

Vysoká škola ekonomická v Praze

Diplomová práce

2007

Magdalena Nemeškalová

Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta podnikohospodářská
Hlavní specializace: Podniková ekonomika a management



Aplikace modelu CAF na sebehodnocení ZŠ Javorník

Vypracovala: Magdalena Nemeškalová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Alena Plášková, CSc.

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma
„Aplikace modelu CAF na sebehodnocení ZŠ Javorník“
jsem vypracovala samostatně.
Použitou literaturu a podkladové materiály
uvádím v příloženém seznamu literatury.

V Praze dne 9. května 2007

OBSAH

ÚVOD	3
1 MODEL CAF	5
1.1 Panely hodnocení.....	6
1.2 Vlastní hodnocení školy vs. subkritéria modelu CAF	8
1.3 Kritéria předpokladů a výsledků.....	10
Kritérium 1: Vedení	10
Kritérium 2: Strategie a plánování	11
Kritérium 3: Zaměstnanci (řízení lidských zdrojů)	11
Kritérium 4: Partnerství a zdroje	12
Kritérium 5: Procesy (řízení procesů a změn)	13
Kritérium 6: Výsledky ve vztahu k zákazníkům/občanům.....	14
Kritérium 7: Výsledky u pracovníků	14
Kritérium 8: Výsledky ve vztahu ke společnosti.....	15
Kritérium 9: Klíčové výsledky výkonnosti	16
2 IMPLEMENTACE MODELU CAF NA ZŠ JAVORNÍK	17
2.1 Charakteristika Základní školy Javorník.....	17
2.2 Postup sebehodnocení podle modelu CAF	18
2.3 Kritérium 1: Vedení – 54 bodů	19
1.1 Nasměrování školy: vypracování a sdělování vize, poslání a hodnot	19
1.2 Vytvoření, zavedení a rozvíjení systému pro řízení školy, výkonnosti a změn	20
1.3 Motivování a podpora zaměstnanců v organizaci a vedení příkladem.....	22
1.4 Řízení vztahů s politiky a jinými zainteresovanými stranami s cílem zajistit sdílenou odpovědnost 23	23
2.4 Kritérium 2: Strategie a plánování – 58 bodů	25
2.1 Shromáždění informací o současných a budoucích potřebách zainteresovaných stran	25
2.2 Vypracování, rozvíjení, přezkoumání a aktualizace strategie a plánování s ohledem na potřeby zainteresovaných stran a dostupné zdroje	26
2.3 Uplatňování strategie a plánování v rámci celé organizace	27
2.4 Plánování, uplatňování a přezkoumávání modernizace a inovace	28
2.5 Kritérium 3: Zaměstnanci – 52 bodů	29
3.1 Transparentní plánování, řízení a zlepšování lidských zdrojů s ohledem na strategii a plánování	29
3.2 Zjišťování, rozvíjení a využívání kompetencí zaměstnanců a sladování cílů jednotlivců s cíli organizace	31
3.3 Zapojování zaměstnanců rozvíjením otevřeného dialogu a udělováním pravomocí.....	32
2.6 Kritérium 4: Partnerství a zdroje – 63 bodů	33
4.1 Rozvíjení a uplatňování klíčových partnerských vztahů.....	33
4.2 Rozvíjení a uplatňování partnerství s žáky	34
4.3 Řízení financí.....	35
4.4 Řízení informací a znalostí.....	37
2.7 Kritérium 5: Procesy – 64 bodů	38
5.1 Soustavné identifikování, navrhování řízení a zlepšování procesů.....	38
5.2 Rozvíjení a poskytování služeb/produktů orientovaných na žáka.....	40
5.3 Inovování procesů zapojením žáků/občanů	41

2.8 Kritérium 6: Výsledky orientované na žáka – 45 bodů	43
6.1 Výsledky měření spokojenosti žáků.....	43
6.2 Ukazatele měření orientovaných na žáka.....	44
2.9 Kritérium 7: Výsledky orientované na zaměstnance – 51 bodů	45
7.1 Výsledky měření spokojenosti a motivace zaměstnanců	45
7.2 Ukazatele výsledků školy ve vztahu k zaměstnancům.....	47
2.10 Kritérium 8: Výsledky dosahované u společnosti – 69 bodů	49
8.1 Výsledky měření vlivu na společnost v oblastech důležitých pro zainteresované strany	49
8.2 Ukazatele výkonnosti ve společenské oblasti stanovené organizací	51
2.11 Kritérium 9: Klíčové výsledky výkonnosti – 59 bodů	52
9.1 Externí výsledky: výstupy a dopady vztahené k cílům	52
9.2 Interní výsledky	54
3 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ	57
3.1 Shrnutí výsledků sebehodnocení.....	57
3.2 Oblasti zlepšování	60
3.3 Možnosti benchmarkingu	62
ZÁVĚR	63
SEZNAM LITERATURY A POUŽITÝCH ZDROJŮ	65
PŘÍLOHY	66
1. Výsledky SWOT analýzy ZŠ Javorník	66
2. Základní údaje o hospodaření školy	67
3. Grafy Mapa školy	69

Úvod

Problém evaluace základní školy úzce souvisí s kvalitou vzdělávacích procesů, vzdělávací instituce a vzdělávací soustavy. Tato práce se zabývá sebehodnocením vzdělávací organizace (dále školy), ne vzdělávací soustavy.

Povinnost zpracování komplexního projektu autoevaluace školy vychází z § 12 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) a § 8 a § 9 vyhlášky č. 15/2005 Sb., kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů, výročních zpráv a vlastního hodnocení školy. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy vydalo k této vyhlášce sdělení (č.j.: 19229/2006-20), ve kterém upřesňuje, o čem by mělo sebehodnocení školy vypovídat. Výsledky sebehodnocení školy jsou základem příštího plánování a dalšího rozvoje školy. Je třeba si vytvořit obraz o vlastní kvalitě, tu neustále zvyšovat a hledat cesty pro efektivnější plnění přání zákazníků – v případě školy jsou jimi především žáci, jejich rodiče, zřizovatel školy, učitelé i společnost jako taková.

Vyhláška č.15/2005 Sb. ve čtvrté části stanovuje rámcovou strukturu a kritéria vlastního hodnocení školy. Škola si má stanovit ve svém koncepčním záměru rozvoje - školním vzdělávacím programem, cíle, jejich důležitost a reálnost dosažení. Škola má posuzovat plnění těchto cílů a také to, zda odpovídají rámcovému vzdělávacímu programu. Škola má také určit svá silná a slabá místa, tedy oblasti, ve kterých vyniká, i ty, které je třeba zlepšit. Je třeba také vyhodnocovat opatření, jež mají vést ke zlepšení. Oblasti hlavního hodnocení školy musí být podle Vyhlášky následující: podmínky ke vzdělávání; průběh vzdělávání; podpora školy žákům a studentům, spolupráce s rodiči, vliv vzájemných vztahů školy, žáků, rodičů a dalších osob na vzdělávání; výsledky vzdělávání žáků a studentů; řízení školy, kvalita personální práce, kvalita dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků; a úroveň výsledků práce školy, zejména vzhledem k podmínkám vzdělávání a ekonomickým zájmům. Vlastní hodnocení se má zpracovávat za období jednoho nebo dvou školních roků.

Z praxe je známo, že mnoho ředitelů základních škol si s tímto zákonným požadavkem neví rady, ačkoliv se jedná o stěžejní předpoklad sebepoznání a nasměrování k dalšímu rozvoji. Vlastní hodnocení školy představuje základní východisko pro zpracování výroční zprávy o činnosti školy a je jedním z podkladů pro hodnocení Českou školní inspekcí. Kvalitní vzdělání na základní úrovni vytváří předpoklady pro kvalitní rozvoj společnosti jako takové. Zejména v posledním období nabývá kvalita na důležitosti, neboť vzdělávací instituce získaly větší svobodu a tím také větší odpovědnost. Definovat kvalitu ve vzdělávacích

organizacích je značně obtížné. Problém identifikace “dobré” školy a určení znaků kvality ve vzdělávání je různě řešen ve všech vyspělých zemích. Na pomoc při tomto nelehkém úkolu se nabízí model CAF, rámec pro sebehodnocení organizací veřejného sektoru.

V této práci se pokusím aplikovat model CAF na Základní školu Javorník, okres Jeseník. Cílem diplomové práce je aplikace modelu, vyhodnocení výsledků a vypracování návrhů na zlepšení. Účelem je motivovat vedení Základní školy Javorník k opakovanému využití sebehodnocení podle modelu CAF pro trvalé a dlouhodobé zlepšování školy.

1 Model CAF

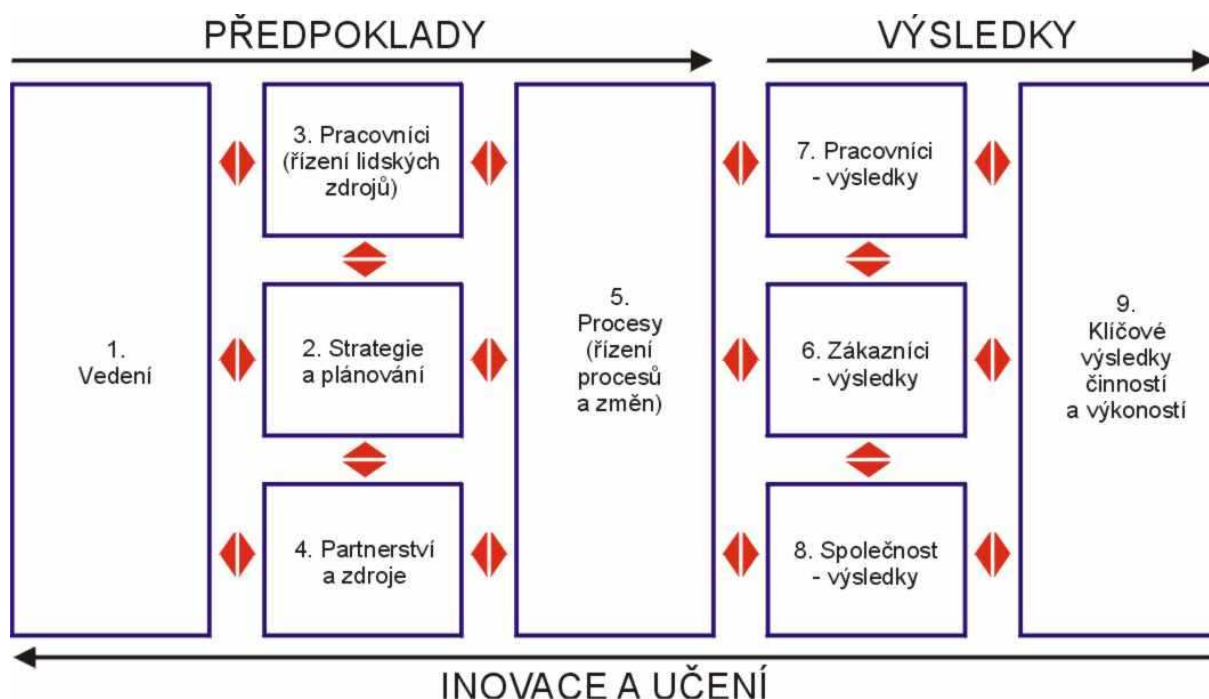
Model CAF (Common Assessment Framework) byl vypracován ministry EU odpovědnými za veřejnou správu. Vychází z modelu excelence EFQM a má sloužit organizacím veřejného sektoru při zavádění metod řízení kvality, ke zvyšování výkonnosti a efektivnosti těchto organizací. Rada České republiky pro jakost nabízí metodický podklad pro sebehodnocení již ve třetím, aktualizovaném vydání, které je obohaceno o případové studie aplikace modelu CAF v organizacích územní veřejné správy. Na čtvrté konferenci o kvalitě ve veřejné správě zemí EU, která se konala v září 2006 ve Finsku, byla představena nová verze modelu CAF: Zlepšování organizace pomocí sebehodnocení, CAF 2006. Tato nejnovější verze podrobněji rozpracovává způsoby bodového hodnocení a bere v úvahu náměty a připomínky těch organizací, které již model CAF aplikovaly.

Aplikace sebehodnocení podle modelu CAF je názorná a jednoduchá – devět kritérií dělených na kritéria předpokladů a kritéria výsledků se rozpadá do dvaceti sedmi subkritérií. Subkritéria obsahují konkrétní otázky (indikátory), které je třeba zvážit podle objektivních důkazů. Jednotlivým kritériím a subkritériím jsou přiděleny body podle panelů hodnocení pro předpoklady a pro výsledky. Takové bodové ohodnocení poskytuje konkrétní informace a udává směr zlepšovacích aktivit. Při opakovaném využívání modelu CAF pro sebehodnocení lze pomocí přidělených bodů měřit pokrok. Podle vysokého bodového ohodnocení lze při benchmarkingu identifikovat organizace s nejlepší praxí, od nichž by bylo dobré se učit, avšak pouze za předpokladu, že proces sebehodnocení proběhl pod vedením zkušených externích poradců, kteří by sjednotili postup sebehodnocení v daných organizacích.

„Hodnocení podle modelu CAF je založeno na důkazech a probíhá podle souboru kritérií, která byla ve velké míře přijata v celé Evropě. Díky modelu CAF je vytyčen směr řízení organizace, kde je nastartován proces neustálého zlepšování pomocí měření pokroku v čase prostřednictvím pravidelného sebehodnocení. Zlepšovací aktivity mohou být nasměrovány tam, kde je to nejvíce potřeba. Model CAF také objasňuje vazbu mezi cíli a strategiemi a procesy. Díky využívání benchmarkingu (benchlearningu) umožňuje model CAF sdílení dobré praxe v podobně zaměřených organizacích, vyhledávání příležitostí pro nalezení pokroku a vynikajících úrovní úspěchu. To, že je do procesu sebehodnocení a

zlepšování zapojen tým pracovníků organizace, znamená jejich vyšší motivaci a nadšení. Kvalita se stává běžným pojmem ve všech činnostech organizace.“¹

Model CAF bývá zobrazován takto:



Model CAF je veřejným majetkem, organizace jej mohou volně používat podle svého přání.

1.1 Panely hodnocení

Aplikace modelu CAF v sobě zahrnuje obecný princip TQM – cyklus PDCA. Všechna kritéria a subkritéria jsou hodnoceny na základě fáze neustále se opakujícího Demmingova cyklu. Panely hodnocení slouží k co nejobektivnější distribuci bodů jednotlivým subkritériím a kritériím. Pomocí klasického bodové hodnocení, z něhož tato práce vychází, se organizace seznamuje s cyklem PDCA, který ji cíleně navádí k přístupu z hlediska kvality. Verze CAF 2006 pracuje s rozsahem bodů 0 - 100, původní verze CAF 2002 byla v rozmezí 0 - 5 bodů.

Hodnocení má být prováděno po jednotlivých subkritériích podle odpovídající části sebehodnotící zprávy. Stobodová stupnice umožňuje určit míru naplnění daného subkritéria v organizaci. Hodnotitelé mají vybrat úroveň plnění subkritéria v organizaci (Plan – Do –

¹Volně podle: Společný hodnotící rámec CAF 2002, 3. upravené vydání, Praha 2005

Check – Act), přičemž je nutné, aby byly splněny i předchozí fáze. Výše bodového ohodnocení v rámci jednotlivých subkritérií se opírá o příklady uvedené u jednotlivých subkritérií.

Fáze (úroveň)	PANEL PŘEDPOKLADŮ 1	Počet bodů	Verze 2002
	V této oblasti nejsme aktivní. Nemáme žádné informace nebo máme pouze dílčí informace bez širšího kontextu.	0 - 10	0
PLAN (plánuj)	Činnosti jsou plánovány.	11 - 30	1
DO (realizuj)	Plánované činnosti jsou zaváděny a realizovány.	31 - 50	2
CHECK (zkontroluj)	Prověřujeme/přezkoumáváme správnost činností a způsobu provádění (tj.zda děláme správné věci správným způsobem).	51 - 70	3
ACT (reaguj)	Na základě prověření/přezkoumání v případě potřeby přizpůsobujeme (korigujeme) naše činnosti.	71 - 90	4
PDCA	Vše, co děláme, tak plánujeme, provádíme, přezkoumáváme, průběžně přizpůsobujeme a učíme se od druhých. Jsme v cyklu neustálého zlepšování.	91 - 100	5

	PANEL VÝSLEDKŮ 1	Počet bodů	Verze 2002
	Výsledky se neměří a/nebo nejsou k dispozici žádné informace.	0 - 10	0
	Výsledky se měří a ukazují negativní trendy a/nebo výsledky nesplňují stanovené cíle.	11 - 30	1
	Výsledky ukazují nevýrazné trendy nebo mírný pokrok a/nebo jsou splněny některé stanovené cíle.	31 - 50	2
	Výsledky vykazují rostoucí trendy a/nebo je splněna většina stanovených cílů.	51 - 70	3
	Výsledky ukazují značný pokrok a/nebo jsou splněny všechny stanovené cíle.	71 - 90	4
	Byly dosaženy vynikající a trvale udržitelné výsledky, Všechny stanovené cíle jsou splněny. Porovnání všech klíčových výsledků se srovnatelnými organizacemi je pozitivní.	91 - 100	5

1.2 Vlastní hodnocení školy vs. subkritéria modelu CAF

Vyhláška č. 15/2005 Sb., kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů, výročních zpráv a vlastního hodnocení školy stanovuje šest hlavních oblastí, pro které se má sebehodnocení provádět. Jak tyto oblasti korespondují se subkritérii modelu CAF ukazuje následující tabulka².

Vyhláška č. 15/2005 § 8 odst. 2 Hlavní oblasti vlastního hodnocení školy	Subkritéria modelu CAF
a) podmínky ke vzdělávání	1.1 Nasměrování školy – vypracování a sdělování vize, poslání a hodnot 4.3 Řízení financí 4.5 Řízení technologií 4.6 Řízení prostředků a zařízení 8.1 Výsledky společenských měření vnímaných zainteresovanými stranami 8.2 Ukazatele společenské výkonnosti
b) průběh vzdělávání	5.1 Identifikování, navrhování, řízení a zlepšování procesů 5.3 Inovování procesů zapojením zákazníků
c) podpora školy žákům a studentům, spolupráce s rodiči, vliv vzájemných vztahů školy, žáků, rodičů a dalších osob na vzdělávání	2.1 Shromažďování informací o současných a budoucích potřebách zainteresovaných stran 4.1 Rozvíjení a uplatňování klíčových partnerských vztahů 4.2 Rozvíjení a uplatňování partnerství se studenty 5.2 Rozvíjení a poskytování produktů orientovaných na žáka
d) výsledky vzdělávání žáků a studentů	6.1 Výsledky měření spokojenosti žáků 6.2 Ukazatele měření orientovaných na žáka
e) řízení školy, kvalita personální práce,	1.3 Motivování a podporování zaměstnanců školy a vedení příkladem

² Michek, Stanislav: Příručka pro sebehodnocení poskytovatelů odborného vzdělávání; převzato a upraveno podle: http://www.nuov.cz/public/File/prirucka_pro_sebehodnoceni_poskytovatelu_OV.pdf

<p>kvalita dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků</p>	<p>1.2 Vytvoření, zavedení a rozvíjení systému pro řízení školy, výkonnosti a změn 1.4 Řízení vztahů s partnery a jinými zainteresovanými stranami 2.2 Vypracování, rozvíjení, přezkoumání a aktualizování strategie a plánování 2.3 Uplatňování strategie a plánování v celé škole 3.1 Plánování, řízení a zlepšování lidských zdrojů s ohledem na strategii a plánování 3.2 Identifikování, rozvíjení a využívání odborných způsobilostí zaměstnanců a přizpůsobování osobních, týmových a organizačních záměrů a cílů 3.3 Zapojení zaměstnanců rozvíjením dialogu a udělováním pravomocí 4.4 Řízení informací a znalostí 7.1 Výsledky spokojenosti zaměstnanců a měření motivace 7.2 Ukazatele týkající se výsledků ve vztahu k zaměstnancům</p>
<p>f) úroveň výsledků práce školy, zejména vzhledem k podmínkám vzdělávání a k ekonomickým zdrojům</p>	<p>9.1 Externí výsledky: výstupy a výsledky ve srovnání s cíli 9.2 Interní výsledky</p>

1.3 Kritéria předpokladů a výsledků³

Kritérium 1: Vedení

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

Existují rozdílné potřeby mezi rolí politického vedení a rolí vedoucích pracovníků/manažerů organizace veřejného sektoru (zde školy).

Sebehodnocení a zlepšování organizace by se mělo dotýkat managementu školy a jeho rozhraní s politickou funkcí. Model CAF neusiluje o hodnocení „kvality“ veřejné politiky, nýbrž spíše o hodnocení vedení školy a způsobu, jakým jsou politiky formulovány a informace z oblastí politiky poskytovány, a to formou analýzy, sledování obzorů a strategického plánování.

