


Příloha č. 4

	Družstevní školy SČMSD	List číslo: 1 / 16
Druh dokumentu:	směrnice	Vydání: 2
Identifikační označení:	QS 83-01	Výtisk číslo: 1

KONTINUÁLNÍ ZLEPŠOVÁNÍ

QS 83-01

Tato směrnice slouží pouze pro interní potřebu družstevních škol SČMSD a její poskytování jiným osobám, než k tomu určeným, je možné pouze se souhlasem jednatele.

Zpracoval:	Jiří Pořízka	Datum – Podpis:	20.10. 2009
Schválil:	PhDr. Ludvík Vomáčka, CSc.	Datum – Podpis:	21.10. 2009

Nahrazuje:	-
Platnost od:	21.10. 2009
Účinnost od:	1.11. 2009

OBSAH

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	ODPOVĚDNOSTI A PRAVOMOCI.....	4
5	POPIS ČINNOSTI.....	5
5.1	Neshody	5
5.2	Nápravná opatření a preventivní opatření	6
5.3	Preventivní opatření	7
5.4	Přezkoumání účinnosti a efektivnosti QMS vedením	8
5.5	Trvalé zlepšování	10
6	ZÁZNAMY	10
7	SOUVISEJÍCÍ DOKUMENTACE.....	10
7.1	Externí závazné dokumenty (v platném znění)	10
7.2	Dokumenty QMS	11
8	ZÁVĚREČNÁ USTANOVENÍ.....	11
9	SEZNAM PŘÍLOH.....	11

Úvod a cíl

Tato směrnice je zpracována na základě ustanovení ČSN EN ISO 9001:2009 Systém managementu kvality – Požadavky, kap. 5.6, 8.3 a 8.5, ze kterých vyplývá povinnost organizace přezkoumávat systém managementu kvality, zjišťovat neshody a přijímat opatření k jejich odstranění a zajistit neustálé zlepšování efektivnosti systému managementu kvality.

Cílem směrnice je zajištění jednotného řízeného postupu při vymezení neshod, řešení jejich příčin včetně stanovení nápravných a preventivních opatření a dále zajištění pravidelného přezkoumání účinnosti a efektivnosti systému managementu kvality vedením družstevních škol SČMSD.

Oblast a rozsah použití

Směrnice je určena pro vnitřní potřebu družstevních škol SČMSD a je závazná pro všechny pracovníky.

Definice a zkratky

Definice pojmů

Požadavek – je potřeba nebo očekávání, které jsou stanoveny, obecně se předpokládají nebo jsou závazné.

Neshoda – je nesplnění požadavků.

Náprava – opatření k odstranění zjištěné neshody.

Opatření k nápravě – je opatření k odstranění příčiny zjištěné neshody nebo jiné nežádoucí situace.

Preventivní opatření – je opatření k odstranění příčiny potenciální neshody nebo jiné nežádoucí potenciální situace.

Vystavitel – vedoucí pracovník, který neshodu zjistil, popsal nebo mu byla nahlášena podřízeným pracovníkem a vystavil kartu NO/PO.

Řešitel – pracovník, kterému bylo zadáno řešení neshody včetně její příčiny

Použité zkratky

JDŠ – jednatel družstevních škol SČMSD

MK - manažer kvality školy

MKSŠ – manažer kvality správy škol

NO – nápravné opatření

PM – představitel managementu pro QMS dle norem ISO

PO – preventivní opatření

QMS – systém managementu kvality

ŘEŠ – řešitel

ŘŠ – ředitel školy

Odpovědnosti a pravomoci

Odpovědnost příslušných zaměstnanců školy při lokalizaci a odstraňování neshod podle zdrojů (kap. 5.1.3) a dále odpovědnosti a pravomoci v systému NO/PO a za zpracování zprávy a přezkoumání QMS vedením jsou shrnuty v následující „matici pravomocí a odpovědností“.

