

Příloha č. 3

| | | | |
|--|---|-----------------|--------------------|
| | Družstevní školy SČMSD | Výtisk číslo: 1 | List číslo: 1 / 11 |
| | Druh dokumentu: PROVÁDĚCÍ PROJEKT QMS | | |
| | Identifikační označení: Příkaz jednatele družstevních škol SČMSD ze dne 2006 | | |

**ZAVEDENÍ SYSTÉMU MANAGEMENTU
JAKOSTI DLE
ČSN EN ISO 9001 : 2001
NA DRUŽSTEVNÍCH ŠKOLÁCH SČMSD**

| | FUNKCE | JMÉNO | DATUM | PODPIS |
|--------------------|--------------------------------------|----------------------------|-------------|--------|
| ZPRACOVAL | Představitel managementu pro kvalitu | Mgr. Miloš Procházka | 1. 8. 2006 | |
| KONTROLOVAL | Výkonný ředitel školy - ústředí | Ing. Miroslav Štengl, CSc. | 21. 8. 2006 | |
| SCHVÁLIL | Jednatel družstevních škol SČMSD | PhDr. Ludvík Vomáčka, CSc. | 21. 8. 2006 | |

ZAVEDENÍ SYSTÉMU MANAGEMENTU JAKOSTI DLE ČSN EN ISO 9001 : 2001
NA DRUŽSTEVNÍCH ŠKOLÁCH SČMSD 1

| | | |
|-----|---|---------------------------------|
| 1 | ÚVOD A CÍL..... | 3 |
| 2 | OBLAST A ROZSAH POUŽITÍ..... | 3 |
| 3 | DEFINICE A ZKRATKY | 3 |
| 3.1 | DEFINICE POJMŮ | 3 |
| 3.2 | POUŽITÉ ZKRATKY | 3 |
| 4 | POPIS ČINNOSTÍ..... | 4 |
| 4.1 | PŘÍSTUP SČMSD K ZAVEDENÍ QMS | 4 |
| 4.2 | POSTUP ZAVÁDĚNÍ QMS FORMOU PILOTNÍHO PROJEKTU | 4 |
| 4.3 | ZKUŠENOSTI..... | 8 |
| 4.4 | ZÁVĚR | 9 |
| 5 | SOUVISEJÍCÍ DOKUMENTACE..... | 9 |
| 5.1 | DOKUMENTY PRO MANAGEMENT HLAVNÍCH PROCESŮ DRUŽSTEVNÍCH ŠKOL | 9 |
| 5.2 | DOKUMENTY PRO FUNKCI QMS | 9 |
| 6 | ZÁVĚREČNÁ USTANOVENÍ..... | 9 |
| 7 | SEZNAM PŘÍLOH..... | 9 |
| | MATICE PRAVOMOCÍ A ODPOVĚDNOSTÍ..... | 10 |
| | SCHÉMA DRUŽSTEVNÍCH ŠKOL ZAŘAZENÝCH DO QMS. CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA. | |
| | MAPA PROCESU – VZOR | CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA. |
| | SEZNAM DOKUMENTACE - VZOR | CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA. |

Úvod a cíl

Jedním ze strategických cílů Svazu českých a moravských spotřebních družstev (SČMSD) je přijetí systému managementu jakosti na všech jedenácti družstevních školách v České republice, pro které je svaz zřizovatelem.

Cílem tohoto projektu je stanovit metodiku zavádění QMS na družstevních školách SČMSD, a to na základě dosavadních zkušeností. Podkladem pro tento projekt je reakce SČMSD na požadavky norem ČSN EN ISO řady 9000:2001 a aplikace těchto požadavků v praxi.

Tento projekt získal účinnou podporu vedení SČMSD.

Oblast a rozsah použití

QMS bude zaveden na všech jedenácti družstevních školách SČMSD formou skupinové certifikace, což přinese oproti individuální certifikaci úsporu administrativy, času a finančních prostředků na certifikaci.

Rozsah QMS pokryje všechny požadavky ČSN EN ISO 9001:2001 s výjimkou kapitoly 7.3 „Návrh a vývoj“. Absence tohoto procesu bude zdůvodněna v příručkách jakosti.