Hlavní kritéria důležitá pro hodnocení výkonnosti školy jsou úspěšnost v poskytování služby (měřená např. počtem absolventů přijatých do dalšího stupně vzdělávání, celkovou úrovní spokojenosti žáků, rodičů a dalších zainteresovaných stran, mírou výskytu sociálně patologických jevů na škole, apod.), inspirativní změna a řízení změn, zapojení zainteresovaných stran, dosahování cílů.

Vedoucí pracovníci/manažeři v organizaci veřejného sektoru musí obvykle pracovat tak, aby dosahovali cílů ve vztahu k občanům vyváženě s politickými záměry či záměry zainteresovaných stran.

Klíčovým prvkem hodnocení způsobu vedení je to, aby vedoucí pracovníci ukázali, že jasně pochopili, kdo jsou jejich zákazníci, jaké jsou jejich požadavky a jak toto vše může být v rovnováze s politickými příkazy, a současně aby prokazovali jasný závazek vůči zákazníkům/občanům, stejně jako vůči jiným zainteresovaným stranám.

První kritérium Vedení se rozpadá do následujících subkritérií:

1.1 Nasměrování školy: vypracování a sdělování vize, poslání a hodnot

1.2 Vytvoření, zavedení a rozvíjení systému pro řízení školy, výkonnosti a změn

³ Upraveno podle české verze modelu CAF uveřejněné na www.npj.cz

1.3 Motivování a podporování zaměstnanců školy, vedení příkladem

1.4 Řízení vztahů se zainteresovanými stranami.

Kritérium 2: Strategie a plánování

Druhé kritérium se orientuje na způsob, jakým škola uplatňuje svoje poslání a vizi prostřednictvím jasné strategie, která je zaměřena na zainteresované strany a podporovaná příslušnými politikami. Obsahuje plány, cíle, záměry a procesy.

Politika a strategie musí odrážet interní kulturu, strukturu a činnosti (jak z hlediska krátkodobého, tak dlouhodobého), přičemž se berou v úvahu priority, směry a potřeby zainteresovaných stran. Politika a strategie školy by měly odrážet zásady modelu CAF a způsob, jak vzdělávací organizace dosáhne svých záměrů prostřednictvím těchto zásad. Organizace by měly trvale a kriticky monitorovat svoji politiku a strategii, včetně svých procesů a plánů, a vykazovat, jak odpovídají (jako celek) jejich vlastním okolnostem. Politika a strategie musí odrážet přístup školy k uplatňování procesů modernizace a řízení změn.

Subkritéria:

2.1 Shromažďování informací o současných a budoucích potřebách zainteresovaných stran

2.2 Vypracování, rozvíjení, přezkoumání a aktualizace strategie a plánování s ohledem na potřeby zainteresovaných stran a dostupné zdroje

2.3 Uplatňování strategie a plánování v celé škole

2.4 Plánování, uplatňování a přezkoumávání modernizace a inovace

Kritérium 3: Zaměstnanci (řízení lidských zdrojů)

Způsob, jakým škola řídí, rozvíjí a uvolňuje poznatky a plný potenciál svých zaměstnanců na úrovni jednotlivců, týmů a celé organizace; jak plánuje tyto činnosti, aby podpořila svoji politiku a strategii a efektivní činnost svých pracovníků.

Mezi zaměstnance školy patří všichni, kteří přímo nebo nepřímo poskytují služby studentům. Patří sem všechny zaměstnanecké skupiny a dobrovolníci, někteří z nich však mohou potřebovat zvláštní pomoc, aby bylo možné využít jejich plný potenciál. Vzdělávací organizace mohou při hodnocení své výkonnosti zohlednit jakákoli omezení své svobody

jednání, vyplývající z všeobecné personální politiky ve veřejné správě, mzdové politiky atd., a určovat, jak v rámci těchto omezení pracují, aby se optimalizoval jejich lidský potenciál. Přichází-li to v úvahu, měly by školy rovněž zvážit, jak ku prospěchu vlastnímu i svých pracovníků usilují o rozšíření prostoru pro řízení lidských zdrojů

Subkritéria:

3.1 Transparentní plánování, řízení a zlepšování lidských zdrojů s ohledem na strategii a plánování

3.2 Identifikování, rozvíjení a využívání odborných způsobilostí zaměstnanců a přizpůsobování osobních a skupinových záměrů stanoveným cílům

3.3 Zapojení zaměstnanců prostřednictvím rozvoje dialogu a udělováním pravomocí

Kritérium 4: Partnerství a zdroje

Způsob, jakým škola plánuje a řídí svá partnerství a interní zdroje, aby podpořila svoji politiku a strategii a efektivní fungování svých procesů.

Organizace veřejného sektoru jsou často při řízení svých finančních zdrojů vystaveny omezením a tlakům, které jsou vyšší než v soukromém sektoru. Schopnost veřejných organizací vytvářet dodatečné finanční zdroje může být omezena, stejně jako jejich svoboda přidělovat nebo přerozdělovat své finanční prostředky službám, které hodlají poskytovat.

Požaduje se, aby organizace veřejného sektoru řídily komplexní vztahy s jinými organizacemi ve veřejném i soukromém sektoru, stejně jako se zákazníci/občany považovanými za partnery. Úspěšné řízení těchto vztahů může být velmi důležité z hlediska úspěchu při dosahování cílů organizace.

Při svých hodnoceních by měly školy zvážit dopad jakýchkoli omezení na využívání finančních zdrojů a také jakýchkoli omezení, která mohou ovlivnit využívání jiných zdrojů, kterých se týká toto kritérium.

Školy mohou mít omezeno řízení svých zdrojů. Neměly by měřit správné nebo chybné úrovně zdrojů nebo jejich přidělování, nýbrž jak se zdroje v rámci stupně volnosti školy řídí, aby byla podpořena politika a strategie.

Subkritéria:

4.1 Rozvíjení a uplatňování klíčových partnerských vztahů

4.2 Rozvíjení a uplatňování partnerství se žáky/občany

4.3 Řízení financí

4.4 Řízení informací a znalostí

4.5 Řízení technologií

4.6 Řízení prostředků a zařízení

Kritérium 5: Procesy (řízení procesů a změn)

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

Klíčové procesy ve veřejném sektoru se týkají poskytování klíčových služeb a podporování procesů, které jsou podstatné pro fungování školy. Klíčem k identifikaci, hodnocení a zlepšování procesů by měl být jejich přínos a efektivnost ve vztahu k poslání školy. Povaha procesů v organizacích veřejné služby se může značně lišit, a to od relativně abstraktních činností, například podpory rozvoje politiky nebo regulování hospodářských činností, až po velmi konkrétní činnosti poskytování služeb. Ve všech případech by měly být školy schopny identifikovat klíčové procesy, které provádí, aby poskytly očekávané výstupy a následky.

Příklady procesů pro základní školu jsou vyučování; navrhování a vývoj studijního plánu (tvorba ŠVP); další vzdělávání pedagogických pracovníků; najímání personálu; přijímání žáků; řízení změn ve studijním plánu, rozvrhu hodin, apod.; procesy pro řízení fyzických zdrojů: aktiv, informačních systémů a technologií; udržování zařízení a vybavení; formulování a uplatňování legislativní a předpisové politiky; rozpočtování a plánování; komunikování se zaměstnanci a studenty, atd.

Subkritéria:

5.1 Soustavné identifikování, navrhování, řízení a zlepšování procesů

5.2 Rozvíjení a poskytování služeb a produktů orientovaných na zákazníka

5.3 Inovování procesů zapojením zákazníků

Kritérium 6: Výsledky ve vztahu k zákazníkům/občanům

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

Organizace veřejného sektoru mají komplexní vztahy s širokou veřejností, což lze v některých případech charakterizovat jako vztah se zákazníkem a v jiných případech se musí popisovat jako vztah s občanem, kdy je organizace zapojena do určování a prosazování prostředí, v němž probíhá hospodářský a sociální život. Protože tyto dva případy nejsou vždy snadno oddělitelné, tento komplexní vztah bude popisován jako vztah s zákazníkem/občanem.

Zákazníci/občané jsou příjemci či uživatelé činností, produktů nebo služeb organizací veřejného sektoru. Pojem zákazníci/občané musí být definován, ale ne nevyhnutelně omezován pouze na primární uživatele poskytovaných služeb.

Školy poskytují služby podle ústřední vládní politiky a odpovídají za svoji výkonnost svým zainteresovaným stranám. Výkonnost podle zákonných požadavků je kryta organizačními výsledky (kritérium 9). Politické záměry jsou stanoveny spíše národní vládou, než řízeny zákazníkem/občanem. Opatření pro dosažení spokojenosti zákazníka/občana (žáka) obvykle vycházejí z oblastí, které byly zainteresovanými skupinami identifikovány jako důležité, a jsou založeny na tom, co může škola ve své specifické oblasti služeb zlepšit.

Pro všechny typy vzdělávacích organizací je důležité, aby přímo měřily spokojenost svých studentů (žáků) s ohledem na celkovou image školy, produkty a služby, které škola poskytuje, na otevřenost školy a zapojení studentů. K zaznamenání spokojenosti může škola využít obvykle průzkumy studentů, ale mohou využívat i jiné nebo doplňkové nástroje (například skupiny s určitým zaměřením, panely uživatelů atd.).

Subkritéria:

6.1 Výsledky měření spokojenosti žáků/občanů

6.2 Ukazatele měření orientovaných na žáka.

Kritérium 7: Výsledky u pracovníků

Tímto kritériem jsou prověřovány výsledky, kterých škola dosahuje ve vztahu k uspokojování svých pracovníků.

Lidmi v organizaci jsou všichni pracovníci a ti, kteří přímo nebo nepřímo poskytují služby zákazníkům/občanům. Toto kritérium by mělo zahrnout spokojenost všech lidí

v organizaci a mělo by být svázáno s kritériem řízení lidských zdrojů. Externí omezení budou často limitovat volnost organizace v této oblasti. Omezení a úsilí školy ovlivňovat tato omezení by tudíž měla být jasně prezentována. Měření by měla být zaměřena na oblasti, v nichž má škola volnost jednat.

Pro všechny typy organizací veřejného sektoru je důležité, aby přímo zaznamenávaly výsledky ve vztahu k pracovníkům týkající se představ pracovníků organizace o jejím poslání, o pracovním prostředí, vedení organizace a o systémech vedení organizace, o kariérním postupu, rozvíjení osobních dovedností a o produktech a službách, které organizace poskytuje.

K zaznamenávání spokojenosti používají organizace obvykle průzkumy lidí (pracovníků), mohou však také využívat jiné nebo doplňkové nástroje (např. skupiny s určitým zaměřením).

Školy rovněž disponují řadou možných interních ukazatelů, pomocí nichž mohou měřit výsledky, kterých dosahují ve vztahu k pracovníkům v organizaci z hlediska jejich spokojenosti, výkonnosti, rozvíjení dovedností, jejich motivace a jejich angažovanosti v organizaci.

Subkritéria:

7.1 Měření spokojenosti pracovníků a jejich motivace

7.2 Ukazatele výsledků školy ve vztahu k pracovníkům.

Kritérium 8: Výsledky ve vztahu ke společnosti

Osmé kritérium si všímá čeho organizace dosahuje při uspokojování potřeb a očekávání místní, národní a mezinárodní společnosti jako celku. Patří sem přístup školy ke vnímání kvality života, k životnímu prostředí a k ochraně globálních zdrojů a vlastní interní opatření týkající se hospodárnosti organizace. Patří sem také její vztahy s úřady a orgány, které ovlivňují a řídí její záležitosti.

Mnohé organizace veřejného sektoru ovlivňují společnost právě charakterem své primární funkce nebo mandátem vyplývajícím ze zákona; výsledky těchto základních činností se odrážejí ve spokojenosti žáků a jsou prezentovány kritérii výsledků práce. Toto kritérium měří vliv školy na společnost mimo její primární funkci nebo mandát daný zákonem. Tato opatření se týkají jak míry vnímání, tak – přichází-li to v úvahu – kvantitativních ukazatelů.

Subkritéria:

8.1 Výsledky společenských měření vnímaných zainteresovanými stranami

8.2 Ukazatele společenské výkonnosti stanovené organizací

Kritérium 9: Klíčové výsledky výkonnosti

Poslední kritérium analyzuje to, čeho škola dosahuje s ohledem na svůj mandát a specifikované cíle a při uspokojování potřeb a očekávání každého, kdo má v organizaci finanční nebo jiný hmotný zájem. Klíčové výsledky výkonnosti se vztahují k čemukoli, co škola stanovila jako podstatné, k měřitelným výsledkům úspěchu školy v krátkodobých a dlouhodobých termínech.

Klíčové výsledky výkonnosti jsou míry efektivnosti a účinnosti nebo poskytování služeb/produktů, krátkodobých a dlouhodobých cílů, včetně specifických záměrů řízených politikou. Tyto míry jsou jak finanční, tak nefinanční a mnoho z nich bude těsně spjata s politikou a strategií (kritérium 2) a s kritickými procesy (kritérium 5). Výsledky se týkají měření výkonnosti školy s ohledem na dosahování cílů a důsledků klíčových aktivit (efektivnost), stejně jako interního fungování školy. Kromě toho zahrnují měření výkonnosti školy při racionálním a hospodárném využívání jejích finančních zdrojů (hospodaření) a při účinném využívání finančních zdrojů.

Subkritéria:

9.1 Externí výsledky: výsledky a výstupy ve srovnání s cíli

9.2 Interní výsledky

2 Implementace modelu CAF na ZŠ Javorník

2.1 Charakteristika Základní školy Javorník

Javorník se nachází ve Slezském výběžku, na severním úpatí Rychlebských hor při hranicích s Polskem, stranou významných dopravních tepen. Zeměpisná poloha Javorníka, jeho obtížná dopravní dostupnost a také vysoká míra nezaměstnanosti v regionu znamenají pro ZŠ Javorník specifika, se kterými se školy ve vnitrozemí nemusí potýkat. ZŠ Javorník nemůže být školou výběrovou, ale musí se přizpůsobit potřebám svých žáků.

Hlavním posláním Základní školy Javorník je poskytovat základní vzdělání všeobecného charakteru dětem ve věku od šesti do patnácti let ve spádové oblasti Javorník. Zřizovatelem školy je Město Javorník, právní forma příspěvková organizace. Celková kapacita školy je 600 žáků. Součástí školy jsou i školní jídelna a školní družina. V areálu školy je k dispozici plavecký bazén. Ve škole působí školská rada složená ze zastupitelů z řad rodičů, představitelů města a učitelů, byla jmenována také rada rodičů.

V čele školy stojí ředitel jmenovaný městskou radou na základě výběrového řízení. Ředitel si volí svého zástupce. Další pracovníci školy oprávněni organizovat, řídit a kontrolovat práci dalších zaměstnanců jsou školník, vedoucí vychovatelka a vedoucí školní jídelny. V současné době škola zaměstnává 45 pracovníků – 28 učitelů, 3 vychovatelky, 2 asistenty, 12 nepedagogických pracovníků. V přepočtených úvazcích to je celkem 40,8 pracovníků. Současný počet žáků je 461.

Vedení základní školy Javorník nemá doposud žádné zkušenosti s uceleným plánem autoevaluace. Při vypracování zákonem požadovaného vlastního hodnocení školy vycházelo vedení školy z litery zákona (především z vyhlášky č. 15/2005 Sb.) a z metodického manuálu k tématu autoevaluace školy vydaného Asociací pedagogů základního školství České republiky.

2.2 Postup sebehodnocení podle modelu CAF

Vzhledem k vysoké míře pracovního vytížení všech zaměstnanců školy v souvislosti s právě probíhající tvorbou školních vzdělávacích programů (dále ŠVP) nebyl ustanoven tým pro realizaci sebehodnocení. Samotný proces tvorby ŠVP však vyžaduje nashromáždění a uspořádání mnohých důkazů, které jsou relevantní také pro implementaci modelu CAF. Všechny tyto materiály jsou mi volně k dispozici.

Prostředí školy, vztahy mezi zaměstnanci i žáky znám dobře z vlastní zkušenosti. Pracuji zde jako učitelka angličtiny na prvním i druhém stupni sedmým rokem. Tuto školu jsem navštěvovala coby dítě a mnozí mí dřívější učitelé jsou dnes mými kolegy.

Vedení školy udělilo souhlas a slib součinnosti při implementaci modelu CAF pro sebehodnocení Základní školy Javorník. Prostudovala jsem dostupnou literaturu k modelu CAF a seznámila jsem se s vypracovanými případovými studiemi, které model CAF aplikovaly na samosprávné organizace veřejného sektoru. Jsem také obeznámena s alternativními možnostmi sebehodnocení škol, mezi které patří metodika ISO/IWA 2:2003 – směrnice pro aplikaci ISO 9001:2000 ve vzdělávání, model excellence EFQM, popřípadě jednodušší nástroje jako je SWOT analýza.

Bodová stupnice panelů hodnocení byla oproti původnímu modelu CAF 2002 v nové verzi rozšířena z rozsahu 0 až 5 bodů na rozsah 0 až 100 bodů. Je možno využít dva způsoby bodového hodnocení – klasické hodnocení a hodnocení „s jemným rozlišením“, které je vhodné pro organizace, které vyžadují, aby hodnocení lépe odráželo analýzu subkritérií. Oba způsoby hodnocení využívají cyklus PDCA. V této práci využívám klasické bodové hodnocení, které mi pro případá vhodnější pro první seznámení se s aplikací modelu. Body přidělené v rámci jednotlivých subkritérií jsou výsledkem prostého zprůměrování bodů přidělených jednotlivým indikátorům.

Během realizace vlastního hodnocení školy vypracuji sebehodnotící zprávu a navrhnu oblasti možného zlepšování školy.

2.3 Kriterium 1: Vedení – 54 bodů

1.1 Nasměrování školy: vypracování a sdělování vize, poslání a hodnot

	Indikátory	Hodnocení
1.1.1	Vypracování a formulování vize a poslání školy	50
1.1.2	Přenesení poslání a vize do strategických cílů a operativních cílů a činností	50
1.1.3	Zavedení hodnotového rámce zahrnujícího transparentnost, etický přístup a službu občanům a zavedení etického kodexu zahrnujícího zainteresované strany	31
1.1.4	Posilování vzájemné důvěry a respektu mezi vrcholovým vedením, manažery a zaměstnanci	75
1.1.5	Vytváření podmínek pro efektivní komunikaci zajišťující seznámení všech zaměstnanců organizace a dalších zainteresovaných stran s posláním, vizí, hodnotami a strategickými a operativními cíli	60
1.1.6	Pravidelné přezkoumávání poslání, vize a hodnot odrážející změny ve vnějším prostředí	0
Hodnocení celkem		44

Vize a poslání školy vycházejí ze školského zákona (561/2004 Sb.) a z Rámcového vzdělávacího programu pro základní vzdělávání (dále RVP ZV), které vymezují státní úroveň kurikulárních dokumentů. Na úrovni školy mají být vize a poslání školy vyjádřeny ve školních vzdělávacích programech, podle nichž se od školního roku 2007/08 začne vyučovat v prvních a šestých ročnících základních škol. Vize a poslání ZŠ Javorník byly formulovány na pracovní poradě pedagogických pracovníků v květnu 2006 s ohledy na výsledky dotazníkového šetření Mapa školy. Jsou dokumentovány v kroku č.2 tvorby ŠVP (Stanovení filosofie školy, profilace žáka a školy, cíle ŠVP). Žáci ani rodiče s formulací vize a poslání zatím nejsou seznámeni. Tento krok je plánován při zveřejnění ŠVP.

Přenesení poslání a vize do strategických cílů a operativních cílů a činností bylo vyjádřeno jako doporučení pro předsedy jednotlivých předmětových komisí, kdy při rozpracovávání učiva pro účely tvorby ŠVP v jednotlivých vzdělávacích oblastech mají vycházet právě z profilace žáka a školy.

Oblast stanovení hodnot a etického kodexu je řešena podobou pracovního řádu a školního řádu.

Vedení školy rozvíjí prioritní hodnoty potřebné pro dlouhodobý úspěch především pomocí dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků (celý pedagogický kolektiv se společně

účastní nejrůznějších školení, na kterých se prohlubuje vzájemná důvěra, ujasňují se společné postoje a hodnoty ve vztahu k učitelské praxi).

Komunikace mezi členy pedagogického sboru je zajištěna pomocí nástěnek, porad, příruček, interní počítačové sítě a na neformálních setkáních – ve sborovnách, na obědě, při nejrůznějších akcích pořádaných i mimo školu. Široké veřejnosti jsou údaje o škole dostupné na webových stránkách školy. Rodiče jsou informováni pomocí Školního zpravodaje, který vychází přibližně čtyřikrát ročně, na rodičovských schůzkách a na akcích pořádaných školou.

Poslání a vize školy zatím nebyly přezkoumávány. Potencionální oblasti střetu zájmů ani zásady pro tyto případy nebyly identifikovány.

