pro mnohé mírně matoucí, tedy v úvodu něco k tomu faktu:

- EN ISO 9001:2008 – původní označení normy, která byla zpracována a harmonizována pro EU udává číslo normy (9001) a rok vydání/revize (2008)
- ČSN EN ISO 9001:2009 – označuje fakt, že tato norma byla přijata českým normalizačním řádem (proto ČSN) a na konci označení udává rok vydání v českém normalizačním řádu (tedy 2009)
- ISO 9001 – jedná se akceptovaný zkrácený název předpokládající fakt, že pracujeme s platným vydáním normy. Pro další se budeme držet této zkrácené verze návu kritériální normy.

Pro pochopení normy je nutné si nejprve něco o normě ISO 9001 říci.

Struktura normy pro aplikaci a následnou certifikaci systému managementu kvality umožňuje definovat požadavky na systémy managementu kvality v normě ISO 9001 celkem v pěti kapitolách:

- ✓ Kapitola 4: Systém managementu kvality
- ✓ Kapitola 5: Odpovědnost managementu
- ✓ Kapitola 6: Management zdrojů
- ✓ Kapitola 7: Realizace produktu a
- ✓ Kapitola 8:: Měření, analýza a zlepšování.

Pojďme si tedy probrat podrobněji jednotlivé kapitoly:

Norma ISO 9001 se skládá z úvodních kapitol (0 - 3) obsahujících důležité informace mimo jiné k procesnímu přístupu a k aplikaci normy a dále z kapitol (4 - 8), v nichž jsou uvedeny požadavky, které jsou závazné pro organizaci, která podle této normy implementuje, udržuje a zlepšuje systém managementu kvality.

Obsah normy ISO 9001

Úvod

0.1 Všeobecně

0.2 Procesní přístup

0.3 Vztah k ISO 9004

0.4 Kompatibilita s jinými systémy managementu

1 Předmět normy

1.1 Všeobecně

1.2 Aplikace

2 Normativní odkazy

3 Termíny a definice

4 Systém managementu kvality

4.1 Všeobecné požadavky

4.2 Požadavky na dokumentaci

4.2.1 Všeobecně

4.2.2 Příručka kvality

4.2.3 Řízení dokumentů

4.2.4 Řízení záznamů

5 Odpovědnost managementu

5.1 Osobní angažovanost a aktivita managementu

5.2 Zaměření na zákazníka

5.3 Politika kvality

5.4 Plánování

5.4.1 Cíle kvality

5.4.2 Plánování systému managementu kvality

5.5 Odpovědnost, pravomoc a komunikace

5.5.1 Odpovědnost a pravomoc

5.5.2 Představitel managementu

5.5.3 Interní komunikace

5.6 Přezkoumání systému managementu

5.6.1 Všeobecně

5.6.2 Vstup pro přezkoumání

5.6.3 Výstup z přezkoumání

6 Management zdrojů

6.1 Poskytování zdrojů

6.2 Lidské zdroje

6.2.1 Všeobecně

6.2.2 Odborná způsobilost, vědomí závažnosti a výcvik

6.3 Infrastruktura

6.4 Pracovní prostředí

7 Realizace produktu

7.1 Plánování realizace produktu

7.2 Procesy týkající se zákazníka

7.2.1 Určování požadavků týkajících se produktu

7.2.2 Přezkoumání požadavků týkajících se produktu

7.2.3 Komunikace se zákazníkem

7.3 Návrh a vývoj

7.3.1 Plánování návrhu a vývoje

7.3.2 Vstupy pro návrh a vývoj

7.3.3 Výstupy z návrhu a vývoje

7.3.4 Přezkoumání návrhu a vývoje

7.3.5 Ověřování návrhu a vývoje

7.3.6 Validace návrhu a vývoje

7.3.7 Řízení změn návrhu a vývoje

7.4 Nakupování

7.4.1 Proces nakupování

7.4.2 Informace pro nakupování

7.4.3 Ověřování nakupovaného produktu

7.5 Výroba a poskytování služeb

7.5.1 Řízení výroby a poskytování služeb

7.5.2 Validace procesů výroby a poskytování služeb

7.5.3 Identifikace a sledovatelnost

7.5.4 Majetek zákazníka

7.5.5 Ochrana produktu

7.6 Řízení monitorovacích a měřicích zařízení

8 Měření, analýza a zlepšování

8.1 Všeobecně

8.2 Monitorování a měření

8.2.1 Spokojenost zákazníka

8.2.2 Interní audit

8.2.3 Monitorování a měření procesů

8.2.4 Monitorování a měření produktu

8.3 Řízení neshodného produktu

8.4 Analýza údajů

8.5 Zlepšování

8.5.1 Neustálé zlepšování

8.5.2 Opatření k nápravě

8.5.3 Preventivní opatření

Dále jsou v normě uvedeny přílohy poukazující na kompatibilitu s normou ISO 14001 (která se dotýká environmentálního systému managementu) a bibliografie.

Záměrem mezinárodních norem není uniformita systémů managementu a použité dokumentace. V závislosti na cílech organizace, produktech, procesech, velikosti a struktuře je systém managementu kvality (dále jen QMS) flexibilní. Norma slouží pro interní i externí strany, včetně certifikačních orgánů, pro prokázání schopnosti organizace vyhovět zákazníkovi, legislativě i vlastním požadavkům.

Procesní přístup

Norma vybízí k použití procesního přístupu při zavádění a zlepšování systému kvality, za účelem zvýšení spokojenosti zákazníka splněním jeho požadavků.

Definice procesu

Proces vnímejme jako transformaci vstupů na výstup za použití různých řízených aktivit. Výstup z procesu je zpravidla vstupem pro další proces.

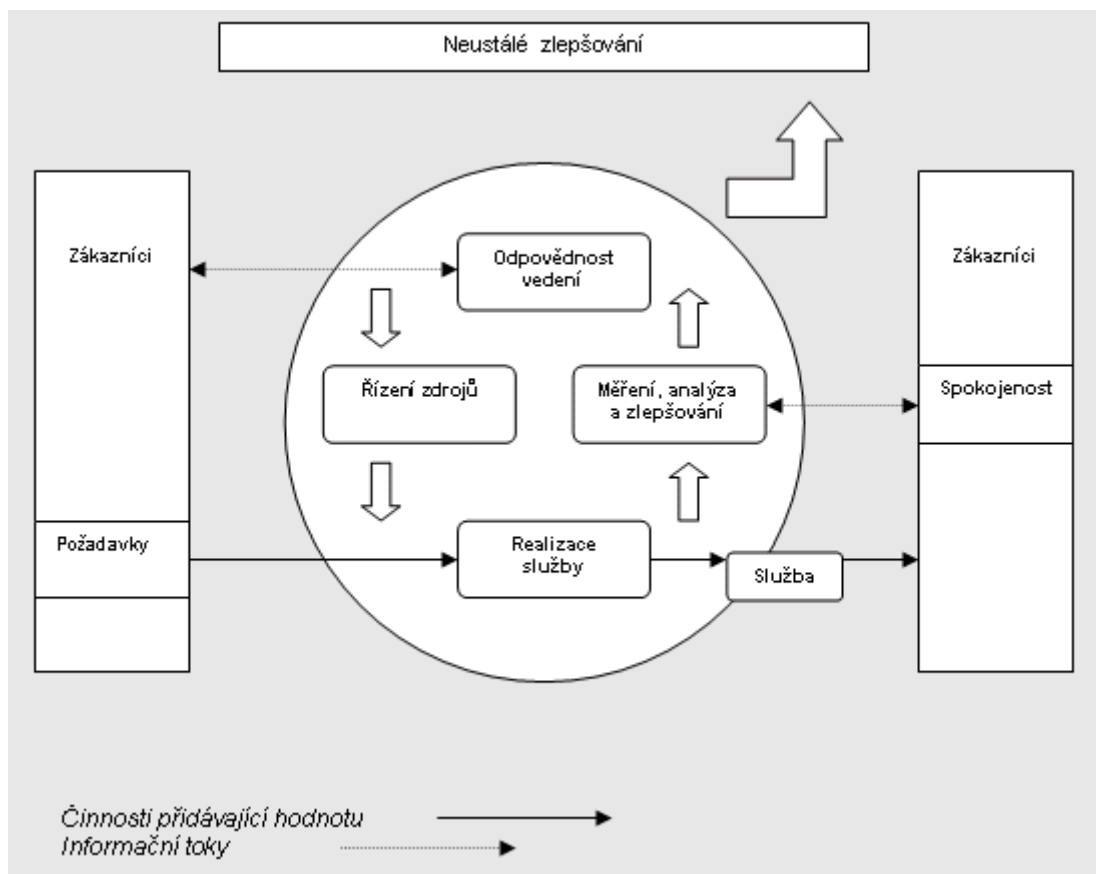
Procesní přístup = aplikace procesů v organizaci a management těchto procesů. K tomu je třeba identifikovat procesy v organizaci a určit základní vztahy mezi nimi. Procesní přístup umožňuje analyzovat procesy a zajistit jejich stabilitu a neustále je zlepšovat tak, aby byly efektivní.

Příklad analýzy procesů a realizace případné změny

- ✓ zjištění dosavadního způsobu dokumentování procesu
- ✓ určení časového průběhu procesu
- ✓ vymezení kontrolních bodů
- ✓ odhalení duplicitně prováděných činností
- ✓ určení zbytečných nebo chybějících činností
- ✓ rozpoznání neefektivně realizovaných činností
- ✓ rozpoznání nedostatků ve vnitřní funkci procesu
- ✓ odhalení chybějících dílčích vstupů nebo výstupů

Velmi vhodným nástrojem pro znázornění a následnou analýzu procesů jejich vstupů, jednotlivých činností, výstupů a vazeb je vývojový diagram.

Pro všechny procesy je doporučeno používat přístup PDCA (Plan-Do-Check-Act), resp. PDCA/PDCS



- 1) P= Plan, plánování změny zahrnuje analýzu výchozí situace, stanovení cílů v souladu s požadavky zákazníka, návrh změny a plánování a postup provedení změny

- 2) D=Do, provedení změny provedení změny v procesu
- 3) C=Check, hodnocení změny
 - 0 zjišťování účinků změny (měření a sběr dat z nového procesu)
 - 1 analýza účinku změny (např. regulační diagramy)
 - 2 posouzení účinku změny (jestliže jsou splněny cíle, provedeme standardizaci=S, jestliže nejsme spokojeni, musíme dále jednat=A)
- 4) S=Standardize, standardizace, zapracování změn do podnikových norem a postupů přezkoumání plánů, hledání alternativních změn pro zlepšování (nástroje kvality) faktory – zde zahrnujeme odpovědnost vedení, management zdrojů, měření, analýzy a všechny aspekty procesu realizace produktu, včetně výrobních faktorů

Aplikování požadavků normy ISO 9001

Všechny požadavky normy ISO 9001 jsou aplikovatelné ve všech organizacích bez ohledu na její typ, velikost a na poskytované produkty. V případě, že některé požadavky této normy nemohou být aplikovány s ohledem na povahu organizace a její produkt, mohou být tyto požadavky předmětem vyloučení. Tato vyloučení se mohou týkat pouze požadavků kapitoly 7 této normy a nesmí ovlivňovat schopnost organizace poskytovat produkt v souladu s požadavky zákazníka a s požadavky zákonných předpisů.

Souhlasím s Vámi, že některé pojmy jsou nestandardní, proto si dovoluji je trochu popsat:

Management kvality:

- koordinované činnosti pro usměrňování a řízení organizace s ohledem na kvalitu. Zahrnuje stanovení politiky kvality a cílů kvality, plánování kvality, řízení kvality, prokazování kvality a zlepšování kvality.

Politika kvality

- celkové záměry a zaměření organizace ve vztahu ke kvalitě oficiálně vyjádřené vrcholovým vedením. Obecně je politika kvality konzistentní s celkovou politikou organizace a poskytuje rámec pro stanovení cílů kvality.

Cíl kvality

- něco, o čem se usiluje, či na co se někdo zaměřuje ve vztahu ke kvalitě. Cíle kvality mají všeobecný základ založený na politice kvality organizace.

System managementu kvality

- systém managementu pro zaměření a řízení organizace s ohledem na kvalitu.

System

- soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících prvků.

System managementu

- systém pro stanovení politiky a cílů a k dosažení těchto cílů.

Efektivnost

- rozsah, ve kterém jsou plánované činnosti realizovány a plánované výsledky dosaženy.

Účinnost

- vztah mezi dosaženým výsledkem a použitými zdroji.

Zlepšování kvality

- část managementu kvality zaměřená na zvyšování schopnosti plnit požadavky na kvalitu.

