



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



Česká školní
inspekce

VÝSTUPNÍ SEBEHODNOTÍCÍ ZPRÁVA ČESKÉ ŠKOLNÍ INSPEKCE

2021

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 podíleli také další zaměstnanci ČŠI a externí spolupracovníci zapojení do řešení projektu „Zavádění systému řízení kvality v České školní inspekci“.



OBSAH

1	Úvod.....	1
2	Kritérium zlepšování č. 1 – Strategie rozvoje služebního úřadu.....	2
2.1	Naplnění požadavků kritéria zlepšování.....	2
2.2	Posun ČŠI v řízení kvality 2019–2021	10
3	Kritérium zlepšování č. 2 – Systém definování měřitelných cílů služebního úřadu.....	11
3.1	Naplnění požadavků kritéria zlepšování.....	11
3.2	Posun ČŠI v řízení kvality 2019–2021	13
4	Kritérium zlepšování č. 3 – Systém odpovědností a pravomocí ve služebním úřadu.....	14
4.1	Naplnění požadavků kritéria zlepšování.....	14
4.2	Posun ČŠI v řízení kvality 2019–2021	16
5	Kritérium zlepšování č. 4 – Systém interních předpisů	17
5.1	Naplnění požadavků kritéria zlepšování.....	17
5.2	Posun ČŠI v řízení kvality 2019–2021	19
6	Kritérium zlepšování č. 5 – Systém komunikace ve služebním úřadu.....	20
6.1	Naplnění požadavků kritéria zlepšování.....	20
6.2	Posun ČŠI v řízení kvality 2019–2021	22
7	Kritérium zlepšování č. 6 – Systém řízení změn.....	23
7.1	Naplnění požadavků kritéria zlepšování.....	23
7.2	Posun ČŠI v řízení kvality 2019–2021	24
8	Kritérium zlepšování č. 7 – Politika lidských zdrojů	25
8.1	Naplnění požadavků kritéria zlepšování.....	25
8.2	Posun ČŠI v řízení kvality 2019–2021	29
9	Kritérium zlepšování č. 8 – Adaptační proces	30
9.1	Naplnění požadavků kritéria zlepšování.....	30
9.2	Posun ČŠI v řízení kvality 2019–2021	32
10	Kritérium zlepšování č. 9 – Šetření spokojenosti zaměstnanců	33
10.1	Naplnění požadavků kritéria zlepšování.....	33
10.2	Posun ČŠI v řízení kvality 2019–2021	34
11	Kritérium zlepšování č. 10 – Systém partnerství v rámci státní služby	35
12	Seznam tabulek	36
13	Seznam obrázků	37



1 ÚVOD

Podle příslušných usnesení vlády České republiky a na tato usnesení navazujícího *Metodického pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech*¹ (dále jen „Metodický pokyn“) bylo povinností České školní inspekce (dále jen „ČŠI“) naplnit ve stanoveném období požadavky deseti kritérií zlepšování:

- kritérium zlepšování č. 1 – Strategie rozvoje služebního úřadu;
- kritérium zlepšování č. 2 – Systém definování měřitelných cílů služebního úřadu;
- kritérium zlepšování č. 3 – Systém odpovědností a pravomocí ve služebním úřadu;
- kritérium zlepšování č. 4 – Systém interních předpisů;
- kritérium zlepšování č. 5 – Systém komunikace ve služebním úřadu;
- kritérium zlepšování č. 6 – Systém řízení změn;
- kritérium zlepšování č. 7 – Politika lidských zdrojů;
- kritérium zlepšování č. 8 – Adaptační proces;
- kritérium zlepšování č. 9 – Šetření spokojenosti zaměstnanců;
- kritérium zlepšování č. 10 – Systém partnerství v rámci státní služby;

a tím zavést tzv. systém řízení kvality.

ČŠI se zavedení svého systému řízení kvality intenzivně věnovala v období let 2019–2021, a to v souvislosti s řešením projektu *Zavádění systému řízení kvality v České školní inspekci*. ČŠI v tomto období naplnila požadavky uvedených deseti kritérií zlepšování, což bylo ve druhé polovině roku 2021 potvrzeno externím přezkumem ze strany zaměstnanců Sekce pro státní službu Ministerstva vnitra České republiky. Podoba zavedeného systému řízení kvality ČŠI přitom byla oceněna jednak označením některých z výstupů za příklad dobré praxe, jednak pozváním a aktivním vystoupením zaměstnanců ČŠI na konferenci *Efektivní řízení kvality*, která byla v listopadu 2021 uspořádána Sekcí pro státní službu Ministerstva vnitra České republiky a která se obsahově tématu řízení kvality ve služebních úřadech věnovala.

Záměrem této výstupní sebehodnotící zprávy je představit, jakým způsobem ČŠI naplnila požadavky jednotlivých kritérií zlepšování utvářejících systém řízení kvality. Tímto způsobem je výstupní sebehodnotící zpráva rovněž strukturována, když především vysvětluje jednak způsob naplnění požadavků jednotlivých kritérií zlepšování, jednak posun ČŠI v řízení kvality mezi roky 2019–2021.

¹ Blíže viz MV (2018). *Metodický pokyn pro řízení kvality ve služebních úřadech*. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, sekce pro státní službu.



2 KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ Č. 1 – STRATEGIE ROZVOJE SLUŽEBNÍHO ÚŘADU

Metodický pokyn definoval v rámci kritéria zlepšování č. 1 „Strategie rozvoje služebního úřadu“ především následující požadavky na systém řízení kvality ČŠI:

- existence pravidel pro strategické řízení služebního úřadu;
- definování odpovědností za strategické řízení služebního úřadu;
- zpracování analýzy a vyhodnocení současného stavu služebního úřadu, včetně přezkumu implementace právního rámce státní služby;
- zpracování strategie rozvoje služebního úřadu.

2.1 Naplnění požadavků kritéria zlepšování

V rámci naplňování požadavků kritéria zlepšování č. 1 byla primárně formulována *Pravidla strategického řízení v ČŠI* (viz obrázek č. 1), která definují pravidla pro zpracování střednědobých až dlouhodobých koncepčních dokumentů vymezujících hlavní směry rozvoje ČŠI v tematických oblastech, jimiž se příslušný dokument zabývá. Hlavní elementy, které *Pravidla strategického řízení v ČŠI* upravují, zahrnují:

- vymezení jednotlivých částí koncepčních dokumentů – analytická část, strategická část včetně systému monitoringu a hodnocení, implementační plány, komunikační plán;
- vymezení obsahu jednotlivých částí koncepčních dokumentů;
- vymezení postupu, tj. dílčích činností, zpracování jednotlivých částí koncepčních dokumentů;
- vymezení odpovědností za zpracování jednotlivých částí koncepčních dokumentů, role zpracovatelského týmu a pracovních skupin;
- vymezení celkové odpovědnosti za strategický rozvoj a strategické řízení ČŠI.

Tímto způsobem byly naplněny také detailnější požadavky Metodického pokynu kladené na pravidla pro strategické řízení služebního úřadu.

Obrázek č. 1: Pravidla strategického řízení v ČŠI





Nově zpracovaná *Pravidla strategického řízení v ČŠI* byla začleněna do systému interních předpisů ČŠI, když se stala přílohou jejího organizačního řádu. V období let 2019–2021 byla *Pravidla strategického řízení v ČŠI* využita především pro formulaci dvou hlavních koncepčních dokumentů ČŠI:

- Koncepčních záměrů inspekční činnosti 2021–2030, které upravují činnosti ČŠI v oblasti věcných (inspekčních) agend;
- Strategie rozvoje ČŠI 2021–2027 s výhledem do roku 2030, která upravuje fungování ČŠI jako služebního úřadu.

Požadavek Metodického pokynu zpracovat analýzu a vyhodnocení současného stavu služebního úřadu byl naplněn prostřednictvím formulace *Vstupní zprávy o sebehodnocení ČŠI* (viz obrázek č. 2), která je volně dostupná na internetových stránkách ČŠI. Zpracování zprávy bylo založeno na několika zdrojích informací, především pak:

- teoreticko-metodických východiscích řešených problematik;
- interních dokumentech a zdrojích informací (např. interní předpisy, statistiky);
- externích dokumentech a zdrojích informací (např. právní a jiné závazné předpisy, externí statistiky);
- názorech a postojích získaných při dotazování představených a vedoucích zaměstnanců;
- názorech a postojích oslovených a odpovídajících zaměstnanců.

Obrázek č. 2: Vstupní zpráva o sebehodnocení ČŠI



Uvedeným způsobem získané informace byly shrnuty v šesti tematických oblastech, které jsou relevantní pro fungování ČŠI ve smyslu služebního úřadu:

- interní předpisy, včetně přezkumu implementace právního rámce státní služby;
- procesy;
- lidské zdroje;
- komunikace;
- partnerství;
- zdroje a ICT.



Následně byly informace syntetizovány v podobě dvou hlavních výstupů *Vstupní zprávy o sebehodnocení ČŠI*, kterými jsou SWOT analýza (viz obrázek č. 3) a přehled rozvojových potřeb a příležitostí s uvedením vazby na jednotlivé položky SWOT analýzy (viz obrázek č. 4).

Obrázek č. 3: SWOT analýza Vstupní zprávy o sebehodnocení ČŠI (výřez)

Silné stránky	Slabé stránky
<p>Procesy</p> <ul style="list-style-type: none"> - Upřesnění a posílení transparentnosti úkolů/činností/procesů útvarů vymezených v nově vydaném organizačním řádu a navazující dokumentaci - Široké zkušenosti s prací s podpůrnými nástroji procesního řízení (např. metodiky, workflow, procesní mapy) - Poměrně vysoká úroveň elektronizace vykonávaných agend, otevřenost ČŠI k zavádění nových technologií pro výkon agend - Užívání informačních systémů ČŠI jako běžný standard práce zaměstnanců - ICT podpora poskytovaná zaměstnanci oddělení ICT 	<p>Procesy</p> <ul style="list-style-type: none"> - Existence příležitostí pro další posilování dílčích elementů procesního řízení (např. pravidelný přezkum nastavení procesů včetně odpovědností, dokumentace procesů, sledování kvality realizace procesů, reporting) - Raná fáze implementace procesního řízení v celé jeho komplexnosti - 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) - Rozdílná úroveň ICT kompetencí zaměstnanců

Obrázek č. 4: Rozvojové potřeby a příležitosti Vstupní zprávy o sebehodnocení ČŠI (výřez)

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



Formulované rozvojové potřeby a příležitosti se staly hlavními východisky pro naplnění požadavku Metodického pokynu zpracovat strategii rozvoje služebního úřadu. *Strategie rozvoje ČŠI 2021–2027 s výhledem do roku 2030* (viz obrázek č. 5), která je volně dostupná na internetových stránkách ČŠI, vymezuje vizi ČŠI a na ni navazující provázanou soustavu cílů a opatření ve třech tematických oblastech fungování ČŠI jako služebního úřadu:

- interní předpisy a procesy;
- lidské zdroje a komunikace;
- partnerství, zdroje a ICT;

přičemž doplněna jsou dvě horizontální témata v podobě řízení významných změn, respektive rozhodování na základě relevantních dat a informací. Na úrovni opatření byla dále provedena jejich specifikace obsahující:

- záměr opatření a přehled podporovaných aktivit;
- časový rámec realizace opatření;
- metriky naplnění opatření;
- významné vazby na další opatření;
- stanovení odpovědností a nároků na zdroje.

