



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



Česká školní  
inspekce

# STRATEGIE ROZVOJE ČŠI 2021–2027 S VÝHLEDEM DO ROKU 2030

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	Metodický přístup.....	1
2	Východiska – rozvojové potřeby a příležitosti ČŠI .....	3
3	Vize ČŠI 2021–2027 s výhledem do roku 2030 .....	12
4	Rozvojové cíle a opatření ČŠI.....	13
4.1	Tematická oblast: Vnitřní předpisy a procesy .....	13
4.2	Tematická oblast: Lidské zdroje a komunikace .....	21
4.3	Tematická oblast: Partnerství, zdroje a ICT .....	30
4.4	Horizontální témata .....	36
4.5	Struktura cílů a opatření a vazby mezi opatřeními .....	38
5	Implementace, monitoring a hodnocení Strategie rozvoje ČŠI.....	43
5.1	Implementace Strategie rozvoje ČŠI .....	43
5.2	Komunikace Strategie rozvoje ČŠI .....	43
5.3	Monitoring a hodnocení Strategie rozvoje ČŠI .....	44
6	Seznam tabulek a obrázků.....	47



## 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 formulovat strategii rozvoje v oblastech svého fungování ve smyslu služebního úřadu, a to při respektování následujících požadavků kladených Metodickým pokynem pro řízení kvality:

- návaznost na zjištění analýzy aktuálního stavu ČŠI, tj. Vstupní zprávy o sebehodnocení ČŠI;
- nastavení střednědobého výhledu směřování ČŠI s platností na období min. 4 až 7 let;
- respektování znaků strategického řízení při zpracování strategie.

V kontextu prvních dvou z uvedených bodů, a dále v souladu se sedmiletým programovým obdobím politik Evropské unie, je strategie rozvoje ČŠI zpracována pro oblasti jejího fungování ve smyslu služebního úřadu na období let 2021–2027 s výhledem do roku 2030 (dále jen „Strategie rozvoje ČŠI“). Strategie rozvoje ČŠI se tedy obsahově **nezaměřuje na oblasti spojené s výkonem věcných agend, tj. s výkonem agend inspekční činnosti, respektive hodnocení kvality a efektivity vzdělávání a vzdělávací soustavy**. Směřování ČŠI v těchto oblastech upravují Koncepční záměry inspekční činnosti České školní inspekce na období 2021–2030 schválené ministrem školství, mládeže a tělovýchovy, přičemž je přirozené, že mezi tímto dokumentem a Strategií rozvoje ČŠI existuje logická vazba. Třetí z uvedených bodů je pak spojen s aplikací Pravidel strategického řízení v ČŠI (dále jen „Pravidla“), která specifikují obsah a organizaci tvorby Strategie rozvoje ČŠI.

### 1.1 Metodický přístup

Metodický přístup ke zpracování Strategie rozvoje ČŠI je založen na principech strategického plánování rozvoje (nejen) veřejných organizací, a to plně v souladu s formulovanými Pravidly. Obrázek č. 1 zachycuje základní schéma postupu zpracování, který vychází z tradičního členění metodiky strategického plánování na analytickou část, strategickou (návrhovou) část, implementační část a hodnotící část.

Primární východiska zpracování poskytla Vstupní zpráva o sebehodnocení ČŠI, která v podobě SWOT analýzy přehledně shrnula silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby rozvoje ČŠI v sedmi oblastech:

- řízení – data, změny, projekty;
- vnitřní předpisy;
- procesy;
- lidské zdroje;

---

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



- komunikace;
- partnerství;
- zdroje a ICT.

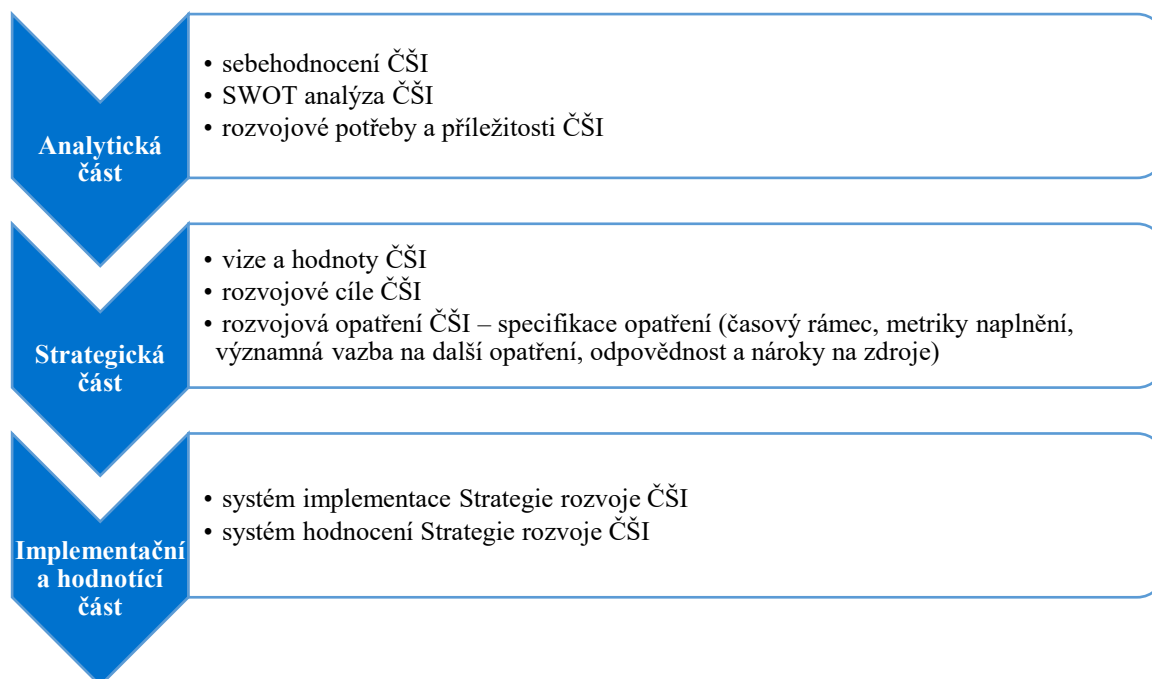
Zjištění SWOT analýzy byla dále převedena do formulace tzv. rozvojových potřeb a příležitostí (blíže viz kapitola 2), které utvářejí základní rámec pro formulaci strategické části Strategie rozvoje ČŠI. Ta byla v souladu s principy strategického plánování formulována v hierarchické podobě s rozlišením úrovní:

- vize (viz kapitola 3);
- rozvojových cílů (viz kapitola 4);
- rozvojových opatření, a to včetně jejich specifikace (viz kapitola 4).

Vize byla zároveň doplněna o formulaci hodnot ČŠI. Rozvojové cíle a opatření byly strukturovány do tří tematických oblastí: (a) vnitřní předpisy a procesy; (b) lidské zdroje a komunikace; a (c) partnerství, zdroje a ICT, přičemž doplněna byla rovněž dvě průřezová horizontální témata vztahující se: (1) k vysoké kvalitě projektového řízení a řízení významných změn v ČŠI; a (2) k rozhodování a řízení v ČŠI na základě relevantních dat a informací. Opodstatněnost obsahu strategické části byla ověřována prostřednictvím matice vazeb mezi rozvojovými potřebami a příležitostmi ČŠI na straně jedné a rozvojovými opatřeními na straně druhé. Pro doložení integrovaného charakteru strategie byla využita matice vazeb mezi rozvojovými opatřeními, kdy jejich společná realizace utváří žádoucí synergické efekty.

Strategie rozvoje ČŠI byla konečně doplněna o základní představení jednak systému implementace strategie, jednak systému hodnocení strategie.

### Obrázek č. 1: Postup zpracování Strategie rozvoje ČŠI (základní schéma)





## 2 VÝCHODISKA – ROZVOJOVÉ POTŘEBY A PŘÍLEŽITOSTI ČŠI

Zpracování Strategie rozvoje ČŠI je založeno na východiscích utvářených vymezením rozvojových potřeb a příležitostí ČŠI, které byly odvozeny z položek SWOT analýzy formulovaných ve Vstupní zprávě o sebehodnocení ČŠI, tj. v již dříve uváděných sedmi oblastech:

- řízení – data, změny, projekty;
- vnitřní předpisy;
- procesy;
- lidské zdroje;
- komunikace;
- partnerství;
- zdroje a ICT.

Tabulka č. 1 poskytuje přehled rozvojových potřeb a příležitostí ČŠI, a to s uvedením vazby na související položky SWOT analýzy. Sledováno je tradiční označení silných stránek (**S**), slabých stránek (**W**), příležitostí (**O**) a hrozeb (**T**).

**Tabulka č. 1: Rozvojové potřeby a příležitosti ČŠI a jejich vazba na položky SWOT analýzy**

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>



Rozvojová potřeba a příležitost	Vazba na související položky SWOT analýzy
<b>RP2</b> – v případě potřeby zpracování nových, případně aktualizovaných znění vnitřních předpisů ČŠI	<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>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>
<b>RP3</b> – soustavné dosahování vysoké srozumitelnosti vnitřních předpisů ČŠI	<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>



Rozvojová potřeba a příležitost	Vazba na související položky SWOT analýzy
<b>RP4</b> – posilování systému prokazatelného seznamování zaměstnanců ČŠI s vnitřními předpisy	<b>S</b> – zavedený systém srozumitelných, jednoznačných, přehledných a vhodně členěných vnitřních předpisů pokrývajících relevantní témata vykonávaných agend <b>W</b> – možnosti dalšího rozvíjení systému prokazování seznámení zaměstnanců s vnitřními předpisy <b>T</b> – důsledky dané neschopností prokázat zákonnou povinnost seznamovat zaměstnance s vnitřními předpisy
<b>RP5</b> – dosahování vysoké efektivity procesů v ČŠI (plynulost, dodržování požadavků kladených na procesy)	<b>S</b> – upřesnění a posílení transparentnosti úkolů/činností/procesů útvarů vymezených v nově vydaném organizačním řádu a navazující dokumentaci <b>S</b> – široké zkušenosti s prací s podpůrnými nástroji procesního řízení (např. metodiky, workflow, procesní mapy) <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) <b>W</b> – raná fáze implementace procesního řízení v celé jeho komplexnosti <b>O</b> – posilování vnější reputace v důsledku efektivního řízení procesů při výkonu agend <b>T</b> – obecné vnímání nástrojů řízení kvality (nejen) ve veřejných organizacích, včetně procesního řízení, ve smyslu formálnosti, nikoliv podpory zvyšování kvality výkonu agend <b>T</b> – často se měnící legislativní prostředí utvářející základní rámec pro výkon agend <b>T</b> – mimořádné situace měnící kontext činností ČŠI
<b>RP6</b> – posilování elektronické podpory procesů výkonu agend v ČŠI	<b>S</b> – poměrně vysoká úroveň elektronizace vykonávaných agend, otevřenost ČŠI k zavádění nových technologií pro výkon agend <b>S</b> – užívání informačních systémů ČŠI jako běžný standard práce zaměstnanců <b>S</b> – ICT podpora poskytovaná zaměstnanci oddělení ICT <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) <b>W</b> – rozdílná úroveň ICT kompetencí zaměstnanců <b>O</b> – posilování vnější reputace v důsledku efektivního řízení procesů při výkonu agend





Rozvojová potřeba a příležitost	Vazba na související položky SWOT analýzy
<p><b>RP6</b> – posilování elektronické podpory procesů výkonu agend v ČŠI (pokračování)</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>
<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>



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> – 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> <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
<b>RP10</b> – zvyšování sounáležitosti zaměstnanců s ČŠI	<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>
<b>RP11</b> – soustavné dosahování vysoké kvality vnitřní komunikace ČŠI	<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> <p><b>T</b> – ztráta prestiže ČŠI, odtržení ČŠI od reálného života škol a jejich problémů, nepříznivé vnímání obrazu ČŠI školami, veřejností a médii</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>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> <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>



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>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> <p><b>O</b> – využití poznatků externího hodnocení práce ČŠI</p> <p><b>T</b> – nedostupnost potřebných dat a informací</p> <p><b>T</b> – komplikovanost metodických přístupů zpracování a interpretace dat</p> <p><b>T</b> – neakceptování nepodložených závěrů ČŠI externími aktéry</p>





### 3 VIZE ČŠI 2021–2027 S VÝHLEDEM DO ROKU 2030

Formulace vize ČŠI 2021–2027 s výhledem do roku 2030 (dále jen „vize ČŠI“) vychází z rozvojových potřeb a příležitostí tak, jak byly popsány v předchozí kapitole.<sup>2</sup>

#### Vize ČŠI

ČŠI je správním úřadem České republiky se zavedeným systémem řízení kvality. Svá rozhodnutí ČŠI zakládá na podložené argumentaci a tzv. evidence-based principech<sup>3</sup>.