1.2 Vytvoření, zavedení a rozvíjení systému pro řízení školy, výkonnosti a změn

	Indikátory	Hodnocení
1.2.1	Rozvíjení procesů a organizační struktury v souladu se strategií, plánováním a potřebami a očekáváními zainteresovaných stran s využitím dostupných technik	40
1.2.2	Definování vhodné formy řízení (úroveň, funkce, odpovědnost a kompetence) a zajištění systému pro řízení procesů	50
1.2.3	Vypracování a schválení měřitelných cílů a úkolů pro všechny úrovně organizace	50
1.2.4	Stanovování cílů pro výstupy a dopady s ohledem na vyrovnávání potřeb a očekávání různých zainteresovaných stran	50
1.2.5	Formulace a přizpůsobování strategie eGovernmentu se strategickými a operativními cíli organizace	50
1.2.6	Vybudování manažerského informačního systému zahrnujícího interní audity	30
1.2.7	Vytvoření odpovídajícího prostředí pro projektovou a týmovou práci	70
1.2.8	Dlouhodobé využívání přístupů TQM, např. modelu CAF nebo Modelu excelence EFQM	10
1.2.9	Vytvoření a rozvíjení systému měřitelných strategických a operativních cílů a měření výkonnosti v organizaci (např. Balanced Scorecard, ISO 9001:2000)	0
1.2.10	Rozvíjení systémů managementu kvality jako jsou ISO 9001:2000, Servis Level Agreements (SLAs) a jiné druhy certifikací	0
1.2.11	Informování zaměstnanců a příslušných zainteresovaných stran o připravovaných změnách a jejich důvodech.	75
Hodnocení celkem		39

Organizační struktura školy je v podstatě stejná po celou dobu její existence. Spolu s reformou školství však došlo k ustanovení nové funkce koordinátora ŠVP. Realizace procesního auditu školy probíhá dle předem odsouhlaseného plánu činnosti ZŠ Javorník na školní rok.

Jednotlivé úrovně řízení patří mezi povinně zveřejňované údaje o škole, jsou obsaženy ve výroční zprávě i na webových stránkách školy. Výroční zpráva obsahuje také údaje o kvalifikaci pedagogických pracovníků. V plánu činnosti Základní školy Javorník jsou dokumentovány jednotlivé funkce (např. odpovědnosti za jednotlivé kabinety a pracovny, ustanovení vedoucích předmětových komisí). Organizační řád je udržován průběžně v aktuálním stavu (ke změnám dochází zejména v souvislosti s odchodem pracovníků na mateřskou dovolenou a jiným přirozeným pohybem zaměstnanců). Standardní dokumentace školy vychází z požadavků školského zákona a je vedena správně – viz zápis ČŠI z května 2002.

Jsou stanoveny a odsouhlaseny měřitelné cíle a úkoly pro všechny úrovně organizace – jsou určeny metody, cílové skupiny, procesů, výsledků, kritérií a norem; realizování externí kontroly (ČŠI) plnění úkolů školy. Harmonogram měřitelných dlouhodobých a krátkodobých cílů pro všechny úrovně školy je zveřejněn v ročním, měsíčních i týdenních plánech, které jsou přístupné všem zaměstnancům.

V květnu 2006 probíhalo na ZŠ Javorník rozsáhlé dotazníkové šetření s názvem Mapa školy, ve kterém byli dotazováni učitelé, žáci a jejich rodiče. Vedení školy jsou tedy známa konkrétní očekávání zainteresovaných stran. S výstupy dotazníků se pracovalo při formulaci profilace žáka a školy.

Je vytvořen manažerský informační systém s plánem vnitřních auditů a kontrol. Úlohy vnitřního auditora nebo kontrolora jsou dány interní směrnicí. Je rozpracováno vypracování přehledu o výsledcích auditů a kontrol. Průběžně probíhají porady předmětových komisí o výsledcích kontrol plnění učebních plánů a ty jsou předkládány vedení školy. Důkaz: zápisy z předmětových komisí, plán kontrolní a hospitační činnosti.

Podpora týmové a projektové práce byla deklarována vedením školy. Nejsou však definována pravidla týmové práce v písemné podobě. Speciální směrnice na realizaci projektů je vytvořena. Na ZŠ Javorník jsou ustanoveny předmětové komise, jejichž vedoucí mají za úkol zabezpečovat soulad individuálních týmových cílů s cíli školy.

Sebehodnocení školy bylo poprvé realizováno ve školním roce 2006/07 podle vyhlášky č. 15/2005 Sb. Nedá se mluvit o dlouhodobém využívání přístupů TQM. Nejsou ani

definovány systémy měřitelných strategických a operativních cílů ani měření výkonnosti v organizaci typu Balanced Scorecard. Hodnocení zaměstnanců a jejich činnosti je prováděno podle interní směrnice, slouží k tomu suplovací archy a záznamový arch o aktivitách a činnostech nad rámec vyučovací povinnosti a tabulky.

Systém managementu kvality není zaveden.

Zaměstnanci a příslušné zainteresované strany (žáci a jejich rodiče) jsou informováni o připravovaných změnách a jejich důvodech prostřednictvím pracovních porad, školních schůzek, školního zpravodaje.

1.3 Motivování a podpora zaměstnanců v organizaci a vedení příkladem

	Indikátory	Hodnocení
1.3.1	Vedení příkladem a působení v souladu se stanovenými cíli a hodnotami	85
1.3.2	Prokazování osobní ochoty vrcholového vedení organizace a manažerů přijímat změny, a to akceptováním konstruktivní zpětné vazby	80
1.3.3	Pravidelné informování zaměstnanců o zásadních otázkách, které se týkají organizace	90
1.3.4	Podporování zaměstnanců při plnění jejich povinností, plánů a cílů v návaznosti na celkové cíle organizace	90
1.3.5	Stimulování a povzbuzování zaměstnanců a vytváření podmínek pro přenesení pravomocí, odpovědností a kompetencí včetně právní odpovědnosti	80
1.3.6	Povzbuzování a podporování zaměstnanců při předkládání jejich návrhů na inovace a zlepšování a při aktivním plnění jejich každodenní práce	90
1.3.7	Uznávání a odměňování úsilí týmů a jednotlivců	90
1.3.8	Respektování individuálních potřeb a osobních situací zaměstnanců	90
Hodnocení celkem		87

Vedení ZŠ Javorník klade důraz na dodržování dohodnutých pravidel jednání – nevhodné jednání pracovníků (nedochvilnost, nedodržování termínů, používání mobilních telefonů během vyučování či porad) je řešeno domluvou (pokáráním, hrozbou sankcí). Vedení školy jde svým spolupracovníkům příkladem. Tento důkaz je subjektivní pocit většiny zaměstnanců. Z dotazníkového šetření Mapa školy vyplynulo, že 83% učitelů se domnívá, že vedení školy oceňuje jejich práci, zatímco v ostatních školách si toto myslí pouze 75% učitelů. Vedení má osobní přístup ke všem zaměstnancům – např. umožňuje práci na částečný úvazek, zohledňuje mimopracovní problémy a potřeby svých zaměstnanců (např. udělení

volna pro rekreaci během školního roku). Pracovníci vedení školy se setkávají s ostatními pracovníky, kdykoliv to je možné (pan ředitel tráví velkou přestávku ve sborovně).

Vedení prohazuje osobní ochotu přijímat změny akceptováním konstruktivní zpětné vazby. Důkazem je dotazníkové šetření pro zaměstnance školy, které proběhlo v červnu 2006.

Zaměstnanci jsou pravidelně informováni o zásadních otázkách, které se týkají školy, prostřednictvím školení, porad pedagogických i pracovních. Informace týkající se jednotlivých pracovníků či předmětů jsou sdělovány ústně nebo e-mailem. Důkaz: plán činnosti školy.

Vedení školy motivuje zaměstnance k účasti na dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, viz Výroční zpráva Údaje o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, a podporuje tak jejich osobní rozvoj v souladu s cíli školy. Vedení školy vyjádřilo opakovaně na pracovních poradách pedagogických pracovníků ochotu podporovat jakoukoliv iniciativu zaměstnanců směřující ke zlepšování školy i s příslibem finančního ocenění (ústně, neexistuje objektivní důkaz).

Nejsou vytvářeny podmínky pro přenášení pravomocí, odpovědností a kompetencí včetně právní odpovědnosti. Zastupování nadřízeného probíhá pouze v rovině ředitel – zástupce ředitele.

Uznávání a oceňování úsilí týmů i jednotlivců probíhá na základě vyplňování tabulky vyvěšené ve sborovně na nástěnce, kam si jednotliví učitelé sami zapisují, jakých aktivit, porad, školení a akcí se zúčastnili během daného měsíce. Vedení školy také vždy vyjádří ústní pochvalu těm, kteří se významněji podíleli např. na organizaci mimoškolních akcí (vánoční punč pro setkání s rodičovskou veřejností, školní ples či akademie na závěr školního roku). Iniciativa jednotlivých zaměstnanců je vyjádřena také nezveřejňovanými osobními příplatky a finančními odměnami.

Individuální potřeby a osobní situace zaměstnanců jsou zohledňovány, neexistuje však objektivní důkaz.

1.4 Řízení vztahů s politiky a jinými zainteresovanými stranami s cílem zajistit sdílenou odpovědnost

	Indikátory	Hodnocení
1.4.1	Identifikování veřejných politik ovlivňujících organizaci	70
1.4.2	Udržování proaktivních a pravidelných vztahů s politickými	10

	představiteli příslušných oblastí exekutivy a legislativy	
1.4.3	Sladění cílů a úkolů organizace s veřejnými politikami	90
1.4.4	Vybudování partnerství a vazeb s důležitými zainteresovanými stranami (občané, nevládní organizace, zájmové skupiny, průmysl a jiné orgány veřejné správy)	70
1.4.5	Zapojení zainteresovaných stran do formulování cílů pro výstupy a jejich dopady a do rozvoje systému řízení organizace	10
1.4.6	Usilování o veřejné povědomí, reputaci a uznání organizace a jejích služeb	80
1.4.7	Vypracování koncepce marketingu (cílové služby/produkty) a jeho sdělení zainteresovaným stranám	10
1.4.8	Podílení se na činnostech profesních a jiných sdružení, zájmových organizací a skupin.	30
Hodnocení celkem		46

Škola musí respektovat zásady kurikulární politiky, které byly zformulovány v Národním programu rozvoje vzdělávání v ČR (tzv. Bílé knize) a zakotveny v zákoně č. 561/2004 Sb. (školský zákon). Na státní úrovni kromě Bílé knihy hraje významnou úlohu také Rámcový vzdělávací program pro základní vzdělávání, který představuje východisko pro tvorbu školních vzdělávacích programů. Všichni pedagogičtí pracovníci jsou seznámeni s obsahem RVP ZV (každý vlastní jednu kopii), Bílá kniha, školský zákon a další právní předpisy týkající se školství jsou na pracovišti dostupné.

Vedení školy udržuje aktivní vztahy s politickými partnery v rámci možností - ve školské radě jsou zastoupeni učitelé, rodiče i představitelé města. Jiné vztahy s politickými představiteli příslušných oblastí exekutivy a legislativy nejsou udržovány.

Cíle a úkoly školy musí být ze zákona sladěny s výše uvedenými veřejnými politikami.

Škola si buduje partnerství a vazby s důležitými zainteresovanými skupinami – především s rodiči prostřednictvím rady rodičů a akcí neformálního setkávání (školní ples, vánoční punč). Prostory školy využívá spolupracující sportovní asociace ASPV, město. Fond Sidus a Pomocné tlapy jsou formy pomoci nestátnímu neziskovému sektoru iniciované ze strany žáků a předsedkyně školské rady.

Zapojení zainteresovaných stran do formulování cílů pro výstupy a jejich dopady a do rozvoje systému řízení organizace je plánováno. Vedení školy má k dispozici kusé názory na požadovanou podobu vzdělávání na ZŠ Javorník alespoň ze strany rodičů díky průzkumu Mapa školy.

ZŠ Javorník usiluje o veřejné povědomí vydáváním Výroční zprávy, která bývá uveřejněna také na webových stránkách školy, vydáváním školního zpravodaje a psaním článků do Javornických listů. Jedná se však pouze o činnosti místního charakteru.

Koncepce marketingu pro ZŠ Javorník neexistuje jako taková. Vedení si však uvědomuje nutnost prezentace ŠVP místní veřejnosti, a proto je tato činnost plánována.

Někteří pedagogičtí pracovníci jsou členy regionálních profesních skupin (kabinet matematiky apod.) Vedení školy se účastní na zasedáních městského zastupitelstva. Je patrné aktivní členství jednotlivců a školy hlavně v soutěžích sportovního charakteru – škola je pořadatelem oblastních i mezinárodních turnajů a některých vědomostních soutěžích pro celou oblast (matematický klokan pro žáky prvního stupně).

2.4 Kritérium 2: Strategie a plánování – 58 bodů

2.1 Shromažďování informací o současných a budoucích potřebách zainteresovaných stran

	Indikátory	Hodnocení
2.1.1	Identifikování všech příslušných zainteresovaných stran	50
2.1.2	Systematické shromažďování a analyzování informací o zainteresovaných stranách, jejich potřebách a očekáváních	80
2.1.3	Pravidelné shromažďování a analyzování informací, jejich zdrojů, přesnosti a kvality; může to zahrnovat informace o důležitých změnách v oblasti sociální, ekologické, ekonomické, právní a demografické	60
2.1.4	Systematické analyzování vnitřních silných a slabých stránek organizace (např. diagnózy v rámci TQM prostřednictvím modelu CAF, Modelu excelence EFQM nebo analýzy SWOT).	70
Hodnocení celkem		65

Všechny zainteresované strany nejsou explicitně identifikovány. Z povahy školství vyplývá, že zainteresovanými stranami jsou především žáci, jejich rodiče, zřizovatel školy, učitelé a také společnost jako taková. Z průzkumu, které byl na ZŠ Javorník realizován v prosinci 2005 pod názvem Mapa školy, vyplynulo, že za hlavní zainteresované strany jsou považováni žáci, rodiče a učitelé. Z tohoto dotazníkového šetření vyplynuly také potřeby a očekávání zainteresovaných stran, které byly dále analyzovány a využity při tvorbě ŠVP. Spolupráce s dalšími partnery školy je popsána ve výroční zprávě. Jsou za ně považovány mateřské školy, Městské kulturní zařízení Javorník, Knihovna R. Zuberu Javorník, Základní

umělecká škola Javorník, základní škola v Bernarticích, Asociace sport pro všechny (ASPV), a další.

ZŠ Javorník sleduje demografický a sociální vývoj v místním regionu, nejsou o tom však vedeny záznamy. Změny v oblasti ekonomické a právní jsou sdělovány zaměstnancům na pracovních poradách. Škola využívá při sběru a analyzování informací firmu Scio, odborný tisk a internet (web MŠMT, RVP apod.). Škola odebírá Učitelský zpravodaj v několika výtiscích a odborné časopisy.

V rámci tvorby ŠVP byla realizována SWOT analýza. Výsledky jsou uvedeny v příloze.

2.2 Vypracování, rozvíjení, přezkoumání a aktualizace strategie a plánování s ohledem na potřeby zainteresovaných stran a dostupné zdroje

	Indikátory	Hodnocení
2.2.1	Vypracování, rozvíjení a aplikace metod pro monitorování, měření a/nebo hodnocení výkonnosti organizace na všech úrovních zajišťujících monitorování implementace strategie	80
2.2.2	Systematické přezkoumávání rizik a příležitostí (např. analýza SWOT) a identifikování kritických faktorů úspěchu prostřednictvím pravidelného hodnocení těchto faktorů v prostředí organizace (včetně politických změn)	45
2.2.3	Hodnocení současných úkolů z hlediska jejich výstupů (výsledků) a dopadů (důsledků) a kvality strategických a operativních plánů	50
2.2.4	Vyvažování úkolů a zdrojů, dlouhodobých a krátkodobých vlivů a požadavků zainteresovaných stran	50
2.2.5	Posouzení potřeby přehodnotit a zlepšit strategie a metody plánování	30
Hodnocení celkem		51

Součástí plánu činnosti ZŠ Javorník na školní rok 2006/07 jsou i měsíční a týdenní plány, do kterých mohou nahlédnout a vyjádřit se k nim všichni zaměstnanci školy. Měsíční plány kontrolní a hospitační činnosti zabezpečují monitorování a hodnocení výkonnosti pracovníků. Nefunguje systematické přezkoumávání rizik a příležitostí, SWOT analýza byla provedena pouze jednou, ale účastnili se jí všichni pedagogičtí pracovníci společně s vedením školy a její zjištění bylo implementováno do strategických rozhodnutí. Byly identifikovány kritické faktory úspěchu a oblasti, na které by se škola měla zaměřit. Nebyly vyvinuty alternativní scénáře pro zvládnutí hrozeb a slabých míst.

Vedení školy hodnotí současné úkoly z hlediska jejich výsledů, jak bylo stanoveno ve Vlastním hodnocení školy – viz např. výsledky kontrol a hospitací, plán činnosti školy, plány činnosti předmětových komisí.

Vedení školy stanovuje priority při alokaci zdrojů na požadavky zainteresovaných stran – zejména učitelů, žáků a rodičů. Na pracovní poradě bývá sdělováno přiřazování úkolů a také zdrojů jejich krytí.

2.3 Uplatňování strategie a plánování v rámci celé organizace

	Indikátory	Hodnocení
2.3.1	Uplatňování strategie a plánování, a to dosahováním konsensu a stanovováním priorit, určením časových rámců, odpovídajících procesů a organizační struktury	90
2.3.2	Zapojování zainteresovaných stran do procesu realizace strategie a plánování a stanovení priorit, pokud jde o očekávání a potřeby zainteresovaných stran	70
2.3.3	Přenášení strategických a operativních cílů organizace do relevantních plánů a úkolů organizačních útvarů a jednotlivých zaměstnanců	55
Hodnocení celkem		72

V oblasti uplatňování strategie a plánování dosahováním konsensu se vedení ZŠ Javorník daří. Existují roční, měsíční i týdenní plány, které byly odsouhlaseny i připomínkovány většinou celým pedagogickým sborem. Pro oblast stanovování priorit využívá vedení školy nejrůznější metody. Na pracovní poradě dne 27.3.2007 byly všem pedagogickým pracovníkům rozdány archy s možnými cíli, které bylo třeba uspořádat podle priorit. Při procesu tvorby ŠVP jsou stanoveny jasně časové rámce, i odpovědnost vedoucích jednotlivých oborů.

Žáci mají možnost vyjádřit se ke stanoveným prioritám v rámci diskusí se třídními učiteli, výchovnou poradkyní a vedením školy. Rodiče i žáci vyjádřili své představy o škole v rámci dotazníkového šetření Mapa školy. Rodiče mohou své návrhy uplatňovat přímo u vedení nebo prostřednictvím školské rady a rady rodičů – o těchto možnostech jsou rodiče informováni prostřednictvím Školního zpravodaje a na třídních schůzkách.

Přenášení strategických a operativních cílů školy do relevantních plánů a úkolů předmětových komisí i jednotlivců probíhá i díky možnosti účastnit se dalšího vzdělávání, požadavku zapracovat strategické cíle školy do jednotlivých oborů školního vzdělávacího programu i zpětné kontroly plnění požadavků.

2.4 Plánování, uplatňování a přezkoumávání modernizace a inovace

	Indikátory	Hodnocení
2.4.1	Vytváření a rozvíjení nové kultury pro inovaci či připravenosti na inovaci prostřednictvím školení a benchmarkingu se zaměřením na úlohu strategického myšlení a plánování	60
2.4.2	Systematické monitorování interních ukazatelů/podnětů ke změnám a externích požadavků na modernizaci a inovaci	55
2.4.3	Plánování změn vedoucích k procesu modernizace a inovace (např. aplikace síťových služeb) na základě diskusí se zainteresovanými stranami	50
2.4.4	Využívání nástrojů, měření (např. měření vstupů, výstupů, dopadů) a principů TQM	40
2.4.5	Zajištění rozvoje systému řízení změn, včetně monitorování pokroku v inovaci	10
2.4.6	Zajištění dostupnosti potřebných zdrojů pro uplatňování plánovaných změn	50
Hodnocení celkem		44

Připravenost na inovaci a rozvíjení motivace pro zlepšení kultury pro inovace se zvýšila po absolvování několika dvoudenních školení celého pedagogického sboru na témata motivací k metodice, návštěva pilotní školy v Chrudimi, školení Respektovat a být respektován. Při návštěvě ZŠ J. Malíka v Chrudimi měli učitelé jedinečnou příležitost porovnat praxi – metody výuky, přístup žáků, učitelů i vedení školy k sobě navzájem, důležitost strategických i operativních plánů na javornické a zdejší škole. Všichni jsme viděli, jak jsou žáci vedeni k odpovědnosti za plnění svých týdenních plánů a získávají tak kompetence tolik potřebné pro život.

Interní podněty na modernizaci a inovaci jsou vedení předkládány vedoucími předmětových komisí i jednotlivými učiteli. V rámci rozpočtových možností pak bývá požadavkům vyhověno. Externí podněty bývají zaznamenány díky účasti na školeních a poradách mimo region, dále díky průběžnému dalšímu vzdělávání pedagogických pracovníků a díky sledování novinek především vedením školy a správcem počítačové sítě.

