



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



Česká školní  
inspekce

# VSTUPNÍ ZPRÁVA O SEBEHODNOCENÍ ČŠI

pro agendy fungování ČŠI jako služebního úřadu  
(provozně-organizační témata)

---

červenec 2021



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



Česká školní  
inspekce

## **Autorský tým**

Mgr. Jiří Novosák, Ph.D., MBA

Ing. Jana Novosáková, Ph.D., MBA

Mgr. Tomáš Zatloukal, MBA, LL.M., MSc.

PhDr. Ondřej Andrys, MAE, MBA, MPA

doc. RNDr. PhDr. Oldřich Hájek, Ph.D., MBA

doc. RNDr. Aleš Ruda, Ph.D.

Ing. Michal Pohludka, Ph.D., MBA

Ing. Blanka Vytrhlíková, MBA

Mgr. Věra Sedláčková

Na zpracování výstupu se rovněž podíleli další zaměstnanci ČŠI a externí spolupracovníci zapojení do řešení projektu „Zavádění systému řízení kvality v České školní inspekci“.



## OBSAH

1	Úvod.....	1
1.1	Zdroje informací, metodický přístup .....	1
2	Vymezení činností a organizační struktura ČŠI.....	3
2.1	Vymezení činnosti .....	3
2.2	Organizační struktura .....	3
2.3	Koncepční řízení.....	7
3	Vnitřní předpisy ČŠI .....	9
3.1	Analýza vnitřních předpisů.....	9
3.1.1	Vnitřní předpis upravující postupy řízení vnitřních předpisů .....	9
3.1.2	Seznam a dostupnost aktuálně platných vnitřních předpisů.....	11
3.1.3	Přezkum vnitřních předpisů .....	13
3.1.4	Prokazatelné seznamování zaměstnanců s vnitřními předpisy .....	16
3.2	Hodnocení odpovědí zaměstnanců .....	16
4	Procesy v ČŠI.....	19
4.1	Analýza činností/procesů.....	20
4.1.1	Zjištění analýzy činností/procesů a organizační struktura ČŠI .....	20
4.1.2	Východiska procesně orientovaného řízení.....	25
4.2	Hodnocení odpovědí zaměstnanců .....	28
5	Lidské zdroje v ČŠI.....	32
5.1	Analýza problematiky lidských zdrojů.....	33
5.1.1	Služební a pracovní místa – stav v roce 2020 .....	33
5.1.2	Služební a pracovní místa – vývojové tendence .....	39
5.1.3	Lidské zdroje a Metodický pokyn pro řízení kvality .....	40
5.2	Hodnocení odpovědí zaměstnanců .....	48
6	Komunikace v ČŠI .....	53
6.1	Analýza komunikace .....	54
6.1.1	Vnitřní komunikace.....	54
6.1.2	Vnější komunikace .....	57
6.2	Hodnocení odpovědí zaměstnanců .....	63
7	Partnerství ČŠI .....	65
7.1	Analýza partnerství.....	65
7.2	Hodnocení odpovědí zaměstnanců .....	70
8	Zdroje a ICT v ČŠI.....	72



8.1	Analýza zdrojů a ICT .....	72
8.2	Hodnocení odpovědí zaměstnanců .....	76
9	SWOT analýza .....	77
9.1	Silné a slabé stránky .....	77
9.2	Příležitosti a hrozby .....	80
10	Shrnutí – rozvojové potřeby a příležitosti .....	84
11	Literatura a zdroje informací .....	94
12	Seznam tabulek .....	97
13	Seznam obrázků .....	98
14	Seznam zkratk .....	99



## 1 ÚVOD

Podle usnesení vlády České republiky č. 275 ze dne 10. dubna 2017 a na toto usnesení navazujícího Metodického pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech<sup>1</sup> (dále jen „Metodický pokyn pro řízení kvality“) je povinností služebních úřadů včetně České školní inspekce (dále jen „ČŠI“) naplnit v období stanoveném tímto pokynem požadavky deseti kritérií zlepšování, a tím zavést tzv. systém řízení kvality. Kritérium zlepšování č. 1 „Strategie rozvoje služebního úřadu“ ukládá ČŠI povinnost zpracovat situační analýzu, která je podkladem pro zpracování následné rozvojové strategie. V souladu s Metodickým pokynem pro řízení kvality přitom platí, že se situační **analýza nevěnuje rozboru věcných (inspekčních) agend ČŠI, ale zaměřuje se na oblasti spojené s fungováním ČŠI ve smyslu služebního úřadu.**

Tato sebehodnotící zpráva naplňuje uvedenou povinnost ČŠI prostřednictvím zpracování situační analýzy v oblastech jejího fungování ve smyslu služebního úřadu. Zjištění jsou shrnuta ve formě jednak SWOT analýzy, jednak výčtu rozvojových potřeb a příležitostí, které jsou podkladem pro formulaci navazující Strategie rozvoje ČŠI pro období 2021–2027 s výhledem do roku 2030 (dále jen „Strategie rozvoje ČŠI“). Takový přístup je plně v souladu s obsahem Pravidel strategického řízení v ČŠI, která byla rovněž zpracována v rámci zavádění systému řízení kvality v ČŠI.

### 1.1 Zdroje informací, metodický přístup

Zpracování vstupní zprávy o sebehodnocení ČŠI vychází z tradičních metodických přístupů pro tvorbu koncepčních dokumentů tak, jak je rovněž charakterizuje *Metodika přípravy veřejných strategií*<sup>2</sup> Ministerstva pro místní rozvoj. Svým charakterem odpovídá tato zpráva analytické fázi tvorby strategií, jejímž cílem je vymezit problémy a porozumět jim, a to s využitím zvolené informační základny.<sup>3</sup> V případě této zprávy byly využity především následující informační zdroje:

- teoreticko-metodická východiska řešených témat;
- interní dokumenty ČŠI (např. vnitřní předpisy, interní statistiky) a další doplňující zdroje informací (např. právní a jiné závazné předpisy, externí statistiky);
- názory a postoje získané v rámci dotazování představených či vedoucích zaměstnanců ČŠI;
- názory a postoje oslovených státních zaměstnanců a zaměstnanců (dále jen „zaměstnanci“) ČŠI účastnících se otevřeného či anonymizovaného dotazování (cca 100 zaměstnanců).

Obsahově byly sbírány informace týkající se šesti témat, která jsou klíčovými tematickými oblastmi Metodického pokynu pro řízení kvality:

- vnitřní předpisy;
- procesy;

---

<sup>1</sup> Blíže viz MV ČR (2018).

<sup>2</sup> Blíže viz MMR ČR (2018).

<sup>3</sup> Blíže viz MMR ČR (2018).



- lidské zdroje;
- komunikace;
- partnerství;
- zdroje a ICT.

V návaznosti na informační zdroje a řešená témata je strukturována tato zpráva. Takto každé z šesti uvedených témat utváří samostatnou kapitolu, která je dále členěna jednak na situační analýzu využívající první dva typy informačních zdrojů, jednak na představení pohledu zaměstnanců<sup>4</sup> využívajícího zbývajících dva zdroje informací. Při vyhodnocení je kladen důraz na kvalitativní přístup, využity jsou však také některé další metodické přístupy zpracování. Hlavní zjištění jsou shrnuta formou jednak SWOT analýzy, jednak přehledu rozvojových potřeb a příležitostí.

---

<sup>4</sup> Pohled zaměstnanců ČŠI, kteří byli osloveni a uvedli své názory, nikoliv plošný pohled všech zaměstnanců ČŠI.



## 2 VYMEZENÍ ČINNOSTÍ A ORGANIZAČNÍ STRUKTURA ČŠI

Historické počátky činností, které jsou spojeny s úkoly v dohledu nad českým školstvím, lze datovat do poloviny 18. století. Polistopadová působnost ČŠI je primárně upravena zákonem České národní rady č. 564/1990 Sb., o státní správě a samosprávě ve školství, ve kterém se ve čtvrté části ustanovuje ČŠI jako orgán státní správy. Současná působnost ČŠI pak je upravena především zákonem č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon).

### 2.1 Vymezení činnosti

ČŠI je národní autoritou pro hodnocení a kontrolu kvality a efektivity počátečního vzdělávání a samostatným správním úřadem České republiky s celostátní působností. ČŠI především zajišťuje hodnocení vzdělávací soustavy České republiky v oblasti vzdělávání a výchovy (dále jen „vzdělávání“) a školských služeb poskytovaných jednak školami a školskými zařízeními zapsanými ve školském rejstříku, jednak na dalších místech stanovených zákonem. V rámci svých činností ČŠI:

- získává a analyzuje informace o vzdělávání dětí, žáků a studentů, o činnosti škol a školských zařízení zapsaných do školského rejstříku, sleduje a hodnotí efektivnost vzdělávací soustavy;
- zjišťuje a hodnotí podmínky, průběh a výsledky vzdělávání, a to podle příslušných školních vzdělávacích programů a akreditovaných vzdělávacích programů, a dále podmínky a průběh poskytování poradenských služeb ve školách a školských poradenských zařízeních;
- zjišťuje a hodnotí naplňování školních vzdělávacích programů a jejich soulad s právními předpisy a rámcovými vzdělávacími programy;
- vykonává kontrolu dodržování právních předpisů, které se vztahují k poskytování vzdělávání a školských služeb;
- vykonává veřejnosprávní kontrolu využívání finančních prostředků státního rozpočtu přidělovaných školám a školským zařízením;
- šetří stížnosti, podněty a petice, které svým obsahem spadají do její působnosti;
- poskytuje metodické vedení a podporu školám a školským zařízením zapsaným ve školském rejstříku.

ČŠI vykonává také další činnosti vymezené školským zákonem a jinými právními a dalšími závaznými předpisy.

### 2.2 Organizační struktura

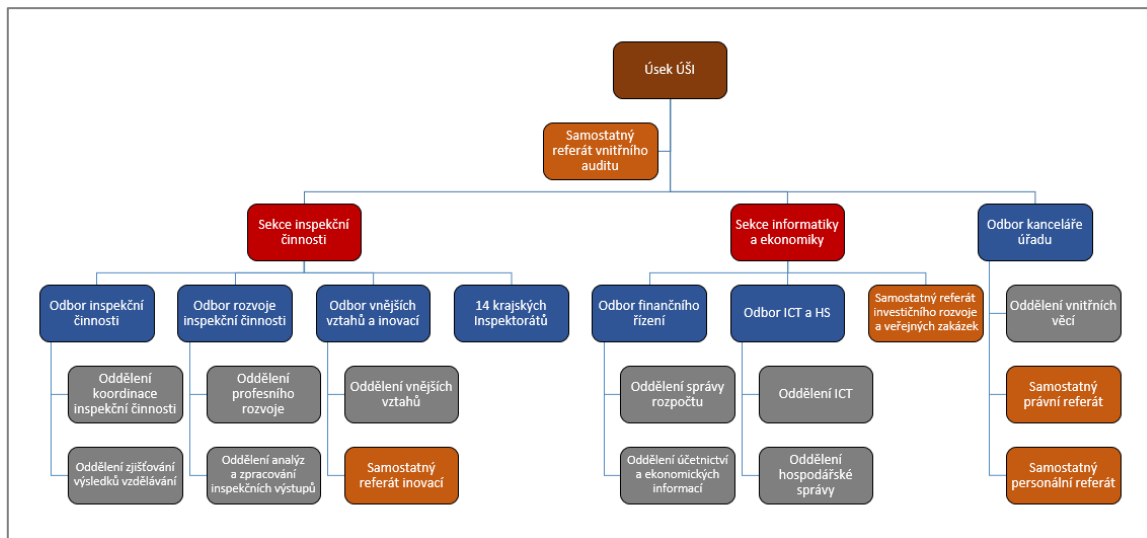
Z organizačního hlediska se ČŠI člení na ústředí v Praze a 14 krajských inspektorátů, a dále pak na organizační útvary (dále jen „útvary“) tří hierarchických úrovní: (a) sekce; (b) odbory; a (c) oddělení, přičemž působnost krajských inspektorátů (úroveň oddělení) odpovídá územně-samosprávnému členění České republiky. Obrázek č. 1 zachycuje podobu organizační struktury ČŠI ke konci roku 2020. Podstata vymezení sekce inspekční činnosti je primárně spojena se záměrem posilovat koordinaci výkonu agend inspekční činnosti, vyhodnocování



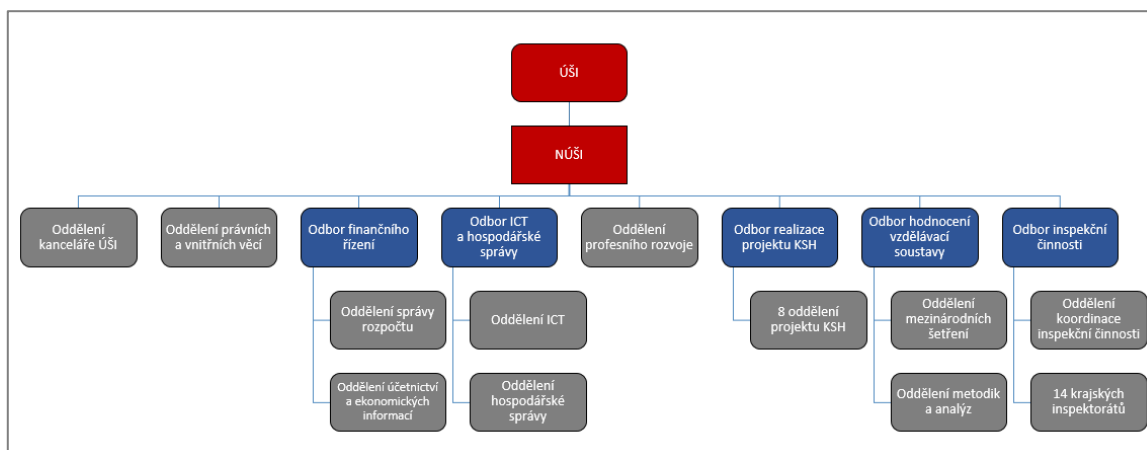
a zpracování dat z inspekční činnosti, tvorby výstupů inspekční činnosti a dalších činností rozvojového charakteru – profesní rozvoj zaměstnanců a projektové aktivity.

**Obrázek č. 1: Organizační struktura ČŠI**

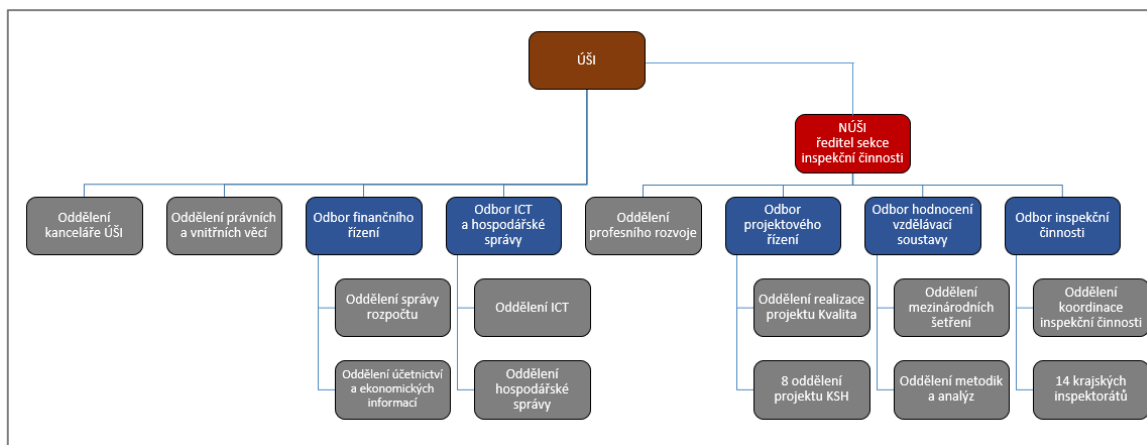
*(a) stav k září 2013*



*(b) stav k lednu 2019*



*(c) stav k prosinci 2020*



Pozn.: červeně – úroveň sekce; modře – úroveň odboru; šedě – úroveň oddělení



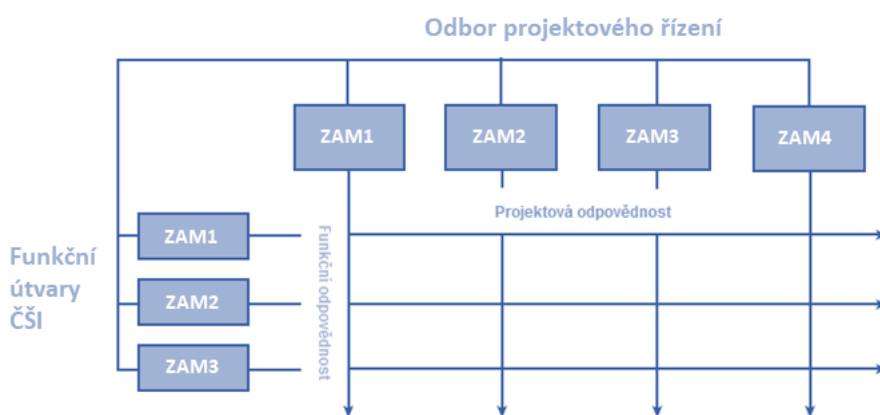


Ve střednědobém horizontu prošla organizační struktura ČŠI některými změnami souvisejícími jak s úpravami na základě vnitřních podnětů úřadu, tak s implementací příslušných ustanovení zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě, který nabyl účinnosti na začátku roku 2015. Srovnání její podoby v září 2013 a v prosinci 2020 (obrázek č. 1) umožňuje identifikovat podstatu těchto změn:

- Celkový počet útvarů ČŠI byl snížen, a to především na vyšší hierarchické úrovni sekce a odborů. Tímto také došlo k redukci počtu služebních míst systemizovaných pro pozici náměstků ústředního školního inspektora ze dvou na jedno.<sup>5</sup>
- V organizační hierarchii ČŠI byl snížen počet úrovní začleněním agend úrovně samostatných referátů do agend jiných útvarů.
- Nově byl vytvořen odbor projektového řízení s primární odpovědností za řešení projektů spolufinancovaných z Evropských strukturálních a investičních fondů (dále jen „ESIF“). Tímto způsobem byla systémově vyřešena otázka organizačního zařazení projektových zaměstnanců v organizační struktuře ČŠI (viz organizační struktura ČŠI k lednu 2019 na obrázku č. 1).<sup>6</sup>

Celkově střednědobé změny organizační struktury ČŠI přispěly k jejímu zjednodušení a posílení vnitřní soudržnosti ve vazbě na rozdělení odpovědností. Zároveň byla vytvořena potřeba věnovat pozornost kvalitě interakcí na rozhraní funkčních a projektových činností (ilustrativně viz obrázek č. 2).

### Obrázek č. 2: Specifikace odpovědností zaměstnanců funkčních útvarů a zaměstnanců odboru projektového řízení – podstata vazeb



Zdroj: vlastní zpracování podle Kerzner (2009)

Z územního hlediska je organizační struktura ČŠI členěna na ústředí se sídlem v Praze a na krajské inspektoráty. V některých krajích působí ČŠI vedle krajských měst také

<sup>5</sup> Před rokem 2013 byl počet náměstků ústředního školního inspektora ještě vyšší a v této funkci působily po většinu období zpravidla tři osoby. Od roku 2013 je již náměstkem ústředního školního inspektora pouze jedna osoba. Tato změna, spolu se snížením počtu útvarů, s sebou kromě zpřehlednění řídicí struktury, koncentrace pravomocí i odpovědností a lepší koordinace vykonávaných agend přinesla také významné finanční úspory, které bylo možné přesunout k podpoře plnění věcných úkolů ČŠI.

<sup>6</sup> V programovém období 2014–2020 je ČŠI příjemcem podpory z Evropského sociálního fondu pro řešení dvou projektů: (a) individuálního projektu systémového Komplexní systém hodnocení, který je spolufinancován z Operačního programu Výzkum, vývoj a vzdělávání (celkový rozpočet 246,7 mil. Kč); a (b) projektu Zavádění systému řízení kvality v České školní inspekci, který je spolufinancován z Operačního programu Zaměstnanost (celkový rozpočet 13,5 mil. Kč).



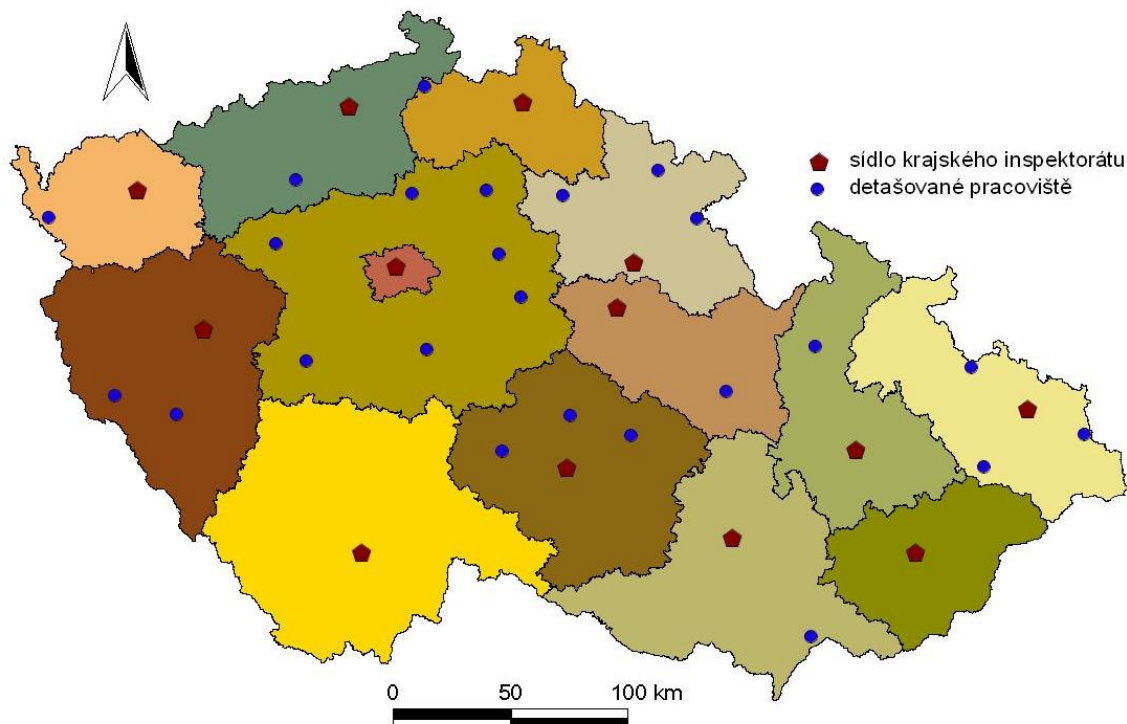
na detašovaných pracovištích. Obecným trendem je v tomto ohledu postupné snižování počtu detašovaných pracovišť (viz tabulka č. 1 a obrázek č. 3), které vychází z provedených analýz efektivního výkonu činností ČŠI (např. analýza nákladů spojených s provozem rušených detašovaných pracovišť).<sup>7</sup> Opačně mohou působit zvyšující se časové a finanční náklady spojené s vyššími nároky na dojíždění zaměstnanců, které mohou ovlivňovat také zájem uchazečů o práci v ČŠI. Na základě různých vyhodnocení je však potřeba konstatovat, že argument dojezdové vzdálenosti nemůže zůstat jediným relevantním důvodem pro zachování existence detašovaných pracovišť.

**Tabulka č. 1: Počet pracovišť ČŠI ve vybraných letech**

	2005	2013	2020
Počet pracovišť	67	38	18

**Obrázek č. 3: Prostorové rozmístění pracovišť ČŠI**

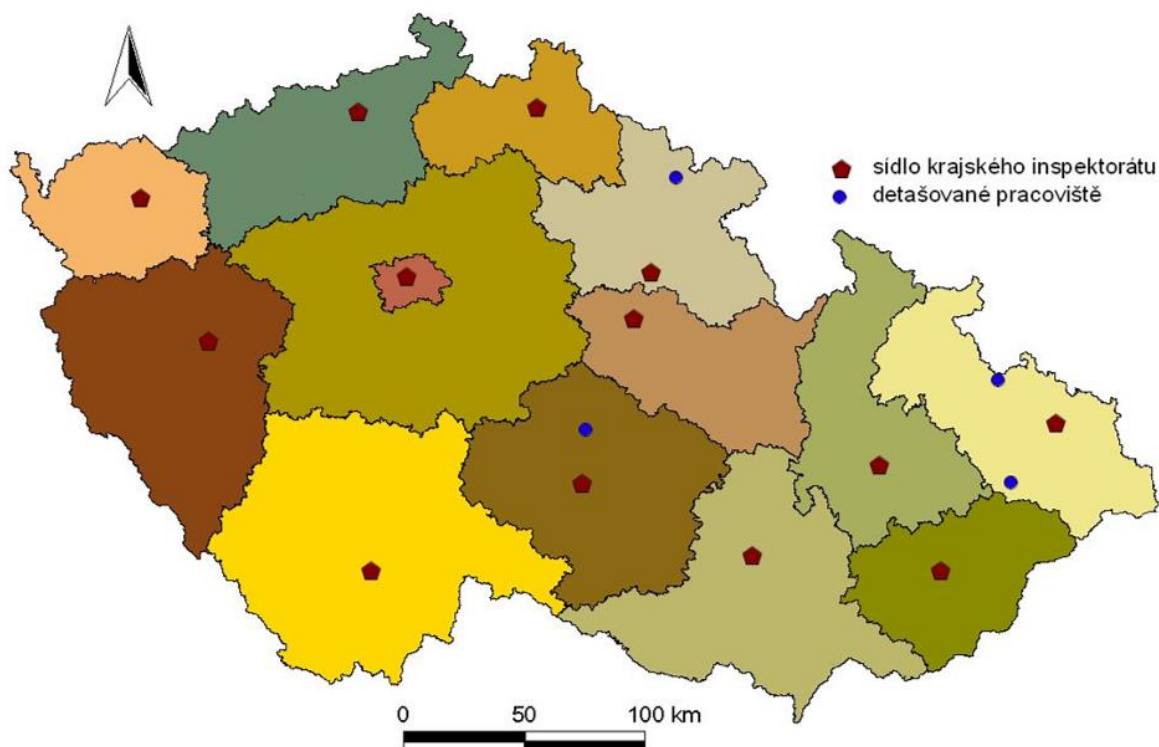
(a) stav v roce 2013



<sup>7</sup> V roce 2020 se jednalo o 4. etapu procesu optimalizace detašovaných pracovišť.



(b) stav v roce 2020



### 2.3 Koncepční řízení

Koncepční řízení ČŠI vychází ze školského zákona, který ukládá ČŠI povinnost zpracovat jednak koncepční záměry inspekční činnosti, jednak systémy hodnocení vzdělávací soustavy. Inspekční činnost je dále vykonávána na základě plánu hlavních úkolů na příslušný školní rok, který schvaluje ministr školství, mládeže a tělovýchovy. Koncepční záměry inspekční činnosti i plán hlavních úkolů se vztahují především k věcným (inspekčním) agendám ČŠI, pokrývají však také činnosti úzce spojené s fungováním ČŠI ve smyslu služebního úřadu. Pro další rozvedení ČŠI řešených témat jsou pak využívány tzv. plány činností na daný školní rok. Zpracování Strategie rozvoje ČŠI je potřeba zasadit do popsaného kontextu stávající podoby koncepčního řízení, a to včetně zohlednění specifík školního roku oproti roku kalendářnímu.

Tabulka č. 2 primárně poskytuje přehled dílčích témat fungování ČŠI ve smyslu služebního úřadu, která byla řešena: (a) v Koncepčních záměrech inspekční činnosti na období 2009–2013 (dále jen „Koncepční záměry 2009–2013“); a (b) v Koncepčních záměrech inspekční činnosti České školní inspekce pro období 2014–2020 (dále jen „Koncepční záměry 2014–2020“). Srovnání obou dokumentů ukazuje na rozšiřování okruhu v nich pokrytých témat fungování ČŠI ve smyslu služebního úřadu. V případě Koncepčních záměrů inspekční činnosti 2021–2030 (dále jen „Koncepční záměry 2021–2030“) je pak celá problematika uchopena komplexně prostřednictvím samostatného cíle 4 „Vysoká kvalita fungování ČŠI jako služebního úřadu pro plnění úkolů inspekční činnosti“ a na něj navazujících opatření s tím, že je explicitně uvedeno rozvedení jednotlivých opatření ve Strategii rozvoje ČŠI, tj. v koncepčním dokumentu, který se speciálně věnuje fungování ČŠI ve smyslu služebního úřadu.



**Tabulka č. 2: Dílčí témata fungování ČŠI ve smyslu služebního úřadu v Koncepčních záměrech 2009–2013, 2014–2020 a 2021–2030**

● – dílčí témata obsažená v koncepčních záměrech ČŠI pro daná období

Dílčí témata	Koncepční záměry		
	2009–2013	2014–2020	2021–2030
Sdílení vize a koncepčního záměru uvnitř ČŠI		●	Komplexně v rámci opatření cíle 4 a s rozvedením ve Strategii rozvoje ČŠI
Autoevaluace a inovační prostředí		●	
Kvalita komunikace pro vyšší důvěru zaměstnanců		●	
Kvalita komunikace pro lepší vnější informovanost	●	●	
Profesní, kariérní a osobnostní rozvoj zaměstnanců	●	●	
Rozvíjení komplexního informačního systému	●	●	
Efektivní využívání možností spolupráce	●	●	
Snižování byrokracie		●	
Utváření transparentního prostředí, etický kodex		●	

Důležitou součástí koncepčního řízení ČŠI jsou rovněž vnitřní auditní činnosti, které jsou realizovány interním auditorem na základě schváleného plánu auditní činnosti pro daný školní rok. Interní audity se týkají jak inspekční činnosti, tak fungování ČŠI ve smyslu služebního úřadu, když se například týkají:

- inventarizace majetku a hospodaření s majetkem;
- personální agendy;
- postupů ve služebních záležitostech;
- účetnictví.

Celkově tak vnitřní auditní činnost a vnitřní kontrolní mechanismy poskytují významné informace pro analytickou, návrhovou i hodnotící část koncepčního řízení v ČŠI.



### 3 VNITŘNÍ PŘEDPISY ČŠI

Vnitřní předpisy upravující pravidla, postupy, pravomoci či odpovědnosti za dílčí činnosti jsou jedním z hlavních nástrojů řízení služebních úřadů. Na tuto skutečnost reaguje také Metodický pokyn pro řízení kvality, který ve svém kritériu zlepšování č. 4 formuluje požadavky kladené na systém vnitřních předpisů služebních úřadů. Právě tyto požadavky jsou jedním z východisek zpracování analýzy vnitřních předpisů ČŠI. Doplňme, že proveden byl také přezkum míry naplňování a realizace právního rámce státní služby stanoveného zákonem o státní službě a prováděcími právními a služebními předpisy. Závěry tohoto přezkumu jsou shrnuty v samostatném dokumentu.

#### 3.1 Analýza vnitřních předpisů

Tato podkapitola shrnuje hlavní poznatky analýzy vnitřních předpisů ČŠI v návaznosti na požadavky kladené na systém vnitřních předpisů služebních úřadů v Metodickém pokynu pro řízení kvality. Podle těchto požadavků je podkapitola rovněž strukturovaná.

##### 3.1.1 Vnitřní předpis upravující postupy řízení vnitřních předpisů

Řízení vnitřních předpisů ČŠI upravuje v současné době platný *Jednací řád k tvorbě vnitřních předpisů a jiných dokumentů č. 23/2017 ve znění pozdějších předpisů* (dále jen „jednací řád ČŠI“), který stanovuje postupy při přípravě, schvalování, zveřejňování a evidování vnitřních předpisů (viz rámeček č. 1 pro charakteristiku typů vnitřních předpisů a základní pravidla jejich vydávání).

##### **Rámeček č. 1: Typy vnitřních předpisů a základní pravidla jejich vydávání**

Jednací řád ČŠI rozlišuje následující typy vnitřních předpisů: (a) služební předpis stanovující organizační věci státní služby; (b) řád komplexně upravující ucelené oblasti činností ČŠI; (c) nařízení upravující zejména časově neomezená nebo dlouhodobá opatření a průběh řídicích procesů v jednotlivých oblastech činností a plnění úkolů ČŠI; a (d) příkazy a pokyny stanovující především konkrétní úkoly a jiná jednorázová individuální rozhodnutí. Vydávání vnitřních předpisů vychází z požadavků, které jsou dány právními a dalšími závaznými předpisy, a z motivací, které jsou spojeny s přínosem vnitřních předpisů pro efektivní řízení ČŠI. Vnitřní předpisy vydává ústřední školní inspektor (dále jen „ÚŠI“) a jsou závazné pro všechny zaměstnance.<sup>8</sup>

Metodický pokyn pro řízení kvality uvádí několik požadavků kladených na vnitřní předpis, který upravuje postupy řízení vnitřních předpisů. Tabulka č. 3 poskytuje přehled těchto požadavků a doplňuje hodnocení jejich naplnění v jednacím řádu ČŠI, případně popisuje jiný způsob řešení daného požadavku v ČŠI.

<sup>8</sup> Výjimkou v tomto ohledu je provozní řád pracovišť ČŠI, který podle Hospodářského řádu České školní inspekce č. 9/2015 ve znění pozdějších předpisů vydává ředitel odboru ICT a hospodářské správy (pro ústředí) a ředitelé inspektorátů (pro inspektoráty).





**Tabulka č. 3: Zapracování požadavků Metodického pokynu pro řízení kvality na vnitřní předpis, který upravuje postup řízení vnitřních předpisů, v jednacím řádu ČŠI**

Požadavky Metodického pokynu pro řízení kvality	Zapracování v jednacím řádu ČŠI
Stanovení schvalovatele vnitřního předpisu, který rozhoduje o zpracování vnitřního předpisu a schvaluje jeho vydání	Podle jednacího řádu ČŠI vydává vnitřní předpisy ÚŠI.
Stanovení správce vnitřních předpisů, který vede jejich evidenci a odpovídá za formální náležitosti vnitřního předpisu	Podle jednacího řádu ČŠI odpovídá za legislativně-technickou úpravu textu vnitřních předpisů oddělení právních a vnitřních věcí, které je také odpovědné za zveřejnění vnitřních předpisů. Oddělení právních a vnitřních věcí vede rovněž evidenci vnitřních předpisů.
Určení gestorů vnitřních předpisů odpovědných za: (a) věcnou správnost vnitřního předpisu; (b) zadání a tvorbu vnitřního předpisu; (c) koordinaci připomínkového řízení k vnitřnímu předpisu; a (d) předložení vnitřního předpisu ke schválení	Podle jednacího řádu ČŠI přísluší věcná odpovědnost za obsahové zpracování vnitřního předpisu tomu útvaru, do jehož působnosti podle organizačního řádu ČŠI zcela nebo převážně upravovaná problematika náleží. Tento útvar podle jednacího řádu ČŠI rovněž koordinuje připomínkové řízení k vnitřnímu předpisu a dále je odpovědný za přípravu vnitřního předpisu pro jeho předložení ke schválení. Od druhé poloviny roku 2020 je v nově vydávaných či aktualizovaných vnitřních předpisech jejich gestor explicitně uváděný, a to včetně jeho odpovědnosti za pravidelný přezkum vnitřního přestupu.
Zpracování zdůvodnění potřebnosti nového vnitřního předpisu, specifikace dopadů jeho vydání (rozsah povinností, dopady na rozpočet) gestorem a definice zadání pro zpracování nového vnitřního předpisu schvalovatelem	V praxi ČŠI jsou vybrané elementy uvedeného postupu sledovány v podobě odůvodněného návrhu věcného garanta vnitřního předpisu, zároveň existují příležitosti pro další posilování tohoto přístupu k tvorbě vnitřních předpisů. <sup>9</sup>
Projednání a připomínkování vnitřního předpisu, tj. posouzení vnitřního předpisu ze strany dalších dotčených útvarů	Postupy připomínkování vnitřních předpisů jsou detailně upraveny v jednacím řádu ČŠI, který vyžaduje, aby věcně odpovědný útvar zaslal návrh vnitřního předpisu k připomínkování osobám v dalších věcně dotčených útvarech.