Tabulka č. 1 zachycuje celkovou strukturu cílů a opatření *Strategie rozvoje ČŠI 2021–2027 s výhledem do roku 2030*. Obrázek č. 6 pak dokládá provázanost *Strategie rozvoje ČŠI 2021–2027 s výhledem do roku 2030* a *Vstupní zprávy o sebehodnocení ČŠI*, která je zajištěna vazbou mezi identifikovanými rozvojovými potřebami a příležitostmi *Vstupní zprávy o sebehodnocení ČŠI* na jedné straně a opatřeními *Strategie rozvoje ČŠI 2021–2027 s výhledem do roku 2030* na straně druhé.

Obrázek č. 5: Strategie rozvoje ČŠI 2021–2027 s výhledem do roku 2030





Tabulka č. 1: Cíle a opatření Strategie rozvoje ČŠI 2021–2027 s výhledem do roku 2030

Cíle	Opatření
1. Vysoká kvalita systému vnitřních předpisů ČŠI	1.1 Pravidelný přezkum relevance, věcné a formální správnosti vnitřních předpisů a vedení aktualizovaného a přehledného seznamu zaměstnancům dobře dostupných vnitřních předpisů
	1.2 Vydávání nových a aktualizovaných znění vnitřních předpisů v souladu s pravidly relevance, věcné a formální správnosti a při respektování jejich systematického připomínkování věcně dotčenými útvary
	1.3 Doplnování a aktualizace souboru procesních map za účelem posilování srozumitelnosti, jednotné interpretace a aplikace vnitřních předpisů
	1.4 Využívání elektronického nástroje jako součásti systému prokazatelného seznamování zaměstnanců s vnitřními předpisy
2. Vysoká kvalita procesního řízení v ČŠI	2.1 Zpracování a aktualizace metodik, workflow a procesních map k úkolům vykonávaných agend
	2.2 Vytváření, zavádění a rozvíjení nástrojů elektronické podpory procesů vykonávaných agend
	2.3 Pravidelný přezkum odpovědností služebních a pracovních míst a jejich úpravy v návaznosti na zjištění přezkumu
3. Vysoká kvalita systému řízení lidských zdrojů v ČŠI	3.1 Zavedení, využívání a rozvíjení systému kariérního postupu inspekčních pracovníků a dalších státních zaměstnanců
	3.2 Konceptně založená podpora osobního a odborného rozvoje zaměstnanců vzděláváním
	3.3 Podpora osobního a odborného rozvoje zaměstnanců jinými než vzdělávacími aktivitami
	3.4 Systematické plánování a řízení personálních potřeb pro výkon svěřených agend
	3.5 Realizace aktivit pro zvyšování sounáležitosti zaměstnanců s ČŠI
4. Vysoká kvalita vnitřní a vnější komunikace ČŠI	4.1 Vysoká kvalita vnitřní komunikace
	4.2 Vysoká kvalita vnější komunikace
	4.3 Obraz ČŠI utvářený v souladu s její vizí a hodnotami
	4.4 Vysoká úroveň komunikačních dovedností zaměstnanců
5. Efektivně fungující systém externího partnerství ČŠI	5.1 Realizace projektů a dalších aktivit zahraniční spolupráce
	5.2 Realizace projektů a dalších aktivit spolupráce na národní, regionální a místní úrovni
	5.3 Systematický výběr a vedení pravidelně aktualizovaného přehledu dohod s partnerskými organizacemi
6. Vysoká kvalita finančního řízení, materiálně-technických podmínek a práce s ICT v ČŠI	6.1 Konceptní přístup k finančnímu řízení, investicím a materiálně-technickému vybavení
	6.2 Rozvoj informačních systémů pro výkon svěřených agend
	6.3 Vysoká úroveň digitálních dovedností zaměstnanců
Horizontální téma 1	H1 Vysoká kvalita projektového řízení a řízení významných změn
Horizontální téma 2	H2 Rozhodování a řízení na základě relevantních dat a informací



Obrázek č. 6: Přehled vazeb mezi rozvojovými potřebami a příležitostmi Vstupní zprávy o sebehodnocení ČŠI a opatřeními Strategie rozvoje ČŠI 2021–2027 s výhledem do roku 2030

Rozvojová potřeba či příležitost	Opatření																								
	1.1	1.2	1.3	1.4	2.1	2.2	2.3	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	4.1	4.2	4.3	4.4	5.1	5.2	5.3	6.1	6.2	6.3	H1	H2	
RP1																									
RP2																									
RP3																									
RP4																									
RP5																									
RP6																									
RP7																									
RP8																									
RP9																									
RP10																									
RP11																									
RP12																									
RP13																									
RP14																									
RP15																									
RP16																									

Požadavek Metodického pokynu na zavedení systému implementace koncepčních dokumentů byl do *Pravidel strategického řízení v ČŠI* zanesen prostřednictvím požadavků na zpracování tzv. implementačních plánů, a to zpravidla pro období školního roku. Záměrem implementačních plánů je zajistit naplnění vize, cílů a opatření koncepčních dokumentů ČŠI, přičemž obvyklý obsah implementačních plánů byl nastaven takto:

- přehled a popis aktivit pro časové období platnosti implementačního plánu a uvedení vazeb těchto aktivit k cílům a opatřením koncepčního dokumentu;
- stanovení odpovědnosti za realizaci aktivit;
- vymezení časového harmonogramu realizace aktivit;
- stanovení požadavků aktivit na zdroje;
- vymezení ukazatelů naplnění jednotlivých aktivit.

V návaznosti na takto nastavený systém implementace byly pro *Strategii rozvoje ČŠI 2021–2027 s výhledem do roku 2030* zpracovány implementační plány pro roky 2021/2022 a 2022/2023 (viz obrázek č. 7).



Obrázek č. 7: Implementační plán Strategie rozvoje ČŠI 2021–2027 s výhledem do roku 2030 pro školní rok 2021/2022



Požadavek Metodického pokynu na zavedení systému komunikace koncepčních dokumentů byl do *Pravidel strategického řízení v ČŠI* zanesen prostřednictvím požadavku na zpracování tzv. komunikačního plánu pro období platnosti koncepčního dokumentu. Záměrem komunikačního plánu je posilovat informovanost a sounáležitost zaměstnanců ČŠI a dalších zainteresovaných osob s koncepčním dokumentem, přičemž obvyklý obsah komunikačního plánu byl nastaven takto:

- cíl a věcný obsah komunikace;
- cílové skupiny komunikace;
- nástroje a formy komunikace;
- základní časový rámeček komunikace.

V případě *Strategie rozvoje ČŠI 2021–2027 s výhledem do roku 2030* byl komunikační plán zpracován jako samostatná podkapitola.

Požadavek Metodického pokynu na zavedení systému monitoringu a hodnocení koncepčních dokumentů byl v případě *Strategie rozvoje ČŠI 2021–2027 s výhledem do roku 2030* naplněn v podobě samostatné kapitoly, která definovala systém hodnotících a monitorovacích ukazatelů na třech úrovních:

- na úrovni cílů ve vazbě na tzv. BSC² metriky ČŠI;
- na úrovni opatření prostřednictvím metrik uvedených v rámci specifikace jednotlivých opatření;
- na úrovni aktivit prostřednictvím metrik uvedených v implementačních plánech *Strategie rozvoje ČŠI 2021–2027 s výhledem do roku 2030*.

² Balanced Scorecard.



BSC metriky ČŠI byly formulovány v podobě samostatného dokumentu (viz obrázek č. 8), v němž byly specifikovány jednotlivé ukazatele na úrovni cílů a k nim dále uvedeny následující informace:

- charakteristika ukazatele;
- definiční obor hodnot ukazatele a ideální hodnota;
- frekvence sběru dat;
- vazba na strategickou mapu ČŠI, *Koncepční záměry inspekční činnosti 2021–2030* a *Strategii rozvoje ČŠI 2021–2027 s výhledem do roku 2030*.

Obrázek č. 8: Metodika metody Balanced Scorecard v ČŠI pro období 2021–2030



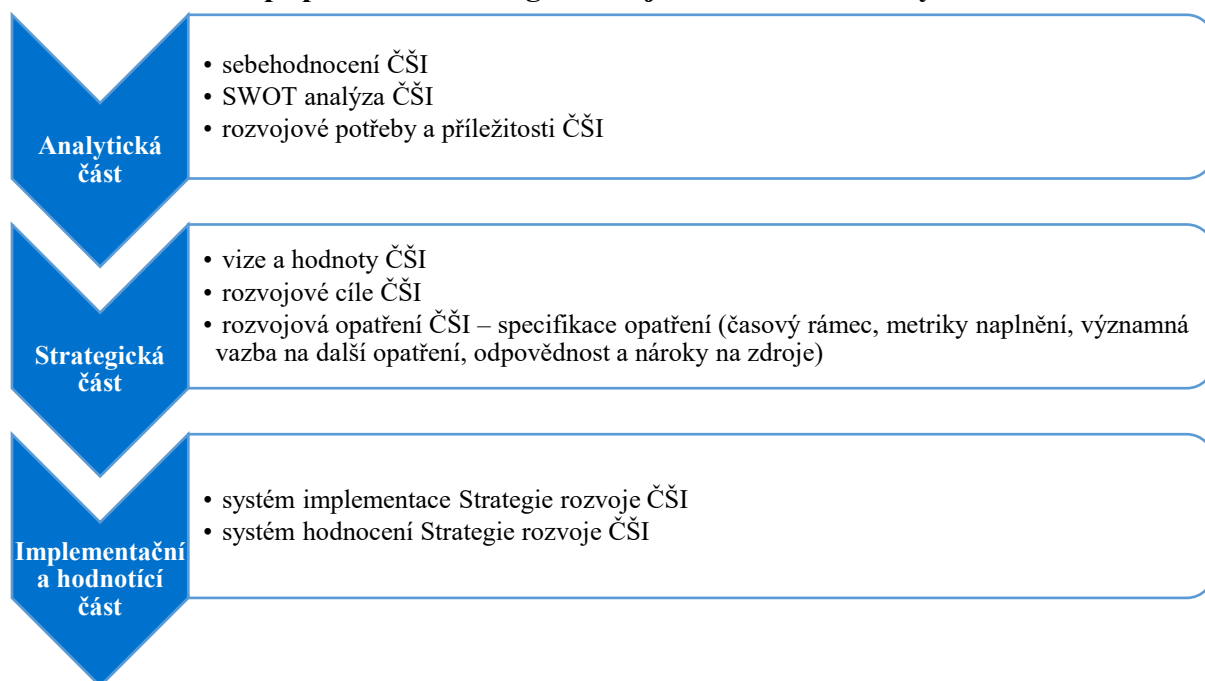
Při zpracování svých koncepčních dokumentů položila ČŠI vysoký důraz na logické vazby mezi dokumenty a na jejich skladebnost. Takto byla vytvořena přímá vazba mezi *Koncepčními záměry inspekční činnosti 2021–2030* a *Strategií rozvoje ČŠI 2021–2027 s výhledem do roku 2030*, a to prostřednictvím formulace cíle 4 *Koncepčních záměrů inspekční činnosti 2021–2030* „Vysoká kvalita fungování ČŠI jako služebního úřadu pro plnění úkolů inspekční činnosti“. Tímto způsobem jsou záměry služebních agend implementovány do koncepčního dokumentu v oblasti agend věcných (inspekčních). Obdobně jsou nastaveny vazby k dalším koncepčním dokumentům ČŠI.

