

Univerzita Karlova
Pedagogická fakulta
Fakulta andragogiky a managementu vzdělávání

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Procesní řízení v soukromé škole
Process management in a private school

Bc. Věra Koubová

Vedoucí práce: Mgr. Zuzana Svobodová, Ph.D., DBA
Studijní program: Andragogika a management vzdělávání

Odevzdáním této diplomové práce na téma Procesní řízení v soukromé škole potvrzuji, že jsem ji vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Prohlašuji, že jsem při její tvorbě nepoužila nástrojů umělé inteligence jiným způsobem, než je uvedeno ve vyjádření, které je součástí textu práce. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Praha, 11.4.2025

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí mé diplomové práce, paní Mgr. Zuzaně Svobodové, Ph.D., DBA, za odborné vedení, cenné rady, vstřícnost a podporu, kterou mi po celou dobu zpracovávání práce poskytovala. Její zpětná vazba a podněty pro mě byly cenným přínosem při tvorbě této práce a zároveň přispěly k mému profesnímu rozvoji.

ABSTRAKT

Tato diplomová práce se zabývá implementací procesního řízení v soukromé střední škole za účelem zlepšení efektivity jednotlivých aktivit a zajištění udržitelného rozvoje organizace. Cílem práce je identifikovat klíčové oblasti pro nastavení procesů prostřednictvím analýzy současné situace ve škole a rozhovorů se členy vedení a vedoucími týmů. Výsledkem je hlubší porozumění fungování školy a návrh konkrétních opatření pro optimalizaci vnitřních procesů. Tímto způsobem práce přispívá ke zvýšení efektivity a profesionalizace řízení vzdělávací instituce.

Teoretická část vymezuje základní pojmy a principy procesního řízení, popisuje jeho přínosy ve školství a specifika soukromých vzdělávacích institucí v České republice.

V praktické části je formou případové studie podrobně analyzována praxe konkrétní školy, a to ve třech oblastech: proces správy grantů a financování projektů, proces přípravy a realizace školních výjezdů a proces správy plateb v systému EduPage. Použité metody zahrnují polostrukturované rozhovory s vedením a vybranými pracovníky školy, přímé pozorování procesů a částečnou analýzu dokumentů.

Výsledky ukazují, že i když škola nepracuje s formálně zavedeným systémem procesního řízení, některé její procesy probíhají přirozeně strukturovaně a efektivně. Práce identifikuje možnosti pro další zefektivnění – například prostřednictvím procesních map, formalizace postupů či přesnějšího vymezení rolí a odpovědností. Závěrem práce doporučuje zavedení prvků procesního řízení jako vhodný krok k profesionalizaci řízení a podpoře dalšího rozvoje školy.

KLÍČOVÁ SLOVA

efektivita, optimalizace, organizace, procesní řízení, situační analýza, soukromá škola

ABSTRACT

This thesis focuses on the implementation of process management in a private secondary school with the aim of improving the efficiency of individual activities and ensuring the sustainable development of the organization. The objective of the thesis is to identify key areas for process design through an analysis of the current situation in the school and interviews with members of management and team leaders. The outcome is a deeper understanding of the school's functioning and the proposal of specific measures for optimizing internal processes. In this way, the thesis contributes to increased efficiency and the professionalization of educational institution management.

The theoretical part defines basic concepts and principles of process management, describes its benefits in the education sector, and addresses the specifics of private educational institutions in the Czech Republic.

The practical part is structured as a case study and provides a detailed analysis of selected processes within a specific school: the process of grant administration and project financing, the process of planning and implementing school trips, and the process of managing payments via the EduPage system. The methods used include semi-structured interviews with school leaders and selected staff members, direct observation of processes, and partial document analysis.

The findings show that although the school does not operate with a formally established process management system, some processes are naturally structured and effective. The thesis identifies opportunities for further improvement and recommends introducing elements of process management to support the school's professional development and long-term efficiency.

KEYWORDS

efficiency, optimization, organization, process management, situation analysis, private school

Obsah

Úvod	12
1 Procesní řízení a vysvětlení základních pojmů.....	14
1.1 Vymezení pojmu proces	14
1.2 Historie procesního řízení	15
1.3 Procesní řízení.....	17
1.4 Základní elementy procesního řízení	17
1.5 Přínosy a rizika procesního řízení.....	18
2 Procesní řízení v podniku a organizační schéma.....	20
2.1 Organizační struktury	20
2.1.1 Tradiční hierarchické struktury	20
2.1.2 Procesní organizační struktury	21
2.1.3 Maticové struktury.....	22
2.2 Implementace procesního řízení	23
2.2.1 Fáze implementace	23
2.2.2 Role a odpovědnosti	24
2.2.3 Změna organizační kultury	24
2.3 Řízení změny v organizaci.....	26
2.3.1 Druhy organizačních změn.....	26
2.3.2 Fáze změnového procesu.....	26
2.3.3 Odpor ke změnám a jeho překonávání	27
2.3.4 Kritické faktory úspěchu změny.....	27
2.3.5 Specifika řízení změny ve školním prostředí	28
2.4 Procesní dokumentace	29
2.4.1 Procesní mapy	29

2.4.2	Procesní karty	29
2.4.3	Směrnice a pracovní postupy	30
3	Legislativní rámec procesního řízení	31
3.1	České právní předpisy	31
3.1.1	Standardy řízení kvality	31
3.2	Evropská legislativa	31
3.2.1	GDPR a procesní řízení	31
3.2.2	Evropské standardy kvality	32
3.3	Specifická legislativa pro školství	32
3.3.1	Školský zákon	32
3.3.2	Vyhlášky MŠMT	32
3.3.3	Požadavky na dokumentaci procesů ve školách	32
4	Specifika řízení soukromé školy	34
4.1	Rozdíly v řízení soukromé a státní školy	34
4.2	Finanční management soukromé školy	34
4.2.1	Zdroje financování	34
4.2.2	Finanční plánování a kontrola	35
4.3	Řízení kvality vzdělávání	36
4.3.1	Hodnocení kvality	36
4.4	Specifika personální práce	36
4.4.1	Motivační systémy	36
4.5	Marketing a komunikace	37
4.5.1	Marketingová strategie	37
5	Metodologie diplomové práce	39
5.1	Cíl výzkumu a výzkumné otázky	39

5.2	Výzkumný plán.....	39
5.3	Metoda sběru dat.....	40
5.4	Metoda analýzy dat.....	40
5.5	Etické aspekty výzkumu	41
5.6	Harmonogram výzkumu	41
6	Analýza současného stavu procesního řízení ve vybrané škole	43
6.1	Charakteristika školy	43
6.1.1	Historie a vývoj školy.....	43
6.1.2	Organizační struktura a řízení.....	43
6.1.3	Velikost školy	45
6.1.4	Vzdělávací program a zaměření školy.....	45
6.1.5	Materiální a technické vybavení školy	46
6.2	Analýza stávajících procesů.....	47
6.2.1	Hlavní (klíčové) procesy	47
6.2.2	Řídící procesy	48
6.2.3	Podpůrné procesy	50
7	Identifikace problematických oblastí.....	51
7.1	Vnímání současného stavu.....	51
7.2	Identifikované problémy	51
7.2.1	Administrativa spojená s granty a financováním projektů	51
7.2.2	Organizace výměnných pobytů a školních exkurzí	52
7.2.3	Evidence a správa plateb za školní aktivity.....	52
7.2.4	Administrativní zátěž učitelů.....	52
7.2.5	Komunikace mezi vedením, učiteli a administrativou	53
7.3	SWOT analýza současného stavu	54

8	Návrh procesu správy grantů a financování projektů v soukromém gymnáziu	56
8.1	Řízení projektů ve vzdělávacích institucích	56
8.2	Procesní mapa navrhovaného procesu	57
8.3	Popis nového procesu	57
8.3.1	Vyhledávání grantových příležitostí.....	57
8.3.2	Příprava a podání žádosti.....	60
8.3.3	Realizace projektu	62
8.3.4	Monitorování a reporting.....	65
8.3.5	Administrace projektu	67
8.4	Procesní dokumentace	71
8.5	Implementační strategie	74
8.5.1	Fáze implementace	74
8.5.2	Potřebné zdroje	75
8.5.3	Školení a rozvoj kompetencí	76
8.5.4	Řízení změny	77
8.6	Očekávané přínosy a potenciální rizika	77
8.7	Závěrečná doporučení	78
9	Návrh procesu organizace zahraničních výjezdů	80
9.1	Analýza současného stavu procesu organizace výjezdů.....	81
9.1.1	Charakteristika zahraničních výjezdů ve sledované škole	81
9.1.2	Identifikace současných postupů a problémových oblastí	82
9.1.3	Souhrnné vyhodnocení současného stavu	84
9.2	Procesní mapa navrhovaného procesu	85
9.3	Popis nového procesu	85
9.3.1	Příprava žádosti	85

9.3.2	Administrace výjezdu	88
9.3.3	Realizace výjezdu	91
9.3.4	Finanční řízení	93
9.3.5	Vyhodnocení.....	95
9.4	Procesní dokumentace	97
9.4.1	Procesní karta: Organizace zahraničních výjezdů	97
9.4.2	RACI matice odpovědností	99
9.4.3	Kontrolní seznamy a šablony	101
9.5	Implementační strategie	103
9.5.1	Fáze implementace	103
9.5.2	Potřebné zdroje	105
9.5.3	Školení a rozvoj kompetencí	105
9.5.4	Řízení změny	106
9.6	Očekávané přínosy a potenciální rizika	107
9.6.1	Očekávané přínosy	107
9.7	Závěrečná doporučení	109
9.7.1	Strategická doporučení	109
9.7.2	Operativní doporučení	110
9.7.3	Doporučení pro implementaci	111
9.7.4	Dlouhodobá udržitelnost	111
10	Návrh procesu správy plateb v systému EduPage	113
10.1	Analýza současného stavu procesu správy plateb	114
10.1.1	Charakteristika současného systému správy plateb	114
10.1.2	Identifikace problémových oblastí	114
10.1.3	Souhrnné vyhodnocení současného stavu	115

10.2	Procesní mapa navrhovaného procesu	116
10.3	Popis nového procesu.....	116
10.3.1	Vytvoření akce a platebního předpisu	116
10.3.2	Správa a evidence plateb	118
10.4	Procesní dokumentace.....	123
	Procesní karta: Správa plateb přes EduPage	123
10.4.1	RACI matice odpovědností	126
10.4.2	Kontrolní seznamy a šablony	127
10.5	Implementační strategie	130
10.5.1	Fáze implementace	130
10.5.2	Potřebné zdroje	132
10.5.3	Školení a rozvoj kompetencí	133
10.5.4	Řízení změny	135
10.6	Očekávané přínosy a potenciální rizika	136
10.6.1	Očekávané přínosy	136
10.7	Závěrečná doporučení	139
10.7.1	Strategická doporučení	139
10.7.2	Operativní doporučení	139
	Závěr.....	142
	Seznam použitých informačních zdrojů	143
	Vyjádření k využití nástrojů umělé inteligence	148
	Seznam příloh.....	149

Úvod

Procesní řízení představuje klíčový aspekt moderního managementu, který umožňuje organizacím efektivně dosahovat stanovených cílů prostřednictvím optimalizace jednotlivých činností. V oblasti vzdělávání, zvláště ve specifickém prostředí soukromých škol, se tento přístup stává zásadním faktorem pro zlepšení kvality poskytovaných služeb. Tato diplomová práce se zaměřuje na implementaci procesního řízení v konkrétní soukromé střední škole, s cílem vypracovat návrh efektivních procesů pro řízení vybraných problematických oblastí.