Organizační struktura

- stanovení povinností, pravomocí a vztahů mezi zaměstnanci.

5 Aplikace v praxi

V rámci této kapitoly se zaměříme na implementaci (zavedení) systému řízení kvality ISO 9001 do škol a školských zařízení.

Zavedený systém poskytuje organizaci a jejím zákazníkům důvěru, že je tento systém schopen poskytovat produkty, které v plné míře splňují požadavky.

Kroky uplatňování systému managementu kvality:

- ✓ určit potřeby a očekávání zákazníků a jiných zainteresovaných stran
- ✓ stanovit politiku kvality a cíle kvality organizace
- ✓ určit procesy (pořadí a vzájemnou vazbu) a odpovědnosti nezbytné pro dosažení cílů kvality
- ✓ určovat a poskytovat zdroje nezbytné pro dosažení cílů kvality
- ✓ zavádět metody k měření efektivnosti a účinnosti každého procesu
- ✓ aplikovat tato měření při určování efektivnosti a účinnosti každého procesu
- ✓ určit opatření pro zabránění vzniku neshod a pro odstranění jejich příčin
- ✓ zavádět a aplikovat proces pro neustálé zlepšování systému managementu kvality

Zavedení systému vnese modernizaci a management změn, efektivitu, zajištění dosahování cílů, fungování organizace v oblasti legislativy, právního a předpisového rámce a shodu s nimi, kompatibilitu systému managementu kvality s praxí v zemích EU.

Přínos správně vybudovaného systému kvality výrazně zvýší konkurenceschopnost každé organizace, důvěryhodnost a její spolehlivost v očích zákazníků. Tedy kromě dosažení vnitřního uspořádání a systemizace lze aplikací normy získat i marketingový nástroj pro okolí.

Výše uvedené přednosti znamenají, že školy a školská zařízení poskytují služby spolehlivě, stabilně na dobré úrovni kvality a má vytvořeny veškeré předpoklady k dalšímu zlepšování efektivnosti systému kvality a tím i systému řízení.

Specifikace vzdělávacího procesu řeší i Mezinárodní organizace pro normalizaci, která vydala normu ISO/IWA 2:2007 Systémy managementu kvality – Směrnice pro aplikaci ISO 9001:2000 ve vzdělávání. Směrnice pro aplikaci ISO 9001:2008 ve vzdělávání se v době vydání tohoto textu zpracovává, nelze však očekávat žádné radikální změny.

Tato mezinárodní dohoda vychází z několikaleté zkušenosti s uplatňováním mezinárodní normy ISO 9001 a jejím cílem je poskytnout organizacím, které nabízejí vzdělávací produkty, návod pro zavedení efektivního systému managementu kvality splňující požadavky ISO 9001. Systém managementu kvality má být podle této mezinárodní dohody co nejjednodušší a má dobře pracovat a zároveň má být dostatečně komplexní, aby dosahoval cílů kvality vzdělávací organizace. Je zde maximálně zdůrazňován tzv. procesní přístup.

Procesní přístup ve vzdělávacích organizacích obecně předpokládá:

- strategický proces k určení role vzdělávací organizace v sociologickém prostředí;
- zabezpečení vzdělávací schopnosti poskytovatelů výuky;
- udržování pracovního prostředí;
- vypracování, přezkoumání a aktualizování studijních plánů;
- výběr a přijímání uchazečů;
- následné vzdělávání a hodnocení studentů;
- v případě středních a vysokých škol konečné zhodnocení, které má poskytnout studentům maturitní vysvědčení či akademickou hodnost nebo certifikát odborné způsobilosti;
- pomocné služby pro výukový proces prováděný k uspokojivému dokončení studijního plánu a podporu studentů, dokud nedosáhnou úspěšného ukončení studia;
- interní a externí komunikaci.

Zavedení systému do praxe školy

Uspěť znamená pro manažery škol znát a plnit požadavky na kvalitu zákazníka (žáci, rodiče, zaměstnavatelé, zaměstnanci, veřejnost atd.), požadavků zákonných a svých vlastních.

V posledních letech neustále roste zájem o zvyšování kvality služeb. Právě kvality se stává konkurenčním nástrojem i u výchovně vzdělávacích organizací. Úspěšné vedení a fungování výchovně vzdělávací organizace vyžaduje, aby byla řízena systematickým a jasným způsobem. Kvalitní řízení se projeví i v úrovni výuky. Úzce souvisí s image školy, prezentací školy i v rámci EU, efektivním fungováním školy, schopností školy plnit požadavky zákazníků, požadavky předpisů a vlastní požadavky organizace.

Zavedení normy ISO 9001 představuje přínos zejména v tom, že organizace zmapuje jednotlivé procesy, což jí umožní provést jejich optimalizaci. Analýza probíhajících procesů jí umožní porozumět, s jakou efektivitou fungují zaběhlé postupy a aktivity. Na tomto základě pak lze zavést systémové řízení procesů, které je protikladem intuitivního řízení (založeného na tradici, zvyku, metodách pokusu a omylu). Neméně významným krokem je vytvoření kvality, která popisuje systém managementu kvality školy a dokumentuje vzájemné působení klíčových, podpůrných a řídicích procesů. Obsahuje odkazy na všechny zdokumentované postupy požadované normou ISO 9001 a kritéria, na nichž je založen systém managementu kvality.

Samotné zavádění systému managementu kvality se dá rozdělit na několik kroků. Tyto kroky je vhodné blíže upřesnit dříve, než budeme probírat samotnou implementaci.

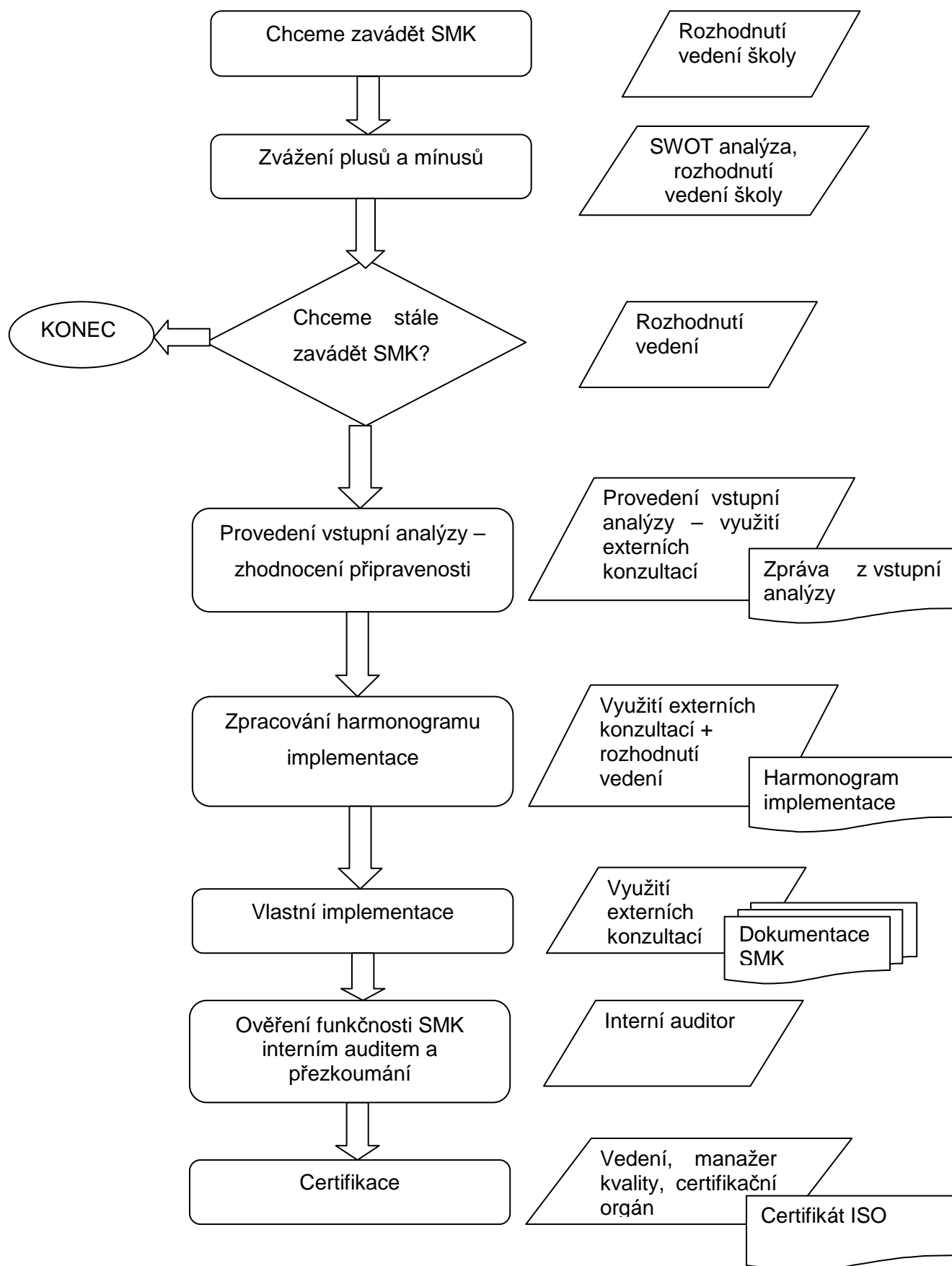
Postup pro zavedení systému řízení kvality podle ČSN EN ISO 9001

1. Rozhodnutí zřizovatele, ředitele školy, ředitele školského zařízení;
2. Ředitel školy jmenuje manažera kvality;
3. Proškolení manažera kvality;
4. Optimalizace organizačního schématu školy;
5. Výběr implementačního týmu;
6. Technické vybavení manažera kvality;
7. Zjištění aktuálního stavu systému řízení organizace (analýza současného stavu) a určení rozdílů mezi systémem řízení a požadavky normy pomocí vlastních pověřených zaměstnanců a případné externí konzultační společnosti;
8. Vytvoření akčního plánu, určení odpovědnosti a stanovení časového harmonogramu pro realizaci jednotlivých opatření;
9. Realizování opatření podle tohoto plánu;
10. Tvorba dokumentů k jednotlivým procesům, činnostem:

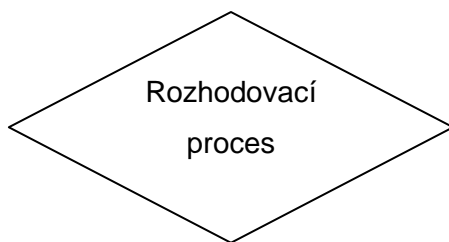
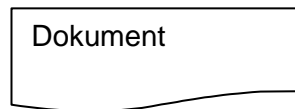
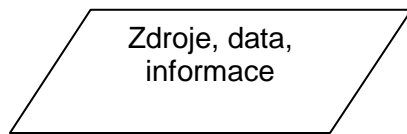
- a. příručka kvality, politika kvality, cíle kvality,
- b. dokumentované postupy požadované normou:
 - 1. řízení dokumentů
 - 2. řízení záznamů
 - 3. přezkoumání systému vedením
 - 4. interní audit
 - 5. řízení neshod
 - 6. nápravná opatření
 - 7. preventivní opatření
- c. dokumenty, které organizace potřebuje pro zajištění efektivního plánování, fungování a řízení svých procesů – směrnice,
- d. záznamy požadované normou;

Vlastní proces zavádění znázorňuje vývojový diagram. Viz následující tabulka.

Tabulka 1 Proces implementace QMS



Legenda:



5.1 Rozhodnutí o zavedení QMS

Prvním a nejdůležitějším krokem je rozhodnutí vedení o zavedení systému managementu kvality. Vedení si musí uvědomovat, jaké přínosy mu zavedení systému přináší a na druhé straně musí zvážit veškerá rizika, která se mohou objevit, a to zejména ve fázi implementace.

Při zvažování přínosů a rizika může dotčený subjekt hodnotit například:

Přínosy: + jednotnost řízení všech činností školy na všech úrovních od pedagogických činností po školní jídelnu a jednotná dokumentace

dobrý obraz školy před klienty (žáky a jejich zákonnými zástupci, ale i dalšími zainteresovanými stranami), škola produkuje jednotnou dokumentaci s jednoznačnými pokyny, v jednotné formě. Nestane se, že každý pracovník podává jiné informace, dokumenty. I pro laika je vidět že vše funguje „tak jak má“.

+ zavedení kontrolních mechanismů činností

informace pro vedení o tom, že ve škole funguje vše jak má

Rizika: - i přes veškerou snahu o nenavyšování počtu dokumentace k jistému navýšení dojde

- pracovníci mohou kontrolní mechanismy vnímat negativně

Velmi vhodnou metodou, jak docílit kompletního pohledu, je využití analýzy rizik tzv. **SWOT analýzy**.