<sup>9</sup> Využit je možné přístupu obdobné RIA přístupu, tj. přístupu spojeného s hodnocením dopadů navrhovaných regulací.



Požadavky Metodického pokynu pro řízení kvality	Zpracování v jednacím řádu ČŠI
Zajištění dostupnosti čitelného a platného vnitřního předpisu v úplném znění všem zaměstnancům	Podle jednacího řádu ČŠI jsou vnitřní předpisy zveřejňovány v elektronické podobě na intranetu ČŠI. Takto je zajištěna dostupnost čitelného a platného vnitřního předpisu v jeho úplném znění všem zaměstnancům.
Povinné přezkoumání aktuálnosti, účinnosti, jednoznačnosti a potřebnosti vnitřních předpisů	ČŠI potřeby přezkumu aktuálnosti, účinnosti, jednoznačnosti a potřebnosti vnitřních předpisů plně respektuje a v praxi realizuje, a to také v návaznosti na své koncepční dokumenty. Od druhé poloviny roku 2020 je v nově vydávaných či aktualizovaných vnitřních předpisech explicitně uváděna perioda přezkumu a odpovědnost jejich věcných garantů za něj.
Označení změny vnitřních předpisů v jejich identifikaci a aktualizace změněných předpisů na místech jejich zveřejnění	Tento postup je běžnou praxí ČŠI, kdy se změna vnitřního předpisu promítá v jeho názvu. Změněný vnitřní předpis je rovněž vždy zveřejněn na příslušných místech (aktualizace vnitřních předpisů).
Respektování zásad archivace a skartace, např. odkazem na archivační a skartační řád	Problematika archivace a skartace dokumentů je detailně upravena Spisovým řádem ČŠI.
Definování závazného obsahu vnitřních předpisů	Definování závazného obsahu vnitřních předpisů je spojeno jednak s uvedením požadavku na přiměřené využití pravidel stanovených v Legislativních pravidlech vlády a ČSN pro úpravu písemností zpracovaných textovými procesory v jednacím řádu ČŠI (např. otázky systematiky, požadavků na obsah, citace, novelizace), jednak s využíváním vzoru (šablony) pro tvorbu vnitřních předpisů ČŠI.

Poznatky hodnocení uvedené v tabulce č. 3 ukazují, že ČŠI naplňuje požadavky Metodického pokynu pro řízení kvality, ačkoliv ne vždy musí být daná podoba naplnění uvedena také v platném jednacím řádu ČŠI. V tomto kontextu je před aspektem formálního uvedení preferován aspekt funkčního naplnění požadavků.

### 3.1.2 Seznam a dostupnost aktuálně platných vnitřních předpisů

Metodický pokyn pro řízení kvality klade požadavek na vedení seznamu aktuálně platných vnitřních předpisů, přičemž tento seznam může rovněž obsahovat informace o: (a) gestorovi vnitřních předpisů (stanovení jednoznačných odpovědností); (b) době platnosti a účinnosti



vnitřních předpisů; a (c) periodě aktualizace vnitřních předpisů. Metodický pokyn pro řízení kvality dále požaduje, aby byly platné vnitřní předpisy ve svých úplných zněních dostupné všem zaměstnancům služebního úřadu, a to včetně možnosti dohledat jejich historické verze.

V případě ČŠI je za vedení evidence a zajištění dostupnosti vnitřních předpisů odpovědné oddělení právních a vnitřních věcí, které sleduje následující přístup:

- Seznam aktuálně platných vnitřních předpisů, který obsahuje označení vnitřního předpisu a okruh jím dotčených zaměstnanců, je umístěn na intranetu ČŠI, kde jsou zaměstnancům k dispozici také úplná aktuální znění všech platných vnitřních předpisů. Se změnami vnitřních předpisů jsou zaměstnanci cíleně seznamováni zveřejněním informace jako aktuality na intranetu, je dána povinnost zaměstnanců tyto aktuality pravidelně sledovat.
- Aktuálně platné vnitřní předpisy, stejně jako jejich historické verze, jsou dohledatelné v prostředí informačního systému spisové služby GINIS, kde je pro každý vnitřní předpis zřizován jedinečný spis dostupný všem zaměstnancům.
- Seznam nejen aktuálně platných vnitřních předpisů, ale také jejich historických verzí, vede rovněž oddělení právních a vnitřních věcí, a to s využitím interních datových úložišť ČŠI. Zaměstnanci tak mají přístup k vnitřním předpisům a jejich historickým verzím také prostřednictvím přímé komunikace se zaměstnanci tohoto oddělení.

Z uváděných informací je zřejmé, že ČŠI naplňuje požadavky vedení seznamu aktuálně platných vnitřních předpisů, které jsou zároveň dostupné všem zaměstnancům, a to včetně jejich historických verzí. V rámci evidence jsou přitom vnitřní předpisy systematicky kategorizovány v návaznosti na svůj věcný obsah. Na přelomu let 2020 a 2021 byly rozlišeny následující oblasti obsahového zaměření vnitřních předpisů:

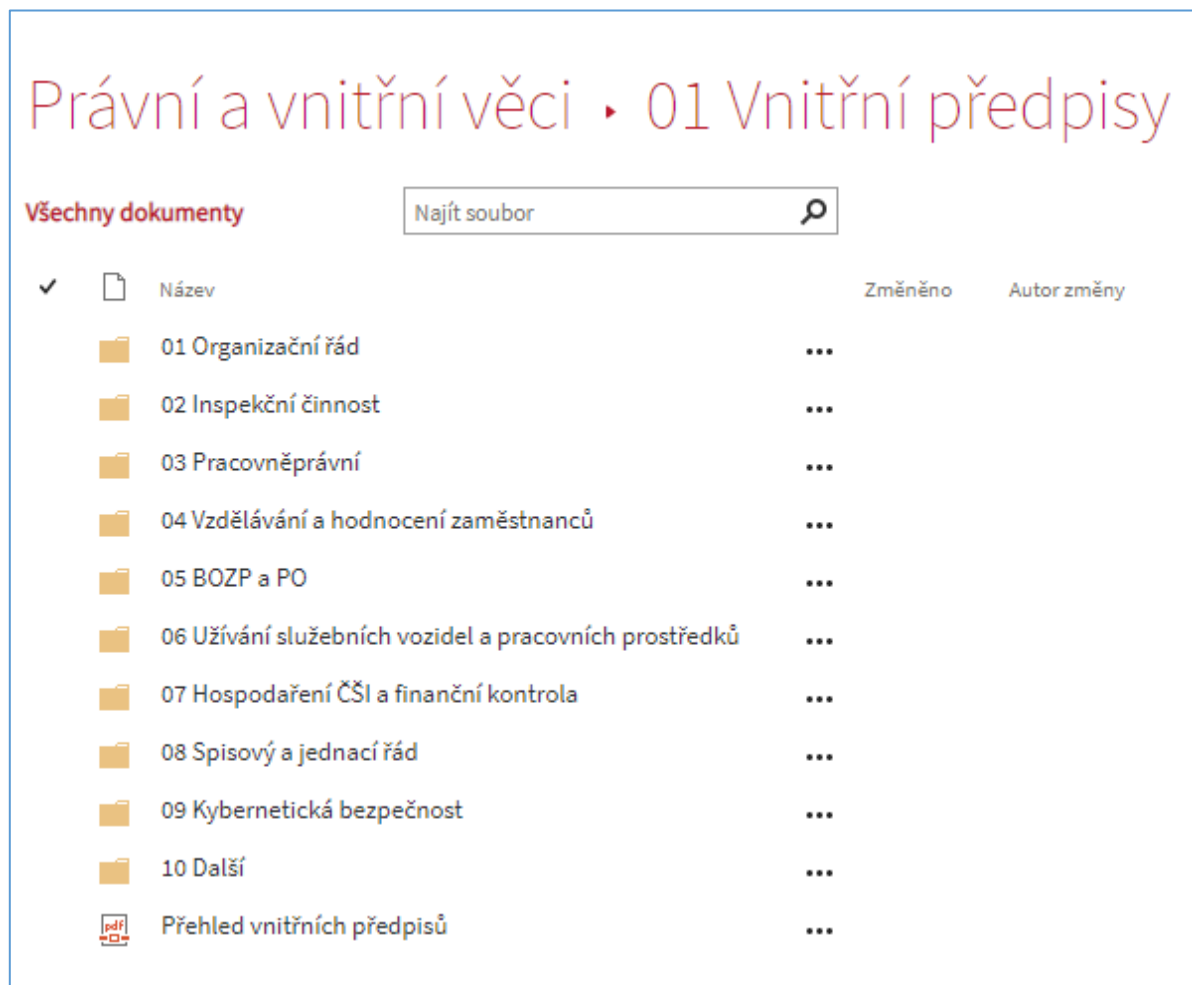
- organizační řád ČŠI;
- inspekční činnost;
- pracovněprávní oblast, se specifickým vyčleněním dílčí tematické oblasti vzdělávání a hodnocení zaměstnanců;
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP) a požární ochrana (PO);
- užívání služebních vozidel a pracovních prostředků;
- hospodaření ČŠI a finanční kontrola;
- spisový a jednací řád;
- kybernetická bezpečnost;
- další vnitřní předpisy upravující dílčí problematiku vnějších vztahů ČŠI a ochrany osobních údajů a zahrnující také speciální vnitřní předpisy vztahující se k řešeným projektům financovaným z ESIF.

Kategorizace vnitřních předpisů ČŠI do tematických oblastí podle jejich věcného obsahu je s výhodou (přehlednost, snadná orientace a vyhledávání) využita také pro zveřejnění vnitřních předpisů na intranetu (viz též obrázek č. 4).





**Obrázek č. 4: Vnitřní předpisy na intranetu ČŠI – vymezení skupin vnitřních předpisů podle jejich věcného obsahu**



V kontextu uvedených skutečností lze možné další příležitosti v hodnocené oblasti spatřovat v explicitním doplnění vedených seznamů vnitřních předpisů ČŠI o některý z atributů uváděných v Metodickém pokynu pro řízení kvality: (a) atribut gestora vnitřních předpisů; (b) atribut doby platnosti a účinnosti vnitřních předpisů; a (c) atribut periody aktualizace vnitřních předpisů.

### 3.1.3 Přezkum vnitřních předpisů

Metodický pokyn pro řízení kvality klade požadavek na realizaci přezkumu vnitřních předpisů z hlediska: (a) jejich platnosti; (b) jejich oprávněnosti k míře užívání; a (c) jejich aktuálnosti, vhodnosti a přiměřenosti s ohledem na potřeby ČŠI. V jejím případě byl takový přezkum pro většinu vnitřních předpisů zaměřených na fungování ČŠI jako služebního úřadu proveden v roce 2020, přičemž hlavní závěry tohoto přezkumu lze shrnout následujícím způsobem:

- Primárně byly identifikovány a následně nařízením ÚŠI zrušeny neaktuální vnitřní předpisy.<sup>10</sup> Přezkum dalších vnitřních předpisů potvrdil jejich oprávněnost k míře užívání a potřebám ČŠI. O této skutečnosti svědčí také hodnocení údajů o datech platnosti

<sup>10</sup> Nařízení ÚŠI, kterým se vydávají Pravidla vzdělávání zaměstnanců České školní inspekce č. 4/2007 ve znění pozdějších předpisů; Příkaz ÚŠI k realizaci Pravidel, zásad a způsobu zabezpečování kontroly užívání počítačových programů č. 11/2003.



a účinnosti, respektive o rocích poslední aktualizace těchto vnitřních předpisů (viz tabulka č. 4).

**Tabulka č. 4: Platnost, účinnost a rok poslední aktualizace vnitřních předpisů (stav ke konci roku 2020)**

*Pozn.: Záměrem tabulky je ukázat na data platnosti, účinnosti a roku poslední aktualizace vnitřního předpisu. Z tohoto důvodu je voleno pouze ilustrativní označení předpisu zkratkou vycházející ze zařazení vnitřního předpisu do skupin podle jejich věcného obsahu.*

Předpis	Platnost předpisu	Účinnost předpisu	Rok poslední aktualizace předpisu
ORG1	17. 2. 2020	19. 2. 2020	2020
INSP1	26. 8. 2020	1. 9. 2020	-
INSP2	16. 4. 2015	20. 4. 2015	2019
INSP3	31. 7. 2019	19. 8. 2019	2020
INSP4	22. 7. 2020	22. 7. 2020	-
PP1	22. 8. 2013	26. 8. 2013	2020
PP2	17. 12. 2018	1. 1. 2019	2020
PP3	4. 1. 2016	4. 1. 2016	2020
PP4	30. 12. 2014	1. 1. 2015	2020
PP5	26. 8. 2020	1. 9. 2020	-
PP6	17. 2. 2020	19. 2. 2020	2020
VZDH1	26. 8. 2020	1. 9. 2020	-
VZDH2	26. 8. 2020	1. 9. 2020	-
BOPO1	5. 11. 2015	9. 11. 2015	2020
BOPO2	26. 8. 2020	1. 9. 2020	-
SVPP1	7. 11. 2016	9. 11. 2016	2020
SVPP2	8. 8. 2014	1. 9. 2014	2020
SVPP3	22. 9. 2017	1. 10. 2017	-
HOSP1	27. 8. 2015	1. 9. 2015	2020
HOSP2	27. 8. 2015	1. 9. 2015	2020



Předpis	Platnost předpisu	Účinnost předpisu	Rok poslední aktualizace předpisu
HOSP3	17. 12. 2018	17. 12. 2018	2020
HOSP4	26. 8. 2020	1. 9. 2020	-
HOSP5	27. 8. 2015	1. 9. 2015	2020
SPIS1	29. 11. 2017	1. 12. 2017	2018
SPIS2	13. 1. 2017	16. 1. 2017	2019
KYBER1	17. 4. 2019	18. 4. 2019	-
KYBER2	17. 4. 2019	18. 4. 2019	-
KYBER3	17. 4. 2019	18. 4. 2019	-
KYBER4	17. 4. 2019	18. 4. 2019	-
KYBER5	17. 4. 2019	18. 4. 2019	-
DAL1	28. 7. 2016	1. 8. 2016	2020
DAL2	26. 8. 2020	1. 9. 2020	2020
DAL3	24. 5. 2018	25. 5. 2018	2020
DAL4	19. 1. 2017	1. 2. 2017	2020
DAL5	29. 8. 2019	1. 9. 2019	2020

Pozn.: ORG – organizační řád ČŠI; INSP – inspekční činnost; PP – pracovněprávní oblast; VZDH – vzdělávání a hodnocení zaměstnanců; BOPO – bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP) a požární ochrana (PO); SVPP – užívání služebních vozidel a pracovních prostředků; HOSP – hospodaření ČŠI a finanční kontrola; SPIS – spisový a jednací řád; KYBER – kybernetická bezpečnost; DAL – další vnitřní předpisy

- V rámci přezkumu byla dále provedena podrobná obsahová analýza hodnocených vnitřních předpisů<sup>11</sup> s cílem identifikovat vhodné náměty na jejich úpravu za účelem:
  - (a) sjednocení terminologie napříč vnitřními předpisy;
  - (b) odstranění duplicit obsahu vnitřních předpisů;
  - (c) posílení provázanosti obsahu vnitřních předpisů;
  - (d) aktualizace obsahu vnitřních předpisů v reakci na: (i) změny právních předpisů a služebních předpisů náměstka ministra vnitra pro státní službu; (ii) aktuální judikaturu

<sup>11</sup> Zájmem obsahové analýzy z různých důvodů nebyly: (a) vnitřní předpisy vztahující se k inspekční činnosti, tj. k věcným úkolům fungování ČŠI; (b) relativně nedávno schválená množina vnitřních předpisů zaměřená na oblast kybernetické bezpečnosti; (c) vnitřní předpisy specificky, a tím i časově ohraničeně, spojené s řešením projektů; a (d) příkazy a pokyny stanovující především konkrétní úkoly a jiná jednorázová individuální rozhodnutí.



a výklady Ministerstva vnitra; (iii) aktuální znění kolektivní smlouvy a kolektivní dohody; a (iv) potřebné či přínosné úpravy procesů, pravidel, využívaných informačních systémů a dalších ustanovení obsažených ve vnitřních předpisech;

- (e) doplnění jednoznačného nastavení odpovědností za činnosti procesů uvedených ve vnitřních předpisech tam, kde je taková specifikace vhodná a žádoucí;
- (f) doplnění požadavků na vnitřní předpisy podle Metodického pokynu pro řízení kvality a zohlednění závěrů kontrol sekce pro státní službu Ministerstva vnitra;
- (g) odstranění nepřesností v textu vnitřních předpisů podle normy ČSN 01 6910 a uvedení správných citací v souladu s Legislativními pravidly vlády.

Získané náměty byly po posouzení zapracovány do návrhů nové verze nebo aktualizovaného znění vnitřního předpisu s tím, že tyto byly vydány s účinností od 1. září 2020.

Další příležitosti pro identifikaci námětů k úpravám vnitřních předpisů lze spatřovat v přezkumu těch vnitřních předpisů, které nebyly předmětem komplexní obsahové analýzy, především pak: (a) spisového a jednacího řádu ČŠI; (b) příkazů a pokynů stanovujících konkrétní úkoly a jiná jednorázová individuální rozhodnutí; a (c) nedávno schválené množiny vnitřních předpisů zaměřených na oblast kybernetické bezpečnosti.<sup>12</sup> Další relevantní témata se pak týkají jednak rozhodnutí o vytvoření vnitřního předpisu zaměřeného na oblast vzdělávání, jednak doplnění chybějících/zaváděných elementů systému řízení kvality v ČŠI do systému vnitřních předpisů.

### 3.1.4 Prokazatelné seznamování zaměstnanců s vnitřními předpisy

V souladu s postupy jejich zveřejňování a evidence jsou vnitřní předpisy dostupné pro všechny zaměstnance na intranetu ČŠI a dalších uvedených místech. V případě vydání nového vnitřního předpisu nebo aktualizovaného znění vnitřního předpisu jsou zaměstnanci upozorněni na tuto skutečnost v sekci aktualit na intranetu. Zaměstnanci přitom mají povinnost sledovat aktuality na intranetu a v případě vydání nového vnitřního předpisu nebo aktualizovaného znění vnitřního předpisu se s těmito novinkami seznámit. Současně jsou na vydání nových předpisů upozorněni všichni představení a vedoucí zaměstnanci, kteří pak odpovídají za to, že se zaměstnanci v jimi řízených útvech s vnitřními předpisy seznámí. Začínající zaměstnanci jsou s vnitřními předpisy seznamováni také, a to v rámci vstupního vzdělávání úvodního. Pro další naplňování zákonem dané povinnosti ČŠI prokazatelně seznamovat zaměstnance s vydanými vnitřními předpisy bude vytvořen a využíván softwarový nástroj v prostředí inspekčního informačního systému (InspIS).

## 3.2 Hodnocení odpovědí zaměstnanců

V odpovědích zaměstnanců týkajících se stávající podoby vnitřních předpisů a souvisejících metodik obecně převažoval pozitivní pohled na jejich využitelnost pro plnění služebních a pracovních úkolů. Kladně bylo hodnoceno také pokrytí činností ČŠI vnitřními předpisy, kdy odpovídající zaměstnanci nezmiňovali potřebu výrazněji doplňovat či zužovat stávající soubor vnitřních předpisů. Spíše ojediněle uváděnou výjimkou je v tomto ohledu námět související s obsáhlostí vnitřních předpisů a metodických dokumentů pro realizaci inspekční činnosti, který

---

<sup>12</sup> Vnitřní předpisy týkající se inspekční činnosti jsou předmětem pravidelného přezkumu vždy před začátkem školního roku.



byl v některých případech rovněž doplněn kontextem změn a úprav těchto dokumentů v průběhu školního roku.

V dalších oblastech se vyskytla i odlišná stanoviska zaměstnanců. První z těchto oblastí se vztahuje k návodnosti vnitřních předpisů pro praktickou práci s nimi. Vedle označení vnitřních předpisů za dobře srozumitelné, přehledné a návodné k další práci (především vnitřní předpisy a metodické pokyny pro inspekční činnost) byla vnímána existence příležitostí ke zlepšení. Tyto příležitosti jsou založeny na chápání vnitřních předpisů jako „pomyslných návodů“, se kterými se zaměstnancům dobře pracuje a zároveň nedochází k opětovnému přepisování obsahu hierarchicky nadřazených závazných předpisů. S touto myšlenkou však souvisí potřeba předcházet příliš detailní specifikaci vnitřních předpisů (např. detailní specifikace odpovědností za dílčí kroky, příliš detailní rozpracování dílčích činností, uvádění komplexních vazeb mezi jednotlivými předpisy), kdy takový přístup utváří hrozbu potřeby aktualizace velmi vysokého počtu vnitřních předpisů i při provedení nevýznamné změny v nich. Vedle toho je nezbytné respektovat legislativní pravidla vlády pro přípravu vnitřních předpisů (např. otázky systematiky, požadavků na obsah, citace, novelizace). Také v odpovědích zaměstnanců byly zdůrazněny výhody spojené se zachováním stabilní podoby vnitřních předpisů s předcházením jejich příliš časté aktualizace více méně jen z formálních důvodů.

V návaznosti na uvedené názory na aspekt návodnosti vnitřních předpisů pro praktickou práci s nimi byla zároveň diskutována otázka nalezení takové úpravy, kdy by bylo možné uchopit pozitiva z těchto názorů plynoucích. Za hlavní příležitost byl v tomto ohledu označen přístup, který je založený na východiscích procesního řízení. Takto jsou základní procesy a postupy primárně upraveny v obsahu vnitřních předpisů s tím, že jejich bližší detaily mohou být s výhodou specifikovány teprve v podobě procesních diagramů (*workflow*) či procesních map. Takový přístup je ČŠI vlastní právě v případě věcných agend, tj. při provádění inspekční činnosti.

Zaměstnanci dále uvedli některé další názory a náměty vztahující se k vnitřním předpisům, a to především:

- řešení neaktuálního a v průběhu času zrušeného nařízení ÚŠI k pravidlům vzdělávání zaměstnanců, a to s otázkou, zda tento vnitřní předpis výhledově nahradit vnitřním předpisem novým, či ponechat klíčovou roli v této oblasti plánu vzdělávání;<sup>13</sup>
- zohlednění příležitostí spojených s úpravou příslušného nařízení ÚŠI k jazykové kvalifikaci, především pak v kontextu poskytování jazykového vzdělávání těm zaměstnancům, u nichž není formulován požadavek na jazykovou kvalifikaci v systemizaci služebních a pracovních míst a u nichž lze z charakteristiky služebního/pracovního místa očekávat potřebu vyšší úrovně jazykových kompetencí v jejich práci;
- vytvoření profesionálního kodexu chování zaměstnance;
- průběžné zajištění potřebných aktualizací vnitřních předpisů v návaznosti na vývoj interních a externích podnětů k nim (např. promítnutí vývoje cen v relevantních vnitřních předpisech týkajících se spotřeby pohonných hmot, stravenek či výše drobných vydání inspektorátů);
- nastavení procesů zaměřených na přezkum souladu vnitřních předpisů s hierarchicky nadřazenými závaznými předpisy (např. právní předpisy, služební předpisy náměstka pro

---

<sup>13</sup> Důležitou informací je v tomto ohledu neobligatorní charakter vnitřního předpisu pro vzdělávání v aktuální úpravě příslušného služebního předpisu náměstka ministra vnitra pro státní službu.



státní službu), a to rovněž v kontextu časté změny základního legislativního rámce České republiky, který ovlivňuje výkon činností ČŠI;

- posilování praxe založené na zdůvodnění potřeby vytvoření či aktualizace znění vnitřního předpisu;
- zachování či posilování kvality připomínkování vnitřních předpisů ze strany věcně dotčených útvarů (např. čas na připomínkování, volba připomínkových osob);
- zhodnocení výhod vydání nového vnitřního předpisu místo časté aktualizace znění vnitřních předpisů;
- zachování průběžné aktualizace seznamu vnitřních předpisů, včetně funkčnosti hypertextových odkazů;
- kontinuální dosahování vysoké kvality vnitřních předpisů (např. jazyková správnost, soulad s normou ČSN 01 6910).

V názorech a námětech zaměstnanců se pak objevilo obecně pozitivní hodnocení nové úpravy organizačního řádu ČŠI. Kladně bylo především hodnoceno přesnější vymezení úkolů a odpovědností jednotlivých útvarů, a to včetně úkolů pohybujících se na rozhraní činností více útvarů.



## 4 PROCESY V ČŠI

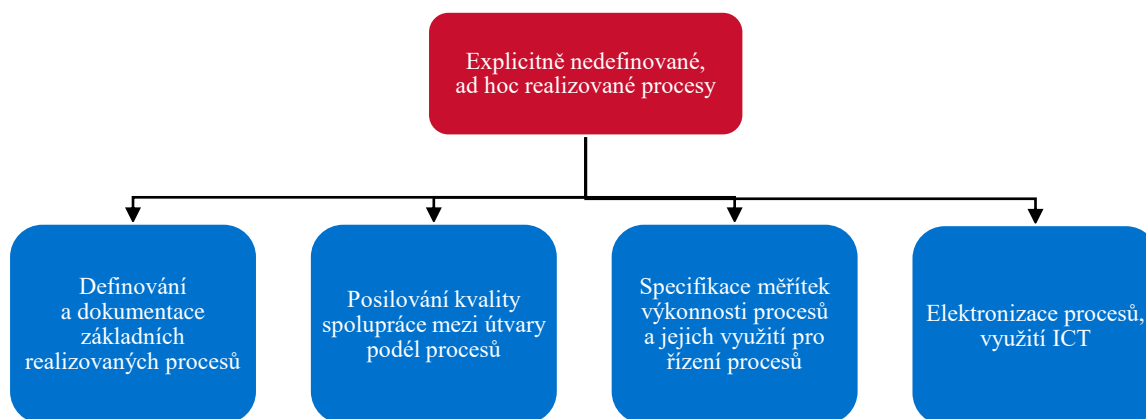
Procesy jsou jedním z významných elementů kvality fungování služebních úřadů. Metodický pokyn pro řízení kvality upravuje tuto oblast především v obsahu kritéria zlepšování č. 3 „Systém odpovědností a pravomocí ve služebním úřadě“, v němž je v prvním opatření kladen na služební úřady požadavek specifikovat druhy činností/procesů a jejich rozsah, přiřadit je k předmětným útvarům (vlastnictví a odborná garance činností/procesů) a budovat transparentní organizační strukturu.

Řízení procesů je ovšem možné zasadit také do širších teoreticko-metodických východisek, které představují jeden z moderních směrů řízení veřejných organizací<sup>14</sup> a které v sobě skrývají potenciál dosažení řady přínosů, jako jsou:<sup>15</sup>

- vyšší efektivita procesů v organizaci probíhajících (např. identifikace a řešení kritických míst procesu, zrychlení procesu);
- posilování flexibility vnitřní struktury organizace na základě detailního vyjasnění spolupráce a interakcí v rámci posloupnosti dílčích činností procesů;
- zlepšování možností implementace efektivních řešení založených na ICT, a to v kontextu jejich procesně založeného fungování.

Z časového hlediska má zavádění procesního řízení ve veřejných organizacích dlouhodobý charakter, v rámci něhož dochází k posilování jeho dílčích elementů, které jsou zachyceny na obrázku č. 5. S ohledem na tuto skutečnost a na specifika řízení procesů ve veřejných organizacích bývá preferován inkrementální přístup s postupným uchopením přínosů plynoucích ze zavádění dílčích elementů procesního řízení.<sup>16</sup> Tato kapitola reaguje na výše popsané motivace, přičemž zároveň přiznává důležitost poznání názorů a námětů zaměstnanců.

**Obrázek č. 5: Dílčí elementy zavádění procesního řízení ve veřejných organizacích**



Zdroj: upraveno podle Stemberger, Kovacic a Jaklic (2007), Raczyńska (2015)

<sup>14</sup> Např. Stemberger, Kovacic a Jaklic (2007).

<sup>15</sup> Např. Gullledge a Sommer (2002), Raczyńska (2015), Půček et al. (2004), Málek et al. (2013), Ahrend, Walser a Leopold (2012).

<sup>16</sup> Např. Majchrzak a Wang (1996), Stemberger, Kovacic a Jaklic (2007), Raczyńska (2015).





## 4.1 Analýza činností/procesů

Tato podkapitola shrnuje hlavní poznatky analýzy činností/procesů v ČŠI, přičemž primárně se věnuje naplnění jednoho z požadavků kritéria zlepšování č. 3 Metodického pokynu pro řízení kvality – shrnout zjištění analýzy spojené se specifikací druhů činností/procesů a jejich rozsahu, s jejich přiřazením k předmětným útvarům a s budováním transparentní organizační struktury ČŠI. Následně je hodnocen rozvojový kontext procesního řízení ve vazbě na teoreticko-metodická východiska této problematiky (viz obrázek č. 5).

### 4.1.1 Zjištění analýzy činností/procesů a organizační struktura ČŠI

Základním informačním východiskem zpracování analýzy činností/procesů v ČŠI a dílčích odpovědností za ně byl Organizační řád ČŠI č. 7/2015 ve znění pozdějších předpisů (dále jen „Organizační řád ČŠI č. 7/2015“), na jehož základě byla vytvořena typologie druhů činností/procesů. Ke každému druhu činností/procesů byly následně přiřazeny jednotlivé vykonávané činnosti/procesy (specifikace rozsahu druhů činností/procesů) a věcná odpovědnost útvarů za ně. Vytvořená datová matice, jejíž výřez zachycuje obrázek č. 7 na konci této kapitoly, byla předmětem následného hodnocení.

Prvním významným poznatkem hodnocení se ukázala být absence vymezení vazby mezi definovanými činnostmi/procesy na jedné straně a nižšími úrovněmi organizační struktury ČŠI (odborníky a oddělení) na straně druhé. Co se týče požadavků Metodického pokynu pro řízení kvality, nebylo proto možné hovořit o bezchybném naplnění požadavků na přiřazení činností/procesů k věcně příslušným útvarům a v tomto kontextu také existovaly významné rezervy v budování transparentní organizační struktury ČŠI ve vazbě na jasnou specifikaci činností/procesů útvarů uvedených v organizačním řádu. Druhým významným poznatkem hodnocení se ukázalo být nesystémové organizační začlenění zaměstnanců pracujících na řešení dvou projektů spolufinancovaných z ESIF.

Uvedené poznatky byly na začátku roku 2020 zohledněny v nově vydaném Služebním předpisu ústředního školního inspektora, kterým se vydává Organizační řád České školní inspekce č. 6/2020 (dále jen „Organizační řád ČŠI č. 6/2020“), kdy inovované prvky tohoto předpisu byly spojeny především s následujícími dílčími opatřeními:

- Prvním dílčím opatřením byla úprava organizační struktury ČŠI, a to především v podobě ustanovení nového odboru projektového řízení tak, aby byla vytvořena maticová organizační struktura utvářející rozhraní věcných a projektových činností ČŠI.
- Druhým dílčím opatřením byla explicitní specifikace činností/procesů jednotlivých útvarů (úroveň odborů a oddělení). Tabulka č. 5 zachycuje zjednodušenou podobu této specifikace, která vychází z typologie druhů činností/procesů a jejich rozsahu s tím, že pro jednotlivé činnosti/procesy byla identifikována a zaznamenána odpovědnost útvarů (viz rovněž obrázek č. 7 pro výřez datové matice, z níž je tabulka č. 5 odvozena). Zdůrazňujeme, že realizace opatření vedla k výraznému zvýšení transparentnosti organizační struktury ČŠI na základě jednoznačné specifikace činností/procesů útvarů uvedených v organizačním řádu.
- Třetím dílčím opatřením bylo posouzení činností/procesů uvedených v Organizačním řádu ČŠI č. 7/2015. V některých případech byly činnosti/procesy shledány jako již nerelevantní, a proto nebyly do nového Organizačního řádu ČŠI č. 6/2020 zahrnuty. Naopak přidány byly některé chybějící činnosti/procesy, a to také činnosti/procesy pro nově vytvořený odbor projektového řízení.