Pravomoci a odpovědnosti funkcí zmiňovaných v textu kap. č. 4 tohoto dokumentu jsou souhrnně uvedeny v matici pravomocí a odpovědností viz **Příloha č. 1** – Matice odpovědnosti.

Definice a zkratky

3.1 Definice pojmů

Družstevní školy – jedenáct družstevních škol - zřizovatelem je Svaz českomoravských spotřebních družstev.

Terminologie QMS – terminologie používaná v normách ISO řady 9000 je uvedena ve slovníku, který je součástí normy ČSN EN ISO 9000:2006 v kapitole 3 „Termíny a definice“.

Politika kvality – politika kvality jakosti družstevních škol ve smyslu kapitoly 5.3 normy ČSN EN ISO 9001:2001

3.2 Použité zkratky

ČSJ - Česká společnost pro jakost Praha

EOQ - European Organization for Quality – Evropská společnost pro jakost

JDŠ - jednatel družstevních škol

MJ - manažer jakosti

MŠMT - Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

PM - představitel managementu dle ČSN EN ISO 9001:2001, kap.5.5.2

QMS - systém managementu jakosti dle ČSN EN ISO 9001:2001

ŘŠ - ředitel družstevní školy

4 Popis činností

4.1 Přístup SČMSD k zavedení QMS

Rozhodnutí o zavedení QMS dle požadavků ČSN EN ISO 9001:2001 na SČMSD je v pravomoci jednatele družstevních škol. Toto rozhodnutí vychází z analýzy stávajícího stavu řízení procesů probíhajících na družstevních školách. Informace o zavádění QMS bude podaná diferencovaně všem pedagogickým pracovníkům a zaměstnancům družstevních škol SČMSD.

4.2 Postup zavádění QMS formou pilotního projektu

Dle rozhodnutí jednatele družstevních škol se pilotní projekt zpracovává na Střední škole hotelnictví a gastronomie SČMSD Praha, s.r.o.; Slavětínská 82, 190 14 Praha 9 – Klánovice.

Postup projektu na pilotní škole:

- analýza stávajícího stavu,
- tvorba dokumentace,
- následná implementace,
- interní audit
- přezkoumání QMS vedením školy
- příprava k certifikaci

Individuální zavedení na jednotlivých školách

- implementace (úprava dokumentace)
- interní audit
- posouzení připravenosti k certifikaci

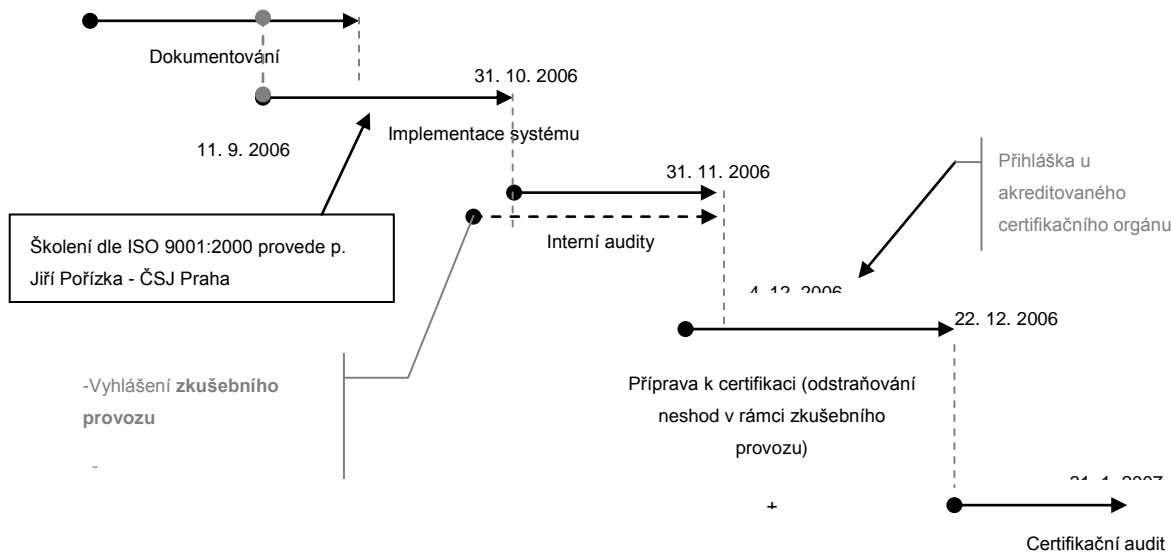
Společná setkání pro všechny školy:

- úvodní – předání dokumentace, pokyny pro implementaci,
- průběžná – potřebné konzultace a školení
- před dokončením – seznámení s výsledky interních auditů, pokyny pro odstranění neshod a opatření k nápravě

4.2.1 Vstupní (vnitřní) analýza

Vstupní analýzu, odborné školení a návrh prováděcího projektu, včetně další pomoci při zavádění QMS, bude provádět specializovaná externí poradenská organizace – **ČSJ Praha**.

4.2.2 Harmonogram zavádění QMS



- Počet konzultačních dnů s poradci ČSJ Praha – pilotní škola: 10 dnů
- Průběžná setkání s poradci ČSJ Praha – všechny školy: 3 dny
- Individuální zavedení na jednotlivých školách: 4 dny x 10 škol

4.2.3 Projektový tým QMS

4.2.3.1 Složení projektového týmu

Projektový tým QMS bude pracovat v tomto složení :

| | | |
|---|-------------------|--------------------------|
| PM – představitel managementu (vedoucí) | zástupce ředitele | Mgr. Miloš Procházka |
| MJ – manažer jakosti (Benešov) | ředitel | Mgr. Vladimír Černý |
| MJ – manažer jakosti (Pelhřimov) | ředitel | Jiří Dvořák |
| MJ – manažer jakosti (Humpolec) | ředitel | Mgr. Marie Loskotová |
| MJ – manažer jakosti (Žatec) | ředitel | Mgr. Stanislava Želinská |
| MJ – manažer jakosti (Hronov) | ředitel | Ing. Vladimír Štěpánek |
| MJ – manažer jakosti (Polička) | ekonomka | pí Jitka Vaněčková |
| MJ – manažer jakosti (Lomnice u Tišnova) | ředitel | ing. Libuše Procházková |
| MJ – manažer jakosti (Znojmo) | ředitel | ing. Libor Hanzal |
| MJ – manažer jakosti (Žďár nad Sázavou) | ředitel | Mgr. Zdeněk Musil |
| MJ – manažer jakosti (Šilheřovice) | ředitel | ing. Marie Měchová |
| odborný konzultant | poradce ČSJ | p. Jiří Pořízka |

4.2.3.2 Pravomoci a odpovědnosti:

1. Jednatel družstevních škol:
 - stanovuje politiku kvality a vyhláší její cíle formou podnikatelských záměrů
 - jmenuje představitele managementu pro QMS

- jmenuje členy projektového týmu
- jmenuje interní auditory
- kontroluje a usměrňuje práci projektového týmu

2. Představitel managementu:

- vede harmonogram práce projektového týmu a koordinuje jeho činnost
- specifikuje pravidla vnitřní komunikace zajištěním dokumentace a záznamů pro QMS
- zajišťuje vytvoření nutných zdrojů pro realizaci QMS
- zajišťuje plnění zákonných požadavků a jejich shodu s vybudovaným QMS
- odpovídá za součinnost s externími partnery v záležitostech QMS, zejména s poradenskou a certifikační společností
- odpovídá za účinnou a efektivní implementaci QMS
- odpovídá za trvalé zlepšování QMS
- podává zprávy jednateli družstevních škol o implementaci, průběhu řešení a fungování QMS

3. Manažer jakosti:

- vede práce na zpracování vstupní analýzy
- organizuje školení a výcvik zaměstnanců své školy
- vede práce na zpracování potřebné dokumentace
- podílí se na účinné a efektivní implementaci QMS
- koordinuje přípravu a provádění interních auditů
- spolupracuje na přípravě certifikačního procesu
- organizuje trvalé zlepšování QMS
- podává zprávy představiteli managementu pro jakost