SWOT analýza je metoda, jejíž pomocí je možno identifikovat silné (ang: **S**trengths) a slabé (ang: **W**eaknesses) stránky, příležitosti (ang: **O**pportunities) a hrozby (ang: **T**hreats), spojené s určitým projektem, záměrem, politikou (ve smyslu opatření) apod.

Jedná se o metodu analýzy užívanou především v marketingu, ale také např. při analýze a tvorbě politik (*policy analysis*). Díky tomu je možné komplexně vyhodnotit fungování subjektu, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu. SWOT analýza je součástí strategického (dlouhodobého) plánování každé společnosti.

Dále uvedená SWOT analýza je ilustračním příkladem. Vedení, které zvažuje zavedení systému managementu kvality, by se mělo zamyslet nad silnými a slabými

stránkami organizace, přičemž je lepší pracovat v týmu, který neopomene žádnou z organizačních složek, žádnou činnost atd.

Tabulka 2 SWOT analýza

SWOT analýza		Interní analýzy	
		S: Silné stránky	W: Slabé stránky
Externí analýzy	O: Příležitosti	<i>S-O-Strategie:</i> Vývoj a aplikace nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek organizace (projektu).	<i>W-O-Strategie:</i> Odstranění slabín pro vznik nových příležitostí.
	T: Hrozby	<i>S-T-Strategie:</i> Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.	<i>W-T-Strategie:</i> Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky.

Jakmile vedení zváží veškerá rizika a naproti tomu jednoznačné přínosy, které jí zavedení systému managementu kvality přinese a výsledek rozhodnutí vedení je kladný, můžou s přípravou postoupit do druhé fáze, kterou je podle výše uvedeného diagramu vstupní analýza.

5.2 Vstupní analýza

Účelem vstupní analýzy je

- zhodnotit připravenost instituce na zavedení systému řízení kvality dle ISO 9001,
- identifikovat příležitosti pro zefektivnění činností, (slabé stránky)
- odhadnout kapacitní a finanční náročnost certifikace, navrhnout vhodné metriky, využití dat a informací pro manažerské rozhodování

Výstupem ze vstupní analýzy je zpráva popisující zjištěný aktuální stav, která ale neobsahuje konkrétní doporučení a návrhy na konkrétní změny, pouze identifikuje oblasti a směry, kterými je vhodné se zabývat, aby bylo dosaženo optimálního rozvoje instituce v souladu s její strategií.

Vstupní analýzu by měla provést nezávislá osoba. Může se jednat o osobu, která se konzultační činností v oblasti školství profesionálně zabývá, nebo osobu z jiné školy, která má již systém managementu kvality implementován a má tedy dostatečné zkušenosti, aby mohla stav analyzované instituce objektivně posoudit.

Jakkoliv kvalifikovaná osoba z řad pracovníků nebo zainteresovaných stran analyzované školy není příliš vhodnou osobou pro provedení analýzy, není zde totiž možno stoprocentně zajistit oproštění se od osobních motivů a názorů na činnost vlastní školy.

Průběh vstupní analýzy:

Osoba, případně tým osob provádějící analýzu několikrát navštíví dotčenou instituci a zejména při konzultacích s vedením, budou svými dotazy a/nebo nahlížením do předložené dokumentace posuzovat její připravenost na zavedení systému managementu kvality.

Rozsah vstupní analýzy není časově striktně dán. Při předpokladu že tým provádějící analýzu je profesionálně dobře připraven, záleží na dostupnosti dokumentů a pracovníky s nimiž jsou vedeny pohovory. Plánování pohovorů je vhodné koordinovat tak, aby nebyl narušen plynulý chod běžných činností instituce.

Po absolvování konzultačních schůzek vypracuje analytik soubornou zprávu. Zpráva je předána vedení. Po seznámení vedení s výstupy vstupní analýzy je zpravidla potvrzen záměr implementace systému managementu kvality a pak můžeme pokračit do další fáze, a tou je vytvoření harmonogramu implementace.

5.3 Harmonogram implementace

Vlastní harmonogram implementace je velmi důležitou pomůckou pro řízení celého projektu zavádění systému managementu kvality do školy. Obsahuje konkrétní termíny a body, které mají být v daném termínu plněny. Je zde třeba zmínit i další doporučení na zainteresování vyššího počtu zaměstnanců organizace tak, aby celá váha implementace neležela jen na řediteli (či jiném vedoucím pracovníkovi) a manažeru kvality.

Důsledným dodržováním a kontrolou průběhu harmonogramu docílíme úplného a včasného splnění konečného termínu dokončení implementace.

Důležitým bodem je také vhodné načasování celé implementace. Obecně není vhodné začátek implementace, tedy vstupní analýzu plánovat na kritické časové úseky typu začátek září (začátek školního roku), prosinec (předvánoční aktivity), leden (konec pololetí), červen (konec školního roku). Celý harmonogram můžeme rozdělit např. na 12 období.

Tabulka 3 Modelový harmonogram implementace

Fáze č.	Aktivity	Výstupy / Dokumenty
0	Vstupní analýza	Souhrnná zpráva
1	Definování organizační struktury, struktury dokumentace a mapy procesů Nastavení systému řízení dokumentace	Organizační struktura – návrh Struktura dokumentace – návrh Mapa procesů Karta procesu Řízení dokumentace a záznamů
2	Popis realizačních procesů – tvorba karet	Karty hlavních procesů

Fáze č.	Aktivity	Výstupy / Dokumenty
	procesů podle definované mapy procesů, tvorba související dokumentace	Související dokumenty a záznamy
3	Popis řídicích a podpůrných procesů – tvorba karet procesů podle definované mapy procesů, tvorba související dokumentace	Karty procesů řídicích a podpůrných Související dokumenty a záznamy
4	<p>Školení pro pedagogické pracovníky (téma: úvod do systému řízení kvality, procesního pojetí a mapování procesů)</p> <p>Školení pro nepedagogické pracovníky (téma: úvod do systému řízení kvality, procesního pojetí a mapování procesů)</p> <p>Revize karet procesů – zapracování případných změn, které vyplynou ze školení</p> <p>Systém řízení dokumentace – systematizace zatím zavedených dokumentů a záznamů</p>	<p>Prezentace ke školení</p> <p>Prezentace ke školení</p> <p>Karty procesů - vydané</p>
	<p>Kontrolní den Vyhodnocení plnění harmonogramu</p>	Záznam z kontrolního dne č. 1
5	<p>Příprava příručky kvality -1. část: úvodní texty kap. 4 (Systém managementu kvality)</p> <p>Projednání první části příručky kvality včetně souvisejících dokumentů a záznamů a implementace do praxe školy</p>	Příručka kvality 1. část
6	<p>Příprava příručky kvality -2. část: kap. 5(Odpovědnost managementu) kap. 6 (Management zdrojů)</p> <p>Projednání první části příručky kvality včetně souvisejících dokumentů a záznamů a</p>	Příručka kvality 2. část

Fáze č.	Aktivity	Výstupy / Dokumenty
	implementace do praxe školy	
7	Příprava příručky kvality - 3. část: kap.7 (Realizace produktu) Projednání první části příručky kvality včetně souvisejících dokumentů a záznamů a implementace do praxe školy	Příručka kvality 3. část
8	Příprava příručky kvality - 4.část: kr.8 (Měření,analýza,zlepšování) Projednání první části příručky kvality včetně souvisejících dokumentů a záznamů a implementace do praxe školy Vytvoření Programu interních auditů	Příručka kvality – kompletní Program interních auditů kvality na měsíce 9-12
	Kontrolní den Vyhodnocení plnění harmonogramu	Záznam z kontrolního dne č. 2
9	Školení interních auditorů (téma: teorie provádění interních auditů a praktický nácvik auditování) Realizace interních auditů v souladu s Programem	Prezentace ze školení Výstupy z interních auditů
10	Realizace interních auditů v souladu s Programem	Výstupy z interních auditů Prezentace ze školení
11	Školení pro pracovníky (téma: systém kvality v ZŠ pro praxi) Realizace interních auditů Příprava přezkoumání QMS	Prezentace ze školení Výstupy z interních auditů
12	Realizace interních auditů Dokončení přezkoumání QMS	Výstupy z interních auditů Zpráva z přezkoumání

Fáze č.	Aktivity	Výstupy / Dokumenty
		vedením
	Kontrolní den Vyhodnocení plnění harmonogramu	Záznam z kontrolního dne č. 3

6 PRAKTICKÉ POSTUPY V RÁMCI IMPLEMENTACE

Následující postupy popsané v rámci této kapitoly spadají hlediska cyklu PDCA aplikovaného na proces zavádění systému managementu kvality do fáze „D“ tedy „dělej, realizuj“. V této fázi dojde k vytvoření konkrétních dokumentů a záznamů nutných pro QMS ale i vlastní činnosti organizace a jejich aplikaci do praxe.

6.1 Politika kvality

Norma ISO 9000 uvádí, že Politika kvality vyjadřuje „celkové záměry a zaměření organizace ve vztahu ke kvalitě oficiálně vyjádřené vedením společnosti“. Jedná se tedy o základní strategický dokument, který může být rovněž vnímán jako mise a vize společnosti. Norma ISO 9001 (stejně jako ostatní systémové kritériální normy) dále upřesňuje, které oblasti musí Politika kvality zahrnovat. Tento typ dokumentu bývá velice stručný a jeho další rozpracování bývá uvedeno v příručce kvality (viz níže). Politika kvality určuje základní „odrazový můstek“ pro zpracování cílů kvality.

6.2 Mapa procesů

V první řadě při zavádění systému managementu kvality, je stěžejní vydefinovat procesy, které bude systém zahrnovat a popsat je formou mapy procesů. Mapa procesů je základním nástrojem pro procesní řízení organizace jakéhokoliv typu.

Co je to PROCESNÍ MAPA?

Procesní mapu lze definovat jako schematické znázornění průběhu procesu jako sledu určitých činností - výsledek mapování procesů. Jedná se o tzv. soubor aktivit a činností pracovníků podniku souvisejících s činnostmi podniku s cílem naplnit podnikatelský cíl. Jako základní prvek procesní mapy je označován proces.

Procesní mapa znamená důležitý pojem v procesním řízení. Jelikož každá společnost disponuje velkým množstvím procesů, a s přesáhnutím jejich úměrného zvladatelného množství rapidně klesá jejich přehlednost a čitelnost, díky procesní mapě je umožněno jejich přehlednost zajistit a zachovat. Tvorba procesních map zpravidla probíhá dle některé z modelovacích konvencí. Procesy jsou organizovány do skupin, které jsou reprezentovány jedním procesem. Vznikají tak celé hierarchie procesů.