**Tabulka č. 5: Matice vztahů mezi vykonávanými činnostmi/procesy a odpovědnostmi útvarů ČŠI (Organizační řád č. 6/2020 – konec roku 2020)**

Druh činností	OICT	OHS	OSR	OÚEI	OKÚŠI	OPVV	OKIČ	OMA	OMŠ	OPŘ	OPR	KI
<b>Koncepční činnosti</b>	Oblast ICT systémů	Oblast investičních záměrů	OFŘ – oblast financování, hospodaření, odměňování; personální a materiálně-technické podmínky		Ve spolupráci s MŠMT koncepce státní politiky vzdělávání Koncepce a hlavní směry rozvoje ČŠI Koncepční záměry IČ Finanční strategie, personální a materiálně-technické podmínky	Organizační vztahy, systemizace, personalistika	Koncepční záměry IČ a plán hlavních úkolů	Celostátní koncepce IČ a rozvoje vzdělávání Celostátní koncepce evaluace vzdělávání		Hlavní směry rozvoje v projektové oblasti	Další vzdělávání zaměstnanců	
<b>Projektové činnosti a inovace</b>	Zaměření na ICT		Hospodaření s prostředky EU		Projekty spolupráce se skupinou regionálního školství MŠMT a dalšími organizacemi v oblasti vzdělávání Projekty spolupráce na mezinárodní úrovni		Projekty na základě dohod o spolupráci – národní úroveň	Komplexní koordinace strategických mezinárodních projektů a rozvojových projektů hodnocení vzdělávání	Zpracování a řízení projektů zahraniční spolupráce Koordinace zahraničních aktivit a mezinárodních akcí	Řízení projektů Koordinace projektů s kmenovou činností, implementace výstupů do kmenové činnosti		Sjednávání projektů na základě dohod o spolupráci – krajská úroveň
<b>Inspekční činnosti (IČ)</b>	Podpora zpracování dat z IČ				Systém hodnocení vzdělávací soustavy Zahraněční náměty pro IČ, nové trendy ve vzdělávání Spolupráce na rozvoji metod a nástrojů IČ a nových trendů ve vzdělávání Spolupráce na získávání a aplikaci poznatků mezinárodních šetření do praxe IČ	Právní výklady a stanoviska Správní řízení	Systém hodnocení vzdělávací soustavy Metodika a koordinace IČ Koordinace kontroly a hodnocení kvality IČ Zjišťování výsledků vzdělávání Podklady pro TZ a VZ	Metodiky sběru a interpretace dat z IČ Rozvíjení metod a nástrojů IČ a nových trendů ve vzdělávání Statistiky, analýzy a interpretace dat Zpracování TZ a VZ	Zpracování podkladů pro realizaci mezinárodních šetření Získávání a aplikace poznatků mezinárodních šetření do praxe IČ			Metodické řízení a usměrňování IČ Provádění IČ Kontrola a hodnocení kvality IČ Správní řízení v rámci IČ Účast na konkurzních řízeních, komisionálních zkouškách



Druh činností	OICT	OHS	OSR	OÚEI	OKÚŠI	OPVV	OKIČ	OMA	OMŠ	OPŘ	OPR	KI
Činnosti v oblasti správy a rozvoje ICT	Pořizování, správa a vývoj ICT Uživatelská podpora			Vedení elektronického personálního systému v oblasti platů		Vedení elektronického personálního a docházkového systému					Vedení IS pro vzdělávání pracovníků a vzdělávací kurzy	
	Odpovědnost určených zaměstnanců SIČ za stanovení koncepce intranetu ČŠI a zajištění úpravy struktury intranetu (s OICT) a za správu webových stránek ČŠI a SIC1 a elektronické knihovny ČŠI											
Činnosti v oblasti personální				Personální oblast ve vazbě na platy		Systemizace služebních a pracovních míst Agenda služebního a pracovního poměru Personální dokumentace					Výběr a přijímání zaměstnanců Organizace a koordinace vzdělávání zaměstnanců Organizace úřednických zkoušek Organizace a koordinace hodnocení zaměstnanců	Zajištění vzdělávání zaměstnanců ve spolupráci s OPR
	V oboru své působnosti účast na vzdělávání zaměstnanců											
Činnosti v oblasti finanční			Tvorba, čerpání a kontrola rozpočtu	Platy, zákonné odvody, daně Finanční operace, pokladna a účetnictví								Správné a efektivní hospodaření s přidělenými prostředky
Činnosti v oblasti majetkové		Smluvní vztahy, veřejné zakázky Správa a provoz objektů a majetku, zásobování BOZP, PO		Investiční záměry								Správa a provoz objektů a majetku BOZP, PO



Druh činností	OICT	OHS	OSR	OÚEI	OKÚŠI	OPVV	OKIČ	OMA	OMŠ	OPŘ	OPR	KI
Činnosti v oblasti právních a vnitřních věcí						Koordinace organizačních vztahů Zpracování vnitřních předpisů Výkon spisové služby Poskytování právní podpory Jednání s odborovými organizacemi					Nominace a pověření zaměstnanců v komisích mimo ČŠI	
	V oboru své působnosti návrh a zpracování věcných záměrů úprav služebních a vnitřních předpisů											
Specifické činnosti v oblasti vnějších vztahů					Plán zahraničních pracovních cest a návštěv zahraničních partnerů Projekty zahraniční a mezinárodní spolupráce Ve spolupráci s MŠMT Koncepce státní politiky vzdělávání	Koordinace připomínkování a posuzování materiálů MŠMT Koordinace poskytování informací v souladu se zvláštním právním předpisem Řešení stížností na ČŠI			Projekty zahraniční a mezinárodní spolupráce		Nominace a pověření zaměstnanců v komisích mimo ČŠI	Poskytování informací v souladu se zvláštním právním předpisem
							Odpovědnost určených zaměstnanců SIČ: Zpracování návrhů dohod o spolupráci ČŠI s dalšími orgány a organizacemi na národní úrovni (s OPVV); Zajištění informačních, publicistických a tiskových vztahů ČŠI k veřejnosti a hromadným sdělovacím prostředkům					

Pozn.: OICT – oddělení ICT; OHS – oddělení hospodářské správy; OSR – oddělení správy rozpočtu; OÚEI – oddělení účetnictví a ekonomických informací; OKÚŠI – oddělení kanceláře ústředního školního inspektora; OPVV – oddělení právních a vnitřních věcí; OKIČ – oddělení koordinace inspekční činnosti; OMA – oddělení metodik a analýz; OMŠ – oddělení mezinárodních šetření; OPŘ – odbor projektového řízení; OPR – oddělení profesního rozvoje; KI – krajské inspektoráty, SIČ – sekce inspekční činnosti

Pozn.: Modře podbarvené buňky označují vztahy specifikované v Organizačním řádu ČŠI č. 6/2020 ve verzi přijaté na začátku roku 2020. Modrým vodorovným šrafováním jsou označeny vztahy specifikované v aktualizované verzi Organizačního řádu ČŠI č. 6/2020 s účinností od 1. září 2020.



Detailnější informace, tj. celkový rozsah činností/procesů, poskytuje matice vazeb mezi činnostmi/procesy a útvary tak, jak byly zakotveny v nově vydaném Organizačním řádu ČŠI č. 6/2020 (výřez této matice viz obrázek č. 7).

V návaznosti na požadavek Metodického pokynu pro řízení kvality byl dále proveden komplexní přezkum činností/procesů útvarů uvedených v nově vydaném Organizačním řádu ČŠI č. 6/2020. Na základě přezkumu bylo identifikováno několik potřebných úprav specifikace činností/procesů útvarů:

- První oblast úprav se týkala stanovení odpovědností za činnosti/procesy na úrovni odborů a na úrovni oddělení. Na úroveň odborů byly doplněny a z úrovně oddělení přesunuty činnosti spojené s plněním komplexních a nejvíce náročných úkolů, případně došlo k odstranění duplicit takových činností/procesů na úrovni odboru a oddělení. Příklady tohoto druhu zahrnují: (a) přesun činností spojených s koordinací komplexních projektů vývoje informačních systémů veřejné správy, programového vybavení nebo informačních služeb z úrovně oddělení ICT na úroveň odboru ICT a hospodářské správy; (b) přesun činností spojených se zajištěním projednání rozpočtu investičních prostředků a neinvestičních prostředků spojených s investicemi s příslušným útvarem Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy z oddělení správy rozpočtu na odbor finančního řízení; (c) přesun zpracování plánu hlavních úkolů ČŠI z oddělení koordinace inspekční činnosti na odbor inspekční činnosti s tím, že oddělení plán hlavních úkolů nezpracovává, ale jen se na jeho zpracování podílí; a (d) zrušení metodické podpory na úrovni oddělení koordinace inspekční činnosti s ohledem na stanovenou odpovědnost za tuto činnost na úrovni odboru inspekční činnosti.
- Druhou oblastí úprav bylo doplnění řady relevantních činností/procesů jednotlivých útvarů. Příklady tohoto druhu například zahrnují: (a) pro oddělení ICT činnosti spojené s kybernetickou bezpečností, s úpravami inspekčního informačního systému InspIS, se zpracováním podkladů pro programovací práce a s vývojem webových stránek ČŠI; (b) pro oddělení správy rozpočtu činnosti spojené s ekonomickými rozbory, s finančními analýzami a se zajištěním metodické pomoci příkazcům operací v celé ČŠI; a (c) pro oddělení kanceláře ústředního školního inspektora činnosti spojené s realizací projektů spolupráce se skupinou regionálního školství Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy a dalšími profesními a odbornými organizacemi v oblasti vzdělávání a se zpracováním nestandardních komplexních statistických výstupů o ČŠI spolu s přípravou podkladů pro poskytování těchto výstupů do zahraničí.
- Třetí oblastí úprav bylo odstranění opakujících se činností jednoho útvaru (např. odstranění duplicity poskytování informace v souladu se zvláštním právním předpisem s ohledem na zahrnutí analogické činnosti poskytování informace, resp. koordinace poskytování informací podle zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím, ve znění pozdějších předpisů).
- Čtvrtou oblastí úprav bylo doplnění činností/procesů interního auditora ČŠI (např. stanovení koncepce a zpracování hlavních směrů rozvoje ČŠI v oblasti vnitřního kontrolního systému, provádění úkolů komplexního vnitřního auditu).

Uvedené úpravy byly zapracovány v návrhu aktualizovaného znění Organizačního řádu ČŠI č. 6/2020, který nabyl účinnosti k 1. září 2020. V tomto kontextu také došlo k úpravě matice vztahů zachycené v tabulce č. 5. Provedené změny dále přispívají k naplňování požadavku transparentnosti organizační struktury ČŠI prostřednictvím jednoznačné specifikace činností/procesů útvarů uvedených v organizačním řádu.



#### 4.1.2 Východiska procesně orientovaného řízení

Výkon agend ČŠI je založený na procesech, tj. na logické posloupnosti dílčích činností, které jsou primárně uvedeny v právních a dalších závazných předpisech a za jejichž realizaci nese konkrétní útvár odpovědnost. V případě výkonu agend inspekční činnosti využívá ČŠI již delší dobu nástroje pro formalizaci těchto procesů (workflow), a to s podporou inspekčního informačního systému InspIS (viz tabulka č. 6).

**Tabulka č. 6: Příklady procesů výkonu agend inspekční činnosti s elektronickou podporou**

Proces (workflow)
Komplexní inspekční činnost a jiné typy inspekční činnosti
Šetření stížností na školy a školská zařízení doručených ČŠI
Evidence úrazů ve školách a školských zařízeních
Elektronické zjišťování dat
Pilotáž dotazníků a dalších dokumentů
Zjišťování výsledků ve vzdělávání
Mezinárodní šetření (např. PISA, PIRLS/TIMSS)

Podoba workflow, kterou ČŠI využívá pro rozpracování procesů, reflektuje přínosy spojené se zaváděním dílčích elementů procesního řízení (viz obrázek č. 5). Takto workflow primárně definuje posloupnost stavů/činností a odpovědností k nim, tj. průběh vlastního procesu. Dále jsou ve workflow specifikovány doprovodné požadavky na proces kladené, například:

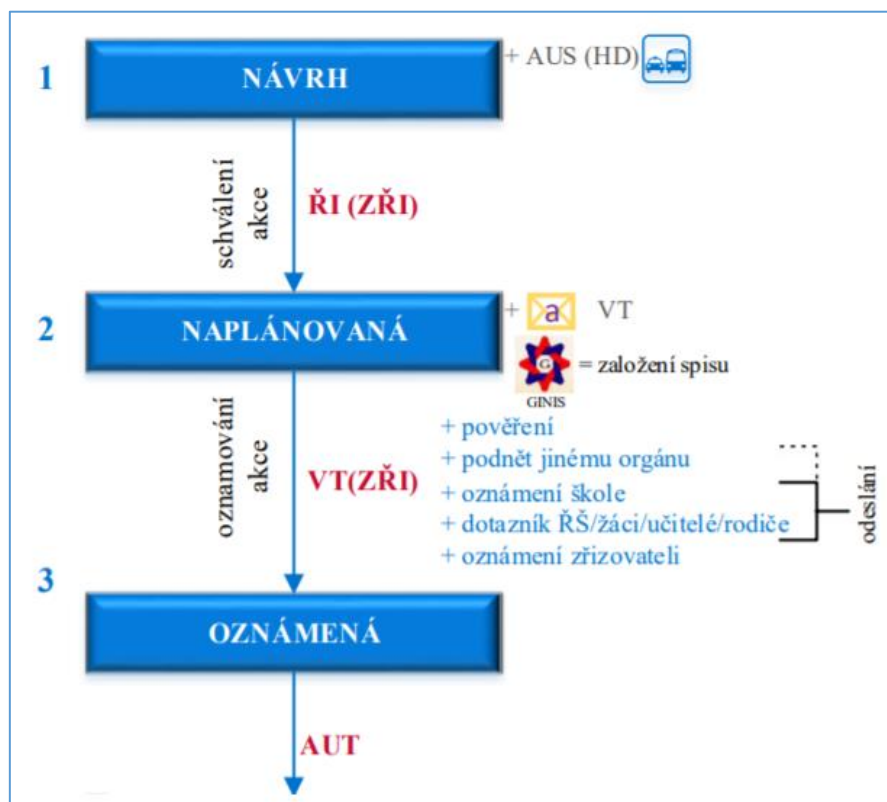
- požadavek na vyplnění, uzamčení či odeslání potřebných formulářů;
- požadavek na kontaktování stanovených osob za účelem jejich informování;
- požadavek na využití příslušného informačního systému (např. informační systém spisové služby GINIS);
- časové lhůty přechodu mezi dílčími stavy/činnostmi;
- požadavek na využití služebního vozidla.

Pro zjednodušení a ilustraci jsou doprovodné požadavky procesů znázorňovány ve workflow s využitím piktogramů. Obrázek č. 6 zachycuje příklad části jednoho z workflow využívaného pro výkon komplexní inspekční činnosti.

Procesy definované s využitím workflow jsou podporovány inspekčním informačním systémem InspIS, jsou tedy elektronizovány. Tato skutečnost ovlivňuje také podobu workflow, která je primárně založena na stavech procesu, méně již na dílčích činnostech procesu. S výhodou lze díky elektronizaci procesů využít funkcionality spojené s utvářením reportů (tiskových sestav), které poskytují různorodé informace o procesech a které lze případně využít jako měřítko výkonosti procesů (např. statistika výskytu procesu, statistika dodržení časových lhůt procesu).



Obrázek č. 6: Příklad části workflow pro výkon komplexní inspekční činnosti



Pozn.: V modrých rámečcích jsou zachyceny stavy workflow s vazbou na činnosti uvedené jako popis příslušné šipky. Červeně jsou označeny odpovědnosti za činnost s možností také automatického posunu (popis AUT).

Výše uvedené skutečnosti jasně ukázaly, že v ČŠI jsou dobře nastaveny základní předpoklady procesního řízení, přičemž některá opatření byla učiněna také v oblastech jejího fungování ve smyslu služebního úřadu. Takto byla především provedena dokumentace vybraných procesů služebních agend ČŠI v podobě tzv. souboru procesních map (viz tabulka č. 7).<sup>17</sup> Některé procesy byly rovněž elektronizovány (např. hodnocení zaměstnanců, zpracování cestovních příkazů, šetření spokojenosti, podávání návrhů významných změn zaměstnanci). V posilování těchto aspektů procesního řízení lze spatřovat také existenci dalších příležitostí, přičemž dlouhodobým záměrem by mělo být dosahování vysoké kvality procesního řízení, a to s důrazem na meziútvárovou spolupráci a aktivní sledování a hodnocení parametrů procesů s možností identifikace vhodných námětů k jejich inovacím.

<sup>17</sup> Uvedme, že typologicky se jedná jednak o procesy, které v ČŠI již probíhají, ale pro něž byla procesní mapa nově vytvořena, jednak o procesy, které jsou do fungování ČŠI ve smyslu služebního úřadu teprve zaváděny v návaznosti na požadavky Metodického pokynu pro řízení kvality. Podoba procesních map je přitom založena na činnostech, nikoliv na stavech, jako je tomu v případě workflow elektronicky podporovaných procesů. V případě zájmu o elektronizaci však mohou být procesní mapy s výhodou využity pro jejich převedení do podoby stavů workflow.



**Tabulka č. 7: Indikativní návrh procesů spojených s fungováním ČŠI ve smyslu služebního úřadu pro rozpracování do podoby procesních map a informace o zpracování procesní mapy jako součásti souboru procesních map**

Druh procesu	Proces	Nový proces podle MP	Součást souboru procesních map
Koncepční	Strategické řízení	Ano	Ano
Projekty a inovace	Návrh a zavádění významné změny zaměstnanci	Ano	Ne
Personální	Vznik, změna či skončení služebního a pracovního poměru	Ne	Ano – pro služební poměr
	Provedení služebního či pracovního hodnocení zaměstnance	Ne	Ano
	Uzavření dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr	Ne	Ne
	Organizace, realizace a vyhodnocení šetření spokojenosti zaměstnanců	Ano	Ano
Finanční	Řídící kontrola závazků ČŠI k veřejnému výdaji či jinému plnění	Ne	Ano
	Stanovení platu zaměstnance	Ne	Ano – pro státní zaměstnance
	Příjem, výdej a evidence stravenek	Ne	Ne
	Služební či pracovní cesta a zpracování cestovního příkazu	Ne	Ano
Majetkové	Uzavírání smluv v oblasti majetkové	Ne	Ano
	Zadávání veřejných zakázek (malého rozsahu / podlimitních / nadlimitních)	Ne	Ano
	Řešení škodních událostí na majetku	Ne	Ano
Vnitřní věci	Vyřizování stížností na ČŠI podle § 175 zákona č. 500/2004 Sb., správní řád, ve znění pozdějších předpisů	Ne	Ano
	Vyřizování stížností zaměstnanců na ČŠI	Ne	Ne
	Kárné řízení	Ne	Ano





Druh procesu	Proces	Nový proces podle MP	Součást souboru procesních map
	Zpracování či změna charakteristiky služebního místa	Ne	Ano
	Vydání vnitřního předpisu	Ne	Ano
	Zajištění celkového oběhu dokumentů	Ne	Ne
Vnější vztahy	Komunikace s médii	Ne	Ano
	Vyřizování žádostí o informace podle zákona č. 106/1999 Sb.	Ne	Ano
	Schválení a realizace zahraniční cesty zaměstnance	Ne	Ne
	Přijetí zahraničních hostů/delegace	Ne	Ne

Pozn.: MP – Metodický pokyn pro řízení kvality

## 4.2 Hodnocení odpovědí zaměstnanců

Odpovědi zaměstnanců na otázky týkající se procesů jsou do značné míry konzistentní se zjištěními představenými v předchozí podkapitole. Primárně lze v tomto ohledu pozorovat příznivý pohled na nastavení procesů týkajících se inspekční činnosti, a to včetně využití jak workflow, které byly za tímto účelem vytvořeny, tak elektronické podpory procesů prostřednictvím informačního systému InspIS (viz podkapitola 4.1). Pozitivně byla v případě takto upravených procesů především vnímána:

- návaznost, jednoznačnost, přehlednost, funkční provázanost a jasné určení odpovědnosti;
- možnost vyhodnocování a srovnávání stejných procesů;
- možnost propojení plánovací agendy s inspekčním informačním systémem (InspIS);
- možnost generování reportů a formulářů (šablon), a to se zachováním formální kvality výstupů;
- propojení informačních systémů, které jsou využívány při výkonu inspekční činnosti.

Kladně byla také hodnocena možnost každoročního přezkumu a úpravy procesů a souvisejících dokumentů, pozornost je nadále potřeba věnovat hodnocení jejich obsahu (např. podoba, množství a aktuálnost otázek formulářů). Příležitosti, které poskytují podněty k úvahám o řízení procesů výkonu inspekční činnosti, byly spatřovány v oblastech:

- posilování jednotného postupu všech krajských inspektorátů tam, kde takové postupy byly explicitně definovány;
- vytvoření workflow procesů inspekčních agend, u nichž takový přístup není sledován (např. dílčí typy inspekční činnosti, veřejnosprávní kontrola, zahajování správního řízení);
- vyšší flexibility workflow procesů (např. možnost reakce na specificky vzniklé situace, striktnost posloupnosti stavů ve workflow);





- uvedení dalších relevantních informací pro dané procesy (např. vazba na příslušný paragraf legislativy);
- posilování fáze pilotáže změn procesů.

V návaznosti na výše uvedené body je však potřeba zdůraznit, že situace řešené při výkonu inspekční činnosti nejsou stejné (např. odlišnosti a specifika jednotlivých škol a školských zařízení, unikátnost řešené situace) a stejně tak není možné zapracovat do workflow všechny detaily procesů. Obecně tak platí, že jedno řešení pro všechny situace není účelné a může vést k demotivaci zaměstnanců a formalismu.

V kontextu uvedených skutečností bylo více příležitostí identifikováno v případě procesů spojených s fungováním ČSI ve smyslu služebního úřadu:

- První příležitost se týkala pomyslného „mezičlánku“ organizace procesů, který by propojoval zadání úkolu na úrovni představeného či vedoucího zaměstnance a realizaci úkolu na úrovni zaměstnance, a to ve vazbě na existující závazné předpisy. Ve své podstatě tak příležitost spočívá v poskytnutí podpůrného „návodu“ posloupnosti činností a odpovědností, které jsou pro splnění daného úkolu potřebné. Právě tuto roli mohou plnit procesní mapy (procesní diagramy, workflow) umožňující rychlý a jednoduchý vhléd do činností a odpovědností za splnění úkolu. Zároveň platí, že procesní mapy mohou jednak dobře rozpracovat informace (např. činnosti, odpovědnosti, požadavky procesů), které by zbytečně komplikovaly obsah vnitřních předpisů, jednak do procesu vnést specifické předpoklady pro iniciaci procesu (např. předběžné schválení odpovědnou osobou) tak, aby bylo předcházeno zastavení procesu v pozdní fázi jeho realizace. Tabulka č. 8 uvádí přehled procesů/činností, které byly zaměstnanci označeny jako vhodné pro další rozpracování ve formě metodických popisů či ve formě procesních map a na které bylo do značné míry reagováno vytvořením souboru procesních map (viz tabulka č. 7).

**Tabulka č. 8: Přehled procesů/činností uvedených zaměstnanci jako náměty pro rozpracování do podoby procesní mapy a vhodnost elektronizace těchto procesů/činností**

Typ procesu	Proces	Elektronizace
Procesy v oblasti projektové	Projektové činnosti v návaznosti na obsahové zaměření projektu	Ano
Procesy v oblasti personální	Výběrové řízení na volné služební či pracovní místo a uzavření služebního či pracovního poměru	Ano
	Uzavření dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr	Ano
	Pravidelné hodnocení zaměstnanců	Ano
	Organizace, realizace, vyhodnocení a evidence vzdělávání zaměstnanců	Ano
Procesy v oblasti finanční	Čerpání finančních prostředků z Fondu kulturních a společenských potřeb	-
	Správa cestovních příkazů	Ano



Typ procesu	Proces	Elektronizace
Procesy v oblasti majetkové	Organizace veřejné zakázky, včetně vazby na typ soutěžené dodávky, stavební práce či služby	-
	Činnosti související s prací škodní komise	Ano
	Podávání žádosti o přidělení služebního vozidla zaměstnanci ústředí ČŠI	Ano
Procesy v oblasti vnitřních věcí	Postupy při utváření systemizace služebních a pracovních míst v ČŠI	-
Průřezově	Procesy/činnosti související s prací se spisem v prostředí GINIS	Elektronizace z podstaty GINIS
	Generování statistických výstupů různých procesů	Ano

- Jako druhou oblast příležitostí uvedli zaměstnanci možnost elektronizace řady procesů souvisejících s fungováním ČŠI ve smyslu služebního úřadu. Takto především procesy spojené se záznamy vedenými v papírové či jednoduché tabelární formě byly označeny za vhodné kandidáty elektronizace (viz také tabulka č. 8 pro jejich indikativní přehled).
- Třetí oblast příležitostí má úzkou vazbu na existenci řady časových termínů pro realizaci dílčích činností procesů a je spojena s utvářením lhůtníku, který by hlídal plnění závazných termínů či časových lhůt (např. prověrky budov ústředí i inspektorátů, vzdělávání v oblasti BOZP a požární ochrany či kybernetické bezpečnosti, termíny lékařských prohlídek, přihlášení a odhlášení zaměstnanců ke zdravotnímu pojištění či na Českou správu sociálního zabezpečení). Podstata tohoto námětu je založena na podpoře s využitím ICT a se zasíláním automatického upozornění odpovědné osobě na potřebu dokončení úkolu ve stanovené časové lhůtě.
- Čtvrtá oblast příležitostí je spojena s upřesněním a vyjasněním odpovědností, a to především v případě procesů, jejichž činnosti jsou rozděleny mezi více útvarů. Procesní mapy (workflow) mohou k tomuto záměru výrazně přispět.





## 5 LIDSKÉ ZDROJE V ČŠI

Lidské zdroje jsou tématem, na které klade Metodický pokyn pro řízení kvality vysoký důraz. Téma se objevuje hned v několika kritériích zlepšování, přehled požadavků zachycuje tabulka č. 9.

**Tabulka č. 9: Požadavky uvedené v kritériích zlepšování Metodického pokynu pro řízení kvality, které se týkají oblasti lidských zdrojů**

Kritérium zlepšování	Související požadavky
KZ č. 3 „Systém odpovědností a pravomocí ve služebním úřadě“	<p>Charakteristika všech služebních míst, definované odpovědnosti a pravomoci na všech systemizovaných služebních místech</p> <p><i>Pozn.: Metodický pokyn pro řízení kvality neuvádí stejný požadavek pro pracovní místa.</i></p> <p>Přezkum počtu a struktury systemizovaných míst s ohledem na poslání a úkoly služebního úřadu</p>
KZ č. 7 „Politika lidských zdrojů“	<p>Jasně definování základních činností v řízení lidských zdrojů na jednom místě a v jednom dokumentu, tj. formulace politiky lidských zdrojů, konkrétně činností: (a) plánování potřeb v oblasti lidských zdrojů; (b) nábor nových zaměstnanců, včetně jejich oslovení; (c) přijímání a nástup nového zaměstnance; (d) adaptace zaměstnance; (e) úřednická zkouška; (f) vzdělávání; (g) služební hodnocení; (h) práva a povinnosti zaměstnanců; (i) benefity zaměstnanců; (j) kárné řízení; (k) sladování rodinného a osobního života s výkonem státní služby; a (l) práce s dočasně nepřítomnými a odcházejícími zaměstnanci</p>
KZ č. 8 „Adaptační proces“	<p>Nastavení pravidel a odpovědností v oblasti adaptace nových zaměstnanců, především pak: (a) plánování adaptačního procesu nového zaměstnance (např. koučování, mentoring, modelové role, rotace zaměstnanců, vzdělávání), včetně délky trvání adaptačního procesu; a (b) realizace a vyhodnocení adaptačního procesu nového zaměstnance</p> <p>Zpracování vstupní příručky nového zaměstnance</p>
KZ č. 9 „Šetření spokojenosti zaměstnanců“	<p>Nastavený systém pro šetření spokojenosti zaměstnanců, jejich očekávání a potřeb</p>



Vedle požadavků Metodického pokynu pro řízení kvality vychází další hodnocení lidských zdrojů ČŠI také z podstaty klíčových teoreticko-metodických konceptů v této oblasti. V tomto ohledu se především jedná o koncept kompetencí pracovních pozic<sup>18</sup> a o koncept kariérního rozvoje zaměstnanců. Důležitost kariérního rozvoje zaměstnanců je spojována s významem, který má lidský kapitál pro kvalitu činností organizace, přičemž nabídka možností kariérního rozvoje je považována za jeden z nástrojů konkurenčního boje organizací o zaměstnance, za nástroj atrakce i udržení zaměstnanců.<sup>19</sup> Vedle toho je nabídka možností kariérního rozvoje označována jako nástroj motivace zaměstnanců k vyšší efektivitě jejich práce a nástroj pomáhající zaměstnancům i organizaci identifikovat potřebné znalosti a dovednosti pro další odborný růst.<sup>20</sup>

Tato kapitola reaguje svým zpracováním na požadavky Metodického pokynu pro řízení kvality v oblasti lidských zdrojů tak, jak jsou uvedeny v tabulce č. 9, a respektuje rovněž kontext souvisejících teoreticko-metodických konceptů řízení lidských zdrojů.

## 5.1 Analýza problematiky lidských zdrojů

Tato podkapitola se zaměřuje na analýzu dílčích aspektů problematiky lidských zdrojů, které rovněž představují východisko pro její vnitřní strukturaci, přičemž zohledněny jsou požadavky Metodického pokynu pro řízení kvality.

### 5.1.1 Služební a pracovní místa – stav v roce 2020

Počet a struktura služebních a pracovních míst v ČŠI jsou primárně nastaveny systemizací služebních a pracovních míst, která je v souladu se závaznými předpisy zpracována jako roční systemizace s tím, že v průběhu roku může docházet k její změně.<sup>21</sup> Tabulka č. 10 uvádí počty služebních a pracovních míst v ČŠI podle systemizace s účinností od 1. října 2020, a to s rozlišením jejich dvou typů ve vazbě na financování dané pozice: (a) služební a pracovní místa nefinancovaná z ESIF; a (b) projektová služební a pracovní místa financovaná z ESIF. Ne všechna služební a pracovní místa jsou systemizovaná s plným úvazkem zaměstnance (viz rovněž tabulka č. 10). S ohledem na svá specifika nejsou projektová služební a pracovní místa

---

<sup>18</sup> Hood a Lodge (2004) hovoří o kompetencích ve smyslu schopnosti zaměstnance realizovat specifický úkol s tím, že celý koncept utváří tři základní dimenze: (a) vlastní kompetence – znalosti, dovednosti a osobní charakteristiky člověka; (b) úroveň kompetence; a (c) kontext kompetence (např. pracovní pozice, dílčí témata či procesy). Koncept kompetencí, potažmo kompetenčního modelu, služebních a pracovních míst lze využít v řadě oblastí řízení lidských zdrojů (např. Nunes, Martins a Duarte, 2007; Draganidis a Mentzas, 2006; De Coi et al., 2007; Cohen, 2015; Op De Beck a Hondeghem, 2010; Russo, 2016; Skorková, 2016; UNESCO, 2015): (a) nábor nových zaměstnanců, tj. těch zaměstnanců, jejichž kompetence nejlépe odpovídají kompetenčnímu profilu dané pracovní pozice; (b) volba zaměření dalšího vzdělávání zaměstnanců (např. identifikace nejvýznamnějších nedostatků v kompetencích); (c) hodnocení a odměňování zaměstnanců, kdy kompetenční profil pracovní pozice utváří obsahové zaměření hodnocení; (d) identifikace potřebných pracovních pozic do budoucna; a (e) zhodnocení souladu kompetencí zaměstnanců s požadavky legislativy. Záměrem řízení lidských zdrojů na základě kompetencí je poznat a dále rozvíjet kompetence zaměstnanců pro naplnění současných i budoucích potřeb organizace, a to jak ve vazbě na širší koncept řízení lidských zdrojů – horizontální integrace, tak ve vazbě na vizi a cíle organizace – vertikální integrace (Op De Beck a Hondeghem, 2010; De Coi et al., 2007; Draganidis a Mentzas, 2006; Nunes, Martins a Duarte, 2007). V ideální podobě pak koncept kompetencí působí jako nový způsob myšlení celé organizace (Op De Beck a Hondeghem, 2010).

<sup>19</sup> Např. Lam, Dyke a Duxburry (2013), Baruch (2006), Hirsh a Jackson (1996).

<sup>20</sup> Např. Instructure (2019), Cedefop (2008), Hedge a Rinner (2017).

<sup>21</sup> Blíže viz příslušné služební předpisy náměstka ministra vnitra pro státní službu pro oblast systemizace.



financovaná z ESIF do další analýzy zařazena.<sup>22</sup> Doplňme, že pro zajištění některých činností využívá ČŠI také dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr (např. další vzdělávání zaměstnanců externím lektorem, účast přizvaných osob při výkonu inspekční činnosti).

**Tabulka č. 10: Počty služebních a pracovních míst v ČŠI podle systemizace s účinností od 1. října 2020**

Typ služebního/pracovního místa	Služební a pracovní místa financovaná z ESIF	
	Ne	Ano
Počet služebních míst představených	30	1
Počet služebních míst ostatních státních zaměstnanců	430	1
<b><i>Celkem služebních míst</i></b>	<b>460</b>	<b>2</b>
<b><i>Celkem služebních míst se zohledněním úvazku</i></b>	<b>460</b>	<b>1,8</b>
Počet pracovních míst vedoucích	1	8
Počet pracovních míst ostatních	51	49
<b><i>Celkem pracovních míst</i></b>	<b>52</b>	<b>57</b>
<b><i>Celkem pracovních míst se zohledněním úvazku</i></b>	<b>48</b>	<b>29,8</b>
<b>Celkem služebních a pracovních míst se zohledněním systemizovaného úvazku</b>	<b>508</b>	<b>31,6</b>

Strukturu služebních a pracovních míst v ČŠI lze charakterizovat ve vazbě na několik atributů, specificky pak:

- typ služebního/pracovního místa;
- zařazení do oboru služby v případě služebních míst;
- stanovený požadavek dosaženého vzdělání;
- stanovený požadavek jazykové zkoušky.

Tabulka č. 11 představuje jednotlivé typy služebních/pracovních míst v ČŠI, včetně stručné charakteristiky jejich vybraných atributů. Důležitost typologie služebních/pracovních míst je dána jejím postavením jako jednoho z východisek řízení lidských zdrojů (např. charakteristika služebních a pracovních míst ve vazbě na kritérium zlepšování č. 3 Metodického pokynu pro řízení kvality).

<sup>22</sup> Projektová služební a pracovní místa jsou ze své podstaty jednak projektově specifická, jednak časově ohraničená dobou trvání projektu. Charakteristika projektových služebních a pracovních míst je proto nutně závislá na podobě samotného projektu.





**Tabulka č. 11: Typologie služebních a pracovních míst v ČŠI podle systemizace s účinností od 1. října 2020 (bez projektových služebních a pracovních míst)**

Typ pozice	Vazba na útvar ČŠI
Představení a vedoucí zaměstnanci útvarů ústředí ČŠI	<ul style="list-style-type: none"> <li>- organizační zařazení napříč útvary ústředí</li> <li>- služební místo oboru státní služby v závislosti na organizačním zařazení</li> <li>- požadovaná kvalifikace v závislosti na organizačním zařazení</li> </ul>
Ředitel inspektorátu a zástupce ředitele inspektorátu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- organizační zařazení v rámci krajských inspektorátů</li> <li>- služební místo oboru státní služby 9</li> <li>- požadovaná kvalifikace v oblasti pedagogiky, psychologie nebo jiného příbuzného oboru</li> </ul>
Školní inspektor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- organizační zařazení v rámci krajských inspektorátů<sup>23</sup></li> <li>- služební místo oboru státní služby 9</li> <li>- požadovaná kvalifikace v oblasti pedagogiky, psychologie nebo jiného příbuzného oboru</li> </ul>
Kontrolní pracovník	<ul style="list-style-type: none"> <li>- organizační zařazení v rámci krajských inspektorátů</li> <li>- služební místo oboru státní služby 9</li> </ul>
Interní auditor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- organizační zařazení v úseku ústředního školního inspektora</li> <li>- služební místo oboru státní služby 3 a 22</li> <li>- požadovaná kvalifikace v podobě auditních zkoušek</li> </ul>
Referent školství, výchovy a vzdělávání	<ul style="list-style-type: none"> <li>- organizační zařazení v: (a) oddělení koordinace inspekční činnosti; (b) oddělení kanceláře ústředního školního inspektora; a (c) odboru hodnocení vzdělávací soustavy</li> <li>- služební místo oboru státní služby 9</li> <li>- požadovaná kvalifikace v oblasti: (a) pedagogiky, sociologie, statistiky nebo jiného příbuzného oboru; nebo (b) pedagogiky, psychologie nebo jiného příbuzného oboru v závislosti na organizačním zařazení<sup>24</sup></li> </ul>

<sup>23</sup> Jedno služební místo také v oddělení koordinace inspekční činnosti.