Celkově pak byl při zpracování koncepčních dokumentů ČŠI důsledně uplatňován postup v souladu s *Pravidly strategického řízení v ČŠI*. Obrázek č. 9 schematicky zachycuje postup použitý při zpracování *Strategii rozvoje ČŠI 2021–2027 s výhledem do roku 2030* se zdůrazněním tří hlavních částí:

- analytické části;
- strategické části;
- implementační a hodnotící části.



Obrázek č. 9: Postup zpracování Strategie rozvoje ČŠI 2021–2027 s výhledem do roku 2030



2.2 Posun ČŠI v řízení kvality 2019–2021

Sebehodnocení ČŠI na začátku řešení projektu *Zavádění systému řízení kvality v České školní inspekci* poukázalo především na dva okruhy příležitostí a potřeb zlepšení se vztahem ke kritériu zlepšování č. 1:

- důraz strategického řízení kladený na oblast věcných (inspekčních) agend, méně však již na oblast služebních agend;
- chybějící explicitní formulace komplexních pravidel, postupů a odpovědností strategického řízení ČŠI.

Oba uvedené okruhy příležitostí a potřeb byly v období 2019–2021 reflektovány prostřednictvím zpracování jednak *Pravidel strategického řízení v ČŠI*, která se stala přílohou organizačního řádu, jednak *Strategie rozvoje ČŠI 2021–2027 s výhledem do roku 2030*. V návaznosti na příslušná ustanovení pravidel byla praxe ČŠI doplněna o další rozvedení implementační (např. implementační plány), respektive monitorovací a hodnotící (např. BSC metriky) fáze strategického řízení.

V kontextu uvedených skutečností je posun ČŠI v řízení kvality v návaznosti na naplňování požadavků kritéria zlepšování č. 1 nesporný.



3 KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ Č. 2 – SYSTÉM DEFINOVÁNÍ MĚRITELNÝCH CÍLŮ SLUŽEBNÍHO ÚŘADU

Metodický pokyn stanovil v rámci kritéria zlepšování č. 2 „Systém definování měřitelných cílů služebního úřadu“ především následující požadavky na systém řízení kvality ČŠI:

- definování měřitelných cílů služebního úřadu;
- definování způsobu vyhodnocení měřitelných cílů služebního úřadu.

3.1 Naplnění požadavků kritéria zlepšování

Systém měřitelných cílů ČŠI byl definován v koncepčních dokumentech ČŠI, tj. především ve:

- *Strategii rozvoje ČŠI 2021–2027 s výhledem do roku 2030* pro agendy fungování ČŠI jako služebního úřadu (viz tabulka č. 1);
- *Koncepčních záměrech inspekční činnosti 2021–2030* pro věcné (inspekční) agendy (viz tabulka č. 2).

Tabulka č. 2: Cíle a opatření Koncepčních záměrů inspekční činnosti 2021–2030

Cíle	Opatření
1. Vysoká kvalita informační základny ČŠI utvářené při plnění úkolů inspekční činnosti	1.1 Dobře nastavený a odůvodněný soubor nástrojů pro zjišťování informací
	1.2 Vysoká kvalita informací pořizovaných inspekčními pracovníky při plnění úkolů inspekční činnosti ve školách
	1.3 Koncepčně založené zjišťování informací z národních šetření ČŠI ověřujících vzdělávací výsledky v regionálním školství
	1.4 Zjišťování informací o českém vzdělávacím systému v mezinárodním srovnání
	1.5 Posilování vnitřní provázanosti informační základny ČŠI a provázanosti informační základny ČŠI s daty a informacemi externími
2. Vysoká kvalita výstupů ČŠI utvářených při plnění úkolů inspekční činnosti	2.1 Vysoká kvalita inspekčních zpráv, výroční zprávy, tematických zpráv a dalších publikací s důrazem na jejich formativní charakter a argumentační podloženost závěrů
	2.2 Další zvyšování metodické kvality zpracování výstupů z plnění úkolů inspekční činnosti
3. Posilování metodického rozměru práce ČŠI a vysoká relevance plněných úkolů inspekční činnosti	3.1 Inspekčními pracovníky poskytovaná kvalitní zpětná vazba a související metodická podpora školám při plnění úkolů inspekční činnosti
	3.2 Rozvíjení dalších forem podpory metodického rozměru práce ČŠI
	3.3 (Horizontální) Zaměření opatření Koncepčních záměrů ČŠI 2021–2030 na témata Strategie vzdělávací politiky 2030+



Cíle	Opatření
4. Vysoká kvalita fungování ČŠI jako služebního úřadu pro plnění úkolů inspekční činnosti	4.1 Vysoká kvalita vnitřních předpisů pro plnění úkolů inspekční činnosti
	4.2 Vysoká kvalita metodik a řízení procesů pro plnění úkolů inspekční činnosti
	4.3 Vysoká kvalita systému řízení lidských zdrojů pro plnění úkolů inspekční činnosti
	4.4 Vysoká kvalita vnitřní a vnější komunikace pro plnění úkolů inspekční činnosti
	4.5 Efektivně fungující systém externího partnerství pro plnění úkolů inspekční činnosti
	4.6 Vysoká úroveň materiálně-technických podmínek a využívání ICT technologií pro plnění úkolů inspekční činnosti

Metriky k uvedeným cílům a opatřením byly formulovány jednak v podobě tzv. BSC metrik (viz obrázek č. 8), jednak v podobě metrik definovaných v rámci specifikace jednotlivých opatření. Platí, že v soustavě formulovaných cílů a opatření je důsledně dodržována jejich hierarchická provázanost a vzájemné vazby a synergie (viz obrázek č. 10 pro příklad synergie opatření *Strategie rozvoje ČŠI 2021–2027 s výhledem do roku 2030*). Pravidla a postupy pro práci s cíli byly upraveny v *Pravidlech strategického řízení v ČŠI* (viz obrázek č. 1).

Obrázek č. 10: Matice synergií opatření Strategie rozvoje ČŠI 2021–2027 s výhledem do roku 2030

● – významné vazby mezi opatřeními; ○ – další vazby mezi opatřeními; růžové podbarvení – vazba obecného a specifického opatření

Opatření	Opatření																						
	1.1	1.2	1.3	1.4	2.1	2.2	2.3	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	4.1	4.2	4.3	4.4	5.1	5.2	5.3	6.1	6.2	6.3	
1.1		●					●														○		
1.2	●		●	●	●		●	○	○	○	○	○	○	○	○						○		
1.3		●			●	●	●	○	○	○	○		●	○	○						○		
1.4		●						○	○												○	●	○
2.1		●	●		●	●	○	○	○	○	○	○	●	○	○						○	●	○
2.2			●		●	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○						○	●	○
2.3	●	●			●	○					○		○								○	○	
3.1		○	○		○	○		●	●			●	○		○						○	○	○
3.2		○	○	○	○	○		●		●		●	●	●	○	●		●	○	○	○	○	●
3.3		○	○	○	○	○		●	●			●	●	●	○	●	●	●	○	○	○	○	●
3.4		○	○		○	○	○						○	●	○	○					○	○	
3.5		○			○	○		●	●	●			●	○	○						○	○	
4.1		○	●		○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○					○	○	●
4.2		○	○		○	○		○	○	○	○	○	○		○	○	○	○	○	○	○	○	●
4.3		○	○		○			○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	●
4.4								○	●	●	○		○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
5.1										●				○	○		○	○	○	○	○	○	○
5.2									●	●				○	○		○	○	○	○	○	○	○
5.3																	○	○	○	○	○	○	○
6.1	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
6.2				●		●	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
6.3				○		○		○	○	○			○	○	○		○	○			○	○	○



3.2 Posun ČŠI v řízení kvality 2019–2021

Sebehodnocení ČŠI na začátku řešení projektu *Zavádění systému řízení kvality v České školní inspekci* poukázalo především na dva okruhy příležitostí a potřeb zlepšení se vztahem ke kritériu zlepšování č. 2:

- důraz strategického řízení na oblast věcných (inspekčních) agend, méně již na oblast služebních agend, a to včetně formulace cílů;
- posilování práce se systémem měřitelných cílů, a to včetně možnosti využití pro prostředí ČŠI adaptované metody *Balanced Scorecard*.

Oba uvedené okruhy příležitostí a potřeb byly v období 2019–2021 reflektovány prostřednictvím nastavení soustavy měřitelných a hierarchicky provázaných cílů a opatření ve *Strategii rozvoje ČŠI 2021–2027 s výhledem do roku 2030*. Pro úroveň cílů i opatření byly dále formulovány metriky, na úrovni cílů byla za tímto účelem využita metoda *Balanced Scorecard*, a to včetně vazby na strategickou mapu ČŠI.

V kontextu uvedených skutečností je posun ČŠI v řízení kvality v návaznosti na naplňování požadavků kritéria zlepšování č. 2 nesporný.