Organizační struktura s jasně definovanými odpovědnostmi a pravomocemi útvarů, spolu s vysokou kvalitou systému vnitřních předpisů a procesního řízení, umožňují ČŠI efektivně a účelně vykonávat svěřené agendy.

ČŠI klade vysoký důraz na profesionalitu svých zaměstnanců, k čemuž využívá různé nástroje jejich osobního i odborného rozvoje. ČŠI oceňuje dosahované výsledky, iniciativu a leadership svých zaměstnanců. Vysokou pozornost věnuje ČŠI také spokojenosti svých zaměstnanců a posilování jejich soudržnosti s organizací. Přijímaná opatření přispívají k zajištění personální stability ČŠI při výkonu svěřených agend a ke zvyšování pracovní motivace zaměstnanců.

Vnitřní a vnější komunikace ČŠI je odborně vedená, důvěryhodná, transparentní a otevřená, je postavena na kvalitní datové základně a profesionalitě zaměstnanců. Průběh komunikace napomáhá utváření obrazu ČŠI v souladu s jejími hodnotami i principy tzv. dobré veřejné správy.

ČŠI je správním úřadem otevřeným spolupráci s partnerskými organizacemi i externími osobami, přičemž spolupráci a partnerství vnímá jako důležitý zdroj inspirace pro zavádění změn do své činnosti. ČŠI je otevřená také návrhům změn předkládaných zaměstnanci.

ČŠI respektuje přínosy plynoucí ze zavádění řešení založených na ICT, které posilují její schopnost reagovat na působení externích vlivů. Zároveň ČŠI usiluje o kontinuální obnovu a rozvíjení materiálně-technických podmínek pro práci svých zaměstnanců.

Hodnoty, které respektují zaměstnanci ČŠI a které jsou v souladu s formulovanou vizí Strategie rozvoje ČŠI, jsou:

- profesionalita, odbornost a kompetentnost;
- objektivita, nestrannost, důvěryhodnost a transparentnost;
- slušnost, vstřícnost a etické chování;
- otevřenost inovacím a změnám;
- otevřenost spolupráci s partnerskými organizacemi a externími osobami.

<sup>2</sup> Vize ČŠI rovněž navazuje na úkoly, které jí přisuzuje zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů, tj. úkoly správního úřadu s celostátní působností, který vykonává nezávislou inspekční činnost v oblasti vzdělávání a školských služeb. Tyto úkoly lze v terminologii strategického plánování chápat také jako misi ČŠI.

<sup>3</sup> Tj. principy založené na dokladech (důkazech).



## 4 ROZVOJOVÉ CÍLE A OPATŘENÍ ČŠI

Vize ČŠI je naplňována prostřednictvím hierarchicky provázané soustavy rozvojových cílů a opatření ČŠI (dále jen „cíle“ a „opatření“), které byly formulovány ve třech tematických oblastech:

- vnitřní předpisy a procesy;
- lidské zdroje a komunikace;
- partnerství, zdroje a ICT.

Vedle toho byla definována dvě horizontální témata: (1) řízení významných změn; a (2) rozhodování na základě relevantních dat a informací. Horizontální témata se průřezově promítají v cílech a opatřeních všech tří uvedených tematických oblastí.

### 4.1 Tematická oblast: Vnitřní předpisy a procesy

#### Cíl 1: Vysoká kvalita systému vnitřních předpisů ČŠI

Záměrem cíle 1 je dosahovat vysoké kvality systému vnitřních předpisů, který se vyznačuje:

- existencí takové množiny platných a účinných vnitřních předpisů, které pokrývají témata vykonávaných agend, pro něž je úprava vnitřním předpisem nezbytná či přínosná (relevance vnitřních předpisů);
- věcnou a formální správností vnitřních předpisů, tj.:
  - aktuálností skutečností upravených v jednotlivých ustanoveních vnitřních předpisů;
  - souladem vnitřních předpisů s hierarchicky nadřazenými a věcně souvisejícími právními a jinými závaznými předpisy;
  - optimálním nastavením pravidel a procesů, které jsou vnitřními předpisy upraveny;
  - uvedením informací vyžadovaných pro vnitřní předpisy (např. označení vnitřního předpisu, věcný garant vnitřního předpisu, datum platnosti a účinnosti vnitřního předpisu, perioda přezkumu vnitřního předpisu);
  - zpracováním vnitřních předpisů v souladu s legislativními pravidly vlády a příslušnou normou ČSN;
- srozumitelností vnitřních předpisů, která se projevuje v jejich jednotné interpretaci a aplikaci zaměstnanci;
- vedením přehledného a aktuálního seznamu vnitřních předpisů, jejichž aktuální i historické verze jsou dostupné pro všechny zaměstnance ČŠI;
- vytvořeným mechanismem prokazatelného seznamování zaměstnanců s vnitřními předpisy.

Pro naplnění uvedeného záměru cíle 1 byla formulována následující opatření.





## Opatření 1.1: Pravidelný přezkum relevance, věcné a formální správnosti vnitřních předpisů a vedení aktualizovaného a přehledného seznamu zaměstnancům dobře dostupných vnitřních předpisů

Záměrem opatření 1.1 je jednak pravidelným přezkumem relevance, věcné a formální správnosti vnitřních předpisů, jednak vedením aktualizovaného a přehledného seznamu vnitřních předpisů, které jsou zaměstnancům dostupné v aktuálních i historických verzích, přispívat k naplnění záměru cíle 1 – dosahovat vysoké kvality systému vnitřních předpisů.

Předmětem přezkumu vnitřních předpisů je především posouzení:

- relevance platných a účinných vnitřních předpisů, tj. úpravy vykonávaných agend vnitřním předpisem tehdy, pokud je taková úprava nezbytná či přínosná;
- aktuálnosti skutečností upravených vnitřními předpisy;
- souladu vnitřních předpisů s hierarchicky nadřazenými a věcně souvisejícími právními a jinými závaznými předpisy;
- optimálnosti nastavení pravidel a procesů (postupů), které jsou vnitřními předpisy upraveny;
- splnění požadavků na uvedení informací vyžadovaných pro vnitřní předpisy;
- souladu vnitřních předpisů s legislativními pravidly vlády a příslušnou normou ČSN.

V rámci opatření 1.1 jsou identifikovány odůvodněné náměty úprav vnitřních předpisů, které reagují na nedostatky a příležitosti zjištěné přezkumem. Tímto způsobem zároveň dochází k posilování praxe založené na zdůvodnění potřeby vydávání nových či aktualizovaných znění vnitřních předpisů a posouzení vyplývajících dopadů.

Pro účinné využití systému vnitřních předpisů je potřebné, aby zaměstnanci měli snadný přístup k jejich aktuálním, případně i historickým verzím. Za tímto účelem vede oddělení právních a vnitřních věcí přehledný a aktualizovaný seznam vnitřních předpisů (včetně doplnění relevantních atributů vnitřních předpisů), jejichž aktuální a historické verze jsou zaměstnancům dostupné na intranetu či v informačním systému spisové služby GINIS. Na vyžádání zaměstnance jsou seznam vnitřních předpisů a další informace o nich (včetně aktuálních a historických verzí) poskytovány také přímo zaměstnanci oddělení právních a vnitřních věcí. S ohledem na účinnost těchto postupů je záměrem opatření 1.1 jejich zachování v průběhu platnosti strategie.



Specifikace opatření	
Časový rámec	Průběžně po dobu platnosti strategie; přezkum relevance, věcné a formální správnosti vnitřních předpisů je prováděn v souladu s časovým rámcem vymezeným v příslušném ustanovení daného vnitřního předpisu, tj. zpravidla jednou ročně před začátkem školního roku v návaznosti na zahájení nového cyklu inspekční činnosti.
Metriky naplnění	M1-1a: Realizace pravidelného ročního přezkumu relevance a věcné a formální správnosti vnitřních předpisů – metrika dichotomické proměnné. M1-1b: Aktualizovaný a přehledný seznam vnitřních předpisů, které jsou dostupné zaměstnancům v aktuálních i historických verzích – metrika dichotomické proměnné.
Významná vazba na další opatření	Opatření 1.1 má vazbu na vydávání nových a aktualizovaných znění vnitřních předpisů (opatření 1.2) tím, že výstupy přezkumu relevance, věcné a formální správnosti vnitřních předpisů mohou vést k aktivaci opatření 1.2. Zároveň je opatření 1.1 realizováno spolu s přezkumem odpovědností služebních a pracovních míst (opatření 2.3).
Odpovědnost a nároky na zdroje	Odpovědnost za realizaci opatření je primárně dána organizačním řádem ČŠI. Specifikace odpovědností za aktivity opatření a nároky na zdroje budou formulovány v implementační části Strategie rozvoje ČŠI.

### Opatření 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

Záměrem opatření 1.2 je při vydávání nových a aktualizovaných znění vnitřních předpisů naplňovat požadavky jejich relevance, věcné a formální správnosti, k čemuž napomáhá také systematické připomínkování návrhů vnitřních předpisů určenými věcně dotčenými útvary. Tímto způsobem záměr opatření přispívá k naplňování záměru cíle 1. Nově vydávaný i aktualizovaný vnitřní předpis se vyznačuje:

- svou relevancí, tj. tím, že pokrývá téma či témata vykonávaných agend, jejichž úprava vnitřním předpisem je nezbytná či přínosná;
- aktuálností skutečností upravených v jednotlivých ustanoveních vnitřního předpisu;
- souladem vnitřního předpisu s hierarchicky nadřazenými a věcně souvisejícími právními a jinými závaznými předpisy;
- optimálním nastavením pravidel a procesů (postupů) vnitřním předpisem upravených;
- uvedením pro vnitřní předpisy vyžadovaných informací;
- zpracováním vnitřního předpisu v souladu s legislativními pravidly vlády a příslušnou normou ČSN.



Opatření 1.2 navazuje na pravidelný přezkum relevance, věcné a formální správnosti vnitřních předpisů, který poskytuje podněty pro aktivaci opatření. Druhou cestou aktivace opatření je zdůvodněný podnět, který podává na základě svého uvážení věcný garant vnitřního předpisu, přičemž zároveň předběžně posuzuje možné širší dopady změn v systému vnitřních předpisů. Věcný garant vnitřního předpisu je rovněž klíčovou osobou systematického připomínkování nových a aktualizovaných vnitřních předpisů, když připravený návrh zasílá věcně dotčeným útvarům k připomínkování a je také odpovědný za vypořádání obdržených připomínek.