Funkce		JDŠ	ŘŠ	PM	MK SŠ	MK	VÚ	ŘEŠ
Činnost								
Usnesení vedení školy	5.1.3 a)	I	O			S	S	
Vyhodnocení odvolání, stížností, podání	5.1.3 b)	P	O	I	I	I	S	
Výsledky kontrol nadřízených orgánů	5.1.3 c)	I	O	I		S	S	
Výsledky finančních kontrol	5.1.3 d)	I	O	I		I	S	
Hodnocení interních auditů kvality	5.1.3 e)	I	I	I	S	O		
Hodnocení školení pracovníků	5.1.3 f)	I	I	I	I	I	O	
Hodnocení QMS	5.1.3 g)	P	S	O	I	S	S	
Hodnocení dodavatelů	5.1.3 h)	I	S	I	I	I	O	
Neshody zjištěné zaměstnanci	5.1.3 i)		I	I	I	S	O	
Vystavení karty NO/PO	5.2.2			I	I	S	O	
Evidence systému NO/PO	5.2.3				I	O		
Distribuce karet NO/PO	5.2.4					O	S	
Realizace NO/PO	5.2.5		S	I	I	S	S	O
Ověření účinnosti NO/PO	5.2.6		S	I	S	S	O	S
Vyhodnocení systému NO/PO	5.2.7	I	I	P	S	O	S	
Zpracování zpráv QMS ve škole	5.4.1		S	I	I	O	S	
Přezkoumání QMS vedením ve škole	5.4.2		O	I	I	S	S	
Zápis o přezkoumání QMS vedením školy	5.4.3		I	I	I	O	I	
Zpracování zprávy QMS za všechny školy	5.4.4	I	I	S	O	S		
Přezkoumání QMS za školy	5.4.4	P	S	S	S			
Zápis o přezkoumání QMS za všechny školy	5.4.4	P	I		O	I	I	

Legenda: **P** – pravomoc, **O** – odpovědnost, **S** – spolupráce, **I** – informace, **ŘEŠ** – řešitel

5 Popis činnosti

5.1 Neshody

5.1.1 Pojem neshody

Neshoda, tj. specifikovaná odlišnost od zadaných parametrů výkonů výchovně vzdělávacího procesu a s ním spojených činností a procesů, je tak skutečností, která neodpovídá definovanému požadavku.

Vždy je nutné zjistit příčinu neshody a operativně neshodu odstranit i s její příčinou tak, aby se neshoda již neopakovala.

Každý pracovník školy je povinen při zjištění neshody ihned tuto skutečnost ohlásit svému nadřízenému, zabránit jejímu dalšímu rozšíření a postupovat podle této směrnice.

5.1.2 Druhy neshod

Z hlediska závažnosti problému jsou tři základní druhy neshod:

- a) Systémové
- b) Nesystémové
- c) Zjištění

Definice těchto neshod je uvedena ve směrnici QS 82-02 Interní audity kvality

Členění neshod podle vzniku, závažnosti problému a postup jejich řešení je uvedeno v následující tabulce:

Neshoda	Postup řešení
Již nastala	Nápravné opatření (NO)
Může nastat	Preventivní opatření (PO)
Systémová	Vždy NO/PO dle kap. 5.2 nebo 5.3
Nesystémová	VO vždy přijme NO nebo PO, ale rozhodne, zda: - postup dle kap. 5.2 nebo 5.3 - operativní řešení neshody bez vystavení karty NO/PO
Zjištění	Pracovník nebo VÚ vždy přijme NO nebo PO (obvykle operativní řešení), není nutno vystavovat kartu NO/PO

5.1.3 Zdroje neshod

Neshody mohou být zjištěny z celé řady zdrojů. Nejčastější zdroje neshod jsou:

- a) Usnesení vedení školy a jejich kontrola.
- b) Vyhodnocení odvolání, upozornění, stížností, žádostí od rodičů a žáků.
- c) Výsledky kontrol nadřízených a kontrolních orgánů.