Na základě diskusí především s učiteli, ale i dalšími zainteresovanými stranami, jsou plánovány změny vedoucí k modernizaci (př. Taxonomie ze dne 27.3., kde jedna ze zvolených priorit může být např. vybudování informačního centra s knihovnou).

Nástroje a principy TQM jsou používány spíše neuvědoměle. Pokrok v inovaci není cíleně monitorován. Zdroje pro inovace jsou součástí rozpočtu školy. Škola se snaží uspět v projektech vypisovaných EU (úspěch v projektu „Multimediální učebna v každé třídě“).

2.5 Kritérium 3: Zaměstnanci – 52 bodů

3.1 Transparentní plánování, řízení a zlepšování lidských zdrojů s ohledem na strategii a plánování

	Indikátory	Hodnocení
3.1.1	Pravidelné analyzování současných a budoucích potřeb lidských zdrojů vzhledem k potřebám a očekáváním zainteresovaných stran	50
3.1.2	Vypracování, rozvíjení a sdělování politiky řízení lidských zdrojů v souladu se strategií a plánováním organizace	50
3.1.3	Zajištění způsobilosti lidských zdrojů (nábor, umíst'ování, a rozvoj zaměstnanců) s cílem plnit úkoly organizace; vyvažování pravomocí a odpovědností	50
3.1.4	Sledování vynaložených lidských zdrojů při vytváření a rozvíjení síťových služeb	10
3.1.5	Vypracování, rozvíjení a dosažení shody na politice obsahující objektivní kritéria týkající se náboru, kariérního růstu, odměňování a jmenování zaměstnanců do manažerských funkcí	45
3.1.6	Zabezpečení vhodných pracovních podmínek v celé organizaci, včetně péče o zdraví a požadavků na bezpečnost práce	85
3.1.7	Řízení náboru a kariérního růstu zaměstnanců s ohledem na dostupnost zaměstnávání a rovné příležitosti (např. pohlaví, sexuální orientace, postižení, věk, rasa a náboženské vyznání)	40
3.1.8	Zabezpečení podmínek přispívajících k rovnováze pracovního a osobního života zaměstnanců	50
3.1.9	Věnování zvláštní pozornosti potřebám znevýhodněných zaměstnanců a lidem s postižením	45
Hodnocení celkem		47

Počet zaměstnanců školy závisí na počtu žáků a je stanoven předpisem MŠMT. Na ZŠ Javorník dochází zejména k přirozenému pohybu zaměstnanců, a to v souvislosti s odchodem do důchodu nebo na mateřskou dovolenou. Budoucí potřeba lidských zdrojů vyplývá zejména z věkové struktury učitelského sboru a z údajů mateřských škol o počtu a věkové skladbě dětí.

Politika řízení lidských zdrojů není zpracována písemně, vedení školy ji sděluje zaměstnancům na pracovních poradách. Plány personálního obsazení školy se odvíjí od předpokládaného počtu žáků, výhledově několik let dopředu. V souvislosti s přijímáním nových pracovníků nemají všichni příležitost vyjádřit svůj názor, vedení školy získává reference na nové osoby pouze od některých zaměstnanců, rozhoduje autoritativně, zohledňuje morální povinnost rovné příležitosti pro všechny (v současné době ve škole pracuje jeden asistent romského původu). Při náboru pracovníků vychází vedení z popisu funkce pro požadovanou činnost. Při přijetí zaměstnance mu je vytvořena osobní složka, ve

kteří jsou tyto údaje: žádost o místo, osobní dotazník, zápočtový list z předešlého zaměstnání, doklady o dosaženém vzdělání, pracovní smlouvu, platový výměr, zápočet praxe, rozhodnutí o odměnách, popis pracovního místa, záznamy o absolvovaných školeních BOZP a PO. Zvláštní složka je určena na záznamy o dalším vzdělávání, získaných certifikátech a osvědčeních. Pracovníci mohou do svých osobních plánů rozvoje zanést své potřeby kariérního růstu a dalšího vzdělávání. Někteří pracovníci využívají možnost pracovat na snížený úvazek. Existují dokumentované plány dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků (DVPP), které jsou součástí ročního plánu. Vedení školy směřuje pracovníky k určitým oblastem vzdělávání, které považuje za důležité pro další rozvoj školy (např. školení ohledně tvorby ŠVP). Vybraných školení se účastní celý pedagogický sbor jako kolektiv. Do plánů DVPP je možno zasahovat i v průběhu školního roku a pracovníci si mohou vybírat školení a další vzdělávání podle svého uvážení – vedení školy většinou vyhoví v rámci rozpočtových možností. Důkaz: Výroční zpráva školy – údaje o dalším vzdělávání pracovníků. Kritéria odměňování jsou dána vnitřním mzdovým předpisem.

Způsobilost pedagogických pracovníků je dána legislativně. Výroční zpráva obsahuje údaje o aprobovanosti výuky na škole.

Rozvoj síťových služeb spočívá v zabezpečení školního autobusu pro svoz dětí z okolních vesnic. Zabezpečuje místní autobusová přeprava.

Vedení školy se snaží o neustálé zlepšování pracovních podmínek všech zaměstnanců i žáků školy. V roce 2006 došlo k otevření nové školní jídelny a varny, byla vyměněna okna na severní straně budovy školy, došlo k modernizaci topení. Bezpečnost práce na pracovišti a požární ochrana jsou zabezpečovány externě, pravidelné kontroly dle zápisů uložených v sekretariátu školy.

K zajištění rovnováhy mezi osobním a pracovním životem zaměstnanců patří také to, že mohou čerpat pracovní volno i v průběhu školního roku (např. dovolená na zotavenou). Zaměstnanci školy mohou také čerpat příspěvek z FKSP na sebe a své děti. Znevýhodnění zaměstnanci a osoby se zvláštními potřebami (matky s malými dětmi, důchodci) jsou zohledňováni např. možností práce na snížený úvazek.

3.2 Zjišťování, rozvíjení a využívání kompetencí zaměstnanců a sladování cílů jednotlivců s cíli organizace

	Indikátory	Hodnocení
3.2.1	Zjišťování aktuálních kompetencí na úrovni individuální a na úrovni organizace z hlediska znalostí, dovedností a postojů	60
3.2.2	Projednávání, stanovování a sdělování strategie pro rozvíjení kompetencí, zahrnující mimo jiné celkový schválený plán vzdělávání vycházející ze současných a budoucích potřeb organizace a jednotlivců (rozlišující mezi povinnými a volitelnými vzdělávacími programy)	70
3.2.3	Vypracování a odsouhlasení plánů osobního rozvoje a vzdělávání pro všechny zaměstnance se zvláštním důrazem na vůdčí a manažerské schopnosti a schopnosti jednat se zákazníky/občany a partnery, případně včetně odborného výcviku na poskytování síťových služeb	70
3.2.4	Rozvíjení manažerských a vůdčích dovedností a relevantních kompetencí managementu vztahující se na zaměstnance organizace, občany/zákazníky a partnery	50
3.2.5	Zajištění podpory a pomoci novým zaměstnancům (např. prostřednictvím mentoringu, koučování a tutoringu)	70
3.2.6	Podporování vnitřní a vnější mobility zaměstnanců	50
3.2.7	Rozvíjení a šíření moderních způsobů vzdělávání (např. využívání multimedií, školení při práci, e-learning)	70
3.2.8	Plánování vzdělávacích aktivit a rozvíjení komunikačních technik v oblasti řízení rizik a střetů zájmů	65
3.2.9	Hodnocení dopadů vzdělávacích a rozvojových programů v porovnání s náklady vynaloženými na tyto činnosti prostřednictvím monitoringu a analýzy nákladů/výnosů	10
Hodnocení celkem		57

Osobní složky zaměstnanců jsou doplňovány o získaná osvědčení a certifikáty. Je plánováno vytvoření osobních plánů rozvoje jednotlivých zaměstnanců, byly uzavřeny čtyři dohody o zvýšení kvalifikace. Jak již bylo zmíněno, pracovníci školy se v posledních třech letech účastní mnoha školení, které rozvíjejí také manažerské schopnosti a dovednosti. Povinné vzdělávací programy, které absolvovali téměř všichni zaměstnanci, zahrnují: počítačovou gramotnost, tvorba ŠVP, motivací k metodice, úspěšná komunikace... Ve výroční zprávě školy lze dohledat názvy i vynaložené prostředky na ostatní vzdělávání. Novým učitelům je vždy určen tzv. uvádějící učitel, který je seznámí s provozem školy a je jim i jinak nápomocen. Začíná se také rozvíjet systém vzájemných náslechnů a hospitací v hodinách, které jsou cenným zdrojem poznání praxe pro nové kolegy.

Interní mobilitu zaměstnanců podporují právě hospitace a také zastupování v hodinách jiné aprobační. Vnější mobilita není zaměstnanci výrazně vítána vzhledem k obtížné dopravní dostupnosti, ale vyžaduje si ji účast v projektech a na školeních.

ZŠ Javorník se snaží rozvíjet a šířit také moderní způsoby vzdělávání. V každé třídě existuje možnost připojení k internetu, učitelé mohou používat notebook s data-projektorem (multimediální učebna z každé třídy). Využívání multimedií jako zdroje informací je pro každého samozřejmostí.

Dopady dalšího vzdělávání v porovnání s vynaloženými náklady nejsou zatím hodnoceny. Je sledována celková výše vynaložených finančních prostředků v rozdělení na jednotlivé položky (jednotlivá školení). Přednostně jsou vybírána školení akreditovaná MŠMT, ale jejich efektivnost není vyhodnocována.

3.3 Zapojování zaměstnanců rozvíjením otevřeného dialogu a udělováním pravomocí

	Indikátory	Hodnocení
3.3.1	Propagování kultury otevřené komunikace a dialogu a podpora týmové práce	70
3.3.2	Aktivní vytváření prostředí pro získávání nápadů a návrhů od zaměstnanců a vytváření příslušných mechanismů (např. systém podávání návrhů, pracovní skupiny, brainstorming)	70
3.3.3	Zapojování zaměstnanců a jejich zástupců do tvorby plánů, strategií a cílů, navrhování procesů a do identifikování a provádění aktivit pro zlepšování	50
3.3.4	Hledání dohody/konsenzu vedoucích zaměstnanců a zaměstnanců v otázce cílů a způsobů jejich měření	40
3.3.5	Pravidelné provádění průzkumů názorů zaměstnanců a zveřejňování jejich výsledků/ přehledů/vyhodnocení	35
3.3.6	Umožnění zaměstnancům poskytnout zpětnou vazbu svým nadřízeným	50
3.3.7	Konzultování se zástupci zaměstnanců (např. odbory)	50
Hodnocení celkem		52

Podpora týmové práce je vyjádřena formálním i praktickým ustanovením předmětových komisí a dalších pracovních skupin, jejichž cílem je především sdělování nejlepších praktik, otevřená komunikace ohledně sladování školních vzdělávacích programů pro jednotlivé obory vzdělávání tak, aby se vzájemně doplňovaly a nepřekrývaly. Vedoucí předmětových komisí mají také za úkol předkládat požadavky na pomůcky, nové učebnice

apod. Na ZŠ Javorník je aktivně vytvářeno prostředí pro získávání nápadů od zaměstnanců – př. taxonomie cílů školy, brainstormingové aktivity na pracovních poradách, možnost podávat zlepšovací návrhy. Vedení školy podporuje kreativitu a inovace kromě vyjádření uznání na poradách také finančně.

Průzkumy názorů zaměstnanců zatím nejsou prováděny v pravidelných intervalech. Vyhodnocení prvního dotazníkového šetření mezi zaměstnanci školy nebylo zveřejněno. Zaměstnanci školy jsou povzbuzováni k tomu, aby poskytovali zpětnou vazbu vedení školy (na pracovišti převládají přátelské vztahy – viz SWOT analýza školy). Vedení školy se navíc schází na pravidelných pracovních poradách se zástupci zaměstnanců školy, odbory na ZŠ Javorník nejsou aktivní.

2.6 Kritérium 4: Partnerství a zdroje – 63 bodů

4.1 Rozvíjení a uplatňování klíčových partnerských vztahů

	Indikátory	Hodnocení
4.1.1	Identifikování potenciálních strategických partnerů a charakteru vztahů (např. kupující-poskytovatel, společná produkce, síťové služby)	70
4.1.2	Uzavírání příslušných partnerských smluv s ohledem na charakter vztahu (např. kupující-poskytovatel, spolupracovník / spoluposkytovatel / spolutvůrce služeb / produktů, spolupráce, síťové služby)	60
4.1.3	Definování odpovědnosti jednotlivých stran při řízení partnerských vztahů, včetně kontrol	60
4.1.4	Pravidelné monitorování a hodnocení procesů, výsledků a charakteru partnerských vztahů	80
4.1.5	Stimulování a organizování partnerství zaměřených na konkrétní úkoly a příprava a realizace společných projektů s jinými organizacemi veřejného sektoru	70
4.1.6	Vytváření podmínek pro výměnu zaměstnanců mezi partnery	50
4.1.7	Stimulování činností v oblasti společenské odpovědnosti organizace	80
Hodnocení celkem		67

Škola za své strategické partnery považuje svého zřizovatele – město Javorník. Komunikace probíhá především prostřednictvím školské rady. Rodiče jsou o dění ve škole informováni prostřednictvím školního zpravodaje, žákovských knížek, rodičovských schůzek, osobních konzultací a prostřednictvím rady rodičů. Dalšími strategickými partnery jsou místní

mateřské školy, pedagogicko-psychologická poradna v Jeseníku, Kulturní městské zařízení, Městská knihovna R. Zubera, Základní umělecká škola Javorník a další. Spolupráci s těmito partnery a společné projekty popisuje výroční zpráva ZŠ Javorník.

Smlouvy jsou uzavírány dle charakteru vztahů - např. o spolupráci s DDM Jeseník, kdy je ustanovena také odpovědnost jednotlivých stran a způsob a četnost kontrol.

Spolupráci s občanskými sdruženími popisuje výroční zpráva, včetně realizovaných společných projektů. Škola se také pravidelně zapojuje do Konverzační soutěže vyhlašované MŠMT a dalších soutěží vyhlašovaných organizacemi veřejné správy (důkaz: zápisy ve školní kronice).

ZŠ Javorník vytváří podmínky pro výměnu zaměstnanců mezi partnery tím, že umožňuje vzdělávání pracovníků, aby mohli efektivně pracovat s žáky, rodiči a ostatními partnery (kurzy efektivní komunikace, počítačová gramotnost, jazyky, týmová spolupráce). Snaží se postupně zavádět projektové řízení. Umožňuje praxi studentům a vytváří podmínky pro praxi externistů (školní psycholog). Probíhají vzájemné návštěvy partnerských škol v Polsku.

V oblasti společenské odpovědnosti se ZŠ Javorník angažuje minimálním preventivním programem (ochrana zdraví a prevence sociálně patologických jevů), enviromentální výchovou, dopravní výchovou a dalšími oblastmi, které jsou integrovány v nově vznikajícím ŠVP.

4.2 Rozvíjení a uplatňování partnerství s žáky

	Indikátory	Hodnocení
4.2.1	Podpora zapojování žáků do věcí veřejných a do rozhodovacích procesů (např. konzultační skupiny, průzkumy, ankety, kroužky kvality)	50
4.2.2	Otevřenost myšlenkám, podnětům a stížnostem žáků a vytváření a používání vhodných mechanismů (např. průzkumy, konzultační skupiny, dotazníky, schránky na stížnosti, ankety)	60
4.2.3	Zajištění proaktivní informační politiky (např. informování o kompetencích relevantních organizací veřejné správy, o jejich procesech)	80
4.2.4	Zajištění transparentnosti organizace, včetně jejích rozhodnutí a rozvoje (např. vydávání výročních zpráv, pořádání tiskových konferencí a zveřejňování informací na internetu)	95
4.2.5	Aktivní povzbuzování žáků, aby se sami organizovali a vyjadřovali své potřeby a požadavky, a podporování občanských	80

	sdrůžení	
Hodnocení celkem		73

Vedení ZŠ Javorník uvažuje o zřízení žákovské samosprávy. Žáci mohou přispívat svými poznámkami na webové stránky školy, velké množství informací týkajících se chodu školy jsou zveřejněny na internetu – povinné údaje, organizační schéma, výroční zprávy, klasifikační a školní řád, informace o soutěžích a akcích, kterých se žáci zúčastnili nebo je organizovali (školní akademie), apod.

Žáci mohou své nápady, podněty a připomínky sdělovat vedení přímo nebo prostřednictvím třídních učitelů. Ve škole také působí výchovná poradkyně a pravidelně se uskutečňují besedy žáků druhého stupně s terapeutkami Psychiatrické léčebny Bílá Voda, které své poznatky sdělují učitelům po skončení vyučování. Na chodbě je také umístěna schránka, kam žáci mohou vhadzovat lístky se svými problémy.

Proaktivní informační politika se projevuje v existenci nástěnek (některé tvoří žáci sami), webových stránek školy, školního časopisu Sever.

Transparentnost školy je zajištěna vydáváním výročních zpráv, uveřejňováním a aktualizováním informací na Internetu, fungováním školské rady a rady rodičů.

Žáci základní školy se sami zapojují do redakční rady školního časopisu. Mohou si vybrat ze široké nabídky zájmových útvarů, spolupráce školy s občanskými sdruženími je popsána ve výroční zprávě.

4.3 Řízení financí

	Indikátory	Hodnocení
4.3.1	Řízení financí v souladu se strategickými cíli	80
4.3.2	Zajištění finanční a rozpočtové transparentnosti	80
4.3.3	Zajištění nákladově efektivního řízení financí	80
4.3.4	Zavedení inovačních systémů v rámci rozpočtového plánování (např. víceleté rozpočtové výhledy, projektové rozpočtování, genderové rozpočty)	50
4.3.5	Průběžné monitorování nákladů na poskytování standardních služeb/produktů nabízených organizací včetně zapojení jednotlivých útvarů	70
4.3.6	Delegování a decentralizace finančních odpovědností a jejich sladění s centrálním controllinem	70
4.3.7	Investiční rozhodování a řízení financí na základě analýzy nákladů a výnosů	70

4.3.8	Rozvíjení a zavádění moderního finančního controllingu (např. prostřednictvím interních finančních auditů) a podpora transparentnosti řízení financí pro zaměstnance	70
4.3.9	Vytvoření paralelních finančních a nákladových účetních systémů včetně bilančních rozvah (kapitálové účty)	0
4.3.10	Zahrnutí nefinančních výkonnostních dat do rozpočtových dokumentů	5
4.3.11	Zavádění srovnávacích analýz mezi různými účastníky a organizacemi (např. benchmarking)	5
Hodnocení celkem		53

Čerpání finančních prostředků na stanovené časové období je vázáno konkrétními cíli dle normativů. Účelově vázané zdroje jsou přednostně využívány na prioritní úkoly (tvorba ŠVP). Hospodaření s prostředky státního rozpočtu je předmětem interní i externí finanční kontroly, škola musí respektovat zákon o rozpočtových pravidlech (Z. č. 218/2000 Sb.). Nákladově efektivní řízení financí je zabezpečeno organizováním průběžných diskusí na interních poradách o dodržování rozpočtu a ujasňováním souvislostí mezi cíly, úkoly a rozpočtem. Návrh rozpočtu projednává také školská rada. Výsledky hospodaření bývají zveřejňovány ve výroční zprávě školy.

Vedení školy zpracovává víceleté rozpočtové výhledy, které se odvíjejí od demografického vývoje obyvatelstva. Na interních poradách jsou organizovány průběžné diskuse o dodržování rozpočtu. Plánuje se využívat možností projektového financování ve větší míře. Nakládání s rozpočtem je součástí výroční zprávy. Rozpočet je schvalován zřizovatelem školy, předkládán školské radě a radě rodičů.

Zákon 320/2001 Sb. (o finanční kontrole) vyžaduje dodržovat systém programového rozpočtování a jeho vyhodnocování. Výdaje mohou být čerpány jen ve smyslu zákona.

Průběžnou finanční kontrolu provádí účetní školy. Finanční odpovědnost je částečně také delegována na pracovníky, kteří mají oprávnění řídit ostatní (vedoucí školní kuchyně, školník).

Škola musí dodržovat zákony o finanční kontrole ve veřejné správě (Zák. č. 320/2001 Sb.), o rozpočtových pravidlech (Zák. č. 218/2000 Sb.), o účetnictví (Zák. č. 563/1991 Sb., ve znění pozdějších novel) a o daních z příjmu (Zák. č. 586/1992 Sb.). Investiční rozhodování probíhá na základě analýzy ekonomické efektivity.

Kapitálové účty nejsou vytvořeny, ani se o nich neuvažuje. Nefinanční výkonnostní data nejsou zahrnuta do rozpočtových dokumentů, ani nejsou prováděny srovnávací analýzy.