Specifikace opatření	
Časový rámec	Průběžně po dobu platnosti strategie a v návaznosti na výstupy přezkumu relevance, věcné a formální správnosti vnitřních předpisů.
Metriky naplnění	M1-2a: Počet nově vydaných a aktualizovaných znění vnitřních předpisů. M1-2b: Podíl nově vydaných a aktualizovaných znění vnitřních předpisů v souladu s pravidly relevance, věcné a formální správnosti (v %). <sup>4</sup> M1-2c: Podíl nově vydaných a aktualizovaných znění vnitřních předpisů, u nichž bez uvedení důvodu nebylo realizováno připomínkování (v %).
Významná vazba na další opatření	Opatření 1.2 má vazbu na výstupy přezkumu relevance, věcné a formální správnosti vnitřních předpisů (opatření 1.1) a přezkumu odpovědností služebních a pracovních míst (opatření 2.3). Zároveň opatření 1.2 může vést k potřebě doplnění či změny souvisejících metodik, procesních map a workflow (opatření 1.3 a 2.1), aktualizace seznamu vnitřních předpisů (opatření 1.1) a seznámení zaměstnanců s nově vydanými či významně upravenými vnitřními předpisy (opatření 1.4). Vazby opatření 1.2 k dalším opatřením uvádí kapitola 4.5.
Odpovědnost a nároky na zdroje	Odpovědnost za realizaci opatření je primárně dána organizačním řádem ČŠI. Specifikace odpovědností za aktivity opatření a nároky na zdroje budou formulovány v implementační části Strategie rozvoje ČŠI.

### Opatření 1.3: Doplnění a aktualizace souboru procesních map za účelem posilování srozumitelnosti, jednotné interpretace a aplikace vnitřních předpisů

Záměrem opatření 1.3 je prostřednictvím doplňování a aktualizace vytvořeného souboru procesních map posilovat srozumitelnost, jednotnou interpretaci a aplikaci vnitřních předpisů, čímž opatření rovněž přispívá k naplňování záměru cíle 1. Podstata opatření spočívá v realizaci především dvou typů aktivit:

<sup>4</sup> Za účelem kontroly je možné využití check-listu pravidel a věcné a formální správnosti nově vydávaných a aktualizovaných vnitřních předpisů.



- vytvoření procesních map k dosud takto neřešeným procesům upraveným ve vnitřních předpisech – specifikace posloupnosti činností procesu, stanovení odpovědností za činnosti, vymezení dalších požadavků na proces;
- aktualizace procesních map v návaznosti na zjištění vycházející z pravidelného přezkumu jejich obsahu.

Tímto způsobem je zároveň řešen problém nepraktičnosti detailní specifikace činností a odpovědností procesů přímo ve vnitřních předpisech (např. nízká flexibilita vnitřního předpisu při marginálních změnách, délka, komplikovanost). Svou podstatou je opatření 1.3 dílčí adaptací záměru opatření 2.1 pro oblast vnitřních předpisů.

Specifikace opatření	
Významná vazba na další opatření	Opatření 1.3 je s ohledem na svou důležitost implementováno jako specifický případ opatření 2.1 pro oblast vnitřních předpisů. Vazby opatření 1.3 k dalším opatřením jsou proto stejné jako v případě opatření 2.1.

#### Opatření 1.4: Využívání elektronického nástroje jako součásti systému prokazatelného seznamování zaměstnanců s vnitřními předpisy

Zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě, ve znění pozdějších předpisů stanovuje v § 11 odst. 3 povinnost, aby ČŠI řádně seznámila své zaměstnance se služebními předpisy, přičemž služební předpis náměstka ministra vnitra pro státní službu, kterým se stanoví podrobnosti vydávání služebních předpisů, upřesňuje mezní datum tohoto seznámení nejpozději v den nabytí účinnosti služebního předpisu. Navazující metodický pokyn v případě povinnosti seznamování zaměstnanců se služebním předpisem zobecňuje pojem služební předpis na hierarchicky nadřazený pojem vnitřní předpis.

Noví zaměstnanci jsou s vnitřními předpisy seznamováni během vstupního vzdělávání úvodního. Následně je systém prokazatelného seznamování zaměstnanců s vnitřními předpisy založen na zveřejnění informace o nově vydaném či aktualizovaném znění vnitřních předpisů na intranetu s tím, že zaměstnanci mají povinnost se s těmito vnitřními předpisy seznámit. Pro posílení aspektu prokazatelnosti je záměrem opatření 1.4 využívat elektronický nástroj prokazatelného seznamování zaměstnanců s vnitřními předpisy, čímž zároveň záměr opatření 1.4 přispívá k naplňování záměru cíle 1.

Specifikace opatření	
Časový rámec	Průběžně po dobu platnosti strategie; pilotní využívání nástroje prokazatelného seznamování zaměstnanců s vnitřními předpisy v návaznosti na časový harmonogram projektu Zavádění systému řízení kvality v České školní inspekci (dále jen „Kvalita“).
Metriky naplnění	M1-4a: Počet vnitřních předpisů, pro něž byl využit elektronický nástroj prokazatelného seznamování zaměstnanců s vnitřními předpisy.



Specifikace opatření	
Významná vazba na další opatření	Opatření 1.4 je pro svou důležitost implementováno jako specifický případ aktivity rozvoje informačních systémů pro výkon agend ČŠI (opatření 6.2). K aktivaci opatření přirozeně dochází při vydání nového či při významné aktualizaci existujícího vnitřního předpisu (opatření 1.2). Vazby opatření 1.4 k dalším opatřením uvádí kapitola 4.5.
Odpovědnost a nároky na zdroje	Odpovědnost za realizaci opatření je primárně dána organizačním řádem ČŠI. Specifikace odpovědností za aktivity opatření a nároky na zdroje budou formulovány v implementační části Strategie rozvoje ČŠI.

## Cíl 2: Vysoká kvalita procesního řízení v ČŠI

Záměrem cíle 2 je dosahovat vysoké kvality systému procesního řízení pro plnění úkolů agend vykonávaných ČŠI. Tento systém se především vyznačuje:

- využíváním výhod plynoucích z práce např. s metodikami, workflow a procesními mapami (např. srozumitelnost a jednoznačnost posloupnosti činností daného procesu a odpovědností za ně; sledování průběhu a výstupů realizace procesu; usnadnění identifikace a vysvětlení případných příležitostí k lepšímu nastavení procesu);
- využíváním výhod elektronizace vybraných procesů (např. usnadnění a urychlení standardizovaných opakovaných činností; automatické hlídání časových lhůt a zasílání upozornění k nim; automatické generování statistických reportů/sestav pro plánování a realizaci procesu);
- jednoznačným stanovením odpovědností služebních a pracovních míst.

Pro naplnění záměru cíle 2 byla formulována následující opatření, přičemž vysoce relevantní je v tomto ohledu také vazba na posilování znalostí a dovedností zaměstnanců v oblasti procesního řízení.

### Opatření 2.1: Zpracování a aktualizace metodik, workflow a procesních map k úkolům vykonávaných agend

Záměrem opatření 2.1 je prostřednictvím zpracování a aktualizace metodik, workflow a procesních map k úkolům vykonávaných agend jednak posilovat srozumitelnost a jednoznačnost nastavení a realizace souvisejících procesů, jednak využívat příležitosti plynoucí ze sledování průběhu a výstupů realizace těchto procesů (např. usnadnění identifikace a vysvětlení příležitostí k úpravám nastavení procesů, posouzení variantních řešení). Tímto způsobem opatření 2.1 přispívá k naplňování záměru cíle 2 a obecně posiluje kvalitu procesního řízení v ČŠI.

Podstata opatření je v návaznosti na podaný podnět věcně odpovědného útvaru spojena s vytvořením metodiky, workflow či procesní mapy, v níž je explicitně specifikována posloupnost činností a odpovědností za jejich realizaci (proces), a to pro daný úkol vykonávané agendy. Součástí metodiky, workflow či procesní mapy může být také návrh vhodných metrik pro sledování průběhu a výstupů realizace procesů, stejně jako další související aspekty





(např. časové lhůty, vazba na právní a další závazné předpisy). Vedle zpracování nových metodik, workflow a procesních map k dosud neupraveným procesům je součástí opatření také aktualizace již zpracovaných metodik, workflow a procesních map, a to na základě zjištění jejich pravidelného přezkumu či na základě jiného podnětu (např. aktualizace v návaznosti na změny právních a jiných závazných předpisů, změny posloupnosti činností, změny stanovených odpovědností za jednotlivé činnosti procesu, změny požadavků na proces kladených).

Specifikace opatření	
Časový rámec	Průběžně po dobu platnosti strategie a v návaznosti na změny vnitřních předpisů a právních či jiných závazných předpisů, z nichž metodika, workflow či procesní mapa vycházejí.
Metriky naplnění	M2-1a: Přehled metodik, workflow a procesních map – metrika dichotomické proměnné. M2-1b: Realizace pravidelného přezkumu aktuálnosti metodik, workflow a procesních map – metrika dichotomické proměnné.
Významná vazba na další opatření	Opatření 2.1 reaguje na potřeby spojené s vydáváním nových a aktualizovaných vnitřních předpisů (opatření 1.2) a s úpravou odpovědností služebních a pracovních míst (opatření 2.3). Dále opatření 2.1 poskytuje vstupní informace pro vytváření a zavádění nástrojů elektronické podpory procesů vykonávaných agend (opatření 2.2). Významnou vazbu má opatření 2.1 také ke kvalitě vnitřní komunikace (opatření 4.1), a to prostřednictvím specifikace podoby komunikace v rámci nastavení procesu – posloupnost činností a odpovědností za ně. Vazby opatření 2.1 k dalším opatřením uvádí kapitola 4.5.
Odpovědnost a nároky na zdroje	Odpovědnost za realizaci opatření je primárně dána organizačním řádem ČŠI. Specifikace odpovědností za aktivity opatření a nároky na zdroje budou formulovány v implementační části Strategie rozvoje ČŠI.

### Opatření 2.2: Vytváření, zavádění a rozvíjení nástrojů elektronické podpory procesů vykonávaných agend

Záměrem opatření 2.2 je prostřednictvím vytvoření, zavedení a rozvíjení elektronických nástrojů podporovat kvalitu procesního řízení v ČŠI. Výhody takového přístupu především jsou:

- usnadnění a urychlení standardizovaných opakovaných činností procesu;
- automatické hlídání časových lhůt procesu a zaslání upozornění k nim;
- automatické generování reportů (sestav) a jejich využití pro plánování i hodnocení procesů.

Tímto způsobem přispívá záměr opatření 2.2 k naplňování záměru cíle 2, přičemž elektronická podpora procesů vykonávaných agend může nabývat různých forem, především pak formy:



- oběhu formulářů/dokumentů mezi zodpovědnými zaměstnanci na základě definovaného workflow stavů a odpovědností za dílčí činnosti procesu;
- automatického generování předvyplněných formulářů/dokumentů procesu;
- hlídání časových lhůt procesu zasíláním notifikačních e-mailů k nim;
- automatického generování reportů (sestav);
- propojování informačního systému používaných v ČŠI.

Praktická implementace opatření 2.2 dále sleduje obecný postup skládající se z posloupnosti dílčích činností: (a) analýza potřeb elektronické podpory procesu; (b) návrh elektronického nástroje; (c) vytvoření elektronického nástroje; (d) pilotáž elektronického nástroje; (e) školení klíčových uživatelů elektronického nástroje; (f) ostrý provoz elektronického nástroje; a (g) hodnocení ostrého provozu elektronického nástroje s návrhem případných úprav. Při realizaci uvedených činností je kladen důraz na vysokou kvalitu jejich řešení, přičemž zohledňován je také aspekt zachování potřebné úrovně flexibility realizace procesů.