4 KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ Č. 3 – SYSTÉM ODPOVĚDNOSTÍ A PRAVOMOCÍ VE SLUŽEBNÍM ÚŘADU

Metodický pokyn stanovil v rámci kritéria zlepšování č. 3 „Systém odpovědností a pravomocí ve služebním úřadu“ především následující požadavky na systém řízení kvality ČŠI:

- analýza stávajícího stavu a navazujících opatření k systému odpovědností a pravomocí ve služebním úřadu;
- jasně definované odpovědnosti a pravomoci na všech systemizovaných služebních místech;
- existence platného a účinného organizačního řádu s popisy definovaných činností/procesů a jejich kategorizace dle významu.

4.1 Naplnění požadavků kritéria zlepšování

Analýza stávajícího stavu a navazujících opatření k systému odpovědností a pravomocí ve služebním úřadu byla provedena jako součást kapitoly 4.1.1 *Vstupní zprávy o sebehodnocení ČŠI*. Součástí této analýzy především bylo:

- zpracování analýzy činností/procesů v ČŠI a dílčích odpovědností za ně tak, jak byly uvedeny v roce 2019 platném organizačním řádu ČŠI;
- vytvoření přehledu analýzou zjištěných nedostatků v nastavení činností/procesů v ČŠI a dílčích odpovědností za ně;
- zapracování zjištěných nedostatků (např. úprava organizační struktury, zpřesnění specifikace činností/procesů jednotlivých útvarů, změny činností/procesů jednotlivých útvarů) v nově vydaném organizačním řádu ČŠI.

Realizace uvedených opatření vedla ke zvýšení transparentnosti organizační struktury ČŠI na základě jednoznačné specifikace činností/procesů útvarů uvedených v organizačním řádu.

Obrázek č. 11: Kompetenční model, model odpovědností a pravomocí služebních a pracovních míst v ČŠI





Odpovědnosti a pravomoci všech systemizovaných služebních míst má ČŠI uvedeny v charakteristikách služebních míst. Nově pak byly odpovědnosti a pravomoci systemizovaných služebních míst popsány také v *Kompetenčním modelu, modelu odpovědností a pravomocí služebních a pracovních míst v ČŠI* (viz obrázek č. 11). Podstata tohoto dokumentu je založena na formulaci následujících dílčích částí:

- typologizace služebních a pracovních míst v ČŠI;
- typologizace obecných a je rozvádějících dílčích kompetencí relevantních pro všechny typy služebních a pracovních míst v ČŠI;
- vymezení pěti úrovní (excelentní – nadstandardní – standardní – dostačující – nevyhovující) zvládnutí obecných a je rozvádějících dílčích kompetencí;
- vymezení specifických kompetencí jednotlivých typů služebních a pracovních míst v ČŠI, a to ve vazbě na obsahové zaměření jejich odpovědností a povinností.

Svým pojetím má *Kompetenční model, model odpovědností a pravomocí služebních a pracovních míst v ČŠI* potenciál plnit ve vhodných situacích roli návodného a otevřeného nástroje na podporu řízení lidských zdrojů. V rámci prováděného přezkumu vytvořeného systému řízení kvality ČŠI byl právě *Kompetenční model, model odpovědností a pravomocí služebních a pracovních míst v ČŠI* označen za příklad inspirativní praxe pro další služební úřady.

Vedle charakteristik služebních míst, respektive *Kompetenčního modelu, modelu odpovědností a pravomocí služebních a pracovních míst v ČŠI*, byly odpovědnosti a pravomoci služebních míst nově upraveny ještě jedním nástrojem v podobě *Souboru procesních map v ČŠI* (viz obrázek č. 12). Pro celkem 19 vybraných procesů definují procesní mapy mimo jiné také posloupnost dílčích činností jednotlivých procesů a k nim rovněž odpovědnost příslušného útvaru či osoby. Procesní mapy tak umožňují porozumět celému průběhu a širším souvislostem zpracovaných procesů, a to včetně potřeby meziútvárové komunikace na rozhraní stanovených odpovědností dílčích činností. Také *Soubor procesních map v ČŠI* byl zaměstnanci Sekce pro státní službu Ministerstva vnitra České republiky označen za příklad dobré praxe.

Obrázek č. 12: Soubor procesních map v ČŠI





Naplněny pak byly také další požadavky Metodického pokynu:

- Přezkum potřeb služebních míst je zpracován každoročně v souvislosti s přípravou systemizace služebních a pracovních míst. Tento požadavek je rovněž uveden ve *Strategii rozvoje ČŠI 2021–2027 s výhledem do roku 2030* jako opatření 3.4 a v implementačních plánech strategie.
- Požadavek pravidelného přezkumu odpovědností a pravomocí služebních míst byl zakotven ve *Strategii rozvoje ČŠI 2021–2027 s výhledem do roku 2030* jako opatření 2.3 a v implementačních plánech strategie.

4.2 Posun ČŠI v řízení kvality 2019–2021

Sebehodnocení ČŠI na začátku řešení projektu *Zavádění systému řízení kvality v České školní inspekci* poukázalo především na dva okruhy příležitostí a potřeb zlepšení se vztahem ke kritériu zlepšování č. 3:

- posilování jednoznačnosti a konzistentnosti vazeb odpovědností a pravomocí služebních a pracovních míst, potažmo útvarů v ČŠI;
- využití kompetenčního modelu jako nástroje pro specifikaci odpovědností a pravomocí služebních a pracovních míst, potažmo útvarů v ČŠI.

Oba uvedené okruhy příležitostí a potřeb byly v období 2019–2021 reflektovány prostřednictvím úprav odpovědností a pravomocí služebních a pracovních míst, potažmo útvarů, a to primárně v organizačním řádu ČŠI. Vedle toho byl zpracován na řešené téma přímo zaměřený *Kompetenční model, model odpovědností a pravomocí služebních a pracovních míst v ČŠI*. K problematice má úzký vztah rovněž *Soubor procesních map a konečné odpovědnosti a pravomoci služebních a pracovních míst* byly zaneseny v opatřeních *Strategie rozvoje ČŠI 2021–2027 s výhledem do roku 2030*.

V kontextu uvedených skutečností je posun ČŠI v řízení kvality v návaznosti na naplňování požadavků kritéria zlepšování č. 3 nesporný.



5 KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ Č. 4 – SYSTÉM INTERNÍCH PŘEDPISŮ

Metodický pokyn stanovil v rámci kritéria zlepšování č. 4 „Systém interních předpisů“ především následující požadavky na systém řízení kvality ČŠI:

- existence interního předpisu upravujícího postup pro řízení interních předpisů nebo aktualizace stávajícího interního předpisu upravujícího řízení interních předpisů;
- existence seznamu aktuálně platných interních předpisů, včetně pravidel, jednoznačných odpovědností a period aktualizace;
- zajištění dostupnosti aktuálně platných interních předpisů a možnosti dohledat jejich historické verze;
- provedení přezkumu existujících interních předpisů;
- zavedení systému pro získání důkazů o prokazatelném seznamování zaměstnanců s interními předpisy.

5.1 Naplnění požadavků kritéria zlepšování

Požadavek na existenci interního předpisu upravujícího postup pro řízení interních předpisů je v případě ČŠI naplněn prostřednictvím jejího platného jednacího řádu. Jednací řád v rámci svých ustanovení:

- stanovuje schvalovatele interních předpisů v podobě ústředního školního inspektora;
- stanovuje správce interních předpisů v podobě oddělení právních a vnitřních věcí, které také vede evidenci interních předpisů a odpovídá za jejich formální náležitosti;
- stanovuje gestora interních předpisů v podobě věcně příslušného útvaru, který je také odpovědný za věcnou správnost interního předpisu, zadání a tvorbu interního předpisu, koordinaci připomínkování interního předpisu a předložení interního předpisu ke schválení;
- stanovuje postupy projednání a připomínkování interního předpisu;
- stanovuje požadavek na zajištění dostupnosti čitelného a platného interního předpisu v úplném znění všem zaměstnancům.

ČŠI respektuje také další požadavky kladené Metodickým pokynem na interní předpis upravující postup pro řízení interních předpisů. Takto je požadavek zdůvodnění potřebnosti vydání nového či aktualizovaného znění interních předpisů běžnou praxí v rámci odůvodněného návrhu garanta interního předpisu. Změna interního předpisu se vždy promítá v jeho názvu, zásady archivace a skartace jsou detailně upraveny ve spisovém řádu ČŠI. Závazný obsah interního předpisu je především specifikován ve vzoru (šabloně) pro tvorbu interních předpisů ČŠI.

V období 2019–2021 byla přijata některá opatření pro zvýšení kvality naplňování požadavků Metodického pokynu. Příkladem tohoto druhu je zavedení praxe explicitního doplnění garanta, okruhu dotčených zaměstnanců a roční periody přezkumu interních předpisů. Požadavek přezkumu interních předpisů byl rovněž doplněn ve *Strategii rozvoje ČŠI 2021–2027 s výhledem do roku 2030*. Mírně upraven byl také vzor (šablona) pro tvorbu interních předpisů ČŠI.

Seznam aktuálně platných interních předpisů vede v ČŠI oddělení právních a vnitřních věcí. Seznam je zaměstnancům ČŠI dostupný na intranetu, kde zaměstnanci mohou nalézt také všechna aktuálně platná znění interních předpisů. Se změnami v interních předpisech jsou



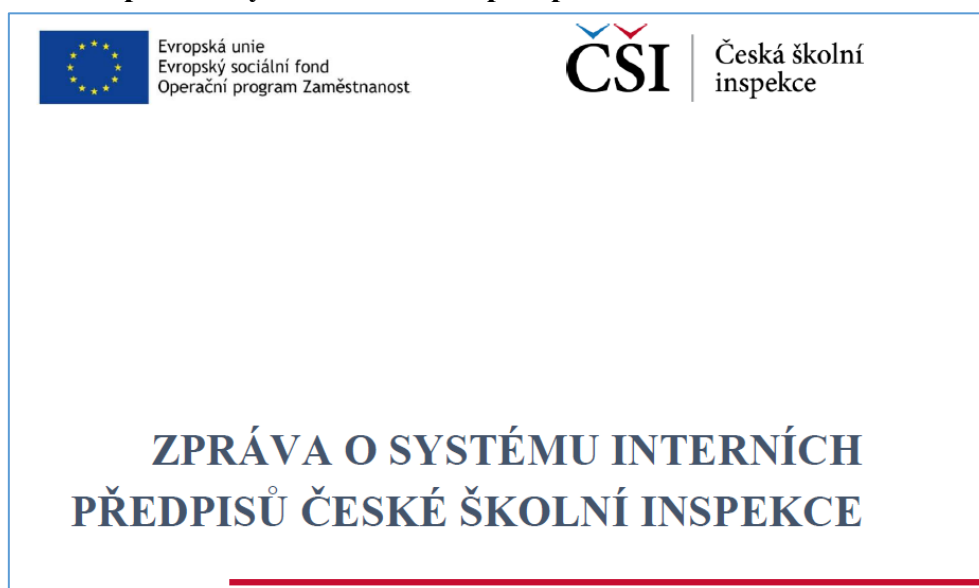
zaměstnanci cíleně seznamováni v návaznosti na zveřejnění informace v aktualitách na intranetu, přičemž je povinností zaměstnanců tyto aktuality pravidelně sledovat. V období 2019–2021 byl pro tento účel rovněž vytvořen podpůrný softwarový nástroj. Aktuálně platné, stejně jako historické verze interních předpisů jsou dále dohledatelné v prostředí informačního systému spisové služby GINIS, respektive je na požádání poskytne zaměstnanec oddělení právních a vnitřních věcí.