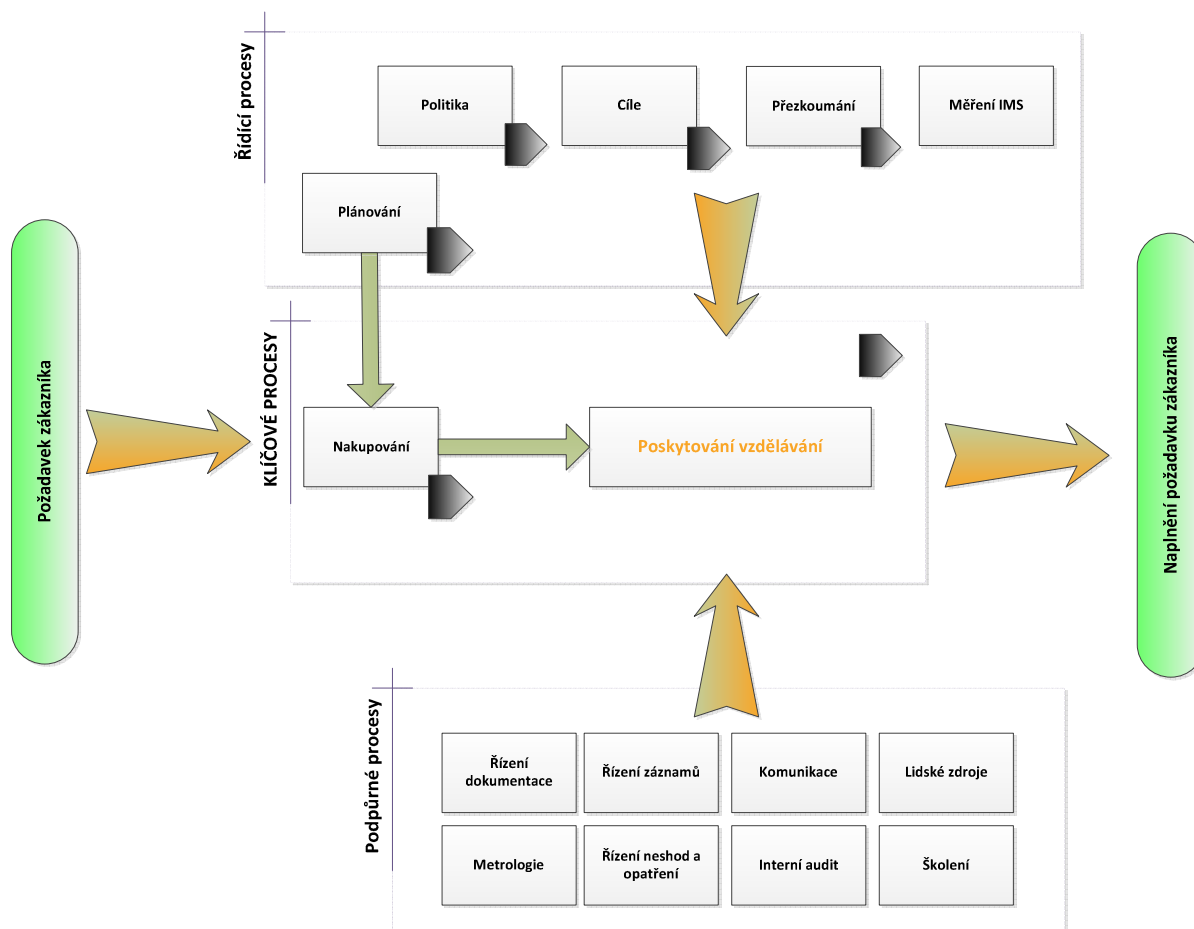
Procesní mapa je tedy názorné a přehledné schéma všech procesů definovaných a tedy i řízených v organizaci. Z mapy procesů zjistíme

- jaké procesy v organizaci existují
- jak jsou procesy členěny
- které procesy jsou vzájemně propojeny

Mapa procesů je nástroj usnadňující řízení a rozhodování managementu skrze systém a jeho procesy.

Nezanedbatelnou částí mapy procesů je její grafické zpracování, které by mělo být přehledné. To jak mapa vypadá, jak je uživatelsky příjemná rozhoduje o tom, zda management a zaměstnanci s ní budou chtít pracovat.

Tabulka 4 Příklad mapy procesů



6.3 Popis procesů

Na základě zpracované mapy procesů lze jednotlivé procesy.

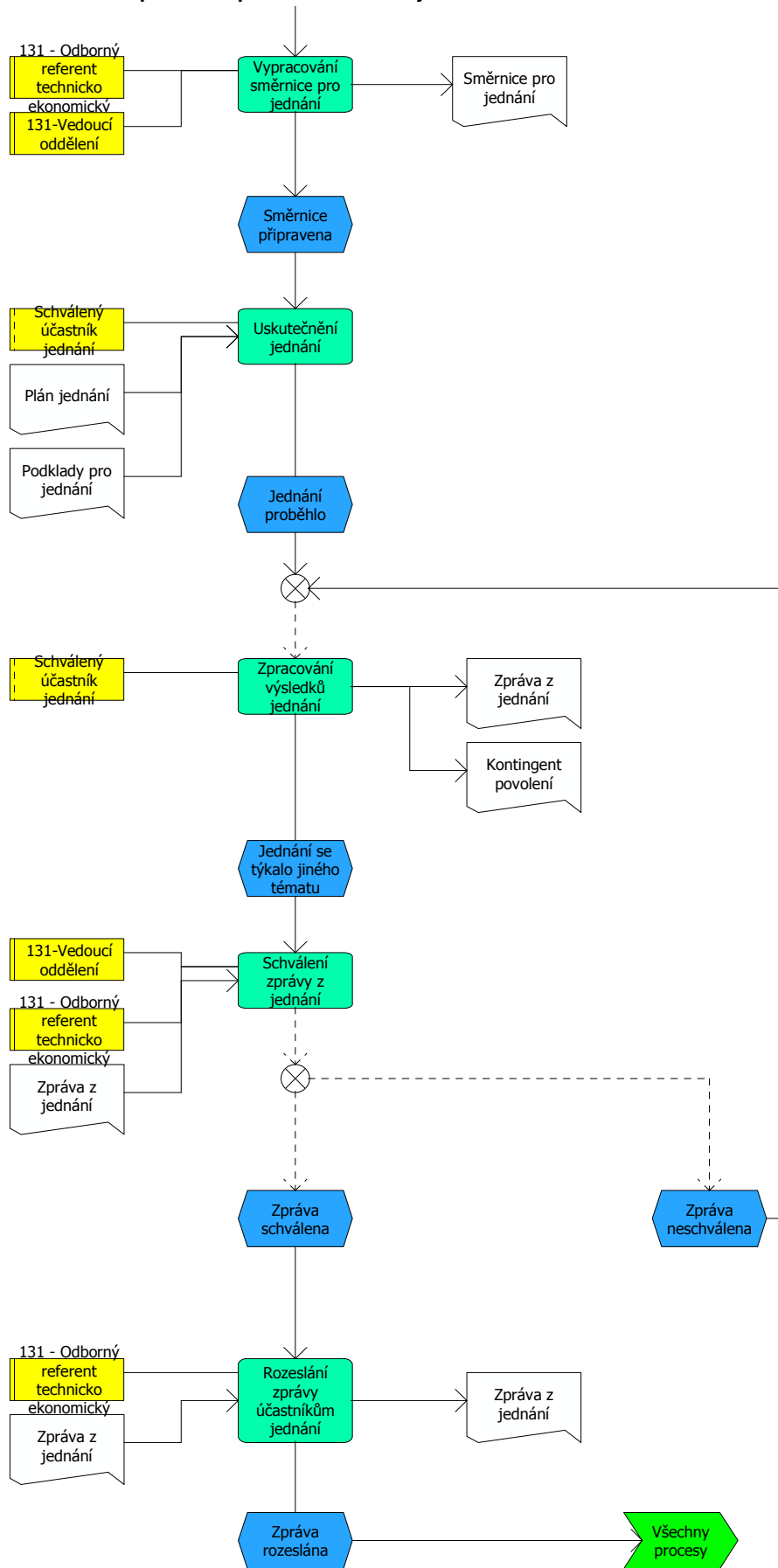
Žádná z norem neuvádí, jak mají být procesy popsány a tedy pojďme si představit některé ze současně využívaných možností:

- **Komplexní procesní model** – jedná se o graficky zpracovaný soubor všech realizovaných procesů včetně jejich vzájemných vazeb (tzv. interface). Tento model je udržován v elektronické podobě ve vhodném SW na sdíleném prostoru organizace (např. server, či jiný typ úložiště). Tento typ správy nebývá primárně určen pro tisk. Jednotlivé procesy mohou být doplněny dalšími dokumenty „směrníčního“ typu a to tam, kde by grafické znázornění nepostihlo všechny aspekty procesu jako takového, nebo by se při jejich zahrnutí stal grafický proces nepřehledným. Různé SW nabízí i možnosti definice vazeb, definice pozic, definice použitých dokumentů, či záznamů,

používaného SW v daném kroku procesu a další aspekty, které se váží k jednotlivým činnostem (jedná se o tzv. objektové kreslení). Tento typ dokumentace popisující procesy má své nesporné výhody, mezi něž lze zahrnout:

- „Bezpapírové“ udržování a aktualizace dokumentace a tedy i mnohdy nemalá úspora nákladů spojených s tiskem
- Vyšší srozumitelnost a přehlednost
- Možnost úpravy hromadnými změnami pouhou změnou definice objektu

Příklad části procesu zpracovaného v objektovém kreslení:



- **Příručka kvality** – obvykle se jedná o psaný dokument, který slovně popisuje všechny procesy, resp. každý proces. Jedná se sice o méně přehledný přístup ke zpracování procesů, ovšem je třeba připustit několik jeho výhod:
 - Lze jej tisknout (zpracování bývá v dostupných textových, popř. tabulkových editorech)
 - Pro někoho je tento typ dokumentu stále ještě srozumitelnější.

- **Kombinace výše uvedeného** – v těchto případech se zpracovaná příručka kvality doplňuje o (obvykle zjednodušené) grafické procesy, ke kterým mohou být například doplněné karty procesů, které obsahují všechny potřebné atributy daného procesu.

Tabulka 5 – Příklad karty procesů – managementu zdrojů

Název procesu	Management zdrojů	
Předcházející procesy	<ul style="list-style-type: none"> • systém řízení kap. 4.5 • plánování projektů, inovací technologického a investičního charakteru 	
Navazující procesy	<ul style="list-style-type: none"> • Realizační procesy • Plánování systému řízení 	
Charakter procesu	<ul style="list-style-type: none"> • kontinuální 	
Vstupy	<ul style="list-style-type: none"> • seznam procesů QMS • Výstup z přezkoumání managementu kvality vedením • Výstup z analýzy údajů 	
Výstup	Popis pracovní funkce, plán osobního rozvoje, personální evidence, evidence infrastruktury, provedené kontroly a revize.	
Strukturní činnosti v procesu	<ul style="list-style-type: none"> • Stanovení procesů, které v organizaci probíhají nebo které je zapotřebí uplatnit • Revize struktury procesů, jejich vazeb a popisu 	
Zdroje	Personální	Vedení + manažer kvality
	Finanční	Viz rozpočet
	Informační	Právní předpisy, normy, technická dokumentace
	Infrastruktura	PC, zařízení a vybavení organizace
Monitorování a měření	Kontrola provedení při interním auditu	
Analýza údajů	Analyzují se: <ul style="list-style-type: none"> • Dosažené výsledky za předchozí období • Nadefinované procesy v organizaci 	
Záznamy	Výstup z managementu zdrojů	
Zlepšování procesu	Zlepšování jednotlivých činností např. studium nových analytických metod a příležitostí se hodnotí v rámci přezkoumání QMS vedením	

6.4 Tvorba příručky kvality a souvisejících dokumentů a záznamů

Co je to PŘÍRUČKA KVALITY?

Příručka kvality je základní dokument organizace (spolu s Politikou kvality), který souhrnně podává informaci o způsobu a procesech zajišťování systému managementu kvality v organizaci. Dokumentuje shodu vykonávaných činností organizace s požadavky normy ISO 9001. Může se v předmětných kapitolách odvolávat na další postupy, které jsou součástí systému managementu kvality organizace.

V souladu s výše uvedeným ovšem připustíme možnost, že příručku kvality může nahradit i vhodně a komplexně pojatý procesní model. Tento však musí obsahovat všechny procesy požadované normou ISO 9001.

Příručka kvality bývá obvykle členěna v souladu s kapitolami normy ISO 9001. V následujících subkapitolách naznačíme obsah jednotlivých částí PK a možnosti jejich naplnění.