4.4 Řízení informací a znalostí

	Indikátory	Hodnocení
4.4.1	Vytvoření systémů pro řízení, ukládání a hodnocení informací a znalostí v organizaci v souladu se strategickými a operativními cíli	60
4.4.2	Získávání, zpracování a efektivní využívání externě dostupných informací	60
4.4.3	Neustálé monitorování informací a znalostí v organizaci, zajištění jejich relevantnosti, přesnosti, spolehlivosti a bezpečnosti a jejich propojení se strategickým plánováním, současnými a budoucími potřebami zainteresovaných stran	50
4.4.4	Vytvoření interních kanálů pro předávání informací v rámci celé organizace s cílem zajistit zaměstnancům přístup k informacím a znalostem relevantním pro jejich cíle a úkoly	80
4.4.5	Zpřístupnění relevantních informací zainteresovaným stranám a vzájemné předávání informací a údajů uživatelsky přijatelným způsobem	90
4.4.6	Pokud je to možné, zajistit zachování klíčových informací a znalostí v rámci organizace i v případě, že dotyční zaměstnanci z organizace odejdou	30
Hodnocení celkem		62

Na ZŠ Javorník existuje zavedený systém interních školení a školení nově přijatých zaměstnanců. Nově nastupujícím učitelům je vždy určen tzv. uvádějící učitel, který jim pomáhá v orientaci v novém prostředí a předává své znalosti. Učitelé daného vzdělávacího oboru spolu úzce spolupracují v rámci předmětových komisí, kde dochází také k předávání informací a znalostí nabytých při dalším vzdělávání a praxi. Počet seminářů a jejich zaměření bývá zveřejněno ve výroční zprávě. Ucelený systém pro řízení, ukládání a hodnocení informací a znalostí je teprve budován.

Získávání, zpracování a efektivní využívání externích informací je záležitostí jednotlivců. Vedení školy doporučuje např. knihy k přečtení, zajímavé webové stránky pilotních škol a dalších vzdělávacích institucí, zajišťuje návštěvu škol s dobrou praxí (Chrudim). Několikadenní školení zabezpečují čas a prostor na výměnu zkušeností z pracoviště i mimo něj.

Škola zajišťuje interní kanály k předávání informací především prostřednictvím pracovních porad, nástěnek, intranetu. Všichni třídní učitelé jsou proškoleni a využívají interní databázi Bakaláři pro evidenci základních informací týkajících se školní docházky žáků, informace jsou zabezpečeny přístupovými právy. Relevantní informace jsou také předávány zainteresovaným stranám – na webových stránkách školy, sděleními ve školním či

Javornickém zpravodaji. Informace uveřejněné na webu školy bývají pravidelně aktualizovány.

Nedostatečné je zabezpečení zachování klíčových znalostí a informací v rámci školy pro případ odchodu některých zaměstnanců (např. metodik prevence určen až s odchodem předchozího, výchovné poradenství nezná svého nástupce, ačkoliv současná výchovná poradkyně má odejít do důchodu).

2.7 Kritérium 5: Procesy – 64 bodů

5.1 Soustavné identifikování, navrhování řízení a zlepšování procesů

	Indikátory	Hodnocení
5.1.1	Soustavné identifikování, popisování a dokumentování klíčových procesů	50
5.1.2	Identifikování vlastníků procesů a přidělování odpovědnosti	50
5.1.3	Zapojování zaměstnanců a externích zainteresovaných stran do navrhování a rozvíjení klíčových procesů	60
5.1.4	Přidělování zdrojů k procesům na základě jejich přínosu k naplňování strategických cílů organizace	70
5.1.5	Shromažďování, zaznamenávání a pochopení právních požadavků a dalších pravidel relevantních k procesům organizace a jejich analyzování; předkládání návrhů na racionalizaci právně integrovaných procesů zaměřených na odstranění nadbytečné administrativy a byrokracie	60
5.1.6	Uplatňování procesních ukazatelů a stanovování výkonnostních cílů orientovaných na občana/zákazníka	50
5.1.7	Koordinování a synchronizování procesů	55
5.1.8	Monitorování a hodnocení dopadů síťových služeb/eGovernmentu na procesy organizace (např. účinnost, kvalita, efektivnost)	35
5.1.9	Ve spolupráci s příslušnými zainteresovanými stranami zlepšování procesů na základě měření jejich účinnosti, efektivity a výsledků (výstupů a dopadů)	50
5.1.10	Analyzování a hodnocení klíčových procesů, rizik a kritických faktorů úspěchu s ohledem na cíle organizace a na měnící se prostředí	60
5.1.11	Měření a přezkoumávání efektivnosti procesu změn a využívání benchmarkingu s cílem dosažení výrazného zlepšení	5
Hodnocení celkem		50

Procesy na ZŠ Javorník nejsou explicitně definovány, neexistuje ucelená mapa procesů školy. Klíčové procesy, za které považujeme realizaci vyučování a tvorbu ŠVP, jsou popsány a dokumentovány. Důkaz: učební plány vč. kontrol jejich plnění a rozpracovaný školní vzdělávací program. Za výuku odpovídají jednotliví vyučující, za tvorbu ŠVP vedoucí týmů a vedení školy. Všichni pedagogičtí pracovníci se podílejí na navrhování nově vznikajících ŠVP. Po dokončení bude ŠVP předložen ke schválení školské radě a budou s ním seznámeni také rodiče. Do výuky se zapojují také externí strany – na ZŠ Javorník probíhá celá řada odborných přednášek pro mládež, škola spolupracuje s městským kulturním střediskem, knihovnou a vlastivědným muzeem.

Zdroje jsou přidělovány vzhledem k prioritám plnění úloh strategického charakteru. Pomocí pro rozdělování pohyblivé složky finančních odměn je vyplňování tabulky s údaji o aktivitách konaných nad rámec přímé vyučovací povinnosti.

Soupis právních předpisů vztahujících se k činnostem školy je k dispozici v sekretariátu školy a tamtéž je také k dispozici jejich tištěná podoba. Plnění požadavků právních předpisů podléhá kontrolám ze strany vedení školy, zřizovatele a kontrolních orgánů (ČŠI, FÚ).

Výkonnostní cíle a procesní ukazatele povinně sledované na ZŠ jsou počet dětí přijatých do první třídy, počet žáků přijatých do dalšího stupně vzdělávání v rozdělení podle typů škol, průměrný prospěch, kázeňské přestupky, absence měřená průměrným počtem hodin na žáka, počet úrazů a jejich vývoj v čase. Dále se sleduje také počet pracovníků, aprobovanost výuky, přepočtené úvazky, vývoj průměrných mezd a platů, účast na DVPP a vynaložené prostředky. Jsou evidovány záznamy o počtu zájmových kroužků a jejich návštěvnosti.

Pro koordinaci procesu tvorby ŠVP jsou na ZŠ Javorník ustanoveni dva koordinátoři, k synchronizaci jednotlivých kroků přispívají pracovní porady a schůzky předmětových komisí. Při realizaci cílů využívá vedení školy metodu SMART (cíle musí být smysluplné, měřitelné, akceptovatelné, realizovatelné a termínované). Právě termínování jednotlivých kroků přispívá k možné synchronizaci.

Monitorování a hodnocení dopadů eGovernmentu je součástí plánu ICT.

Vyučovací proces se pokoušíme zlepšovat na základě diskusí v rámci třídnických hodin, žáci mohou v komunitním kruhu vyslovit své návrhy a postřehy, které pak třídní učitel předkládá další diskusi na poradách. ZŠ Javorník se účastní národních srovnávacích testů

(KALIBRO, SCIO, CERMAT) pátých a devátých ročníků, jejichž pomocí lze poměřit efektivitu dosavadní výuky, poznat slabá místa a jejich odstraněním tedy výuku zlepšit.

Efektivnost procesu změn prozatím není zkoumána.

5.2 Rozvíjení a poskytování služeb/produktů orientovaných na žáka

	Indikátory	Hodnocení
5.2.1	Zapojování žáků do navrhování a zlepšování služeb/produktů (např. pomocí průzkumů, zpětné vazby, cílových skupin nebo anket zaměřených na vhodnost služeb/produktů a jejich efektivitu s ohledem na rovnost příležitostí)	70
5.2.2	Zapojování žáků a dalších zainteresovaných stran do rozvoje standardů kvality služeb/produktů a informací jim poskytovaných	30
5.2.3	Vypracování jasných směrnic a pravidel napsaných ve srozumitelném jazyce	70
5.2.4	Zapojování žáků do navrhování a rozvíjení informačních zdrojů a kanálů	70
5.2.5	Zpřístupnění vhodných a spolehlivých informací s cílem poskytovat žákům pomoc a podporu	90
5.2.6	Zlepšování dostupnosti organizace (např. pružná otevírací/provozní doba, dokumenty v různých formátech – relevantní jazyky, internet, plakáty, brožury, Braillovo písmo)	80
5.2.7	Prosazování elektronické komunikace a spolupráce se žáky	70
5.2.8	Vytvoření a rozvíjení funkčního systému pro vyřizování podnětů, připomínek a stížností	60
Hodnocení celkem		68

Studenti jsou zapojováni do navrhování a zlepšování produktů/služeb pomocí průzkumů (dotazníků nebo anket – např. anketa o oblíbeném jídle ve školní jídelně uskutečněná 2. – 4.4. 2007; možnost volby z volitelných předmětů řešená dotazníkem ohledně zájmu o dané předměty a širokou nabídku zájmových útvarů). Vedení školy zvažuje možnost zřízení celoškolské žákovské samosprávy a zvolení zástupců jednotlivých tříd. Zpětná vazba je realizována v každodenním kontaktu se žáky – vyřizování podnětů, připomínek.

Výsledky dotazníkového šetření Mapa školy jsou využívány ke zjištění vnímání kvality výuky žáky a jejich rodiči. Normy kvality poskytovaných služeb však zatím nebyly definovány.

Na ZŠ Javorník je v každé třídě vyvěšen školní řád a žáci jsou s ním prokazatelně seznamováni každý rok. Na začátku školního roku 2006/07 poprvé proběhly tzv. motivační výlety jednotlivých tříd, jejichž cílem bylo mimo jiné vytvořit také pravidla chování třídy –

žáci sami si vytvořili pravidla pro komunikaci a chování v hodinách, které jsou vyvěšeny v podobě plakátu v každé třídě.

Žáci jsou zapojováni do navrhování informačních zdrojů a kanálů prostřednictvím třídnických hodin. Rodiče se mohou obracet na školskou radu, radu rodičů nebo přímo na jednotlivé vyučující a vedení školy. Žáci mají možnost vkládat své články na web školy a zapojit se do diskusí také ve školním časopisu Sever.

Žáci mají zajištěny spolehlivé informace, všestrannou podporu a pomoc. Příklady – informační nástěnky, webové stránky, výchovný poradce, možnost Scio testů on line (příprava na přijímací zkoušky), školní psycholog, podpora přípravy na soutěže.

Dopravní dostupnost školy je dána její polohou. Začátky a konce vyučování jsou přizpůsobeny jízdě autobusu, na nejvytíženějších trasách jezdí navíc školní autobus. Ačkoliv školu navštěvuje poměrně početná skupina obyvatel jiné národnosti (Rumunů), není ve škole nikdo, kdo by mluvil rumunsky. Nově také pracuje ve škole romský asistent.

Ve škole funguje jedna počítačová učebna s patnácti počítači, přístupem k internetu a s množstvím výukových programů. Tato učebna je prakticky neustále využívána v rámci různých předmětů i různých tříd – vyučující se svými třídami zapisují se čtrnáctidenním předstihem do rozvrhu počítačové učebny, který je vyvěšen v hlavní sborovně. V rámci projektu Multimediální učebna z každé třídy získala škola možnost využívat přístup k internetu i v běžné třídě a vyučující mohou své hodiny obohatit pomocí dataprojektoru, notebooku a internetu. Této možnosti však nevyužívají všichni učitelé. Žáci vyšších ročníků se také učí vytvářet prezentace na různá témata a tyto jsou pak promítány na školních akcích (sportovních a pro rodiče). Další počítače s napojením na intranet a internet jsou v ředitelně, ve třech sborovnách, ve školní družině a v kanceláři vedoucí školní jídelny.

Systém pro vyřizování podnětů, připomínek a stížností je dán interním řádem školy. Důkazy jsou organizační řád školy, systém formulářů pro kázeňská opatření, osobní kontakt s žáky a jejich zákonnými zástupci (třídní schůzky, konzultační hodiny). Stížnosti jsou shromažďovány v databázi sekretariátu školy.

5.3 Inovování procesů zapojením žáků/občanů

	Indikátory	Hodnocení
5.3.1	Aktivní přístup k učení se z inovací jiných národních i	90

	mezinárodních organizací	
5.3.2	Zapojování zainteresovaných stran do procesu inovací, např. testováním nových služeb a nových řešení s využitím eGovernmentu	70
5.3.3	Zapojování žáků a zainteresovaných stran do procesu inovací	70
5.3.4	Poskytování zdrojů nezbytných pro proces inovací	90
5.3.5	Aktivní identifikování, analyzování a překonávání překážek na cestě k inovaci	50
Hodnocení celkem		74

Škola poskytuje poradenské služby (výchovný poradce, speciální pedagog, logoped, školní psycholog, metodik prevence sociálně-patologických jevů) zabezpečené kvalifikovanými osobami. Vyučující i žáci se mohou zapojovat do mezinárodního projektu e-twinning, který slouží k výměně informací a k rozvoji komunikačních dovedností v cizím jazyce. V minulých letech se žáci účastnili dopisovacího schématu Parcel in English. K výměně informací a poznání nových možných přístupů dochází především díky komunikaci přes internet.

Zainteresované strany jsou vtaženy do procesu inovací prostřednictvím školské rady, odkud vychází mnoho podnětných nápadů – např. vytvoření nových zájmových kroužků, organizování dobročinné sbírky, realizace pitného režimu apod. Žáci podávají návrhy na inovace během třídnických hodin.

Škola si všímá změn ve vnějším prostředí, jakými jsou technologický pokrok, demografický vývoj obyvatelstva a změny ve strukturách veřejného sektoru. Škola poskytuje poradenské služby (výchovný poradce, metodik prevence, speciální pedagogové, školní psycholog) osobami k tomu pověřenými a kvalifikovanými. V souladu s potřebami žáků a dalších zainteresovaných stran využívá škola nových odborných poznatků a různých forem zpětné vazby. Proces tvorby ŠVP vyžaduje inovační přístup. Ve škole probíhá celoroční kontrolní a hospitační činnost dle interních plánů. Důkazy: výroční zpráva školy, výsledky interních auditů, výsledky kontrolní a hospitační činnosti, vymezení prostředků na inovaci a modernizaci v rozpočtu školy.

Na cestě k inovacím se vyskytují překážky, ty je nutno identifikovat, analyzovat a překonávat – vedení školy je otevřeno jakýmkoliv připomínkám a námětům, o čemž jsou informováni všichni učitelé i žáci. Např. podněty pro inovace v počítačové učebně jsou zapisovány do sešitu, spolu s nezbytnými údaji jako je datum a popis problému.

2.8 Kritérium 6: Výsledky orientované na žáka – 45 bodů

6.1 Výsledky měření spokojenosti žáků

	Indikátory	Hodnocení
6.1.1	Výsledky týkající se celkové image školy	70
6.1.2	Výsledky týkající se zapojení a participace	70
6.1.3	Výsledky týkající se dostupnosti (např. konzultační hodiny, umístění budov)	10
6.1.4	Výsledky týkající se služeb/produktů (např. kvalita, spolehlivost, shoda se standardy kvality, kvalita informací poskytovaných žákům)	30
Hodnocení celkem		45

Výsledky měření spokojenosti žáků vyplývají z dotazníkového šetření Mapa školy, které se uskutečnilo v prosinci roku 2005. Vedení školy plánuje zmíněný dotazníkový výzkum opakovat ve tříletých intervalech.

Celkové image školy se týkala otázka pro žáky prvního stupně jakou známkou by ohodnotili naši školu. 56% žáků prvního stupně by naši škole dalo výbornou, ale toto hodnocení je pět procentních bodů pod průměrem ostatních škol, které se účastnily obdobného dotazníkového šetření. 27% žáků prvního stupně by ZŠ Javorník ohodnotilo dvojkou, 11% trojkou, 4% čtyřkou a 2% žáků ohodnotila naši školu nedostatečnou. Většina žáků druhého stupně je se školou také spokojena, jak dokumentuje graf č. 1 v příloze.

Míry zapojení a participace žáků na chodu výuky se týkala především tato otázka pro žáky druhého stupně: „Zkus se zamyslet nad svými zkušenostmi a zkušenostmi svých spolužáků – máš pocit, že když někdo chce u vás ve škole něco změnit, např. výzdobu ve třídě, téma besedy, metodu výuky atd., je nějaká šance, že se mu to povede?“. Odpovědi ilustruje graf č.2 v příloze. Další otázka týkající se zapojení a participace byla směřována na rodiče: „Máte v této škole vy jako rodiče reálnou možnost ovlivňovat její chod a rozhodování o její budoucnosti?“ (101) 53% rodičů odpovědělo, že spíše ano, zbývající část se rovnoměrně rozdělila mezi odpovědi „spíše ne“ a „ano“. Více než 75% rodičů se domnívá, že může nějakým způsobem ovlivnit chod školy.

Výsledky týkající se dostupnosti se neměří, výuka je přizpůsobena jízdnímu řádu.

Výsledky týkající se služeb/produktů byly také zjišťovány dotazníkovým šetřením Mapa školy. Otázky se týkaly kvality a forem výuky, hodnocení, vztahů, prostředí školy, materiálního zázemí. V této oblasti dopadlo hodnocení ZŠ Javorník žáky ve většině

zmíněných oblastí hůře než průměr ostatních základních škol. Žáci spíše nejsou spokojeni s formami výuky, učitelé se většinou neptají na jejich názor, žáci většinou nemají příležitost hodnotit sami sebe nebo své spolužáky, vztahy s učiteli a mezi spolužáky navzájem nejsou vždy jen pozitivní, javornickým žákům se ve škole líbí méně než žákům z jiných škol.

6.2 Ukazatele měření orientovaných na žáka

	Indikátory	Hodnocení
Ukazatele týkající se celkové image školy:		
6.2.1	Počet a doba vyřízení stížností	10
6.2.2	Míra důvěry veřejnosti ke škole a jejím službám/produktům	70
6.2.3	Rozsah vzdělávání zaměstnanců v oblasti odpovídajícího vztahu k žákům (např. profesionalita a přátelská komunikace)	70
Ukazatele týkající se zapojení:		
6.2.4	Míra zapojení zainteresovaných stran do navrhování a poskytování služeb/produktů a/nebo do navrhování rozhodovacích procesů	70
6.2.5	Přijaté a zaznamenané podněty	50
6.2.6	Zavádění a míra použití nových a inovačních netradičních způsobů jednání s žáky	40
Ukazatele týkající se služeb/produktů		
6.2.7	Dodržování zveřejněných standardů služeb	70
6.2.8	Počet vadných vrácených případů (např. dokumentů, rozhodnutí) vykazujících chyby a/nebo počet případů vyžadujících opakované vyřízení nebo kompenzaci	10
6.2.9	Míra úsilí vynaloženého na zlepšení dostupnosti, přesnosti a transparentnosti informací	10
Hodnocení celkem		44

Trendy v počtu podaných stížností nelze vyhodnotit, neboť ústně podávané stížnosti nepřilíš významného charakteru nejsou evidovány, ale řeší se okamžitě. Stížnosti závažnějšího charakteru se nevyskytují.

Míra důvěry veřejnosti ke škole a jejím službám/produktům se dá vyčíst z šetření Mapa školy, kde je ukryta pod otázkou pro rodiče: „Doporučili byste tuto školu přátelům, pokud by hledali školu pro své dítě?“ Z odpovědí vyplynulo, že názory rodičů se různí především v závislosti na ročníku, který navštěvuje jejich dítě, ale i přes mírné kolísání se většina vyslovila pro „spíše ano“ nebo „ano“.

Rozsah vzdělávání zaměstnanců v oblasti odpovídajícího vztahu k žákům je dokumentován v přehledu dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků zveřejňovaném ve výroční zprávě.

Míra zapojení zainteresovaných stran je vyjádřena aktivní činností školské rady a ustanovením rady rodičů. Je dokumentována vcelku pozitivní odpovědí ohledně možnosti rodičů ovlivnit chod školy a její budoucí vývoj. Důkaz: zápis o činnosti školské rady. Mezi přijaté, zaznamenané a realizované podněty patří dobročinná předvánoční sbírka, instalace automatů na vodu, otevření nového zájmového kroužku na podnět školské rady.

Co se týká zavádění nových a inovačních způsobů jednání se žáky bych uvedla např. dvoudenní školení Respektovat a být respektován, které se týkalo efektivních způsobů komunikace a kterého se zúčastnili všichni pedagogičtí pracovníci. Míru využití nových poznatků nelze stanovit. Je možno měřit využití data projektoru a připojení na internet ve vyučovacích hodinách různých předmětů v běžných třídách. Zde výsledky nesplňují stanovené cíle.

Dodržování plnění učebního plánu je pravidelně kontrolováno. Dosavadní učební plány musely odpovídat učebním osnovám zvoleného vzdělávacího programu, podléhají také kontrole ČŠI.

Neeviduje se počet vadných vrácených případů ani míra úsilí vynaloženého na zlepšení dostupnosti, přesnosti a transparentnosti informací.