Specifikace opatření	
Významná vazba na další opatření	Opatření 2.2 je formulováno jako specifický případ aktivit zaměřených na úpravy inspekčního informačního systému InspIS a dalších informačních systémů ČŠI (opatření 6.2). Opatření 2.2 přitom využívá informační vstupy z podoby nastavení procesů v souvisejících metodikách, workflow a procesních mapách (opatření 2.1, případně 1.3). Vazby opatření 2.2 k dalším opatřením uvádí kapitola 4.5.

### Opatření 2.3: Pravidelný přezkum odpovědností služebních a pracovních míst a jejich úpravy v návaznosti na zjištění přezkumu

Záměrem opatření 2.3 je realizovat pravidelný přezkum odpovědností, tj. činností a povinností, služebních a pracovních míst tak, jak jsou specifikovány v charakteristikách služebních míst, respektive v popisech pracovních činností pracovních míst. Cílem opatření 2.3 je zajistit soulad mezi:

- úkoly útvarů, které jsou definované v organizačním řádu ČŠI;
- činnostmi a povinnostmi služebních a pracovních míst uvedených v charakteristikách služebních míst a popisech pracovních činností pracovních míst;
- odpovědnostmi útvarů, které vyplývají z úkolů vykonávaných agend ČŠI (např. specifikace v právních a dalších závazných předpisech).

Tímto způsobem opatření 2.3 přispívá k naplnění záměru cíle 2. Implementace opatření 2.3 má úzkou vazbu k implementaci opatření 1.1, kdy přezkum odpovědností služebních a pracovních míst v ČŠI probíhá spolu s pravidelným přezkumem relevance, věcné a formální správnosti vnitřních předpisů, a to včetně vazby na další relevantní právní a jiné závazné předpisy, a dále na opatření 1.2, kdy úpravy odpovědností služebních a pracovních míst v ČŠI navazují na vydávání nových a aktualizovaných vnitřních předpisů.



Specifikace opatření	
Časový rámec	Přezkum odpovědností služebních a pracovních míst je prováděn spolu s přezkumem relevance, věcné a formální správnosti vnitřních předpisů, tj. zpravidla jednou ročně a na začátku školního roku v návaznosti na zahájení nového cyklu inspekční činnosti.
Metriky naplnění	M2-3: Realizace pravidelného ročního přezkumu odpovědností služebních a pracovních míst – metrika dichotomické proměnné.
Významná vazba na další opatření	Opatření 2.3 je realizováno spolu s přezkumem relevance, věcné a formální správnosti vnitřních předpisů ČŠI (opatření 1.1), přičemž vydání nových či aktualizovaných vnitřních předpisů (opatření 1.2) se může projevit také v nastavení odpovědností služebních a pracovních míst. Opatření 2.3 se může projevovat také ve změně specifikace procesních map (opatření 2.1 a opatření 1.3 jako adaptace pro vnitřní předpisy). Vazby opatření 2.3 k dalším opatřením uvádí kapitola 4.5.
Odpovědnost a nároky na zdroje	Odpovědnost za realizaci opatření je primárně dána organizačním řádem ČŠI. Specifikace odpovědností za aktivity opatření a nároky na zdroje budou formulovány v implementační části Strategie rozvoje ČŠI.

## 4.2 Tematická oblast: Lidské zdroje a komunikace

### Cíl 3: Vysoká kvalita systému řízení lidských zdrojů v ČŠI

Záměrem cíle 3 je dosahovat vysoké kvality systému řízení lidských zdrojů v ČŠI, který se vyznačuje:

- zavedeným, využívaným a rozvíjeným systémem kariérního postupu státních zaměstnanců;
- využíváním široké množiny nástrojů podpory osobního a odborného rozvoje zaměstnanců;
- systematickým plánováním a řízením potřeb lidských zdrojů pro kvalitní a efektivní výkon agend;
- realizací aktivit pro posilování sounáležitosti zaměstnanců s ČŠI.

K vysoké kvalitě systému řízení lidských zdrojů přispívá také elektronizace personálních procesů v ČŠI. Pro naplnění záměru cíle 3 byla formulována následující opatření.

#### Opatření 3.1: Zavedení, využívání a rozvíjení systému kariérního postupu inspekčních pracovníků a dalších státních zaměstnanců

Záměrem opatření 3.1 je zavést a následně využívat a rozvíjet systém kariérního postupu inspekčních pracovníků a dalších státních zaměstnanců a tím přispívat k naplňování záměru cíle 3. Podstata opatření spočívá v zavedení, využívání a rozvíjení klíčových elementů tohoto systému, především pak:





- pravidel a procesů upravujících kariérní postup inspekčních pracovníků a dalších státních zaměstnanců v rámci vymezené hierarchie kariérních stupňů s tím, že významné postavení má v tomto ohledu pravidelné služební hodnocení;
- podpůrných nástrojů pro dosahování vysoké kvality pravidelného služebního hodnocení, tj. vnitřně konzistentního služebního hodnocení, které je založeno na objektivních podkladech a argumentaci (např. hodnocení vzhledem k definovaným úrovním obecných a specifických kompetencí služebního místa, průběžné podklady pro účely pravidelného služebního hodnocení) a umožňuje formulovat odpovídající cíle osobního a odborného rozvoje hodnocených zaměstnanců;
- systému informování zaměstnanců o možnostech kariérního postupu, a to včetně manažerského a laterálního směru.

Podstata opatření tak sleduje cyklus vytvoření – využívání – rozvíjení nastaveného systému kariérního postupu inspekčních pracovníků a dalších státních zaměstnanců, přičemž důležitou roli hraje elektronická podpora celého systému (např. elektronická podpora realizace pravidelného služebního hodnocení).

Specifikace opatření	
Časový rámec	Průběžně po dobu platnosti strategie; předpoklad zavedení systému kariérního postupu inspekčních pracovníků a dalších státních zaměstnanců na přelomu let 2021 a 2022.
Metriky naplnění	M3-1: Zavedený a využívaný systém kariérního postupu státních zaměstnanců – metrika dichotomické proměnné.
Významná vazba na další opatření	<p>Opatření 3.1 má přirozený vztah k osobnímu a odbornému rozvoji zaměstnanců (formulace cílů v této oblasti), a to jak ve vazbě na vzdělávací aktivity (opatření 3.2), tak ve vazbě na aktivity jiné (opatření 3.3). Významná potenciální vazba opatření 3.1, která je utvářena možnostmi kariérního postupu, existuje také k posilování sounáležitosti zaměstnanců s ČŠI jako organizací (opatření 3.5).</p> <p>Opatření 3.1 vykazuje vazby rovněž k dalším opatřením (viz specifikace těchto vazeb v kapitole 4.5), především k: (a) aktualizaci vnitřních předpisů a procesů v návaznosti na zavedení systému kariérního postupu inspekčních pracovníků a dalších státních zaměstnanců (opatření 1.2 a 2.1); (b) využívání a dalšímu rozvíjení elektronické podpory dílčích elementů systému kariérního postupu inspekčních pracovníků a dalších státních zaměstnanců (opatření 6.2); a (c) kvalitě vnitřní komunikace prostřednictvím zpětné vazby poskytované při pravidelném služebním hodnocení (opatření 4.1).</p>
Odpovědnost a nároky na zdroje	Odpovědnost za realizaci opatření je primárně dána organizačním řádem ČŠI. Specifikace odpovědností za aktivity opatření a nároky na zdroje budou formulovány v implementační části Strategie rozvoje ČŠI.



### Opatření 3.2: Konceptně založená podpora osobního a odborného rozvoje zaměstnanců vzděláváním

Záměrem opatření 3.2 je realizovat vzdělávání zaměstnanců na koncepční bázi a takto přispívat k jejich osobnímu a odbornému rozvoji a k naplňování záměru cíle 3. Podstata opatření se především skládá z:

- vytvoření plánu vzdělávání zaměstnanců ČŠI pro daný školní rok;
- realizace vzdělávacích aktivit vycházejících z plánu vzdělávání zaměstnanců ČŠI pro daný školní rok, včetně vyhodnocování jejich efektivity a dopadů na zvyšování kvality práce zaměstnanců.

Plán vzdělávání zaměstnanců ČŠI reaguje na cíle osobního a odborného rozvoje zaměstnanců uvedené v jejich pravidelném služebním či pracovním hodnocení, a to s úmyslem posilovat soulad mezi vzdělávacími potřebami ČŠI na straně jedné a vzdělávacími potřebami zaměstnanců na straně druhé (např. otázka specializace zaměstnance v dané oblasti). Vzdělávací aktivity mohou být realizovány různě vzhledem k formě (např. prezenční či distanční online vzdělávání, samostudium) i vzhledem k lektorskému zajištění (např. interní či externí lektor), výsledná podoba vzdělávací aktivity vždy závisí na hodnocení potřeb cílové skupiny vzdělávání.

Specifikace opatření	
Časový rámec	Průběžně po dobu platnosti strategie; vzdělávací akce realizované v rámci projektu „Kvalita“ v souladu s časovým harmonogramem projektu.
Metriky naplnění	M3-2a: Vydaný plán vzdělávání zaměstnanců ČŠI pro daný školní rok – metrika dichotomické proměnné. M3-2b: Podíl realizovaných záměrů plánu vzdělávání zaměstnanců ČŠI (v %).
Významná vazba na další opatření	Opatření 3.2 má významnou vazbu k systému kariérního postupu inspekčních pracovníků a dalších státních zaměstnanců (opatření 3.1), neboť vzdělávání je jeho důležitým dílčím elementem. Opatření 3.2 se dále vztahuje k využití utvářené nabídky vzdělávacích materiálů (opatření 3.3) a ke zvyšování kvality vnitřní i vnější komunikace (opatření 4.1 a 4.2) prostřednictvím rozvoje komunikačních dovedností zaměstnanců. Významná potenciální vazba opatření 3.2 existuje také k posilování sounáležitosti zaměstnanců s ČŠI (opatření 3.5).  Významnou vazbu má opatření 3.2 také ke spolupráci s externími lektory dalšího vzdělávání (opatření 5.2). S ohledem na jejich důležitost pro cíle v oblastech komunikace a ICT je specificky uveden zájem ČŠI o rozvíjení komunikačních (opatření 4.4) a digitálních (opatření 6.3) dovedností zaměstnanců. Vazby opatření 3.2 k dalším opatřením uvádí kapitola 4.5.



Specifikace opatření	
<b>Odpovědnost a nároky na zdroje</b>	Odpovědnost za realizaci opatření je primárně dána organizačním řádem ČŠI. Specifikace odpovědností za aktivity opatření a nároky na zdroje budou formulovány v implementační části Strategie rozvoje ČŠI.

### Opatření 3.3: Podpora osobního a odborného rozvoje zaměstnanců jinými než vzdělávacími aktivitami

Záměrem opatření 3.3 je přispívat k osobnímu a odbornému rozvoji zaměstnanců a tím také k naplňování záměru cíle 3 prostřednictvím jiných než v opatření 3.2 uvedených aktivit. Mezi takové aktivity především patří:

- aktivity založené na konceptu modelových rolí (např. mentoring a koučink začínajících zaměstnanců ze strany uvádějících, případně dalších zaměstnanců);
- aktivity založené na výměně znalostí a dovedností (např. metodická podpora, stáže, plnění týmových úkolů);
- aktivity založené na rozšiřování a zkvalitňování nabídky interních materiálů a e-learningových kurzů k samostudiu.