Pro dosažení hlavního cíle práce byly stanoveny následující výzkumné otázky:

- Jak vnímají vedoucí zaměstnanci současný stav procesního řízení na zkoumané škole?
- Jaké hlavní oblasti v řízení školy vyžadují dle vedoucích zaměstnanců zlepšení nebo restrukturalizaci a proč?
- Jaká jsou očekávání vedení školy ohledně implementace nových procesů a jaké jsou jejich hlavní obavy?

Práce je strukturována do několika částí. Teoretická část nejprve definuje pojem procesního řízení, jeho historický vývoj, principy a praktické přístupy. Následně se zaměřuje na aplikaci procesního řízení ve vzdělávacích institucích, se zvláštním důrazem na specifika soukromých škol. V praktické části je provedena analýza stávající situace na vybrané soukromé škole, včetně identifikace klíčových procesů a jejich současného stavu. Na základě těchto zjištění jsou navrženy a popsány konkrétní kroky pro optimalizaci procesů ve vybraných problematických oblastech.

Metodologicky se práce opírá o kvalitativní výzkumný přístup. Hlavními metodami sběru dat jsou polostrukturované rozhovory s vedoucími zaměstnanci a studium interních dokumentů školy. Tyto metody umožňují získat hlubší vhled do stávajícího stavu procesů a potřeb vedoucích zaměstnanců, a zároveň poskytují podklady pro navržení efektivních změn.

Praktickým přínosem této diplomové práce je vytvoření konkrétního návrhu procesního řízení pro vybranou soukromou školu, který může sloužit jako inspirace i pro další

vzdělávací instituce podobného typu. V teoretické rovině práce přispívá k rozšíření poznání o možnostech implementace procesního řízení ve specifickém prostředí soukromých vzdělávacích institucí.

1 Procesní řízení a vysvětlení základních pojmů

1.1 Vymezení pojmu proces

Proces představuje základní prvek procesního řízení a jeho správné pochopení je klíčové pro efektivní fungování organizace. V odborné literatuře se setkáváme s různými definicemi tohoto pojmu. Svozilová (2011, s. 14) definuje proces jako „*sérii logicky souvisejících činností nebo úkolů, jejichž prostřednictvím – jsou-li postupně vykonány – má být vytvořen předem definovaný soubor výsledků*“. Tuto definici vhodně doplňuje Řepa (2007), který zdůrazňuje transformační charakter procesu a uvádí, že podnikový proces je souhrnem činností, které přeměňují vstupy na výstupy určené pro jiné lidi nebo procesy, přičemž k této transformaci využívají lidské zdroje a nástroje.

Základní charakteristiky procesu zahrnují několik klíčových vlastností. Podle Svozilové (2011) je jednou z nejvýznamnějších charakteristik opakovatelnost procesu, která je podmíněna jeho standardizací. Každý proces musí mít jasně definovaného zákazníka, který je příjemcem výstupu procesu. Neméně důležitá je role vlastníka procesu, který nese odpovědnost za jeho fungování a výsledky. Pro efektivní řízení procesu je také nezbytné jasné vymezení jeho začátku a konce.

Pro úspěšné řízení procesu je třeba porozumět jeho základním parametrům. Svozilová (2011) definuje několik klíčových parametrů, které musí být u každého procesu jasné stanoveny. Hranice procesu vymezují oblast, kde dochází k transformaci vstupů na výstupy. Vstupy představují inicializační události, které proces spouštějí, zatímco výstupy jsou konkrétním produktem procesu. Majitel procesu je osoba, která nese přímou odpovědnost za efektivitu procesu a jeho průběžné zlepšování. Zákazníkem procesu může být jak konkrétní osoba či organizace, tak i následný proces v řetězci činností. Pro hodnocení efektivity procesu jsou důležité také jeho náklady, které vyjadřují finanční hodnotu spotřebovaných zdrojů, a čas potřebný k realizaci procesu.

Řepa (2007) dále zdůrazňuje význam jasného účelu každého procesu. Podle něj musí mít proces vždy jednoznačně definovaný cíl, který je v souladu se strategickými cíli organizace. Pro hodnocení naplňování tohoto cíle je nezbytné stanovit měřitelné ukazatele

výkonnosti. Autor také klade důraz na pevnou strukturu procesu a jasné určení potřebných zdrojů pro jeho realizaci.

1.2 Historie procesního řízení

Procesní řízení není jen módním trendem moderního managementu, ale výsledkem dlouhodobého vývoje organizačních a řídicích principů. Jeho kořeny sahají hluboko do průmyslové revoluce, kdy myslitelé a podnikatelé hledali efektivnější způsoby organizace práce a výroby.

Adam Smith (konec 18. století)

- Zavedl princip dělby práce dle knihy „O původu bohatství národů“ (1776)
- Rozdělení výrobního procesu na jednoduché opakované operace
- Umožnil prudký růst kvalifikace a efektivity práce (*Hammer, Champy, 1993*)

Henry Ford (začátek 20. století)

- Zavedl pohyblivý pás
- Nechal práci přicházet k dělníkům
- Dosáhl stonásobného až tisícinásobného růstu produktivity (*Hammer, Champy, 1993*)

Alfred Sloan (polovina 20. století)

- Aplikoval princip dělby práce v managementu
- Vytvořil nezávislé divize v organizacích
- Umožnil zvýšení efektivity jednotlivých částí organizace (*Hammer, Champy, 1993*)

Vznik procesního řízení (90. léta 20. století)

Průlomové publikace

- Michael Hammer a James Champy: "Reengineering the Corporation" (1993)
- Thomas Davenport: "Process Innovation" (1993) (*Davenport, 1996*)

Klíčové charakteristiky doby

- Přejít od industriální do postindustriální éry
- Zákazník se stává rozhodujícím faktorem úspěchu
- Prudký rozvoj informačních technologií
- Potřeba neustálých změn v organizacích (*Hammer, Champy, 1993*)

Vývoj přístupů k procesnímu řízení

První generace (začátek 90. let)

- Zaměřena na technologie
- Radikální změny
- Často spojována s masivním propouštěním
- Necitlivost k lidskému faktoru (*Davenport, 1996*)

Druhá generace (konec 90. let)

- Celostní přístup k procesům dle Markuse Gappmaiera
- Důraz na lidské potřeby
- Respekt k zaměstnancům
- Spolupráce a komunikace
- Pozvolné a kontinuální zlepšování (*Řepa, 2012*)

Procesní řízení se tak vyvinulo od čistě technokratického přístupu k modernímu, lidsky orientovanému managementu zaměřenému na flexibilitu a nepřetržité zdokonalování organizací.

V současnosti, jak uvádí portál Process Excellence Network (online, 2022), se procesní řízení zaměřuje na:

- Digitální transformaci procesů
- Agilní přístupy k procesním změnám
- Integraci umělé inteligence do procesního řízení
- Důraz na zákaznickou zkušenost

1.3 Procesní řízení

Procesní řízení představuje systematický přístup k optimalizaci a správě procesů ve vzdělávacích organizacích. Podle Mathiase Weskeho (2007, s. 5) „*Business process management includes concepts, methods, and techniques to support the design, administration, configuration, enactment, and analysis of business processes.*” Tato definice vystihuje šíři procesního řízení jako disciplíny, která spojuje technické nástroje s organizačními cíli. V kontextu školy se tyto principy uplatňují při nastavování interních procesů, jako je organizace zahraničních výjezdů, komunikace s rodiči nebo zavádění nových forem výuky. Původní koncept procesního řízení se vyvinul z přístupů Total Quality Management (TQM) a reengineeringu podnikových procesů v 90. letech 20. století (Řepa, 2012).

Na rozdíl od funkčního řízení, které se zaměřuje na optimalizaci jednotlivých organizačních jednotek, procesní řízení klade důraz na toky činností napříč organizací bez ohledu na hranice oddělení. Fišer (2014) zdůrazňuje, že zatímco funkční řízení může vést k vytváření organizačních sil, procesní řízení podporuje spolupráci a orientaci na výsledek pro zákazníka.

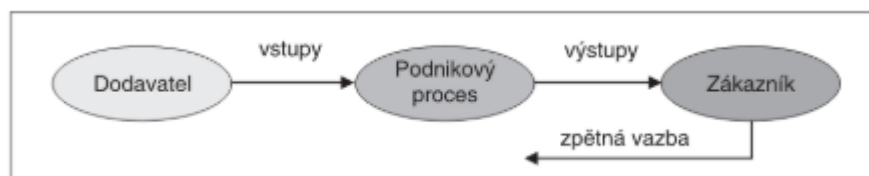
1.4 Základní elementy procesního řízení

Každý proces obsahuje následující klíčové elementy:

Vstupy a výstupy:

- Vstupy: materiály, informace, lidské zdroje
- Výstupy: produkty, služby, dokumenty (Grasseová et al., 2008)

Obrázek 1- Základní schéma podnikového procesu



Zdroj: Řepa (2007, s. 15)

Role v procesním řízení:

- Vlastník procesu - zodpovědný za celkové fungování procesu
- Zákazník procesu - příjemce výstupu
- Manažer procesu - operativně řídí proces
- Operátor procesu - vykonává konkrétní činnosti (Svozilová, 2011)

Procesní mapy slouží k vizualizaci procesů a jejich vzájemných vztahů. Weske (2007) rozlišuje několik úrovní procesních map:

- Přehledová mapa procesů
- Procesní mapy jednotlivých oblastí
- Detailní procesní diagramy

1.5 Přínosy a rizika procesního řízení

Implementace procesního řízení představuje významnou organizační změnu, která s sebou přináší jak značné výhody, tak určitá rizika a výzvy. Pro úspěšnou implementaci je klíčové porozumět oběma těmito aspektům a připravit se na ně. Jak uvádí Fišer (2014, s. 42), *"úspěšná transformace na procesně řízenou organizaci vyžaduje systematický přístup a důkladné pochopení všech možných dopadů této změny."*

Mezi hlavní přínosy procesního řízení patří:

- Zvýšení efektivity a produktivity
- Lepší kontrola nad procesy
- Snížení nákladů
- Zvýšení kvality produktů a služeb
- Zlepšení komunikace mezi odděleními (Fišer, 2014)

Potenciální rizika implementace zahrnují:

- Odpor zaměstnanců ke změnám
- Nedostatečnou podporu vedení
- Nepochopení konceptu procesního řízení
- Přílišnou byrokratizaci (Řepa, 2012)

Kritické faktory úspěchu implementace procesního řízení byly identifikovány na základě rozsáhlých výzkumů a praktických zkušeností. Weske (2007) zdůrazňuje, že úspěšnost implementace procesního řízení závisí především na systematickém přístupu k řízení změn a aktivním zapojení všech klíčových stakeholderů. Mezi nejdůležitější faktory úspěchu patří:

1. Podpora top managementu - aktivní zájem a viditelná podpora vedení
2. Jasně definované cíle - srozumitelné a měřitelné cíle implementace
3. Efektivní komunikace - pravidelná a otevřená komunikace se všemi zainteresovanými stranami
4. Zapojení zaměstnanců - aktivní účast pracovníků na všech úrovních organizace
5. Průběžné měření a vyhodnocování - systematický monitoring pokroku a dosažených výsledků

Svozilová (2011) doplňuje, že pro dlouhodobý úspěch procesního řízení je klíčové vybudovat organizační kulturu podporující kontinuální zlepšování procesů a otevřenou komunikaci napříč organizačními útvary. Grasseová et al. (2008) zároveň upozorňují na nutnost pravidelné revize a aktualizace procesů v závislosti na měnících se podmínkách vnitřního i vnějšího prostředí organizace.