V období 2019–2021 byl dále proveden rozsáhlý přezkum interních předpisů ČŠI, jehož záměrem především bylo:

- sjednocení terminologie napříč interními předpisy;
- odstranění duplicit obsahu interních předpisů;
- posílení provázanosti obsahu interních předpisů;
- aktualizace obsahu interních předpisů v reakci na:
 - změny právních předpisů a služebních předpisů náměstka ministra vnitra pro státní službu;
 - aktuální judikaturu a výklady Ministerstva vnitra;
 - aktuální znění kolektivní smlouvy a kolektivní dohody;
 - potřebné či přínosné úpravy procesů, pravidel, využívaných informačních systémů a dalších ustanovení obsažených v interních předpisech;
- doplnění jednoznačného nastavení odpovědností za činnosti procesů uvedených v interních předpisech tam, kde je taková specifikace vhodná a žádoucí;
- doplnění požadavků na interní předpisy podle Metodického pokynu a se zohledněním závěrů kontrol Sekce pro státní službu Ministerstva vnitra;
- odstranění nepřesností v textu interních předpisů podle normy ČSN 01 6910 a uvedení správných citací v souladu s Legislativními pravidly vlády.

Přehled více než 600 úprav interních předpisů ČŠI, které vzešly z jejich detailního přezkumu, byl shrnut ve *Zprávě o systému interních předpisů ČŠI* (viz obrázek č. 13).

Obrázek č. 13: Zpráva o systému interních předpisů ČŠI





5.2 Posun ČŠI v řízení kvality 2019–2021

Sebehodnocení ČŠI na začátku řešení projektu *Zavádění systému řízení kvality v České školní inspekci* poukázalo především na následující okruhy příležitostí a potřeb zlepšení se vztahem ke kritériu zlepšování č. 4:

- přezkum interních předpisů ČŠI vzhledem k jejich aktuálnosti, vhodnosti, rozsahu a přiměřenosti a se specifickou pozorností věnovanou jednacímú řádu jako zastřešujícímu internímu předpisu;
- posilování postupů pro prokazatelné seznamování zaměstnanců s interními předpisy.

Oba uvedené okruhy příležitostí a potřeb byly v období 2019–2021 plně reflektovány. Primárně se jedná o provedení přezkumu interních předpisů ČŠI, který přinesl rozsáhlé náměty jejich úprav a vedl tak ke zvýšení jejich aktuálnosti, vhodnosti, rozsahu a přiměřenosti potřebám ČŠI. Nový softwarový nástroj pak byl navržen ve vazbě na záměr posilovat postupy prokazatelného seznamování zaměstnanců s interními předpisy.

V kontextu uvedených skutečností je posun ČŠI v řízení kvality v návaznosti na naplňování požadavků kritéria zlepšování č. 4 nesporný.



6 KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ Č. 5 – SYSTÉM KOMUNIKACE VE SLUŽEBNÍM ÚŘADU

Metodický pokyn stanovil v rámci kritéria zlepšování č. 5 „Systém komunikace ve služebním úřadu“ především požadavek na vydání interního předpisu o komunikaci a související dokumentace s tím, že doplněny byly také některé dílčí požadavky:

- specifikace průběhu a rozsahu komunikace služebního úřadu;
- stanovení pravidel pro využívání jednotného vizuálního stylu služebního úřadu;
- vyhodnocení externích zdrojů komunikace služebního úřadu;
- definování požadavků na komunikační nástroje služebního úřadu.

6.1 Naplnění požadavků kritéria zlepšování

Naplnění požadavků kritéria zlepšování č. 5 bylo v případě ČŠI založeno na zpracování dvou dílčích výstupů:

- interního předpisu o komunikaci;
- *Komunikační strategie ČŠI*.

Interní předpis o komunikaci ve svém obsahu především upravil:

- význam a cíle komunikace s uvedením:
 - informační funkce komunikace;
 - podpory porozumění obsahu komunikace a sdílení informací, znalostí a dovedností;
 - utváření image a reputace ČŠI, a to včetně vazby na pravidla jejího jednotného vizuálního stylu;
 - zvyšování sounáležitosti zaměstnanců s ČŠI;
- obecná pravidla komunikace (např. rozdělení odpovědností za komunikaci v ČŠI, pravidla volby vhodné formy, nástroje a obsahu komunikace, podávání návrhů změn, šetření spokojenosti zaměstnanců);
- využívané nástroje komunikace;
- utváření obrazu (image) ČŠI;
- pravidla komunikace s médii.

Komunikační strategie ČŠI na období 2021–2030 (viz obrázek č. 14) téma vnitřní i vnější komunikace ČŠI dále rozvedla, přičemž její formulace vychází z *Pravidel strategického řízení v ČŠI*, která byla blíže charakterizována v kapitole věnované kritériu zlepšování č. 1. Takto ve své analytické části *Komunikační strategie ČŠI na období 2021–2030* hodnotí podobu vnitřní a vnější komunikace v ČŠI, a to v kontextu tří cílů komunikace – (1) zajištění informovanosti; (2) posilování porozumění obsahu komunikace, sdílení informací, znalostí a dovedností, zpětná vazba; a (3) utváření obrazu, identity a reputace ČŠI, zvyšování sounáležitosti zaměstnanců s ČŠI. V analytické části *Komunikační strategie ČŠI na období 2021–2030* jsou rovněž diskutovány vztahy komunikace a procesů vykonávaných agend, cenné informace pak poskytly názory zaměstnanců ČŠI.

Obrázek č. 14: Komunikační strategie ČŠI na období 2021–2030



Strategická (návrhová) část *Komunikační strategie ČŠI na období 2021–2030* navazuje na SWOT analýzu shrnující hlavní zjištění analytické části a definuje hierarchicky provázanou strukturu vize, cílů a specifikovaných opatření. Přehled cílů a opatření je uveden v tabulce č. 3. Formulace cílů a opatření *Komunikační strategie ČŠI na období 2021–2030* je plně v souladu s dvěma hlavními koncepčními dokumenty ČŠI, tj. *Koncepčními záměry inspekční činnosti 2021–2030* a *Strategií rozvoje ČŠI 2021–2027 s výhledem do roku 2030*, a to prostřednictvím vazby na opatření 4.4 prvního z uvedených koncepčních dokumentů, respektive na opatření cíle 4 druhého z uvedených koncepčních dokumentů (viz tabulka č. 4).

Tabulka č. 3: Cíle a opatření Komunikační strategie ČŠI na období 2021–2030

Cíl	Opatření
1. Vysoká kvalita vnitřní komunikace	1.1 Respektování obecného rámce vnitřní komunikace
	1.2 Podpora dosahování vysoké úrovně vnitřní komunikace
2. Vysoká kvalita vnější komunikace	2.1 Naplňování požadavků stanovených v právních a jiných závazných předpisech a v relevantních koncepčních dokumentech
	2.2 Respektování obecného rámce vnější komunikace
	2.3 Podpora dosahování vysoké úrovně vnější komunikace
3. Obraz ČŠI utvářený v souladu s její vizí a hodnotami	3.1 Využívání jednotného vizuálního stylu a respektování vize a hodnot ČŠI ve vnitřní a vnější komunikaci
	3.2 Provádění analýz utvářeného obrazu ČŠI
4. Vysoká úroveň komunikačních dovedností zaměstnanců	4.1 Podpora rozvoje komunikačních dovedností zaměstnanců vzdělávacími aktivitami
	4.2 Podpora rozvoje komunikačních dovedností zaměstnanců jinými než vzdělávacími aktivitami



Tabulka č. 4: Komunikační strategie ČŠI 2021–2030 – vazby mezi opatřeními vybraných koncepčních dokumentů ČŠI

Opatření Koncepčních záměrů inspekční činnosti 2021–2030	Opatření Strategie rozvoje ČŠI 2021–2027 s výhledem do roku 2030	Opatření Komunikační strategie ČŠI 2021–2030									
		1.1	1.2	2.1	2.2	2.3	3.1	3.2	4.1	4.2	
4.4	4.1	•	•								
	4.2			•	•	•					
	4.3						•	•			
	4.4								•	•	

Součástí *Komunikační strategie ČŠI na období 2021–2030* je rovněž systém implementace, respektive systém hodnocení a monitoringu strategie.

6.2 Posun ČŠI v řízení kvality 2019–2021

Sebehodnocení ČŠI na začátku řešení projektu *Zavádění systému řízení kvality v České školní inspekci* poukázalo především na následující okruhy příležitostí a potřeb zlepšení se vztahem ke kritériu zlepšování č. 5:

- rozšíření stávajících pravidel pro vnější komunikaci o klíčová pravidla komunikace vnitřní;
- detailní rozpracování pravidel a postupů pro vnitřní a vnější komunikaci v podobě komunikační strategie.

Oba uvedené okruhy příležitostí a potřeb byly v období 2019–2021 plně reflektovány, a to prostřednictvím dvou uvedených výstupů – interního předpisu o komunikaci a *Komunikační strategie ČŠI 2021–2030*. Takto byly explicitně ukotveny pravidla a postupy pro vnitřní a vnější komunikaci v ČŠI.

V kontextu uvedených skutečností je posun ČŠI v řízení kvality v návaznosti na naplňování požadavků kritéria zlepšování č. 5 nesporný.

7 KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ Č. 6 – SYSTÉM ŘÍZENÍ ZMĚN

Metodický pokyn stanovil v rámci kritéria zlepšování č. 6 „Systém řízení změn“ především požadavek na:

- úpravu procesu řízení změn prostřednictvím interního předpisu s tím, že specifikovány jsou další požadavky na systém řízení změn kladené;
- vedení přehledů/statistik o navržených a realizovaných inovačních podnětech navazujících na systém řízení změn.