4. Poradce ČSJ Praha:

- podílí se na provedení vstupní analýzy a vyhodnocení jejich výsledků
- spolupracuje s členy týmu na tvorbě potřebné dokumentace QMS
- předává členům týmu podklady a zkušenosti
- sleduje a koordinuje plnění požadavků ISO norem
- podílí se na účinné a efektivní implementaci QMS
- podílí se na provedení interních auditů QMS a vyhodnocení jejich výsledků
- spolupracuje při přípravě certifikačního procesu

5. Členové projektového týmu:

- spolupracují na provedení vstupní analýzy a vyhodnocení jejich výsledků
- podílí se na přípravě a realizaci harmonogramu tvorby dokumentace QMS
- odpovídají za zpracování potřebné dokumentace ve své oblasti působnosti
- odpovídají za seznámení svých podřízených s dokumenty QMS v potřebném rozsahu
- odpovídají za účinné a efektivní zavedení QMS ve své oblasti působnosti
- podílí se na přípravě a provádění interních auditů
- přijímají a ověřují realizaci nápravných a preventivních opatření
- předávají informace PM o stavu QMS v oblasti své působnosti
- organizují trvalé zlepšování QMS

4.2.4 Tvorba dokumentace QMS

4.2.4.1 Směrnice, instrukce a mapy procesů

QMS je definován jako soubor hlavních, řídicích a podpůrných procesů. Výukový proces je hlavní proces a bude zpracován formou mapy procesů – vzor pro všechny – viz **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.** – „Mapa procesu - vzor“. Tato mapa může být na jednotlivých

školách upravena dle potřeby. Mezi hlavní procesy je zařazen proces řízení smluvních vztahů se zákazníky (zák. zástupci žáků, žáky, atd.) a proces nakupování a hodnocení dodavatelů.

Návrhy map procesů budou podrobně konzultovány s PM, odborným poradcem a MJ v předem dohodnutých termínech. Cílem těchto konzultací bude zajištění přesné definice konkrétních **hlavních procesů** a jejich funkčnost s ohledem na systém řízení a práce jednotlivých škol, platnou legislativu a požadavky ISO norem.

Celý soubor map procesů bude postupně doplňován souborem směrnic (případně instrukcí, které budou dále rozpracovávat problematiku uvedenou v příslušné nadřazené směrnici) – viz **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.** – „Seznam dokumentace - vzor“, které musí definovat navazující **řídící a podpůrné procesy**, tvořící celý systém managementu jakosti družstevních škol. Za zpracování návrhů směrnic budou stanoveni garanti (zpracovatelé). Návrhy **směrnic** budou rovněž konzultovány stejně jako procesní mapy.

Na základě takto zpracovaných map jednotlivých procesů zpracuje MJ **celkovou procesní mapu** (blokové schéma) - viz vzor **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.** – „Mapa procesů družstevních škol (blokové schéma) - vzor“.

Veškeré vytvářené dokumenty QMS budou po jejich vytvoření ve finální podobě předávány k připomínkování stanovenému okruhu odpovědných pracovníků družstevních škol. Tento okruh vždy musí zahrnovat příslušné vedoucí pracovníky, jichž se řešená problematika v dokumentu týká a dále MJ a PM. Relevantní připomínky musí být dopracovány do dokumentu. Vydávání schválených dokumentů zajišťuje PM dle časového harmonogramu, který je součástí projektu zavádění QMS .

4.2.4.2 Politika kvality a cíle

V příslušné etapě tvorby dokumentace zpracuje PM ve spolupráci s projektovým týmem návrh **politiky kvality** a předloží jej ke schválení jednatelem družstevních škol. Tato koncepce tvoří strategickou vizi práce škol a nástroj k dosažení stanovených cílů v oblasti QMS. Musí s ní být seznámeni a ztotožněni všichni zaměstnanci družstevních škol. Rovněž bude zveřejněna na internetových stránkách jednotlivých škol a SČMSD.

Dalším krokem je stanovení **cílů** družstevních škol v oblasti jakosti. Tyto cíle jsou vytvářeny na stanovené období řediteli jednotlivých škol a vychází z podnikatelského záměru anebo jsou s ním totožné. Musí být konkrétní, měřitelné a podložené potřebnými zdroji, proto je musí schválit jednatel družstevních škol.