2 Procesní řízení v podniku a organizační schéma

2.1 Organizační struktury

Organizační struktura představuje formální systém vztahů mezi jednotlivými částmi organizace a je klíčovým prvkem pro efektivní fungování každého podniku. Cejthamr a Dědina (2010) zdůrazňují, že správně zvolená organizační struktura je základním předpokladem efektivního fungování a adaptability organizace v měnícím se prostředí.

2.1.1 Tradiční hierarchické struktury

Hierarchická organizační struktura je tradičním modelem uspořádání organizace, který se vyznačuje vertikálním uspořádáním s jasně definovanými úrovněmi řízení a podřízenosti. Tento systém umožňuje efektivní řízení a kontrolu, jelikož každý zaměstnanec má přesně stanovené místo v organizačním schématu a odpovídající pravomoci. Hierarchická struktura podporuje specializaci a dělbu práce, což může vést k vyšší efektivitě a přehlednosti v rámci organizace. Nicméně může také omezovat flexibilitu a zpomalovat rozhodovací procesy, zejména v dynamickém prostředí, kde je vyžadována rychlá adaptace. V takových případech může být vhodné zvážit alternativní organizační modely, které lépe podporují inovaci a rychlost reakce na změny. (Moralesová, 2024)

Tato struktura se vyznačuje jasným komunikačním tokem shora dolů, kde jsou směrnice předávány z vyššího vedení na nižší úrovně. Poskytuje dobře definované role a odpovědnosti, které mohou zvýšit efektivitu a přehlednost ve velkých organizacích. Může to však také vést k rigiditě, pomalému rozhodování a omezené flexibilitě, protože každá úroveň hierarchie může potřebovat schválit změny nebo nové nápady.

Navzdory svým potenciálním nevýhodám zůstává hierarchická organizační struktura v mnoha průmyslových odvětvích oblíbená díky svému přímému přístupu k řízení a kontrole, což z ní činí základní model pro organizační design. (Moralesová, 2024)

Současně však tento typ struktury vykazuje určité limitace v kontextu moderního podnikatelského prostředí. Cejthamr a Dědina (2010) identifikují jako hlavní problém pomalejší reakce na změny v prostředí a komplikovanou komunikaci mezi jednotlivými odděleními. Vertikální hierarchie může vytvářet bariéry pro inovace a flexibilní

přizpůsobování požadavkům trhu, což v době rostoucí dynamiky podnikatelského prostředí představuje významnou nevýhodu.

2.1.2 Procesní organizační struktury

Procesní organizační struktury reprezentují moderní přístup k organizačnímu uspořádání, který reflektuje potřebu větší flexibility a efektivity v současném podnikatelském prostředí. Na rozdíl od tradičních struktur jsou organizovány podle klíčových procesů, což umožňuje lepší koordinaci činností a rychlejší reakci na požadavky zákazníků. Cejthamr a Dědina (2010) zdůrazňují, že tento typ struktury podporuje horizontální spolupráci napříč organizací a eliminuje tradiční bariéry mezi odděleními.

Procesní struktura představuje pohled na organizaci založený nikoli na útvarech a odděleních, ale na činnostech a procesech, které vedou k naplňování cílů organizace. Na rozdíl od tradiční útvarové struktury, která je stabilní a snadno pozorovatelná (např. podle oddělení či pracovních míst), je procesní struktura více abstraktní a obtížněji rozpoznatelná.

Jak uvádí Blažek (2022, nečíslováno), „*procesní struktura je složitá a obtížně rozpoznatelná. Je podstatně abstraktnější než struktura útvarová*“, protože činnosti, na rozdíl od útvarů, nejsou v organizaci na první pohled viditelné a vyžadují hlubší analýzu. Procesy představují dynamickou složku organizace, zatímco útvary bývají spíše statickými jednotkami.

Procesní struktura vyjadřuje, jak jsou jednotlivé činnosti propojeny napříč útvary a kdo se na jejich realizaci podílí. Důležitým aspektem je volba přiměřené rozlišovací úrovně, tedy rozhodnutí, jak podrobně budou jednotlivé činnosti popsány a jak budou propojeny do procesů. Příliš hrubé nebo naopak příliš podrobné členění může vést k nepřesnému nebo nepřehlednému obrazu skutečného fungování organizace.

Procesní struktura bývá označována za primární strukturu, neboť skutečně odráží reálný chod organizace a její schopnost dosahovat stanovených cílů. Naproti tomu útvarová struktura má spíše podpůrnou a administrativní funkci.

2.1.3 Maticové struktury

Maticová organizační struktura představuje model řízení, ve kterém jsou zaměstnanci podřízeni více než jednomu nadřízenému či vedoucímu. Tento přístup kombinuje funkční a projektové řízení, což umožňuje efektivnější alokaci zdrojů a podporuje flexibilitu v organizaci. Maticová struktura je často využívána v prostředích, kde je kladen důraz na rychlou adaptaci na změny a potřebu mezifunkční spolupráce. Mezi hlavní výhody patří zvýšená flexibilita, efektivnější využití zdrojů a podpora inovací. Na druhé straně může tento model vést k nejasnostem v odpovědnostech, možným konfliktům mezi vedoucími a zvýšeným nárokům na komunikaci. Implementace maticové struktury vyžaduje pečlivé plánování a jasné definování rolí a odpovědností, aby se předešlo možným komplikacím. (PM Consulting, online, n.d.)

Podle Blažka (2022) se tato struktura vyznačuje tím, že zaměstnanci jsou podřízeni dvěma liniím řízení – jednak vedoucímu svého kmenového útvaru, jednak vedoucímu projektu, na kterém aktuálně pracují. Vertikálně jsou organizovány kmenové útvary (např. vývoj, marketing, výroba), horizontálně pak dočasné projektové týmy.

Blažek dále upozorňuje, že klíčovým rysem maticové struktury je právě dvojí podřízenost, která může vést k vyšší náročnosti na koordinaci, ale i k riziku nejasností v odpovědnosti a kompetencích. Proto je nezbytné přesně vymezit pravomoci mezi oběma liniemi řízení a stanovit jasná pravidla spolupráce.

V praxi rozlišuje Blažek dva základní modely fungování maticové struktury:

- Model s převahou kmenových útvarů, kdy projektový vedoucí „objednává“ práci přes vedoucí jednotlivých útvarů.
- Model s převahou projektového řízení, kdy projektový vedoucí „najímá“ členy týmu napřímo a má vyšší míru samostatnosti.

Volba vhodného modelu by měla vždy vycházet z charakteru projektu a potřeb organizace. Maticová struktura tak představuje účinný, i když náročný, nástroj řízení v prostředí, kde je potřeba kombinovat stabilitu s pružností.

2.2 Implementace procesního řízení

Implementace procesního řízení představuje komplexní organizační změnu, která vyžaduje systematický přístup a důkladnou přípravu. Grasseová et al. (2008) zdůrazňují, že úspěšná implementace musí začít strategickou analýzou a jasným vymezením cílů změny. Organizace musí nejprve porozumět svému současnému stavu, identifikovat klíčové procesy a stanovit priority pro jejich optimalizaci.

2.2.1 Fáze implementace

Proces implementace procesního řízení lze rozdělit do několika klíčových fází, které na sebe logicky navazují. Grasseová et al. (2008) definují následující fáze implementace:

1. Strategická příprava

- Analýza současného stavu organizace
- Definice strategických cílů změny
- Identifikace klíčových stakeholderů
- Stanovení rozsahu implementace

2. Příprava implementace

- Sestavení implementačního týmu
- Vytvoření časového harmonogramu
- Alokace zdrojů
- Příprava komunikační strategie

3. Realizace změny

- Mapování a analýza procesů
- Návrh optimalizačních opatření
- Implementace změn
- Průběžné hodnocení výsledků

V této fázi organizace provádí důkladnou analýzu současného stavu, definuje cíle změny a stanovuje rozsah implementace. Cejthamr a Dědina (2010) zdůrazňují význam zapojení vrcholového vedení v této fázi, neboť jejich podpora je klíčová pro úspěch celého projektu.

Přípravná fáze se zaměřuje na vytvoření podmínek pro úspěšnou implementaci. Organizace sestavuje implementační tým, plánuje potřebné zdroje a vytváří komunikační

strategii. Veber (2014) upozorňuje na důležitost pečlivého výběru členů implementačního týmu, kteří by měli disponovat jak odbornými znalostmi, tak schopností efektivně komunikovat změny napříč organizací.

Realizační fáze představuje jádro implementace, kdy dochází k mapování procesů, nastavení metrik a pilotní implementaci. Grasseová et al. (2008) doporučují postupovat v několika cyklech, začít s pilotním projektem menšího rozsahu a postupně rozšiřovat implementaci na další oblasti organizace. Tento přístup umožňuje včasnou identifikaci potenciálních problémů a jejich řešení před plošným nasazením.

2.2.2 Role a odpovědnosti

Úspěšná implementace procesního řízení vyžaduje jasné vymezení rolí a odpovědností. Cejthamr a Dědina (2010) definují několik klíčových rolí, které jsou nezbytné pro efektivní fungování procesně řízené organizace. Procesní architekt odpovídá za celkovou koncepci procesního řízení a zajišťuje soulad procesů se strategickými cíli organizace. Vlastník procesu nese odpovědnost za konkrétní proces od začátku do konce, včetně jeho výkonnosti a kontinuálního zlepšování.

Procesní manažer se zaměřuje na každodenní řízení procesů a koordinaci činností jednotlivých týmů. Spolupracuje s procesním analytikem, který provádí detailní analýzy procesů, identifikuje příležitosti ke zlepšení a navrhuje optimalizační opatření. Členové procesních týmů pak představují výkonnou složku, která zajišťuje realizaci jednotlivých procesních kroků.