7.1 Naplnění požadavků kritéria zlepšování

ČŠI primárně naplnila požadavky kritéria zlepšování č. 6 „Systém řízení změn“ prostřednictvím zpracování svého *Systému řízení změn v ČŠI* (viz obrázek č. 15). Metodika vztahující se k tomuto systému byla přitom začleněna jako součást interního předpisu o komunikaci a tímto způsobem byla zahrnuta do systému interních předpisů ČŠI. Možnost předkládat inovační podněty je v tomto ohledu chápána jako důležitý prvek otevřené komunikace v ČŠI.

Obrázek č. 15: Systém řízení změn v ČŠI



Vlastní *Systém řízení změn v ČŠI* je utvářen několika dílčími elementy. Prvním základním elementem je Metodika řízení změn v ČŠI, která především:

- definuje pojem významná změna jako typ změny, pro který byl systém řízení změn primárně připraven, respektive okruh zaměstnanců, kteří změny v rámci nastaveného systému mohou předkládat;
- charakterizuje pravidla, postupy a odpovědnosti za dílčí části procesu řízení změny:
 - podání návrhu změny (např. přehled požadovaných informací o změně);
 - hodnocení podaného návrhu změny;
 - rozhodnutí o realizaci podaného návrhu změny;
 - implementace přijatého návrhu významné změny;
 - evaluace naplnění záměru významné změny;



- charakterizuje pravidla, postupy a odpovědnosti za souhrnné vyhodnocení podaných návrhů změny;
- upravuje podobu formulářů souvisejících s dílčími částmi procesu řízení změny.

Druhým základním elementem je nově vyvinutý softwarový nástroj pro podávání návrhů změn ze strany zaměstnanců ČŠI, který byl připraven v inspekčním informačním systému InspIS. Třetím základním elementem je procesní mapa k procesu řízení změn, která přehledně zachycuje jednak posloupnost dílčích činností a odpovědností za ně, jednak související požadavky procesu. Konečně čtvrtým základním elementem je celkové vyhodnocení podaných návrhů změny.

Problematické řízení změn byla přiznána vysoká důležitost také ve *Strategii rozvoje ČŠI 2021–2027 s výhledem do roku 2030*, v níž je zanesena jako jedno z horizontálních témat. Zavedení *Systému řízení změn v ČŠI* nezabraňuje sledování dalších přístupů k zavádění změn v ČŠI, kdy formalizace na bázi uvedeného systému není potřebná (např. zavádění drobných změn v útvaru). Byl to právě vytvořený *Systém řízení změn v ČŠI*, který byl jejími zaměstnanci představen na konferenci *Efektivní řízení kvality* uspořádané v listopadu 2021 Sekcí pro státní službu Ministerstva vnitra České republiky, což oceňuje kvalitu zvoleného řešení.

7.2 Posun ČŠI v řízení kvality 2019–2021

Sebehodnocení ČŠI na začátku řešení projektu *Zavádění systému řízení kvality v České školní inspekci* poukázalo především na následující okruhy příležitostí a potřeb zlepšení se vztahem ke kritériu zlepšování č. 6:

- vytvoření explicitních pravidel charakterizujících postupy pro řízení změn a vycházejících z metodiky řízení změn na bázi procesní mapy, včetně vazby na strategické řízení;
- vytvoření systému sledování navržených a realizovaných inovačních podnětů v návaznosti na pravidla řízení změn a se zohledněním různých druhů atributů těchto podnětů.

Doplněn byl rovněž námět na využití inspekčního informačního systému InspIS pro podávání inovačních námětů.

Uvedené okruhy příležitostí a potřeb byly v období 2019–2021 plně reflektovány, a to v rámci vytvoření v předcházející podkapitole představeného *Systému řízení změn v ČŠI*. Součástí tohoto systému jsou nejen explicitní pravidla charakterizující postupy pro řízení změn, ale také příslušná procesní mapa, respektive vazba na strategické dokumenty ČŠI. Současně byl navržen a nastaven systém sledování navržených a realizovaných inovačních podnětů v návaznosti na pravidla řízení změn.

V kontextu uvedených skutečností je posun ČŠI v řízení kvality v návaznosti na naplňování požadavků kritéria zlepšování č. 6 nesporný.

8 KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ Č. 7 – POLITIKA LIDSKÝCH ZDROJŮ

Metodický pokyn stanovil v rámci kritéria zlepšování č. 7 „Politika lidských zdrojů“ především požadavek na:

- zpracování politiky lidských zdrojů, která přehledně a na jednom místě definuje personální procesy ve služebním úřadu (např. dílčí činnosti personálních procesů, odpovědnosti za personální procesy);
- zhodnocení rozsahu požadovaných a skutečných kapacit nutných pro výkon personálních procesů a profesní rozvoj zaměstnanců v personální oblasti.

8.1 Naplnění požadavků kritéria zlepšování

V rámci naplňování požadavků Metodického pokynu na kritérium zlepšování č. 7 byla zpracována *Politika lidských zdrojů v ČŠI* (viz obrázek č. 16), která plní funkci dokumentu přehledně shrnujícího podobu personálních procesů v ČŠI na jednom místě.

Obrázek č. 16: Politika lidských zdrojů v ČŠI



Konkrétně jsou součástí *Politiky lidských zdrojů v ČŠI* následující personální procesy:

- plánování potřeb v oblasti lidských zdrojů;
- spolupráce s potencionálními zaměstnanci;
- nábor zaměstnance;
- přijímání zaměstnance;
- nástup nového zaměstnance;
- nástup přecházejícího zaměstnance;
- adaptace zaměstnance;
- úřednická zkouška;
- služební hodnocení;
- vzdělávání;

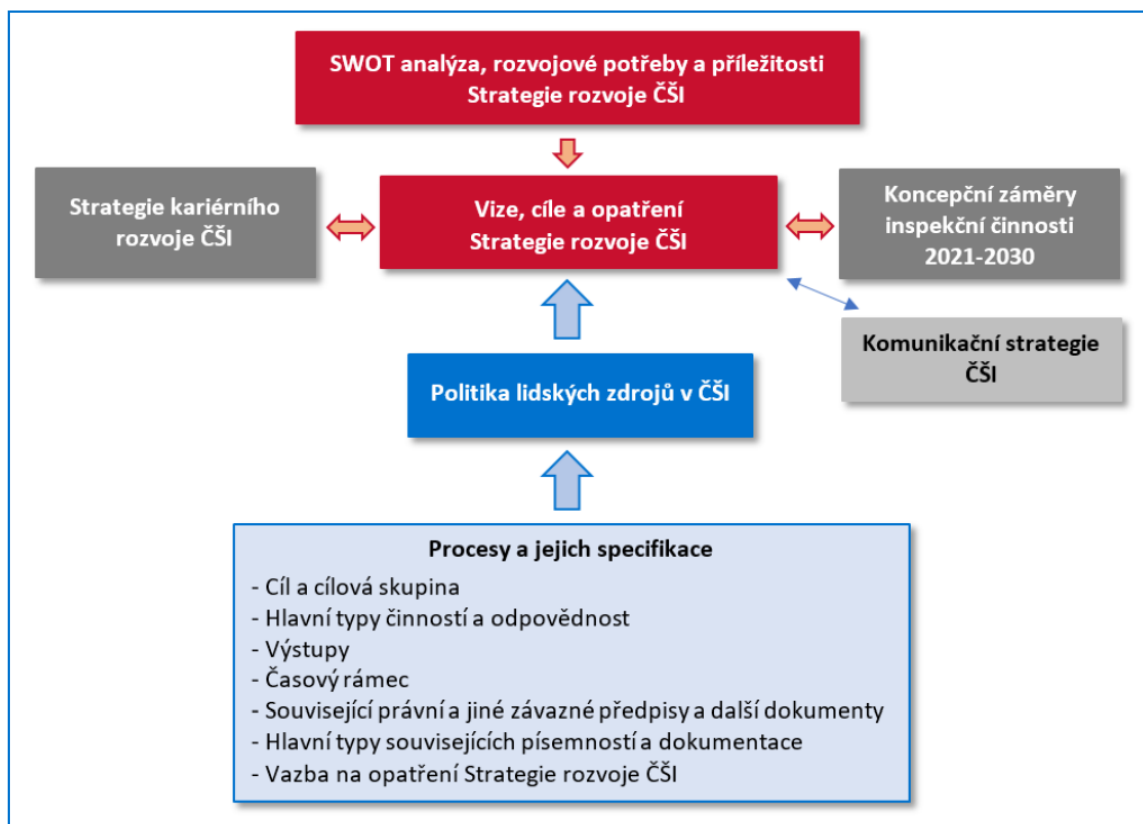


- benefity;
- sladování rodinného a osobního života s výkonem státní služby;
- práva a povinnosti zaměstnanců;
- kárné řízení;
- práce se zaměstnanci aktuálně nevykonávajícími službu/práci;
- odchod a předávání znalostí;
- skončení služebního poměru.

V rámci jejich specifikace jsou u těchto procesů upraveny informace o cíli, cílových skupinách, hlavních typech činností a odpovědností za ně, výstupech, časovém rámci, souvisejících právních a jiných závazných předpisech a dalších dokumentech, hlavních typech souvisejících písemností a dokumentace a vazbě na *Strategii rozvoje ČŠI 2021–2027 s výhledem do roku 2030*. Doplněny jsou také vybrané případové studie rozboru konkrétních situací.

Politika lidských zdrojů v ČŠI je zároveň pevně zasazena do systému strategického řízení v ČŠI prostřednictvím východiska, že kvalitní realizace procesů v ní specifikovaných přispívá k naplňování vize, cílů a opatření koncepčních dokumentů ČŠI, které se oblasti lidských zdrojů věnují. Obrázek č. 17 zachycuje postavení *Politiky lidských zdrojů v ČŠI* vzhledem k dalším koncepčním dokumentům ČŠI.