Tabulka 6 Příručka kvality

Číslo kapitoly	Název kapitoly	Co kapitola řeší
0	Úvod	<p>V úvodním textu je vhodné stručně popsat činnosti a historii organizace, důvody pro zavedení systému managementu kvality.</p> <p>Do úvodu PK je také vhodné uvést prohlášení o politice kvality organizace. Toto prohlášení musí být vydáno vedením organizace, zpravidla ředitelem.</p>
1	Předmět PK	<p>V této kapitole je popsán předmět, účel vydání PK, oblast jejího použití tj. pro koho je PK určena, po koho je závazná a kde se dá využít.</p> <p>Dále je zde definována odpovědnost manažera kvality za tvorbu, kompletnost a udržování PK.</p> <p>Součástí kapitoly by měla být i informace o možných výjimkách, vyloučení určitých prvků normy ISO 9001.</p>

Číslo kapitoly	Název kapitoly	Co kapitola řeší
		V případě školství se jedná například o kritérium 6.3.4 Monitorovací a měřicí zařízení.
2	Normativní odkazy	<p>V kapitole jsou uvedeny odkazy na závazné normativní dokumenty:</p> <p>ČSN EN ISO 9001 Systémy managementu kvality- Požadavky ČSN EN ISO 9001 popisuje základy a zásady systémů managementu kvality a specifikuje terminologii systémů managementu kvality.</p> <p>ČSN EN ISO 9000 Systémy managementu kvality- Základy, zásady a slovník ČSN EN ISO 9000 specifikuje požadavky na systém managementu kvality pro případ, že organizace musí prokázat svoji schopnost poskytovat produkty, které splňují požadavky zákazníka a aplikovatelné požadavky předpisů a že má v úmyslu zvýšit spokojenost zákazníků.</p> <p>ČSN EN ISO 9004 Systémy managementu kvality- Směrnice pro zlepšování výkonnosti ČSN EN ISO 9004 poskytuje směrnice, které berou v úvahu jak efektivnost, tak účinnost systémů managementu kvality; cílem této normy je zlepšování výkonnosti organizace, spokojenosti zákazníků a jiných zainteresovaných stran.</p> <p>ČSN EN ISO 19011 Směrnice pro auditování systému managementu kvality a/nebo systému environmentálního managementu ČSN EN ISO 19011 poskytuje návod na auditování systému managementu kvality a/nebo systému environmentálního managementu.</p>
3	Terminologie, definice, zkratky	V této kapitole se vydefinují základní systémové a odborné termíny a zkratky použité v textu celé příručky kvality.
4	Systém managementu kvality	
4.1	Všeobecně	Organizace definuje rozsah zavedeného QMS,

Číslo kapitoly	Název kapitoly	Co kapitola řeší
		<p>způsob jeho řízení minimálně definuje:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) procesy potřebné pro QMS (řešeno tzv. mapou procesů) b) posloupnost a vzájemné působení procesů c) kritéria a metody pro zajištění fungování a řízení procesů d) způsob zajišťování zdrojů e) způsoby monitorování/měření procesů f) způsob uplatňování opatření k dosažení plánovaných výsledků a neustálému zlepšování <p>Dále definuje způsob kontroly a řízení externích (outsourcovaných) procesů.</p>
4.2	Požadavky na dokumentaci	
4.2.1	Všeobecně	<p>Organizace má dokumentován QMS ve shodě s požadavky normy 9001.</p> <p>Dokumentace zahrnuje</p> <ul style="list-style-type: none"> a. dokumentovaná prohlášení o politice kvality a o cílech kvality b. příručku kvality, c. dokumentované postupy požadované výše uvedenou mezinárodní normou, d. dokumenty, včetně záznamů, určené organizací jako potřebné k zajištění efektivního plánování, fungování a řízení svých procesů <p>Poznámka: Rozsah dokumentace QMS se může v jednotlivých organizacích lišit, a to s ohledem na:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. velikost organizace a druh jejích činností, b. složitost procesů a jejich vzájemné působení a c. kompetence pracovníků.
4.2.2	Příručka kvality	<p>PK je základním dokumentem QMS, který je nadřazený všem ostatním dokumentům vztahujícím se k tomuto systému. Zpravidla stanovuje rámcové požadavky s odvolávkami na další dokumenty vedené</p>

Číslo kapitoly	Název kapitoly	Co kapitola řeší
		v nižších úrovních systému řízení dokumentace.
4.2.3	Řízení dokumentů	<p>Organizace musí řídit dokumenty požadované QMS. Záznamy jsou zvláštním typem dokumentu a musí být řízeny v souladu s požadavky uvedenými v bodě 4.2.4</p> <p>Školy a školská zařízení, musí mít stejně jako jiné instituce, vytvořen dokumentovaný postup, který stanoví potřebná pravidla pro:</p> <ul style="list-style-type: none"> • schvalování dokumentů, • přezkoumávání dokumentů, • zajištění identifikace změn dokumentů a aktuální verze, • zajištění dostupnosti verzí a zajištění trvalé čitelnosti a snadné identifikace dokumentů, • zajištění, že jsou identifikovány ty dokumenty externího původu, které organizace stanovila jako nezbytné pro plánování a fungování QMS a dále zajištění, že je jejich distribuce řízení a • zabránění neúmyslnému používání zastaralých dokumentů a aplikaci vhodné identifikace těchto dokumentů, jsou-li z jakéhokoli důvodu uchovány.
4.2.4	Řízení záznamů	<p>Záznamy o kvalitě jsou dokumenty, které poskytují objektivní důkazy o účinné funkci systému managementu kvality a prokazují shodu produktu, procesu nebo činnosti s předepsanými požadavky a poskytují důkaz o provedených činnostech.</p> <p>Jedná se o všechny typy využívaných záznamových prostředků papírových (tiskopisy, formuláře, knihy,...) i elektronických.</p> <p>Záznamy musí být trvale čitelné, rychle a snadno identifikovatelné a vyhledatelné.</p>

Číslo kapitoly	Název kapitoly	Co kapitola řeší
5	Povinnosti managementu	
5.1	Angažovanost a aktivita managementu	<p>Vydefinování vedení vč. jmenování osoby představitele vedení pro kvalitu tzv. manažera kvality (dále jen MK).</p> <p>Vedení musí poskytovat důkazy o své angažovanosti a aktivitě při vytváření a implementaci QMS a při neustálém zvyšování jeho efektivnosti prostřednictvím:</p> <ul style="list-style-type: none"> • komunikaci v organizaci o tom, jak je důležité plnit požadavky zákazníka, stejně jako požadavky zákonů a předpisů, • stanovování politiky kvality, • zajišťování, že jsou stanoveny cíle kvality, • přezkoumávání systému managementu a zajišťování dostupnosti zdrojů.
5.2	Zaměření na zákazníka	<p>Vedení organizace (škol i školských institucí) musí zajistit, aby byly stanovovány požadavky zákazníka a aby byly plněna s cílem zvyšovat jeho spokojenost.</p> <p><u>Příklady definicí klient X požadavek:</u></p> <p>Žáci, zákonní zástupci žáků</p> <p>X</p> <p>Dobrá materiální vybavenost školy.</p> <p>Kvalifikovaný kolektiv pedagogů.</p> <p>Přátelský kolektiv spolužáků.</p> <p>Nabídka volnočasových aktivit.</p> <p>Komunikativní škola.</p> <p>Pedagogičtí pracovníci</p> <p>X</p> <p>Zajištění co nejlepších podmínek pro poskytování kvalitní služby – vzdělávání žáků.</p> <p>Osobní růst profesionální i finanční. Pracovat v respektované škole</p>

Číslo kapitoly	Název kapitoly	Co kapitola řeší
		<p>Zřizovatel</p> <p>X</p> <p>Respektování legislativy.</p> <p>Vysoká odborná úroveň poskytovaných služeb.</p> <p>Plnění rozpočtu.</p>
5.3	Politika kvality	<p>Vedení škol a školských zařízení musí vytvořit politiky kvality, která:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. odpovídá záměrům organizace b. obsahuje závazek k plnění požadavků normy a neustálému zvyšování efektivnosti QMS c. poskytuje rámec pro stanovování a přezkoumávání cílů kvality d. byla v rámci školy sdělována a chápána e. byla pravidelně přezkoumávána z hlediska neustálé vhodnosti. <p>Politika kvality může být vydána jako součást PK, její příloha nebo i samostatný dokument, záleží na způsobu jejího dalšího využití (např. pokud má být umístěna na webové stránky je vhodnější jako samostatný dokument).</p>
5.4	Plánování	
5.4.1	Cíle kvality	<p>Vrcholové vedení organizace musí na základě vyhlášené politiky kvality vydat cíle kvality, které jsou zaměřeny ke splnění politiky kvality. Cíle musí být měřitelné a v souladu s politikou kvality.</p> <p>Obecné cíle jsou zpravidla součástí PK, jejich platnost je v dlouhodobém horizontu cca 3-5let. Dále je nutno definovat operativní krátkodobé cíle. Tyto je vhodné zpracovat samostatně. Musí být zcela konkrétní a termínované a mít určenou osobu odpovědnou za jejich plnění.</p>
5.4.2	Plánování QMS	<p>Smyslem plánování QMS je zajištění fungování procesů tak, aby byly splněny cíle kvality a aby bylo</p>

Číslo kapitoly	Název kapitoly	Co kapitola řeší
		<p>dosaženo politiky kvality. Z tohoto důvodu je plánování QMS nedílnou složkou celkového systému řízení školy i školských zařízení.</p> <p>Vedení dále musí zajistit, aby byla neustále udržována integrita QMS, a to i v průběhu plánování a implementace změn tohoto systému.</p>
5.5	Odpovědnost, pravomoc a komunikace	
5.5.1	Odpovědnost a pravomoc	<p>Škola musí dokumentovat rozsahy pravomocí, odpovědností a pracovních povinností pro všechny kategorie funkcí, které mají vliv na kvalitu služeb.</p> <p>Rozsah odpovědností a pravomocí a kvalifikační kritéria jsou uvedena např. v dokumentu Organizační řád, jmenování mohou být dokumentována samostatně.</p>
5.5.2	Představitel managementu	<p>Vedení organizace musí jmenovat člena managementu organizace, který bez ohledu na jiné odpovědnosti musí mít odpovědnost a pravomoc.</p> <p>Manažer kvality jmenovaný vedením odpovídá za:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. zajištění, že jsou vytvářeny, implementovány a udržovány procesy potřebné pro systém managementu kvality, b. předkládání zpráv vrcholovému vedení o výkonnosti systému managementu kvality a o jakékoli potřebě zlepšování a c. podporování povědomí o závažnosti požadavků zákazníka v rámci celé organizace. <p>Manažer kvality má pravomoc</p> <ul style="list-style-type: none"> • přístupu k vrcholovému vedení v otázkách QMS • jednání s certifikačními orgány
5.5.3	Interní komunikace	Správný chod organizace i zavedeného QMS vyžaduje

Číslo kapitoly	Název kapitoly	Co kapitola řeší
		<p>neustálou a pružnou komunikaci. Komunikace probíhá dle druhu a závažnosti informací na pracovních poradách, osobními jednáními a všemi dostupnými komunikačními prostředky (e-mail, nástěnky, intranet).</p> <p>Vedení musí zajistit a v této kapitole popsat vytváření příslušných komunikačních cest v rámci organizace a fungování komunikace týkající se efektivnosti QMS.</p>
5.6	Přezkoumání systému managementu	
5.6.1	Obecně	<p>Vedení musí v pravidelných intervalech (doporučeno 1x ročně) přezkoumávat QMS v minimálním rozsahu požadovaném normou a o přezkoumání pořizovat záznamy. Přezkoumání musí zohlednit potřeby změn v QMS vč. politiky a cílů kvality a příležitosti pro zlepšování.</p>
5.6.2	Vstupy pro přezkoumání	<p>Vstupy pro přezkoumání systému managementu musí zahrnovat informace o:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. výsledních auditů (interních i externích), b. zpětné vazbě na zákazníka (spokojenost, stížnosti), c. výkonnosti procesů (výsledky z měření a monitorování procesů) a shodě produktu (byly splněny požadavky zákazníka), d. stavu preventivních a nápravných opatření, e. následných opatřeních vyplývajících z předchozích přezkoumání systému managementu, f. změnách, které by mohly ovlivnit QMS a g. doporučeních pro zlepšování. <p>V rámci přezkoumání QMS školy je mezi tyto body vhodné nad rámec normy zařadit také bod <i>autoevaluace</i> školy (viz kap.8.2.2). Tento proces by měl být realizovaný v doporučeném intervalu 1x za 2 roky zahrnuje celé období 2let z hlediska sběru dat. Dále je</p>

Číslo kapitoly	Název kapitoly	Co kapitola řeší
		do rozsahu přezkoumání také vhodné zařadit body <i>přezkoumání dokumentace a záznamů</i> (viz kap.4.2) a <i>hodnocení dodavatelů</i> (viz kap.7.4).
5.6.3	Výstupy z přezkoumání	Výstupy z přezkoumání systému managementu musí zahrnovat všechna rozhodnutí a opatření vztahující se: <ul style="list-style-type: none"> a. ke zlepšování efektivnosti QMS a jeho procesů, b. ke zlepšování produktu ve vztahu k požadavkům zákazníka a c. k potřebám zdrojů.
6	Management zdrojů	
6.1	Poskytování zdrojů	Vedení organizace musí určovat a poskytovat zdroje potřebné pro <ul style="list-style-type: none"> a. implementaci a udržování QMS a neustálé zvyšování jeho efektivnosti a b. zvyšování spokojenosti zákazníka prostředních plnění jeho požadavků. <p>Zde je vhodné popsat, alespoň rámcově způsob financování školy, rozpočtování, dotace apod. Zdroje k činnosti se dělí na lidské (pracovníci), infrastrukturu (budovy a související vybavení) a pracovní prostředí, viz následující kapitoly.</p>
6.2	Lidské zdroje	
6.2.1	Obecně	Pracovníci, kteří provádějí práce ovlivňující služby školy a školských zařízení musí být kompetentní pro danou činnost. Kompetence je dána kvalifikací, praxí a školením.
6.2.2	Kompetence, výcvik a vědomí závažnosti	Organizace musí: <ul style="list-style-type: none"> a. určit nezbytnou kompetenci pro pracovníky škol i školských zařízení, kteří provádějí práce ovlivňující shodu s požadavky na produkt (např. kvalitu vzdělávání) b. podle okolností poskytovat výcvik nebo provádět jiná opatření pro dosažení