2.2.3 Změna organizační kultury

Změna organizační kultury představuje komplexní a náročný proces, který vyžaduje důkladné plánování, koordinaci a podporu ze strany vedení organizace. Organizační kultura je souhrnem sdílených hodnot, norem, přesvědčení a způsobů chování, které utvářejí způsob fungování organizace. Změna těchto hluboce zakořeněných prvků je proto vždy dlouhodobým procesem a nelze ji realizovat bez zapojení všech úrovní organizace.

Podle Lukášové a Nového (2004) zahrnuje proces změny organizační kultury několik klíčových kroků. Prvním krokem je formulace jasné a srozumitelné strategie, která odráží

nové směřování organizace. Tato strategie by měla být transparentní a dobře komunikovaná, aby zaměstnanci rozuměli důvodům změny. Následuje stanovení očekávání organizace vůči svým zaměstnancům, což zahrnuje definování požadovaných hodnot, přístupů a způsobů práce, které by měly být nově přijaty.

Dalším klíčovým krokem je vyjádření žádoucí podoby organizační kultury, tedy stanovení parametrů, které by měly v budoucnu charakterizovat organizaci. Následně je nutné provést analýzu a hodnocení stávající kultury, která umožní identifikovat rozdíly mezi současným stavem a požadovaným cílem. Tento krok slouží jako základ pro určení oblastí, které je třeba změnit, a pomáhá lépe pochopit bariéry, které by mohly změnu komplikovat.

Součástí změny organizační kultury je také informovanost zaměstnanců o důvodech, přínosech a očekávaných výsledcích změny. Transparentní komunikace a pravidelná zpětná vazba jsou nezbytné pro získání podpory zaměstnanců. Realizace vzdělávacích aktivit je dalším důležitým krokem, protože poskytuje zaměstnancům potřebné znalosti a dovednosti, které jim usnadní adaptaci na nové požadavky.

Poslední fáze zahrnuje průběžné sledování a vyhodnocování procesu změny, které umožní identifikovat problémy a přizpůsobit přístup aktuálním potřebám organizace. Po určité době by měla být provedena diagnostika změn v organizační kultuře, která zhodnotí, zda bylo dosaženo požadovaných výsledků a jaké další kroky jsou nutné.

Vedení organizace hraje v tomto procesu klíčovou roli. Aktivní zapojení a podpora ze strany vedoucích pracovníků jsou nezbytné pro vytvoření prostředí, které podporuje otevřenost ke změnám. Úspěšná změna organizační kultury může vést k výraznému zlepšení výkonnosti organizace, zvýšení spokojenosti zaměstnanců a dosažení strategických cílů.

Lukášová a Nový (2004) zdůrazňují význam systematického přístupu ke změně kultury, který zahrnuje jasné definování žádoucí kultury, komunikaci změn, úpravu systémů řízení a vzdělávání zaměstnanců.

2.3 Řízení změny v organizaci

Implementace procesního řízení představuje významnou organizační změnu, která vyžaduje systematický přístup a pochopení základních principů řízení změn. Jak uvádí Fišer (2014), úspěšná transformace na procesně řízenou organizaci je komplexním procesem, který zasahuje do všech oblastí fungování organizace.

2.3.1 Druhy organizačních změn

V kontextu procesního řízení rozlišujeme několik základních typů změn, které se liší svým rozsahem a dopadem na organizaci. Řepa (2012) popisuje inkrementální změny jako postupný proces zlepšování, při kterém dochází k průběžné optimalizaci stávajících činností. Tento typ změn je charakteristický nižším rizikem odporu ze strany zaměstnanců, neboť změny jsou implementovány pozvolna a s možností průběžné adaptace.

Radikální změny naproti tomu představují kompletní redesign procesů a zásadní změnu způsobu práce. Tento přístup s sebou nese vyšší riziko odporu ke změnám, ale může přinést výraznější zlepšení výkonnosti organizace. Nejkomplexnějším typem jsou transformační změny, které znamenají fundamentální proměnu celého paradigmatu řízení, například přechod od funkčního k procesnímu řízení.

Trojanová, Bočanová, Svobodová (2024) popisují dva typy změn v kontextu školství. Změny řízené manažersky se týkají každodenních provozních úprav, jako jsou změny rozvrhů, dohledů či úprav školního prostředí, a rovněž legislativních změn, které škola musí implementovat bez možnosti ovlivnění jejich obsahu. Jejich zavádění vyžaduje plánování, harmonogram a alokaci zdrojů. Naproti tomu změny vedené lídrovsky se vztahují k hlubším transformačním zásahům – například ke změně vzdělávacích přístupů, způsobu hodnocení či zavádění projektového vyučování. Tyto změny vyžadují vizi, motivaci kolegů a aktivní práci s odporem ke změně.

2.3.2 Fáze změnového procesu

Dle Kottera (2015) je proces organizační změny systematický postup zahrnující osm navazujících kroků, které jsou klíčové pro úspěšnou transformaci organizace. Tento proces začíná vytvořením pocitu naléhavosti, kdy je třeba přesvědčit zainteresované strany o

nutnosti změny. Následuje sestavení koalice schopné prosadit a realizovat změny, přičemž je klíčové zapojit osoby s dostatečnou autoritou a odbornými znalostmi.

Třetím krokem je vytvoření vize a strategie, které poskytují jasný směr a cíl změnového procesu. Následná komunikace transformační vize musí být intenzivní a konzistentní, aby všichni zaměstnanci porozuměli smyslu změn. Delegování pravomocí a vytváření krátkodobých vítězství jsou dalšími nezbytnými kroky, které pomáhají udržet motivaci a dynamiku změny. Proces je završen využitím dosažených výsledků k podpoře dalších změn a zakotvením nových přístupů do organizační kultury.

2.3.3 Odpor ke změnám a jeho překonávání

Svozilová (2011) zdůrazňuje, že odpor ke změnám je přirozenou součástí každého změnového procesu. Příčiny tohoto odporu jsou komplexní a zahrnují psychologické i organizační faktory. Zaměstnanci často pocítují strach z neznámého a obavy ze ztráty jistoty nebo neschopnosti dostát novým požadavkům. Významnou roli hraje také setrvačnost stávajících postupů a případná nedostatečná informovanost o plánovaných změnách.

Pro překonání odporu je klíčová otevřená komunikace a aktivní zapojení zaměstnanců do plánování změn. Postupná implementace změn umožňuje zaměstnancům lépe se adaptovat na nové podmínky. Nezbytnou součástí je také systematické vzdělávání a podpora, stejně jako jasná demonstrace přínosů změny pro jednotlivce i organizaci jako celek.

V procesu změny je důležité brát v úvahu přirozenou lidskou reakci na nejistotu a ohrožení. Autorky upozorňují, že lidé často procházejí tzv. cyklem přijetí, který zahrnuje fáze od popírání a hněvu až po přijetí a aktivní řešení situace. Pokud jsou o změně dostatečně informováni a mají prostor projít tímto procesem vlastním tempem, je pravděpodobnější, že změnu přijmou a budou ochotni spolupracovat, než když jsou k přijetí změny nuceni silou. (Trojanová, Bočanová a Svobodová, 2024).

2.3.4 Kritické faktory úspěchu změny

Grasseová (2008) identifikuje několik klíčových faktorů, které jsou rozhodující pro úspěšnou implementaci změny. Zásadní je podpora vrcholového vedení, které musí být

aktivně zapojeno do procesu změny a demonstrovat svůj závazek k její realizaci. Jasná vize a strategie změny poskytují potřebný rámec a směr transformace.

Úspěšná implementace změny vyžaduje také dostatečné zdroje, a to jak finanční, tak personální. Efektivní komunikace musí probíhat na všech úrovních organizace a zahrnovat všechny klíčové stakeholdery. Systematický přístup k řízení změny zahrnuje také pravidelné měření a vyhodnocování pokroku, které umožňuje včas identifikovat případné problémy a přijmout nápravná opatření.

2.3.5 Specifika řízení změny ve školním prostředí

Školní prostředí vykazuje podle Trojana (2018) řadu specifík, která významně ovlivňují proces řízení změn. Zásadní je vliv legislativního rámce, který vymezuje mantinely pro možné změny. Složitá struktura stakeholderů zahrnující žáky, rodiče, zřizovatele a další subjekty vyžaduje pečlivé vyvažování různých zájmů a potřeb. Omezené možnosti motivace zaměstnanců v kombinaci se specifickou organizační kulturou také představují významné výzvy pro management změny.

Podle Svobodové (2021) je změna ve školním prostředí často vnímána jako ohrožení, což může vyvolávat odpor. Významnou roli proto hraje vedení školy, které musí být schopné nejen změnu iniciovat, ale zároveň vytvářet prostředí důvěry a participace. Klíčová je komunikace změny a možnost pedagogů se do jejího průběhu aktivně zapojit

V oblasti personální je charakteristická vysoká autonomie pedagogů a důraz na individuální přístup k výuce. Potřeba kontinuálního vzdělávání a různorodost požadovaných kompetencí vytváří dodatečné nároky na řízení změnového procesu. Procesní specifika zahrnují nutnost efektivně kombinovat pedagogické a administrativní procesy při zachování vysoké kvality vzdělávání.

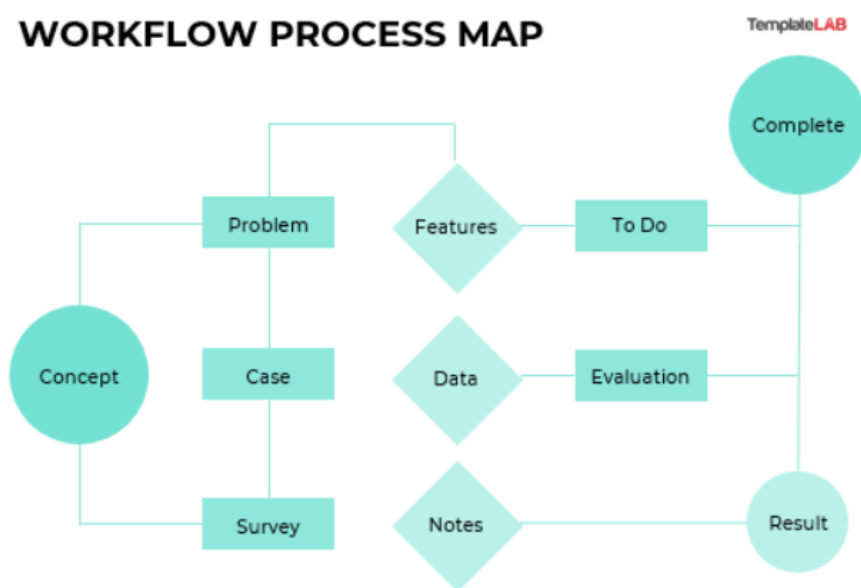
Vališová a Kasíková (2011) upozorňují na dodatečná specifika v kontextu soukromé školy. Zde je patrný vyšší tlak na efektivitu procesů a nutnost udržení konkurenceschopnosti. Management musí také zajistit rychlou reakci na požadavky klientů při současném zachování vzdělávacích standardů. Klíčovou výzvou je nalezení rovnováhy mezi vzdělávacími cíli a podnikatelskými aspekty fungování školy.