Uváděné aktivity mohou mít interní i externí charakter, tj. mohou být zajišťovány v rámci ČŠI i se zapojením externích partnerů. Důležitým aspektem aktivit je také posilování praktické orientace utvářených výstupů.

Specifikace opatření	
<b>Časový rámec</b>	Průběžně po dobu platnosti strategie.
<b>Metriky naplnění</b>	M3-3a: Funkční systém osobního a odborného rozvoje zaměstnanců založený na konceptu modelových rolí, interní a externí spolupráci – metrika dichotomické proměnné (sebehodnocení). M3-3b: Počet vytvořených či aktualizovaných materiálů k samostudiu.
<b>Významná vazba na další opatření</b>	Opatření 3.3 má významnou vazbu k systému kariérního postupu inspekčních pracovníků a dalších státních zaměstnanců (opatření 3.1), neboť osobní a odborný rozvoj zaměstnanců je jeho důležitým dílčím elementem. Opatření 3.3 se dále vztahuje k realizaci vlastních vzdělávacích aktivit (opatření 3.2), například využíváním materiálů k samostudiu, a dále pak ke zvyšování kvality vnitřní (opatření 4.1) i vnější komunikace (opatření 4.2) prostřednictvím rozvoje komunikačních dovedností zaměstnanců. Významná potenciální vazba opatření 3.3 existuje také k posilování sounáležitosti zaměstnanců s ČŠI (opatření 3.5).



Specifikace opatření	
	Významnou vazbu má opatření 3.3 dále ke spolupráci s partnerskými organizacemi v oblasti osobního a odborného rozvoje zaměstnanců (opatření 5.1 a 5.2). S ohledem na jejich důležitost pro cíle v oblastech komunikace a ICT je specificky uveden zájem ČŠI o rozvoj zaměstnanců v oblastech komunikačních a digitálních dovedností (opatření 4.4 a 6.3). Vazby opatření 3.3 k dalším opatřením uvádí kapitola 4.5.
<b>Odpovědnost a nároky na zdroje</b>	Odpovědnost za realizaci opatření je primárně dána organizačním řádem ČŠI. Specifikace odpovědností za aktivity opatření a nároky na zdroje budou formulovány v implementační části Strategie rozvoje ČŠI.

### Opatření 3.4: Systematické plánování a řízení personálních potřeb pro výkon svěřených agend

Záměrem opatření 3.4 je prostřednictvím systematického plánování a řízení personálních potřeb pro výkon svěřených agend přispívat k naplňování záměru cíle 3. Podstata opatření je založena na pravidelném přezkumu personálních potřeb ČŠI, a to ve vazbě na předkládání systemizace služebních a pracovních míst ve služebních úřadech České republiky. Výstupem přezkumu je zpracovaná systemizace služebních a pracovních míst ČŠI, a to v souladu se závaznými předpisy, které tuto problematiku upravují. Řízení personálních potřeb pro výkon svěřených agend pak je spojeno s účinným obsazováním volných služebních a pracovních míst (např. pravidelné sledování volných služebních a pracovních míst, oslovení potenciálních uchazečů o volná služební a pracovní místa, efektivita procesu realizace výběrových řízení na volná služební místa).

Specifikace opatření	
<b>Časový rámec</b>	Průběžně po dobu platnosti strategie.
<b>Metriky naplnění</b>	M3-4a: Zpracovaná systemizace služebních a pracovních míst ČŠI – metrika dichotomické proměnné. M3-4b: Podíl dlouhodobě neobsazených systemizovaných služebních a pracovních míst v ČŠI (v %). <sup>5</sup>
<b>Významná vazba na další opatření</b>	Opatření 3.4 má úzký vztah k vnější komunikaci s potenciálními uchazeči o volná služební a pracovní místa (opatření 4.2). Vazby opatření 3.4 k dalším opatřením uvádí kapitola 4.5.

<sup>5</sup> Parametr dlouhodobé neobsazenosti je definován pro různé časové okamžiky, které odpovídají délce 180 dnů (půl roku) a jednoho roku. V případě potřeby je možné parametr dlouhodobé neobsazenosti vymezit také jiným způsobem.



Specifikace opatření	
Odpovědnost a nároky na zdroje	Odpovědnost za realizaci opatření je primárně dána organizačním řádem ČŠI. Specifikace odpovědností za aktivity opatření a nároky na zdroje budou formulovány v implementační části Strategie rozvoje ČŠI.

### Opatření 3.5: Realizace aktivit pro zvyšování sounáležitosti zaměstnanců s ČŠI

Záměrem opatření 3.5 je přispívat ke zvyšování sounáležitosti zaměstnanců s ČŠI a tím i k posilování jejich pracovní motivace. Podstata opatření je založena na realizaci aktivit, u kterých lze předpokládat pozitivní působení na sounáležitost zaměstnanců s ČŠI:

- aktivity pro posilování souladu rodinného, osobního a pracovního života zaměstnanců;
- realizace šetření spokojenosti zaměstnanců, včetně identifikace námětů pro její zvyšování;
- aktivity zaměřené na ocenění práce zaměstnanců pro ČŠI;
- aktivity zaměřené na kvalitu spolupráce s odborovými organizacemi zaměstnanců;
- organizace (neformálních) společenských akcí pro zaměstnance na regionální i nadregionální úrovni.

Realizace těchto aktivit přispívá také k naplňování záměru cíle 3.

Specifikace opatření	
Časový rámec	Průběžně po dobu platnosti strategie.
Metriky naplnění	M3-5a: Přehled využívaných aktivit zaměřených na posilování souladu rodinného, osobního a pracovního života zaměstnanců – metrika dichotomické proměnné. M3-5b: Nastavený systém šetření spokojenosti zaměstnanců – metrika dichotomické proměnné. M3-5c: Uzavřená kolektivní smlouva obsahující pravidla ocenění práce zaměstnanců – metrika dichotomické proměnné.
Významná vazba na další opatření	Významná potenciální vazba opatření 3.5 existuje k opatřením souvisejícím s kariéerním postupem zaměstnanců (opatření 3.1) a s osobním a odborným rozvojem zaměstnanců (opatření 3.2 a 3.3). Vyšší míra sounáležitosti ČŠI má rovněž očekávaný dopad do kvality vnitřní a vnější komunikace (opatření 4.1 a 4.2). Vazby opatření 3.5 k dalším opatřením uvádí kapitola 4.5.
Odpovědnost a nároky na zdroje	Odpovědnost za realizaci opatření je primárně dána organizačním řádem ČŠI. Specifikace odpovědností za aktivity opatření a nároky na zdroje budou formulovány v implementační části Strategie rozvoje ČŠI.



## Cíl 4: Vysoká kvalita vnitřní a vnější komunikace ČŠI

Záměrem cíle 4 je dosahovat vysoké kvality vnitřní a vnější komunikace, která se vyznačuje:

- vysokou kvalitou nastaveného systému vnitřní i vnější komunikace;
- utvářeným obrazem ČŠI v souladu s její vizí a hodnotami;
- vysokou úrovní komunikačních dovedností zaměstnanců.

Pro naplnění záměru cíle 4 byla formulována následující opatření.

### Opatření 4.1: Vysoká kvalita vnitřní komunikace

Záměrem opatření 4.1 je dosahovat vysoké úrovně vnitřní komunikace v ČŠI prostřednictvím aktivit spojených s:

- respektováním obecných pravidel vnitřní komunikace vztahujících se k: (a) úpravě vnitřní komunikace ve vnitřních předpisech; (b) úrovni a obsahovému zaměření vnitřní komunikace (např. vhodný výběr nástrojů a charakteru komunikace); (c) etickému chování zaměstnanců; a (d) zapojení zaměstnanců do plnění týmového úkolu ve všech jeho fázích (zadání úkolu, plánování způsobu zpracování zadaného úkolu, zpracování výstupu úkolu, připomínkování výstupu úkolu a zpracování připomínek, prezentace výstupů úkolu);
- dosahováním plynulé a účinné jednosměrné a dvousměrné komunikace uvnitř útvarů a především mezi útvary, a to v souladu s nastavením procesů (např. posloupnost činností a odpovědností za ně) vykonávaných agend (např. využití nástrojů procesního řízení; elektronizace procesů);
- zvyšováním kvality jednosměrné a dvousměrné vnitřní komunikace zaměstnanců při plnění úkolů vykonávaných agend uvnitř útvarů a především mezi útvary, a to včetně výměny informací, konzultací, poskytování zpětné vazby, sdílení zkušeností a ilustrativní praxe, řešení týmových úkolů a úkolů projektového charakteru, utváření komunikačních plánů či kampaní při zavádění významných změn a při dalších relevantních aktivitách;
- zajištěním nabídky různorodých nástrojů prezenční a online komunikace a kontinuálně vysokou kvalitou jejich využívání pro vnitřní komunikaci.

Tímto způsobem opatření 4.1 přispívá k naplňování záměru cíle 4.

Specifikace opatření	
Časový rámeček	Průběžně po dobu platnosti strategie.
Metriky naplnění	M4-1: Funkční systém vnitřní komunikace v ČŠI – metrika dichotomické proměnné (sebehodnocení).
Významná vazba na další opatření	Opatření 4.1 má úzkou vazbu k nastavení procesů vykonávaných agend (opatření 2.1, potažmo 1.3). Opatření 4.1 má rovněž vztah k rozvoji komunikačních a digitálních dovedností zaměstnanců (opatření 3.2, 3.3, 4.4 a 6.3) a k sounáležitosti zaměstnanců s ČŠI (opatření 3.5). Opatření 4.1 také ovlivňuje utvářený obraz ČŠI v jejím vnitřním prostředí (opatření 4.3). Vazby opatření 4.1 k dalším opatřením uvádí kapitola 4.5.





### Specifikace opatření

#### Odpovědnost a nároky na zdroje

Odpovědnost za realizaci opatření je primárně dána organizačním řádem ČŠI. Specifikace odpovědností za aktivity opatření a nároky na zdroje budou formulovány v implementační části Strategie rozvoje ČŠI.

### Opatření 4.2: Vysoká kvalita vnější komunikace

Záměrem opatření 4.2 je dosahovat vysoké kvality vnější komunikace ČŠI prostřednictvím aktivit spojených s:

- naplňováním požadavků právních a jiných závazných předpisů či relevantních koncepčních dokumentů se vztahem k vnější komunikaci ČŠI, a to včetně poskytování a zveřejňování informací podle: (a) zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím, ve znění pozdějších předpisů; (b) zákona č. 250/2016 Sb., o odpovědnosti za přestupky a řízení o nich, ve znění pozdějších předpisů; (c) zákona č. 340/2015 Sb., o registru smluv, ve znění pozdějších předpisů; (d) zákona č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek, ve znění pozdějších předpisů; (e) zákona č. 110/2019 Sb., o zpracování osobních údajů, ve znění pozdějších předpisů; (f) zákona č. 181/2014 Sb., o kybernetické bezpečnosti a o změně souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů; (g) legislativy v oblasti personální, finanční, majetkové a jiné; a (h) Akčního plánu ČR Partnerství pro otevřené vládnutí na období let 2020 až 2022 (zveřejňování tzv. otevřených dat);
- respektováním obecných pravidel vnější komunikace vztahujících se k: (a) úpravě vnější komunikace ve vnitřních předpisech; (b) obsahu sdělení, cílové skupině, volbě komunikačního nástroje a preferovaného charakteru komunikace; a (c) hodnotám ČŠI v rámci vnější komunikace;
- zvyšováním kvality jednosměrné a dvousměrné vnější komunikace, a to včetně výměny informací, konzultací, poskytování zpětné vazby, sdílení zkušeností a ilustrativní praxe, řešení týmových úkolů a úkolů projektového charakteru a utváření komunikačních plánů či kampaní při plnění významných úkolů vykonávaných agend;
- realizací ČŠI organizovaných konferencí, workshopů a jiných odborných akcí a aktivní účastí zaměstnanců na konferencích, workshopech a jiných odborných akcích;
- zajištěním nabídky různorodých nástrojů prezenční a online komunikace a kontinuálně vysokou kvalitou jejich využívání pro vnější komunikaci;
- utvářením pozitivních vztahů k externím aktérům komunikace (např. seznamy kontaktů pro hromadnou e-mailovou komunikaci, vztahy s médii).