Číslo kapitoly	Název kapitoly	Co kapitola řeší
		<p>nezbytných kompetencí,</p> <p>c. hodnotit efektivnost provedených opatření,</p> <p>d. zajišťovat, aby si pracovníci byli vědomi důležitosti svých činností a jak přispívají k dosažení cílů kvality a</p> <p>e. vytvářet a udržovat vhodné záznamy o vzdělávání, výcviku, dovednostech a zkušenostech</p>
6.3	Infrastruktura	<p>Škola i školská zařízení musí určovat, poskytovat a udržovat infrastrukturu potřebnou pro dosažení shody s požadavky na výkon své činnosti</p> <p>Podle okolností infrastruktura zahrnuje např.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • budovy, pracovní prostory a související vybavení a zařízení (v tomto bodě je vhodné popsat prostory a vybavení školy a systém zabezpečení BOZP a PO) • zařízení pro proces (jak HW, tak SW) a • podpůrné služby (v tomto bodě by měly být popsány podpůrné služby např. zabezpečení IT, doprava, komunikace apod.)
6.4	Pracovní prostředí	<p>Školy i školská zařízení musí určovat a řídit pracovní prostředí pro dosažení shody s požadavky na produkt.</p> <p>V rámci školského zařízení je nutné splňovat zejména hygienické požadavky, které jsou pravidelně kontrolovány ze strany místně příslušného OOVZ.</p>
7	Poskytování služeb	
7.1	Plánování realizace produktu	<p>Školy i školská zařízení musí plánovat a vytvářet procesy potřebné pro realizaci produktu.</p> <p>Plánování realizace produktu musí být v souladu s požadavky ostatních procesů QMS školy i školských zařízení.</p>

Číslo kapitoly	Název kapitoly	Co kapitola řeší
		<p>Při plánování realizace produktu musí organizace určit:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. cíle kvality a požadavky na produkt (tj. co má škola poskytovat podle zákonných požadavků a požadavků klientů tedy žáků a zákonných zástupců), b. potřebu vytvářet procesy a dokumenty a poskytovat zdroje, které jsou specifické pro produkt, c. požadované činnosti při ověřování, validaci, monitorování, měření, kontrole a zkoušení, které jsou specifické pro produkt a také kritéria pro přijetí produktu, d. záznamy potřebné pro poskytování důkazů, že realizační procesy a výsledný produkt splňují požadavky. <p>Při plánování by mělo vedení školy vycházet z politiky a cílů kvality, a dále z požadavků legislativy, klientů a zainteresovaných stran.</p>
7.2	Procesy týkající se zákazníka	
7.2.1	Určování požadavků týkajících se produktu	<p>Školy i školská zařízení musí určit:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. požadavky specifikované zákazníkem, včetně požadavků na činnosti při dodání a po dodání, b. požadavky, které zákazník neuvedl, ale které jsou nezbytné pro specifikované nebo zamýšlené použití, je-li toto použití známo, c. požadavky zákonů a předpisů aplikovatelné na produkt a d. jakékoli doplňující požadavky určené organizací jako potřebné. <p>Škola poskytuje produkty – služby, které jsou nehmotné, neskladovatelné a spotřebitelné</p>

Číslo kapitoly	Název kapitoly	Co kapitola řeší
		<p>v okamžiku dodání. Pro účely školy mohou požadavky zákazníka zahrnovat například</p> <ul style="list-style-type: none"> a. zajistit vnímavou obousměrnou komunikaci mezi klientem a školou b. zajistit chování všech zaměstnanců s respektem k požadavkům zainteresovaných stran c. provádět vhodné aktivity zajištěné kvalifikovaným personálem
7.2.2	Přezkoumání požadavků týkajících se produktu	<p>Školy i školská zařízení musí přezkoumávat požadavky týkající se produktu / poskytované služby. Toto přezkoumání musí být provedeno před přijetím závazku požadavek splnit a musí zajistit, že</p> <ul style="list-style-type: none"> a. jsou stanoveny požadavky na produkt, b. jsou vyřešeny požadavky smlouvy nebo objednávky, které se liší od dříve vyjádřených požadavků a c. organizace je schopna plnit stanovené požadavky. <p>Organizace musí vytvářet a udržovat záznamy o výsledcích přezkoumání a o opatřeních, která z těchto přezkoumání vyplývají (viz 4.2.4)</p> <p>V zásadě lze přezkoumání požadavku na produkt definovat jako přijímání žáků do školy, ať již zápisem do 1.třídy nebo při nástupu v průběhu školního roku – vedení školy musí vždy před přijetím nového žáka odpovědět na výše položené dotazy. Pokud je odpověď kladná, je přezkoumání provedeno s kladným výsledkem, žák je přijat a je mu poskytována služba (výchovně-vzdělávací proces).</p>
7.2.3	Komunikace se zákazníkem	<p>Školy i školská zařízení musí stanovit a implementovat efektivní způsoby komunikace se zákazníky ohledně informací o produktu, vyřizování poptávek, smluv nebo</p>

Číslo kapitoly	Název kapitoly	Co kapitola řeší
		objednávek, včetně jejich změn a zpětné vazby od zákazníka, včetně stížností zákazníka.
7.3	Návrh a vývoj	
7.3.1	Plánování návrhu a vývoje	<p>Školy i školská zařízení musí plánovat a řídit návrh a vývoj služeb. V průběhu plánování návrhu a vývoje musí organizace určit:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. etapy návrhu a vývoje, b. přezkoumání, ověřování a validaci, přiměřené každé etapě návrhu a vývoje a c. odpovědnosti a pravomoci při návrhu a vývoji. <p>Organizace musí řídit vzájemné vazby a vztahy mezi různými skupinami zainteresovanými na návrhu a vývoji tak, aby byla zajištěna efektivní komunikace a jasné přidělení odpovědnosti.</p> <p>Výstup z plánování se musí vhodným způsobem aktualizovat podle skutečného průběhu návrhu a vývoje.</p>
7.3.2	Vstupy pro návrh a vývoj	<p>Musí být stanoveny vstupy týkající se požadavků na produkt a o těchto vstupech musí být vytvářeny a udržovány záznamy. Tyto záznamy musí zahrnovat:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. požadavky na funkčnost a výkonnost, b. aplikovatelné požadavky zákonů a předpisů, c. podle okolností informace odvozené z předchozích podobných návrhů a d. další požadavky, které jsou zásadní pro návrh a vývoj. <p>Vstupy musí být přezkoumány z hlediska přiměřenosti. Požadavky musí být úplné, jednoznačné a nesmí být navzájem v rozporu.</p>
7.3.3	Výstupy z návrhu a vývoje	Výstupy z návrhu a vývoje musí být poskytnuty v takové formě, která je vhodná pro ověřování vůči vstupům pro návrh a vývoj. Výstupy musí být před

Číslo kapitoly	Název kapitoly	Co kapitola řeší
		<p>uvolněním schváleny.</p> <p>Výstupy z návrhu a vývoje musí:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. splňovat požadavky na vstupy návrh a vývoj, b. poskytovat vhodné informace pro nákup, výrobu a poskytování služeb, c. obsahovat přijímací kritéria na produkt nebo se musí na ně odkazovat a d. specifikovat charakteristiky produktu, které jsou zásadní pro jeho bezpečné a správné používání
7.3.4	Přezkoumání návrhu a vývoje	<p>Přezkoumání se mají účastnit představitelé, kterých se jednotlivé etapy dotýkají. Přezkoumání se má realizovat ve vhodných okamžicích každé etapy tak, aby:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. byla vyhodnocována schopnost návrhu a vývoje plnit určené požadavky a b. byly identifikovány všechny problémy a byla navržena nezbytná opatření.
7.3.5	Ověřování návrhu a vývoje	<p>Ověřování se provádí v souladu s plánovanými činnostmi tak, aby bylo zajištěno, že výstupy z návrhu a vývoje splňují požadavky na vstupy pro návrh a vývoj. Musí být vytvářeny a udržovány záznamy o výsledcích ověřování a o všech nezbytných opatřeních.</p>
7.3.6	Validace návrhu a vývoje	<p>Validace návrhu a vývoje musí být prováděna v souladu s plánovanými činnostmi tak, aby bylo zajištěno, že výsledný produkt je schopen plnit požadavky specifikovaného nebo zamýšleného použití, pokud je toto použití známo. V případě, že je to proveditelné, musí být validace dokončena před dodáním nebo implementací produktu.</p> <p>Musí být vytvářeny a udržovány záznamy o výsledcích validace a o všech nezbytných opatřeních.</p>
7.3.7	Řízení změn návrhu	<p>Změny návrhu a vývoje musí být identifikovány a musí</p>

Číslo kapitoly	Název kapitoly	Co kapitola řeší
	a vývoje	být o nich vytvářeny a udržovány záznamy. Změny musí být přezkoumány, ověřeny, popřípadě validovány a před uplatněním schváleny. Přezkoumání změn musí zahrnovat vyhodnocení vlivu změn na základní součásti a na produkt, který byl již dodán.
7.4	Nákup	
7.4.1	Proces nákupu	Školy i školská zařízení musí mít stanoveny postupy a předpisy pro výběr položek nákupu, tvorbu objednávek, určené odpovědnosti za jejich řízení a další související činnosti v procesu nákupu vč. výběru vhodných dodavatelů a jejich periodické hodnocení (měl by být zpracován přehled schválených dodavatelů).
7.4.2	Informace pro nákup	Informace pro nákup musí popisovat produkt, který má být nakoupen a podle okolností má zahrnovat: <ul style="list-style-type: none"> a. požadavky na schvalování produktu, postupů, procesů a zařízení, b. požadavky na kvalifikaci pracovníků a c. požadavky na QMS. Organizace musí zajistit přiměřenost specifikovaných požadavků na nákup dříve, než je sdělí dodavateli.
7.4.3	Ověřování nakupovaného produktu	Školy i školské organizace musí stanovovat a uplatňovat inspekční nebo jiné kontrolní mechanismy nezbytné pro zajištění toho, že nakupovaný produkt splňuje specifikované požadavky nákupu. Tzn. každá nakoupená položka by měla být po dodání zkontrolována jestli odpovídá tomu co bylo objednáno. Z tohoto důvodu je nutné dokumentovat objednávky. O kontrole je nutno pořídit záznam (např. na objednávku, dodací list).
7.5	Výroba a poskytování služeb	
7.5.1	Řízení výroby a	Školy i školská zařízení musí plánovat a realizovat

Číslo kapitoly	Název kapitoly	Co kapitola řeší
	poskytování služeb	<p>poskytování služeb za řízených podmínek. Řízené podmínky podle okolností zahrnují:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. dostupnost informací, které popisují charakteristiky služby (např. služby poskytované ZŠ jsou definovány v zákoně 561/2004 Sb.) b. dostupnost potřebných pracovních instrukcí (témata a metody výuky definovaná v ŠVP) c. používání vhodného zařízení, d. dostupnost a používání monitorovacího a měřicího zařízení, e. implementaci monitorování a měření (služby školy mohou být monitorovány zejména v procesu autoevaluace školy, dále pak sledování spokojenosti klientů), f. implementaci činností při uvolňování produktu, při jeho dodávání a po jeho dodání.
7.5.2	Validace procesů výroby a poskytování služeb	<p>Organizace musí validovat všechny procesy poskytování služeb v případě, že nelze výsledný výstup ověřovat následným monitorováním nebo měřeními a nedostatky se tak projevují až poté, co je služba dodána.</p> <p>Validací musí být prokázána schopnost těchto procesů dosahovat plánovaných výsledků.</p> <p>Pro tyto procesy musí organizace stanovit mechanismy, které mohou podle okolností zahrnovat:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. stanovení kritérií pro přezkoumání a schvalování procesů, b. schválení zařízení a kvalifikace pracovníků, c. použití specifických metod a postupů, d. požadavky na záznamy a e. opakované validace.