2.4 Procesní dokumentace

2.4.1 Procesní mapy

Procesní mapy představují základní nástroj pro vizualizaci a dokumentaci procesů v organizaci. Grasseová et al. (2008) rozlišují několik úrovní procesních map, od přehledových map zachycujících hlavní procesy organizace až po detailní procesní diagramy popisující konkrétní pracovní postupy. Přehledové mapy poskytují celkový pohled na strukturu procesů a jejich vzájemné vazby, zatímco podrobné procesní diagramy zachycují jednotlivé kroky, rozhodovací body a toky informací v rámci konkrétního procesu.

Obrázek 2 - Vzor procesní mapy



Zdroj: https://templatelab.com/process-map/#google_vignette

2.4.2 Procesní karty

Základní struktura procesní karty obsahuje:

Identifikační údaje:

- Název procesu

- Identifikační číslo
- Verze a datum poslední aktualizace
- Vlastník procesu

Popis procesu:

- Cíl procesu
- Rozsah a hranice procesu
- Vstupy a výstupy
- Zákazníci procesu

Výkonnostní parametry:

- Klíčové metriky (KPI)
- Cílové hodnoty
- Způsob měření
- Frekvence vyhodnocování

Veber (2014) dále zdůrazňuje, že základními prvky jsou jednoznačná definice cíle procesu, identifikace vlastníka procesu a specifikace vstupů a výstupů. Důležitou součástí je také stanovení metrik pro měření výkonnosti procesu a identifikace potřebných zdrojů a regulátorů.

2.4.3 Směrnice a pracovní postupy

Cejthamr a Dědina (2010) popisují hierarchický systém procesní dokumentace, který zajišťuje jednotný přístup k řízení procesů napříč organizací. Procesní manuál představuje zastřešující dokument, který definuje základní principy a pravidla procesního řízení v organizaci. Na něj navazují organizační směrnice upřesňující odpovědnosti a pravomoci jednotlivých rolí v procesním řízení.

Pracovní postupy poskytují detailní návody pro realizaci konkrétních činností a jsou doplněny kontrolními seznamy, které slouží k ověření správnosti provedení jednotlivých kroků. Grasseová et al. (2008) zdůrazňují potřebu pravidelné aktualizace procesní dokumentace v závislosti na změnách v procesech a získaných zkušenostech z jejich realizace.

3 Legislativní rámec procesního řízení

3.1 České právní předpisy

Procesní řízení v České republice je nepřímo regulováno několika právními předpisy. Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (dále jen "zákon o finanční kontrole") definuje požadavky na kontrolní mechanismy a řízení procesů v organizacích veřejného sektoru.

Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví (dále jen "zákon o účetnictví") stanovuje požadavky na dokumentaci a průkaznost procesů souvisejících s účetnictvím. Grasseová a kol. (2008) zdůrazňují, že tento zákon nepřímo vyžaduje implementaci procesního přístupu k řízení finančních toků a souvisejících činností.

3.1.1 Standardy řízení kvality

Česká technická norma ČSN EN ISO 9001:2015 Systémy managementu kvality - Požadavky (dále jen "ISO 9001") představuje klíčový standard pro systémy managementu kvality. Nenadál (2016) uvádí následující požadavky normy na procesní řízení:

- Identifikace procesů potřebných pro systém managementu kvality
- Určení posloupnosti a vzájemného působení procesů
- Určení kritérií a metod potřebných pro zajištění efektivního fungování a řízení procesů
- Zajištění dostupnosti zdrojů a informací nezbytných pro podporu a monitorování procesů

3.2 Evropská legislativa

3.2.1 GDPR a procesní řízení

Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 2016/679 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů (dále jen "GDPR") významně ovlivňuje způsob řízení procesů. Janečková (2018) zdůrazňuje požadavky:

- Dokumentaci procesů zpracování osobních údajů
- Implementaci technických a organizačních opatření
- Pravidelnou revizi a aktualizaci procesů

- Zajištění odpovědnosti za ochranu osobních údajů

3.2.2 Evropské standardy kvality

Evropská unie podporuje implementaci procesního řízení prostřednictvím standardů a doporučení. Model excelence EFQM představuje komplexní rámec pro hodnocení a zlepšování organizací (Nenadál, 2016).

3.3 Specifická legislativa pro školství

3.3.1 Školský zákon

Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (dále jen "školský zákon") stanovuje základní rámec pro fungování škol. Trojan (2018) uvádí oblasti vyžadující procesní přístup:

- Řízení pedagogického procesu
- Hodnocení kvality vzdělávání
- Dokumentace školních činností
- Správa školní matriky

3.3.2 Vyhlášky MŠMT

Vyhláška č. 15/2005 Sb., kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů a výročních zpráv, definuje požadavky na dokumentaci procesů:

- Strategické plánování
- Hodnocení školy
- Řízení kvality vzdělávání
- Hospodaření školy

3.3.3 Požadavky na dokumentaci procesů ve školách

Trojanová (2014) identifikuje klíčové oblasti dokumentace:

Povinná dokumentace:

- Školní vzdělávací program
- Třídní knihy
- Školní řád

- Záznamy z pedagogických rad
- Evidence žáků (školní matrika)

Doporučená procesní dokumentace:

Organizační řád

- Pracovní náplně zaměstnanců
- Směrnice pro jednotlivé oblasti řízení
- Krizové plány a postupy

4 Specifika řízení soukromé školy

4.1 Rozdíly v řízení soukromé a státní školy

Řízení soukromé školy vykazuje významné odlišnosti od řízení státních vzdělávacích institucí. Trojan (2018) identifikuje hlavní rozdíly v oblasti financování, personální politiky a strategického řízení. Zatímco státní školy jsou primárně financovány z veřejných zdrojů, soukromé školy musí aktivně diverzifikovat své finanční zdroje a efektivně hospodařit se školným.

Specifická pozice ředitele soukromé školy vyžaduje komplexní přístup k řízení instituce. Průcha (2017) zdůrazňuje, že kromě pedagogického vedení musí ředitel zajišťovat marketingové aktivity, aktivně komunikovat se zřizovatelem a věnovat značnou pozornost finančnímu plánování. Významnou součástí jeho práce je také řízení vztahů s klienty, tedy rodiči a žáky, kteří mají v kontextu soukromého vzdělávání často vyšší očekávání ohledně kvality poskytovaných služeb a komunikace ze strany školy.

4.2 Finanční management soukromé školy

4.2.1 Zdroje financování

Školné a poplatky za služby

Jedním ze zdrojů příjmů soukromých škol je školné, které platí rodiče za vzdělávání svých dětí. Výše školného se liší v závislosti na typu a kvalitě poskytovaného vzdělávání, vybavení školy a nabízených mimoškolních aktivitách. Kromě školného mohou školy vybírat poplatky za další služby, jako je stravování, školní družina, zájmové kroužky nebo výukové pomůcky.

Dotace z veřejných rozpočtů

Soukromé školy mohou získávat dotace ze státního rozpočtu na přímé náklady na vzdělávání, které jsou určeny především na platy pedagogických pracovníků. Provozní výdaje jsou převážně hrazeny z jiných zdrojů, jako je školné nebo dary.

Sponzorské dary a příspěvky

Dalším zdrojem financování jsou finanční dary od jednotlivců, firem nebo neziskových organizací. Tyto prostředky mohou být využity na rozvoj školy, modernizaci vybavení, realizaci projektů nebo stipendia pro talentované studenty.

Granty a projektové financování

Soukromé školy mají možnost získat prostředky prostřednictvím grantů a projektového financování, ať už z domácích, nebo evropských fondů. Tyto zdroje mohou být využity na inovace ve vzdělávání, investice do infrastruktury nebo zavádění moderních technologií do výuky. Z některých grantů je možné hradit i provozní výdaje školy.

Vedlejší hospodářská činnost

Některé soukromé školy provozují vedlejší činnost, například pronájem svých prostor, pořádání kurzů pro veřejnost, letní tábory nebo jiné aktivity generující příjem. Tento typ financování může výrazně přispět k finanční stabilitě školy.

Stipendijní programy a příspěvky

Některé školy nabízejí stipendia, která jsou financována ze speciálních fondů nebo příspěvků od partnerů školy. Tyto prostředky podporují studenty ze sociálně slabších rodin nebo mimořádně nadané studenty.

Správná kombinace těchto zdrojů je klíčová pro zajištění finanční stability soukromé školy a umožňuje jí poskytovat kvalitní vzdělání, rozvíjet infrastrukturu a přizpůsobovat se měnícím se požadavkům ve vzdělávání.

4.2.2 Finanční plánování a kontrola

V oblasti finančního řízení soukromé školy zdůrazňují Vališová a Kasíková (2011) nutnost systematického přístupu k plánování a kontrole finančních toků. Tvorba rozpočtu musí reflektovat nejen běžné provozní náklady, ale také potřebu investic do rozvoje školy a vytváření finančních rezerv pro případné období poklesu příjmů. Klíčovou roli hraje pravidelný controlling nákladů a jejich optimalizace, která však nesmí negativně ovlivnit kvalitu poskytovaného vzdělávání. Specifickou oblast představuje kalkulace školného, která musí zohledňovat jak ekonomické aspekty, tak konkurenční prostředí a kupní sílu v dané lokalitě.

4.3 Řízení kvality vzdělávání

4.3.1 Hodnocení kvality

Systematické hodnocení kvality představuje podle Průchy (2017) klíčový nástroj pro zajištění konkurenceschopnosti soukromé školy. Zahrnuje pravidelnou evaluaci výuky, která se neomezuje pouze na hospitace, ale využívá různé metody sběru dat včetně zpětné vazby od žáků a rodičů. Významnou roli hraje sledování uplatnitelnosti absolventů, které poskytuje důležité informace o efektivitě vzdělávacího programu. Školy také stále častěji využívají benchmarking, tedy systematické porovnávání s konkurenčními institucemi, které pomáhá identifikovat oblasti pro zlepšení.

4.4 Specifika personální práce

Řízení lidských zdrojů v soukromé škole má svá specifika vyplývající z odlišného právního postavení těchto institucí. Podle školského zákona č. 561/2004 Sb. musí i soukromé školy dodržovat kvalifikační požadavky na pedagogické pracovníky stanovené zákonem č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících.

Trojan (2014) zdůrazňuje, že na rozdíl od státních škol disponují soukromé školy větší flexibilitou v oblasti personální práce a odměňování, což jim umožňuje pružněji reagovat na situaci na trhu práce.

Proces výběru zaměstnanců v soukromých školách podléhá přísnějším kritériím, která často přesahují běžné kvalifikační požadavky. Systematické hodnocení výkonu představuje další významný aspekt personální práce, přičemž soukromé školy často využívají propracované systémy evaluace zahrnující různé perspektivy hodnocení.