- d) Audity prováděné útvarem interního finančního auditu – viz. zpráva o výsledcích finančních kontrol.
- e) Interní audity kvality – viz. QS 82-02.
- f) Vyhodnocení účinnosti školení a zvyšování kvalifikace – viz. QS 62-01
- g) Zpráva z přezkoumání účinnosti QMS vedením – viz. kapitola 5.4 této směrnice.
- h) Výběr a hodnocení dodavatelů– viz. QM 74-01.
- i) Neshody zjištěné zaměstnanci – viz. tato směrnice.
- j) Ostatní zdroje.

5.2 Nápravná opatření a preventivní opatření

5.2.1 Oprávnění zahájit proces nápravných opatření

Na základě vyhodnocení informací z výše uvedených zdrojů, dle vlastních poznatků a zjištění, svých povinností a práv je každý pracovník školy, který neshodu zjistí, povinen podat návrh na přijetí NO/PO.

Pracovník podává návrh na přijetí NO/PO svému přímému nadřízenému.

5.2.2 Vystavení karty NO/PO

Při zjištění systémové/nesystémové neshody je nutno k přijetí NO/PO vystavit kartu NO/PO. Kartu NO/PO vystavuje na formuláři QF 83-01-01 (viz. Příloha č. 3) vedoucí pracovník (vystavitel) z titulu svých povinností nebo na návrh podřízeného – viz. 5.1.1.

Řádně vyplněnou kartu NO/PO předá vedoucí pracovník neprodleně MK k zaevidování – viz. 5.2.3.

5.2.3 Evidence systému NO/PO

Evidenci veškerých vystavených karet NO/PO vede MK příslušné školy formou Seznamu NO/PO dle formuláře QF 83-01-02 (viz. Příloha č. 4). Tato evidence slouží MK i jako podklad k vyhodnocení systému NO/PO. MK je rovněž odpovědný za archivaci dokumentace systému NO/PO. Evidence je vedená v elektronické formě.

5.2.4 Distribuce karty NO/PO

Příjemcem originálu karty NO/PO od MK je odpovědný vedoucí pracovník, v jehož útvaru se neshoda nebo potenciální neshoda vyskytla a kterého se předmět NO/PO týká a který se tak stává jeho řešitelem nebo řešitele sám určí z řad svých podřízených pracovníků. Distribuce je prováděna elektronickou formou v rámci vnitřní počítačové sítě.

V případě, že příjemce karty NO/PO určí za řešitele NO/PO svého podřízeného, zůstává odpovědným za vyřešení NO/PO.

Jestliže příjemce karty NO/PO z jakýchkoliv důvodů nesouhlasí s odpovědností za řešení NO/PO, je v definitivní pravomoci ředitele školy určit příjemce karty NO/PO a tím i odpovědnost za řešení neshody nebo přijetí preventivních opatření.

Po provedení příslušného NO/PO předá příjemce patřičně vyplněný originál karty NO/PO zpět MK a sám si ponechá její kopii a to v písemné podobě.

5.2.5 Postup řešitele NO/PO

Řešitel NO/PO je povinen po obdržení karty NO/PO neprodleně zahájit veškeré činnosti nutné k odstranění příčin vzniklé neshody, případně zabránit vzniku neshod a tak chránit zájmy školy:

- a) konkrétně ověřit specifikaci a identifikaci neshody uvedené na kartě NO/PO,
- b) vyšetřit i další možná místa a četnost výskytu těchto neshod,
- c) provést rozbor všech procesů, u kterých existuje potenciální možnost výskytu neshod,
- d) důsledně zjistit příčiny vzniklých neshod nebo možnost jejich vzniku,
- e) zahájit činnosti směřující k odstranění zjištěných příčin neshod a operativně je řídit či se na řízení těchto činností podílet,
- f) vyžadovat spolupráci a spoluúčast těch odborných pracovníků, kteří mohou pomoci při odstraňování příčin vzniklých a i možných neshod,
- g) vést veškerou možnou dokumentaci o výše uvedených činnostech,
- h) navrhnout termín ověření účinnosti přijatých NO/PO.