Číslo kapitoly	Název kapitoly	Co kapitola řeší
		<p>V praxi to znamená, že validace výchovně vzdělávacího procesu je dána využíváním dokumentovaných a schválených ŠVP, kvalifikací pedagogického personálu a záznamech o probíhajícím procesu, zejména formou třídních knih.</p> <p>Hodnocení je dáno pravidelnou autoevaluací školy.</p>
7.5.3	Identifikace a sledovatelnost	<p>Organizace musí podle okolností během realizace produktu vhodnými prostředky produkt identifikovat.</p> <p>Např. školy s ohledem na to, že hlavním procesem je výchovně vzdělávací proces, a to je tedy ta hlavní služba poskytovaná školou, je _dentifikovatelnou zajištěna jednoznačnou vazbou na žáka.</p>
7.5.4	Majetek zákazníka	<p>Škola a školská zařízení nemanipulují v klasickém slova smyslu s majetkem zákazníka. Pro účely QMS by měla např. škola identifikovat kategorie majetku klienta a definovat způsoby jejich zabezpečení a ochrany. Např. žák jako takový (jeho bezpečnost), osobní údaje žáka, osobní věci žáků uložené v šatně.</p>
7.5.5	Uchování produktu	<p>Produktem = službou škol a školských zařízení je nehmotný výstup, poskytnutí výchovně-vzdělávacího procesu. Uchování produktu se tedy týká převážně záznamů o poskytnuté službě.</p>
7.6	Rízení monitorovacích a měřicích zařízení	<p>Organizace musí určovat monitorování a měření, které bude prováděno a monitorovací a měřicí zařízení, které je potřebné pro poskytování důkazů o shodě produktu se stanovenými požadavky.</p> <p>Organizace musí stanovovat procesy, které zajistí, že monitorování a měření může být prováděno a je prováděno způsobem, který je v souladu s požadavky na monitorování a měření.</p> <p>V případě, že je nezbytné zajistit platné výsledky, musí</p>

Číslo kapitoly	Název kapitoly	Co kapitola řeší
		být měřicí zařízení: <ul style="list-style-type: none"> a. ve specifikovaných intervalech ověřováno, podle etalonů navázaných na mezinárodní nebo národní etalony; v případě, že takové etalony neexistují, musí se základ použitý pro ověřování zaznamenat, b. justováno, nebo podle potřeby opakovaně justováno (justace = uvedení přístroje do správného stavu), c. identifikováno tak, aby bylo možné určit stav kalibrace, d. zabezpečeno před takovým seřizením, které by narušilo platnost výsledku měření, e. chráněno před poškozením a znehodnocením v průběhu manipulace, údržby a skladování.
8	Měření, analýza a zlepšování	
8.1	Obecně	Školy i školská zařízení musí plánovat a implementovat procesy monitorování, měření, analýzy a zlepšování, které jsou potřebné: <ul style="list-style-type: none"> a. pro prokazování shody s požadavky na produkt, b. pro zajišťování shody systému managementu kvality, a c. pro neustálé zvyšování efektivnosti systému managementu kvality.
8.2	Monitorování a měření	
8.2.1	Spokojenost klienta	Školy i školská zařízení musí, jako jeden ze způsobů měření výkonnosti QMS, monitorovat informace týkající se vnímání zákazníka ohledně toho, zda organizace splnila jeho požadavky. Organizace musí mít stanoven způsob získávání a používání těchto informací. <p>V praxi mohou být využívány např. strukturované dotazníky pro žáky a jejich zákonné zástupce.</p>

Číslo kapitoly	Název kapitoly	Co kapitola řeší
		<p>Dotazníky je vhodné distribuovat 1xročně například v rámci rodičovských schůzek. Další informace o spokojenosti klientů jsou získávány v rámci konzultací a z případných stížností.</p>
8.2.2	Interní audit	<p>Školy i školská zařízení musí v plánovaných intervalech provádět interní audity tak, aby se stanovilo, zda systém managementu kvality:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. vyhovuje plánovanému uspořádání (viz. 7.1), požadavkům normy a požadavkům na QMS, které stanovila organizace a b. je efektivně implementován a je udržován. <p>Proces interního auditu je tedy nástrojem vrcholového vedení pro nezávislé posuzování silných a slabých stránek systému, poskytuje důkazy o tom, že jsou splněny existující požadavky, a hodnotí efektivnost a účinnost organizace.</p> <p>Např. v rámci školy by měl být definován roční program auditů, který bude určovat, který měsíc bude prověřen který proces, popřípadě kdo jej prověří (jména interních auditorů).</p> <p>O auditech a jejich výsledcích musí být vytvářeny a udržovány záznamy (viz 4.2.4).</p> <p>Interní auditoři musí být nezávislí na prověřované činnosti a musí být pro danou činnost kvalifikováni (školení, zácvik). Do rozsahu procesu interního auditu je vhodné zařadit autoevaluaci školy i školského zařízení.</p>
8.2.3	Monitorování a měření procesů	<p>Školy i školská zařízení musí aplikovat vhodné metody monitorování a podle okolností také měření procesů QMS. Tyto metody musí prokazovat schopnost</p>

Číslo kapitoly	Název kapitoly	Co kapitola řeší
		procesů dosahovat plánované výsledky. Nejsou-li plánované výsledky dosaženy, musí být učiněna vhodná náprava a provedeno nápravné opatření.
8.2.4	Monitorování a měření služby	<p>Školy i školská zařízení musí monitorovat a měřit charakteristiky produktu tak, aby si ověřila, zda byly požadavky na produkt splněny. Toto musí být prováděno v příslušných etapách procesu realizace produktu v souladu s plánovaným uspořádáním činností. Musí být udržovány důkazy o shodě s přijímacími kritérii.</p> <p>Údaje, které jsou monitorovány nebo měřeny jsou minimálně součástí karet procesů popisujících danou službu.</p>
8.3	Řízení neshodného produktu	<p>Školy i školská zařízení musí zajišťovat, že produkt, který neodpovídá stanoveným požadavkům, je identifikován a je řízen tak, aby se zabránilo jeho nezamýšlenému použití nebo dodání. Prvky řízení a související odpovědnosti a pravomoci pro zacházení s neshodným produktem musí být stanoveny v dokumentovaném postupu.</p> <p>Organizace musí (tam kde je to možné) nakládat s neshodným produktem jedním nebo více z následujících způsobů:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. přijetím opatření k odstranění zjištěné neshody; b. schválením jeho používání, uvolnění nebo přijetí s výjimkou udělenou příslušným orgánem a je-li to proveditelné, zákazníkem; c. přijetím opatření k zamezení jeho původně zamýšlenému použití nebo aplikaci; d. přijetím opatření, které je vhodné vzhledem k důsledkům, nebo potenciálním důsledkům neshodného produktu v případě, že je neshoda produktu zjištěna následně po tom, co

Číslo kapitoly	Název kapitoly	Co kapitola řeší
		<p>započalo jeho dodávání nebo používání.</p> <p>Je-li neshodný produkt opraven, musí být podroben opakovanému ověřování tak, aby se prokázala shoda s požadavky.</p> <p>Musí být vytvářeny a udržovány (viz. 4.2.4) záznamy o povaze neshod a o všech provedených následných opatřeních, včetně udělených výjimek.</p>
8.4	Analýza dat	<p>Aby se prokázala vhodnost a efektivnost QMS a aby se vyhodnotilo, kde lze uskutečňovat neustálé zvyšování efektivnosti QMS, musí organizace určovat, shromažďovat a analyzovat vhodná data. Toto musí zahrnovat data získávaná jako výsledek monitorování a měření a data z jiných relevantních zdrojů.</p> <p>Analýza dat musí poskytovat informace týkající se:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. spokojenosti zákazníka b. shody s požadavky na produkt c. charakteristik a trendů procesů a produktů, včetně příležitostí pro preventivní opatření a d. dodavatelů.
8.5	Zlepšování	
8.5.1	Neustálé zlepšování	<p>Školy i školská zařízení musí neustále zlepšovat efektivnost QMS prostřednictvím využívání politiky kvality, cílů kvality, výsledků auditů, analýzy dat nápravných a preventivních opatření a přezkoumávání systému managementu.</p> <p>Například škola by měla definovat konkrétní zdroje pro zlepšování. Mezi ně mohou patřit např. systém porad, doporučení na zlepšení od pracovníků, interní audit atd.</p>
8.5.2	Nápravná opatření	Organizace musí provádět opatření pro odstranění příčin neshod tak, aby nedocházelo k jejich opětovnému

Číslo kapitoly	Název kapitoly	Co kapitola řeší
		<p>výskytu. Nápravný opatření musí být přiměřená důsledkům zjištěných neshod.</p> <p>Musí být vytvořen dokumentovaný postup, kterým se stanoví požadavky na:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. přezkoumávání neshod (včetně stížností zákazníka), b. určování příčin neshod, c. vyhodnocování potřeb opatření, kterými se zajistí, že se neshody znovu nevyskytnou, d. určování a implementaci potřebných opatření, e. záznamy výsledků provedených opatření a f. přezkoumávání efektivnosti provedených nápravných opatření.
8.5.3	Preventivní opatření	<p>Školy i školská zařízení musí určit opatření k odstranění příčin potenciálních neshod tak, aby se zabránilo jejich výskytu. Preventivní opatření však musí být přiměřená důsledkům potenciálních problémů.</p> <p>Musí být vytvořen dokumentovaný postup pro stanovení požadavků na:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. určování potenciálních neshod a jejich příčin, b. vyhodnocování potřeb opatření k zabránění výskytu neshod, c. určování a implementaci potřebných opatření, d. záznamy výsledků provedených opatření a e. přezkoumávání efektivnosti provedených preventivních opatření.
Přílohy		<p>Přílohy nemusí být nutně součástí PK, ale mohou existovat údaje, grafy, schémata, která je vhodnější uvést jako samostatné přílohy například pro svou obsažnost.</p> <p>Může se jednat například o</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizační schéma • Mapa procesů • Přehled ukazatelů pro monitorování procesů • Různé seznamy apod.

6.5 Interní audit

Norma ISO 9000 uvádí, že audit je systematický, nezávislý a dokumentovaný proces pro získání důkazu a pro jeho objektivní hodnocení s cílem stanovit rozsah, v němž jsou splněna předem stanovená kritéria (definice ISO 9000).

Provádění interního auditu je povinným prvkem všech systémů managementu. V rámci toho auditu je třeba prověřit všechny články normy, nebo chceme-li – všechny realizované procesy. Interní audit jako takový je určen k tomu, aby odhalil všechny neshody (jakékoliv nedostatky). Oproti tomu externí audit má za cíl posoudit shodu. Pozorný čtenář jistě rozporná tu nuanci mezi cíli obou auditů.

O interním auditu je vedena dokumentace. Přidržíme-li se výkladu dle normy ISO 19011, pak se primárně zpracovává:

- program auditů - tento zahrnuje termíny jednotlivých (nejen interních) auditů
- plán auditu – rozplánování daného konkrétního auditu, definici osob provádějících audit, případně osob, se kterými v rámci auditu bude jednáno, čas auditování jednotlivých kapitol, ... a další.
- Zpráva z auditu – popisující průběh auditu, zjištěné skutečnosti, definici nedostatků a navržená opatření k nápravě, popř. doporučení.

Je důležité, aby osoba/y provádějící interní audit byly proškoleny o postupech a technikách auditování tak, aby tento měl především věcný význam vedoucí ke zlepšení celého systému. Není rozhodně cílem najít neshody a potrestat viníka, ale především neshody odhalit s cílem jejich příští eliminace prostřednictvím diskuse a případné úpravy procesu, poskytnutím potřebné infrastruktury, ... apod.

6.6 Přezkoumání QMS vedením

V poslední fázi plnění harmonogramu implementace systému managementu kvality přistoupí vedení k přezkoumání již zavedeného a řádně kontrolovaného systému.

Z hlediska přezkoumání bude systém kontrolován minimálně v bodech určených požadavky normy ISO 9001, rozsah přezkoumání může být rozšířen o další body dle aktuálních potřeb školy.