4.4.1 Motivační systémy

Vališová a Kasíková (2011) upozorňují na význam komplexního motivačního systému v soukromých školách. Finanční motivace zahrnuje nejen nadstandardní platové ohodnocení, ale také propracovaný systém výkonnostních odměn a benefitů. Nefinanční motivace hraje stejně důležitou roli a zahrnuje vytváření podmínek pro profesní růst, zajištění moderního pracovního prostředí a podporu work-life balance prostřednictvím flexibilní pracovní doby.

Zvláštní pozornost je věnována podpoře dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, které není chápáno pouze jako zákonná povinnost, ale jako strategická investice do rozvoje školy. Soukromé školy často poskytují nadstandardní možnosti profesního rozvoje včetně zahraničních stáží, účasti na mezinárodních konferencích a specializovaných vzdělávacích programech.

4.5 Marketing a komunikace

4.5.1 Marketingová strategie

Marketing soukromých škol má v České republice svá specifika, která vyplývají z jejich postavení na vzdělávacím trhu, financování a potřebě oslovit specifickou cílovou skupinu rodičů a studentů. Na rozdíl od veřejných škol musí soukromé instituce aktivně propagovat své vzdělávací programy a výhody, aby přilákaly dostatečný počet žáků a zajistily si tak finanční stabilitu.

Diferenciace a profilace

Soukromé školy často nabízejí alternativní vzdělávací programy, které se liší od standardních osnov veřejných škol. Mohou se specializovat na určité oblasti, jako je bilingvní výuka, Montessori pedagogika, rozšířená výuka umění či sportu. Tato profilace jim umožňuje oslovit rodiče hledající specifický typ vzdělávání pro své děti. Podle článku v Hospodářských novinách mají soukromé školy více možností, jak výuku přizpůsobit představám rodičů a jejich dětí, což přispívá k jejich rostoucí popularitě. (Paulenková, 2018).

Cílová skupina a komunikace

Cílovou skupinou marketingu soukromých škol jsou především rodiče dětí, kteří jsou ochotni investovat do vzdělání svých potomků. Komunikace s touto skupinou vyžaduje zdůraznění hodnot, jako je kvalita výuky, individuální přístup, bezpečné a podnětné prostředí či úspěšnost absolventů. Důležité je také budování důvěry a transparentnosti, například prostřednictvím dnů otevřených dveří, ukázkových hodin či prezentací úspěchů studentů.

Cenová politika a vnímání hodnoty

Školné na soukromých školách se může výrazně lišit v závislosti na nabízených službách a lokalitě. Například v Praze může školné dosahovat až několika set tisíc korun ročně, zatímco v menších městech bývá nižší (Poradci-sobě.cz, online, 2017).

Pro rodiče je důležité vnímat hodnotu, kterou za své peníze získají, proto školy často zdůrazňují nadstandardní vybavení, kvalifikovaný pedagogický sbor, úspěchy studentů či mezinárodní akreditace.

Propagační kanály

Soukromé školy využívají různé propagační kanály k oslovení potenciálních studentů a jejich rodičů. Kromě tradičních médií, jako jsou tiskové inzeráty či rozhlasové spoty, stále více využívají online marketing, sociální sítě a vlastní webové stránky. Důležitou roli hraje také osobní doporučení spokojených rodičů a absolventů, které může být klíčovým faktorem při rozhodování nových zájemců.

Reputace a reference

Budování dobré pověsti je pro soukromé školy zásadní. Pozitivní reference od současných či bývalých studentů a jejich rodičů mohou významně ovlivnit rozhodování dalších zájemců. Školy proto často investují do kvalitního servisu pro studenty, pořádají akce pro veřejnost a aktivně komunikují své úspěchy.

V souhrnu lze říci, že marketing soukromých škol v České republice je komplexní proces, který vyžaduje strategický přístup zaměřený na diferenciaci, efektivní komunikaci a budování dlouhodobých vztahů s rodiči a studenty.

5 Metodologie diplomové práce

5.1 Cíl výzkumu a výzkumné otázky

Podle Gavory (2010) je přesné stanovení výzkumného cíle klíčovým předpokladem úspěšného výzkumu. Nejen cíl, ale také výzkumné otázky hrají zásadní roli při plánování odborného textu – jak uvádí Svobodová (2022, nečíslováno) *“nejdůležitější při plánování odborného textu je správně stanovený cíl, hned za ním s neméně zásadní důležitostí stojí výzkumné otázky”*.

Hlavním cílem této diplomové práce je vypracovat návrh efektivních procesů pro řízení vybraných problematických oblastí na soukromé střední škole. Pro dosažení tohoto cíle byly stanoveny následující výzkumné otázky:

- Jak vnímají vedoucí zaměstnanci současný stav procesního řízení na zkoumané škole?
- Jaké hlavní oblasti v řízení školy vyžadují dle vedoucích zaměstnanců zlepšení nebo restrukturalizaci a proč?
- Jaká jsou očekávání vedení školy ohledně implementace nových procesů a jaké jsou jejich hlavní obavy?

5.2 Výzkumný plán

Pro realizaci výzkumu byl zvolen kvalitativní výzkumný přístup, který podle Hendla (2016) umožňuje hlubší porozumění zkoumané problematice v konkrétním kontextu. Kvalitativní přístup je vhodný zejména proto, že umožňuje zachytit komplexitu procesního řízení a subjektivní perspektivy klíčových aktérů (Svobodová, 2020).

Výzkum je koncipován jako případová studie soukromé školy (gymnázium). Yin (2018, s. 108) definuje případovou studii jako *„strategii pro zkoumání předem určeného jevu v přítomnosti v rámci jeho reálného kontextu, a to zvláště, když hranice mezi fenoménem a kontextem nejsou zcela jasné“*. Tento přístup umožňuje detailní analýzu současného stavu procesního řízení a identifikaci specifických potřeb dané instituce (Švaříček & Šedřová, 2014).

5.3 Metoda sběru dat

Hlavní metodou sběru dat jsou polostrukturované rozhovory s vedoucími zaměstnanci školy. Tento typ rozhovorů byl zvolen proto, že podle Švaříčka a Šed'ové (2014) umožňuje flexibilně reagovat na odpovědi respondentů a zároveň zajišťuje systematické pokrytí všech zkoumaných oblastí.

Celkem bylo realizováno 8 rozhovorů s následujícími respondenty, jejichž výběr odpovídá doporučením Hendla (2016) pro zajištění reprezentativnosti vzorku v kvalitativním výzkumu:

- Ředitel školy (pohled na strategické řízení a celkovou vizi)
- Zástupce ředitele (operativní řízení)
- Vedoucí předmětových komisí (perspektiva pedagogického procesu)
- Finanční ředitel (pohled na finanční řízení)
- Vedoucí sekretariátu (podpůrné procesy)

Doplňkovou metodou byla analýza dokumentů, která sloužila k doplnění a ověření informací získaných prostřednictvím rozhovorů. Zaměřila se zejména na organizační strukturu, vnitřní směrnice a záznamy z porad vedení školy.

Respondenti byli seznámeni a podepsali Informovaný souhlas poskytnutím individuálního rozhovoru pro účely výzkumu k diplomové práci, jehož vzor je v příloze č. 1.

5.4 Metoda analýzy dat

Data z rozhovorů byla analyzována pomocí tematické analýzy, kterou popisuje Švaříček a Šed'ová (2014). Tento přístup umožňuje identifikovat opakující se témata a vzorce v datech.

Analýza probíhala v několika fázích:

- Doslovný přepis rozhovorů a úvodní seznámení s daty
- Kódování významových jednotek v odpovědích respondentů
- Hledání opakujících se témat a jejich seskupování

- Formulace hlavních kategorií a interpretace výsledků ve vztahu k výzkumným otázkám

Tematická analýza umožnila strukturované shrnutí dat a poskytla přehled o vnímaných problémech a potřebách v řízení školy.

Analýza dokumentů byla provedena v omezeném rozsahu a sloužila zejména jako podpůrný nástroj k doplnění kontextu a ověření výpovědí respondentů.

5.5 Etické aspekty výzkumu

Výzkum byl realizován v souladu s etickými principy kvalitativního výzkumu, jak je definují Švaříček a Šedřová (2014):

- Informovaný souhlas všech účastníků
- Zachování anonymity školy a respondentů
- Důvěrnost získaných informací
- Možnost odstoupení z výzkumu
- Transparentní komunikace o účelu a využití výzkumu

5.6 Harmonogram výzkumu

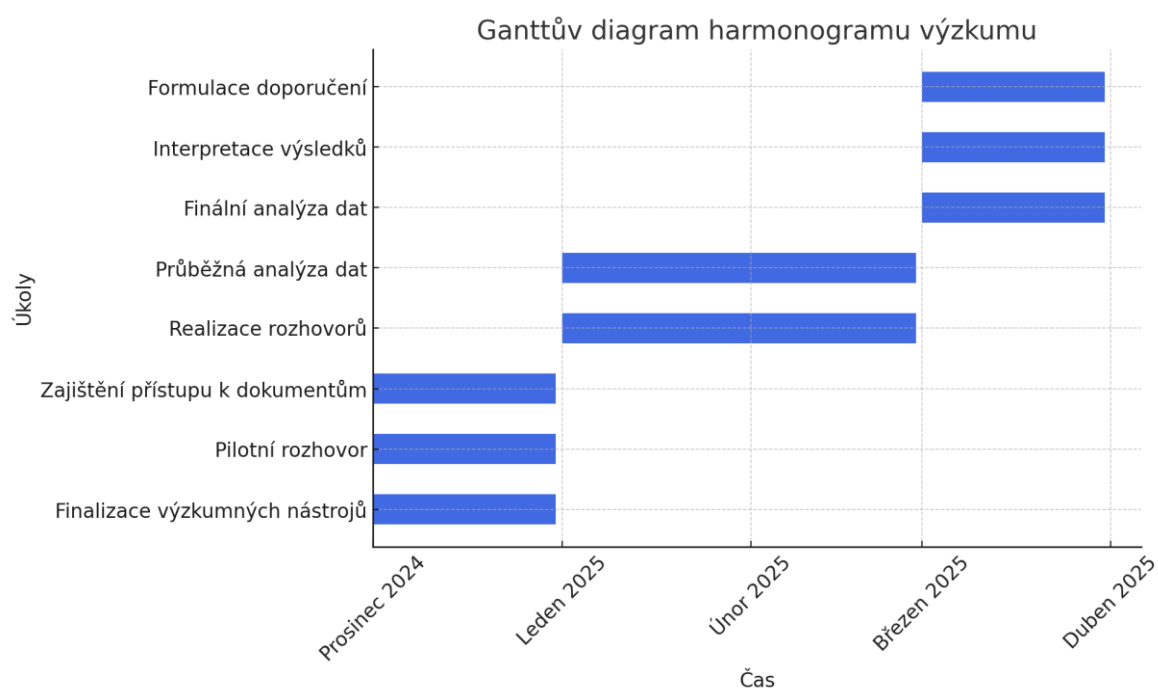
Harmonogram výzkumu byl navržen s ohledem na specifika školního prostředí a dostupnost respondentů.