4.2.5 Implementace QMS

Kompletní soubor dokumentace QMS bude distribuován z pilotní školy (odpovídá PM) na jednotlivé školy v elektronické podobě. Školy tuto dokumentaci upraví a doplní dle vlastních potřeb a předají tak, aby všichni zaměstnanci škol měli kdykoliv přístup k potřebným informacím. Tento soubor jim bude přístupný ke čtení a k případnému vyhotovení (tisku) informativních výtisků. Změny mohou provádět pouze autoři dokumentů a to dohodnutým a definovaným způsobem.

Vedoucí zaměstnanci budou odpovědní za seznámení všech svých podřízených s dokumenty QMS a to v rozsahu potřebném pro výkon jejich funkcí.

Vedoucí zaměstnanci rovněž odpovídají za uplatňování všech zásad QMS na svých podřízených pracovištích tak, aby veškeré jejich definované procesy byly plně funkční, účinné a efektivní. Zásady plnění požadavků ISO norem v rámci družstevních škol budou uvedeny v individuálních příručkách jakosti každé školy.

4.2.6 Interní audity QMS

JDŠ ve spolupráci s PM stanoví tým interních auditorů, který musí být proškolen a vycvičen dle metodiky EOQ. Plánováním a řízením interních auditů bude pověřen PM. První interní audity v rámci implementace QMS mají za úkol nejen prověřeni úrovně systému, ale slouží i jako metodická pomůcka při implementaci QMS v jednotlivých školách. Velmi důležité bude pochopení podstaty a cílů interních auditů ze strany všech zaměstnanců škol.

Výsledky interních auditů slouží k odstraňování zjištěných neshod a zvyšování úrovně QMS dle požadavků ISO norem, praktických potřeb procesů škol a v souladu s ustanovením dokumentace QMS. Za přijímání a realizaci nápravných a preventivních opatření odpovídají vedoucí prověřovaných pracovišť, účinnost těchto opatření v praxi pak ověřují MJ.

Bude vhodné provést ještě další následný interní audit před zahájením certifikačního procesu za účelem ověření úrovně QMS a zjištění, zda byly veškeré neshody účinně odstraněny.

4.2.7 Příprava k certifikaci QMS

V etapě přípravy k certifikaci QMS zorganizuje PM metodickou pomoc, školení a výcvik zaměstnanců škol a bude využívat členů projektového týmu a odborných externích poradců a lektorů ČSJ Praha. Cílem bude neustále zlepšovat veškeré procesy a celý systém QMS družstevních škol a rovněž zvyšovat vědomí závažnosti požadavků zákazníků a žáků.

V dohodnutém termínu zpracuje PM zprávu o dosažené výkonnosti (včetně návrhů na zlepšování) QMS a to ve spolupráci s MJ a vedoucími jednotlivých škol na základě jejich dílčích podkladů. Tuto zprávu předloží k projednání JDŠ, který rozhodne o zahájení procesu certifikace QMS.

PM bude odpovědný za výběr certifikačního orgánu, který musí splňovat podmínku akreditace u ČIA. Návrh vybraného certifikačního orgánu a sjednané podmínky certifikace schvaluje JDŠ.

Celý certifikační proces zastřešuje PM ve spolupráci s JDŠ a projektovým týmem.

4.3 Zkušenosti

4.3.1 Přínosy QMS

Již v průběhu implementace QMS v jiných školských zařízeních bylo možno konstatovat poměrně významné přínosy a pozitivní změny v práci a došlo zejména:

- k **optimalizaci organizační struktury školy** a přerozdělením činností mezi úseky, transparentním řešením problémů
- ke **zvýšení výkonnosti** - jasnějším vymezením kompetencí, důslednější kontrolou plnění úkolů, orientací na výsledek, orientací na plnění oprávněných požadavků zákazníků a zapojením všech zaměstnanců školy
- k vyšší **aktivitě zaměstnanců** při zpracování různých projektů
- k vytvoření značného potenciálu pro **další zlepšování** – vedení i jednotliví pracovníci mají k dispozici všechny procesy školy
- k realizaci **konceptních změn** systematickým přístupem vrcholového vedení