Tímto způsobem opatření 4.2 přispívá k naplňování záměru cíle 4.



Specifikace opatření	
Časový rámec	Průběžně po dobu platnosti strategie.
Metriky naplnění	M4-2a: Splnění požadavků právních a jiných závazných předpisů v oblasti vnější komunikace – metrika dichotomické proměnné. M4-2b: Funkční systém vnější komunikace v ČŠI – metrika dichotomické proměnné (sebehodnocení).
Významná vazba na další opatření	Opatření 4.2 utváří významnou vazbu k osobnímu a odbornému rozvoji zaměstnanců (opatření 3.2 a 3.3), a to včetně rozvoje jejich komunikačních a digitálních dovedností (opatření 4.4 a 6.3). Dále je opatření 4.2 relevantní pro oslovení uchazečů o obsazení volných služebních a pracovních míst (opatření 3.4) a k posilování sounáležitosti zaměstnanců s ČŠI (opatření 3.5). Opatření 4.2 má rovněž zásadní význam pro utváření obrazu ČŠI založeného na kvalitě vnější komunikace (opatření 4.3). Zásadní význam pro opatření 4.2 má dále vnější komunikace s partnery ČŠI (opatření 5.1 a 5.2). Vazby opatření 4.2 k dalším opatřením uvádí kapitola 4.5.
Odpovědnost a nároky na zdroje	Odpovědnost za realizaci opatření je primárně dána organizačním řádem ČŠI. Specifikace odpovědností za aktivity opatření a nároky na zdroje budou formulovány v implementační části Strategie rozvoje ČŠI.

### Opatření 4.3: Obraz ČŠI utvářený v souladu s její vizí a hodnotami

Záměrem opatření 4.3 je prostřednictvím vnitřní a vnější komunikace utvářet obraz ČŠI v souladu s její vizí a hodnotami. Podstata opatření spočívá v realizaci aktivit spojených s:

- důsledným respektováním vize a hodnot ČŠI v obsahu vnitřní a vnější komunikace zaměstnanců (např. komunikace vycházející z podložené argumentace);
- využíváním vizuálních pravidel pro vnitřní i vnější komunikaci v souladu s grafickým manuálem jednotného vizuálního stylu ČŠI (např. logo, barvy, vzory a šablony písemností, merkantilní tiskoviny);
- prováděním analýz utvářeného obrazu ČŠI (např. průzkumy a šetření zaměstnanců, mediální analýzy a analýzy sociálních sítí, audity procesů).

Tímto způsobem opatření 4.3 přispívá k naplňování záměru cíle 4.

Specifikace opatření	
Časový rámec	Průběžně po dobu platnosti strategie.
Metriky naplnění	M4-3a: Vytvořený a využívaný jednotný vizuální styl ČŠI – metrika dichotomické proměnné. M4-3b: Podíl mediálních zpráv s negativním vyzněním vůči vizí a hodnotám ČŠI (v %).





Specifikace opatření	
Významná vazba na další opatření	Opatření 4.3 má významnou vazbu ke kvalitě vnitřní (opatření 4.1) a především pak vnější (opatření 4.2) komunikace, ale také ke kvalitě externího partnerství (opatření 5.1 a 5.2). Důležitou roli přitom hraje úroveň komunikačních, potažmo digitálních dovedností zaměstnanců (opatření 4.4, opatření 6.3). Vazby opatření 4.3 k dalším opatřením uvádí kapitola 4.5.
Odpovědnost a nároky na zdroje	Odpovědnost za realizaci opatření je primárně dána organizačním řádem ČŠI. Specifikace odpovědností za aktivity opatření a nároky na zdroje budou formulovány v implementační části Strategie rozvoje ČŠI.

#### Opatření 4.4: Vysoká úroveň komunikačních dovedností zaměstnanců

Záměrem opatření 4.4 je dosahovat vysoké úrovně komunikačních dovedností zaměstnanců a tím přispívat k naplňování záměru cíle 4. Podstata opatření odpovídá tematické dimenzi opatření 3.2 a 3.3, tj. rozvíjení komunikačních dovedností prostřednictvím vzdělávání a jiných způsobů osobního a odborného rozvoje zaměstnanců. Zahrnutím témat vztahujících se k rozvoji komunikačních dovedností v plánu vzdělávání zaměstnanců ČŠI (opatření 3.2), respektive v rámci dalších nástrojů jejich osobního a odborného rozvoje (opatření 3.3), je také opatření 4.4 implementováno.

Specifikace opatření	
Významná vazba na další opatření	Opatření 4.4 je implementováno jako jedno z dílčích témat koncepčního přístupu ke vzdělávání zaměstnanců (opatření 3.2), respektive osobního a odborného rozvoje zaměstnanců jinými než vzdělávacími aktivitami (opatření 3.3). Opatření 4.4 má úzký vztah ke kvalitě vnitřní i vnější komunikace ČŠI (opatření 4.1 a 4.2), respektive k utváření obrazu ČŠI ve vnitřním, ale především vnějším prostředí (opatření 4.3). Vazby opatření 4.4 k dalším opatřením uvádí kapitola 4.5.

### 4.3 Tematická oblast: Partnerství, zdroje a ICT

#### Cíl 5: Efektivně fungující systém externího partnerství ČŠI

Záměrem cíle 5 je uchopit přínosy vyplývající z efektivně fungujícího systému externího partnerství, který se vyznačuje:

- spoluprací ČŠI s partnerskými organizacemi při realizaci projektů a dalších relevantních aktivit, a to na mezinárodní, národní, regionální i místní úrovni;
- spoluprací ČŠI s externími osobami při výkonu relevantních agend (např. spolupráce s externími lektory dalšího vzdělávání, spolupráce s přizvanými osobami při výkonu agend inspekční činnosti);



- systematickým výběrem a vedením pravidelně aktualizovaného přehledu dohod s partnerskými organizacemi.

Pro naplnění záměru cíle 5 byla formulována následující opatření.

### Opatření 5.1: Realizace projektů a dalších aktivit zahraniční spolupráce

Záměrem opatření 5.1 je efektivně využívat externího partnerství při realizaci projektů a dalších aktivit spolupráce se zahraničními partnery. Podstata opatření je založena především na koncepčně nastavené realizaci projektů a dalších aktivit:

- spolupráce s Organizací pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) a s Mezinárodní asociací pro hodnocení výsledků vzdělávání (IEA)<sup>6</sup> při realizaci mezinárodních šetření PISA, PIRLS, TIMSS, ICILS a TALIS;
- spolupráce se zahraničními partnery při zajištění aktivit inspekční agendy v Evropských školách;
- vyplývajících z členství ČŠI v mezinárodních organizacích a z účasti ČŠI na řešení projektů a dalších aktivitách zahraniční spolupráce (např. aktivity vyplývající z členství ve Stále mezinárodní konferenci inspektorátů – SICI<sup>7</sup>; aktivity navazující na uzavřené dohody o spolupráci se zahraničními partnerskými organizacemi);
- zpracování plánů zahraničních pracovních cest a návštěv zahraničních partnerů a jejich realizace v souladu se zpracovaným plánem.

Takto opatření 5.1 přispívá k naplňování záměru cíle 5.

Specifikace opatření	
Časový rámec	Průběžně po dobu platnosti strategie.
Metriky naplnění	M5-1: Přehled realizovaných partnerských projektů a jiných aktivit zahraniční spolupráce – metrika dichotomické proměnné.
Významná vazba na další opatření	Opatření 5.1 vykazuje významnou vazbu k osobnímu a odbornému rozvoji zaměstnanců jinými než vzdělávacími aktivitami (opatření 3.3). Vedle toho je opatření 5.1 úzce vztaženo k potřebě vnější komunikace (opatření 4.2) při realizaci partnerských projektů a jiných aktivit zahraniční spolupráce. Opatření 5.1 také významně přispívá k utváření především vnějšího obrazu ČŠI (opatření 4.3). Významná vazba opatření 5.1 dále existuje k vedení přehledu dohod s partnerskými organizacemi (opatření 5.3) a ke spolupráci s organizacemi v České republice (opatření 5.2). Vazby opatření 5.1 k dalším opatřením uvádí kapitola 4.5.

<sup>6</sup> *The International Association for the Evaluation of Educational Achievement.*

<sup>7</sup> *The Standing International Conference of Inspectorates.*



Specifikace opatření	
<b>Odpovědnost a nároky na zdroje</b>	Odpovědnost za realizaci opatření je primárně dána organizačním řádem ČŠI. Specifikace odpovědností za aktivity opatření a nároky na zdroje budou formulovány v implementační části Strategie rozvoje ČŠI.

## Opatření 5.2: Realizace projektů a dalších aktivit spolupráce na národní, regionální a místní úrovni

Záměrem opatření 5.2 je efektivně využívat externího partnerství při realizaci projektů a dalších aktivit spolupráce s partnerskými organizacemi v České republice, a to na národní, regionální i místní úrovni. Podstata opatření je založena především na koncepčně nastavené realizaci projektů a dalších aktivit:

- spolupráce s partnerskými organizacemi v České republice při výkonu agend souvisejících s fungováním ČŠI ve smyslu služebního úřadu (např. spolupráce s Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy a dalšími orgány a institucemi veřejné a státní správy; zapojení do systému benchmarkingu a benchlearningu služebních úřadů České republiky; spolupráce s externími lektory dalšího vzdělávání při zajištění vzdělávacích akcí pro zaměstnance);
- spolupráce s partnerskými organizacemi v České republice při výkonu agend inspekční činnosti (např. spolupráce s Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy a ostatními přímo řízenými organizacemi v jeho působnosti, se zřizovateli škol, s pedagogickými asociacemi, s akademickým a neziskovým sektorem; partnerská spolupráce při řešení výzkumných a rozvojových projektů; spolupráce s přizvanými osobami při výkonu agend inspekční činnosti).

Takto opatření 5.2 přispívá k naplňování záměru cíle 5.

Specifikace opatření	
<b>Časový rámec</b>	Průběžně po dobu platnosti strategie.
<b>Metriky naplnění</b>	M5-2: Přehled realizovaných partnerských projektů a jiných aktivit externí spolupráce na národní, regionální a místní úrovni – metrika dichotomické proměnné.
<b>Významná vazba na další opatření</b>	Opatření 5.2 vykazuje významnou vazbu k osobnímu a odbornému rozvoji zaměstnanců ČŠI prostřednictvím vzdělávacích aktivit (opatření 3.2), ale i jiných než vzdělávacích aktivit (opatření 3.3). Vedle toho je opatření 5.2 úzce vztaženo k potřebě vnější komunikace (opatření 4.2) při realizaci partnerských projektů a jiných aktivit externí spolupráce. Opatření 5.2 také významně přispívá k utváření obrazu ČŠI (opatření 4.3). Významná vazba opatření 5.2 dále existuje k vedení přehledu dohod s partnerskými organizacemi (opatření 5.3) a rovněž k aktivitám zahraniční spolupráce (opatření 5.1). Vazby opatření 5.2 k dalším opatřením uvádí kapitola 4.5.