Výzkum byl realizován v následujících fázích:

1. Přípravná fáze (prosinec 2024)
 - Finalizace výzkumných nástrojů
 - Pilotní rozhovor
 - Zajištění přístupu k dokumentům
2. Realizační fáze (leden - únor 2025)
 - Realizace rozhovorů
 - Průběžná analýza dat
3. Analytická fáze (březen 2025)
 - Finální analýza dat

- Interpretace výsledků
- Formulace doporučení

Obrázek 3- Harmonogram projektu znázorněný Ganttovým diagramem



Zdroj: vlastní zpracování

6 Analýza současného stavu procesního řízení ve vybrané škole

6.1 Charakteristika školy

6.1.1 Historie a vývoj školy

Tato škola byla založena v roce 1995 a vznikla z iniciativy menšinového společenství s cílem rozvíjet vzdělání s důrazem na jazykovou a kulturní spolupráci. Navazuje na tradici česko-německé spolupráce a integrace. Název školy odkazuje na významného humanistického spisovatele, jehož jméno symbolizuje hodnoty, jako jsou otevřenost, porozumění a vzdělávání.

Škola nabízí osmileté a čtyřleté studijní programy s významným zaměřením na výuku cizích jazyků, zejména němčiny. Výuka probíhá na třech úrovních – pro začátečníky, pokročilé i rodilé mluvčí. Druhým povinným jazykem je angličtina, přičemž studenti mají možnost volby dalších jazyků. Škola také připravuje studenty na mezinárodně uznávané jazykové zkoušky, které umožňují další studium na univerzitách v zahraničí.

Součástí vzdělávacího programu je metoda CLIL (Content and Language Integrated Learning), která propojuje výuku odborných předmětů s výukou cizího jazyka. Tento přístup přispívá k rozvoji bilingvního vzdělání a umožňuje studentům intenzivní kontakt s jazykem v různých kontextech.

Škola se pravidelně účastní mezinárodních soutěží, například debatních turnajů v cizím jazyce, a dosahuje výborných výsledků na národní i mezinárodní úrovni. Od svého založení si instituce vybudovala stabilní pozici v oblasti vzdělávání a je respektována jako významné místo česko-německé kulturní spolupráce.

Od roku 2022 funguje jako samostatná vzdělávací instituce, která nadále poskytuje kvalitní jazykově zaměřené vzdělání a podporuje multikulturní dialog.

6.1.2 Organizační struktura a řízení

Organizační struktura této organizace je hierarchicky uspořádána do tří hlavních úrovní.

Na vrcholu stojí Ředitel organizace, který je statutárním orgánem a má celkovou zodpovědnost za vedení celé organizace. Tento ředitel má dvě klíčové podřízené pozice: Ředitele školy a Finančního ředitele.

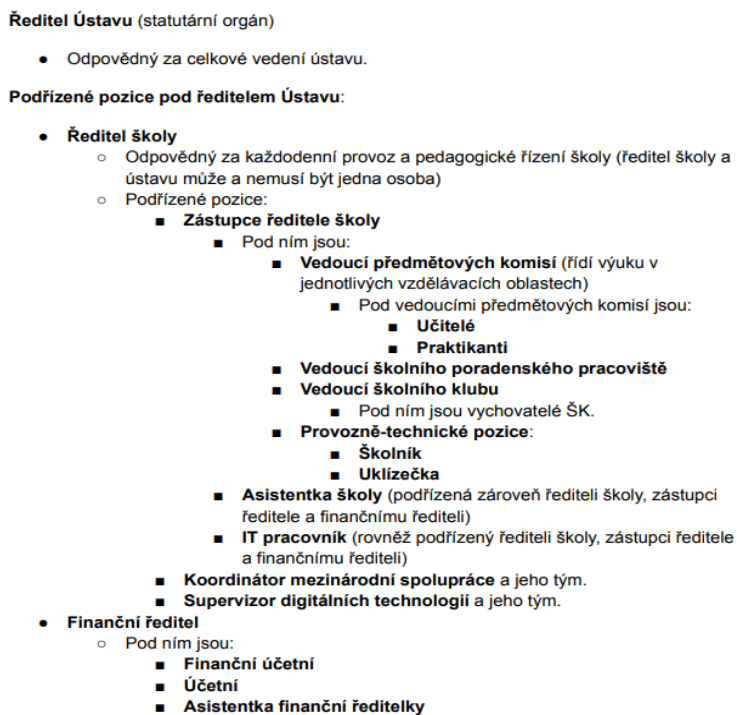
Ředitel školy je zodpovědný za každodenní pedagogický provoz. Přimo pod ním jsou pozice jako zástupce ředitele školy, kteří dále řídí několik důležitých útvarů. Patří mezi ně vedoucí předmětových komisí, kteří metodicky vedou učitele v jednotlivých vzdělávacích oblastech. Dále zde najdeme vedoucího školního poradenského pracoviště a vedoucího školního klubu.

K provozně-technickým pozicím spadajícím pod ředitele školy patří školník, uklízečka, asistentka školy, IT pracovník, koordinátor mezinárodní spolupráce a supervizor digitálních technologií. Tyto pozice zajišťují hladký chod školy po technické a organizační stránce.

Finanční ředitel má na starosti ekonomickou stránku organizace. Přimo pod ním pracují finanční účetní, účetní a asistentka finanční ředitelky, kteří zabezpečují veškeré finanční a účetní procesy.

Tato struktura umožňuje efektivní řízení školy, podporuje komunikaci mezi jednotlivými složkami a zajišťuje kvalitní vzdělávací prostředí pro studenty.

Obrázek 4- Organizační téma školy



Zdroj: webové stránky organizace

6.1.3 Velikost školy

Zkoumaná škola je soukromé gymnázium, které nabízí jak osmiletý, tak čtyřletý studijní program. Ve školním roce 2024/2025 zde studuje celkem 263 žáků rozdělených do 11 tříd.

V rámci nižšího gymnázia (ekvivalent 6.–9. ročníku základní školy) škola provozuje čtyři třídy: prima, sekunda, tercie a kvarta, které navštěvuje dohromady 114 žáků.

Vyšší gymnázium je tvořeno jednak pokračováním osmiletého cyklu (kvinta, sexta, septima a oktáva), jednak třídami čtyřletého programu (3 třídy). Dohromady tyto ročníky navštěvuje 149 žáků.

Výuku a provoz školy zajišťuje tým 39 zaměstnanců, který zahrnuje pedagogické i nepedagogické pracovníky. Díky této velikosti škola nabízí příznivý poměr počtu žáků a učitelů, což umožňuje individuální přístup a kvalitní organizační řízení školy.

6.1.4 Vzdělávací program a zaměření školy

Škola poskytuje bilingvní vzdělání s důrazem na jazykovou a kulturní spolupráci mezi dvěma jazykovými prostředími. Vzdělávací program je navržen tak, aby reflektoval prvky vzdělávacích systémů obou těchto kultur a připravoval studenty na mezinárodní zkoušky i studium na univerzitách v tuzemsku a zahraničí.

Zásadní roli v programu hraje výuka cizích jazyků. Hlavní prioritou je jazykový předmět, který se vyučuje na třech úrovních podle vstupních schopností studentů (začátečníci, pokročilí a rodilí mluvčí). Další povinný jazyk se začíná vyučovat od prvního ročníku a ve vyšších ročnících si studenti mohou volit z nabídky dalších jazyků, jako jsou například francouzština či španělština.

Studenti jsou připravováni na mezinárodní jazykové zkoušky, které potvrzují jejich úroveň jazykových znalostí. Úspěšné absolvování těchto zkoušek otevírá absolventům školy možnosti studia na zahraničních univerzitách.

Specifickým prvkem vzdělávacího programu je metoda integrující výuku nejazykových předmětů s cizím jazykem, která umožňuje studentům aplikovat jazykové znalosti v

kontextu odborných témat. Tento přístup přispívá k rozvoji bilingvních dovedností a zvyšuje jazykovou kompetenci studentů.

Škola se rovněž zaměřuje na účast v mezinárodních projektech, soutěžích a výměnných programech, které studentům umožňují rozvíjet mezikulturní povědomí a získávat zkušenosti z mezinárodního prostředí. Mezi aktivity školy patří například účast v debatních soutěžích a dalších akademických projektech, ve kterých dosahuje vynikajících výsledků.

Cílem školy je nejen kvalitní akademická příprava, ale také rozvoj klíčových kompetencí, jako je mezikulturní komunikace, kritické myšlení a schopnost spolupracovat v mezinárodním kontextu.

6.1.5 Materiální a technické vybavení školy

Škola je materiálně a technicky zabezpečena tak, aby plně podporovala realizaci své mise, vize a strategických cílů. Klíčovým prvkem je efektivní využívání dostupných zdrojů a kontinuální investice do infrastruktury, které umožňují poskytovat kvalitní vzdělávání odpovídající současným potřebám.

Škola aktivně využívá grantové a dotační výzvy, které odpovídají jejím hodnotám a cílům. Důležitou součástí financování je také rozvoj vedlejší činnosti, jež generuje dodatečné příjmy na podporu hlavních vzdělávacích aktivit.

V oblasti materiálního vybavení škola klade důraz na:

Rozvoj moderních technologií, jako je integrace robotiky a programování do vzdělávacího procesu.

Využívání iPadů při výuce, což umožňuje studentům interaktivně přistupovat k výukovým materiálům a zdrojům.

Smysluplné využívání umělé inteligence, která slouží jako inovativní nástroj v procesu vzdělávání.

V technickém i materiálním zabezpečení škola přijímá filozofii „co máme, to používáme“. Tento přístup zahrnuje kontinuální zlepšování názorných pomůcek a jejich efektivní organizaci, což přispívá k snadnému využívání ve výuce.

Budova školy prochází renovací a rozšiřováním prostor, čímž se přizpůsobuje rostoucím potřebám studentů i zaměstnanců. Vedle vnitřního prostředí škola rovněž využívá venkovní prostory ke vzdělávacím a relaxačním účelům, což podporuje komplexní rozvoj studentů i jejich pohodu.

Celkové materiální a technické zabezpečení školy je navrženo tak, aby reflektovalo aktuální trendy ve vzdělávání a poskytovalo studentům příležitosti k rozvoji jejich dovedností v moderním, inspirativním prostředí. Tento přístup zároveň umožňuje škole pružně reagovat na nové výzvy a podporovat kreativní přístupy ve vzdělávání.

6.2 Analýza stávajících procesů

6.2.1 Hlavní (klíčové) procesy

Přijímání žáků

Přijímací proces je organizován podle platné legislativy a školních pravidel. Zahrnuje podání přihlášky ke studiu, splnění požadovaných podmínek, účast na přijímacím řízení a vyhodnocení výsledků. Přijímací zkoušky obvykle zahrnují testy z českého jazyka, matematiky a dalších oblastí podle zaměření školy. Proces je nastaven tak, aby byl transparentní a umožnil výběr kandidátů s největším předpokladem pro úspěšné studium.