2.9 Kritérium 7: Výsledky orientované na zaměstnance – 51 bodů

7.1 Výsledky měření spokojenosti a motivace zaměstnanců

	Indikátory	Hodnocení
Výsledky týkající se celkové spokojenosti s:		
7.1.1	celkovou image organizace a celkovou výkonností organizace (pro společnost, občany/zákazníky, další zainteresované strany)	70
7.1.2	mírou zapojení zaměstnanců v organizaci a v naplňování jejího poslání	60
Výsledky týkající se spokojenosti s řízením a se systémy řízení:		
7.1.3	schopnost vedení školy řídit školu (např. stanovování cílů, přidělování zdrojů) a komunikovat	70
7.1.4	oceňování individuálního i týmového úsilí	40
7.1.5	přístup školy k inovacím	60
Výsledky týkající se spokojenosti s pracovními podmínkami:		
7.1.6	pracovní atmosféra a kultura v organizaci (např. řešení konfliktů, stížností nebo osobních problémů)	70
7.1.7	přístup k sociálním otázkám (např. pružná pracovní doba, vyvážený vztah mezi prací a soukromím zaměstnanců, péče o	50

	zdraví)	
7.1.8	zabezpečení rovných příležitostí, spravedlivé zacházení a jednání se zaměstnanci	10
Výsledky týkající se motivace a spokojenosti s kariérním růstem a rozvíjením dovedností:		
7.1.9	schopnost vedení organizace podporovat strategii řízení lidských zdrojů, systematicky zvyšovat kvalifikaci zaměstnanců a jejich znalost cílů organizace	50
7.1.10	výsledky týkající se ochoty zaměstnanců akceptovat změny	50
Hodnocení celkem		53

Z dotazníkového šetření Mapa školy vyplynulo, že většina učitelů je spokojena s vnitřní atmosférou a klimatem ve škole a že také považují kvalitu výuky za lepší než průměrnou. Několik otázek se týkalo také náročnosti výuky. Učitelé se většinou domnívají, že žáci učením nejsou přetěžováni. 60% učitelů se domnívá, že existuje dostatečná vzájemná spolupráce při plánování výuky a její realizaci. 75% učitelů v dotazníku uvedlo, že mají reálnou možnost zasahovat do chodu školy a plánování její budoucnosti. Na škole si učitelé nejvíce váží své snahy o zlepšení školy (65%), mimoškolních akcí pořádaných školou (59%) a dobrých vztahů mezi učiteli (47%).

Mezi školními NEJ se objevilo také ocenění vedení školy (41% učitelů si nejvíce na škole váží právě vedení, 88% učitelů ocenilo organizaci chodu a řízení školy kladně). Nebyl proveden průzkum spokojenosti zaměstnanců s oceňováním individuálního úsilí jednotlivců a týmů, ale z ústního dotazování vyplynulo, že nový systém zapisování činností a akcí pociťují učitelé jako objektivnější hodnocení svého osobního úsilí nad rámec přímých vyučovacích povinností. Přístup školy k inovacím hodnotí zaměstnanci také pozitivně, důkazem je počet školení zaměstnanců (DVPP), který každým rokem narůstá.

Spokojenost zaměstnanců s pracovními podmínkami zjišťuje vedení školy během neformálních pohovorů, některé indikátory lze vyčíst z Mapy školy. Pracovní atmosféra a kultura ve škole je zaměstnanci hodnocena spíše kladně. Dovoluje-li to organizační uspořádání chodu školy, vedení umožňuje práci na částečný úvazek např. matkám s malými dětmi. Škola také přispívá na rekreaci svých zaměstnanců z fondu FKSP. Materiální zázemí považuje většina zaměstnanců (59%) za vyhovující. Učitelé jsou vtaženi přímo do procesu navrhování prostor některých pracovišť (prostorové a barevné uspořádání, vybavení, výzdoba). Více než 80% učitelů pociťuje, že si vedení školy váží jejich práce a oceňuje ji. Zabezpečení rovných příležitostí a spravedlivé zacházení nebylo předmětem dotazování Mapa školy.

Jak již bylo uvedeno dříve, zaměstnanci jsou systematicky vedeni ke zvyšování své kvalifikace, k prohlubování znalosti cílů školy a oceňují schopnosti a přístup vedení. Ochota zaměstnanců akceptovat změny je podporována snahou vedení zapojit zaměstnance do samotné realizace těchto změn (důkaz – tvorba ŠVP).

7.2 Ukazatele výsledků školy ve vztahu k zaměstnancům

	Indikátory	Hodnocení
7.2.1	Ukazatele pro zjišťování spokojenosti (např. úroveň absencí nebo nemocnosti, míra fluktuace zaměstnanců, počet stížností)	50
7.2.2	Ukazatele pro zjišťování výkonnosti (např. míra produktivity, výsledky hodnocení)	30
7.2.3	Rozsah využívání informačních a komunikačních technologií zaměstnanci	30
7.2.4	Ukazatele týkající se rozvíjení dovedností (např. míra účasti a úspěšnosti v rámci vzdělávání, efektivita prostředků vynaložených na vzdělávání)	50
7.2.5	Důkazy o schopnosti jednat s žáky a reagovat na jejich potřeby	40
7.2.6	Úroveň rotace zaměstnanců uvnitř organizace (vnitřní mobilita)	60
7.2.7	Ukazatele týkající se motivace a aktivní účasti (např. míra návratnosti dotazníků při průzkumech prováděných mezi zaměstnanci, počet návrhů na inovace, aktivní účast v interních diskusních skupinách)	80
7.2.8	Výše a četnost mimořádných odměn pro jednotlivce a týmy	40
Hodnocení celkem		48

Na ZŠ Javorník je sledována úroveň absencí a nemocnosti zaměstnanců, která vykazuje mírně negativní trendy. Ve výročních zprávách lze vysledovat míru fluktuace zaměstnanců – velmi nízká. Počet stížností řešených soudními cestami je nulový.

Za ukazatel pro zjišťování výkonnosti by se mohla považovat pohyblivá složka platu – osobní příplatky a odměny a prémie. Pohyblivá složka platu slouží k odměňování výjimečného úsilí – např. příprava žáků k soutěžím, práce se třídou nad rámec vyučovací povinnosti, účast na mimoškolních akcích pořádaných školou... Jejich evidenci zajišťují sami zaměstnanci zapisováním na zvláště určenou listinu. Sleduje se také výše úvazku a množství suplovaných hodin. Důkaz – interní přehledy, výroční zpráva: vývoj průměrných mezd. Výkonností jednotlivce se týká také poměr mezi požadovanou a skutečnou kvalifikací (aprobovanost výuky na škole). Tento ukazatel vyjadřuje mírný pokles.

Rozsah využívání informačních a komunikačních technologií ve škole je možno vysledovat, avšak není měřen. Všichni učitelé absolvovali školení počítačové gramotnosti,

třídní učitelé využívají program Bakaláři pro evidenci výsledků vzdělávání a chování žáků (elektronické katalogové listy žáků a vysvědčení). Počítačová učebna je během vyučování neustále vytížena (její kapacita je spíš nedostatečná). Učitelé mohou využívat také přenosný dataprojektor a notebook s možností připojení k Internetu v každé třídě – není plně využito. Důkazem jsou rozvrhy počítačové učebny a rozvrhy využití notebooku.

Profily jednotlivých zaměstnanců školy se každoročně zlepšují o absolvovaná školení. Výše vynaložených prostředků na další vzdělávání jednotlivých zaměstnanců je uveřejněna ve výroční zprávě. Průměrný objem vynaložených prostředků na další vzdělávání jednoho zaměstnance se neustále zvyšuje. Poměr mzdových prostředků k objemu vynaložených prostředků na další vzdělávání v čase nevykazuje přílišný růst, z důvodu růstu obou položek. Efektivita vynaložených prostředků není sledována.

Důkazem o schopnosti jednat s žáky a reagovat na jejich potřeby by mohl být počet kladně vyřízených stížností ze strany žáků či jejich rodičů – není evidováno. Z dotazníkového šetření Mapa školy vyplynulo, že vztahy mezi učiteli a žáky by bylo možno zlepšit. 42% žáků prvního stupně ZŠ Javorník odpovídalo, že učitel pomůže a poradí jen někdy, 58% že vždy, ale to je o 7% méně než na jiných základních školách. Odpovědi žáků druhého stupně na otázku „Máš pocit, že s tebou učitelé jednají fér – např. drží dané slovo, splní to, co slíbí, hodnotí tě objektivně atd.“ se lišily podle ročníku, vždy však oscilovaly mezi odpověďmi spíše ne a spíše ano.

Počet zaměstnanců, kteří se účastnili výměny pracovního místa školy je nízký vzhledem k poloze školy. Ve výroční zprávě je sledován počet zaměstnanců, kteří odešli na jinou školu (v posledních dvou letech: 0). Úroveň rotace zaměstnanců uvnitř školy lze posoudit dle zastupovaných hodin rozdílné aprobace.

Dotazníkových šetření se účastní všichni zaměstnanci, návratnost dotazníků je stoprocentní. Všichni se také aktivně podílejí na interních diskusích, nejsou o tom však vedeny záznamy. Počet návrhů na inovace je mírně progresivní (v letošním roce zavedení pitného režimu, budování školního informačního centra – důkaz: zápisy ve webové kronice školy). Účast učitelů na dalších akcích je sledována na zvláštní listině.

Výše a četnost odměn za mimořádné úsilí jednotlivců a týmů je závislá na rozpočtu.

2.10 Kritérium 8: Výsledky dosahované u společnosti – 69 bodů

8.1 Výsledky měření vlivu na společnost v oblastech důležitých pro zainteresované strany

	Indikátory	Hodnocení
8.1.1	Povědomí široké veřejnosti o vlivu školy na kvalitu života žáků	40
8.1.2	Pověst školy (např. jako zaměstnavatele, jako subjektu podporujícího místní/globální společnost)	70
8.1.3	Ekonomický vliv na společnost na místní, regionální, národní a mezinárodní úrovni	50
8.1.4	Přístup k problematice životního prostředí (např. ochrana před hlukem, znečišťování ovzduší)	90
8.1.5	Environmentální dopad na společnost na místní, regionální, národní a mezinárodní úrovni	90
8.1.6	Dopad na společnost z hlediska udržitelného rozvoje na místní, regionální, národní a mezinárodní úrovni	50
8.1.7	Dopad na společnost zohledňující kvalitu demokratické účasti na místní, regionální, národní a mezinárodní úrovni	70
8.1.8	Názor široké veřejnosti na otevřenost a transparentnost organizace	90
8.1.9	Etické chování organizace	80
8.1.10	Druh pozornosti, jakou škole věnují média	80
Hodnocení celkem		71

Povědomí široké veřejnosti o vlivu školy na kvalitu života žáků je nesporné. Pokud by se za širokou veřejnost dali považovat rodiče žáků, bylo by možno využít závěry dotazníkového šetření Mapa školy. Rodiče si na ZŠ Javorník velmi výrazně váží množství nabízených zájmových útvarů a vztahů mezi učiteli a žáky a učiteli a rodiči. Naopak nejvíce by se měly změnit vztahy mezi žáky navzájem. Proto je třeba neustále pracovat na vytvoření bezpečného a zdravého prostředí ve škole, na prevenci sociálně patologických jevů.

Pověst ZŠ Javorník jako zaměstnavatele je výjimečná – dobré vztahy na pracovišti jsou pověstné v celém okrese (ústní podání, hodnocení učiteli jiných škol). Také výsledky, kterých dosahují žáci na soutěžích, jsou povzbudivé. Umístění žáků v soutěžích je součástí přílohy výroční zprávy. Součástí výroční zprávy jsou také údaje o aktivitách školy a prezentaci školy na veřejnosti – tj. dopad na ekonomiku místní společnosti.

Environmentální výchova patří mezi průřezová témata nově zaváděných rámcových vzdělávacích programů. V rámci tvorby ŠVP se všichni pedagogičtí pracovníci podíleli na mapování průřezových témat, které mělo za úkol zjistit, do jaké míry se již daným tématům během výuky věnujeme. Environmentální výchova, která má vést jedince k pochopení

komplexnosti a složitosti vztahů člověka a životního prostředí, tj. k pochopení nezbytnosti postupného přechodu k udržitelnému rozvoji společnosti a k poznání významu odpovědnosti za jednání společnosti i každého jedince, je zastoupena v mnoha předmětech, včetně např. výuky cizího jazyka. Žáci jsou vedeni k zájmu a péči o životní prostředí účastí na akci „Uklid’me svět.“

Popis ekologického profilu ZŠ Javorník je následující. Škola je vytápěna plynem. Během měsíce září 2006 byla dokončena decentralizace topení, která by měla vést k lepší tepelné pohodě ve škole a k další úspoře nákladů na vytápění. Provoz školy nevyžaduje vysokou spotřebu vody ani nevede ke znečišťování ovzduší. Likvidace odpadu je řešena svozem komunálního odpadu. V každé třídě je umístěn zvláštní koš určený k separaci plastů, ve sborovně se separuje také papír. Na střeše tělocvičny je instalován sluneční kolektor sloužící k ohřevu vody pro sprchy. K úklidu jsou přednostně používány ekologické prostředky.

Dopad na společnost z hlediska udržitelného rozvoje úzce souvisí s problematikou životního prostředí.

Výchova demokratického občana také patří mezi průřezová témata, která musí být zahrnuta ve výuce od následujícího školního roku. Celkové klima školy (vztahy mezi všemi subjekty založené na spolupráci, partnerství, dialogu a respektu) vytváří demokratickou atmosféru třídy. Škola podporuje regionální, národní i mezinárodní aktivity (propůjčování školních prostor, účast na veřejných sbírkách, spolupráce s polskými školami).

Otevřenost a transparentnost organizace je možno posoudit podle odpovědí rodičů na otázky ohledně jejich možností ovlivňovat chod školy a o objektivitě hodnocení jejich dětí. 75% rodičů se domnívá, že může chod školy ovlivnit - míra otevřenosti školy je vysoká. Většina rodičů (v závislosti na ročníku, který navštěvovalo jejich dítě) uvedla, že považuje hodnocení za objektivní – míra transparentnosti školy je také vysoká. Údaje o hospodaření školy podléhají finančním kontrolám a jsou uveřejňovány ve výroční zprávě přístupné také na webu školy.

Odrzem etického chování školy je účast na veřejně prospěšných sbírkách (fond Sidus, Pomocné tlapy) a existence vnitřních etických pravidel v každé třídě.

Pozornost věnovaná médiu je pouze místního, ale pozitivního charakteru.

8.2 Ukazatelé výkonnosti ve společenské oblasti stanovené organizací

	Indikátory	Hodnocení
8.2.1	Vztah s příslušnými orgány, skupinami a zástupci veřejnosti	70
8.2.2	Rozsah pozornosti, kterou věnují škole média	70
8.2.3	Podpora věnovaná sociálně znevýhodněným občanům	70
8.2.4	Podpora věnovaná integraci a začlenění etnických menšin	70
8.2.5	Podpora mezinárodních rozvojových projektů	55
8.2.6	Podpora občanské angažovanosti žáků a zaměstnanců	80
8.2.7	Produktivní výměna poznatků a informací	60
8.2.8	Programy prevence zdravotních rizik a úrazů žáků a zaměstnanců	50
8.2.9	Aktivity organizace zaměřené na zachování a udržení zdrojů (např. míra dodržování standardů pro životní prostředí, používání recyklovaných materiálů, používání ekologických způsobů dopravy, omezení úrazů, hluku a dalších negativních dopadů, snížení spotřeby např. vody, elektřiny, plynu)	80
Hodnocení celkem		67

Vztah s příslušnými orgány, skupinami a zástupci veřejnosti charakterizuje aktivní činnost školské rady a rady rodičů – důkaz zápisy ze zasedání. ZŠ Javorník není častým námětem pro média – v regionálním tisku se objevují zprávy typu úspěchy v soutěžích, pořádané akce apod. Sociálně znevýhodněným občanům je věnována podpora ve formě finančních úlev od placení např. zájmových kroužků. Podpora věnovaná integraci a začlenění etnických menšin spočívá především v práci asistentů pedagoga, kteří se intenzivně věnují žákům rumunského a romského původu. Velká pozornost je věnována začlenění žáků se specifickými poruchami učení, škola spolupracuje s pedagogicko psychologickou poradnou v Jeseníku, na škole působí školní psycholog, výchovný poradce a metodik prevence sociálně patologických jevů.

Škola podporuje mezinárodní rozvojové projekty hlavně ve sportovní oblasti – pořádání mezinárodních sportovních turnajů. Účastní se výměnných pobytů žáků s partnerskou školou v Polsku. Poskytuje praxi budoucím učitelům českého jazyka polské národnosti. Důkaz: záznamy ve výroční zprávě.

Počet zaměstnanců na akcích pořádaných školou či jinými organizacemi není sledován. Výroční zpráva však obsahuje výčet aktivit školy a údaje o její prezentaci na veřejnosti. Žáci se pravidelně účastní mnoha kulturních akcí, pořádaných zejména Městským kulturním zařízením a Městskou knihovnou R. Zuberu. Některé vzdělávací akce a besedy s odborníky se uskutečňují v prostorách školy. Počet takovýchto aktivit školy vykazuje vzrůstající trend.

Produktivní výměna poznatků a informací nastává při diskuzích na zasedání školské rady a rady rodičů. Učitelé považují za velmi přínosnou také návštěvu pilotní školy J.Malíka v Chrudimi. Někteří učitelé se účastní profesních setkání – např. kabinet matematiky, jazyková konference apod.

Programy prevence zdravotních rizik a úrazů žáků i zaměstnanců jsou zahrnuty v plánu činnosti školy. Poučení o bezpečnosti je nedílnou součástí každodenní praxe. Přes všechnu vynaloženou snahu učitelů však počet úrazů žáků narůstá již několik let.

Mezi aktivity školy, které směřují k zachování a udržení zdrojů patří separace odpadů ve třídách i ve sborovně (papír/plast). Z investičních akcí lze jmenovat rekonstrukci plynové kotelny a výměnu oken pro lepší tepelné vlastnosti (zabránění zbytečným tepelným únikům). Ve třídách a na chodbách jsou instalovány zářivky (úspora elektrické energie). Pro úklid školy jsou používány ekologické čisticí prostředky.

2.11 Kritérium 9: Klíčové výsledky výkonnosti – 59 bodů

9.1 Externí výsledky: výstupy a dopady vztažené k cílům

	Indikátory	Hodnocení
9.1.1	Rozsah dosahování cílů z hlediska výstupů (poskytování služeb/produktů)	80
9.1.2	Zlepšení kvality poskytovaných služeb/produktů vzhledem k výsledkům měření	50
9.1.3	Účinnost vynaložených nákladů	60
9.1.4	Výsledky kontrol a auditů	70
9.1.5	Výsledky účasti v soutěžích, ceny za kvalitu, certifikáty systémů řízení kvality (umístění v Národní ceně za jakost – benchmarking)	40
9.1.6	Výsledky v benchmarkingu či benchlearningu	40
9.1.7	Efektivnost vynaložených nákladů (výsledky dosahované s nejnižšími náklady)	50
Hodnocení celkem		56

Základním cílem ZŠ Javorník je vychovat sebevědomého žáka připraveného pro praktický život. Podle rodičů a žáků však je nejdůležitějším úkolem školy, aby žáci získali maximum znalostí a dovedností. Jak se daří škole v této oblasti zjišťují pravidelné srovnávací testy, kdy škola dosahuje průměrných celostátních výsledků (testování SCIO, KALIBRO, CERMAT). Žákům záleží také na tom, aby se dobře připravili na přijímací zkoušky. Přípravě na přijímací zkoušky jsou kromě běžné výuky věnovány nepovinné předměty cvičení z

matematiky a cvičení z českého jazyka. Škola také zakoupila internetovou verzi testů Scio a umožnila žákům procvičování odpoledne v počítačové učebně, žáci 9. ročníků se také každoročně účastní přijímacích zkoušek nanečisto. Výroční zpráva obsahuje údaje o počtu podaných přihlášek a přijatých žáků v členění podle typu škol a okresů.

Jedním z cílů autoevaluace předchozího roku bylo zjistit, do jaké míry je výsledků vzdělávání žáků využíváno pro další rozvoj práce školy a učinit opatření pro další zkvalitnění. Důkazem je výběr typů školení pedagogického sboru, hospitace konkrétně zaměřené na předchozí problémy zjištěné předchozí autoevaluací. Výsledky schopnosti dodržovat „externí normy kvality“ (učební osnovy) dokládá úspěšnost v národních srovnávacích testech (průměrná). Normy kvality pro vzdělávací proces nejsou definovány. Dodržování zákonů je nezbytností.

Účinnost vynaložených nákladů – sleduje se využívání kapacity školy a vynakládání finančních prostředků. Čas využitý na vyřízení záležitostí není sledován (např. proces tvorby ŠVP a jeho zapisování zabere každému jiné množství času). Čekací doba na odpovědi rodičům je minimální, vyřízení dotazů přes internet bývá prováděno denně. Důkazy: systém finanční kontroly, interní audit, analýzy majetku, lokalizace budov školy do jednoho místa (odloučené pracoviště v sousední obci Uhelná bylo zrušeno v červnu 2004). účinnost vynaložených nákladů sledují státní audity a kontrola.