Specifikace opatření	
<b>Odpovědnost a nároky na zdroje</b>	Odpovědnost za realizaci opatření je primárně dána organizačním řádem ČŠI. Specifikace odpovědností za aktivity opatření a nároky na zdroje budou formulovány v implementační části Strategie rozvoje ČŠI.

### Opatření 5.3: Systematický výběr a vedení pravidelně aktualizovaného přehledu dohod s partnerskými organizacemi

Záměrem opatření 5.3 je vést aktuální přehledy dohod s partnerskými organizacemi, a to včetně partnerských organizací v zahraničí. Podstata opatření spočívá v pravidelném přezkumu aktuálnosti partnerských dohod s tím, že průběžně je jejich přehled doplňován o další partnerské organizace. Realizovány tak jsou především následující aktivity:

- pravidelný přezkum (např. aktuálnost, věcná správnost) a aktualizace přehledu dohod s partnerskými organizacemi v zahraničí;
- pravidelný přezkum (např. aktuálnost, věcná správnost) a aktualizace přehledu dohod s partnerskými organizacemi v České republice;
- využívání nastavených pravidel výběru partnerských organizací (např. průnik vykonávaných agend, doplňkovost kompetencí zaměstnanců).

Tímto způsobem přispívá opatření 5.3 k naplňování záměru cíle 5.

Specifikace opatření	
<b>Časový rámec</b>	Průběžně po dobu platnosti strategie.
<b>Metriky naplnění</b>	M5-3: Aktualizovaný přehled dohod s partnerskými organizacemi – metrika dichotomické proměnné.
<b>Významná vazba na další opatření</b>	Opatření 5.3 vykazuje významnou vazbu k realizaci partnerských projektů a jiných aktivit externí spolupráce (opatření 5.1 a 5.2), a to prostřednictvím nabídky potenciálně vhodných partnerů. Vazby opatření 5.3 k dalším opatřením uvádí kapitola 4.5.
<b>Odpovědnost a nároky na zdroje</b>	Odpovědnost za realizaci opatření je primárně dána organizačním řádem ČŠI. Specifikace odpovědností za aktivity opatření a nároky na zdroje budou formulovány v implementační části Strategie rozvoje ČŠI.



## Cíl 6: Vysoká kvalita finančního řízení, materiálně-technických podmínek a práce s ICT v ČŠI

Záměrem cíle 6 je dosahovat jednak vysoké kvality finančního řízení a materiálně-technických podmínek pro výkon svěřených agend, jednak vysoké kvality využívání ICT, a to prostřednictvím:

- koncepčního přístupu k finančnímu řízení;
- koncepčního přístupu k investicím a materiálně-technickému vybavení;
- dalšího rozvoje informačních systémů pro výkon svěřených agend, a to rovněž v kontextu rozšiřování využití ICT jako prostředku řešení krizových a mimořádných, ale také běžných situací;
- vysoké úrovně digitálních (ICT) dovedností zaměstnanců ČŠI.

Pro naplnění záměru cíle 6 byla formulována následující opatření.

### Opatření 6.1: Koncepční přístup k finančnímu řízení, investicím a materiálně-technickému vybavení

Záměrem opatření 6.1 je koncepčně přistupovat k finančnímu řízení, investicím a materiálně-technickému vybavení ČŠI prostřednictvím následujících aktivit:

- zpracování finančních a rozpočtových analýz, predikcí a podkladů (např. průběžné zprávy a čtvrtletní kontrolní zprávy správce rozpočtu; predikce čerpání finančních prostředků rozpočtu; podklady pro přípravu rozpočtu na daný kalendářní rok);
- zpracování finanční a účetní dokumentace (např. zpracování čtvrtletních mezitímních účetních závěrek; zpracování účetní závěrky za daný kalendářní rok; zpracování podkladů k vypracování závěrečného účtu kapitoly 333 Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy a rozboru hospodaření za daný kalendářní rok);
- zpracování a naplňování každoročního plánu veřejných zakázek a plánu oprav a obnovy majetku v návaznosti na potřeby ČŠI a při respektování souvisejících rozpočtových omezení;
- koncepčně založené hodnocení efektivity provozu sítě pracovišť se zohledněním relevantních hodnotících kritérií (např. finanční náklady, časové náklady, dopravní dostupnost) a realizace aktivit z takového hodnocení plynoucích.

Tímto způsobem přispívá opatření 6.1 k naplňování záměru cíle 6.

Specifikace opatření	
Časový rámeček	Průběžně po dobu platnosti strategie.



Specifikace opatření	
Metriky naplnění	<p>M6-1a: Zpracovaná povinná finanční a účetní dokumentace – metrika dichotomické proměnné.</p> <p>M6-1b: Zpracovaný plán veřejných zakázek a plán oprav a obnovy majetku pro daný rok – metrika dichotomické proměnné.</p> <p>M6-1c: Podíl realizovaných záměrů plánu veřejných zakázek a plánu oprav a obnovy majetku pro daný rok (v %).</p>
Významná vazba na další opatření	<p>Opatření 6.1 má úzkou vazbu k možnostem rozvoje informačních systémů pro výkon agend ČŠI (opatření 6.2). Vazby opatření 6.1 k dalším opatřením uvádí kapitola 4.5, obecně však lze koncepční přístup k finančnímu řízení vnímat jako průřezové téma.</p>
Odpovědnost a nároky na zdroje	<p>Odpovědnost za realizaci opatření je primárně dána organizačním řádem ČŠI. Specifikace odpovědností za aktivity opatření a nároky na zdroje budou formulovány v implementační části Strategie rozvoje ČŠI.</p>

## Opatření 6.2: Rozvoj informačních systémů pro výkon svěřených agend

Záměrem opatření 6.2 je dále rozvíjet informační systémy, které zaměstnanci využívají pro výkon svěřených agend, a to za účelem jednak zvyšování kvality a efektivity jejich práce, jednak nahrazování tištěných výstupů výstupy elektronickými. Podstata opatření je založena na realizaci především následujících aktivit:

- úpravy inspekčního informačního systému InspIS a dalších využívaných informačních systémů (např. technologický upgrade informačních systémů, zvyšování vizuální kvality a uživatelské přívětivosti informačních systémů, rozšiřování informačních systémů o další potřebné a přínosné funkcionality, propojování funkcionalit informačních systémů, zavádění funkcionalit pro zvyšování kybernetické bezpečnosti ICT infrastruktury);
- pravidelná kontrola funkčnosti a aktualizace registrů informačních systémů ČŠI.

Tímto způsobem přispívá opatření 6.2 k naplňování záměru cíle 6.

Specifikace opatření	
Časový rámec	<p>Průběžně po dobu platnosti strategie; úpravy informačních systémů realizované v návaznosti na projekty podporované z ESIF v souladu s časovým harmonogramem řešení projektů.</p>
Metriky naplnění	<p>M6-2a: Přehled realizovaných úprav vedoucích k rozvoji informačních systémů a zvyšování kybernetické bezpečnosti ICT infrastruktury – metrika dichotomické proměnné.</p> <p>M6-2b: Aktualizované registry informačních systémů – metrika dichotomické proměnné.</p>





Specifikace opatření	
Významná vazba na další opatření	Opatření 6.2 je zobecňujícím opatřením pro vytváření a využívání elektronického nástroje pro prokazatelné seznamování zaměstnanců s vnitřními předpisy (opatření 1.4), respektive vytváření, zavádění a rozvíjení nástrojů elektronické podpory vybraných procesů vykonávaných agend (opatření 2.2). Dále má opatření 6.2 úzký vztah k možnostem, které jsou dány materiálně-technickým vybavením a rozpočtem ČŠI (opatření 6.1). Vazby opatření 6.2 k dalším opatřením uvádí kapitola 4.5.
Odpovědnost a nároky na zdroje	Odpovědnost za realizaci opatření je primárně dána organizačním řádem ČŠI. Specifikace odpovědností za aktivity opatření a nároky na zdroje budou formulovány v implementační části Strategie rozvoje ČŠI.

### Opatření 6.3: Vysoká úroveň digitálních dovedností zaměstnanců

Záměrem opatření 6.3 je dosahovat vysoké úrovně digitálních dovedností zaměstnanců, čímž opatření rovněž přispívá k naplňování záměru cíle 6. Podstata opatření odpovídá tematické dimenzi opatření 3.2 a 3.3, tj. rozvoji digitálních dovedností prostřednictvím vzdělávání a jiných než vzdělávacích aktivit osobního a odborného rozvoje zaměstnanců. Zahrnutím témat vztahujících se k rozvoji digitálních dovedností v plánu vzdělávání zaměstnanců ČŠI (opatření 3.2), respektive v rámci dalších nástrojů jejich osobního a odborného rozvoje (opatření 3.3), dochází i k implementaci opatření 6.3.

Specifikace opatření	
Významná vazba na další opatření	Opatření 6.3 je implementováno jako jedno z dílčích témat koncepčního přístupu ke vzdělávání zaměstnanců (opatření 3.2), respektive osobního a odborného rozvoje zaměstnanců jinými než vzdělávacími aktivitami (opatření 3.3). Opatření 6.3 má dále úzký vztah ke kvalitě vnitřní i vnější komunikace (opatření 4.1 a 4.2), respektive k utváření obrazu ČŠI ve vnitřním, ale především vnějším prostředí (opatření 4.3). Vazby opatření 6.3 k dalším opatřením uvádí kapitola 4.5.

## 4.4 Horizontální témata

### Opatření H1: Vysoká kvalita projektového řízení a řízení významných změn

Záměrem opatření H1 je dosahovat vysoké kvality projektového řízení a řízení významných změn, a to průřezově napříč tematickými oblastmi. Dílčí aktivity související s naplňováním záměru opatření H1 tak zahrnují:

- přípravu a implementaci projektů (např. projekty financované z ESIF) a dalších významných změn pro zkvalitňování výkonu svěřených agend;



- využívání a další rozvíjení systému řízení změn pro posouzení, implementaci a hodnocení návrhů změn podávaných zaměstnanci;
- zpracování hodnotící zprávy o projektech a zaměstnanci navrhovaných změnách pro zkvalitňování výkonu svěřených agend za dané časové období.

Specifikace opatření	
Časový rámec	Průběžně po dobu platnosti strategie.
Metriky naplnění	MH1-1: Hodnotící zpráva o projektech a zaměstnanci navrhovaných změnách pro zkvalitňování výkonu svěřených agend za dané časové období – metrika dichotomické proměnné.
Odpovědnost a nároky na zdroje	Odpovědnost za realizaci opatření je primárně dána organizačním řádem ČŠI. Specifikace odpovědností za aktivity opatření a nároky na zdroje budou formulovány v implementační části Strategie rozvoje ČŠI.

## Opatření H2: Rozhodování a řízení na základě relevantních dat a informací

Záměrem opatření H2 je nadále zvyšovat kvalitu rozhodování a řízení v ČŠI na základě relevantních dat a informací, a to průřezově napříč tematickými oblastmi. Dílčí aktivity související s naplňováním záměru opatření H2 zahrnují:

- zajišťování datových podkladů a rozvíjení metrik pro rozhodování napříč tematickými oblastmi (např. sběr a zpracování dat pro rozhodování; utváření nových a úprava využívaných metrik pro rozhodování; generování datových a informačních sestav informačních systémů; nastavení a využívání systému monitoringu a hodnocení strategických dokumentů – BSC<sup>8</sup> měřítko) a s využitím informací z externího hodnocení práce ČŠI;
- realizaci interních auditů, kontrol a analýz rizik v souladu s plánem pro daný školní rok a s formulací doporučení a kontrolou jejich naplnění.