<sup>24</sup> První typ požadované kvalifikace pro služební místa v oddělení kanceláře ústředního školního inspektora a odboru hodnocení vzdělávací soustavy; druhý typ požadované kvalifikace pro služební místa v oddělení koordinace inspekční činnosti.



Typ pozice	Vazba na útvar ČŠI
Personalista	<ul style="list-style-type: none"><li>- organizační zařazení v: (a) oddělení právních a vnitřních věcí; (b) oddělení účetnictví a ekonomických informací; a (c) oddělení profesního rozvoje</li><li>- služební místo oboru státní služby 63 s doplněním oborů 18 a 19 v závislosti na organizačním zařazení</li><li>- požadovaná kvalifikace v oblasti (a) andragogiky, personalistiky, řízení lidských zdrojů, pedagogiky nebo jiného příbuzného oboru; a (b) ekonomie, financí a účetnictví nebo jiného příbuzného v závislosti na systemizaci</li></ul>
Právník	<ul style="list-style-type: none"><li>- organizační zařazení v oddělení právních a vnitřních věcí</li><li>- služební místo oboru státní služby 9 a 22</li><li>- požadovaná kvalifikace v oblasti právo</li></ul>
Administrativní a spisový pracovník	<ul style="list-style-type: none"><li>- organizační zařazení v oddělení právních a vnitřních věcí</li><li>- pracovní místo</li></ul>
Finančně-ekonomické pozice	<ul style="list-style-type: none"><li>- pozice: (a) rozpočtář; (b) finanční referent; (c) mzdový účetní; a (d) účetní</li><li>- organizační zařazení v odboru finančního řízení – oddělení správy rozpočtu a oddělení účetnictví a ekonomických informací</li><li>- typicky pracovní místo, služební místo oboru státní služby 19 a 63</li><li>- požadovaná kvalifikace v oblasti ekonomie, finance a účetnictví nebo v jiném příbuzném oboru</li></ul>
Správce ICT	<ul style="list-style-type: none"><li>- organizační zařazení v oddělení ICT</li><li>- služební místo oboru státní služby 28, případně pracovní místo</li></ul>
Referent veřejných zakázek	<ul style="list-style-type: none"><li>- organizační zařazení v odboru ICT a hospodářské správy</li><li>- služební místo oboru státní služby 37</li></ul>
Referent majetkové správy	<ul style="list-style-type: none"><li>- organizační zařazení v oddělení hospodářské správy</li><li>- pracovní místo</li></ul>
Pracovník vztahů k veřejnosti a zahraničních vztahů	<ul style="list-style-type: none"><li>- organizační zařazení v sekci inspekční činnosti</li><li>- pracovní místo</li></ul>
Referent projektového řízení	<ul style="list-style-type: none"><li>- organizační zařazení v odboru projektového řízení</li><li>- služební místo oboru státní služby 19 a 63</li></ul>
Referent útvaru a asistent	<ul style="list-style-type: none"><li>- organizační zařazení napříč útvary ústředí i inspektorátů</li><li>- typicky služební místo oboru státní služby 9</li></ul>



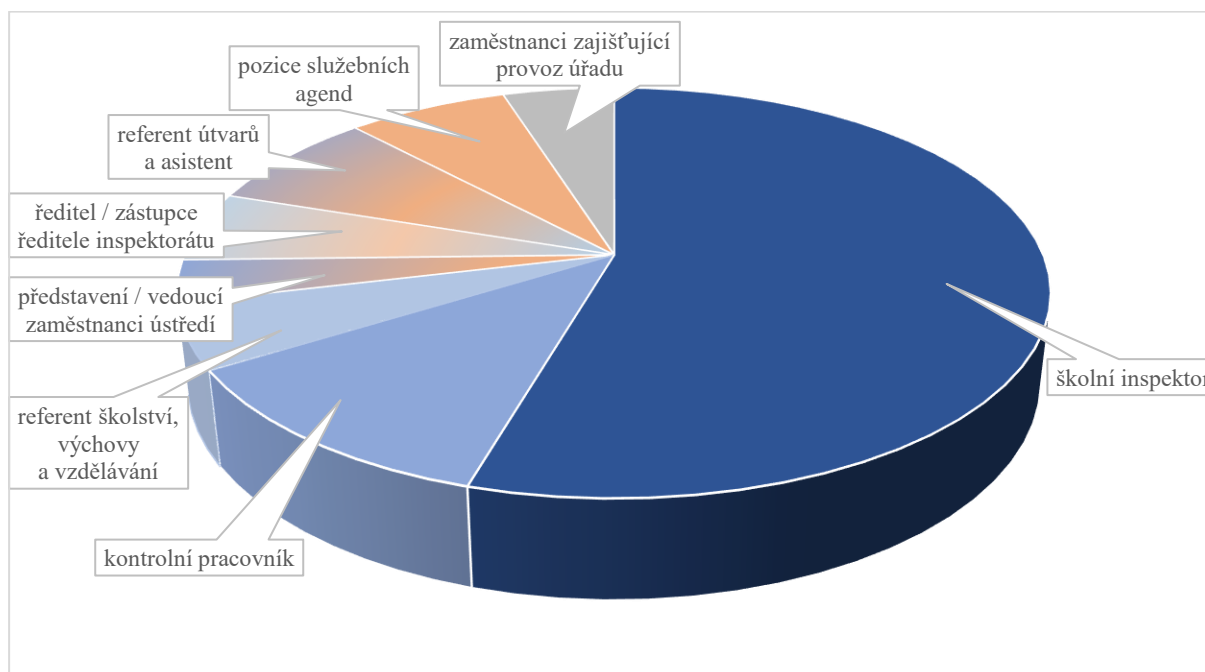


Typ pozice	Vazba na útvar ČŠI
Další zaměstnanci zajišťující provoz ČŠI	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pozice: (a) uklízeč; (b) vrátný; (c) správce objektu; (d) řidič; (e) zásobovač; (f) dopravní referent, údržbář; a (g) údržbář, topič</li> <li>- organizační zařazení v: (a) oddělení hospodářské správy; a (b) krajských inspektorátech</li> <li>- pracovní místo</li> </ul>

Obrázek č. 8 zachycuje strukturu zastoupení jednotlivých typů služebních a pracovních míst v ČŠI tak, jak byly vymezeny v tabulce č. 11. Z obrázku je patrný odpovídající poměr mezi služebními a pracovními místy spojenými se zajištěním inspekční činnosti (modré odstíny barvy) ke služebními a pracovními místům, která jsou primárně spojena s fungováním ČŠI ve smyslu služebního úřadu (oranžové odstíny barvy). Dvěma nejvíce zastoupenými typy služebních a pracovních míst jsou pozice školního inspektora a kontrolního pracovníka, přičemž významné zastoupení mají rovněž pozice referenta školství, výchovy a vzdělávání, respektive referenta útvaru a asistenta.

Pro ČŠI jsou charakteristické relativně velké útvary, jak dokládá srovnání ukazatelů hodnot celkového počtu služebních míst představených a pracovních míst vedoucích zaměstnanců a celkového počtu služebních míst ostatních státních zaměstnanců a pracovních míst ostatních zaměstnanců počítaných jednak pro ČŠI, jednak pro jiné správní úřady (viz obrázek č. 9). Z hlediska efektivity je možné tento poznatek hodnotit příznivě, další zjištění by mohla přinést podrobnější analýza struktury a specializace služebních a pracovních míst služebních úřadů.

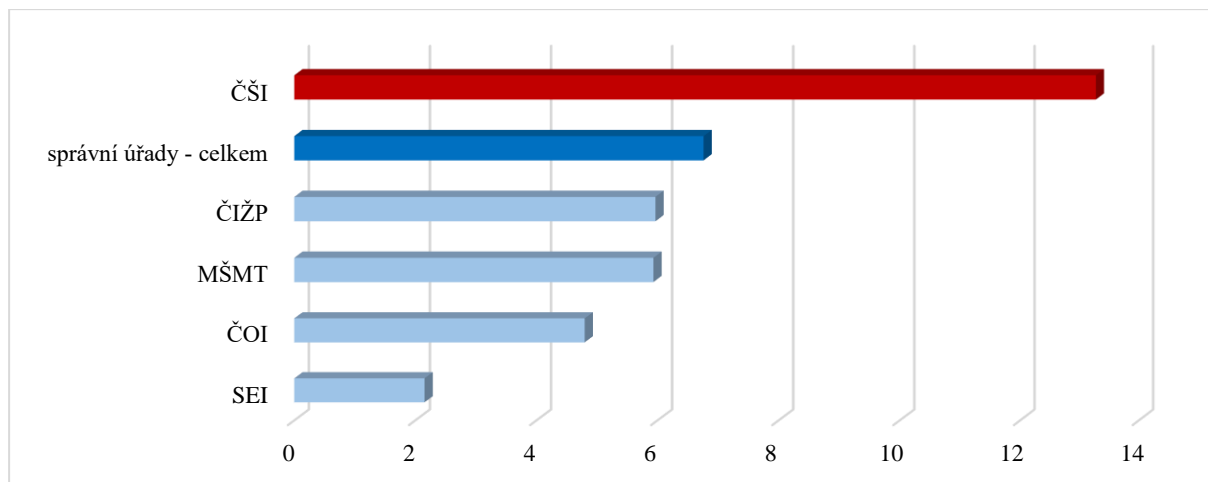
**Obrázek č. 8: Podíl jednotlivých typů služebních a pracovních míst v ČŠI na jejich celkovém počtu podle systemizace s účinností od 1. října 2020 (bez projektových služebních a pracovních míst)**



Pozn.: Modrými odstíny jsou zachycena služební a pracovní místa s primárním zaměřením na inspekční činnost. Oranžovými odstíny jsou zachycena služební a pracovní místa, která jsou primárně spojena s fungováním ČŠI ve smyslu služebního úřadu. Šedou barvou jsou zachycena provozní pracovní místa (např. úklid, správa budov).



**Obrázek č. 9: Poměr celkového počtu služebních míst ostatních státních zaměstnanců a pracovních míst ostatních zaměstnanců k celkovému počtu služebních míst představených a pracovních míst vedoucích zaměstnanců podle systemizace s účinností od 1. října 2020; srovnání ČŠI a jiných správních úřadů**



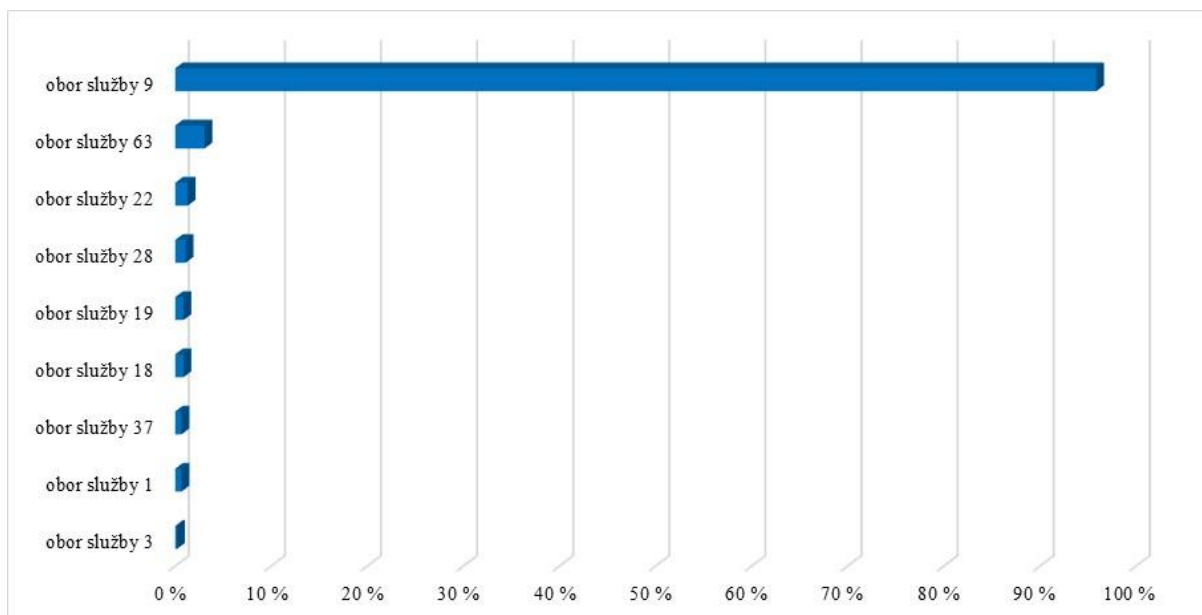
Pozn.: ČIŽP – Česká inspekce životního prostředí; ČOI – Česká obchodní inspekce; MŠMT – Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy; SEI – Státní energetická inspekce

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů přílohy k systemizaci služebních a pracovních míst s účinností od 1. října 2020 (Ministerstvo vnitra)

Struktura služebních míst v ČŠI podle oboru služby přirozeně reflektuje typologii služebních míst uvedenou výše. Takto je většina služebních míst v ČŠI řazena do oboru služby 9 „Školství, mládež a tělovýchova“, zatímco na další obory služby, které jsou relevantní pro fungování ČŠI ve smyslu služebního úřadu, připadá jen omezený podíl služebních míst (viz obrázek č. 10). I tato skutečnost potvrzuje relevanci úvahy o odpovídající struktuře služebních a pracovních míst v ČŠI. Přirozeně pak platí, že pro výrazně nejvyšší počet služebních a pracovních míst v ČŠI je formulován požadavek na kvalifikaci v oblasti pedagogiky, psychologie či v jiném příbuzném oboru, pro necelou třetinu služebních a pracovních míst pak není požadavek na kvalifikaci formulován. Konečně požadavek na jazykovou zkoušku je stanoven v případě necelých 2 % služebních a pracovních míst v ČŠI.



**Obrázek č. 10: Zařazení služebních míst v ČŠI vzhledem k oborům služby (podíl služebních míst zařazených do daného oboru služby; bez projektových služebních míst)**



### 5.1.2 Služební a pracovní místa – vývojové tendence

Poznání vývojových tendencí počtu služebních a pracovních míst v ČŠI je založeno na srovnání údajů k začátku roku 2016 na jedné straně a ke konci roku 2020 na straně druhé. Primárně však poukážme na skutečnost, že zatímco v roce 2005 pracovalo v ČŠI 616 zaměstnanců a v roce 2008 pak 559 zaměstnanců<sup>25</sup>, v roce 2016 byl počet systemizovaných služebních a pracovních míst 505 zaměstnanců<sup>26</sup>, což také v kontextu stavu k říjnu 2020 (508 zaměstnanců, viz tabulka č. 10) ukazuje, že z dlouhodobého časového hlediska došlo k významnému poklesu počtu zaměstnanců v ČŠI. Srovnání situace v letech 2016 a 2020 pak naznačuje stabilitu střednědobého vývoje počtu systemizovaných služebních a pracovních míst.

Srovnání stavu na začátku roku 2016 a na konci roku 2020 umožňuje identifikovat rovněž některé posuny ve struktuře služebních a pracovních míst, změny jsou však jen omezeného charakteru. Takto v uvedeném období došlo k mírnému navýšení počtu služebních a pracovních míst v inspektorátech a naopak k mírnému snížení počtu služebních a pracovních míst v ústředí, přičemž navýšen byl především počet služebních míst školních inspektorů a naopak snížen počet služebních míst kontrolních pracovníků. Obecněji tak lze hovořit o mírném navyšování počtu služebních a pracovních míst pro výkon inspekční činnosti, naopak v případě činností spojených s fungováním ČŠI ve smyslu služebního úřadu zůstává situace více méně stabilizovaná.

Srovnání situace v letech 2016 a 2020 dále ukazuje, že k nejvýraznější obměně zaměstnanců došlo u typů služebních a pracovních míst: (a) právník; (b) personalista; a (c) finančně-ekonomické pozice s tím, že k významné obměně došlo dále na služebních místech školních inspektorů a kontrolních pracovníků. Za důležité faktory, které ovlivňují fluktuaci i nábor zaměstnanců, lze považovat:

- úroveň konkurenceschopnosti ČŠI jako zaměstnavatele;

<sup>25</sup> Blíže viz ČŠI (2009).

<sup>26</sup> Ne všechna systemizovaná služební a pracovní místa přitom byla obsazena.



- aktuální situaci na trhu práce;
- věk zaměstnanců;
- zákonné požadavky (např. požadavek pětileté praxe na služební místo školního inspektora).

První z uvedených faktorů je relevantní jak pro inspekční pracovníky, a to především v kontextu nižšího platu školního inspektora ve srovnání s platem ředitele školy, tak pro služební a pracovní místa související s fungováním ČŠI ve smyslu služebního úřadu (např. pozice v oblasti personalistiky, ICT, ekonomiky, práva). Za žádoucí je proto potřeba považovat záměr dále posilovat personální stabilitu a finanční ohodnocení inspekčních pracovníků a dalších zaměstnanců, a to včetně důrazu na úroveň jejich spokojenosti a motivace.

### 5.1.3 Lidské zdroje a Metodický pokyn pro řízení kvality

Tato podkapitola věnuje pozornost hodnocení lidských zdrojů v ČŠI ve vazbě na kritéria zlepšování Metodického pokynu pro řízení kvality tak, jak byly představeny v úvodu této kapitoly.

#### • Definované odpovědnosti a pravomoci služebních a pracovních míst

Odpovědnosti a pravomoci služebních a pracovních míst (kritérium zlepšování č. 3) jsou v ČŠI jasně definovány v přehledu činností a povinností uvedených jednak v charakteristice služebních míst, jednak v popisu pracovních činností pracovních míst. Specifikace těchto činností a povinností navazuje na úkoly útvarů, které jsou explicitně stanoveny v organizačním řádu ČŠI. Soulad úkolů útvarů na jedné straně a činností a povinností služebních a pracovních míst do těchto útvarů zařazených na straně druhé byl ověřován přezkumem datové matice, která tyto informace obsahuje (viz obrázek č. 11 pro podstatu takového přezkumu). S ohledem na možné změny činností a povinností služebních a pracovních míst je žádoucí zachování praxe jejich pravidelného přezkumu i do budoucna.

Odpovědnosti a pravomoci služebních a pracovních míst v ČŠI pro výkon agend inspekční činnosti jsou dále spojeny s příslušnými ustanoveními právních a jiných závazných předpisů, především pak:

- zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů;<sup>27</sup>
- vyhlášky č. 17/2005 Sb., o podrobnějších podmínkách organizace České školní inspekce a výkonu inspekční činnosti, ve znění pozdějších předpisů;
- zákona č. 255/2012 Sb., o kontrole (kontrolní řád), ve znění pozdějších předpisů;

---

<sup>27</sup> Např. pravomoci: (a) získávat a analyzovat informace o vzdělávání dětí, žáků a studentů, o činnosti škol a školských zařízení zapsaných do školského rejstříku; (b) sledovat a hodnotit efektivnost vzdělávací soustavy; (c) zjišťovat a hodnotit podmínky, průběh a výsledky vzdělávání, a to podle příslušných školních vzdělávacích programů a akreditovaných vzdělávacích programů, a dále podmínky a průběh poskytování poradenských služeb ve školách a školských poradenských zařízeních; (d) zjišťovat a hodnotit naplnění školního vzdělávacího programu a jeho soulad s právními předpisy a rámcovým vzdělávacím programem; (e) vykonávat kontrolu dodržování právních předpisů, které se vztahují k poskytování vzdělávání a školských služeb; (f) vykonávat veřejnosprávní kontrolu využívání finančních prostředků státního rozpočtu přidělovaných podle příslušných paragrafů školského zákona; (g) v odůvodněných případech předložit orgánu, který vede školský rejstřík, návrh na výmaz školy, školského zařízení nebo oboru vzdělání ze školského rejstříku; (h) podávat zřizovatelům škol a školských zařízení návrhy na vyhlášení konkursu podle příslušných paragrafů školského zákona.



- zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole), ve znění pozdějších předpisů;
- zákona č. 500/2004 Sb., správní řád, ve znění pozdějších předpisů;
- zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím, ve znění pozdějších předpisů;
- zákona č. 110/2019 Sb., o zpracování osobních údajů, ve znění pozdějších předpisů.

**Obrázek č. 11: Matice vazeb mezi úkoly oddělení metodik a analýz stanovených organizačním řádem ČŠI a činnostmi a povinnostmi zaměstnanců na služebním místě referenta školství, výchovy a vzdělávání tohoto oddělení uvedených v charakteristikách služebních míst (výřez)**

		Úkoly/odpovědnosti stanovené OMA v organizačním řádu ČŠI							
		(3) Vytváření celostátní koncepce inspekční činnosti, evaluace a rozvoje vzdělávání	(2) Stanovení metodiky inspekční činnosti	(2) Vytváření a rozvíjení metod, postupů a nástrojů inspekční činnosti	(2) Vytváření a rozvíjení metod a nástrojů pro zjišťování nových trendů ve vzdělávání	(1) Vytváření a rozvíjení metod a nástrojů pro zjišťování a sledování vývoje vzdělávací soustavy a metody	(2) Zpracování metodiky sběru a interpretace dat z inspekční činnosti, příprava formulářů pro sběr dat	(4) Kontrola sběru dat z inspekční činnosti	(2) Interpretace dat pro účely zpracování souhrnných výsledků inspekční činnosti
<p><b>Referent školství, výchovy a vzdělávání Oddělení metodik a analýz</b></p> <p>Návrh metod a nástrojů inspekční činnosti a zjišťování nových trendů ve vzdělávání</p> <p>Návrh metod a nástrojů pro zjišťování a sledování vývoje vzdělávací soustavy</p> <p>Zpracování metodiky sběru a interpretace dat z inspekční činnosti</p> <p>Podílení se na stanovení druhu, struktury a množství dat z inspekční činnosti</p> <p>Zpracování formulářů pro sběr dat</p> <p>Provádění interpretace dat z inspekční činnosti</p> <p>Zpracování statistik, analýz a kvalifikovaných odhadů vývoje</p> <p>Zpracování analytických a tematických výstupů inspekční činnosti</p> <p>Podílení se na zajišťování kontroly kvality inspekční činnosti</p> <p>Kontrola sběru dat</p> <p>Podílení se na stanovení požadavků na sběr inspekční činnosti informačními systémy</p> <p>V případě potřeby účast na inspekční činnosti</p> <p>Vzdělávání zaměstnanců ČŠI v oblasti inspekční činnosti</p>									

**Činnosti a povinnosti zaměstnanců na služebním místě referenta školství, výchovy a vzdělávání**

Pozn.: Šedě podbarvená buňka vyjadřuje průsečík úkolů OMA stanovených v organizačním řádu a činností a povinnostmi referenta školství, výchovy a vzdělávání zařazeného v OMA, které jsou uvedené v charakteristice tohoto služebního místa. Pokud by v datové matici byl řádek či sloupec bez šedě podbarvené buňky, indikovala by tato situace nedostatečně vytvořenou vazbu mezi úkoly OMA a činnostmi a povinnostmi referenta školství, výchovy a vzdělávání zařazeného v OMA

V oblastech relevantních pro fungování ČŠI ve smyslu služebního úřadu jsou pravomoci služebních a pracovních míst stanoveny především zákonem č. 234/2014 Sb., o státní službě, ve znění pozdějších předpisů a navazujícími služebními předpisy náměstka ministra vnitra pro státní službu, respektive zákonem č. 262/2006 Sb., zákoníkem práce, ve znění pozdějších předpisů. Pravomoci služebních a pracovních míst dále upravují vnitřní předpisy ČŠI, které mimo jiné vymezují pravomoci představených a vedoucích zaměstnanců zadávat služební a pracovní úkoly svým podřízeným. V neposlední řadě jsou pravomoci služebních a pracovních míst spojeny se zajištěním přístupu oprávněných zaměstnanců do informačních systémů ČŠI.<sup>28</sup>

• **Hodnocení (přezkum) počtu a struktury služebních a pracovních míst**

Hodnocení (přezkum) počtu a struktury systemizovaných služebních a pracovních míst (kritérium zlepšování č. 3) je v ČŠI prováděno každoročně, a to v souvislosti s předkládáním potřebných podkladů pro zpracování systemizace a organizační struktury služebních úřadů České republiky. Pro každého zaměstnance je v tomto ohledu stanoven přehled činností a povinností, ať již v charakteristice služebního místa, nebo v popisu pracovních činností pracovního místa. Tyto skutečnosti odůvodňují počet a strukturu služebních a pracovních míst

<sup>28</sup> Detailněji odpovědnosti a pravomoci služebních a pracovních míst uvádí kompetenční model ČŠI.





v ČŠI, rozdělení služebních míst inspekčních pracovníků mezi krajské inspektoráty přitom zohledňuje počet škol v jednotlivých krajích, a to včetně vývojových tendencí.

Tvrzení o odůvodněném počtu a struktuře služebních a pracovních míst v ČŠI potvrzují také střednědobé vývojové tendence mezi roky 2015 a 2020, které ukazují na:

- zvyšující se pracovní nároky kladené na služební a pracovní místa v ČŠI;
- stabilní počet systemizovaných služebních a pracovních míst v ČŠI s velmi malým zvýšením počtu služebních míst inspekčních pracovníků (viz podkapitola 5.1.2).

První z uvedených tvrzení je primárně podloženo srovnáním: (a) úkolů útvarů stanovených v organizačním řádu ČŠI; (b) činností a povinností služebních a pracovních míst; a (c) záměrů Plánu hlavních úkolů ČŠI. V tomto ohledu se ukazuje jednak rozšiřování agend vykonávaných ČŠI (např. zpracování koncepcí k dílčím agendám, služební a pracovní hodnocení zaměstnanců, zavádění projektového řízení do běžného fungování ČŠI), jednak zvyšování kvalitativních nároků kladených na výkon agend ČŠI.

Ve střednědobém časovém horizontu dále došlo ke zvýšení hodnot klíčových ukazatelů výkonu agend inspekční činnosti (viz tabulka č. 12).<sup>29</sup> Rostou rovněž nároky na zpracování standardních a stále častěji i nestandardních výstupů, a to s využitím pokročilých metod zpracování a interpretace dat získaných během inspekční činnosti či prostřednictvím jiných nástrojů sběru informací. Dále se zvyšuje zájem o posilování kvality formulace a prezentace výstupů ČŠI (např. případové studie, grafická kvalita zpracování, různorodé nástroje komunikace výstupů). S výše uvedeným vývojem jdou ruku v ruce vyšší nároky, které jsou kladeny na kompetence zaměstnanců. V neposlední řadě pak byla rozšířena „mezinárodní agenda“ ČŠI (např. identifikace zahraničních zkušeností a příkladů inspirativní praxe). Přirozeně platí, že zvyšující se pracovní nároky kladené na výkon agend inspekční činnosti se promítají také ve vyšších požadavcích kladených na zaměstnance zajišťující fungování ČŠI ve smyslu služebního úřadu. S ohledem na uvedené argumenty je odůvodněné považovat současný stav počtu služebních a pracovních míst v ČŠI za minimálně odpovídající. Poukažme také na relativně velké útvary vzhledem k počtu podřízených zaměstnanců (viz obrázek č. 9), což dokládá efektivní nastavení počtu představených a vedoucích zaměstnanců v ČŠI.

**Tabulka č. 12: Ukazatelé výkonu agend inspekční činnosti ve vybraných školních letech**

Ukazatel	2014/2015	2016/2017	2018/2019	2019/2020
Počet navštívených MŠ	829	944	935	574*
Počet hospitací v MŠ	2 629	5 993	7 733	4 103*
Počet navštívených ZŠ	787	867	702	551*
Počet hospitací v ZŠ	8 478	12 205	12 525	9 488*
Počet navštívených SŠ	285	306	299	208*
Počet hospitací v SŠ	3 869	5 477	7 154	5 440*
Počet navštívených zařízení pro ZV	169	779	639	556*

<sup>29</sup> Zvyšující se nároky na výkon agend inspekční činnosti jsou také spojeny se zápisem nových škol a školských zařízení do školského rejstříku.



Ukazatel	2014/2015	2016/2017	2018/2019	2019/2020
Počet hospitací v zařízeních pro ZV	-	2 441	2 181	1 827*
Počet navštívených zařízení ŠS	862	1 312	1 377	883*
Počet řešených stížností	394	756	891	792*
Počet účastí v konkurzních řízeních	527	528	693	716*

Pozn.: MŠ – mateřská škola; ZŠ – základní škola; SŠ – střední škola; ZV – zájmové vzdělávání; ŠS – školní stravování

\* Hodnoty školního roku 2019/2020 jsou ovlivněny přerušením průběhu prezenční výuky v důsledku pandemického virového onemocnění covid-19.

Zdroj: ČŠI (2015), ČŠI (2017), ČŠI (2019), ČŠI (2020)

### • Nábor nových zaměstnanců a obsazení volných služebních a pracovních míst

Důležitým dílčím tématem řízení lidských zdrojů je obsazení dočasně volných služebních a pracovních míst (nábor nových zaměstnanců). V různých časových okamžicích se tato hodnota přirozeně mění v závislosti jednak na odchodech zaměstnanců do starobního důchodu, jednak na dočasných odchodech zaměstnanců na mateřskou a rodičovskou dovolenou. ČŠI reaguje na uvedené skutečnosti aktivním přístupem k náboru nových zaměstnanců s tím, že v čase jsou volná služební a pracovní místa postupně obsazována.<sup>30</sup>

Problematika nábory nových zaměstnanců a obsazení volných služebních a pracovních míst je součástí kritéria zlepšování č. 7 Metodického pokynu pro řízení kvality. ČŠI využívá pro oslovení potenciálních zaměstnanců především standardní cesty komunikace, kdy jsou výběrová řízení na volná služební a pracovní místa zveřejňována jednak na internetových stránkách ČŠI ve speciální sekci s označením Kariéra (viz obrázek č. 12), jednak vyvěšením na úřední desce ústředí a příslušného krajského inspektorátu. Volná služební místa jsou dále evidována v informačním systému o státní službě (ISoSS), který je také využíván pro možné nalezení vhodného státního zaměstnance zařazeného mimo výkon služby. Pokud je takový postup vyhodnocen jako přínosný, využívá ČŠI pro zveřejnění informací o volných služebních a pracovních místech respektované pracovní portály či jiné způsoby inzerce.

ČŠI zatím velmi omezeně využívá pro oslovení potenciálních zaměstnanců sociální sítě (např. LinkedIn, Facebook), což lze vnímat jako jednu z příležitostí v této oblasti, ačkoliv současně je potřeba zohlednit specifické požadavky kladené na řadu služebních a pracovních míst v ČŠI (např. požadavky dané právními a jinými závaznými předpisy) a s tím spojené dopady na demografické charakteristiky zaměstnanců ČŠI a jejich preferované způsoby komunikace. Pro oslovení potenciálních zaměstnanců, především pak pro pozice inspekčních pracovníků, hrají zásadní roli formální i neformální vztahy ČŠI s dalšími subjekty působícími v oblasti vzdělávání (zejména školy a školská zařízení), a tedy i osobní aktivita představených a vedoucích zaměstnanců. V neposlední řadě je pro obsazení volného místa v ČŠI relevantní také kariérní postup uvnitř ČŠI, a to včetně laterálního přechodu zaměstnance mezi útvary.

<sup>30</sup> Takto se podíl neobsazených služebních a pracovních míst v různých časových okamžicích pohyboval kolem 5 % s tím, že hodnocení neobsazených míst jednotlivých útvarů poskytuje odlišná zjištění pro různé časové body.





**Obrázek č. 12: Zveřejnění vyhlášených výběrových řízení na volná služební a pracovní místa v sekci Kariéra na internetových stránkách ČŠI (výřez)**



• **Adaptační proces nového zaměstnance**

Ve svém kritériu zlepšování č. 8 klade Metodický pokyn pro řízení kvality požadavek na nastavení pravidel a odpovědností v oblasti adaptace nových zaměstnanců. V případě ČŠI je adaptační proces nového zaměstnance realizován jednak v rámci centrálně organizovaného vstupního vzdělávání úvodního<sup>31</sup>, jednak v rámci podpory novému zaměstnanci, která je poskytována v jeho útvaru. Praxe útvarů při nastavení pravidel a postupů adaptačního procesu nového zaměstnance není v současné době zcela jednotná. Tato skutečnost utváří příležitost pro posouzení přínosnosti nastavení společných rámcových pravidel adaptačního procesu v útvarech.

Co se týče opatření adaptačního procesu nového zaměstnance, je záměrem vstupního vzdělávání úvodního poskytnout nově nastupujícím zaměstnancům základní informace týkající se výkonu agend ČŠI. Tabulka č. 13 poskytuje přehled témat, která nový zaměstnanec v rámci tohoto vzdělávání absolvuje, a to jak prezenční formou, tak formou e-learningu. Uvedme, že některá témata jsou určena pro všechny nově nastupující zaměstnance, zatímco jiná témata pouze pro inspekční pracovníky. Splnění záměru vstupního vzdělávání úvodního, tj. nabytí potřebných znalostí a dovedností nového zaměstnance, je ověřováno různými způsoby, jako jsou test, kontrolní otázky či řešení praktického úkolu.

**Tabulka č. 13: Témata vstupního vzdělávání úvodního pro nově nastupující zaměstnance**

Téma	Účast	Forma
Koncepce ČŠI	všichni zaměstnanci	prezenční
Metodická podpora škol a školských zařízení, projektová činnost	všichni zaměstnanci	prezenční
Metodologie inspekční činnosti	všichni zaměstnanci	prezenční

<sup>31</sup> Nově nastupující zaměstnanec ČŠI dále absolvuje vstupní vzdělávání následně a úřednickou zkoušku, pokud tak dosud neučinil. ČŠI může organizovat úřednickou zkoušku pro obor služby 9 „Školství, mládež a tělovýchova“.