Obrázek č. 17: Postavení Politiky lidských zdrojů v ČŠI vzhledem k dalším koncepčním dokumentům ČŠI



Vedle *Politiky lidských zdrojů v ČŠI* byl v rámci kritéria zlepšování č. 7 zpracován ještě jeden dokument koncepčního charakteru – *Strategie kariéerního rozvoje zaměstnanců ČŠI* (viz obrázek č. 18), který je volně dostupný na internetových stránkách ČŠI. Při zpracování tohoto

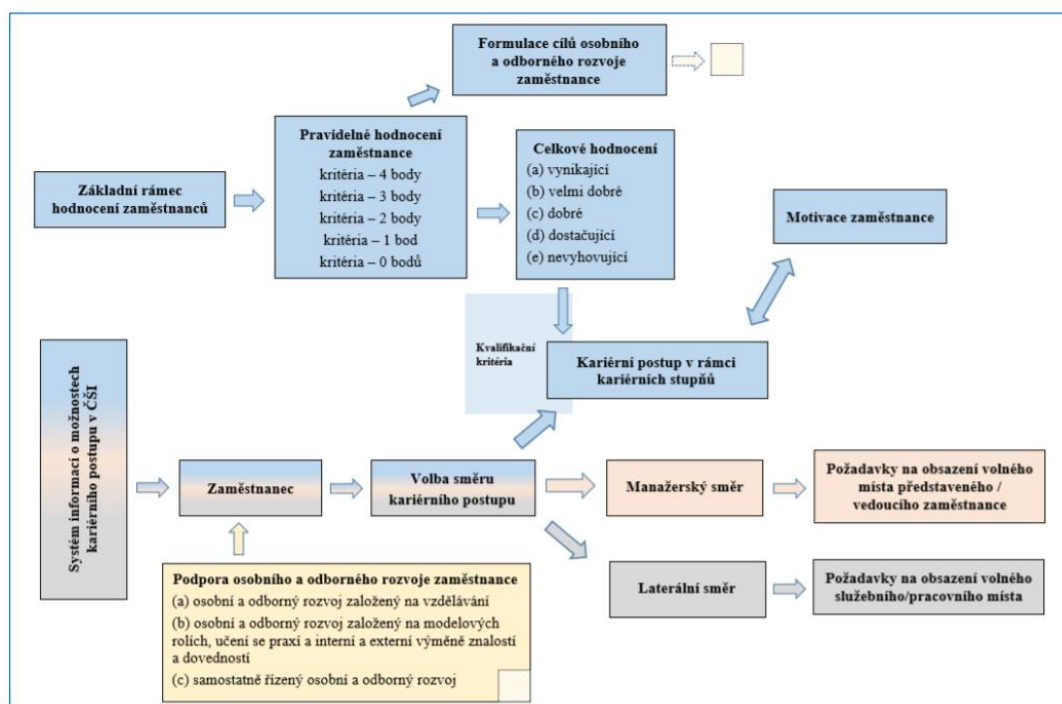


dokumentu byla opětovně uplatněna *Pravidla strategického řízení v ČSĪ* (blíže viz kritérium zlepšování č. 1). Takto byla analytická část promítnuta do formulace celkem 14 příležitostí, které byly rozpracovány do podoby vize, cílů a opatření ČSĪ v oblasti kariérního rozvoje zaměstnanců. Podstata zaměření strategické části dokumentu je zachycena na obrázku č. 19.

Obrázek č. 18: Strategie kariérního rozvoje zaměstnanců ČSĪ



Obrázek č. 19: Indikativní schéma podstaty formulace vize, cílů a opatření Strategie kariérního rozvoje zaměstnanců ČSĪ



Tabulka č. 5 představuje strukturu cílů a opatření *Strategie kariérního rozvoje zaměstnanců ČSĪ*. Tato opatření jsou v souladu se strukturou cílů a opatření dvou hlavních koncepčních dokumentů ČSĪ, tj. *Koncepčních záměrů inspekční činnosti 2021–2030* a *Strategie rozvoje ČSĪ 2021–2027 s výhledem do roku 2030* (viz tabulka č. 6).



Tabulka č. 5: Cíle a opatření Strategie kariérního rozvoje zaměstnanců ČŠI

Cíl	Opatření
1. Zavést a rozvíjet systém kariérního postupu zaměstnanců	1.1 Vydát a implementovat vnitřní předpis upravující kariérní postup státních zaměstnanců
	1.2 Dosahovat vysoké kvality pravidelného hodnocení zaměstnanců
	1.3 Informovat zaměstnance o možnostech kariérního postupu
2. Podporovat osobní a odborný rozvoj zaměstnanců	2.1 Zpracovat a následně naplňovat Plán vzdělávání zaměstnanců ČŠI pro daný školní rok
	2.2 Podporovat osobní a odborný rozvoj zaměstnanců prostřednictvím nástrojů, které jsou založené na modelových rolích, učení se praxí a interní a externí výměně znalostí a dovedností
	2.3 Dosahovat vysoké kvality nabízených možností samostatně řízeného osobního a odborného rozvoje zaměstnanců
3. Rozvíjet vnitřní kulturu pro implementaci záměrů Strategie kariérního rozvoje ČŠI	3.1 Zvyšovat úroveň kompetencí zaměstnanců v oblastech souvisejících se Strategií kariérního rozvoje ČŠI

Tabulka č. 6: Strategie kariérního rozvoje zaměstnanců ČŠI – vazby mezi opatřeními vybraných koncepčních dokumentů ČŠI

Opatření Koncepčních záměrů inspekční činnosti 2021–2030	Opatření Strategie rozvoje ČŠI 2021– 2027 s výhledem do roku 2030	Opatření Strategie kariérního rozvoje zaměstnanců ČŠI							
		1.1	1.2	1.3	2.1	2.2	2.3	3.1	
4.3	3.1	•	•	•					
	3.2				•			•	
	3.3					•	•	•	

ČŠI naplnila také požadavky Metodického pokynu související jednak se zhodnocením rozsahu požadovaných a skutečných kapacit nutných pro výkon personálních procesů, jednak s profesním rozvojem zaměstnanců v personální oblasti. Platí, že pravidelné hodnocení požadovaných a skutečných kapacit nutných pro výkon personálních procesů probíhá každoročně v návaznosti na zpracování systemizace služebních a pracovních míst v ČŠI pro daný kalendářní rok (plánování personálních potřeb). V rámci vzdělávání zaměstnanců v personálních oblastech je respektována praxe jak prezenčního/online lektorského vzdělávání, tak e-learningu. Realizováno přitom bylo vzdělávání v řadě personálních oblastí.



8.2 Posun ČŠI v řízení kvality 2019–2021

Sebehodnocení ČŠI na začátku řešení projektu *Zavádění systému řízení kvality v České školní inspekci* poukázalo především na následující okruhy příležitostí a potřeb zlepšení se vztahem ke kritériu zlepšování č. 7:

- posilování synergických vazeb mezi existujícími dílčími elementy personálních procesů prostřednictvím jejich komunikace vůči zaměstnancům ČŠI na jednom místě, tj. v politice lidských zdrojů;
- zavádění dalších elementů politiky lidských zdrojů, především pak kariérního postupu zaměstnanců (strategie kariérního rozvoje);
- posilování synergických efektů personálních procesů ke strategii rozvoje ČŠI v kontextu vnímání kvality lidských zdrojů jako klíčového faktoru pro naplňování strategických cílů;
- budování kapacit a rozvoj kompetencí zaměstnanců ČŠI v oblastech relevantních pro rozvoj ČŠI jako služebního úřadu;
- řízení a realizace vybraných dotčených procesů (např. přijímání zaměstnanců a pravidelné hodnocení zaměstnanců) plně elektronickou formou, a to zejména prostřednictvím již implementovaných informačních systémů.

Uvedené okruhy příležitostí a potřeb byly v období 2019–2021 plně reflektovány, a to následujícím způsobem:

- K posilování synergických vazeb mezi existujícími dílčími elementy personálních procesů došlo prostřednictvím jejich specifikace ve výstupu *Politika lidských zdrojů v ČŠI*. Takto byl vytvořen přehledný materiál, který usnadňuje zaměstnancům ČŠI orientaci v personálních procesech.
- Prostřednictvím formulace *Strategie kariérního rozvoje zaměstnanců ČŠI* byl vytvořen koncepční základ pro zavádění dalšího důležitého elementu politiky lidských zdrojů, který je spojen s různými aspekty kariérního rozvoje zaměstnanců (např. kariérní postup, odborný a osobní rozvoj zaměstnanců).
- Příležitost pro posilování synergických efektů personálních procesů ke strategii rozvoje ČŠI byla uchopena prostřednictvím významného postavení problematiky lidských zdrojů v několika připravených koncepčních dokumentech ČŠI, především pak *Koncepčních záměrech inspekční činnosti 2021–2030*, *Strategii rozvoje ČŠI 2021–2027 s výhledem do roku 2030*, *Strategii kariérního rozvoje zaměstnanců ČŠI*.
- Příležitost pro budování kapacit a rozvoj kompetencí zaměstnanců ČŠI v oblastech relevantních pro rozvoj ČŠI jako služebního úřadu byla uchopena prostřednictvím realizace řady vzdělávacích aktivit týkajících se tematických oblastí relevantních pro fungování ČŠI ve smyslu služebního úřadu.
- Pro vybrané personální procesy (např. přijímání zaměstnanců, pravidelné hodnocení zaměstnanců, šetření spokojenosti zaměstnanců) byl připraven softwarový nástroj v prostředí inspekčního informačního systému InspIS, který umožňuje realizaci těchto procesů v elektronické formě.

V kontextu uvedených skutečností je posun ČŠI v řízení kvality v návaznosti na naplňování požadavků kritéria zlepšování č. 7 nesporný.



9 KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ Č. 8 – ADAPTAČNÍ PROCES

Metodický pokyn stanovil v rámci kritéria zlepšování č. 8 „Adaptační proces“ především požadavek na:

- interní předpis či dokument upravující proces adaptace nového zaměstnance, a to včetně stanovení odpovědností v adaptačním procesu a vzoru individuálního plánu adaptace nového zaměstnance;
- zpracování příručky nového zaměstnance.

9.1 Naplnění požadavků kritéria zlepšování

V rámci naplňování požadavků Metodického pokynu na kritérium zlepšování č. 8 byl proces adaptace nového zaměstnance upraven v *Politice lidských zdrojů v ČŠI* (viz obrázek č. 16). V tomto kontextu byly specifikovány odpovědnosti za následující hlavní typy činností:

- zajištění organizačně-administrativních náležitostí společné části vstupního vzdělávání úvodního (např. stanovení času a místa realizace, oslovení účastníků a lektorů, příprava související dokumentace);
- realizace společné části vstupního vzdělávání úvodního;
- zajištění organizačně-administrativních náležitostí vstupního vzdělávání úvodního formou e-learningu (např. zápis nového zaměstnance do e-learningových kurzů, příprava související dokumentace);
- realizace vstupního vzdělávání úvodního formou e-learningu;
- vedení spisové a další dokumentace k realizovanému vstupnímu vzdělávání úvodnímu (např. informace o vzdělávací akci; prezenční listina účastníků vzdělávací akce; seznam osvědčení o absolvování vzdělávací akce účastníky);
- naplánování konkrétní, cílené a individuální podpory nového zaměstnance v útvaru, do něhož je zařazen (např. určení zaměstnanců podporujících nového zaměstnance, naplánování úkolů a stanovení forem podpory nového zaměstnance, vymezení časového rámce podpory), a to s respektováním obecné potřeby nastavit podporu v souladu s jedinečnými potřebami nového zaměstnance;
- naplňování plánu podpory nového zaměstnance v útvaru (např. poskytování instrukcí a simulace a rozbor typových situací, stínování zaměstnanců při plnění úkolů, vysvětlení úkolů; samostatné plnění zadaných úkolů, supervize a zpětná vazba k řešení; začlenění nového zaměstnance do kolektivu útvaru);
- průběžné hodnocení a závěrečné vyhodnocení adaptačního procesu nového zaměstnance a návrh případných opatření ve vazbě na výsledky vyhodnocení.