Tabulka 7 Přezkoumání QMS vedením

Oblast hodnocení	ISO 9001 Kapitola	Závaznost	Obsah hodnocení
Posouzení vhodnosti politiky a postupů zavedených školou, cílů a činností při zlepšování, aktualizaci dílčích cílů	5.3., 5.4	Povinný	V rámci periodického přezkoumání se vedení organizace vyjadřuje k aktuálnosti a stálé vhodnosti nadefinovaných politik a postupů. V rámci přezkoumání by mělo proběhnout zhodnocení konkrétních cílů hodnoceného roku a nadefinování nových cílů na další období.
Výsledky z interních auditů	8.2.2	Povinný	V rámci přezkoumání by měl být uveden přehled interních auditů realizovaných v přezkoumávaném období, jejich výsledků, stavu plnění nápravných opatření zjištěných neshod a například také zastoupení interních auditorů na realizaci interních auditů. Součástí bodu by mělo být i zhodnocení činnosti osob interních auditorů, případné návrhy na rozšíření týmu auditor, doškolení apod.
Záznamy o externích auditech	-	Povinný	Pokud byl ve sledovaném období ve škole či školském zařízení realizován externí audit, uvede se v tomto bodě stručný popis jeho průběhu, zjištěných neshod a stavu jejich plnění. V rámci prvního přezkoumání QMS nebude tento bod řešen.
Zhodnocení spokojenosti zainteresovaných	8.2.1	Povinný	V tomto bodě budou uvedeny výstupy ze sledování spokojenosti klientů (na základě dotazníků) popř. jiných

Oblast hodnocení	ISO 9001 Kapitola	Závaznost	Obsah hodnocení
stran (stížnosti, monitorování spokojenosti)			zainteresovaných stran, shrnutí stavu plnění stížností.
Výkonnost procesů a shoda produktu	8.2.3	Povinný	V tomto bodě budou uvedeny výstupy z monitorování a měření procesů – dle ukazatelů definovaných v kartách procesů a zhodnocení výsledků měření, komentáře k dosaženým hodnotám.
Stav přijímání a plnění NO a PO	8.3., 8.5.2, 8.5.3	Povinný	V tomto bodě by měly být shrnuty všechny neshody a přijatá nápravná opatření vč. stavu jejich plnění mimo systém interních auditů, může se tedy jednat o neshody typu reklamací nebo jiných pochybení. Dále by zde mělo být uvedeno zhodnocení plnění přijatých preventivních opatření (např. návrhy na zlepšení od pracovníků).
Záležitosti vyplývající z předchozího přezkoumání	5.6	Povinný	V rámci přezkoumání musí být rovněž vyhodnoceny výstupy a úkoly z přezkoumání předchozího popř. zdůvodněno jejich neplnění. V rámci prvního přezkoumání QMS nebude tento bod řešen.
Návrhy a zhodnocení plánovaných změn na další období	-	Povinný	V tomto bodě by měly být uvedeny konkrétní návrhy na změny plánované na další období, může se jednat jak o změny v oblasti QMS tak (spíše) změny v oblasti činnosti organizace. Nemusí se jednat vždy jen o změny v pozitivním slova smyslu, může jít i o změny organizační, legislativní, které se organizace dotknou a ta se na ně

Oblast hodnocení	ISO 9001 Kapitola	Závaznost	Obsah hodnocení
			připravuje.
Doporučení na zlepšení	8.5.1	Povinný	Tento bod řeší návrhy na zlepšení jak v oblasti QMS tak (spíše) v oblasti provozu školy. Vzhledem k nutnosti zabezpečení procesu neustálého zlepšování by nějaké změny měly být plánovány na každé období.
Autoevaluace	-	Nepovinný	Nepovinný bod z hlediska požadavků normy ISO 9001. Vzhledem k zapojení povinného procesu autoevaluace škol a školských zařízení do systému managementu kvality, je vhodné tento bod řešit i v rámci přezkoumání. V rámci zprávy by mělo být minimálně shrnuto jaký je termín pro autoevaluaci, v jakém stavu je sběr dat pro zhodnocení, v jakém stavu je plnění úkolů z předchozího hodnocení (pokud byli definovány úkoly).
Hodnocení dodavatelů	7.4	Nepovinný	Nepovinný bod z hlediska požadavků normy ISO 9001. Je praktické jej zařadit do bodů přezkoumání QMS aby nebyl opomenut, jedná se jeden z kontrolních bodů QMS který je realizován s roční periodicitou.
Výsledky přezkoumání dokumentace	4.2	Nepovinný	Nepovinný bod z hlediska požadavků normy ISO 9001. Je praktické jej zařadit do bodů přezkoumání QMS aby nebyl opomenut, jedná se jeden z kontrolních bodů QMS který je realizován s roční periodicitou.

Realizace přezkoumání QMS poskytuje základní analýzu stavu systému managementu. Nyní, když je systém implementován, pravidelně kontrolován a je provedeno první přezkoumání QMS, je již plněna celá spirála cyklu PDCA a systém je připraven k posouzení certifikačním orgánem.

Termín přezkoumání je tedy vhodné plánovat vždy tak, aby výsledky (zpráva) byla dostupná při externím auditu, protože je pro auditory cenným materiálem zobrazujícím průběh celého roku.

7 Certifikace

Certifikace - certifikační audit je poslední, ale ne nezbytnou fází implementace systému managementu kvality. Škola nebo i jakákoliv jiná organizace může mít zavedený a uplatňovaný systém i bez „posvěcení“ certifikačním orgánem.

Nicméně certifikát o shodě s požadavky normy ISO 9001 je jistě tou pověstnou „tečkou“ dlouhodobého úsilí a práce na zavádění QMS.

Certifikace je prováděna dvoustupňově, kdy audit prvního stupně má za úkol prověřit strukturu používané dokumentace, seznámení s organizací, detailní naplánování auditu druhého stupně, definování případných slabých míst. Audit druhého stupně pak prověřuje vazbu mezi požadavkem normy, dokumentovaným postupem naplnění tohoto požadavku a reálným stavem provádění toho daného postupu.

Stejně jako při interním auditu, i u externího auditu jsou používány dokumenty a záznamy, které provází organizaci a příslušný certifikační orgán celým auditem. Definici nedostatků má každý certifikační orgán svou, ovšem obvykle se tyto dělí na „velké neshody“, „malé neshody“, „drobné nedostatky“ a posledním typem zjištění je tzv. doporučení ke zlepšení, které organizaci ukazuje na místa, která by bylo lze řešit efektivněji, rychleji, ... apod., ovšem daný prvek není v žádném rozporu s normou.

8 Terminologie

Tabulka 8 Terminologie

Pojem	Výklad
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
Cíle	Pod pojmem cíle jsou míněny písemně deklarované cíle, které jsou jednoznačné, měřitelné, termínované a je jim přiřazena osoba nebo funkce odpovědná za jejich plnění, termín, který je u cíle uveden, je termínem jeho vyhodnocení, v průběhu realizace cílů probíhá neustále přezkoumávání, které odpovídá na dvě základní otázky: 1. zda je cíl stále relevantní vzhledem k vnitřním a vnějším podmínkám organizace, 2. zda činnosti, které jsou v organizaci prováděny vedou k naplnění cíle.
Datum vydání	Je datum, označující platnost dokumentu
Důkaz z auditu	Záznamy, konstatování skutečnosti nebo jiné informace, které souvisejí s kritérii auditu a jsou ověřitelné
Externí audit	Audit systému kvality podle ČSN EN ISO 9001:2008
Kritéria auditu	Soubor politik, postupů nebo požadavků
Mimořádný audit	Provádí se z důvodu zjištění závažných skutečností (stížnosti zákazníků, změny předmětu činnosti společnosti, organizační změny, opakované reklamace ...) a z důvodu ověření účinnosti NO
MŠMT	Ministerstvo školství a tělovýchovy České republiky
Nápravná opatření	Organizační, technické nebo systémové opatření podniknuté s cílem odstranit příčiny existující neshody, vady nebo jiné nežádoucí situace, aby se zabránilo jejich opakovanému výskytu
Neplatný dokument	Zastaralý nebo zrušený řízený dokument, u kterého je nutné nebo účelné jej zachovat, tištěná forma musí být označena textem „Neplatný dokument“, v elektronické formě musí být na místě určeném pro neplatné dokumenty
Neřízený dokument	Dokument, který nepodléhá zásadám uvedeným v této směrnici nebo pracovní kopie, tato tištěná kopie musí

Pojem	Výklad
	být vždy označena textem „Neřízený dokument“, v elektronické formě musí být neřízená kopie uložena na místo určené pro neřízené dokumenty
Neshoda	Nesplnění specifikovaných požadavků, definice zahrnuje odchytku jednoho nebo několika znaků kvality nebo prvků systému kvality od specifikovaných požadavků nebo nepřítomnost těchto znaků nebo prvků
Neshoda nesystémová (dílčí)	Částečný (dílčí) rozpor nebo nenaplnění normy ISO 9001, názor týmu auditorů, že specifikovaný požadavek v praxi nebude realizovatelný nebo že je zbytečně komplikovaný, má pouze lokální účinek a dá se snadno odstranit, není třeba zásah do systému, o NO rozhoduje MK nebo vedoucí prověřovaného útvaru, k ověření stačí telefonát nebo příští audit
Neshoda systémová	Zásadní rozpor s požadavky normy ISO 9001, je projevem chybného fungování systému, NO vždy znamená zásah do systému, rozhodnutí musí učinit vedení, vždy je nezbytný následný audit k ověření účinnosti NO
Norma	V textu je tímto míněna norma ISO 9001
PK	Příručka kvality
Politika kvality	Dokument vyjadřující vizi, misi a strategii organizace s ohledem na zlepšování její výkonnosti, zvyšování spokojenosti zákazníka, potřeby a očekávání jiných zainteresovaných stran, je v organizaci sdělována a pravidelně přezkoumávána v terminologii NST bude pro politiku kvality používáno synonymum strategie.
Preventivní opatření	Opatření podniknuté s cílem odstranit příčiny potenciální neshody, vady, změny v postupech a systémech nebo jiné nežádoucí situace, aby se zabránilo jejich výskytu a dosáhlo zlepšení kvality
Program auditů	Jeden audit nebo soubor několika auditů naplánovaných pro určitý časový rámec a zaměřených na specifický účel
Přezkoumání	Zjištění, zda obsah dokumentu je v souladu s požadavky

Pojem	Výklad
dokumentu/změny dokumentu	na systém kvality a zda činnosti v dokumentu jsou popsány a vhodné pro dosahování stanovených cílů, změny dokumentů musí přezkoumat stejné funkce, které dokument původně přezkoumaly, pokud není výslovně stanoveno jinak
Přezkoumání vedením	Činnost prováděná k určení vhodnosti, přiměřenosti a efektivnosti předmětu přezkoumání k dosažení stanovených cílů, nástroj kontroly vrcholového vedení nad stavem systému managementu kvality
Rozdělovník	Řízený dokument, který určuje rozdělení směrnice pracovníkům
Řízený dokument	Dokument, jehož vznik, přezkoumání, schválení, používání, změny, rušení a archivace se řídí zásadami uvedenými v této směrnici
Schválení dokumentu/změny dokumentu	Potvrzení platnosti verze dokumentu oprávněným pracovníkem, změny dokumentů musí schválit stejné funkce, které dokument původně přezkoumaly, pokud není výslovně stanoveno jinak
QMS	Systém managementu kvality
Smlouva	Je obchodní smlouva, jejímž předmětem je provedení určitého díla uzavřená dle Obchodního nebo Občanského zákoníku s fyzickou či právnickou osobou
Spokojenost zákazníka	Vnímání zákazníka týkající se stupně splnění jeho požadavků, souhrn pocitů vyvolaných rozdílem mezi jeho požadavky a vnímanou realitou na trhu
Validace	Odpověď na otázku - vytvořili jsme správný produkt, odpovídá představám uživatele?
Verifikace	Vytvořili jsme produkt správně a odpovídá specifikaci?
Záznam neshody	Záznam sloužící k evidenci, jako průvodní doklad pro řešení neshod
Zjištění z auditu	Výsledky hodnocení shromážděných důkazů z auditu podle kritérií auditu
Znaky spokojenosti	Měřitelné a neměřitelné znaky zajišťující, že požadavky zákazníků budou splněny, a přímo podmiňující míru jeho vnímání daného výrobku nebo služby, vlastnosti

Pojem	Výklad
	produktu, které zákazníka zajímají a jejichž splnění nebo nesplnění ovlivní jeho spokojenost.
Zpracovatel	Pracovník pověřený zpracováním dokumentů, obvykle vlastník procesu, který proces popisuje, může to být i manažer kvality nebo jiný pověřený pracovník.

9 Seznam použité literatury

[1] ČSN EN ISO 9001 ed.2. *Systémy managementu kvality– Požadavky*. Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, Praha, 2005, 56 stran.

[2] KOZÁČKOVÁ, Hana. *Zavedení systému ISO 9001:2008 ve vzdělávací instituci*. [online]. Dostupné z: <http://clanky.rvp.cz/clanek/o/o/16001/ZAVEDENI-SYSTEMU-ISO-90012008-VE-VZDELAVACI-INSTITUCI.html/>

[3] JIREČKOVÁ, Ilona. *Kritéria kvality školy z pohledu České školní inspekce a systémů řízení kvality ISO a CAF*. Dostupné z: http://www.ped.muni.cz/pedor/archiv/2011/PedOr11_1_KriteriaKvalitySkoly_Jireckova.pdf