Téma	Účast	Forma
Metodologie inspekční činnosti a získávání informací o vzdělávání a činnosti škol a školských zařízení	všichni zaměstnanci	prezenční
Šetření podnětů a stížností na školy a školská zařízení	všichni zaměstnanci	prezenční
Právní minimum	všichni zaměstnanci	prezenční
ICT	všichni zaměstnanci	prezenční
Služební a pracovní poměr	všichni zaměstnanci	e-learning
GINIS	všichni zaměstnanci	e-learning
Mezinárodní projekty a šetření	všichni zaměstnanci	e-learning
Informační zdroje a výstupy ČŠI	všichni zaměstnanci	e-learning
Profesní rozvoj zaměstnanců	všichni zaměstnanci	e-learning
Environmentální výchova	všichni zaměstnanci	e-learning
Školení řidičů	všichni zaměstnanci	e-learning
Bezpečnost a ochrana zdraví při práci	všichni zaměstnanci	e-learning
Požární ochrana	všichni zaměstnanci	e-learning
Systémy InspIS	všichni zaměstnanci	e-learning
Bezpečné chování uživatelů v ČŠI	všichni zaměstnanci	e-learning
Právní minimum	inspekční pracovníci	e-learning
Metodologie inspekční činnosti a získávání informací o vzdělávání a činnosti škol a školských zařízení (rozšíření)	inspekční pracovníci	e-learning
Národní rámec kvality a jeho využití pro inspekční práci	inspekční pracovníci	e-learning
Systémy InspIS (rozšíření)	inspekční pracovníci	e-learning

Vedle vstupního vzdělávání úvodního je nově nastupující zaměstnanec podporován zaměstnanci svého útvaru. V tomto ohledu se především jedná o:

- představeného či vedoucího zaměstnance (např. vysvětlení úkolů, zpětná vazba ke kvalitě splněných úkolů, sledování pokroku zaměstnance, motivační rozhovory);
- referenta útvaru (např. práce s informačními systémy ČŠI, administrativní záležitosti);



- kolegy z útvaru, v případě inspektorátů pak specificky o osobu uvádějícího zaměstnance (např. uvádějící školní inspektor).<sup>32</sup>

Podpora nového zaměstnance v útvaru se zaměřuje především na: (a) poskytování instrukcí a vysvětlení; (b) simulaci a rozbor případových studií; (c) poznání modelových rolí při výkonu služebních a pracovních úkolů (stínování zaměstnance i plnění rolí); a (d) supervizi výstupů zpracovaných novým zaměstnancem. Záměrem podpory nového zaměstnance v útvaru tak je rozvíjet jeho znalosti, ale především potřebné praktické dovednosti. Za tímto účelem může mít pozitivní dopad rozvíjení kompetencí jednak zaměstnanců podporujících nové zaměstnance v útvaru (např. psychologické aspekty mentorství), jednak představených a vedoucích zaměstnanců při výběru vhodné osoby mentora. Další příležitosti existují ve vytváření podpůrných materiálů k samostudiu nového zaměstnance (např. podpůrné příručky pro nového zaměstnance) tak, aby byly naplněny požadavky kritéria zlepšování č. 8 Metodického pokynu pro řízení kvality. Zvážit lze také využití dalších nástrojů podpory, jako je seznámení se s prací jiných útvarů v rámci stáží či při řešení týmových úkolů (např. účast v nadregionálních týmech), přičemž i pro systém stáží existuje příležitost pro nastavení jednotných pravidel a postupů.

#### • **Vzdělávání zaměstnanců**

Významnou oblastí politiky lidských zdrojů je vzdělávání zaměstnanců (viz kritérium zlepšování č. 7). V případě ČSI je klíčovým dokumentem, který tuto oblast upravuje, tzv. Plán vzdělávání zaměstnanců ČSI. Tento plán, který je vydáván pro každý školní rok, stanovuje opatření v oblastech: (a) vstupního vzdělávání úvodního a vstupního vzdělávání následného; (b) vzdělávání představených a vedoucích zaměstnanců; (c) jazykového vzdělávání ve vazbě na požadavky systemizace služebních a pracovních míst v ČSI; a (d) průběžného vzdělávání. Průběžné vzdělávání typicky zahrnuje:

- zahajovací semináře pro zaměstnance inspektorátů;
- školení v oblastech BOZP, PO a ISMS (systém řízení bezpečnosti informací), školení řidičů;
- odborně zaměřené vzdělávání pro sjednocování postupů pro inspekční činnost, pro přípravu na tematickou inspekční činnost, pro vybrané tematické oblasti v didaktice a pedagogice a pro zvyšování kvality a efektivity státní služby;
- ad-hoc vzdělávání v konkrétních problematikách.

Poslední oblastí Plánu vzdělávání zaměstnanců ČSI je vzdělávání k individuálním studijním účelům a individuální vzdělávání v návaznosti na výsledky služebního a pracovního hodnocení zaměstnanců a v něm formulované vzdělávací cíle.

Hodnocení implementace Plánu vzdělávání zaměstnanců ČSI ukazuje existenci možných příležitostí ve vazbě jednak na předběžné hodnocení individuálních vzdělávacích potřeb zaměstnanců, jednak na následné vyhodnocení plánu. Tabulka č. 14 poskytuje přehled kompetencí, jejichž rozvoj lze považovat za relevantní pro plnění odpovědností služebních a pracovních míst v ČSI.

---

<sup>32</sup> De facto se jedná o zaměstnance, jehož práce odpovídá roli mentora či kouče.



**Tabulka č. 14: Kompetence relevantní pro výkon agend ČŠI**

Kompetence	Vazba na odpovědnosti služebních/pracovních míst
Leadership <sup>33</sup>	řízení/management; manažerské dovednosti představených a vedoucích zaměstnanců
Strategické myšlení	tvorba koncepcí; formulace opodstatněných návrhů opatření
Analyticko-metodické (systémové) myšlení <sup>34</sup>	analyticky zaměřené úkoly, formulace metodik
Vyjadřování v písemné formě <sup>35</sup>	zpracování požadovaných výstupů; formulace rozhodnutí a stanovisek; návrhy právních a vnitřních předpisů
Právní kompetence	schopnosti interpretace a tvorby návrhů právních norem a vnitřních předpisů; zpracování závazných rozhodnutí a stanovisek; zastupování ČŠI při správních a soudních řízeních
ICT kompetence	tvorba nástrojů (např. programování); správa ICT; uživatelské kompetence (např. práce s inspekčním informačním systémem InspIS)
Projektové řízení a inovace	projektové činnosti; formulace opodstatněných návrhů opatření ke změnám
Komunikační, didaktické a sociální dovednosti	vnitřní a vnější komunikace; vztahy s veřejností a spolupráce; vzdělávací činnost; metodická podpora a konzultace; krizová komunikace s klienty
Specifické kompetence k danému služebnímu a pracovnímu místu	specifické znalosti a dovednosti potřebné pro konkrétní služební a pracovní místa (např. inspekční činnost; finance a účetnictví; organizační a administrativní činnost; auditní činnost; správa a provoz budov, automobilů, majetku či zásob)

Pozitivně je možné hodnotit, že při vzdělávání zaměstnanců je v ČŠI využívána jak forma prezenčního vzdělávání, tak forma distančního vzdělávání založená na inspekčním informačním systému InspIS E-LEARNING. Nabídka vzdělávacích kurzů, které jsou v tomto systému obsaženy, je poměrně omezená a v tomto kontextu lze vnímat příležitosti pro rozšiřování možností individuálního vzdělávání zaměstnanců prostřednictvím e-learningu. Určitým mezistupněm mezi prezenční a e-learningovou formou vzdělávání může být častější

<sup>33</sup> Tj. schopnost vést, inspirovat a motivovat zaměstnance a přijímat rozhodnutí v souladu se stanovenou vizí rozvoje (např. Schoonover, 2003; Eicker, Kochbeck a Schuler, 2008).

<sup>34</sup> Tj. schopnost identifikovat podstatu řešení daného – typicky komplexního – úkolu, a to včetně souvislostí, které nejsou na první pohled zřejmé (např. OECD, 2014). S touto klíčovou kompetencí může úzce souviset kreativní (flexibilní) myšlení pro řešení nestandardních situací.

<sup>35</sup> Tj. schopnost písemné komunikace myšlenek a informací tak, aby těmto bylo správně porozuměno a zároveň měly požadovaný dopad (např. OECD, 2014).



realizace vzdělávacích kurzů prostřednictvím videokonferencí a online platformem (např. MS Teams).

#### • **Služební a pracovní hodnocení zaměstnanců**

Významnou oblastí politiky lidských zdrojů v rámci kritéria zlepšování č. 7 Metodického pokynu pro řízení kvality je služební a pracovní hodnocení zaměstnanců. To je v případě ČŠI, stejně jako v případě dalších služebních úřadů, primárně upraveno příslušnými právními a dalšími závaznými předpisy. Postupy specifické pro ČŠI pak upravuje služební předpis k provádění hodnocení. S ohledem na skutečnost, že parametry provádění služebního a pracovního hodnocení zaměstnanců jsou stanoveny závaznými předpisy, lze hlavní příležitosti spatřovat:

- v upřesnění obsahu (individualizaci) hodnocení pro vnitřní prostředí ČŠI v návaznosti na obsah hodnotících kritérií služebního/pracovního hodnocení tak, jak jsou nastaveny v závazných předpisech a s tím, že se zároveň nabízí příležitost zasazení takto koncipovaného obsahu hodnocení do širšího rámce kariérního rozvoje zaměstnanců;
- ve zvyšování kvality hodnocení, a to včetně důrazu kladeného na průběžné hodnocení pro zajištění podkladů pro celkové hodnocení.

#### • **Další oblasti politiky lidských zdrojů podle Metodického pokynu pro řízení kvality**

Poznatky analýzy příležitostí v dalších oblastech kritérií zlepšování č. 7 a č. 9 Metodického pokynu pro řízení kvality jsou spojeny především s následujícími příležitostmi:

- ČŠI dosud plně nevyužívá příležitosti, které jsou spojeny s hodnocením spokojenosti zaměstnanců v oblastech fungování ČŠI jako služebního úřadu (kritérium zlepšování č. 9). Zavedení a následné využívání systému hodnocení spokojenosti zaměstnanců tak lze vnímat jako významnou příležitost pro zvyšování kvality řízení lidských zdrojů v ČŠI.
- ČŠI využívá nástroje pro sladování osobního a pracovního života svých zaměstnanců (např. pružné rozvržení služebního/pracovní doby, práce z jiného místa, dohoda s Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy o možnosti umístit děti předškolního věku do třídy mateřské školy v blízkosti ústředí), přičemž obecně a i v kontextu rostoucího významu práce z jiného místa v době pandemického virového onemocnění covid-19 je kladen na tuto problematiku zvyšující se důraz. Benefity pro zaměstnance ČŠI jsou rovněž upraveny v kolektivní dohodě a kolektivní smlouvě.
- ČŠI spolupracuje s bývalými zaměstnanci, nejčastěji jako s přizvanými osobami při výkonu inspekční činnosti. S ohledem na přínosy takové praxe lze příležitost vidět v udržování či posilování kvality spolupráce s bývalými (případně dočasně nepřítomnými) zaměstnanci.
- Některé procesy spojené s řízením lidských zdrojů lze s výhodou elektronizovat tak, aby celý proces byl rychlejší a více flexibilní.

Řízení lidských zdrojů má ze své podstaty komplexní charakter, proto lze jako významnou příležitost vnímat zasazení jeho dílčích oblastí do širšího koncepčního rámce (např. Politika lidských zdrojů, Strategie kariérního rozvoje zaměstnanců).

## **5.2 Hodnocení odpovědí zaměstnanců**

Hodnocení odpovědí zaměstnanců na otázky týkající se oblasti lidských zdrojů rozšiřuje zjištění analýzy uvedená v předchozí podkapitole. Za silnou stránku ČŠI byla primárně označena odborná kvalita zaměstnanců, jejich zkušenosti a znalost prostředí, v němž se pohybují. Dále





bylo poukázáno na postupné zlepšování finančního ohodnocení zaměstnanců a pozitivně byla vnímána také možnost využití motivační složky platu (odměny). Nepříznivě však byla především školními inspektory vnímána výše jejich platu, a to v kontextu srovnání s vyšším platovým ohodnocením práce ředitelů školy. Personální stav byl v některých útvarech považován za stabilizovaný, v jiných byly spatřovány nedostatky (např. vyšší fluktuace zaměstnanců nebo problémy s nalezením vhodného zaměstnance pro obsazení volného služebního či pracovního místa). Tyto nedostatky byly především spojovány s následujícími úvahami:

- Požadavky kladené na odbornost zaměstnanců jsou v ČŠI vysoké (např. komplexní orientace školních inspektorů v oblastech školství, práva, psychologie, managementu a dalších; odbornost referentů školství, výchovy a vzdělávání<sup>36</sup> v oblastech školství, metodologie výzkumu, statistiky, sociologie a dalších; požadavky na vysokou úroveň ICT kompetencí a profesních kompetencí v případě zaměstnanců odboru ICT a hospodářské správy), nově přijatý státní zaměstnanec většinou skládá úřednickou zkoušku pro daný obor služby a současně finanční ohodnocení zaměstnanců není ve srovnání se subjekty soukromého sektoru, respektive s jinými subjekty veřejného sektoru, vždy plně konkurenceschopné. Následně může být v podmínkách nasyceného trhu práce obtížnější nalézt vhodného zaměstnance na volné služební či pracovní místo.
- Průměrné platové ohodnocení školního inspektora je nižší než průměrné platové ohodnocení ředitele školy, potažmo srovnatelné s průměrným platovým ohodnocením učitele. Tato skutečnost může vést k rozhodnutí školního inspektora k odchodu z ČŠI, a to především při negativním vnímání dalších aspektů vykonávaných služebních úkolů (např. psychická náročnost práce, časté dojíždění, stresové faktory), a dále pak téměř vylučuje zájem nejlepších ředitelů škol a učitelů o práci v ČŠI. Situaci přitom zhoršují přirozené odchody zaměstnanců ČŠI do starobního důchodu, a to s ohledem na relativně vyšší věk inspekčních pracovníků.
- Výběrová řízení na volná služební místa jsou charakteristická svou zdlouhavostí, která je dána požadavky zákona o státní službě a navazujícími služebními předpisy. Tato skutečnost může potenciálně uchazeče odrazovat. Také z tohoto důvodu je důležité usilovat o dosahování kontinuálně vysoké kvality procesů spojených s náborem nových zaměstnanců. Vnímání příležitosti byly v tomto ohledu spatřovány ve zvyšování atraktivity oslovení potenciálních uchazečů (např. využití neformální spolupráce se školami a školskými zařízeními, podoba sdělení potenciálním uchazečům, využití moderních nástrojů komunikace), ve využití elektronické podpory souvisejících procesů (např. výběrové řízení na volné služební místo), případně v úpravě požadavků kladených na vzdělání uchazeče o volné služební či pracovní místo tam, kde je takový postup možný a vhodný.<sup>37</sup> Zdůrazněme, že důležitost obsazování volných služebních a pracovních míst je úzce vztažena k vysoké a dále rostoucí pracovní zátěži zaměstnanců, kdy přerozdělení práce chybějícího zaměstnance mezi další zaměstnance útvaru je v dlouhodobém časovém horizontu nesystémové a může mít nepříznivé dopady na kvalitu a efektivitu plnění všech úkolů pracoviště.

V oblastech adaptačního procesu začínajících zaměstnanců a dalšího vzdělávání bylo pozitivně hodnoceno nastavení základních pravidel v plánu vzdělávání zaměstnanců ČŠI s tím, že v obou oblastech byly identifikovány některé příležitosti. V případě adaptačního procesu se jednalo

<sup>36</sup> Zaměstnanci odboru inspekční činnosti, odboru hodnocení vzdělávací soustavy a oddělení kanceláře ústředního školního inspektora.

<sup>37</sup> Takto byl např. upraven požadavek na vzdělání kladený na služební místo personalisty.



především o posilování znalostí a dovedností uvádějících zaměstnanců (např. pedagogicko-psychologické aspekty práce mentora), respektive představených a vedoucích zaměstnanců (např. výběr mentorů a práce s nimi), a dále pak o utváření podpůrných materiálů charakterizujících praktický obsah práce začínajících zaměstnanců. Takové materiály byly vnímány jako užitečné především v tématech fungování ČŠI ve smyslu služebního úřadu.<sup>38</sup>

V oblasti dalšího vzdělávání zaměstnanců se pak především jednalo o příležitosti:

- zachování koncepčního přístupu ke vzdělávání zaměstnanců a se zohledněním individuálních potřeb zaměstnanců s předpokladem pozitivních dopadů na dosahování souladu mezi vzdělávacími potřebami ČŠI jako organizace na straně jedné a vzdělávacími potřebami zaměstnanců na straně druhé;
- posilování elektronizace celého systému, která by jej dále učinila rychlejším, pružnějším, jednodušším a efektivnějším, a to včetně dalšího rozšiřování využití videokonferencí a dalších nástrojů komunikace v online prostředí (např. MS Teams) pro realizaci vzdělávacích kurzů;
- dalšího rozvíjení koncepční práce s potenciálními lektory vzdělávacích kurzů (např. databáze vhodných lektorů), a to ve vazbě na cíl vybírat nejvhodnějšího lektora pro danou specifikaci kurzu (např. zaměření, obsah a cílová skupina kurzu);<sup>39</sup>
- výběr obsahového zaměření, personálního zajištění a organizačního zabezpečení vzdělávacích kurzů tak, aby co nejlépe odpovídal potřebám ČŠI i zaměstnanců (např. praktická orientace kurzů, časový harmonogram realizace kurzů, dobré zkušenosti s prací lektora v minulosti).

Tabulka č. 15 představuje indikativní přehled kompetencí, jejichž rozvoj prostřednictvím vzdělávání byl označen v odpovědích zaměstnanců jako žádoucí.

**Tabulka č. 15: Kompetence, jejichž rozvoj prostřednictvím vzdělávání označili zaměstnanci za žádoucí**

Kompetence
Kompetence potřebné při výkonu agend inspekční činnosti: <ul style="list-style-type: none"><li>- Metodika inspekční činnosti pro další sjednocování výkonu inspekční činnosti na úrovni inspektorátů i inspektorů; diskuse podoby a pojetí výstupů inspekční činnosti</li><li>- Odborné vzdělávání se zaměřením na předmětové specializace (např. oborové didaktiky<sup>40</sup>, nové trendy ve vzdělávání, využívání digitálních technologií, alternativní vzdělávání, metody a formy vzdělávání, zájmové vzdělávání)</li><li>- Psychologie, speciální pedagogika, vzdělávání žáků se speciálními vzdělávacími potřebami a žáků s nadáním</li><li>- Řešení stížností a jejich kazuistika</li><li>- Právní výklady a změny legislativy související s výkonem inspekční činnosti</li></ul>

<sup>38</sup> V oblasti výkonu inspekční činnosti je řada workflow, metodik, vzorových podpůrných materiálů k dispozici, praxe inspektorátů v adaptačním procesu začínajících zaměstnanců není přitom úplně jednotná.

<sup>39</sup> Tj. informace školitelům o tom, co je od vzdělávacího kurzu očekáváno a co by mělo být jeho zaměřením.

<sup>40</sup> Vhodná je například spolupráce v rámci projektu SYPO Národního pedagogického institutu.





Kompetence
- Bezpečnost a ochrana zdraví - Řízení školy a školského zařízení, personální řízení, konkurzy - Informační systémy škol a školských zařízení - Financování regionálního školství
Právně založené kompetence v oblasti výkonu státní služby (např. relevantní závazné předpisy), včetně problematiky ochrany osobních údajů (GDPR)
Kompetence v oblasti personalistiky (např. psychologie ve vazbě na výběr zaměstnanců, mentoring, koučink, motivace)
Komunikační kompetence (např. argumentace, vyjednávání, řešení konfliktů, motivace)
Prezentační dovednosti
Pokročilé analytické techniky a metody
ICT kompetence uživatelské (např. InspIS, GINIS, EIS)
ICT kompetence pro rozvíjení inspekčních informačních systémů
Profesně orientované kompetence pro zaměstnance oddělení hospodářské správy
Kompetence v ekonomických tématech
Kompetence v oblasti veřejných zakázek
Jazykové kompetence

Významnou oblastí příležitostí, která byla v odpovědích zaměstnanců uváděna, je také práce s motivací. V tomto ohledu byla, vedle tradičně uváděného finančního ohodnocení, zdůrazněna také motivace spojená s:

- kvalitou vnitřního klimatu pracoviště (např. dobré pracovní prostředí);
- ústním oceněním práce zaměstnance za splnění náročného úkolu;
- zajímavostí vykonávané práce;
- nabídkou možností odborného/osobního rozvoje zaměstnance (např. jazykové vzdělávání, účast na domácích a zahraničních odborných konferencích, stáže);
- rozšiřováním možností pro sladování rodinného a pracovního života (např. širší možnosti využívání práce z jiného místa).

Zdůrazňujeme, že zaměstnanci rovněž upozornili na potřebu zasadit potenciální využití uváděných motivací do omezujícího rámce právních a dalších závazných předpisů.



Konečně další příležitosti, které se vztahují k dílčím tématům rozvoje lidských zdrojů a které byly uvedeny v odpovědích zaměstnanců, zahrnují:

- posilování specializační orientace vybraných zaměstnanců (např. metodik inspekční činnosti pro rychlé konzultace a poradenství; právník se specializací v oblasti školské legislativy s ohledem na rostoucí komplexnost řešených případů; právník se specializací v pracovněprávní oblasti; specialisté v relevantních oblastech inspekční činnosti);
- pokračující spolupráci s bývalými zaměstnanci (např. přizvaná osoba při inspekční činnosti, předávání kompetencí), stejně jako s externími zaměstnanci;
- posilování významu průběžného hodnocení při provádění pravidelného hodnocení zaměstnanců ČŠI, stejně jako v adaptačním období začínajícího zaměstnance.



## 6 KOMUNIKACE V ČŠI

Komunikace je dalším důležitým tématem obsaženým v Metodickém pokynu pro řízení kvality. Blíže je toto téma rozvedeno v rámci kritéria zlepšování č. 5 „Systém komunikace ve služebním úřadu“, pro jehož naplnění jsou vyžadovány následující opatření a výstupy:

- vnitřní předpis specifikující rozsah a průběh interní komunikace informací týkajících se organizace a řízení služebního úřadu a informací nezbytných pro výkon činností, a to včetně: (a) interních komunikačních kampaní ke změnám, novým činnostem a agendám, připravovaným projektům; a (b) operativní každodenní komunikace se zaměstnanci ze strany vedení služebního úřadu a ze strany představených a vedoucích zaměstnanců na nižších stupních řízení;
- vnitřní předpis specifikující rozsah a průběh potřebné vnější komunikace s cílem zvyšovat důvěryhodnost a transparentnost služebního úřadu, a to včetně: (a) stanovení pravidel pro formální vzhled výstupů služebního úřadu; a (b) pravidelného vyhodnocení důležitých externích zdrojů informací (např. informace o nových a změněných předpisech, příjem a zpracování elektronických podnětů a stížností);
- definování požadavků na komunikační nástroje a informační systémy pro komunikaci (informací).

Požadavky Metodického pokynu pro řízení kvality je možné zasadit do širšího kontextu teoreticko-metodických východisek komunikace. Vnější (externí) komunikace je považována za základní institucionální povinnost veřejných organizací, a to především z důvodů: (a) zajištění legitimacy organizace; (b) zajištění otevřeného a transparentního informování různých cílových skupin komunikace; (c) stanovení společensky významných témat; (d) zajištění interakce s externími aktéry pro sdílení informací, zajištění zpětné vazby, výměny znalostí a utváření inovací; a (e) posilování identity, image, reputace a viditelnosti organizace a důvěry v ni.<sup>41</sup> Zdůrazňována je také potřeba začlenit do úvah o vnější komunikaci vztahy veřejných organizací k médiím, respektive kontext závazných předpisů, např. v oblastech svobodného přístupu občanů k informacím a ochrany osobních údajů.<sup>42</sup>

Důležitost vnitřní (interní) komunikace veřejných organizací je spojována s potřebou poskytování a výměny informací pro kvalitní řešení zadaných úkolů, ale také se záměrem zvyšovat spokojenost a motivaci zaměstnanců a tím i jejich pocit sounáležitosti s organizací.<sup>43</sup> Prostřednictvím těchto mechanismů má kvalita komunikace svůj vztah ke kvalitě práce celé organizace. Dílčími tématy vnitřní komunikace pak především jsou:

- kvalita vnitřní komunikace vzhledem k organizační struktuře, a to s možným rozlišením: (a) komunikace na úrovni celé organizace; (b) komunikace mezi vedením a zaměstnanci útvaru; (c) komunikace na úrovni útvaru; a (d) komunikace mezi útvary;<sup>44</sup>

<sup>41</sup> Např. Valentine (2013), Fredriksson a Pallas (2016), Sjöström, Enbom a Öhman (2015).

<sup>42</sup> Např. Valentine (2013), Fredriksson a Pallas (2016), Henninger (2016).

<sup>43</sup> Např. White, Vanc a Stafford (2010), Verčič, Verčič a Sriramesh (2012), Ruck a Welch (2012), Welch a Jackson (2007), Mazzei (2014), Yeomans a FitzPatrick (2017), Welch (2012), Neto, da Silva a Ferreira (2018).

<sup>44</sup> Např. Welch a Jackson (2007), Welch (2012), Verčič, Verčič a Sriramesh (2012).



- kvalita jednosměrné a dvousměrné komunikace mezi aktéry komunikace;<sup>45</sup>
- kvalita formalizované a neformalizované komunikace;<sup>46</sup>
- výběr vhodného nástroje komunikace;<sup>47</sup>
- kvalita komunikace změny;<sup>48</sup>

a to vždy v kontextu obsahového zaměření komunikace. Tato kapitola reaguje svým zpracováním na uvedené požadavky Metodického pokynu pro řízení kvality a respektuje rovněž doplňující teoreticko-metodické úvahy týkající se vnitřní a vnější komunikace.

## 6.1 Analýza komunikace

V této podkapitole jsou shrnuta hlavní zjištění analýzy komunikace v ČŠI, přičemž respektována je strukturace podkapitoly rozlišující vnitřní a vnější komunikaci.

### 6.1.1 Vnitřní komunikace

Vnitřní komunikace v ČŠI primárně probíhá v souladu s vymezením úkolů útvarů, respektive odpovědností a pravomocí zaměstnanců v souvisejících právních a jiných závazných předpisech a dokumentech (např. vnitřní předpisy, metodiky, pravidla). Zároveň je naplněn záměr vydání samostatného vnitřního předpisu, který specifikuje základní pravidla týkající se rozsahu a průběhu vnitřní komunikace.

Komunikace na úrovni celé ČŠI, která je spojená s poskytováním potřebných informací všem zaměstnancům, má typicky charakter jednosměrné komunikace s využitím různých komunikačních nástrojů. Primárně se jedná o intranet, kde jsou na úvodní stránce vkládány aktuální informace související s organizací a řízením ČŠI a s výkonem řešených agend, přičemž každý zaměstnanec je povinen se s těmito aktualitami seznámit. Vedle toho funguje intranet jako místo, kde každý zaměstnanec může najít potřebné materiály a informace ke své práci (např. koncepční materiály, právní a vnitřní předpisy, zápisy z porad), a podobnou roli plní také další informační systémy (např. GINIS pro dohledání historických verzí vnitřních předpisů, inspekční informační systém InspIS pro dohledání dat a informací týkajících se věcných agend, společná datová úložiště), potažmo internetové stránky ČŠI. Další způsoby komunikace, které jsou v ČŠI využívány pro informování všech zaměstnanců, zahrnují mimo jiné:

- porady a e-mailovou komunikaci, kdy jsou typicky respektovány hierarchické úrovně řízení, tj. vedení ČŠI informuje představené / vedoucí zaměstnance útvarů, kteří následně informují své podřízené zaměstnance;
- informační bulletin, který je vydáván třikrát ročně (jaro, podzim, zima);
- společenské setkání zaměstnanců, zpravidla na konci kalendářního roku.

Takto nastavený systém se jeví, s ohledem na jednosměrný charakter komunikace, jako vyhovující.

---

<sup>45</sup> Např. Welch a Jackson (2007), Yeomans a FitzPatrick (2017).

<sup>46</sup> Např. Zaumane (2019).

<sup>47</sup> Např. Yeomans a FitzPatrick (2017).

<sup>48</sup> Např. Welch a Jackson (2007); Verčič, Verčič a Sriramesh (2012).



Klíčovým nástrojem komunikace na úrovni vedení ČŠI jsou tzv. porady vedení, které se zpravidla konají v týdenním časovém intervalu a kterých se vždy účastní ÚŠI, náměstek ústředního školního inspektora (dále jen „NÚŠI“) a vedoucí oddělení právních a vnitřních věcí. V návaznosti na projednávané body jsou, podle potřeby, účastníky porady vedení také představení a vedoucí zaměstnanci dotčených útvarů. Takto nastavený mechanismus zprostředkovaně zajišťuje také komunikaci od vedení ČŠI k zaměstnancům, přičemž volený způsob komunikace (osobní kontakt) umožňuje uchopit výhody dvousměrné komunikace mezi nejvyšší a střední úrovní řízení a zprostředkovaně komunikaci s ostatními zaměstnanci. Z porad vedení je pořizován zápis, který obsahuje stanovené úkoly a který je umístěn na intranetu, kde je dostupný jako informační zdroj všem zaměstnancům.

Zvláštní pozornost je v komunikaci vedení ČŠI věnována krajským inspektorátům, a to jednak v rámci tzv. zahajovacích seminářů pro daný školní rok, jednak v rámci porad s řediteli krajských inspektorátů. I z těchto porad jsou pořizovány zápisy se specifikací stanovených úkolů. V komunikaci vedení ČŠI vůči nově nastupujícím zaměstnancům hraje významnou roli vstupní vzdělávání úvodní, na němž se podílí v lektorské roli.

Ke komunikaci uvnitř útvarů ČŠI využívá mix různých forem a nástrojů komunikace, když zahrnuje jednosměrnou komunikaci od představeného / vedoucího zaměstnance k podřízeným zaměstnancům (např. sdělení informací v rámci porady útvaru, informování s využitím e-mailu), a pak především dvousměrnou komunikaci, kdy představený / vedoucí zaměstnanec zadává dílčí úkoly podřízeným zaměstnancům a následně dohlíží na jejich splnění (např. supervize výstupů, poskytování zpětné vazby) nebo kdy dochází k diskusi týmových úkolů a rolí zaměstnanců útvaru. Typicky je za tímto účelem využívána komunikace prostřednictvím osobního kontaktu, telefonní či e-mailová komunikace a stále významnější je komunikace s využitím online platform, především platformy MS Teams. V rámci komunikace uvnitř útvarů je důležitá také neformální podoba komunikace, která významně usnadňuje a urychluje komunikaci, obecně je však potřeba předcházet případnému vzniku nežádoucího šíření informačního šumu.

Vzhledem k organizační struktuře ČŠI lze nejsilnější výzvy vnitřní komunikace předpokládat v meziútvarové komunikaci. Pro identifikaci potřeb této formy komunikace lze za vhodnou považovat analýzu odpovědností za dílčí činnosti procesů řešených agend. Taková analýza umožňuje zdůraznit především pět hlavních oblastí meziútvarové komunikace pro výkon agend vztahujících se k fungování ČŠI ve smyslu služebního úřadu:

- komunikace oddělení právních a vnitřních věcí, oddělení profesního rozvoje a odboru finančního řízení ve věci obsazování volných služebních a pracovních míst a jmenování na služební místo představeného a na vedoucí pracovní místo;
- komunikace oddělení právních a vnitřních věcí a odboru finančního řízení ve věcech změny služebního a pracovního poměru, a ve spolupráci s krajskými inspektoráty také při řešení otázek finančního ohodnocení zaměstnance;
- komunikace oddělení právních a vnitřních věcí, odboru finančního řízení a odboru ICT a hospodářské správy ve věcech spojených se zadáváním veřejných zakázek, a ve spolupráci s krajskými inspektoráty také při řešení škodných událostí;
- komunikace oddělení právních a vnitřních věcí a odboru ICT a hospodářské správy ve věcech spojených se změnami zadávací dokumentace, respektive s uzavíráním smluv v majetkové oblasti;
- komunikace odboru finančního řízení, odboru ICT a hospodářské správy a krajských inspektorů ve věcech spojených s finančními aspekty majetkové problematiky.



V oblasti agend inspekční činnosti je zásadní komunikace v rámci spolupráce odboru inspekční činnosti, který zahrnuje také 14 krajských inspektorátů, s odborem hodnocení vzdělávací soustavy, oddělením kanceláře ústředního školního inspektora, potažmo s oddělením právních a vnitřních věcí (právní podpora inspekční činnosti), respektive odborem ICT a hospodářské správy (podpora inspekční činnosti prostřednictvím ICT). Specifické postavení pak má projektová rovina problematiky, a to na základě spolupráce a komunikace odboru projektového řízení s věcně odpovědnými útvary při řešení konkrétních potřeb projektu (blíže pro specifika této spolupráce a komunikace také podkapitola 2.2).

Obecně lze formulovat potřebu dále pečovat o kvalitu komunikace ČŠI mezi útvary. Speciální pozornost je žádoucí věnovat kvalitě dvousměrné komunikace, a to např.: (a) podporou řešení týmových úkolů zaměstnanců uvnitř i mezi útvary; a (b) podporou sdílení zkušeností zaměstnanců uvnitř útvarů i mezi útvary (např. práce nadregionálních inspekčních týmů; stáže zaměstnanců v jiných útvarech). Zásadní roli v meziútvarové spolupráci hraje komunikace na úrovni představených / vedoucích zaměstnanců, neboť podle organizačního řádu je každý zaměstnanec bezprostředně podřízený pouze jednomu představenému či vedoucímu zaměstnanci, od něhož přijímá pokyny a jemuž odpovídá za splnění úkolů, které mu byly uloženy. Nevýhodou této formy vnitřní komunikace může být její nižší flexibilita daná respektováním hierarchického uspořádání vztahů.

Formálně upravena je také komunikace vedení ČŠI se zástupci dvou odborových organizací, tj. Odborovou organizací ČMOS pracovníků školství v Čechách a Odborovou organizací ČMOS pracovníků školství na Moravě a ve Slezsku s tím, že klíčovým výstupem této komunikace je uzavíraná kolektivní dohoda a kolektivní smlouva pro daný rok. V rámci svého Interního protikorupčního programu pak má ČŠI nastavený postup pro podání informace o podezření ze spáchání korupčního jednání zaměstnance včetně toho, jak toto podání učinit.

Pro vnitřní komunikaci je v ČŠI využívána široká množina různých nástrojů komunikace, které zahrnují:

- přímý osobní kontakt formálního (např. porady) i neformálního charakteru;
- mobilní telefony a pevné telefonní linky;
- pracovní e-mail;
- tištěné materiály ČŠI (např. informační bulletin, výroční zpráva, tematické zprávy);
- intranet;
- inspekční informační systém InspIS DATA (např. informace o akcích/úkolech přiřazených danému zaměstnanci; informace o dotaznících a anketách ČŠI; přístup k datovým souborům; reporting souhrnných statistik);
- inspekční informační systém InspIS HELPDESK (zpracování dotazů, podnětů a požadavků zaměstnanců);
- interní datové úložiště;
- elektronickou spisovou službu GINIS pro spisovou komunikaci;
- další nástroje online komunikace (např. virtuální konference, online komunikační platformy).