4.3.2 Negativa

Zavádění QMS sebou nese i negativní jevy, se kterými se musí projektový tým vypořádat:

- systematické zavádění QMS a řešení neshod a problémů sebou nese přetěžování a časový stres zejména vedoucích pracovníků
- rozdílné názory a zájmy zpomalují tempo implementace
- v počátečním období zavádění QMS i nedůvěra v jeho přínosy

4.4 Závěr

Bylo jednoznačně prokázáno, že systém managementu jakosti dle ČSN EN ISO 9001:2001 je plně aplikovatelný, účinný a efektivní za předpokladu, že budou respektovány místní podmínky a charakter jednotlivých škol. Úspěšná aplikace QMS je prostředkem ke zvýšení výkonnosti školy a kvality vzdělávacího procesu, a to i v podmínkách limitovaných zdrojů.

5 Související dokumentace

5.1 Dokumenty pro management hlavních procesů družstevních škol

Učební osnovy vydávané MŠMT, právní předpisy (zákony, vyhlášky, nařízení apod.) zveřejněné ve Sbírce zákonů ČR a vztahující se na řízení hlavních procesů družstevních škol.

5.2 Dokumenty pro funkci QMS

ČSN EN ISO 9000:2006 „Systémy managementu jakosti – Základní principy a slovník“

ČSN EN ISO 9001:2001 „Systémy managementu jakosti – Požadavky“

ČSN EN ISO 9004:2001 „Systémy managementu jakosti – Směrnice pro zlepšování výkonnosti“

ČSN EN ISO 19011:2003 „Systémy managementu jakosti – Interní audity“

6 Závěrečná ustanovení

Ke zpracování tohoto projektu byly využity zkušenosti z implementace QMS na jiných školách i v orgánech veřejné správy (Městské úřady, magistráty, Úřad vlády ČR, atd.)

Tento dokument včetně příloh je duševním vlastnictvím SČMSD. Jakékoliv šíření a postupování tohoto dokumentu pro jiné účely než pro potřeby SČMSD lze provádět pouze se souhlasem JDŠ, nebo v souladu se smlouvou o poskytování odborného poradenství uzavřenou s ČSJ.

V případě vyhotovení neřízené kopie, úhlopříčně označte titulní stranu červenou čarou nebo nápisem „Neřízený výtisk“. Držitel si musí být vědom toho, že dokument byl aktuální pouze v době vyhotovení kopie.

7 Seznam příloh

Příloha č. 1 - Matice pravomocí a odpovědností

Příloha č. 2 - Schéma družstevních škol zařazených do QMS

Příloha č. 3 - **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.** - vzor

Příloha č. 4 - **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.** - vzor

Příloha č. 5 - Mapa procesů školy (blokové schéma)

Příloha č. 1

Matice pravomocí a odpovědností

| ČINNOST | Vedení SČMSD | JDŠ | PM | VZ | MJ | Certifik.orgán | Poznámka |
|------------------------------|--------------|-----|----|----|----|----------------|------------------------------|
| Rozhodnutí o zavedení QMS | I | P | O | I | I | | |
| Zpracování projektu QMS | | | O | I | S | | Návrh ČSJ Praha |
| Ustavení projektového týmu | | P | O | I | I | | |
| Školení zaměstnanců škol | | | I | S | O | | Provede ČSJ Praha |
| Tvorba dokumentace QMS | | | S | S | O | | |
| Implementace QMS | | | O | S | S | | |
| Provedení interních auditů | | | O | S | S | | Vedoucí auditor od ČSJ Praha |
| Zavedení opatření k nápravě | | | I | O | S | | |
| Přezkoumání QMS vedením škol | | P | O | S | S | | |

| | | | | | | | |
|-----------------------------|--|----------|----------|---|---|----------|--|
| Výběr certifikačního orgánu | | P | O | I | I | I | |
| Certifikace škol | | I | S | S | S | O | |
| | | | | | | | |

Význam symbolů:

- O - odpovídá za provedení
- P - právo nařizovat, schvalovat
- S - spolupracuje
- I - je informován