Výsledky kontrol a inspekcí jsou zveřejňovány ve výroční zprávě. V uplynulých letech nebyly shledány závažnější nedostatky. Zjištěné nedostatky byly odstraněny v dohodnutém termínu. Audity – veřejnosprávní kontrola provedená na základě smlouvy o kontrolní činnosti mezi zřizovatelem a firmou, která prováděla kontrolu. Důkaz – protokol o výsledku kontroly. Dále byla provedena kontrola placení pojistného na veřejné zdravotní pojištění a kontrola pojistného, provádění nemocenského pojištění a plnění úkolů v důchodovém pojištění (povinnost zrušena od r. 2006).

ZŠ Javorník nemá certifikát systému řízení kvality. Výsledky účastí v soutěžích žáků jsou součástí výroční zprávy. Srovnání výsledků vzdělávání žáků ZŠ Javorník s ostatními školami je uskutečňováno pomocí srovnávacích testů KALIBRO, SCIO a CERMAT. Také účastí v dotazníkovém šetření Mapa školy (firmy SCIO) získala ZŠ Javorník některé údaje o situaci na ostatních základních školách v průměru. Neoficiální srovnání škol provádějí prakticky rodiče mnoha současných i budoucích žáků. Rodiče v javornické regionu však mají poměrně omezenou možnost výběru školy ohledně dopravní dostupnosti.

Efektivnost vynaložených nákladů měřená využitím kapacity školy závisí na demografickém vývoji obyvatelstva. Postupně se snižuje počet žáků i tříd. Počet žáků na učitele a počet žáků ve třídě roste.

9.2 Interní výsledky

	Indikátory	Hodnocení
Výsledky v oblasti řízení a inovací		
9.2.1	Důkazy o zapojení všech zainteresovaných stran v organizaci	80
9.2.2	Výsledky uzavřených partnerství a výsledky společných aktivit	60
9.2.3	Důkazy o schopnostech uspokojovat a vyvažovat potřeby všech zainteresovaných stran	50
9.2.4	Důkazy o úspěšném zlepšování a inovování strategií, struktur a/nebo procesů organizace	60
9.2.5	Důkazy o lepším využívání informačních technologií (při řízení interních znalostí a/nebo při interní a externí komunikaci a síťovém informačním propojení)	70
9.2.6	Výsledky kontrol a auditů	80
9.2.7	Výkonnost procesů	50
Finanční výsledky		
9.2.8	Rozsah plnění finančních rozpočtů a finančních záměrů	50
9.2.9	Rozsah nebo trend, vyjadřující podíl, ve kterém se organizace částečně spoléhá na své vlastní finanční zdroje – příjmy plynoucí z poplatků, ze zisků z prodeje služeb a zboží	40
9.2.10	Důkazy o schopnosti uspokojovat a vyvažovat finanční zájmy všech zainteresovaných stran	50
9.2.11	Míra efektivního využívání provozních zdrojů	60
9.2.12	Výsledky finančních kontrol a auditů	80
Hodnocení celkem		61

Důkazem o zapojení všech zainteresovaných stran je existence školské rady a rady rodičů (prezenční listiny s podpisy), jejichž zasedání se mohou účastnit další zájemci z řad rodičů i učitelů. Účast na poradách a školeních je dokumentována podpisy na prezenčních listinách.

Výsledky spolupráce s mateřskými školami, městským kulturním zařízením a městskou knihovnou dokládají společné akce popsané ve výroční zprávě. Škola také spolupracuje s Pedagogicko psychologickou poradnou v Jeseníku (péče o integrované žáky se speciálními poruchami učení), s Psychiatrickou léčebnou Bílá Voda (cyklus besed žáků druhého stupně s terapeutkami na téma zdravý životní styl, vzájemné vztahy dětí a dospělých,

užívání návykových látek a řešení krizových situací). Výsledky těchto aktivit jsou obtížně měřitelné.

Důkazem schopnosti uspokojovat potřeby všech zainteresovaných stran je stanovení filosofie školy a cílů ŠVP, které vycházejí ze závěrů dotazníkového šetření Mapa školy a SWOT analýzy. Důkaz: ŠVP.

Důkazem o zlepšování a inovování vzdělávacího procesu je realizace projektu multimediální učebna v každé třídě, každoroční rozšiřování počítačové sítě, rostoucí počet školení pedagogických pracovníků a na jejich základě zavádění nových metod do výuky. Úspěšně došlo k rekonstrukci webových stránek školy. Všichni učitelé prošli školením počítačové gramotnosti a využívání informačních technologií se stalo nezbytnou součástí přípravy na vyučování a tvorbu ŠVP.

Výsledky kontrol a auditů jsou popsány ve výroční zprávě. „Ve školním roce 2005/2006 nebyla inspekce provedena. Hasičský záchranný sbor Olomouckého kraje, Územní odbor Sever, pracoviště Jeseník provedl dne 8.9.2005 tematickou požární kontrolu dodržování povinností stanovených předpisy o požární ochraně. Nebyly zjištěny nedostatky a nebyla ustanovena žádná opatření (viz zápis ze dne 8.9.2005). Zřizovatel provedl kontrolu prostřednictvím firmy 2KM Plus spol. s.r.o. dne 13.2.2006. Tato kontrola byla zaměřena na hospodaření s rozpočtem, a to vzhledem k věcné správnosti, plnění kritérií hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti. Byly zjištěny drobné nesrovnalosti, které byly následně vysvětleny (viz Protokol o výsledku veřejnosprávní kontroly ze dne 13.2.2006). Krajská hygienická stanice Olomouckého kraje provedla dne 20.2.2005 kontrolu školní jídelny. Kontrola zjistila následující nedostatky (viz. Protokol o státním zdravotním dozoru ze dne 20.2.2006):

- nejsou dodržovány přiměřené pracovní prostory pro hygienické provedení postupu
- při manipulaci potravin se nepoužívá vhodný pracovní oděv

Všechny nedostatky byly odstraněny v požadovaném termínu.“

Výkonnost hlavního procesu – poskytování základního vzdělání - je možno hodnotit dle dosahovaných výsledků žáků: průměrného prospěchu, úspěšnosti v národních srovnávacích testech, procentem žáků přijatých do dalšího stupně vzdělávání (100%), úspěšnosti v soutěžích apod. Výkonnost ostatních procesů není sledována.

Rozsah plnění finančních rozpočtů a záměrů je určen dodržováním rozpočtu. Pravidelně bývá prováděna kontrola čerpání rozpočtu a použití účelových příspěvků (výkazy se zakládají), sleduje se nákladovost (hospodaření školy bývá schvalováno zřizovatelem). Ze zákona (č. 320/2001 Sb.) je nutno uskutečňovat finanční kontrolu (vnitřní kontrolní systém) –

řídící kontrola. Předmětem řídicí kontroly je nepřetržitý proces, průběžně vykonávaný v každodenní činnosti všemi zaměstnanci na všech úrovních řízení. Pro účely hospodaření jsou vymezeny tyto funkce: příkazce operace (ředitel rozhoduje o uskutečnění operace, jemu jsou svěřeny finanční prostředky, se kterými se hospodaří), správce rozpočtu (účetní potvrzuje, že smluvní cena nebo dohodnutá je pokryta finančními prostředky, a že úhradu operace bude možno provést z účtu) a hlavní účetní (kontroluje, zda předložené doklady k zaúčtování mají všechny předepsané náležitosti a zda jsou schváleny odpovědným příkazcem operace a správcem rozpočtu). O použití finančních prostředků na úhradu dodávek, výrobků, prací a služeb rozhoduje příkazce operace zásadně před uskutečněním dodávky. Každoroční porovnání jednotlivých složek rozpočtu je součástí přílohy.

ZŠ Javorník se spoléhá na vlastní finanční zdroje pouze z malé části. Poměr nevykazuje výrazný trend, dochází ke kolísání v důsledku nepravidelnosti úspěchu při realizaci projektů. Vedení však plánuje pověřit určeného zaměstnance sledováním vypisovaných projektů a grantů. Mimorozpočtové příjmy z pronájmu prostor školy a ze stravování cizích strážníků jsou stabilní již několik let. Důkaz: výsledovka.

Důkazem o schopnosti uspokojovat a vyvažovat finanční zájmy všech zainteresovaných stran poskytuje prokázání schopnosti hradit faktury (počet faktur po stanoveném termínu ke dni 20.4. 2007: 2 - investiční výdaje) Příslušné údaje jsou čitelné z ročního rozboru hospodaření školy, účetní závěrky a účetních výkazů.

Míra efektivity využívání provozních zdrojů je určena výsledky přečerpání zdrojů na účtu, výsledky rozpočtových prostředků na příslušný rok, čerpání účelových účtů. Důkazem je analýza majetku a finančních zdrojů, výsledovka, systém finanční kontroly.

Výsledky finančních kontrol a auditů – vnitřních i externích realizovaných FÚ, ČŠI, zřizovatelem – bez připomínek. Všechny protokoly o provedených kontrolách jsou uloženy v sekretariátu školy. Audit hospodaření – závěrečný výrok: bez připomínek. Kontrola všech platových výměrů vyplývá ze zákona – vnitřní kontrolní systém a následná externí kontrola realizovaná z iniciativy vedení školy. Výsledky přijatých a realizovaných opatření z externích auditů a finančních kontrol – ve finanční oblasti nebylo nutno přijmout žádná opatření.

3 Návrhy na zlepšení

3.1 Shrnutí výsledků sebehodnocení

Celkové hodnocení vedení ZŠ Javorník bylo oceněno 54 body. Silnými stránkami jsou především vztahy mezi vedením školy a ostatními zaměstnanci. Ze vzájemných dobrých vztahů plyne vysoká motivace pracovníků, pocit podpory vedením a také se pozitivně odráží vedení příkladem. Rezervy spatřuji ve vytvoření ucelené koncepce sebehodnocení, v nepravidelném přezkoumávání vize a v nepříliš rozvinuté spolupráci s dalšími zainteresovanými stranami.

Druhé kritérium předpokladů „Strategie a plánování“ bylo oceněno celkem v průměru 58 body. Téměř všechny posuzované činnosti jsou zaváděny a realizovány. Kladně hodnotím systematické shromažďování a analyzování informací o zainteresovaných stranách (žácích, rodičích a učitelích), jejich potřebách a očekáváních realizované prostřednictvím dotazníkového šetření Mapa školy, které se bude opakovat každé tři roky. Mezi nejvýše oceněné indikátory patří také aplikace metod pro měření výkonnosti organizace – tou je účast školy v národních srovnávacích testech a v projektu přijímačky nanečisto. Propracována je také tvorba a komunikace ročních, měsíčních a týdenních plánů. Mezi slabá místa patří posouzení potřeby přehodnotit a zlepšit strategie a metody plánování a zabezpečování rozvoje systému řízení změn, protože je vedení školy považuje za vyhovující.

Třetí kritérium „Zaměstnanci“ bylo ohodnoceno 52 body. U většiny činností týkajících se lidských zdrojů je prověřována správnost činností a způsobu provádění. Protože se výsledné hodnocení nalézá na dolním okraji bodové škály, je patrné, že ZŠ Javorník se teprve učí, jak dělat správné věci správně. Silnou stránku spatřuji v rozvíjení a využívání kompetencí zaměstnanců školy, v aktivním zapojování zaměstnanců do dialogu s vedením a do debat mezi zaměstnanci navzájem s podporou efektivní komunikace. Ze zákona vyplývá nutnost zabezpečení vhodných pracovních podmínek, včetně péče o zdraví a požadavků na bezpečnost práce. Zlepšit by se mělo hodnocení efektivnosti vynaložených prostředků do dalšího vzdělávání, ale to je velmi obtížně měřitelné.

Čtvrté kritérium „Partnerství a zdroje“ získalo 63 bodů. To znamená, že je u většiny subkritérií prověřována správnost činností a způsobu provádění – tj. fáze Check Demmingova cyklu. Jednotlivá subkritéria se umístila v tomto pořadí: rozvíjení a uplatňování partnerství se žáky, rozvíjení a uplatňování klíčových partnerských vztahů, řízení informací a znalostí a

poslední místo obsadilo řízení financí. Řízení financí je dáno z velké míry rozpočtovými omezeními, musí být v souladu s platnou legislativou. Silnou stránkou je tedy rozvíjení a uplatňování partnerství se žáky prostřednictvím vysoké transparentnosti školy (výroční zprávy umístěný na webu školy, školní řád i klasifikační řád dostupný ve třídách), podpory žáků k aktivitám jako je vydávání školního časopisu a vysílání školního rádia, velké množství zájmových útvarů a akcí, kde se učitelé setkávají s žáky nad rámec svých pracovních povinností. Příležitosti ke zlepšení spatřuji zejména v řízení financí. Nejsou vytvořeny paralelní finanční a nákladové účetní systémy (kapitálové účty), výkonnostní data nejsou zahrnována do rozpočtových dokumentů, ani nejsou prováděny srovnávací analýzy mezi různými školami. Prioritou oblasti řízení informací a znalostí by se mělo stát zabezpečení přenosu klíčových znalostí a informací pro případ odchodu výchovné poradkyně do důchodu.

Celkové hodnocení pátého kritéria „Procesy“ je 64 bodů. Za nejsilnější stránku tohoto kritéria považují aktivní přístup k inovacím procesů učení se od druhých (návštěva pilotních škol) a zapojování žáků a zainteresovaných stran. Je rozvíjeno také poskytování služeb či produktů orientovaných na žáka – silnou stránkou jsou přehledné informační tabule pro žáky aktualizované každé ráno. Největším nedostatkem hodnocení kvality ve školství je, že nejsou přesně definovány standardy kvality, a proto do jejich ovlivňování nemohou být zatím zapojeni žáci ani další zainteresované strany. V průběhu tvorby ŠVP se o definici norem kvality pokouší každá škola. Efektivnost procesu změn zatím nelze měřit. Příležitost ke zlepšení spočívá v odstranění výše uvedeného nedostatku.

Hodnocení kritéria 6 „Výsledky orientované na žáka“ je 45 bodů. Vycházejí především ze závěrů dotazníkového šetření Mapa školy a úspěšnosti žáků v národních srovnávacích testech. Nejvyššího hodnocení, které znamená splnění většiny předem stanovených cílů, dosáhla ZŠ Javorník ve výsledcích týkajících se celkové image školy, zapojení a participace pro měření spokojenosti žáků. V subkritériu výsledků ukazatelů měření orientovaných na žáka bylo dosaženo nejvyššího hodnocení v indikátorech zohledňujících míru zapojení zainteresovaných stran do navrhování poskytovaných služeb, míru důvěry veřejnosti ve školu a rozsah vzdělávání zaměstnanců v oblasti odpovídajícího vztahu k žákům. Dotazníkové šetření Mapa školy neřešilo hodnocení dostupnosti školy, počet a dobu vyřízení stížností ani míru úsilí vynaloženého na zlepšení dostupnosti, přesnosti a transparentnosti informací. Příležitostí ke zlepšení by bylo systematictější shromažďování a analyzování stížností žáků.

ZŠ Javorník dosáhla hodnocení 51 bodů za sedmé kritérium – „Výsledky orientované na zaměstnance.“ O několik procentních bodů dopadly lépe výsledky měření spokojenosti a motivace zaměstnanců než ukazatele výsledků školy ve vztahu k zaměstnancům. Podkladem jsou opět závěry dotazníkového šetření Mapa školy. Nízký počet bodů u otázky zabezpečování rovných příležitostí, spravedlivé zacházení a jednání se zaměstnanci je způsoben tím, že nebyla podobná otázka zahrnuta do průzkumu šetření spokojenosti. Příležitosti ke zlepšení spočívají v odstranění těchto nedostatků: ukazatelé pro zjišťování výkonnosti zaměstnanců v podobě závěrů z hospitací nebývají zveřejňovány, rozsah využívání informačních technologií zaměstnanci (využití dataprojektoru v běžných hodinách je velmi nízké). Silná stránka tohoto kritéria vyplývá z nejvyššího bodového ohodnocení: zaměstnanci si nejvíce váží schopnosti vedení školu vést a řídit a oceňují také pracovní atmosféru a kulturu ve škole.

„Výsledky dosahované u společnosti“ byly oceněny 69 body. V oblasti měření výsledků vlivu na společnost si ZŠ Javorník vede výborně v enviromentálních otázkách – především díky svému přístupu k problematice životního prostředí a podporování aktivit žáků. Názory široké veřejnosti ohledně otevřenosti a transparentnosti školy jsou také velmi pozitivní. Příležitosti ke zlepšení jsou následující: Škola by měla vyvinout vyšší úsilí pro zlepšení povědomí široké veřejnosti o vlivu školy na kvalitu života žáků. Rezervy spatřuji také v možnosti ekonomicky ovlivňovat především místní společnost – nabízí se spolupráce s místním úřadem práce, poskytování prostor a zařízení školy na dobrovolnou sociální práci apod. Velkou pozornost si zaslouží také programy prevence úrazů žáků, neboť přes neustále se zvyšující bezpečnostní opatření, počet úrazů roste.

„Klíčové výsledky výkonnosti“ byly oceněny 59 body. Většina stanovených cílů je splněna. Silnou stránkou jsou dosahované výsledky kontrol a auditů, splňování základních cílů (všichni žáci bývají přijati do dalšího stupně vzdělávání) a existence důkazů o zapojení zainteresovaných stran. Příležitosti ke zlepšování: V oblasti externích výsledků by měla být věnována větší pozornost zlepšování kvality poskytovaných služeb, je otevřena možnost účastnit se benchmarkingových aktivit. V oblasti interních výsledků spatřuji rezervy v podílu samofinancování na chodu školy.

3.2 Oblasti zlepšování

Aplikací Společného hodnotícího rámce (modelu CAF) na sebehodnocení Základní školy Javorník se zviditelnily silné stránky školy i její slabá místa, jejichž odstraněním by bylo možno kvalitu školy dále zvýšit. Ze závěrů SWOT analýzy celé školy vyplývá, že rozpočtová omezení brání uskutečnění většiny zlepšovacích návrhů, ale jak ukázal model CAF, některých zlepšení je možno dosáhnout pouhou změnou systému evidence popřípadě jinými drobnými změnami, které rozpočtem školy nejsou až tolik ovlivněny.

První takovou finančně nenáročnou změnou by mohlo být vypracování koncepce marketingu školy a jeho sdělení zainteresovaným stranám. To znamená např. učinit průzkum potřeb zainteresovaných stran před návrhem nové služby pomocí dotazníků či anket (viz problémy vzniklé v souvislosti se zavedením pitného režimu). S tím také souvisí zapojení zainteresovaných stran do formulování cílů – do procesu tvorby ŠVP by měli být vtaženi i rodiče prostřednictvím rady rodičů či školské rady, jejichž zástupci by mohli být přizváni k poradám projednávajícím tvorbu ŠVP. Vedení školy by mělo být aktivnější v udržování dobrých vztahů s politiky (např. pravidelnou účastí na zasedáních městského zastupitelstva prosazovat zviditelnění a zájmy školy).

Další levnou změnou k lepšímu je zavedení systematictější evidence stížností včetně doby a způsobu jejich vyřízení, která by pomohla předcházet podobným problémům v budoucnosti nebo by alespoň usnadnila jejich vyřízení.

Příležitost ke zlepšení ZŠ Javorník spatřuji také v těsnější spolupráci s ostatními školami – měla by probíhat oboustranná komunikace s cílem vyhledat a převzít nejlepší praktiky, popřípadě dohodnout společné či doplňující se strategie.

Časově náročnější je pravidelné přezkoumávání poslání, vize a hodnot školy; posouzení potřeby přehodnotit a zlepšit strategie a metody plánování; zajištění rozvoje systému řízení změn včetně monitorování pokroku v inovaci; měření a přezkoumávání efektivnosti procesů změn; hodnocení dopadů vzdělávacích a rozvojových programů v porovnání s vynaloženými náklady. Tyto indikátory kvality školy by se daly shrnout pod kategorii „dlouhodobé využívání principů TQM.“ Zavedení a následná certifikace některého ze systémů řízení kvality by vedení školy pomohly ke sjednocení a ukotvení systematické metodiky řízení kvality.

Příležitostí ke zlepšení jsou otevřeny také v zabezpečování rovných příležitostí například opakovaným prováděním průzkumů spokojenosti zaměstnanců a uveřejňováním

souhrnných výsledků takovýchto průzkumů. Za velmi důležité považuji zabezpečení přenosu klíčových informací a znalostí pro odchod některých pracovníků do důchodu (výchovné poradenství). Doporučuji proto pro takové klíčové funkce zavést systém nástupnictví s průběžným zaučováním, aby se problémům vzniklým odchodem takovýchto pracovníků předcházelo.