5.2.6 Ověření účinnosti přijatých NO/PO

Ověření účinnosti realizovaných NO/PO provádí příslušný vedoucí úseku s manažerem kvality příslušné školy. Datum ověření účinnosti navrhuje řešitel v příslušné kolonce karty NO/PO. MK po provedení této činnosti informuje ředitele školy.

S výsledkem ověření účinnosti přijatých NO/PO seznámí příslušný vedoucí úseku řešitele.

5.2.7 Vyhodnocení systému NO/PO

Vyhodnocení systému navrhování, přijímání, realizace a ověřování NO/PO provádí MK, který v určených termínech předává výsledek řediteli školy, který seznamuje vedení školy.

MK hodnotí zejména tyto skutečnosti:

- a) počet přijatých NO a PO
- b) počet uzavřených NO a PO ve a po stanovených termínech
- c) počet nesplněných a neúčinných NO a PO
- d) příčiny NO a PO
- e) vynaložené náklady na NO a PO
- f) další skutečnosti dle potřeb školy

5.3 Preventivní opatření

Součástí systémového předcházení neshod je včasná formulace a následná realizace preventivního opatření.

Preventivní opatření nastavuje takové podmínky a postupy, které eliminují:

- a) opakování neshody v budoucnosti
- b) vznik potencionální neshody, aniž tato neshoda dosud vznikla (např. realizace doporučení externích auditů a kontrol, preventivní revize strojů, přístrojů a zařízení školy, preventivní prověrky požární ochrany a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, zvyšování kvalifikace pracovníků).

Při řešení preventivních opatření se využívá zdrojů uvedených v kap. 5.1.3.

Vlastní řešení je prováděno dle rámce kap. 5.2, přičemž tato činnost směřuje k odhalení a zamezení vzniku možných neshod, aby se preventivně zabránilo možnému výskytu neshod.

MK vede centrální evidenci PO jako podklad pro přezkoumání účinnosti a efektivnosti QMS vedením školy.

5.4 Přezkoumání účinnosti a efektivnosti QMS vedením

5.4.1 Porada pro přezkoumání QMS vedením jednotlivých škol

Vedení každé školy musí v plánovaných intervalech (v rámci jednoho měsíce, který stanoví PM) přezkoumávat systém managementu kvality, aby byla zajištěna jeho kontinuita vhodnosti, přiměřenosti, účinnosti a efektivnosti.

Přezkoumání QMS vedením školy je prováděno na poradách, které za tímto účelem svolává MK po dohodě s ŘŠ. Porad se zúčastňuje ŘŠ, vedoucí úseků a MK. Další osoby jsou přizvány s ohledem na projednávané činnosti a procesy na základě rozhodnutí ŘŠ.

Porady pro přezkoumání QMS vedením se konají nejméně **1x ročně**.

Na poradě pro přezkoumání QMS vedením předkládá MK zprávu pro přezkoumání QMS vedením, kterou zpracovává na základě dílčích zpráv o fungování QMS, které mu poskytují jednotliví vedoucí úseků.

5.4.2 Vstup pro přezkoumání QMS vedením jednotlivých škol

Zpráva pro přezkoumání QMS vedením každé školy je základním podkladem – vstupem pro přezkoumání QMS vedením a musí zahrnovat informace v souladu s požadavky normy ČSN EN ISO 9001:2009 Systémy managementu kvality – Požadavky.