Součástí *Politiky lidských zdrojů v ČŠI* je rovněž vzor individuálního plánu adaptace nového zaměstnance, respektive přehled základních pravidel podpory nového zaměstnance v útvaru. Uvedeným způsobem jsou tedy požadavky Metodického pokynu naplněny.

V ČŠI byla dále zpracována *Příručka pro nového zaměstnance ČŠI* (viz obrázek č. 20), která upravuje základní situace fungování ČŠI ve smyslu služebního úřadu, se kterými se zaměstnanec setkává. Konkrétně se jedná o následující situace:

- práce s hlavními informačními systémy ČŠI (např. intranet, sdílená úložiště, dálkový přístup do vnitřní sítě ČŠI, inspekční informační systém InspIS, ekonomický informační systém);
- kybernetická bezpečnost;
- změna hesla do e-mailové schránky;
- vybavení zaměstnanců a škodní událost;
- užívání referentských vozidel;
- rozvržení a evidence služební a pracovní doby;
- profesní rozvoj;
- úřednická zkouška;
- služební a pracovní hodnocení;
- komunikace v ČŠI s důrazem na:
 - online komunikaci s využitím MS Teams;
 - jednotný vizuální styl;
 - podávání požadavků, dotazů a návrhů změn zaměstnanci;
- práce s dokumenty a spisy v informačním systému spisové služby;
- práva a povinnosti zaměstnanců;
- péče o zaměstnance;
- kárná odpovědnost.

Při zpracování *Příručky pro nového zaměstnance ČŠI* byl položen důraz na praktické aspekty problematiky a na využití (hypertextových) odkazů na další zdroje informací k tématu.

Obrázek č. 20: Příručka pro nového zaměstnance ČŠI





9.2 Posun ČŠI v řízení kvality 2019–2021

Sebehodnocení ČŠI na začátku řešení projektu *Zavádění systému řízení kvality v České školní inspekci* poukázalo především na následující okruhy příležitostí a potřeb zlepšení se vztahem ke kritériu zlepšování č. 8:

- posilování synergických vazeb mezi existujícími dílčími elementy personálních procesů, včetně adaptačního procesu, prostřednictvím jejich komunikace vůči zaměstnancům ČŠI na jednom místě, tj. v politice lidských zdrojů;
- vytvoření příručky pro nového zaměstnance ČŠI.

Uvedené okruhy příležitostí a potřeb byly v období 2019–2021 plně reflektovány, primárně v rámci začlenění problematiky adaptace nového zaměstnance do *Politiky lidských zdrojů v ČŠI*. Současně byla zpracována *Příručka pro nového zaměstnance ČŠI*.

V kontextu uvedených skutečností je posun ČŠI v řízení kvality v návaznosti na naplňování požadavků kritéria zlepšování č. 8 nesporný.



10 KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ Č. 9 – ŠETŘENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ

Metodický pokyn stanovil v rámci kritéria zlepšování č. 9 „Šetření spokojenosti zaměstnanců“ především požadavek na:

- nastavení systému pro šetření spokojenosti zaměstnanců, a to včetně začlenění do systému interních předpisů služebního úřadu;
- realizace šetření spokojenosti zaměstnanců a jejich vyhodnocení.

10.1 Naplnění požadavků kritéria zlepšování

V rámci naplňování požadavků Metodického pokynu, které se týkají kritéria zlepšování č. 9, byl v ČŠI zpracován *Systém šetření spokojenosti zaměstnanců ČŠI* (viz obrázek č. 21), který byl začleněn do systému interních předpisů ČŠI, když se stal přílohou interního předpisu ke komunikaci. Primárním elementem tohoto systému je Metodika šetření spokojenosti státních zaměstnanců a zaměstnanců ČŠI, která především specifikuje:

- záměr šetření spokojenosti zaměstnanců;
- postupy a odpovědnosti za přípravu šetření spokojenosti;
- postupy a odpovědnosti za realizaci šetření spokojenosti;
- postupy a odpovědnosti za vyhodnocení šetření spokojenosti;
- pravidla a odpovědnosti za zpracování zprávy o výsledcích šetření spokojenosti zaměstnanců;
- další pravidla šetření spokojenosti zaměstnanců, včetně nepovinného a anonymního charakteru šetření, respektive periody organizace šetření spokojenosti.

Součástí systému šetření spokojenosti zaměstnanců ČŠI je dále dotazník pro realizaci pravidelných šetření spokojenosti zaměstnanců a návrh metodiky vyhodnocení šetření spokojenosti zaměstnanců kombinující kvalitativní a kvantitativní přístupy.

Obrázek č. 21: Systém šetření spokojenosti zaměstnanců ČŠI





V období let 2019–2021 bylo realizováno pilotní šetření spokojenosti na výběrovém souboru zaměstnanců a následně šetření spokojenosti všech zaměstnanců. Z obou šetření byla vypracována hodnotící zpráva, která ve svých závěrech shrnula silné a slabé stránky ČŠI s doplněním námětů opatření ke zlepšení aktuálního stavu.

10.2 Posun ČŠI v řízení kvality 2019–2021

Sebehodnocení ČŠI na začátku řešení projektu *Zavádění systému řízení kvality v České školní inspekci* poukázalo v případě kritéria zlepšování č. 9 především na absenci systému šetření spokojenosti zaměstnanců a tím na chybějící možnost tímto způsobem systematicky sbírat náměty a podněty zaměstnanců. Tato příležitost byla v období 2019–2021 plně reflektována prostřednictvím vypracování *Systému šetření spokojenosti zaměstnanců ČŠI*, který byl následně využit jednak v rámci pilotního, jednak v rámci pravidelného šetření spokojenosti zaměstnanců. Získané poznatky se následně promítly do podoby návrhu konkrétních opatření.

V kontextu uvedených skutečností je posun ČŠI v řízení kvality v návaznosti na naplňování požadavků kritéria zlepšování č. 9 nesporný.



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



Česká školní
inspekce

11 KRITÉRIUM ZLEPŠOVÁNÍ Č. 10 – SYSTÉM PARTNERSTVÍ V RÁMCI STÁTNÍ SLUŽBY

Kritérium zlepšování č. 10 položilo důraz na systém partnerství služebních úřadů v rámci státní služby. Zaměstnanci ČŠI se v tomto ohledu aktivně zapojovali do výměny znalostí a zkušeností během akcí organizovaných Sekcí pro státní službu Ministerstva vnitra České republiky. Příkladem tohoto druhu je vystoupení zaměstnanců ČŠI na konferenci *Efektivní řízení kvality* v listopadu 2021, kde byly představeny zkušenosti ČŠI s přípravou systému řízení změn.



12 SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Cíle a opatření Strategie rozvoje ČŠI 2021–2027 s výhledem do roku 2030	6
Tabulka č. 2: Cíle a opatření Koncepčních záměrů inspekční činnosti 2021–2030.....	11
Tabulka č. 3: Cíle a opatření Komunikační strategie ČŠI na období 2021–2030	21
Tabulka č. 4: Komunikační strategie ČŠI 2021–2030 – vazby mezi opatřeními vybraných koncepčních dokumentů ČŠI	22
Tabulka č. 5: Cíle a opatření Strategie kariérního rozvoje zaměstnanců ČŠI.....	28
Tabulka č. 6: Strategie kariérního rozvoje zaměstnanců ČŠI – vazby mezi opatřeními vybraných koncepčních dokumentů ČŠI	28



13 SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Pravidla strategického řízení v ČŠI.....	2
Obrázek č. 2: Vstupní zpráva o sebehodnocení ČŠI	3
Obrázek č. 3: SWOT analýza Vstupní zprávy o sebehodnocení ČŠI (výřez).....	4
Obrázek č. 4: Rozvojové potřeby a příležitosti Vstupní zprávy o sebehodnocení ČŠI (výřez)....	4
Obrázek č. 5: Strategie rozvoje ČŠI 2021–2027 s výhledem do roku 2030	5
Obrázek č. 6: Přehled vazeb mezi rozvojovými potřebami a příležitostmi Vstupní zprávy o sebehodnocení ČŠI a opatřeními Strategie rozvoje ČŠI 2021–2027 s výhledem do roku 2030...	7
Obrázek č. 7: Implementační plán Strategie rozvoje ČŠI 2021–2027 s výhledem do roku 2030 pro školní rok 2021/2022	8
Obrázek č. 8: Metodika metody Balanced Scorecard v ČŠI pro období 2021–2030.....	9
Obrázek č. 9: Postup zpracování Strategie rozvoje ČŠI 2021–2027 s výhledem do roku 2030.	10
Obrázek č. 10: Matice synergií opatření Strategie rozvoje ČŠI 2021–2027 s výhledem do roku 2030	12
Obrázek č. 11: Kompetenční model, model odpovědností a pravomocí služebních a pracovních míst v ČŠI.....	14
Obrázek č. 12: Soubor procesních map v ČŠI	15
Obrázek č. 13: Zpráva o systému interních předpisů ČŠI.....	18
Obrázek č. 14: Komunikační strategie ČŠI na období 2021–2030	21
Obrázek č. 15: Systém řízení změn v ČŠI.....	23
Obrázek č. 16: Politika lidských zdrojů v ČŠI	25
Obrázek č. 17: Postavení Politiky lidských zdrojů v ČŠI vzhledem k dalším koncepčním dokumentům ČŠI.....	26
Obrázek č. 18: Strategie kariérního rozvoje zaměstnanců ČŠI.....	27
Obrázek č. 19: Indikativní schéma podstaty formulace vize, cílů a opatření Strategie kariérního rozvoje zaměstnanců ČŠI	27
Obrázek č. 20: Příručka pro nového zaměstnance ČŠI	31
Obrázek č. 21: Systém šetření spokojenosti zaměstnanců ČŠI.....	33



Fráni Šrámka 37 | 150 21 Praha 5 | www.csicr.cz