Nabídka nástrojů vnitřní komunikace v ČŠI je tedy široká, přičemž nejčastěji využívanými jsou osobní kontakt, e-mailová a telefonní komunikace. V době pandemického virového onemocnění covid-19 se převažujícím nástrojem vnitřní komunikace staly online komunikační platformy, které umožňují integrovat různé nástroje komunikace a které lze využít k práci na





dálku. S ohledem na řadu souvisejících výhod bude tento nástroj vnitřní komunikace široce využíván v ČŠI i nadále, a i proto lze další příležitosti hledat v rozvíjení kompetencí zaměstnanců v práci s existujícími elektronickými nástroji komunikace (GINIS, videokonference, online platformy, InspIS). Konečně ČŠI v přiměřeném časovém horizontu, který reflektuje požadavky praxe, provádí přezkum stávajících a identifikaci nových potřebných atributů využívaných informačních systémů, tj. plánované a cílené definování požadavků na elektronické informační toky (např. požadavky na úpravu a změny funkcionalit těchto systémů), a to včetně zvyšování kvality informačních systémů.<sup>49</sup>

Výše uvedená podoba vnitřní komunikace je přirozeně relevantní také pro komunikaci inovací, změn, připravovaných projektů či nově zaváděných činností a agend. V tomto ohledu je žádoucí rozlišit změny a projekty podle jejich významnosti. V případě schválených významných změn či projektů je jejich komunikace upravena v příslušných dokumentech (např. vymezení způsobu implementace změny, projektová dokumentace). Za žádoucí pak je možné považovat zajištění dalších informací o spokojenosti zaměstnanců s různými typy komunikace, na což reaguje připravený systém šetření spokojenosti zaměstnanců. Takto bude také posilován koncepční přístup k vnitřní komunikaci v ČŠI.

Celkově výše uvedená zjištění vytváří adekvátní rámec pro naplnění hlavního požadavku Metodického pokynu pro řízení kvality na oblast vnitřní komunikace, tj. vnitřním předpisem specifikovat rozsah a průběh potřebné vnitřní komunikace informací týkajících se organizace a řízení ČŠI a informací nezbytných pro výkon činností. ČŠI bude přitom plně respektovat zásadní význam rovněž neformalizovaných způsobů komunikace tak, aby nedocházelo k paralýze komunikace nastavenými pravidly.

### 6.1.2 Vnější komunikace

Také pro vnější komunikaci využívá ČŠI různé komunikační nástroje, přičemž vedle běžné e-mailové komunikace, telefonické komunikace a osobního kontaktu se především jedná o:

- webové stránky ČŠI (viz obrázek č. 13);
- sociální sítě Facebook (viz obrázek č. 14) a Twitter (viz obrázek č. 15);
- direct mailing určený k zasílání informací externím subjektům zařazeným v adresáři ČŠI;
- tištěné publikace (např. výroční zpráva, tematické zprávy, vybrané analýzy);
- účast vedoucích představitelů ČŠI v televizi, rozhlase či prostřednictvím vyjádření v tištěných či elektronických médiích;
- konference, semináře a další akce organizované ČŠI;
- účast zástupců ČŠI na konferencích, seminářích a dalších akcích jiných subjektů.

Uvedené nástroje komunikace jsou s ohledem na svou povahu využívány pro jednosměrnou i dvousměrnou komunikaci. Pozitivní je postupně rostoucí počet osob sledujících sdělení ČŠI na sociálních sítích, příležitosti je přitom možné spatřovat v posílení dvousměrného charakteru takové komunikace.

---

<sup>49</sup> Např. upgrade inspekčního informačního systému InspIS.





Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



Česká školní  
inspekce

Obrázek č. 13: Webové stránky ČŠI (výřez)



Zdroj: [www.csicr.cz](http://www.csicr.cz)

Obrázek č. 14: Facebook ČŠI (výřez)



Zdroj: <https://www.facebook.com/CSInspekce>



Obrázek č. 15: Twitter ČŠI (výřez)



Zdroj: <https://twitter.com/CSIInspekce>

Obrázek č. 16: Výroční zpráva jako příklad elektronického a tištěného výstupu (výřez)



V souladu s požadavky uvedenými v Metodickém pokynu pro řízení kvality využívá ČŠI pravidla vnitřní a vnější komunikace pro formální vzhled výstupů, které tak dodržují jednotný vizuální styl a napomáhají utváření identity výstupů ČŠI (viz využití loga, barev, grafických



prvků v obrázcích č. 13 až č. 16). Podrobně jsou tato pravidla upravena v tzv. Grafickém manuálu jednotného vizuálního stylu ČŠI, přičemž podoba jednotného vizuálního stylu respektuje vizi ČŠI tak, jak byla formulována již v Koncepčních záměrech 2014–2020 (viz důraz na kvalitu sběru a vyhodnocování dat, transparentnost a objektivitu):

*„ČŠI jako kompetentní a důvěryhodná instituce, která prostřednictvím sběru a vyhodnocování dat poskytuje spolehlivé informace o stavu vzdělávání v České republice, poskytuje kvalitní zpětnou vazbu školám, zřizovatelům, rodičům i veřejnosti a tím se zároveň podílí na zvyšování kvality vzdělávání ve školách a školských zařízeních. (...) Za významné hodnoty, jež určují její každodenní činnost směrem ke školám i veřejnosti, považuje transparentnost, nestrannost, objektivitu a vzájemný respekt.“*

Podobu své vize respektuje ČŠI také v obsahu vnější komunikace, která je primárně orientovaná na odborná sdělení, přičemž jejich podoba reflektuje typ využívaného média, příležitosti lze spatřovat v posilování souladu sdělení komunikace a jeho cílové skupiny. Hodnota transparentnosti komunikace pak je mimo jiné naplňována opatřeními, která jsou spojena s otevřeností informací vůči veřejnosti a dalším externím subjektům, především pak se: (a) zveřejněním inspekčních zpráv ve veřejně dostupném registru ČŠI; (b) zveřejněním smluvních vztahů; a (c) zapojením do iniciativy otevřených dat, tj. zveřejněním datových souborů na internetových stránkách ČŠI a v Národním katalogu otevřených dat. Pro naplňování hodnoty transparentnosti ČŠI jako služebního úřadu je vhodné zachování tohoto přístupu.

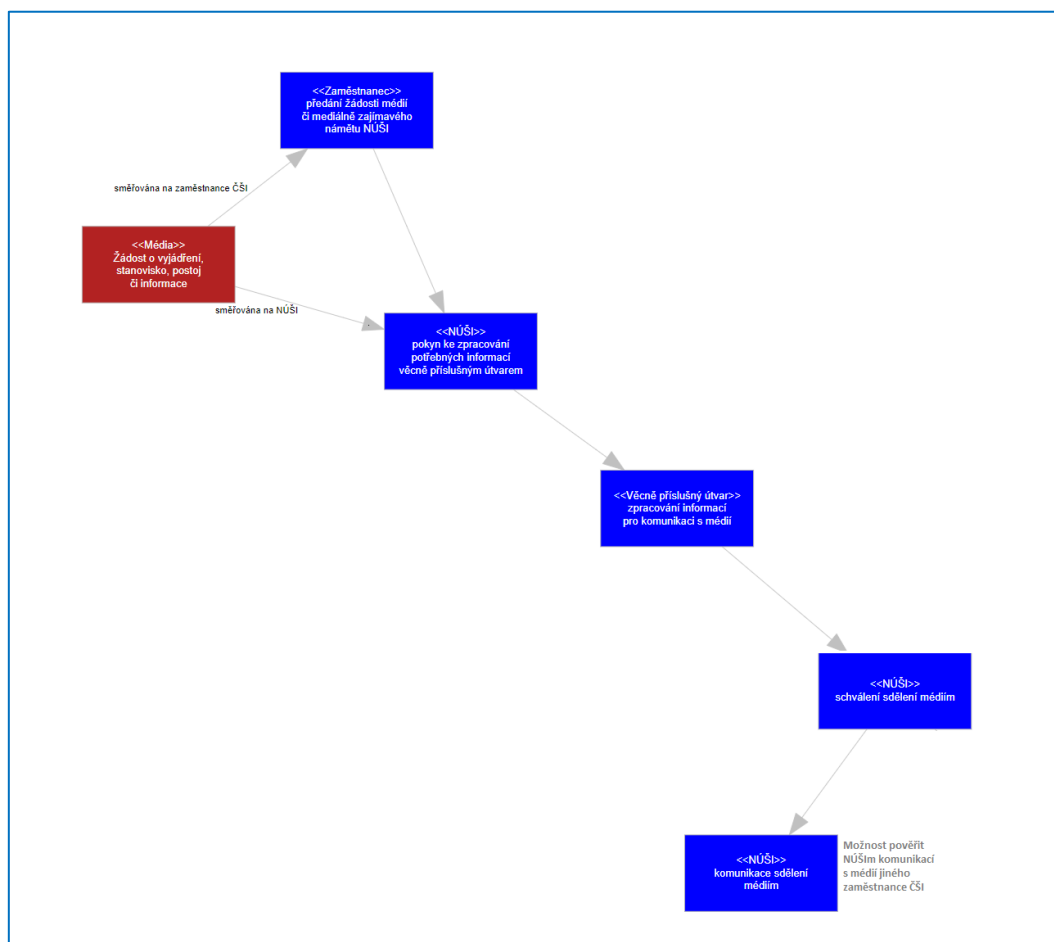
V kontextu významu, který mají média pro utváření obrazu organizací, klade ČŠI vysoký důraz na tuto formu vnější komunikace. I proto je problematika komunikace s médii upravena vnitřním předpisem, který stanovuje obecné zásady a pravidla komunikace s médii, tj. poskytování oficiálních vyjádření, stanovisek, postojů a informací jménem ČŠI zveřejňovaných v tištěných, elektronických a audiovizuálních médiích. Obecné zásady komunikace s médii tak především zahrnují:

- respektování osobní vnitřní odpovědnosti zaměstnanců za utváření obrazu ČŠI i celého rezortu školství, a to se sledováním hodnot slušnosti a korektnosti jednání zaměstnanců vůči médiím a při respektování pravidel etiky a etického kodexu zaměstnanců veřejné správy;
- respektování vymezeného procesu pro komunikaci ČŠI s médii, a to jednak stanovením posloupnosti činností tohoto procesu, jednak stanovením odpovědnosti zaměstnanců za realizaci těchto činností, kdy klíčová role je přisouzena vedení ČŠI, tj. ÚŠI a NÚŠI.

Obrázek č. 17 zachycuje podobu vnitřním předpisem definovaného procesu komunikace ČŠI s médii ve formě procesního diagramu (náhled podoby procesního diagramu).

Informace o mediálních zprávách, které mají k činnosti ČŠI svůj vztah, získává ČŠI prostřednictvím každodenního monitoringu tisku, přičemž nalezené mediální zprávy jsou pro informaci a využití zasílány na e-mail každé ráno také všem zaměstnancům. Za pozitivní je v tomto ohledu možné považovat skutečnost, že ve výrazně více než tisíci mediálních zpráv, u nichž byl v roce 2019 a na začátku roku 2020 zaznamenán (v monitoringu tisku) vztah k ČŠI, byl jejich obsažený mediální rámec utvářen v souladu s vizí ČŠI jako odborné autority a hodnotitele vzdělávací soustavy. Příznivě, vzhledem k formulované vizi, je možné hodnotit také častější výskyt odkazů na výstupy ČŠI ve vědeckých publikacích.

Obrázek č. 17: Vnější komunikace ČŠI s médii – procesní diagram



K problematice vnější komunikace ČŠI mají úzký vztah také další vnitřní, respektive právní a jiné závazné předpisy, které obsahově upravují:

- postupy řešení stížností na ČŠI a vyřizování žádostí o informace podle zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím, ve znění pozdějších předpisů;
- postupy vydávání ročních zpráv podle zákona č. 250/2016 Sb., o odpovědnosti za přestupky a řízení o nich, ve znění pozdějších předpisů;
- problematiku zpracování a ochrany osobních údajů v ČŠI;
- postupy zveřejňování informací o zadávání veřejných zakázek a uzavřených smlouvách;
- zveřejňování dat v souladu s principy otevřeného vládnutí (otevřená data);
- odpovědnost příslušných útvarů za komunikaci s externími partnery v oblasti finanční, majetkové, personální či jiné.

Podobně jako v případě komunikace s médii jsou také procesy řešení stížností na ČŠI, respektive vyřizování žádostí o informace podle zákona č. 106/1999 Sb. zpracovány ve formě procesního diagramu (viz obrázek č. 18 pro náhled podoby procesního diagramu).







Celkově výše uvedená zjištění vytváří adekvátní rámec pro naplnění hlavního požadavku Metodického pokynu pro řízení kvality na oblast vnější komunikace, tj. vnitřním předpisem specifikovat rozsah a průběh potřebné vnější komunikace s cílem zvyšovat důvěryhodnost a transparentnost ČSÍ jako služebního úřadu.

## 6.2 Hodnocení odpovědí zaměstnanců

Ačkoliv pohled zaměstnanců neposkytl úplně jednoznačné závěry, obecně převažoval pozitivní pohled na podobu vnitřní a vnější komunikace v ČSÍ. Hlavní příležitosti byly spatřovány především v posilování kvality meziútvarové komunikace, přičemž relevanci této příležitosti potvrzuje také poměrně vysoký podíl zaměstnanců, kteří hovoří o tom, že se meziútvarové komunikace prakticky neúčastní. Konkrétně pak byly zaměstnanci uváděny následující náměty spojené s dalším zvyšováním kvality (nejen) meziútvarové komunikace:

- První námět je spojený se zachováním a rozvíjením vysoké kvality komunikace pro řešení týmových úkolů, a to ve všech jeho fázích (např. plánování podoby zpracování úkolu, realizace úkolu, vyhodnocení úkolu), neboť kvalita komunikace (např. důsledné zdůvodnění úkolu, diskuse a zpětná vazba, zapojení zainteresovaných zaměstnanců ve všech fázích řešení úkolu) významně ovlivňuje také kvalitu řešení. Námět je přitom relevantní také pro řešení externě podporovaných projektových úkolů, v rámci nichž je nezbytná dobře nastavená koordinace činností odlišných struktur řízení, a dále pak pro zavádění významných změn v ČSÍ.
- Druhý námět je spojený s komunikací pro výměnu a sdílení informací k řešeným úkolům a pro poskytování zpětné vazby, a to konkrétně prostřednictvím: (a) vysoké kvality připomínkování výstupů a získávání zpětné vazby od zaměstnanců (např. ankety, společná jednání v rámci pracovních skupin); (b) vysoké kvality a časové flexibility metodické podpory a konzultací k řešení úkolů (např. právní podpora inspekční činnosti); (c) posilování praxe sdílení informací, zkušeností a příkladů inspirativní praxe a sjednocování uplatňovaných postupů při implementaci vnitřních předpisů a metodik k řešeným úkolům (např. cvičné evaluace, setkávání školních inspektorů podle oborových didaktik, výměnné stáže zaměstnanců, využití společných datových úložišť); a (d) vysoké kvality neformální komunikace mezi útvary/zaměstnanci s řešením problémů na vyšší hierarchické úrovni řízení v případě nenalezení shody<sup>50</sup>.

Celkově pak platí, že (nejen) meziútvarovému rozhraní procesů je vhodné věnovat vysokou pozornost ve vnitřní komunikaci v ČSÍ, a to v kontextu: (a) žádoucího komplexního pochopení procesů zaměstnanci, tj. ve vidění agendy jako celku a nikoliv jen v rovině svých dílčích činností procesu; a (b) posílení schopnosti zaměstnance útvaru reagovat na požadavky útvarů jiných. Za důležitý aspekt problematiky je také považováno nefinanční ocenění práce zaměstnance.

Pozitivně byla dotazovanými zaměstnanci hodnocena šire používaných komunikačních nástrojů (např. InspIS HELPDESK, intranet, přehledně strukturované webové stránky, organizace společenských akcí) a také možnost využití podpory ICT pro komunikaci a sdílení informací, zároveň však bylo poukázáno na skutečnost, že ne vždy zaměstnanci ČSÍ využívají příležitosti, které jim tato podpora nabízí. Svou roli může v tomto ohledu hrát úroveň jejich informovanosti, potažmo úroveň ICT kompetencí. Pro usnadnění komunikace byla rovněž zdůrazněna přínosnost realizace videokonferencí a využití online komunikačních platforem,

<sup>50</sup> Tato forma komunikace může být přínosným řešením uváděného problému flexibility komunikace v rámci hierarchického uspořádání útvarů.



kteří výrazně snižují časovou a finanční náročnost komunikace. Pro zachování či další rozvíjení vysoké kvality využívaných komunikačních nástrojů byly dále zdůrazněny potřeby: (a) pravidelné aktualizace údajů prezentovaných ČŠI (např. kontaktní informace, jmenné seznamy); (b) posilování adresnosti komunikace na úrovni organizace; (c) posilování praktického zaměření komunikace, a to s důrazem na identifikované problémy cílové skupiny a s důrazem na dvousměrnou komunikaci; (d) zlepšování mezigenerační komunikace pro předávání zkušeností a znalostí mezi zaměstnanci; a (e) zvyšování komunikačních a týmových kompetencí zaměstnanců a kompetencí pro práci s ICT.

Vnější komunikace ČŠI vůči školám a školským zařízením, veřejnosti, médiím i vůči dalším relevantním partnerům byla hodnocena pozitivně, a to rovněž v kontextu pořádaných akcí (např. workshopy, setkávání s aktéry vzdělávání) nebo zvyšujícího se počtu mediálních i odborných sdělení, v nichž je odkazováno na výstupy a činnosti ČŠI. Příležitosti ke zlepšení tak byly spatřovány především ve vazbě na oživení vnější prezentace také mimo odborně zasazená sdělení tak, aby činnost ČŠI mohla zaujmout vyšší okruh aktérů/osob, včetně veřejnosti (budování vhodného obrazu ČŠI). Takto byly zmiňovány příležitosti spojené např. s podobou výstupů ČŠI, případně s prezentací ČŠI na internetu a sociálních sítích (např. Facebook, Twitter, LinkedIn), přičemž tyto úvahy by měly být zároveň zasazeny v kontextu charakteristiky cílových skupin komunikace (např. vzhledem k věku, vzdělání). Specifickým aspektem vnější komunikace, který je potřeba vzít do úvahy, pak je zvyšující se počet ať hoc požadavků externích subjektů na poskytování dat a informací ze strany ČŠI (např. standardizace postupů v rámci vymezení procesu řešení těchto požadavků).

Doplňme, že zaměstnanci zasadili vnitřní a vnější komunikaci ČŠI také do širšího kontextu souvisejících hrozeb. Mezi ty patří nepříznivé vnímání obrazu ČŠI školami a školskými zařízeními, veřejností a médii, mimo jiné v kontextu nepochopení role ČŠI či neprofesionální vnější komunikace zaměstnanců. Následně může docházet ke ztrátě prestiže ČŠI jako hodnotící autority. Související hrozbou je také odtržení výkonu věcných agend od reálného života škol a jejich problémů. Konečně za významnou byla označena hrozba kybernetického útoku a úniku dat. I tyto hrozby vnější komunikace by měly být důsledně zohledněny v činnostech ČŠI.





## 7 PARTNERSTVÍ ČŠI

Oblast partnerství je v Metodickém pokynu pro řízení kvality upravena kritériem zlepšování č. 10 „Systém partnerství v rámci státní služby“, které je založeno na dvou teoreticko-metodických konceptech v podobě:

- benchmarkingu<sup>51</sup>, tj. metody systematického porovnávání výsledků zvolených činností dané organizace s organizacemi stejného či obdobného typu a s identifikací inspirativní praxe;
- benchlearningu, tj. metody nastavení sítě partnerů pro sdílení inspirativní praxe, pro sdílení zkušeností a poučení se z nich, tedy pro naučení se od partnerů „dělat věci lépe“.

Pro zavádění tohoto kritéria zlepšování je zásadní v Metodickém pokynu pro řízení kvality avizované vytvoření systému benchmarkingu a benchlearningu služebních úřadů České republiky (sekce pro státní službu Ministerstva vnitra), zároveň však partnerství a spolupráce mohou být významnými rozvojovými směry fungování ČŠI jako služebního úřadu bez ohledu na takto koncipovaný systém. Z tohoto důvodu je hodnocení partnerství ČŠI zařazeno do zprávy o jejím sebehodnocení.

### 7.1 Analýza partnerství

Ve formalizované rovině přistupuje ČŠI k partnerství na základě dohod o spolupráci (partnerské dohody) s českými, stejně jako zahraničními subjekty. Tabulka č. 16 poskytuje přehled uzavřených partnerských dohod, přičemž hodnocení věcné působnosti partnerských subjektů naznačuje takto koncipovanou spolupráci ČŠI především se subjekty, jejichž činnost je v průniku s agendami inspekční činnosti. Výkon souvisejících agend a doplňkovost kompetencí zaměstnanců jsou také hlavní kritéria výběru partnerských organizací pro spolupráci na řešení konkrétních úkolů. V tomto kontextu tak lze vnímat příležitosti v posilování partnerství také v rovině fungování ČŠI ve smyslu služebního úřadu (viz podstata kritéria zlepšování č. 10).

**Tabulka č. 16: Vybrané partnerské organizace, s nimiž ČŠI uzavřela dohodu o spolupráci (stav v roce 2020)**

Partnerská organizace	Účinnost dohody od roku	Stručná charakteristika partnerské organizace
<b>České subjekty</b>		
Asociace „Záchraný kruh“	2008	- nezisková organizace poskytující informace, osvětu a poradenství v oblasti první pomoci a chování v rizikových a krizových situacích

<sup>51</sup> Některé prvky srovnání s jinými služebními úřady, tj. prvky benchmarkingu, byly využity i v této sebehodnotící zprávě (např. průměrná velikost útvaru).



Partnerská organizace	Účinnost dohody od roku	Stručná charakteristika partnerské organizace
British Council	2011	- mezinárodní organizace Spojeného království pro multikulturní spolupráci a příležitosti ve vzdělávání; vzdělávání, umění, věda a společnost mezi prioritami spolupráce s ČR
Centrum pro zjišťování výsledků ve vzdělávání	2013	- příspěvková organizace Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy realizující maturitní zkoušky a jednotné přijímací zkoušky v oborech vzdělání s maturitní zkouškou, hodnocení úrovně všeobecného vzdělání, výzkumu a vývoje v oblasti vzdělávání a hodnocení, participující na formulaci koncepce dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, publikační a osvětové činnosti a další
Česká biskupská konference	2012	- sbor biskupů ČR realizující pastorační úkoly, mimo jiné i v oblasti vzdělávání
Česká společnost pro jakost	2008	- nezisková organizace sdružující osoby a organizace z různých oblastí managementu (včetně veřejné správy a vzdělávání), poskytující platformu pro výměnu informací, zvyšování odborné způsobilosti a účast na řadě relevantních akcích
Českomoravský odborový svaz pracovníků ve školství	2016	- odborová organizace sdružující zaměstnance ve školství, stejně jako důchodce a nezaměstnané dříve ve školství působící; orientace činnosti na obhajobu a podporu zájmů těchto osob v pracovněprávních vztazích
Hasičský záchranný sbor ČR	2007	- bezpečnostní sbor plnící úkoly v oblasti požární ochrany, krizového řízení, nouzového plánování, ochrany obyvatel a činnosti IZS, včetně aktivit v oblasti vzdělávání a osvěty
Krajské úřady	2008–2009	- orgány kraje plnící povinnosti plynoucí jim z právních a dalších závazných předpisů, a to mimo jiné na úseku školství a vzdělávání
Masarykova univerzita	2011	- univerzita působící v oblasti vzdělávání, stejně jako v oblasti výzkumné a vědecké činnosti se zaměřením na vzdělávání
Masarykova univerzita, Filozofická fakulta	2016	- fakulta univerzity působící v oblasti vzdělávání, stejně jako v oblasti výzkumné a vědecké činnosti se zaměřením na vzdělávání



Partnerská organizace	Účinnost dohody od roku	Stručná charakteristika partnerské organizace
Mendelova univerzita v Brně, Provozně ekonomická fakulta	2013	- fakulta univerzity působící v oblasti vzdělávání, stejně jako v oblasti výzkumné a vědecké činnosti se zaměřením na vzdělávání
Ministerstvo zdravotnictví	2007	- ústřední orgán státní správy na úseku zdravotní péče a ochrany veřejného zdraví; působnost také v oblasti vzdělávání a osvěty na tomto úseku
Národní pedagogický institut	2009 (NIDV), 2013 (NÚV)	- příspěvková organizace Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy působící v oblasti celostátního dalšího vzdělávání a profesního rozvoje pedagogických pracovníků
Národní ústav duševního zdraví	2020	- referenční výzkumné a také výukové pracoviště pro oblast duševního zdraví
Sdružení místních samospráv	2016	- nevládní organizace sdružující a hájící zájmy obcí a měst, jejíž aktivity směřují také do oblasti regionálního školství
Slezská univerzita v Opavě	2008	- univerzita působící v oblasti vzdělávání, stejně jako v oblasti výzkumné a vědecké činnosti se zaměřením na vzdělávání
Státní úřad inspekce práce	2007	- správní úřad zaměřující se na kontrolu dodržování povinností plynoucích z pracovněprávních předpisů
Státní zdravotní ústav	2010	- příspěvková organizace Ministerstva zdravotnictví zaměřující se na přípravu podkladů pro národní zdravotní politiku, ochranu a podporu zdraví obyvatelstva a další dílčí úkoly na úseku zdraví, včetně oblasti vzdělávání a osvěty
Svaz měst a obcí České republiky	2016	- sdružení hájící zájmy obcí a měst, jehož aktivity směřují také do oblasti regionálního školství
Univerzita Hradec Králové, Pedagogická fakulta	2010	- fakulta univerzity působící v oblasti vzdělávání, stejně jako v oblasti výzkumné a vědecké činnosti se zaměřením na vzdělávání  - uzavřená dohoda o zajištění odborné praxe studentů fakulty



Partnerská organizace	Účinnost dohody od roku	Stručná charakteristika partnerské organizace
Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta	2009	- fakulta univerzity působící v oblasti vzdělávání, stejně jako v oblasti výzkumné a vědecké činnosti se zaměřením na vzdělávání
Univerzita Palackého v Olomouci	2012	- univerzita působící v oblasti vzdělávání, stejně jako v oblasti výzkumné a vědecké činnosti se zaměřením na vzdělávání
Univerzita Palackého v Olomouci, Fakulta tělesné kultury	2008	- fakulta univerzity působící v oblasti vzdělávání, stejně jako v oblasti výzkumné a vědecké činnosti se zaměřením na vzdělávání
Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně	2012	- univerzita působící v oblasti vzdělávání, stejně jako v oblasti výzkumné a vědecké činnosti se zaměřením na vzdělávání
Veřejný ochránce práv	2010	- ombudsman plnící úkoly svěřené mu zákonem pro ochranu práv a zájmů občanů České republiky, mimo jiné i v oblasti vzdělávání
Výzkumný ústav bezpečnosti práce	2007	- veřejná výzkumná instituce na úseku prevence rizik spojených s pracovní činností, poskytující také vzdělávání v této oblasti
Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta pedagogická	2020	- fakulta univerzity působící v oblasti vzdělávání, stejně jako v oblasti výzkumné a vědecké činnosti se zaměřením na vzdělávání
<b>Zahraniční subjekty</b>		
Kuratorium oświaty v Katowicích	2009	- partnerská organizace v rámci česko-polské spolupráce
Landesschulrat für Burgenland	2014	- partnerská organizace v rámci česko-rakouské spolupráce
Roma Education Fund	2012	- partnerská organizace v rámci česko-italské spolupráce



Partnerská organizace	Účinnost dohody od roku	Stručná charakteristika partnerské organizace
Štátna školska inšpekcia Slovenskej republiky	2013	- partnerská organizace v rámci česko-slovenské spolupráce
Velvyslanectví Francouzské republiky v ČR	2012	- partnerská organizace v rámci česko-francouzské spolupráce

**Tabulka č. 17: Iniciativy mezinárodní spolupráce se zapojením ČŠI**

Iniciativa	Charakteristika iniciativy
Stálá mezinárodní konference inspektorátů	Stálá mezinárodní konference inspektorátů (SICI) byla založena v roce 1995 jako organizace, která sdružuje regionální a národní inspektoráty vzdělávání. ČŠI je jedním ze zakládajících členů SICI. Hlavní cíle SICI jsou: (a) služby členům (např. organizace seminářů, tvorba sítí partnerů, vydávání odborného bulletinu, provoz interaktivních webových stránek, vedení komunikační platformy); a (b) podpora zlepšování porozumění vývoji vzdělávání (např. zpracování komparativních studií, realizace společných evropských projektů, spolupráce s dalšími organizacemi).
Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) organizačně zajišťuje realizaci významných mezinárodních šetření PISA a TALIS. ČŠI spolupracuje s OECD na realizaci těchto šetření v České republice. ČŠI dále zajišťuje účast a spolupráci České republiky v síti OECD ECEC.
Mezinárodní asociace pro hodnocení výsledků vzdělávání	Mezinárodní asociace pro hodnocení výsledků vzdělávání (IEA) organizačně zajišťuje realizaci významných mezinárodních šetření PIRLS, TIMSS, ICILS a ICCS. ČŠI spolupracuje s IEA na realizaci těchto šetření v České republice.
Evropská síť pro zajišťování kvality odborného vzdělávání a přípravy – EQAVET	EQAVET je organizací zajišťující spolupráci škol, zaměstnavatelů a dalších aktérů při utváření systémů rozvoje odborného vzdělávání. Prostřednictvím zapojení svých zaměstnanců do aktivit EQAVET získává ČŠI podněty pro vlastní metodickou činnost.



Iniciativa	Charakteristika iniciativy
Evropské školy	<p>Instituce Evropské školy primárně zajišťuje vzdělávání pro děti pracovníků institucí Evropské unie, pracovníků ze stálých reprezentací a dalších zastoupení. Evropské školy poskytují vzdělávací portfolio od předškolního po střední všeobecné vzdělávání, které je ukončeno mezinárodně uznávanou maturitní zkouškou.</p> <p>ČŠI se zapojila do systému Evropských škol v roce 2004. V rámci své působnosti ČŠI vykonává dohled nad průběhem vzdělávání, podílí se na výběru a hodnocení učitelů a školského managementu, poskytuje metodické vedení a poradenství, podílí se na tvorbě kurikula, vývoji hodnotících nástrojů a koordinaci vzdělávání v dílčích jazykových sekcích.</p>

ČŠI je dále aktivně zapojena do řady aktivit mezinárodní spolupráce sledujících tři hlavní cíle, jimiž jsou: (a) optimální využití spolupráce pro kultivaci činnosti ČŠI; (b) podpora a urychlení aplikace výsledků mezinárodních šetření do činnosti ČŠI; a (c) prezentace a reprezentace ČŠI na mezinárodních akcích. V rámci mezinárodní spolupráce dochází především k využívání synergických efektů souvisejících s budováním partnerství, sdílením informací a příkladů inspirativní praxe. V tomto ohledu dochází nejen k čerpání pozitiv ve směru k ČŠI a její činnosti, ale také směrem k partnerským stranám, kdy postupy, metody a činnosti ČŠI představují zdroj inspirace také pro tyto subjekty (charakter mezinárodního benchmarkingu a benchlearningu). ČŠI se takto významně podílí na rozvoji a zkvalitňování vzdělávání v nadnárodním měřítku, přičemž zkušenosti zahraničních školních inspekcí (např. spolupráce v rámci Stálé mezinárodní konference inspektorátů – SICI) mohou také představovat významný zdroj inspirace (benchlearning) pro fungování ČŠI jako služebního úřadu. Tabulka č. 17 poskytuje přehled hlavních iniciativ mezinárodní spolupráce, do níž se ČŠI aktivně zapojuje.

## 7.2 Hodnocení odpovědí zaměstnanců

Zaměstnanci hodnotili navázaná partnerství ČŠI s dalšími organizacemi převážně pozitivně. Za klíčovou byla v tomto ohledu označena partnerská spolupráce při naplňování agend inspekční činnosti, a to na individuální, lokální, regionální, národní i mezinárodní úrovni.<sup>52</sup> ČŠI tak byla označena za služební úřad s dobrým jménem na veřejnosti, který je pro další organizace důvěryhodným partnerem. Pozitivně byla také vnímána možnost využívání externích podnětů pro zvýšení kvality vykonávaných agend. Za slabou stránku byla naopak označena rozdílná úroveň kvality spolupráce s některými partnery (např. nižší ochota některých zřizovatelů akceptovat zjištění ČŠI) a za další problémový bod byla považována situace, kdy se partner snaží implementovat do činností ČŠI své vlastní cíle, které však nejsou v souladu s jejími cíli. Takových partnerů je však jen málo a naopak s většinou partnerů byla spolupráce hodnocena pozitivně.

<sup>52</sup> Spolupráce s Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, Národním pedagogickým institutem, zřizovateli škol a školských zařízení, ombudsmanem a školským ombudsmanem, s profesními organizacemi ve vzdělávání a dalšími partnery.





Méně často bylo dotazovanými zaměstnanci uváděno partnerství ČŠI v oblastech jejího fungování ve smyslu služebního úřadu. V tomto kontextu byla především zdůrazňována spolupráce s:

- Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy – např. spolupráce při řešení stížností adresovaných na školy a školská zařízení, spolupráce v oblasti dalšího vzdělávání zaměstnanců, spolupráce při organizaci úřednické zkoušky;
- Národním pedagogickým institutem – např. spolupráce v oblasti vzdělávání zaměstnanců;
- Ministerstvem vnitra – např. spolupráce v oblastech relevantních pro státní službu.

Příležitosti pro rozvíjení partnerství ČŠI byly identifikovány v některých dílčích oblastech. Vedle zvyšování kvality spolupráce s partnerskými organizacemi na průsečíku jejich aktivit s vykonávanými agendami ČŠI se především jedná o:

- posilování koncepčního přístupu k partnerství na úrovni ústředí i krajských inspektorátů (např. pravidla výběru partnerů, postupy pro utváření společných aktivit);
- mapování příkladů inspirativní praxe českých i zahraničních partnerských organizací (např. zahraniční inspektoráty) a přejímání inspirativní praxe do fungování ČŠI;
- utváření možností výměnných programů / stáží v partnerských organizacích;
- posilování spolupráce s partnerskými organizacemi v oblasti dalšího vzdělávání zaměstnanců (např. Národní pedagogický institut, vysoké školy);
- využití výhod spolupráce ve vazbě na identifikaci potenciálních zaměstnanců.

Dále bylo upozorněno na potřebu pravidelných revizí aktuálnosti obsahu partnerských dohod ČŠI. Konečně uveďme, že za významného partnera ČŠI byla označena také veřejnost. V tomto kontextu byl zdůrazněn aspekt otevřenosti při poskytování dat a informací ze svých činností (např. zveřejňování inspekčních zpráv o školách a školských zařízeních, vydávání výročních a tematických zpráv).



## 8 ZDROJE A ICT V ČŠI

Problematika zdrojů a ICT prostupuje průřezově napříč kritérii zlepšování Metodického pokynu pro řízení kvality. Tato kapitola proto přináší základní informace týkající se obou témat.