Zpráva pro přezkoumání QMS vedením obsahuje:

a) název přezkoumaných činností úseku dle zpracované dokumentace QMS (okruh přezkoumávaných činností je dán jednak dokumentací přímo zpracovanou úsekem a dokumentací, která se jeho činností dotýká). Přezkoumává se účinnost a efektivnost následujících prvků QMS:

- politika a cíle kvality
- stav dokumentů QMS
- organizační struktura
- systém pro poskytování dotací
- příprava pracovníků
- personální záležitosti
- hodnocení dodavatelů
- výsledky interních auditů kvality
- výsledky finanční kontroly
- výsledky kontrol nadřízených orgánů
- vyhodnocení odvolání, upozornění, stížností, atd. od rodičů a žáků
- vyhodnocení systému NO/PO
- efektivnosti opatření z předchozího přezkoumání vedením
- hodnocení výkonnosti výchovně vzdělávacího procesu dle parametrů
- informace o změnách, které by mohli ovlivnit QMS

b) doporučení pro zlepšování – návrh na opatření s termínem realizace a odpovědnou osobou.

Je nutné mít vždy na zřeteli skutečnost, že změny zejména v oblastech politiky kvality, cílů kvality a stavu dokumentů QMS mohou ovlivnit účinnost a efektivnost QMS.

5.4.3 Zázpis o přezkoumání QMS vedením jednotlivých škol

Výsledkem přezkoumání účinnosti a efektivnosti QMS na jednotlivých školách je zázpis. Zázpis zpracovává MK na základě výsledků porady o přezkoumání QMS vedením.

Zázpis obsahuje:

- a) výčet přezkoumaných činností s uvedením úseků
- b) vyhodnocení uplynulého období od posledního přezkoumání s vyjádřením:
 - činnost je v souladu QMS a vyhovuje
 - činnost je v souladu s potřebami QMS, ale nebyla dodržena implementace
 - činnost je nedostatečně definována
 - NO/PO (ne)provedeno v termínu
 - doplnění příslušného dokumentu
 - vytváření potřebných zdrojů
- c) NO/PO, doporučení ke zlepšování
- d) termín realizace a odpovědnou osobu
- e) podpis ŘŠ a MK.

Tento zázpis MK rozešle všem účastníkům přezkoumání QMS a sleduje a podílí se na realizaci přijatých opatření. MK je povinen nejpozději do 1 týdne po skončení přezkoumání QMS zaslat zázpis včetně zprávy pro přezkoumání manažeru kvality správy škol - MKSŠ.

5.4.4 Porada pro přezkoumání QMS vrcholovým vedením všech družstevních škol

Vrcholové vedení všech družstevních škol musí rovněž v plánovaných intervalech přezkoumávat systém managementu kvality. Toto přezkoumání je provedeno až po ukončení přezkoumání QMS na jednotlivých školách a to maximálně do 2 měsíců, nejpozději do konce daného kalendářního roku.

Účastníky tohoto přezkoumání jsou JDŠ, ředitelé škol a MKSŠ.

Porady pro přezkoumání QMS vedením všech družstevních škol se konají rovněž nejméně 1x ročně.

Na poradě pro přezkoumání QMS vedením škol předkládá MKSŠ zprávu pro přezkoumání QMS vedením, kterou zpracovává na základě zpráv a zázpisů o fungování QMS na jednotlivých školách, které mu zašlou MK družstevních škol SČMSD.

Vstupní zpráva pro přezkoumání QMS vedením všech družstevních škol obsahuje stejné informace, jak je uvedeno v kapitole 5.4.2 této směrnice.

Zázpis z přezkoumání musí obsahovat stejné body, jako je uvedeno v kap. 5.4.3 této směrnice.

Tento zázpis PM rozešle všem účastníkům přezkoumání QMS a sleduje a podílí se na realizaci přijatých opatření.

Přezkoumání QMS vedením škol lze realizovat i elektronickou cestou s využitím informační sítě (Saša).