Specifikace opatření	
Časový rámec	Průběžně po dobu platnosti strategie.
Metriky naplnění	MH2-1: Funkční datový a informační systém rozhodování a řízení – metrika dichotomické proměnné (sebehodnocení).
Odpovědnost a nároky na zdroje	Odpovědnost za realizaci opatření je primárně dána organizačním řádem ČŠI. Specifikace odpovědností za aktivity opatření a nároky na zdroje budou formulovány v implementační části Strategie rozvoje ČŠI.

<sup>8</sup> *Balanced Scorecard* jako metoda strategického hodnocení.





#### 4.5 Struktura cílů a opatření a vazby mezi opatřeními

Tabulka č. 2 přehledně zachycuje celkovou strukturu cílů a opatření. Mezi opatřeními existují přirozené vazby, které utvářejí předpoklady pro uchopení pozitivních synergií jejich realizace. Integrovaný charakter opatření dokládá tabulka č. 3, která znázorňuje matici vazeb mezi nimi. Tabulka č. 4 potvrzuje relevanci formulovaných opatření prostřednictvím matice vazeb mezi rozvojovými potřebami a příležitostmi na straně jedné a formulovanými opatřeními na straně druhé.



**Tabulka č. 2: Struktura cílů a opatření**

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



Cíle	Opatření
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 Koncepční 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



**Tabulka č. 3: Matice vazeb mezi opatřeními**

● – 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				○		○		○	●	●			●	●	●		○	○		○	○		



Tabulka č. 4: Matice vazeb mezi rozvojovými potřebami a příležitostmi ČŠI a opatřeními

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																									



## 5 IMPLEMENTACE, MONITORING A HODNOCENÍ STRATEGIE ROZVOJE ČŠI

### 5.1 Implementace Strategie rozvoje ČŠI

Systém implementace Strategie rozvoje ČŠI vychází z Pravidel a je založený na zpracování interních implementačních plánů pro kratší časové období v souladu s Pravidly. Implementační plán pak zpravidla obsahuje:

- přehled a popis aktivit pro realizaci v časovém období platnosti implementačního plánu a uvedení vazeb těchto aktivit k cílům a opatřením Strategie rozvoje ČŠI;
- vymezení odpovědnosti za realizaci aktivit uvedených v implementačním plánu;
- časový harmonogram realizace aktivit uvedených v implementačním plánu;
- požadavky aktivit uvedených v implementačním plánu na zdroje;
- vymezení ukazatelů naplnění aktivit uvedených v implementačním plánu.

### 5.2 Komunikace Strategie rozvoje ČŠI

Cílem komunikace Strategie rozvoje ČŠI je posilovat informovanost a sounáležitost zaměstnanců a dalších zainteresovaných osob se strategií a tím v dlouhodobém časovém horizontu rovněž přispívat k rozvíjení vnitřní kultury strategického řízení v ČŠI. Za tímto účelem byla základní pravidla komunikace formulována v následujícím komunikačním plánu Strategie rozvoje ČŠI.

Věcný obsah	Cílová skupina	Nástroj/formy komunikace	Časový rámec
Zveřejnění Strategie rozvoje ČŠI a sdělení o vydání Strategie rozvoje ČŠI	Všichni zaměstnanci	Intranet a webové stránky Porady zaměstnanců Informační bulletin	Průběžně v návaznosti na vydání Strategie rozvoje ČŠI
	Externí subjekty	Webové stránky Informační bulletin	
Sdělení o naplňování Strategie rozvoje ČŠI	Všichni zaměstnanci	Intranet Porady zaměstnanců Informační bulletin	Průběžně v návaznosti na provedené hodnocení Strategie rozvoje ČŠI
	Externí subjekty	Informační bulletin	
Příprava aktivit implementačních plánů a jejich propojení s cíli a opatřeními	Zaměstnanci v návaznosti na jimi vykonávané agendy	Dvousměrná komunikace (f2f, online komunikační platformy)	Průběžně v návaznosti na přípravu implementačních plánů





Věcný obsah	Cílová skupina	Nástroj/formy komunikace	Časový rámec
Monitoring a hodnocení naplňování Strategie rozvoje ČŠI	Zaměstnanci v návaznosti na jimi vykonávané agendy	Dvousměrná komunikace (f2f, online komunikační platformy)	Průběžně v návaznosti na systém monitoringu a hodnocení Strategie rozvoje ČŠI
Zohlednění možnosti a vhodnosti uvedení vazby na Strategii rozvoje ČŠI v relevantních sděleních vnitřní i vnější komunikace	Všichni zaměstnanci	Intranet a webové stránky Porady zaměstnanců Informační bulletin Mediální zprávy Sociální síť Odborné výstupy	Průběžně po dobu platnosti Strategie rozvoje ČŠI
	Externí subjekty	Webové stránky Informační bulletin Mediální zprávy Sociální síť Odborné výstupy	

### 5.3 Monitoring a hodnocení Strategie rozvoje ČŠI

Systém monitoringu a hodnocení Strategie rozvoje ČŠI je založen na sledování a hodnocení subsystémů ukazatelů na třech úrovních:

- Na úrovni cílů bude subsystém sledovaných a hodnocených ukazatelů vytvořen jako součást tzv. BSC metrik ČŠI.
- Na úrovni opatření je subsystém sledovaných a hodnocených ukazatelů utvářen metrikami, které jsou uvedeny ve specifikaci formulovaných opatření (viz tabulka č. 5 pro přehled těchto ukazatelů).
- Na úrovni aktivit je subsystém sledovaných a hodnocených ukazatelů uveden v implementačních plánech Strategie rozvoje ČŠI.

V rámci systému monitoringu a hodnocení Strategie rozvoje ČŠI jsou definované ukazatele sledovány v návaznosti na skončení doby platnosti příslušného implementačního plánu (monitoring strategie). Průběžné hodnocení Strategie rozvoje ČŠI je provedeno v roce 2027, závěrečné hodnocení pak po skončení její platnosti v roce 2030. V souladu s Pravidly může ústřední školní inspektor na základě zjištění monitoringu a hodnocení Strategie rozvoje ČŠI rozhodnout o její aktualizaci.



**Tabulka č. 5: Přehled monitorovacích a hodnotících ukazatelů na úrovni opatření**

Opatření	Ukazatel
1.1	1.1a: Realizace pravidelného ročního přezkumu relevance a věcné a formální správnosti vnitřních předpisů – metrika dichotomické proměnné
	1.1b: Aktualizovaný a přehledný seznam vnitřních předpisů, které jsou dostupné zaměstnancům v aktuálních i historických verzích – metrika dichotomické proměnné
1.2	1-2a: Počet nově vydaných a aktualizovaných znění vnitřních předpisů
	1-2b: Podíl nově vydaných a aktualizovaných znění vnitřních předpisů v souladu s pravidly relevance, věcné a formální správnosti (v %)
	1-2c: Podíl nově vydaných a aktualizovaných znění vnitřních předpisů, u nichž bez uvedení důvodu nebylo realizováno připomínkování (v %)
1.3	Ukazatele jsou nastaveny v rámci opatření 2.1
1.4	1-4b: Počet vnitřních předpisů, pro něž byl využit elektronický nástroj prokazatelného seznamování zaměstnanců s vnitřními předpisy
2.1	2-1a: Přehled metodik, workflow a procesních map – metrika dichotomické proměnné
	2-1b: Realizace pravidelného přezkumu aktuálnosti metodik, workflow a procesních map – metrika dichotomické proměnné
2.2	Ukazatele jsou nastaveny v rámci opatření 6.2
2.3	2-3: Realizace pravidelného ročního přezkumu odpovědností služebních a pracovních míst – metrika dichotomické proměnné
3.1	3-1: Zavedený a využívaný systém kariérního postupu státních zaměstnanců – metrika dichotomické proměnné
3.2	3-2a: Vydaný plán vzdělávání zaměstnanců ČŠI pro daný školní rok – metrika dichotomické proměnné
	3-2b: Podíl realizovaných záměrů plánu vzdělávání zaměstnanců ČŠI (v %)
3.3	3-3a: Funkční systém osobního a odborného rozvoje zaměstnanců založený na konceptu modelových rolí, interní a externí spolupráci – metrika dichotomické proměnné (sebehodnocení)
	3-3b: Počet vytvořených či aktualizovaných materiálů k samostudiu
3.4	3-4a: Zpracovaná systemizace služebních a pracovních míst ČŠI – metrika dichotomické proměnné
	3-4b: Podíl dlouhodobě neobsazených systemizovaných služebních a pracovních míst v ČŠI (v %)
3.5	3-5a: Přehled využívaných aktivit zaměřených na posilování souladu rodinného, osobního a pracovního života zaměstnanců – metrika dichotomické proměnné
	3-5b: Nastavený systém šetření spokojenosti zaměstnanců – metrika dichotomické proměnné



Opatření	Ukazatel
	3-5c: Uzavřená kolektivní smlouva obsahující pravidla ocenění práce zaměstnanců – metrika dichotomické proměnné
4.1	4-1: Funkční systém vnitřní komunikace v ČŠI – metrika dichotomické proměnné (sebehodnocení)
4.2	4-2a: Splnění požadavků právních a jiných závazných předpisů v oblasti vnější komunikace – metrika dichotomické proměnné
	4-2b: Funkční systém vnější komunikace v ČŠI – metrika dichotomické proměnné (sebehodnocení)
4.3	4-3a: Vytvořený a využívaný jednotný vizuální styl ČŠI – metrika dichotomické proměnné
	4-3b: Podíl mediálních zpráv s negativním vyzněním vůči vizi a hodnotám ČŠI (v %)
4.4	Ukazatele jsou nastaveny v rámci opatření 3.2
5.1	5-1: Přehled realizovaných partnerských projektů a jiných aktivit zahraniční spolupráce – metrika dichotomické proměnné
5.2	5-2: Přehled realizovaných partnerských projektů a jiných aktivit externí spolupráce na národní, regionální a místní úrovni – metrika dichotomické proměnné
5.3	5-3: Aktualizovaný přehled dohod s partnerskými organizacemi – metrika dichotomické proměnné
6.1	6-1a: Zpracovaná povinná finanční a účetní dokumentace – metrika dichotomické proměnné
	6-1b: Zpracovaný plán veřejných zakázek a plán oprav a obnovy majetku pro daný rok – metrika dichotomické proměnné
	6-1c: Podíl realizovaných záměrů plánu veřejných zakázek a plánu oprav a obnovy majetku pro daný rok (v %)
6.2	6-2a: Přehled realizovaných úprav vedoucích k rozvoji informačních systémů a zvyšování kybernetické bezpečnosti ICT infrastruktury – metrika dichotomické proměnné
6.2	6-2b: Aktualizované registry informačních systémů – metrika dichotomické proměnné
6.3	Ukazatele jsou nastaveny v rámci opatření 3.2
H1	H1-1: Hodnotící zpráva o projektech a zaměstnanci navrhovaných změnách pro zkvalitňování výkonu svěřených agend za dané časové období – metrika dichotomické proměnné
H2	H2-1: Funkční datový a informační systém rozhodování a řízení – metrika dichotomické proměnné (sebehodnocení)



## 6 SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ

Tabulka č. 1: Rozvojové potřeby a příležitosti ČŠI a jejich vazba na položky SWOT analýzy... 3	
Tabulka č. 2: Struktura cílů a opatření .....	39
Tabulka č. 3: Matice vazeb mezi opatřeními .....	41
Tabulka č. 4: Matice vazeb mezi rozvojovými potřebami a příležitostmi ČŠI a opatřeními... 42	
Tabulka č. 5: Přehled monitorovacích a hodnotících ukazatelů na úrovni opatření .....	45
Obrázek č. 1: Postup zpracování Strategie rozvoje ČŠI (základní schéma) .....	2