### 8.1 Analýza zdrojů a ICT

Materiálně-technické vybavení většiny zaměstnanců zahrnuje služební / pracovní notebook, mobilní telefon, pevné a mobilní internetové připojení, přístup k dalšímu hardwaru (např. tiskárny, skener) a softwaru. Zaměstnanci mají také možnost dálkového přístupu do vnitřní sítě ČŠI. Dále ČŠI disponuje vozovým parkem služebních vozidel, který je využíván především pro výkon inspekční činnosti ve školách a školských zařízeních. Celkově tak lze materiálně-technické podmínky ČŠI hodnotit pozitivně, přičemž vybavení je obnovováno každoročně na základě vypracovaného plánu potřeb v oblasti investic a veřejných zakázek – oprava, údržba a obnova majetku, včetně ICT a vozového parku. Tento přístup, který vychází z hodnocení potřeb pro daný kalendářní rok a respektuje omezení daná rozpočtem ČŠI, je žádoucí sledovat i nadále. Specificky a ve spolupráci s Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy je potřeba řešit velké investiční akce. V době zpracování této zprávy je připravováno řešení problémů nevyhovujících prostorových podmínek Jihomoravského inspektorátu a Inspektorátu pro Kraj Vysočina.

ČŠI využívá pro naplňování úkolů vykonávaných agend několik informačních systémů, jejichž přehled a základní charakteristika jsou blíže uvedeny v tabulce č. 18. Elektronizaci řady činností v souladu s moderními principy procesního řízení a e-Governmentu lze vnímat jako jednu ze silných stránek ČŠI s tím, že další příležitosti lze spatřovat především v oblastech:

- dalšího rozšiřování funkcionalit informačních systémů, včetně úprav exportovaných reportů, a to na základě identifikovaných potřeb jednotlivých útvarů;
- propojování informačních systémů pro zvyšování jejich uživatelské přívětivosti;
- pravidelné aktualizace informačních systémů;
- dosahování vysoké úrovně kybernetické bezpečnosti informačních systémů;
- zvyšování kvality vizuální podoby informačních systémů;
- technologického upgradu informačních systémů podle identifikovaných potřeb.

Silnou stránkou ČŠI je vlastní inspekční informační systém InspIS, což usnadňuje provedení úprav jeho podoby a nastavení.



Tabulka č. 18: Informační systémy ČŠI

Informační systém	Charakteristika
Elektronický docházkový systém ANeT	Elektronický docházkový systém ANeT je využíván pro evidenci docházky do zaměstnání, včetně plánování absencí (např. dovolená, nemoc, služební cesta), přičemž docházka je potvrzována stanovenými nadřízenými zaměstnanci. Systém umožňuje průběžné sledování a hodnocení fondu pracovní doby, nároků na stravenky aj. Práce se systémem ANeT je součástí personální agendy ČŠI a umožňuje rychlou a efektivní správu dat o docházce, včetně utváření potřebných reportů.
Ekonomický informační systém EIS	Ekonomický informační systém EIS je systémem pro zpracování účetnictví a dalších ekonomických agend modulů – podvojně účetnictví, závazky, pohledávky, banka, pokladna, evidence majetku, skladové hospodářství, smlouvy a objednávky. Takto EIS umožňuje sledovat a hodnotit relevantní ekonomické ukazatele ČŠI.
Elektronická spisová služba GINIS	Elektronická spisová služba GINIS zajišťuje komplexní péči o dokumenty ČŠI, včetně jejich příjmu, doručování, třídění, označování, zapisování, evidence, oběhu a vyřizování, podepisování, odesílání, ukládání a vyřazování. Systém GINIS slouží k zefektivnění a zeštíhlení procesů spojených se spisovou agendou ČŠI, přičemž funguje v souladu s legislativními požadavky zákona č. 499/2004 Sb., o archivnictví a spisové službě, ve znění pozdějších předpisů, Národního standardu pro elektronické systémy spisové služby (NSESS), zákona č. 500/2004 Sb. a dalších právních předpisů České republiky i Evropské unie.
Inspekční informační systém InspIS	Inspekční informační systém InspIS je základní ICT platforma ČŠI, která jejím zaměstnancům poskytuje komplexní podporu v oblasti inspekční činnosti, ale také v oblastech relevantních pro fungování ČŠI jako služebního úřadu. Elektronizaci řady postupů a činností prostřednictvím systému InspIS lze považovat za jednu ze silných stránek ČŠI v souladu se základními myšlenkami procesního řízení a e-Governmentu. Systém InspIS je organizován modulově, přičemž nové moduly jsou utvářeny na základě analýzy potřeb a přínosů. Existující moduly jsou podrobovány průběžné evaluaci a formulaci potřebných inovací, a to se záměrem dalšího zkvalitňování a posilování efektivity existujících funkcionalit, přičemž průběžně jsou hledány také další možnosti rozšiřování funkcionalit systémů (elektronizace vhodných agend a procesů). Dále jsou charakterizovány jednotlivé moduly systému InspIS.



Informační systém	Charakteristika
Modul InspIS DATA	<p>Modul InspIS DATA je systémem pro elektronický sběr dat a rovněž hlavním informačním systémem ČŠI. Prostřednictvím modulu InspIS DATA probíhá zjišťování a vyhodnocování většiny informací zjišťovaných v rámci agend inspekční činnosti a dále modul InspIS DATA poskytuje podporu pro organizaci činnosti ČŠI (např. utváření požadovaných reportů a statistik). Do modulu InspIS DATA jsou povinně registrovány všechny školy a všechna školská zařízení, které jeho prostřednictvím plní část svých zákonných povinností vůči ČŠI (např. realizace inspekčních elektronických zjišťování, zasílání záznamů o školních úrazech).</p>
Modul InspIS SET	<p>Modul InspIS SET je systémem pro elektronické testování a představuje univerzální elektronickou platformu ČŠI pro ověřování vzdělávacích výsledků žáků v regionálním školství. Prostřednictvím modulu InspIS SET je možné realizovat elektronické ověřování vzdělávacích výsledků žáků v různých ročnících a vzdělávacích oblastech. Systém je možné využít také pro interní hodnocení výsledků žáků na úrovni školy. Pro podporu této oblasti je součástí modulu InspIS SET také veřejná databanka testových úloh, do níž mají přístup školy a školská zařízení a mohou z ní vybrat úlohy pro realizaci vlastních šetření. Součástí modulu je také bezplatná doplňující aplikace InspIS SET mobile pro tablety a chytré mobilní telefony.</p>
Modul InspIS ŠVP	<p>Modul InspIS ŠVP je systémem k podpoře tvorby a editace školních vzdělávacích programů, jehož součástí je strukturace a formální podoba tohoto dokumentu a dále pak předdefinované vazby pro zajištění souladu školního vzdělávacího programu s rámcovým vzdělávacím programem. Implementována je rovněž automatická kontrola učebních plánů a interaktivní nápověda (metodické poznámky a příklady inspirativní praxe).</p>
Modul InspIS PORTÁL	<p>Modul InspIS PORTÁL je multifunkční portál ČŠI umožňující školám a školským zařízením zapsaným ve školském rejstříku veřejně publikovat komplexní informace o nich a také o jejich činnosti. Přístup do portálu má široká veřejnost, která zde může vyhledávat informace o školách a školských zařízeních podle předdefinovaných parametrů. Součástí modulu InspIS PORTÁL jsou také inspekční zprávy ČŠI. Zadávání údajů do systému je dobrovolné a plně v gesci příslušné školy či školského zařízení. InspIS PORTÁL dále umožňuje tvorbu vlastních internetových stránek školy či školského zařízení, a to prostřednictvím intuitivního redakčního systému poskytovaného školám a školským zařízením zdarma.</p>



Informační systém	Charakteristika
Modul InspIS HELPDESK	Modul InspIS HELPDESK je především systémem pro poskytování uživatelské podpory uživatelům dalších modulů celého systému InspIS a dále pak pro podávání podnětů a návrhů ke změnám.
Modul InspIS E-LEARNING	Modul InspIS E-LEARNING je vzdělávací systém určený primárně pro zaměstnance ČŠI, ale je také využitelný externě – např. pro vedoucí a pedagogické pracovníky škol a školských zařízení.

Rožpočet ČŠI je součástí státního rožpočtu České republiky, kapitoly 333 Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, přičemž může zahrnovat pouze příjmy a výdaje, které souvisejí s činnostmi stanovenými jí právními předpisy. ČŠI dále hospodaří s mimorozpočtovými zdroji vymezenými zákonem č. 218/2000 Sb., o rožpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rožpočtová pravidla), ve znění pozdějších předpisů. Mimorozpočtové zdroje jsou vynakládány prostřednictvím rožpočtu, s výjimkou prostředků Fondu kulturních a sociálních potřeb, které jsou vynakládány přímo. Za dodržení závazných ukazatelů rožpočtu, stejně jako za čerpání rožpočtu odpovídá odbor finančního řízení, který v rámci schváleného rožpočtu rovněž provádí rožpis rožpočtu na inspektoráty. Práce s rožpočtem ČŠI sleduje některé typické úkoly, které jsou spojené:

- se zpracováním podkladů pro rožpočet ČŠI na daný rok;
- se zpracováním účetní uzávěrky ČŠI za daný rok;
- se zpracováním mezitímních účetních závěrek ČŠI za daná čtvrtletí;
- se zpracováním podkladů ČŠI k vypracování závěrečného účtu rožpočtové kapitoly Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy;
- se zpracováním rožboru hospodaření ČŠI za daný rok.

ČŠI hospodaří s majetkem ve všech fázích od jeho pořízení až po jeho vyřazení, a to v souladu se základními principy a zásadami pro hospodaření uplatňovanými v moderní veřejné správě. Majetek musí být využíván účelně a hospodárně a k plnění funkcí svěřených ČŠI na základě zákona. O majetek je ČŠI povinna pečovat s péčí řádného hospodáře, chránit jej před poškozením či jakoukoliv újmou. Tyto zásady jsou povinni respektovat a uplatňovat všichni zaměstnanci. Při pořizování majetku, které v ČŠI probíhá na základě výběru nejvhodnějšího dodavatele, jsou uplatňovány zásady transparentnosti, rovného přístupu a zákazu diskriminace a opětovně rovněž principy hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti. Nedílnými součástmi práce s majetkem ČŠI jsou: (a) evidence majetku v systému EIS; (b) periodická inventarizace majetku v souladu s plánem inventur; a (c) řešení otázky aktuálně nepotřebného či dále již nepotřebného majetku.



## 8.2 Hodnocení odpovědí zaměstnanců

Materiálně-technické podmínky práce a ICT byly zaměstnanci označeny za jednu ze silných stránek ČŠI.<sup>53</sup> Pozitivně byla hodnocena také vysoká úroveň elektronizace vykonávaných agend snižující požadavky na „papírové zpracování“ dokumentů a dále pak kvalita ICT podpory na pracovištích, dostupnost uživatelských manuálů k informačním systémům, zavádění nových technologií (např. online platformy) a další rozvojové příležitosti, které nabízí vlastní inspekční informační systém InspIS.

Přes pozitivní vnímání materiálně-technických podmínek a ICT uvedli zaměstnanci také některé příležitosti, a to především v následujících oblastech:

- První oblast se týká materiálně-technického vybavení zaměstnanců, kdy se připomínky nejčastěji týkaly kvality telefonních přístrojů a omezení objemu mobilních dat vzhledem k rozsahu agend a výkonu přímé inspekční činnosti ve školách a dále pak problémů spojených se stabilitou a kvalitou připojení k internetu. Vedle toho bylo poukázáno na příležitosti spojené se zvýšením flexibility zajištění náhradního vybavení zaměstnanců krajských inspektorátů v případě technických potíží.
- Druhá oblast je spojena s kvalitou pracovního prostředí, kdy nespokojenost byla uváděna především zaměstnanci Jihomoravského inspektorátu a Inspektorátu pro Kraj Vysočina. V kontextu celkové kvality pracovního prostředí se objevily také náměty spojené s utvářením klidových koutků, se zvyšováním estetické kvality prostředí (např. vhodná volba podlahové krytiny) a s posilováním environmentálně odpovědného chování ČŠI (např. třídění odpadů).
- Třetí oblast je spojena s fungováním udržované databáze materiálů relevantních pro vykonávané agendy (knihovna ČŠI).
- Čtvrtá oblast se týká elektronizace dalších procesů a činností ČŠI, a to na základě analýzy přínosů takového kroku pro rychlejší, pružnější a jednodušší výkon agend. Konkrétně se v tomto ohledu může jednat o rozšiřování funkcionalit modulů inspekčního informačního systému InspIS (blíže viz také kapitola 4), a to včetně rozšíření generovaných informačních reportů tak, aby datové sestavy a informace bylo možné zachovávat ve více komplexní a flexibilní podobě.
- Pátá oblast je spojena s dalším propojováním funkcionalit informačních systémů ČŠI pro usnadnění práce v prostředí těchto systémů (např. propojování inspekčního informačního systému InspIS s informačními systémy spisové služby GINIS či ekonomických agend EIS).
- Šestá oblast je spojena s rozvojem ICT kompetencí zaměstnanců, a to včetně práce s informačními systémy využívanými v ČŠI. Specificky byla v tomto ohledu uváděna především práce s informačním systémem spisové služby GINIS. V souvislosti s rozvojem ICT kompetencí zaměstnanců je očekáváno lepší využití možností, které informační systémy nabízejí (např. sdílení dat, komunikace), nicméně nižší dovednosti práce s nimi míru tohoto využívání omezují.

Za významný aspekt materiálně-technických podmínek pro výkon agend byla také označena otázka využití služebních vozidel, a to v kontextu motivace zaměstnanců plnit roli řidiče referentského vozu.<sup>54</sup>

<sup>53</sup> Uvedme, že otázkou v tomto ohledu je úroveň standardu, vůči kterému je takové hodnocení prováděno. Takto nemusí být materiálně-technické podmínky ČŠI hodnoceny pozitivně, pokud bude úroveň hodnoceného standardu nastavena na vysoké úrovni.

<sup>54</sup> V tomto kontextu bylo doporučeno věnovat pozornost např. kurzům bezpečné jízdy.





## 9 SWOT ANALÝZA

Hlavní zjištění předchozích kapitol jsou v této kapitole shrnuta ve formě SWOT analýzy, a to ve členění podle témat řešených v jednotlivých kapitolách. V návaznosti na SWOT analýzu jsou následně formulovány rozvojové potřeby a příležitosti ČŠI, které jsou využity pro stanovení vize, cílů a opatření Strategie rozvoje ČŠI.

### 9.1 Silné a slabé stránky

Silné stránky	Slabé stránky
<p><b>Řízení – data, změny, projekty</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zavedená praxe koncepčního přístupu k plánování, realizaci a hodnocení vykonávaných agend</li> <li>- Zavedená praxe výkonu agend s argumentací založenou na datech a důkazech</li> <li>- Nastavený systém vnitřní kontroly (interní audit)</li> <li>- Rozšířená praxe zavádění změn, inovací a příkladů inspirativní praxe v rámci výkonu agend</li> <li>- Zkušenosti s řešením rozvojových projektů</li> </ul>	<p><b>Řízení – data, změny, projekty</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ne plně využité příležitosti strategického řízení na bázi robustní datové základny</li> <li>- Dosud ne plně etablovaný systém sběru a implementace inovačních návrhů zaměstnanců</li> </ul>
<p><b>Vnitřní předpisy</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zavedený systém srozumitelných, jednoznačných, přehledných a vhodně členěných vnitřních předpisů pokrývajících relevantní témata vykonávaných agend</li> <li>- Zavedená praxe realizace přezkumu vnitřních předpisů a navazujících dokumentů s posouzením externích a interních potřeb a podnětů</li> <li>- Zavedená praxe tvorby vnitřních předpisů v souladu se stanovenými formálními postupy a pravidly</li> <li>- Zavedený systém připomínkování tvorby nových či aktualizovaných znění vnitřních předpisů</li> <li>- Zkušenosti s průmětem vnitřních předpisů do podoby procesních map a workflow</li> </ul>	<p><b>Vnitřní předpisy</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existence vnitřních předpisů, u nichž je vnímána přínosnost jejich nového vydání či aktualizace znění</li> <li>- Existující skupina zaměstnanců vnímající obtížnější srozumitelnost některých vnitřních předpisů pro jejich praktickou aplikaci</li> <li>- Vnímání příležitostí pro posilování jednotného výkladu vnitřních předpisů zaměstnanci</li> <li>- Možnosti dalšího rozvíjení systému zdůvodnění zpracování nových či aktualizovaných znění vnitřních předpisů</li> <li>- Možnosti dalšího rozvíjení systému prokazování seznámení zaměstnanců s vnitřními předpisy</li> </ul>



Silné stránky	Slabé stránky
<p><b>Procesy</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Upřesnění a posílení transparentnosti úkolů/činností/procesů útvarů vymezených v nově vydaném organizačním řádu a navazující dokumentaci</li><li>- Široké zkušenosti s prací s podpůrnými nástroji procesního řízení (např. metodiky, workflow, procesní mapy)</li><li>- Poměrně vysoká úroveň elektronizace vykonávaných agend, otevřenost ČŠI k zavádění nových technologií pro výkon agend</li><li>- Užívání informačních systémů ČŠI jako běžný standard práce zaměstnanců</li><li>- ICT podpora poskytovaná zaměstnanci oddělení ICT</li></ul>	<p><b>Procesy</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Existence příležitostí pro další posilování dílčích elementů procesního řízení (např. pravidelný přezkum nastavení procesů včetně odpovědností, dokumentace procesů, sledování kvality realizace procesů, reporting)</li><li>- Raná fáze implementace procesního řízení v celé jeho komplexnosti</li><li>- Existence příležitostí pro další rozšiřování a zkvalitňování elektronické podpory realizace procesů (např. tvorba nových softwarových nástrojů, rozšiřování reportingu, propojování dílčích informačních systémů, sledování časových termínů, zvyšování flexibility systémů, kvalita pilotáže, aktualizace registrů)</li><li>- Rozdílná úroveň ICT kompetencí zaměstnanců</li></ul>
<p><b>Lidské zdroje</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Opodstatněná struktura a počet služebních a pracovních míst a přezkum potřeb v návaznosti na zpracování systemizace</li><li>- Kvalita zaměstnanců, jejich odbornost, zkušenosti a znalost prostředí</li><li>- Zlepšující se finanční ohodnocení zaměstnanců v čase, motivační systém odměn</li><li>- Koncepční přístup k dalšímu vzdělávání zaměstnanců založený na Plánu vzdělávání zaměstnanců ČŠI a využívající prezenční i distanční formy vzdělávání</li><li>- Nastavený rámec podpory začínajících zaměstnanců (adaptační proces)</li><li>- Rozšiřující se využívání nástrojů na podporu sladování pracovního a osobního života zaměstnanců</li><li>- Nabídka benefitů zaměstnancům v souladu s uzavřenou kolektivní dohodou a kolektivní smlouvou</li></ul>	<p><b>Lidské zdroje</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Zatím nezavedený systém kariérního postupu zaměstnanců ve smyslu nástroje diferenciací ohodnocení a postavení zaměstnance podle kvality vykonávaných agend</li><li>- Nižší platová konkurenceschopnost služebních a pracovních míst v ČŠI oproti některým alternativním příležitostem na trhu práce</li><li>- Existence příležitostí pro posilování souladu mezi vzdělávacími potřebami ČŠI jako organizace a vzdělávacími potřebami jednotlivých zaměstnanců</li><li>- Existence příležitostí pro další zkvalitňování možností osobního a odborného rozvoje zaměstnanců (např. týmová spolupráce; možnosti stáží; systém navrhování a implementace významných změn; elektronizace aktivit)</li><li>- Existence příležitostí pro zvyšování kvality adaptačního procesu nového zaměstnance (např. rozvoj kompetencí a podmínek pro</li></ul>



Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zavedená spolupráce s externími osobami při výkonu agend</li> <li>- Využívání nástrojů pro posilování vnitřní sounáležitosti zaměstnanců s ČŠI jako organizací (např. neformální společenská setkávání)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>uvádějící zaměstnance, podpurné materiály pro začínající zaměstnance)</li> <li>- Existence příležitostí pro další zvyšování kvality procesu přijímání nových zaměstnanců (např. systém vytipování a oslovení nových zaměstnanců; nastavení elektronické podpory procesu)</li> <li>- Zatím chybějící dlouhodobé informace ze systematického sběru informací týkajících se spokojenosti zaměstnanců</li> </ul>
<p><b>Komunikace</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nastavení funkčního, formalizovaného systému vnitřní a vnější jednosměrné i dvousměrné komunikace na různých úrovních, s využitím mixu tradičních a elektronických nástrojů komunikace a nástrojů podpory komunikace a s vazbou na vizi a hodnoty ČŠI (např. otevřenost a transparentnost ČŠI při zveřejňování informací a dat)</li> <li>- Zavedená praxe realizace aktivit založených na komunikaci a spolupráci vyššího počtu zaměstnanců (týmové úkoly)</li> <li>- Dlouhodobě budované vztahy s externími aktéry pro potřeby vnější komunikace</li> <li>- Kultivovanost komunikace a vstřícnost zaměstnanců při jednáních</li> <li>- Praxe společenských setkání zaměstnanců se záměrem utváření kvalitních vztahů uvnitř organizace</li> <li>- Vytvořená pravidla jednotného vizuálního stylu výstupů ČŠI a jejich využívání</li> </ul>	<p><b>Komunikace</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existence příležitostí pro zkvalitňování vnitřní i vnější komunikace a posilování vzájemné důvěry, a to především v případě dvousměrné komunikace (např. zvyšování kvality výměny informací; sdílení zkušeností a inspirativní praxe; komunikace a spolupráce zaměstnanců v rámci celého průběhu řešení úkolů; metodická podpora)</li> <li>- Existence příležitostí pro rozvíjení nástrojů podpory vnitřní a vnější komunikace (např. rozvíjení nástrojů založených na ICT, rozšiřování souboru workflow a procesních map)</li> <li>- Rozdílná úroveň komunikačních a ICT kompetencí zaměstnanců</li> <li>- Existence příležitostí pro lepší oslovení cílových skupin komunikace mimo odborné kruhy</li> </ul>
<p><b>Partnerství</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dobré jméno ČŠI – silný a důvěryhodný partner</li> <li>- Funkční spolupráce s řadou partnerů v České republice i zahraničí, spolupráce na individuální, lokální, regionální, národní i mezinárodní úrovni</li> </ul>	<p><b>Partnerství</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existence příležitostí k posilování koncepčního přístupu k výběru partnerů a plánování partnerských aktivit (včetně přezkumu aktuálnosti partnerských dohod) na úrovni ústředí i krajských inspektorátů</li> <li>- Nižší úroveň kvality spolupráce s některými subjekty a nižší ochota některých subjektů akceptovat zjištění ČŠI</li> </ul>



Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Partnerství ČŠI v rámci významných mezinárodních iniciativ v oblasti vzdělávání (např. SICI, OECD a IEA)</li> <li>- Využívání externích podnětů pro zvyšování kvality práce ČŠI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existence příležitostí k prohlubování spolupráce s partnery v oblasti osobního a odborného rozvoje zaměstnanců</li> </ul>
<p><b>Zdroje a ICT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Efektivita činností spojená s optimalizací počtu a struktury pracovišť</li> <li>- Efektivita činností související s dlouhodobým poklesem počtu zaměstnanců na jedné straně a zvyšováním pracovních nároků na straně druhé</li> <li>- Efektivita řízení útvarů související s jejich velikostí (počet zaměstnanců)</li> <li>- Zavedená praxe každoročního plánování v oblasti rozpočtu a financí, investic, veřejných zakázek a majetku</li> <li>- Zkušenosti s řešením projektů financovaných z externích zdrojů</li> <li>- Kvalitní materiálně-technické vybavení a ICT vybavení zaměstnanců</li> <li>- Vlastní inspekční informační systém InspIS s potenciálem jeho dalšího rozvíjení</li> <li>- Otevřenost ČŠI k zavádění nových technologií pro výkon agend</li> </ul>	<p><b>Zdroje a ICT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Horší fyzický a technický stav, respektive pracovní prostředí objektů některých pracovišť</li> <li>- Nižší spokojenost zaměstnanců s podmínkami využití mobilních telefonů (kvalita přístrojů, datový tarif)</li> <li>- Existence příležitostí pro zvyšování flexibility řešení technických problémů v krajských inspektorátech</li> </ul>

## 9.2 Příležitosti a hrozby

Příležitosti	Hrozby
<p><b>Řízení – data, změny, projekty</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Výkon agend na základě dat a důkazů jako norma práce veřejných organizací současné společnosti</li> <li>- Rozvíjení nových metodických přístupů zpracování a interpretace dat</li> <li>- Využití poznatků externího hodnocení práce ČŠI</li> <li>- Využití externích zdrojů pro financování rozvojových aktivit</li> </ul>	<p><b>Řízení – data, změny, projekty</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nedostupnost potřebných dat a informací</li> <li>- Komplikovanost metodických přístupů zpracování a interpretace dat</li> <li>- Neakceptování nepodložených závěrů ČŠI externími aktéry</li> </ul>



Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"><li>- Zavádění změn, inovací a příkladů inspirativní praxe z vnějšího prostředí v rámci výkonu agend</li><li>- Využití projektového řízení pro zavádění změn, inovací a příkladů inspirativní praxe v rámci výkonu agend</li></ul>	
<p><b>Vnitřní předpisy</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Rozvedení právních a jiných závazných nadřazených předpisů pro prostředí ČŠI</li><li>- Připravenost ČŠI na změnu podmínek legislativního prostředí utvářejícího základní rámec pro výkon agend</li><li>- Připravenost ČŠI na náhlé změny podmínek pro výkon agend</li></ul>	<p><b>Vnitřní předpisy</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Ztráta vnější reputace způsobena nižší kvalitou výkonu agend v důsledku chybějící explicitní úpravy potřebných pravidel a postupů</li><li>- Nenaplnění požadavků externí kontroly formálních a obsahových požadavků kladených na vnitřní předpisy</li><li>- Zvyšující se administrativní náročnost výkonu agend utvářená právními a jinými závaznými nadřazenými předpisy</li><li>- Ztráta vnější reputace v důsledku nejednotného výkladu vnitřních předpisů zaměstnanci při výkonu agend</li><li>- Důsledky dané neschopností prokázat zákonnou povinnost seznamovat zaměstnance s vnitřními předpisy</li></ul>
<p><b>Procesy</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Posilování vnější reputace v důsledku efektivního řízení procesů při výkonu agend</li><li>- Připravenost ČŠI na náhlé změny podmínek pro výkon agend prostřednictvím elektronizace procesů</li><li>- Rozšiřování funkcionalit ICT využívaných v ČŠI (externí dodavatel)</li></ul>	<p><b>Procesy</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Obecné vnímání nástrojů řízení kvality (nejen) ve veřejných organizacích, včetně procesního řízení, ve smyslu formálnosti, nikoliv podpory zvyšování kvality výkonu agend</li><li>- Často se měnící legislativní prostředí utvářející základní rámec pro výkon agend</li><li>- Mimořádné situace měnící kontext činností ČŠI</li><li>- Narušení kybernetické bezpečnosti ČŠI z vnějšího prostředí</li></ul>
<p><b>Lidské zdroje</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Posilování stability personálního zabezpečení výkonu agend, zvyšování zájmu o práci ve veřejném sektoru</li></ul>	<p><b>Lidské zdroje</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Snižování počtu systemizovaných služebních a pracovních míst s negativním dopadem na výkon agend</li></ul>



Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Další zlepšování finančního ohodnocení zaměstnanců v čase s cílem dosáhnout alespoň úrovně srovnatelné s konkurenčními pozicemi</li> <li>- Rozvoj kompetencí zaměstnanců pro zvyšování jejich adaptability k řešení komplexních úkolů</li> <li>- Rozvoj stavu poznání v oblastech souvisejících s výkonem agend</li> <li>- Spolupráce s partnery v oblasti rozvoje lidských zdrojů (např. zapojení do sítí expertů, stáže, výměnné pobyty, projekty)</li> <li>- Posilování systematické práce s lektory externě zajišťovaných vzdělávacích kurzů</li> <li>- Kvalitní komunikace a spolupráce se zástupci odborových organizací</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Odchod kvalifikovaných zaměstnanců a nenalezení odpovídající náhrady v konkurenčním prostředí trhu práce s negativními dopady na rozsah a kvalitu výkonu agend</li> <li>- Složitost procesu přijímání státních zaměstnanců daná zákonem o státní službě a navazujícími služebními předpisy a požadavek na složení úřednické zkoušky v případě služebních míst</li> <li>- Nízká kvalita externě zajišťovaných vzdělávacích kurzů a dalších aktivit osobního a odborného rozvoje zaměstnanců</li> <li>- Ztráta vnější prestiže zaměstnání, snížení úrovně odbornosti a motivace zaměstnanců, vyhoření a vytvoření rezistence k přijímání pozitivních změn své práce</li> </ul>
<p><b>Komunikace</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kvalitní komunikace a spolupráce se zástupci odborových organizací</li> <li>- Zavádění online nástrojů komunikace v souladu s technologickým vývojem v této oblasti</li> <li>- Důsledné budování obrazu ČŠI v souladu s její vizí a hodnotami v odborných kruzích i vůči veřejnosti</li> <li>- Posilování vnější komunikace s cílovými skupinami i mimo odborné kruhy</li> </ul>	<p><b>Komunikace</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ztráta vnější reputace ČŠI způsobena nižší kvalitou vnitřní a vnější komunikace a spolupráce</li> <li>- Ztráta prestiže ČŠI, odtržení ČŠI od reálného života škol a jejich problémů, nepříznivé vnímání obrazu ČŠI školami, veřejností a médií</li> <li>- Narušení kybernetické bezpečnosti ČŠI z vnějšího prostředí</li> </ul>
<p><b>Partnerství</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rozšiřování partnerství ČŠI s dalšími relevantními organizacemi</li> <li>- Využití příležitostí vycházejících z partnerství ČŠI, realizace partnerských aktivit a projektů</li> <li>- Získávání a zavádění příkladů inspirativní praxe z fungování partnerských i jiných organizací</li> </ul>	<p><b>Partnerství</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Narušení dobrého jména ČŠI spoluprací s nedůvěryhodnými partnerskými organizacemi</li> <li>- Zhoršování kvality spolupráce v kontextu snižující se odbornosti a kvality práce ČŠI</li> </ul>
<p><b>Zdroje a ICT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Využití externích zdrojů pro financování rozvojových aktivit</li> </ul>	<p><b>Zdroje a ICT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nedostatečné finanční zdroje veřejných rozpočtů</li> </ul>





Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"><li>- Technologický upgrade, rozšiřování funkcionalit a zlepšování vizuální podoby ICT využívaných v ČŠI (externí dodavatel)</li><li>- Propojování informačních systémů ČŠI s externími informačními systémy</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Komplikované podmínky realizace projektů financovaných z externích zdrojů</li><li>- Materiálně-technologické zaostávání v důsledku rozpočtových omezení</li><li>- Komplikovanost procesu veřejného zadávání a nízká kvalita „vysoutěženého“ řešení</li><li>- Technické problémy inspekčního informačního systému InspIS s negativními dopady na výkon agend</li><li>- Narušení kybernetické bezpečnosti ČŠI z vnějšího prostředí</li><li>- Klesající ochota zaměstnanců k řízení služebních vozidel</li></ul>



## 10 SHRNU TÍ – ROZVOJOVÉ POTŘEBY A PŘÍLEŽITOSTI

Položky SWOT analýzy, které jsou systematickým shrnutím hlavních zjištění předešlé analýzy, byly v poslední kapitole promítnuty do formulace celkem šestnácti rozvojových potřeb a příležitostí. Ty představují rozhraní mezi Vstupní zprávou o sebehodnocení ČŠI a navazující Strategii rozvoje ČŠI.