5.5 Trvalé zlepšování

Každý pracovník školy je povinen usilovat dle svých možností o trvalé zlepšování výkonu procesů, na kterých se podílí s ohledem na výsledky monitorování a analýz s cílem zvyšovat úroveň výchovně vzdělávacího procesu, spokojenost rodičů a žáků školy a rovněž zvyšovat účinnost a efektivnost zavedeného QMS. Podněty ke zlepšování předává svému nadřízenému. Informace o podnětech předává příslušný vedoucí úseku řediteli školy a MK.

Každý vedoucí úseku je odpovědný za plnění cílů kvality stanovených pro jeho úsek na dané časové období, za realizaci a aktualizaci parametrů zlepšování výchovně vzdělávacího procesu.

Metodou zlepšování je trvalé porovnávání QMS s požadavky norem ISO, požadavky zákazníků (rodičů, žáků, legislativních orgánů a všech zainteresovaných stran), legislativních požadavků, atd. a hledáním příležitostí ke zlepšení formou preventivních opatření.

6 Záznamy

Záznamy vyplývající z činností a procesů definovaných v této směrnici jsou uvedeny v následující tabulce.

Identifikace dokumentu	Název dokumentu	Odpovědnost za zpracování	Uložení dokumentu	
			Místo	Doba
QF 83-01-01	Karta NO/PO	Příslušný vystavitel	MK	5 let
QF 83-01-02	Seznam NO/PO	MK	MK	5 let
Název dokumentu, datum	Zpráva pro přezkoumání QMS v jednotlivých školách	MK	MK	5 let
Název dokumentu, datum	Zápis o přezkoumání QMS v jednotlivých školách	MK	MK	5 let
Název dokumentu, datum	Zpráva pro přezkoumání QMS za všechny školy	MKSŠ	PM MKSŠ	5 let
Název dokumentu, datum	Zápis o přezkoumání QMS za všechny školy	MKSŠ	PM MKSŠ	5 let

7 Související dokumentace

7.1 Externí závazné dokumenty (v platném znění)

ČSN EN ISO 9001:2009 Systém managementu kvality - Požadavky

7.2 Dokumenty QMS

QS 62-01 Personalistika a vzdělávání

QM 74-01 Nakupování a hodnocení dodavatelů

QS 82-02 Interní audity kvality

8 Závěrečná ustanovení

Pokud si uživatel pořídí kopii tohoto dokumentu z PC a nebude-li označena vodotiskem „NEŘÍZENÁ KOPIE“, označí výtisk tímto nápisem, příp. úhlopříčným přeškrtnutím titulního listu. Takto značené kopie jsou považovány za neřízenou dokumentaci. Uživatel si musí být vědom, že tento dokument byl aktuální pouze v době pořízení kopie.

9 Seznam příloh

Příloha č. 1 - Rozdělovník / seznámení s obsahem – formulář QF 42-02-01

Příloha č. 2 – Revizní / změnový list – formulář QF 42-02-02

Příloha č. 3 – Karta NO/PO – formulář QF 83-01-01

Příloha č. 4 – Seznam NO/PO – formulář QF 83-01-02

(zkratka úseku/poř.č./rok)

Nápravné opatření		Preventivní opatření	
-------------------	--	----------------------	--

I. Neshoda – vyplňuje vystavitel

Vystavitel:		Datum zjištění, podpis:	
Zdroj neshody:			
Popis neshody:			
Návrh NO/PO (způsob odstranění):			

II. NO/PO – vyplňuje příjemce (řešitel)

Řešitel:		Datum přijetí, podpis:	
Komentář ke zjištěné neshodě (příčina):			
Návrh NO/PO (včetně návrhu termínu zavedení):			

III. Následná kontrola – vyplňuje pověřený pracovník

Činnost:	Plánovaný termín:	Termín splnění:	Odpovědnost (podpis):
NO/PO zavedeno:	(dle bodu II)		
NO/PO ověřeno:			

QF 83-01-01

Příloha č. 4

Seznam NO/PO

Evid. číslo	NO/PO	Příjemce (řešitel)	Datum přijetí karty	Datum splnění	Datum ověření	Poznámka