V oblasti řízení financí doporučuji v souladu s výsledky SWOT analýzy pokusit se zvýšit podíl samofinancování školy aktivnější účastí ve vypisovaných projektech EU a oslovením sponzorů. Dle výsledků modelu CAF by řízení financí mohlo být vylepšeno vytvořením kapitálových účtů, zahrnutím nefinančních výkonových dat do rozpočtových dokumentů a prováděním srovnávacích analýz.

SWOT analýza ZŠ Javorník uvedená v příloze proběhla v prosinci 2005 a je třeba poznamenat, že mnohá slabá místa již byla odstraněna. Zlepšila se komunikace mezi učiteli prvního a druhého stupně. Patrný je také nový přístup kuchařek, ve školní jídelně proběhla anketa o nejoblíbenější jídla. Pro zlepšení dostupnosti školníka byla vytvořena nástěnná tabulka označující místo, kde se školník právě nachází. Problémem zůstává přepracovanost učitelů a úklid školy. V materiálním vybavení dochází jenom k postupnému zlepšování, protože to je zejména ovlivněno rozpočtem školy. V těchto dnech dochází k dokončení nově přebudované žákovské a učitelské knihovny, tím selepší také přehled o knihách a pomůckách. Plánuje se zařízení místnosti pro konzultace s rodiči do konce června letošního roku. Slabá místa v pedagogickém procesu zatím odstraněna nejsou, kromě neplaceného suplování. Velký počet žáků ve třídách je dán politikou státu. Nízká přirozená autorita učitelů by mohla být zlepšena prostřednictvím školení zaměřených na posílení autority a sebevědomí, zvýšením důslednosti učitelů a zavedením jednotných postupů ve standardních situacích. Pro vyřešení posledního navrhuji sepsání pravidel chování, veřejnou deklaraci školní politiky a kultury (etický kodex školy).

3.3 Možnosti benchmarkingu

Po vypracování výše uvedené sebehodnotící zprávy by mělo následovat její posouzení externí nezávislou stranou, která má adekvátní zkušenosti s modelem CAF. To zajistí vyšší transparentnost hodnocení a tím tedy umožní porovnání výsledků různých subjektů. Hodnocení třetí stranou by mělo škole dále poskytnout cennou zpětnou vazbu, potvrzení o zvládnutí metodiky modelu a doporučení pro oblasti zlepšování.

Na základě takto provedeného hodnocení schváleného vedením školy je možno stanovit oblasti, v nichž je nejnnutnější učinit opatření, typy těchto opatření a jejich pořadí (tj. stanovit priority ke zlepšení podle kritérií 1 - 5). Pro stanovení společných oblastí zlepšování je vhodné využít relační diagram, neboť zlepšení některých faktorů může pozitivně ovlivnit výsledky více oblastí. Pro stanovení priorit zlepšování je doporučeno využít Paretův diagram.

Pro každou ze zvolených priorit má být sepsán akční plán zlepšování, ve kterém by mělo být uvedeno, co má být zlepšováno a jak to ovlivní ostatní oblasti, měla by být určena osoba odpovědná, cíle zlepšování, jeho postup a poté vyhodnocení průběhu a výsledku zlepšování. Je nezbytností ujistit se, zda realizací akčního plánu zlepšování dochází opravdu ke zlepšování zvolených oblastí a zda změny nemají negativní vliv na oblasti jiné.

Postup sebehodnocení je vhodné po určitém čase opakovat, aby byla prokázána měřitelná zlepšení podle akčního plánu zlepšování. Způsob realizace druhého kola je plně v kompetenci vedení školy.

Využití modelu CAF otevírá organizacím veřejného sektoru možnost vzájemného srovnávání úrovně managementu kvality s cílem najít nejúspěšnější organizace a převzít od nich příklady dobré praxe a zakotvit je do svých činností a funkcí. Tím je splněna podstata benchmarkingu. Pokud by škola využila model CAF uveřejněný na internetových stránkách www.eipa.nl, staly by se výsledky sebehodnocení součástí evropské databáze modelu CAF a škola by tak získala zpětnou vazbu o svém bodovém hodnocení ve srovnání s průměrem jiných škol podobné velikosti. Nabídnutím klíčových informací může tato databáze pomoci organizacím najít vhodného partnera pro benchmarking.

Závěr

V úvodu své práce jsem nastínila problematiku posuzování kvality školy a zákonnou nutnost provádění autoevaluace školy. Využití Společného hodnotícího rámce (modelu CAF) pro sebehodnocení škol se jeví jako vhodná alternativa naplnění litery zákona v podobě Vyhlášky č. 15/2005 Sb., kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů, výročních zpráv a vlastního hodnocení školy. Model CAF zahrnuje všech šest oblastí, které Vyhláška vymezuje, jde však do větší hloubky; poskytuje podrobnější návod, oč vše by se měli zaměstnanci školy snažit, aby škola dosahovala lepších výsledků. Sebehodnocení podle modelu CAF tak poskytuje komplexnější pohled na kvalitu managementu a provozu školy.

Po obecném představení modelu CAF, panelu hodnocení předpokladů a výsledků jsem uvedla definice a klíčové pojmy jednotlivých subkritérií konkretizované pro sebehodnocení škol. Sjednocení terminologie je velmi důležité pro další možné srovnávání se s podobnými institucemi, pro provádění benchlearningu, jehož cílem je naučit se praktiky nejlepších v oboru a převzít je do vlastní praxe.

Model CAF je založen na hodnocení pěti kritérií předpokladů: vedení, strategie a plánování, pracovníci, partnerství a zdroje, procesy. Tato kritéria jsou hodnocena pomocí dosahované úrovně naplňování Demmingova cyklu - zda jsou činnosti plánovány, realizovány, přezkoumávány, korigovány, či zda probíhá celý cyklus neustálého zlepšování.

Kritéria předpokladů se odrážejí v kritériích výsledků. Model si všímá výsledků dosahovaných u zákazníků, pracovníků, společnosti a klíčových výsledků činnosti a výkonnosti organizace. Při hodnocení kritérií výsledků je nutno sledovat, zda jsou dosahovány stanovené cíle či jaké trendy výsledky vykazují. Závěry z hodnocení výsledků mají být využity jako náměty pro inovace a další zlepšování předpokladů.

Vlastní implementace modelu CAF obsahuje stručnou charakteristiku školy a uvedení postupu sebehodnocení. Kritéria modelu se rozpadají na jednotlivá subkritéria a ta jsou pak přiblížena pomocí konkrétních indikátorů. Indikátory jsou míněny spíše jako zdroj inspirace pro nalezení relevantních elementů pro sebehodnocení, nemusí být nutně bodově hodnoceny každý zvlášť. Já jsem však tento postup použila, jelikož jsem pracovala na sebehodnocení sama a z důvodu vysokého pracovního vytížení všech kolegů nebyl vytvořen obvyklý tým hodnotitelů. V tabulkách jsou popsány jednotlivé indikátory a jejich bodové ohodnocení.

V následující textové části je pak blíže vysvětleno, z jakého důvodu a podle kterých důkazů bylo přiděleno právě takové hodnocení.

Celkové hodnocení jednotlivých kritérií je součástí výše uvedené sebehodnotící zprávy. Zde jsem také vyzdvihla silné stránky předpokladů a nejlepší dosahované výsledky. Poukázala jsem na slabá místa a oblasti dalšího možného zlepšování. Dále by bylo vhodné tyto oblasti uspořádat a stanovit priority, vypracovat akční plán zlepšování včetně všech atributů, které by měl obsahovat. Měly by být stanoveny cíle zlepšování, osoby odpovědné za realizaci zlepšování daných oblastí i postup zlepšování spolu s určením časového horizontu.

Možnost benchmarkingu (vyhledávání nejlepšího v oboru) a benchlearningu (přebírání nejlepších praktik, učení se od nejlepšího) vyžaduje, aby proces sebehodnocení posoudila třetí nezávislá strana. Je otevřena možnost zapojit se prostřednictvím internetových stránek www.eipa.nl do evropské databáze organizací veřejného sektoru, které již model CAF aplikovaly, a tam vyhledat vhodné partnery pro výměnu zkušeností.

Proces sebehodnocení školy podle modelu CAF mi umožnil důkladnější pohled na všechny oblasti provozu školy. Domnívám se, že jeho využití by škole poskytlo úplnější systém sebehodnocení, než jaký nabízí dosavadní praxe.

Seznam literatury a použitých zdrojů

1. Aplikační příručka modelu CAF pro školy, Praha 2007, ISBN 80-02-01873-7
2. ISO/IWA 2:2003: Směrnice pro aplikaci ISO 9001:2000 ve vzdělávání, Národní informační středisko pro podporu jakosti, Praha 2004, ISBN 80-7283-146-1
3. Kitzberger, Jindřich: Metodický manuál k tématu autoevaluace školy, Asociace pedagogů základního školství ČR, 2005
4. Michek, Stanislav a kol.: Příručka pro sebehodnocení poskytovatelů odborného vzdělávání, Národní ústav odborného vzdělávání, Praha 2006
5. Novotný, Jiří a kol.: Ekonomika a řízení neziskových organizací, Oeconomica, Praha 2006, ISBN 80-245-0792-7
6. Půček, Milan a kol.: Jak efektivně uplatnit CAF – soubor příkladů, Praha 2005, ISBN 80-02-01749-8
7. Rámcový vzdělávací program pro základní vzdělávání, Výzkumný ústav pedagogický, Praha 2005
8. Společný hodnotící rámec CAF 2002, Praha 2005, ISBN 80-02-01704-8
9. Společný hodnotící rámec CAF 2006, Praha 2007, ISBN 978-80-02-01901-5
10. Vyhláška č. 15/2005 Sb., kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů, výročních zpráv a vlastního hodnocení školy
11. Výroční zprávy ZŠ Javorník 2004 -2006
12. Výsledky dotazníkového šetření Mapa školy (interní dokument ZŠ Javorník)
13. Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)
14. Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole

Internetové zdroje:

15. www.npj.cz
16. www.zsjavornik.cz
17. www.portal.gov.cz
18. www.eipa.nl

Přílohy

1. Výsledky SWOT analýzy ZŠ Javorník

Silné stránky	Slabé stránky
<p>V personálním potenciálu</p> <ul style="list-style-type: none"> - učitelský kolektiv a vztahy na pracovišti (13) - opora vedení školy při řešení problémů (11) - vstřícnost vedení a ochota učitelů k dalšímu vzdělávání (10) - 7 mužů v pedagogickém sboru (10) - možnost spolurozhodovat (8) - ochota většiny učitelů dělat navíc (6) <p>V materiálním vybavení</p> <ul style="list-style-type: none"> - tělocvična + bazén (16) - počítačová učebna (12) - audiovizuální technika (5) - odpočinková místnost (1) - vybavení sboroven + nové pomůcky <p>V pedagogickém procesu</p> <ul style="list-style-type: none"> - mimoškolní aktivita žáků – široká nabídka ZÚ (21) - možnost seberealizace žáků (8) <p>V ostatních faktorech</p> <ul style="list-style-type: none"> - spolupráce s knihovnou (10) - psychologická činnost (PL Bílá Voda) (8) - informovanost rodičů (7) 	<p>- rozpočet školy – promítá se do všech okruhů (13) (platy, OP, odměny, materiálové vybavení)</p> <p>V personálním potenciálu</p> <ul style="list-style-type: none"> - přetíženost (přepracovanost) učitelů (13) - kommunikace mezi vyučujícími, především I. a II. stupně (12) - úklid školy (9) - vysoký průměrný věk učitelů (3) - nedostupnost školníka (3) - přístup kuchařek (2) <p>V materiálním vybavení</p> <ul style="list-style-type: none"> - místnost pro konzultace s rodiči (ošetřování úrazů) (10) - odborné učebny (9) - přehled o pomůckách a knihách (7) - kmenové třídy (5) - šatny <p>V pedagogickém procesu</p> <ul style="list-style-type: none"> - velký počet žáků ve třídách (18) - malá přirozená autorita učitelů (12) - nedůslednost (10) - neplacené suplování (10) - hodnocení žáků (4) - nedostatečná informovanost na odloučených sborovnách (suplování) (3) - dozor na bazéně a následně v jídelně <p>V ostatních faktorech</p> <ul style="list-style-type: none"> - pokles prestiže učitele (14) - spolupráce s PPP (5) - spolupráce se ŠD (1)
Příležitosti	Hrozby
<p>K zisku financí</p> <ul style="list-style-type: none"> - oslovení sponzorů (10) - z EU (psaní projektů) (10) <p>Ke spolupráci</p> <ul style="list-style-type: none"> - s rodiči (13) - s institucemi a zámkem (policie, hasiči, zdravotní středisko ...) (12) - česko-polská (3) - se ŠD (3) 	<p>Ze strany žáků</p> <ul style="list-style-type: none"> - nekázeň žáků (20) - nezájem žáků (14) - drogy, alkohol, kouření (13) - ničení majetku (9) <p>Ostatní</p> <ul style="list-style-type: none"> - omezené pravomoci učitele (15) - sociální klima (14) - snižování počtu žáků (7)

Pro učitele a žáky - školní psycholog (16) - dělení tříd (11) - pitný režim a stravování (3) Pro materiální vybavení - venkovní sportoviště (12) - dílny a cvičná kuchyň (11) - multifunkční místnost (žakovská knihovna) (10) - posezení venku (7) - školní dvůr (5) - třídění odpadu (3) - půdní prostory - propojení pavilon ↔ klášter	- není konkurence (5)
---	-----------------------

2. Základní údaje o hospodaření školy

Příjmy (v tis. Kč)

	2004			2005			2006		
	SR - kraj	MěÚ	Celkem	SR - kraj	MěÚ	Celkem	SR - kraj	MěÚ	Celkem
Provozní dotace	12419	2289	14708	12032	2300	14332	13362	2360	15722
Rozšíření učebních plánů				49	0	49	33	0	33
SIP - projekt zavádění ICT				209	0	209	46	0	46
SIP - software				21	0	21			
SIP - školení				31	0	31			
Poplatky od rodičů	0	47	47	0	50	50	0	34	34
Příjmy z hosp. činnosti	0	431	431	0	568	568	0	402	402
Stravné (žáci, zaměstnanci)	0	837	837	0	829	829	0	527	527
Ostatní	0	33	33	0	13	13	0	54	54
Celkové příjmy	12419	3637	16056	12342	3760	16102	13441	3377	16818

Výdaje (v tis. Kč)

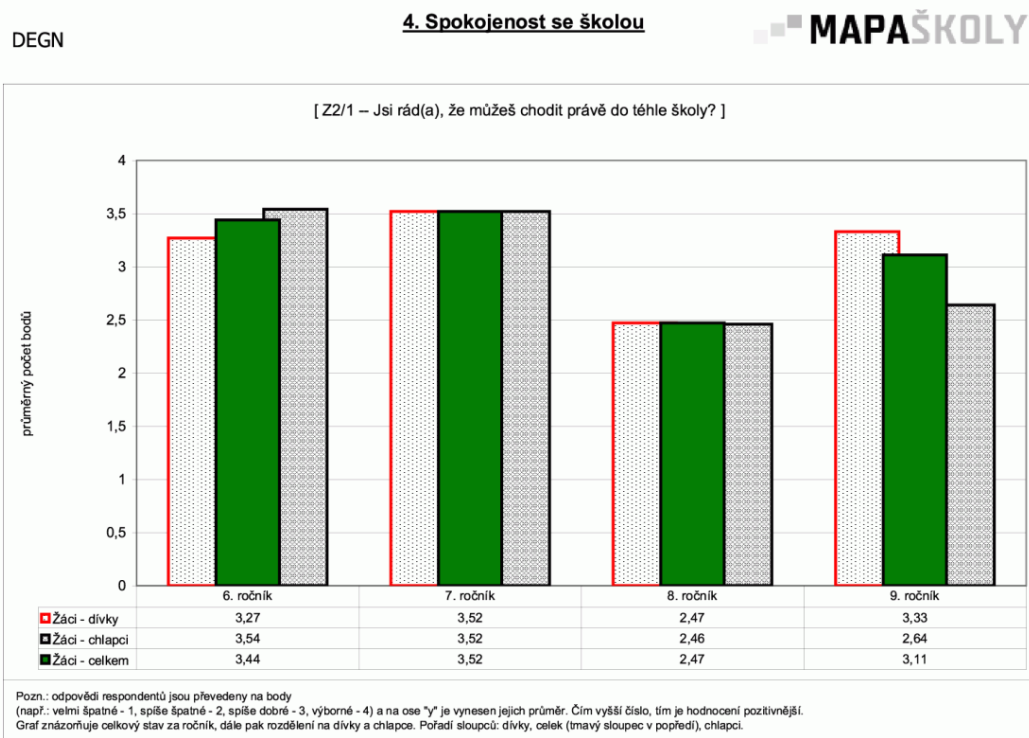
	2004			2005			2006		
	SR - kraj	MěÚ	Celke m	SR - kraj	MěÚ	Celke m	SR - kraj	MěÚ	Celke m
Platy zaměstnanců školy	8767	94	8861	8441	186	8627	9307	82	9389
OPPP	24	61	85	94	70	164	144	44	188
Fond odměn	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Zákonné odvody	3223	40	3263	3150	66	3216	3483	31	3514
Rozšíření učeb. plánů ("Hodina")				36	0	36	24	0	24
Zákonné odvody ("Hodina")				13	0	13	9	0	9
SIP - projekt zavádění ICT				209	0	209	46	3	49
SIP - software				21	0	21			
SIP - školení				31	0	31			
Učebnice a učební pomůcky	246	36	282	211	57	268	157	98	255
OOPP	12	0	12	12	0	12	10	0	10
Cestovné	21	38	59	27	18	45	81	34	115
DVPP	31	0	31	48	10	58	105	6	111
DVPP - informatika	40	0	40						
Integrovaní žáci	0	0	0						
Plavání	16	0	16	15	0	15	16	0	16
Stravování zaměstnanců	3	0	3						
Software	6	25	31	0	22	22	20	24	44
Zákonné pojištění	30	7	37	34	2	36	39	1	40
Spotřeba materiálu	0	619	619	0	819	819	0	305	305
Potraviny	0	836	836	0	831	831	0	638	638
Spotřeba energie	0	726	726	0	804	804	0	4	1114
Opravy a udržování	0	454	454	0	261	261	0	620	620
Služby	0	584	584	0	480	480	0	649	649
Ostatní náklady	0	14	14	0	33	33	0	44	44
Odpisy	0	69	69	0	97	97	0	60	60
Sociální náklady	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FRIM	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Neinvestiční výdaje celkem	12419	360	16022	12342	375	16098	13441	375	17194
Zůstatek	0	34	34	0	4	4	0	-376	-376

Podíl výdajů na DVPP ku nákladům na platy zaměstnanců školy

	0,34985	0,67231	1,18223
--	---------	---------	---------

3. Grafy Mapa školy

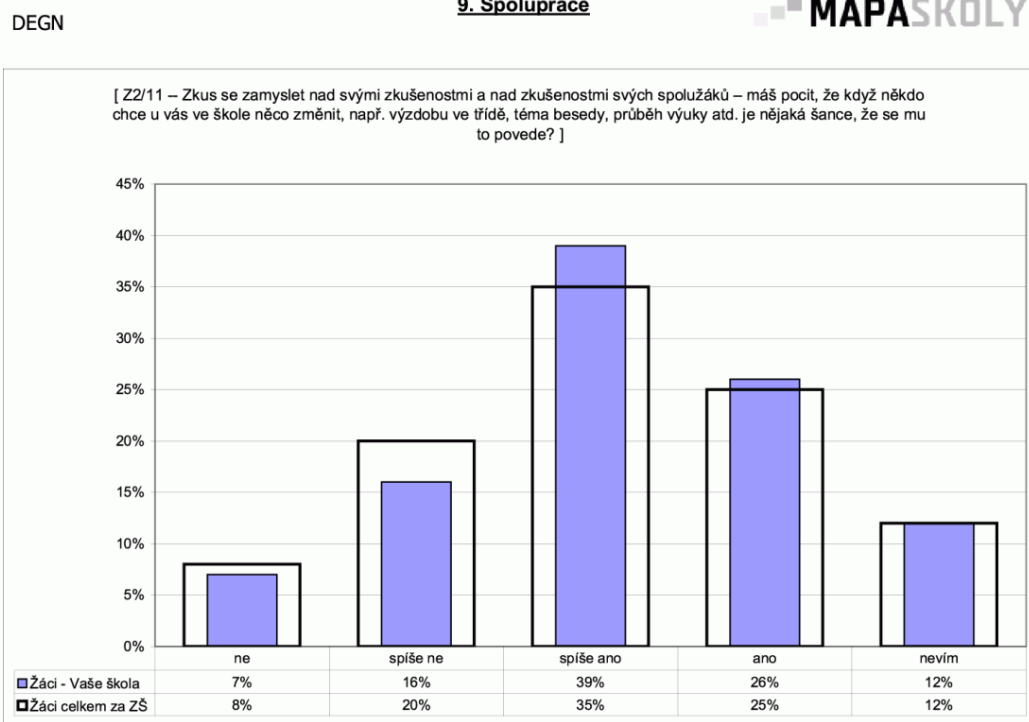
Graf č. 1



G15

STRANA: 17

Graf č. 2



G74

STRANA: 109