**Tabulka č. 19: Rozvojové potřeby a příležitosti**

Rozvojová potřeba a příležitost	Vazba na související položky SWOT analýzy
<p><b>RP1</b> – soustavné naplňování formálních a obsahových požadavků kladených na vnitřní předpisy ČŠI</p>	<p><b>S</b> – zavedený systém srozumitelných, jednoznačných, přehledných a vhodně členěných vnitřních předpisů pokrývajících relevantní témata vykonávaných agend</p> <p><b>S</b> – zavedená praxe realizace přezkumu vnitřních předpisů a navazujících dokumentů s posouzením externích a interních potřeb a podnětů</p> <p><b>S</b> – zavedená praxe tvorby vnitřních předpisů v souladu se stanovenými formálními postupy a pravidly</p> <p><b>S</b> – zavedený systém připomínkování tvorby nových či aktualizovaných znění vnitřních předpisů</p> <p><b>W</b> – existence vnitřních předpisů, u nichž je vnímána přínosnost jejich nového vydání či aktualizace znění</p> <p><b>O</b> – rozvedení právních a jiných závazných nadřazených předpisů pro prostředí ČŠI</p> <p><b>T</b> – ztráta vnější reputace způsobena nižší kvalitou výkonu agend v důsledku chybějící explicitní úpravy potřebných pravidel a postupů</p> <p><b>T</b> – nenaplnění požadavků externí kontroly formálních a obsahových požadavků kladených na vnitřní předpisy</p>
<p><b>RP2</b> – v případě potřeby zpracování nových, případně aktualizovaných znění vnitřních předpisů ČŠI</p>	<p><b>S</b> – zavedená praxe realizace přezkumu vnitřních předpisů a navazujících dokumentů s posouzením externích a interních potřeb a podnětů</p> <p><b>S</b> – zavedená praxe tvorby vnitřních předpisů v souladu se stanovenými formálními postupy a pravidly</p> <p><b>S</b> – zavedený systém připomínkování tvorby nových či aktualizovaných znění vnitřních předpisů</p> <p><b>W</b> – existence vnitřních předpisů, u nichž je vnímána přínosnost jejich nového vydání či aktualizace znění</p> <p><b>O</b> – rozvedení právních a jiných závazných nadřazených předpisů pro prostředí ČŠI</p>



Rozvojová potřeba a příležitost	Vazba na související položky SWOT analýzy
<p><b>RP2</b> – v případě potřeby zpracování nových, případně aktualizovaných znění vnitřních předpisů ČŠI (pokračování)</p>	<p><b>O</b> – připravenost ČŠI na změnu podmínek legislativního prostředí utvářejícího základní rámec pro výkon agend</p> <p><b>O</b> – připravenost ČŠI na náhlé změny podmínek pro výkon agend</p> <p><b>T</b> – ztráta vnější reputace způsobena nižší kvalitou výkonu agend v důsledku chybějící explicitní úpravy potřebných pravidel a postupů</p> <p><b>T</b> – nenaplnění požadavků externí kontroly formálních a obsahových požadavků kladených na vnitřní předpisy</p>
<p><b>RP3</b> – soustavné dosahování vysoké srozumitelnosti vnitřních předpisů ČŠI</p>	<p><b>S</b> – zavedený systém srozumitelných, jednoznačných, přehledných a vhodně členěných vnitřních předpisů pokrývajících relevantní témata vykonávaných agend</p> <p><b>S</b> – zavedený systém připomínkování tvorby nových či aktualizovaných znění vnitřních předpisů</p> <p><b>S</b> – zkušenosti s průmětem vnitřních předpisů do podoby procesních map a workflow</p> <p><b>W</b> – existující skupina zaměstnanců vnímající obtížnější srozumitelnost některých vnitřních předpisů pro jejich praktickou aplikaci</p> <p><b>W</b> – vnímání příležitostí pro posilování jednotného výkladu vnitřních předpisů zaměstnanci</p> <p><b>W</b> – možnosti dalšího rozvíjení systému zdůvodnění zpracování nových či aktualizovaných znění vnitřních předpisů</p> <p><b>O</b> – rozvedení právních a jiných závazných nadřazených předpisů pro prostředí ČŠI</p> <p><b>T</b> – ztráta vnější reputace v důsledku nejednotného výkladu vnitřních předpisů zaměstnanci při výkonu agend</p> <p><b>T</b> – zvyšující se administrativní náročnost výkonu agend utvářená právními a jinými závaznými nadřazenými předpisy</p>
<p><b>RP4</b> – posilování systému prokazatelného seznamování zaměstnanců ČŠI s vnitřními předpisy</p>	<p><b>S</b> – zavedený systém srozumitelných, jednoznačných, přehledných a vhodně členěných vnitřních předpisů pokrývajících relevantní témata vykonávaných agend</p> <p><b>W</b> – možnosti dalšího rozvíjení systému prokazování seznámení zaměstnanců s vnitřními předpisy</p> <p><b>T</b> – důsledky dané neschopností prokázat zákonnou povinnost seznamovat zaměstnance s vnitřními předpisy</p>



Rozvojová potřeba a příležitost	Vazba na související položky SWOT analýzy
<p><b>RP5</b> – dosahování vysoké efektivity procesů v ČŠI (plynulost, dodržování požadavků kladených na procesy)</p>	<p><b>S</b> – upřesnění a posílení transparentnosti úkolů/činností/procesů útvarů vymezených v nově vydaném organizačním řádu a navazující dokumentaci</p> <p><b>S</b> – široké zkušenosti s prací s podpůrnými nástroji procesního řízení (např. metodiky, workflow, procesní mapy)</p> <p><b>W</b> – existence příležitostí pro další posilování dílčích elementů procesního řízení (např. pravidelný přezkum nastavení procesů včetně odpovědností, dokumentace procesů, sledování kvality realizace procesů, reporting)</p> <p><b>W</b> – raná fáze implementace procesního řízení v celé jeho komplexnosti</p> <p><b>O</b> – posilování vnější reputace v důsledku efektivního řízení procesů při výkonu agend</p> <p><b>T</b> – obecné vnímání nástrojů řízení kvality (nejen) ve veřejných organizacích, včetně procesního řízení, ve smyslu formálnosti, nikoliv podpory zvyšování kvality výkonu agend</p> <p><b>T</b> – často se měnící legislativní prostředí utvářející základní rámec pro výkon agend</p> <p><b>T</b> – mimořádné situace měnící kontext činností ČŠI</p>
<p><b>RP6</b> – posilování elektronické podpory procesů výkonu agend v ČŠI</p>	<p><b>S</b> – poměrně vysoká úroveň elektronizace vykonávaných agend, otevřenost ČŠI k zavádění nových technologií pro výkon agend</p> <p><b>S</b> – užívání informačních systémů ČŠI jako běžný standard práce zaměstnanců</p> <p><b>S</b> – ICT podpora poskytovaná zaměstnanci oddělení ICT</p> <p><b>W</b> – existence příležitostí pro další rozšiřování a zkvalitňování elektronické podpory realizace procesů (např. tvorba nových softwarových nástrojů, rozšiřování reportingu, propojování dílčích informačních systémů, sledování časových termínů, zvyšování flexibility systémů, kvalita pilotáže, aktualizace registrů)</p> <p><b>W</b> – rozdílná úroveň ICT kompetencí zaměstnanců</p> <p><b>O</b> – posilování vnější reputace v důsledku efektivního řízení procesů při výkonu agend</p> <p><b>O</b> – připravenost ČŠI na náhlé změny podmínek pro výkon agend prostřednictvím elektronizace procesů</p> <p><b>O</b> – rozšiřování funkcionalit ICT využívaných v ČŠI (externí dodavatel)</p> <p><b>T</b> – narušení kybernetické bezpečnosti ČŠI z vnějšího prostředí</p>



Rozvojová potřeba a příležitost	Vazba na související položky SWOT analýzy
<p><b>RP7</b> – etablování možností kariérního postupu zaměstnanců ČŠI</p>	<p><b>S</b> – kvalita zaměstnanců, jejich odbornost, zkušenosti a znalost prostředí</p> <p><b>S</b> – zlepšující se finanční ohodnocení zaměstnanců v čase, motivační systém odměn</p> <p><b>W</b> – zatím nezavedený systém kariérního postupu zaměstnanců ve smyslu nástroje diferenciací ohodnocení a postavení zaměstnance podle kvality vykonávaných agend</p> <p><b>W</b> – nižší platová konkurenceschopnost služebních a pracovních míst v ČŠI oproti některým alternativním příležitostem na trhu práce</p> <p><b>O</b> – posilování stability personálního zabezpečení výkonu agend, zvyšování zájmu o práci ve veřejném sektoru</p> <p><b>O</b> – další zlepšování finančního ohodnocení zaměstnanců v čase s cílem dosáhnout alespoň úrovně srovnatelné s konkurenčními pozicemi</p> <p><b>T</b> – odchod kvalifikovaných zaměstnanců a nenalezení odpovídající náhrady v konkurenčním prostředí trhu práce s negativními dopady na rozsah a kvalitu výkonu agend</p>
<p><b>RP8</b> – další zlepšování možností využití nástrojů na podporu osobního a odborného rozvoje zaměstnanců ČŠI</p>	<p><b>S</b> – kvalita zaměstnanců, jejich odbornost, zkušenosti a znalost prostředí</p> <p><b>S</b> – koncepční přístup k dalšímu vzdělávání zaměstnanců založený na Plánu vzdělávání zaměstnanců ČŠI a využívající prezenční i distanční formy vzdělávání</p> <p><b>S</b> – nastavený rámec podpory začínajících zaměstnanců (adaptační proces)</p> <p><b>W</b> – existence příležitostí pro posilování souladu mezi vzdělávacími potřebami ČŠI jako organizace a vzdělávacími potřebami jednotlivých zaměstnanců</p> <p><b>W</b> – existence příležitostí pro další zkvalitňování možností osobního a odborného rozvoje zaměstnanců (např. týmová spolupráce; možnosti stáží; systém navrhování a implementace významných změn; elektronizace aktivit)</p> <p><b>W</b> – existence příležitostí pro zvyšování kvality adaptačního procesu nového zaměstnance (např. rozvoj kompetencí a podmínek pro uvádějící zaměstnance, podpůrné materiály pro začínající zaměstnance)</p> <p><b>O</b> – posilování stability personálního zabezpečení výkonu agend, zvyšování zájmu o práci ve veřejném sektoru</p> <p><b>O</b> – rozvoj kompetencí zaměstnanců pro zvyšování jejich adaptability k řešení komplexních úkolů</p>



Rozvojová potřeba a příležitost	Vazba na související položky SWOT analýzy
<p><b>RP8</b> – další zlepšování možností využití nástrojů na podporu osobního a odborného rozvoje zaměstnanců ČŠI (pokračování)</p>	<p><b>O</b> – rozvoj stavu poznání v oblastech souvisejících s výkonem agend</p> <p><b>O</b> – spolupráce s partnery v oblasti rozvoje lidských zdrojů (např. zapojení do sítí expertů, stáže, výměnné pobyty, projekty)</p> <p><b>O</b> – posilování systematické práce s lektory externě zajišťovaných vzdělávacích kurzů</p> <p><b>T</b> – odchod kvalifikovaných zaměstnanců a nenalezení odpovídající náhrady v konkurenčním prostředí trhu práce s negativními dopady na rozsah a kvalitu výkonu agend</p> <p><b>T</b> – nízká kvalita externě zajišťovaných vzdělávacích kurzů a dalších aktivit osobního a odborného rozvoje zaměstnanců</p>
<p><b>RP9</b> – systematické plánování a naplňování personálních potřeb pro výkon agend ČŠI</p>	<p><b>S</b> – opodstatněná struktura a počet služebních a pracovních míst a přezkum potřeb v návaznosti na zpracování systemizace</p> <p><b>S</b> – zlepšující se finanční ohodnocení zaměstnanců v čase, motivační systém odměn</p> <p><b>S</b> – nabídka benefitů zaměstnancům v souladu s uzavřenou kolektivní dohodou a kolektivní smlouvou</p> <p><b>S</b> – zavedená spolupráce s externími osobami při výkonu agend</p> <p><b>W</b> – nižší platová konkurenceschopnost služebních a pracovních míst v ČŠI oproti některým alternativním příležitostem na trhu práce</p> <p><b>W</b> – existence příležitostí pro další zvyšování kvality procesu přijímání nových zaměstnanců (např. systém vytipování a oslovení nových zaměstnanců; nastavení elektronické podpory procesu)</p> <p><b>O</b> – posilování stability personálního zabezpečení výkonu agend, zvyšování zájmu o práci ve veřejném sektoru</p> <p><b>O</b> – další zlepšování finančního ohodnocení zaměstnanců v čase s cílem dosáhnout alespoň úrovně srovnatelné s konkurenčními pozicemi</p> <p><b>T</b> – snižování počtu systemizovaných služebních a pracovních míst s negativním dopadem na výkon agend</p> <p><b>T</b> – odchod kvalifikovaných zaměstnanců a nenalezení odpovídající náhrady v konkurenčním prostředí trhu práce s negativními dopady na rozsah a kvalitu výkonu agend</p> <p><b>T</b> – složitost procesu přijímání státních zaměstnanců daná zákonem o státní službě a navazujícími služebními předpisy a požadavek na složení úřednické zkoušky v případě služebních míst</p>





Rozvojová potřeba a příležitost	Vazba na související položky SWOT analýzy
<p><b>RP10</b> – zvyšování sounáležitosti zaměstnanců s ČŠI</p>	<p><b>S</b> – kvalita zaměstnanců, jejich odbornost, zkušenosti a znalost prostředí</p> <p><b>S</b> – zlepšující se finanční ohodnocení zaměstnanců v čase, motivační systém odměn</p> <p><b>S</b> – rozšiřující se využívání nástrojů na podporu sladování pracovního a osobního života zaměstnanců</p> <p><b>S</b> – nabídka benefitů zaměstnancům v souladu s uzavřenou kolektivní dohodou a kolektivní smlouvou</p> <p><b>S</b> – využívání nástrojů pro posilování vnitřní sounáležitosti zaměstnanců s ČŠI jako organizací (např. neformální společenská setkávání)</p> <p><b>W</b> – nižší platová konkurenceschopnost služebních a pracovních míst v ČŠI oproti některým alternativním příležitostem na trhu práce</p> <p><b>W</b> – zatím chybějící dlouhodobé informace ze systematického sběru informací týkajících se spokojenosti zaměstnanců</p> <p><b>O</b> – posilování stability personálního zabezpečení výkonu agend, zvyšování zájmu o práci ve veřejném sektoru</p> <p><b>O</b> – kvalitní komunikace a spolupráce se zástupci odborových organizací</p> <p><b>T</b> – odchod kvalifikovaných zaměstnanců a nenalezení odpovídající náhrady v konkurenčním prostředí trhu práce s negativními dopady na rozsah a kvalitu výkonu agend</p> <p><b>T</b> – ztráta vnější prestiže zaměstnání, snížení úrovně odbornosti a motivace zaměstnanců, vyhoření a vytvoření rezistence k přijímání pozitivních změn své práce</p>
<p><b>RP11</b> – soustavné dosahování vysoké kvality vnitřní komunikace ČŠI</p>	<p><b>S</b> – nastavení funkčního, formalizovaného systému vnitřní a vnější jednosměrné i dvousměrné komunikace na různých úrovních a s využitím mixu tradičních a elektronických nástrojů komunikace</p> <p><b>S</b> – zavedená praxe realizace aktivit založených na komunikaci a spolupráci vyššího počtu zaměstnanců (týmové úkoly)</p> <p><b>S</b> – kultivovanost komunikace a vstřícnost zaměstnanců při jednáních</p> <p><b>S</b> – praxe společenských setkání zaměstnanců se záměrem utváření kvalitních vztahů uvnitř organizace</p> <p><b>W</b> – existence příležitostí pro zkvalitňování vnitřní i vnější komunikace a posilování vzájemné důvěry, a to především v případě dvousměrné komunikace (např. zvyšování kvality výměny informací; sdílení zkušeností a inspirativní praxe; komunikace a spolupráce zaměstnanců v rámci celého průběhu řešení úkolů; metodická podpora)</p>



Rozvojová potřeba a příležitost	Vazba na související položky SWOT analýzy
<p><b>RP11</b> – soustavné dosahování vysoké kvality vnitřní komunikace ČŠI (pokračování)</p>	<p><b>W</b> – existence příležitostí pro další rozvíjení využití elektronických nástrojů komunikace (např. online komunikační platformy, sociální sítě, vizuální vzhled)</p> <p><b>W</b> – rozdílná úroveň komunikačních a ICT kompetencí zaměstnanců</p> <p><b>O</b> – kvalitní komunikace a spolupráce se zástupci odborových organizací</p> <p><b>O</b> – zavádění online nástrojů komunikace v souladu s technologickým vývojem v této oblasti</p> <p><b>T</b> – ztráta vnější reputace způsobena nižší kvalitou vnitřní komunikace a spolupráce</p>
<p><b>RP12</b> – soustavné dosahování vysoké kvality vnější komunikace ČŠI</p>	<p><b>S</b> – nastavení funkčního, formalizovaného systému vnitřní a vnější jednosměrné i dvousměrné komunikace na různých úrovních a s využitím mixu tradičních a elektronických nástrojů komunikace</p> <p><b>S</b> – kultivovanost komunikace a vstřícnost zaměstnanců při jednáních</p> <p><b>S</b> – sledování principu otevřenosti a transparentnosti ČŠI při zveřejňování informací a dat</p> <p><b>S</b> – vytvořená pravidla jednotného vizuálního stylu výstupů ČŠI a jejich využívání</p> <p><b>W</b> – existence příležitostí pro zkvalitňování vnitřní i vnější komunikace a posilování vzájemné důvěry, a to především v případě dvousměrné komunikace (např. zvyšování kvality výměny informací; sdílení zkušeností a inspirativní praxe; komunikace a spolupráce zaměstnanců v rámci celého průběhu řešení úkolů; metodická podpora)</p> <p><b>W</b> – existence příležitostí pro další rozvíjení využití elektronických nástrojů komunikace (např. online komunikační platformy, sociální sítě, vizuální vzhled)</p> <p><b>W</b> – rozdílná úroveň komunikačních a ICT kompetencí zaměstnanců</p> <p><b>W</b> – existence příležitostí pro lepší oslovení cílových skupin komunikace mimo odborné kruhy</p> <p><b>O</b> – zavádění online nástrojů komunikace v souladu s technologickým vývojem v této oblasti</p> <p><b>O</b> – důsledné budování obrazu ČŠI v souladu s její vizí a hodnotami v odborných kruzích i vůči veřejnosti</p> <p><b>O</b> – posilování vnější komunikace s cílovými skupinami i mimo odborné kruhy</p>



Rozvojová potřeba a příležitost	Vazba na související položky SWOT analýzy
<p><b>RP12</b> – soustavné dosahování vysoké kvality vnější komunikace ČŠI (pokračování)</p>	<p><b>T</b> – ztráta prestiže ČŠI, odtržení ČŠI od reálného života škol a jejich problémů, nepříznivé vnímání obrazu ČŠI školami, veřejností a médií</p> <p><b>T</b> – narušení kybernetické bezpečnosti ČŠI z vnějšího prostředí</p>
<p><b>RP13</b> – využití příležitostí spolupráce s partnerskými subjekty</p>	<p><b>S</b> – dobré jméno ČŠI – silný a důvěryhodný partner</p> <p><b>S</b> – funkční spolupráce s řadou partnerů v České republice i v zahraničí, spolupráce na individuální, lokální, regionální, národní i mezinárodní úrovni</p> <p><b>S</b> – partnerství ČŠI v rámci významných mezinárodních iniciativ v oblasti vzdělávání (např. SICI, OECD a IEA)</p> <p><b>S</b> – využívání externích podnětů pro zvyšování kvality práce ČŠI</p> <p><b>W</b> – existence příležitostí k posilování koncepčního přístupu k výběru partnerů a plánování partnerských aktivit (včetně přezkumu aktuálnosti partnerských dohod) na úrovni ústředí i krajských inspektorátů</p> <p><b>W</b> – nižší úroveň kvality spolupráce s některými subjekty a nižší ochota některých subjektů akceptovat zjištění ČŠI</p> <p><b>W</b> – existence příležitostí k prohlubování spolupráce s partnery v oblasti osobního a odborného rozvoje zaměstnanců</p> <p><b>O</b> – rozšiřování partnerství ČŠI s dalšími relevantními organizacemi</p> <p><b>O</b> – využití příležitostí vycházejících z partnerství ČŠI, realizace partnerských aktivit a projektů</p> <p><b>O</b> – získávání a zavádění příkladů inspirativní praxe z fungování partnerských i jiných organizací</p> <p><b>T</b> – narušení dobrého jména ČŠI spoluprací s nedůvěryhodnými partnerskými organizacemi</p> <p><b>T</b> – zhoršování kvality spolupráce v kontextu snižující se odbornosti a kvality práce ČŠI</p>
<p><b>RP14</b> – soustavné dosahování vysoké kvality materiálně-technického vybavení a ICT v ČŠI</p>	<p><b>S</b> – zavedená praxe každoročního plánování v oblasti rozpočtu a financí, investic, veřejných zakázek a majetku</p> <p><b>S</b> – zkušenosti s řešením projektů financovaných z externích zdrojů</p> <p><b>S</b> – kvalitní materiálně-technické vybavení a ICT vybavení zaměstnanců</p> <p><b>S</b> – vlastní inspekční informační systém InspIS s potenciálem jeho dalšího rozvíjení</p> <p><b>S</b> – otevřenost ČŠI k zavádění nových technologií pro výkon agend</p> <p><b>W</b> – horší fyzický a technický stav, respektive pracovní prostředí objektů některých pracovišť</p>



Rozvojová potřeba a příležitost	Vazba na související položky SWOT analýzy
<p><b>RP14</b> – soustavné dosahování vysoké kvality materiálně-technického vybavení a ICT v ČŠI (pokračování)</p>	<p><b>W</b> – nižší spokojenost zaměstnanců s podmínkami využití mobilních telefonů (kvalita přístrojů, datový tarif)</p> <p><b>W</b> – existence příležitostí pro zvyšování flexibility řešení technických problémů v krajských inspektorátech</p> <p><b>O</b> – využití externích zdrojů pro financování rozvojových aktivit</p> <p><b>O</b> – technologický upgrade, rozšiřování funkcionalit a zlepšování vizuální podoby ICT využívaných v ČŠI (externí dodavatel)</p> <p><b>O</b> – propojování informačních systémů ČŠI s externími informačními systémy</p> <p><b>T</b> – nedostatečné finanční zdroje veřejných rozpočtů</p> <p><b>T</b> – komplikované podmínky realizace projektů financovaných z externích zdrojů</p> <p><b>T</b> – materiálně-technologické zaostávání v důsledku rozpočtových omezení</p> <p><b>T</b> – komplikovanost procesu veřejného zadávání a nízká kvalita „vysoutěženého“ řešení</p> <p><b>T</b> – technické problémy inspekčního informačního systému InspIS s negativními dopady na výkon agend</p> <p><b>T</b> – narušení kybernetické bezpečnosti ČŠI z vnějšího prostředí</p> <p><b>T</b> – klesající ochota zaměstnanců k řízení služebních vozidel</p>
<p><b>RP15</b> – posilování kvality vnitřního prostředí ČŠI v oblasti změn a inovací</p>	<p><b>S</b> – rozšířená praxe zavádění změn, inovací a příkladů inspirativní praxe v rámci výkonu agend</p> <p><b>S</b> – zkušenosti s řešením rozvojových projektů</p> <p><b>W</b> – dosud ne plně etablovaný systém sběru a implementace inovačních návrhů zaměstnanců</p> <p><b>O</b> – zavádění změn, inovací a příkladů inspirativní praxe z vnějšího prostředí v rámci výkonu agend</p> <p><b>O</b> – využití projektového řízení pro zavádění změn, inovací a příkladů inspirativní praxe v rámci výkonu agend</p>
<p><b>RP16</b> – využití široké datové základny pro strategické řízení a rozhodování v ČŠI</p>	<p><b>S</b> – zavedená praxe koncepčního přístupu k plánování, realizaci a hodnocení vykonávaných agend</p> <p><b>S</b> – zavedená praxe výkonu agend s argumentací založenou na datech a důkazech</p> <p><b>S</b> – nastavený systém vnitřní kontroly (interní audit)</p> <p><b>W</b> – ne plně využité příležitosti strategického řízení na bázi robustní datové základny</p> <p><b>O</b> – výkon agend na základě dat a důkazů jako norma práce veřejných organizací současné společnosti</p> <p><b>O</b> – rozvíjení nových metodických přístupů zpracování a interpretace dat</p>



Rozvojová potřeba a příležitost	Vazba na související položky SWOT analýzy
<b>RP16</b> – využití široké datové základny pro strategické řízení a rozhodování v ČŠI (pokračování)	<b>O</b> – využití poznatků externího hodnocení práce ČŠI <b>T</b> – nedostupnost potřebných dat a informací <b>T</b> – komplikovanost metodických přístupů zpracování a interpretace dat <b>T</b> – neakceptování nepodložených závěrů ČŠI externími aktéry



## 11 LITERATURA A ZDROJE INFORMACÍ

- AHREND, N., WALSER, K., LEOPOLD, H. (2012). Comparative analysis of the implementation of business process management in public administration in Germany and Switzerland. In *Proceedings of the 5<sup>th</sup> IFIP Working Conference on the Practice of Enterprise Modeling (PoEM)*. Berlin: Springer.
- BARUCH, Y. (2006). Career development in organizations and beyond: balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review*, 16, 125–138.
- CEDEFOP (2008). *Career development at work. A review of career guidance to support people in employment*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- COHEN, D. (2015). HR past, present and future: a call for consistent practices and a focus on competencies. *Human Resource Management Review*, 25, 205–215.
- ČŠI (2009). *Koncepční záměry inspekční činnosti na období 2009–2013*. Praha: Česká školní inspekce.
- ČŠI (2015). *Kvalita a efektivita vzdělávání a vzdělávací soustavy za školní rok 2014/2015*. Praha: Česká školní inspekce.
- ČŠI (2017). *Kvalita a efektivita vzdělávání a vzdělávací soustavy ve školním roce 2016/2017*. Praha: Česká školní inspekce.
- ČŠI (2019). *Kvalita a efektivita vzdělávání a vzdělávací soustavy ve školním roce 2018/2019*. Praha: Česká školní inspekce.
- ČŠI (2020). *Kvalita a efektivita vzdělávání a vzdělávací soustavy ve školním roce 2019/2020*. Praha: Česká školní inspekce.
- DE COI, J. et al. (2007). A model for competence gap analysis. In *Proceedings of the 3<sup>rd</sup> International Conference in WEB Information Systems and Technology*. Barcelona: WEBIST, 304–312.
- DRAGANIDIS, F., MENTZAS, G. (2006). Competency based management: a review of systems and approaches. *Information Management & Computer Security*, 14(1), 51–64.
- EICKER, S., KOCHBECK, J., SCHULER, P. M. (2008). Employee competencies for business process management. *Business Information Systems*, 7, pp. 251–262.
- FREDRIKSSON, M., PALLAS, J. (2016). Diverging principles for strategic communication in government agencies. *International Journal of Strategic Communication*, 10(3), 153–164.
- GULLEDGE, T. R., SOMMER, R. A. (2002). Business process management: public sector implications. *Business Process Management Journal*, 8(4), 364–376.
- HEDGE, J. W., RINEER, J. R. (2017). *Improving Career Development Opportunities through Rigorous Career Pathways Research*. Research Triangle Park: RTI Press.
- HENNINGER, M. (2016). Australian public sector information: a case study into information practices. *Australian Academic & Research Libraries*, 47(1), 30–47.
- HIRSH, W., JACKSON, C. (1996). *Strategies for Career Development: Promise, Practice and Pretence*. Brighton: University of Sussex, Institute for Employment Studies.
- HOOD, C., LODGE, M. (2004). Competency, bureaucracy, and public management reform: a comparative analysis. *Governance*, 17(3), 313–333.





- INSTRUCTURE (2019). *The Definitive Guide to Employee Development*. Salt Lake City: Instructure.
- KERZNER, H. (2009). *Project Management. A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. Hoboken: John Wiley.
- LAM, N., DYKE, L., DUXBURY, L. (2013). Career development in best-practice organizations: critical success factors. *Optimum. The Journal of Public Sector Management*, 29(4), 22–30.
- MAJCHRZAK, A., WANG, Q. (1996). Breaking the functional mind-set in process organizations. *Harvard Business Review*, 74(5), 93–99.
- MÁLEK, M. et al. (2013). *Metodika procesního modelování agend veřejné správy*. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky.
- MAZZEI, A. (2014). Internal communication for employee enablement: strategies in American and Italian companies. *Corporate Communications: An International Journal*, 19(1), 82–95.
- MMR ČR (2018). *Metodika přípravy veřejných strategií*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky.
- MV ČR (2018). *Metodický pokyn pro řízení kvality ve služebních úřadech*. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, sekce pro státní službu.
- NETO, M. T. R., DA SILVA, L. C. F., FERREIRA, C. A. A. (2018). Influence of internal communication on the organizations' performance: proposition of model. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 10(2), 214–237.
- NUNES, F., MARTINS, L., DUARTE, H. (2007). *Competency Management in EU Public Administrations*. Lisbon: EUPAN.
- OECD (2014). *Competency Framework*. Paris: Organisation for Economic Cooperation and Development.
- OP DE BECK, S., HONDEGHEM, A. (2010). *Competency Management in the Public Sector: Three Dimensions of Integration*. Leuven: Catholic University of Leuven.
- PŮČEK, M. et al. (2004). *Řízení procesů výkonu státní správy*. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky.
- RACZYŃSKA, M. (2015). Process management in public administration. *Acta Universitatis Nicolai Copernici*, 42(4), 79–91.
- RUCK, K., WELCH, M. (2012). Valuing internal communication; management and employee perspectives. *Public Relations Review*, 38(2), 294–302.
- RUSSO, D. (2016). Competency measurement model. In *European Conference on Quality in Official Statistics*. Madrid: National Statistical Institute, 1–29.
- SJÖSTRÖM, S., ENBOM, J., ÖHMAN, A. (2015). Towards a theory of news management in public sector organizations. In *Proceedings of the 3<sup>rd</sup> International Conference on Management Leadership and Governance*. Auckland: Massey University, 233–239.
- SCHOONOVER, S. C. (2003). *Human Resource Competencies for the New Century*. Falmouth: Schoonover Associates.
- SKORKOVÁ, Z. (2016). Competency models in public sector. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 230, 226–234.



STEMBERGER, M. I., KOVACIC, A., JAKLIC, J. (2007). A methodology for increasing business process maturity in public sector. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge & Management*, 2, 119–133.

UNESCO (2015). *UNESCO Competency Framework*. Paris: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.

VALENTINE, C. (2013). Public relations in the public sector. The role of strategic communication in the Italian public administration. *Sinergie Italian Journal of Management*, 92, 93–113.

VERČIČ, A. T., VERČIČ, D., SRIRAMESH, K. (2012). Internal communication: definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, 38(2), 223–230.

WELCH, M. (2012). Appropriateness and acceptability: employee perspectives of internal communication. *Public Relations Review*, 38(2), 246–254.

WELCH, M., JACKSON, P. R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177–198.

WHITE, C., VANC, A., STAFFORD, G. (2010). Internal communication, information satisfaction, and sense of community: the effect of personal influence. *Journal of Public Relations Research*, 22(1), 65–84.

YEOMANS, L., FITZPATRICK, L. (2017). Internal communication. In *Exploring Public Relations*. London: Pearson Education.

ZAUMANE, I. (2019). The internal communication crisis and its impact on an organization's performance. *Journal of Business Management*, 5(2), 24–33.



## 12 SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Počet pracovišť ČŠI ve vybraných letech .....	6
Tabulka č. 2: Dílčí témata fungování ČŠI ve smyslu služebního úřadu v Koncepčních záměrech 2009–2013, 2014–2020 a 2021–2030 .....	8
Tabulka č. 3: Zapracování požadavků Metodického pokynu pro řízení kvality na vnitřní předpis, který upravuje postup řízení vnitřních předpisů, v jednacím řádu ČŠI.....	10
Tabulka č. 4: Platnost, účinnost a rok poslední aktualizace vnitřních předpisů (stav ke konci roku 2020) .....	14
Tabulka č. 5: Matice vztahů mezi vykonávanými činnostmi/procesy a odpovědnostmi útvarů ČŠI (Organizační řád č. 6/2020 – konec roku 2020).....	21
Tabulka č. 6: Příklady procesů výkonu agend inspekční činnosti s elektronickou podporou .	25
Tabulka č. 7: Indikativní návrh procesů spojených s fungováním ČŠI ve smyslu služebního úřadu pro rozpracování do podoby procesních map a informace o zpracování procesní mapy jako součásti souboru procesních map .....	27
Tabulka č. 8: Přehled procesů/činností uvedených zaměstnanci jako náměty pro rozpracování do podoby procesní mapy a vhodnost elektronizace těchto procesů/činností.....	29
Tabulka č. 9: Požadavky uvedené v kritériích zlepšování Metodického pokynu pro řízení kvality, které se týkají oblasti lidských zdrojů.....	32
Tabulka č. 10: Počty služebních a pracovních míst v ČŠI podle systemizace s účinností od 1. října 2020.....	34
Tabulka č. 11: Typologie služebních a pracovních míst v ČŠI podle systemizace s účinností od 1. října 2020 (bez projektových služebních a pracovních míst).....	35
Tabulka č. 12: Ukazatelé výkonu agend inspekční činnosti ve vybraných školních letech.....	42
Tabulka č. 13: Témata vstupního vzdělávání úvodního pro nově nastupující zaměstnance....	44
Tabulka č. 14: Kompetence relevantní pro výkon agend ČŠI.....	47
Tabulka č. 15: Kompetence, jejichž rozvoj prostřednictvím vzdělávání označili zaměstnanci za žádoucí.....	50
Tabulka č. 16: Vybrané partnerské organizace, s nimiž ČŠI uzavřela dohodu o spolupráci (stav v roce 2020).....	65
Tabulka č. 17: Iniciativy mezinárodní spolupráce se zapojením ČŠI .....	69
Tabulka č. 18: Informační systémy ČŠI.....	73
Tabulka č. 19: Rozvojové potřeby a příležitosti .....	84



## 13 SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Organizační struktura ČŠI .....	4
Obrázek č. 2: Specifikace odpovědností zaměstnanců funkčních útvarů a zaměstnanců odboru projektového řízení – podstata vazeb .....	5
Obrázek č. 3: Prostorové rozmístění pracovišť ČŠI.....	6
Obrázek č. 4: Vnitřní předpisy na intranetu ČŠI – vymezení skupin vnitřních předpisů podle jejich věcného obsahu .....	13
Obrázek č. 5: Dílčí elementy zavádění procesního řízení ve veřejných organizacích.....	19
Obrázek č. 6: Příklad části workflow pro výkon komplexní inspekční činnosti.....	26
Obrázek č. 7: Výřez matic pro hodnocení vztahů mezi činnostmi/procesy a útvary ČŠI.....	31
Obrázek č. 8: Podíl jednotlivých typů služebních a pracovních míst v ČŠI na jejich celkovém počtu podle systemizace s účinností od 1. října 2020 (bez projektových služebních a pracovních míst).....	37
Obrázek č. 9: Poměr celkového počtu služebních míst ostatních státních zaměstnanců a pracovních míst ostatních zaměstnanců k celkovému počtu služebních míst představených a pracovních míst vedoucích zaměstnanců podle systemizace s účinností od 1. října 2020; srovnání ČŠI a jiných správních úřadů .....	38
Obrázek č. 10: Zařazení služebních míst v ČŠI vzhledem k oborům služby (podíl služebních míst zařazených do daného oboru služby; bez projektových služebních míst).....	39
Obrázek č. 11: Matice vazeb mezi úkoly oddělení metodik a analýz stanovených organizačním řádem ČŠI a činnostmi a povinnostmi zaměstnanců na služebním místě referenta školství, výchovy a vzdělávání tohoto oddělení uvedených v charakteristikách služebních míst (výřez) .....	41
Obrázek č. 12: Zveřejnění vyhlášených výběrových řízení na volná služební a pracovní místa v sekci Kariéra na internetových stránkách ČŠI (výřez).....	44
Obrázek č. 13: Webové stránky ČŠI (výřez).....	58
Obrázek č. 14: Facebook ČŠI (výřez) .....	58
Obrázek č. 15: Twitter ČŠI (výřez).....	59
Obrázek č. 16: Výroční zpráva jako příklad elektronického a tištěného výstupu (výřez) .....	59
Obrázek č. 17: Vnější komunikace ČŠI s médii – procesní diagram .....	61
Obrázek č. 18: Příklady procesních diagramů .....	62



## 14 SEZNAM ZKRATEK

BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČIŽP	Česká inspekce životního prostředí
ČOI	Česká obchodní inspekce
ČŠI	Česká školní inspekce
EQUAVET	Evropská síť pro zajišťování kvality odborného vzdělávání a přípravy
ESIF	Evropské strukturální a investiční fondy
GDPR	Obecné nařízení o ochraně osobních údajů
ICT	informační a komunikační technologie
IČ	inspekční činnost
IEA	Mezinárodní asociace pro hodnocení výsledků vzdělávání
InspIS	inspekční informační systém
ISMS	systém řízení bezpečnosti informací
ISoSS	informační systém o státní službě
KI	krajské inspektoráty
MMR	Ministerstvo pro místní rozvoj
MŠ	mateřská škola
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
MV	Ministerstvo vnitra
NÚŠI	náměstek ústředního školního inspektora
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
OECD ECEC	síť OECD pro ranou péči a předškolní vzdělávání
OFŘ	odbor finančního řízení
OICT	oddělení ICT
OHS	oddělení hospodářské správy
OKIČ	oddělení koordinace inspekční činnosti
OKÚŠI	oddělení kanceláře ústředního školního inspektora
OMA	oddělení metodik a analýz
OMŠ	oddělení mezinárodních šetření
OPR	oddělení profesního rozvoje
OPŘ	odbor projektového řízení
OPVV	oddělení právních a vnitřních věcí
OSR	oddělení správy rozpočtu



OÚEI	oddělení účetnictví a ekonomických informací
PO	požární ochrana
SEI	Státní energetická inspekce
SICI	Stálá mezinárodní konference inspektorátů
SIČ	sekce inspekční činnosti
SŠ	střední škola
ŠS	školní stravování
TZ	tematická zpráva
ÚŠI	ústřední školní inspektor
VZ	výroční zpráva
ZŠ	základní škola
ZV	zájmové vzdělávání