Vzdělávací proces

Samotný vzdělávací proces je založen na školním vzdělávacím programu, který reflektuje požadavky moderního vzdělávání. Výuka probíhá v souladu s metodikami zaměřenými na rozvoj kritického myšlení, jazykových dovedností a odborných znalostí. Škola implementuje inovativní přístupy, jako je metoda CLIL (integrace cizího jazyka do odborných předmětů) nebo využívání digitálních nástrojů, například iPadů. Důraz je kladen na aktivní zapojení studentů, samostatnost a týmovou spolupráci.

Hodnocení žáků

Hodnocení žáků probíhá v souladu s hodnotícími kritérii stanovenými školním řádem a pravidly pro klasifikaci. Škola uplatňuje kombinaci průběžného a souhrnného hodnocení, která zahrnuje písemné a ústní zkoušky, projekty, seminární práce a další formy hodnocení. Součástí procesu je zpětná vazba, která studentům umožňuje identifikovat silné

a slabé stránky a dále se zlepšovat. Hodnocení zahrnuje také výstupy z mezinárodních jazykových zkoušek a dalších certifikací.

Ukončování studia

Studium je zakončeno maturitní zkouškou, která se skládá z povinných a volitelných předmětů. Povinnou součástí je maturitní zkouška z českého jazyka a cizího jazyka nebo matematiky. Někteří studenti mohou skládat mezinárodně uznávané zkoušky, jako je Deutsches Sprachdiplom (DSD II), které jsou součástí profilové části maturitní zkoušky. Proces ukončení studia je přísně regulován a zajišťuje spravedlivé a transparentní hodnocení dosažených znalostí a dovedností.

6.2.2 Řídící procesy

Strategické plánování

Ředitelka školy je hlavním nositelem vize a strategického směřování. Strategické úvahy jsou součástí jeho rozhodovací činnosti, ale často nejsou formalizovány do konkrétních dokumentů nebo plánovacích nástrojů.

Neexistuje samostatný strategický plán školy jako dokument s dlouhodobým horizontem (např. na 3–5 let), který by byl veřejně dostupný zaměstnancům a aktualizovaný na základě zpětné vazby nebo hodnocení cílů.

Strategické záměry se často promítají do konkrétních projektů, jako jsou investice do infrastruktury, digitalizace, rozvoj mezinárodní spolupráce nebo zapojení do dotačních výzev – tyto aktivity ale nejsou vzájemně propojeny v uceleném plánovacím rámci.

Škola má dobré výsledky v oblasti grantového a projektového řízení, což ukazuje na schopnost reagovat na příležitosti, ale chybí dlouhodobá prioritizace cílů a proces hodnocení jejich plnění.

Strategické plánování tedy probíhá spíše intuitivně – vychází z operativních potřeb, impulzů z vnějšího prostředí (např. změny ve financování, dotační výzvy) a osobní iniciativy vedení, nikoliv z participativního procesu zapojení zaměstnanců.

Personální řízení

Řízení lidských zdrojů je ovlivněno jeho statusem soukromé školy, což přináší větší míru flexibility než ve školách veřejných. Výběr nových zaměstnanců probíhá podle přísných interních kritérií, která často přesahují zákonné požadavky. Důraz je kladen nejen na odbornost, ale i na osobnostní předpoklady a schopnost zapadnout do školního kolektivu.

Významnou roli v personální politice školy hraje motivace zaměstnanců. Ta je podporována nejen finančně prostřednictvím výkonnostních odměn a benefitů, ale také nefinančními nástroji – například možnostmi profesního růstu, zahraničními stážemi, flexibilní pracovní dobou a důrazem na rovnováhu mezi pracovním a osobním životem.

Škola také systematicky podporuje další vzdělávání pedagogů, které je vnímáno jako strategický nástroj rozvoje, nikoli jen zákonná povinnost. Využívány jsou různé formy vzdělávání – workshopy, školení, atd.

Finanční řízení

Ekonomickou agendu školy vede finanční ředitelka, která je součástí vrcholového managementu organizace. Pod jejím vedením pracuje účetní a asistentka, které zabezpečují veškeré finanční a účetní procesy..

Škola má vícezdrojové financování, které kombinuje:

- státní dotace na přímé náklady (zejména platy pedagogů),
- školné od rodičů,
- granty a projektové financování (např. z OP JAK, Erasmus+),
- vedlejší hospodářskou činnost (např. pronájmy prostor, pořádání kurzů),
- sponzorské dary a příspěvky partnerů

Finanční řízení zahrnuje plánování rozpočtu, sledování nákladů a výnosů, controlling, zajištění auditů a závěrečné vyúčtování projektů. Škola dbá na efektivní využívání prostředků, ale současně zajišťuje investice do modernizace výuky a podpory studentů.

6.2.3 Podpůrné procesy

Administrativa

Administrativní agenda školy je zajišťována kanceláří ředitelky a dalšími pracovníky (finanční ředitelkou, asistentkou finanční ředitelky a vedoucí sekretariátu). Procesy jako evidence docházky, podpora při organizaci akcí, vedení spisové služby nebo komunikace s úřady probíhají spolehlivě, ale často na základě osobní zkušenosti jednotlivců bez podrobně zdokumentovaných postupů.

Správa majetku

Za správu majetku odpovídá provozní pracovník (školník) ve spolupráci s vedením školy. Škola vlastní několik budov, jejichž údržba a rozvoj probíhají podle aktuálních potřeb a finančních možností. Neexistuje však dlouhodobý plán obnovy majetku nebo systematické hodnocení technického stavu.

IT podpora

Agenda je zajišťována IT pracovníkem, který má na starost provoz počítačové sítě, správu uživatelských účtů a řešení technických problémů. Učitelé využívají digitální nástroje (zejména Google Workspace, EduPage). V případě technických problémů zadávají požadavky na opravu do interního systému (helpdesk).

Marketing a komunikace

Marketingové aktivity jsou zaměřeny především na nábor žáků – zahrnují správu webu, sociálních sítí, organizaci dnů otevřených dveří a prezentaci školy na veletrzích.

7 Identifikace problematických oblastí

Identifikace problematických oblastí proběhla na základě polostrukturovaného rozhovoru s vedoucími pracovníky školy.

7.1 Vnímání současného stavu

Obecně panuje mezi zaměstnanci shoda, že škola jako celek funguje velmi dobře. Má stabilní pedagogický sbor, motivované studenty a širokou nabídku vzdělávacích aktivit. Silnou stránkou školy je také důraz na mezinárodní spolupráci, zejména v oblasti jazykového vzdělávání.

Zaměstnanci oceňují vysokou míru autonomie, kterou mají při organizaci výuky a školních aktivit. Tato flexibilita umožňuje učitelům realizovat inovativní vzdělávací projekty a zapojovat studenty do mezinárodních programů. Na druhou stranu však tato autonomie v některých oblastech vede k nejasnostem v odpovědnosti a koordinaci, což v některých případech způsobuje administrativní zátěž a organizační problémy.

7.2 Identifikované problémy

Ačkoliv škola jako celek funguje efektivně, rozhovory identifikovaly několik oblastí, kde procesní řízení vykazuje nedostatky a neefektivitu. Mezi nejčastěji zmiňované problémy patří:

7.2.1 Administrativa spojená s granty a financováním projektů

Většina zaměstnanců se shodla na tom, že proces získávání a správy grantů není dostatečně systémově ošetřen. Mezi hlavní problémy patří:

- Neexistující systematický proces - chybí jasné definované postupy pro vyhledávání, získávání a správu grantů
- Nejasné rozdělení odpovědností - není jednoznačně určeno, kdo má v jaké fázi procesu jakou kompetenci
- Omezený přehled o dostupných grantech - pedagogičtí pracovníci se o grantových příležitostech dozvídají často pozdě
- Roztříštěnost správy grantů - některé granty zpracovává projektová koordinátorka, jiné ředitelka školy

- Nedostatečné sledování termínů - chybí systém pro připomínání důležitých termínů
- Složitá administrace - nejednotný systém vykazování a správy grantových prostředků
- Chybějící kontrolní mechanismy- absence průběžné kontroly plnění podmínek grantu

7.2.2 Organizace výměnných pobytů a školních exkurzí

Vedení školy i učitelé potvrdili, že mezinárodní spolupráce je silnou stránkou školy. Nicméně její organizace je často časově i administrativně náročná. Nejčastěji uváděné problémy:

- Nedostatek administrativní podpory – většinu práce kolem výměnných pobytů vykonává zástupkyně školy - bylo by potřeba práci delegovat
- Administrativní náročnost - při výjezdu je nutné naplánovat program pro zbytek třídy, která se výjezdu neúčastní
- Problémy s finančním vyúčtováním – na výjezd je omezené množství financí, které závisí na počtu účastníků

7.2.3 Evidence a správa plateb za školní aktivity

Jedním z často zmiňovaných problémů byla také absence jednotného systému pro správu plateb za školní aktivity (exkurze, kroužky, školní pobyty). Nejčastěji zmiňované problémy:

- Platby přicházejí různými způsoby (hotově, převodem, někdy přes třetí osoby), což ztěžuje evidenci.
- Ruční párování plateb je časově náročné a vyžaduje neustálé dohledávání neuhrazených částek.
- Chybí automatické upomínky pro rodiče, kteří nezaplatili včas, což vede k pozdním úhradám.

7.2.4 Administrativní zátěž učitelů

Učitelé opakovaně zdůrazňovali, že administrativní požadavky na jejich práci stále narůstají, což jim ztěžuje soustředit se na pedagogickou činnost. Nejčastější problémy:

Dlouhé schvalovací procesy – například při objednávání školních pomůcek se žádosti posílají přes několik úrovní a celý proces je pomalý.

Duplicitní evidence – některé dokumenty a výkazy se musí vyplňovat vícekrát, což je neefektivní.

7.2.5 Komunikace mezi vedením, učiteli a administrativou

Někteří zaměstnanci uvedli, že komunikace mezi vedením školy a učiteli není vždy efektivní.

Některé změny nejsou dostatečně rychle komunikovány, což způsobuje zmatky.

Neexistuje jednotné místo pro sdílení informací, například online přehled o aktuálních organizačních pokynech a změnách.

Z rozhovorů vyplynulo, že škola jako celek funguje velmi dobře, ale její procesní řízení v některých oblastech naráží na neefektivitu a administrativní zátěž. Největší výzvy představují:

- Nejasná pravidla pro řízení grantů a školních projektů – učitelé nemají dostatek informací o možnostech financování a není přesně definováno, kdo má jaké odpovědnosti.
- Složitá administrativa spojená s výměnnými pobyty – učitelé mají velkou zodpovědnost za organizaci, což je časově náročné.
- Absence centralizovaného systému plateb za školní aktivity – manuální dohledávání plateb je neefektivní a zatěžuje administrativu školy.
- Administrativní zátěž učitelů – zdlouhavé schvalování výdajů, duplicitní evidence a papírová dokumentace zpomalují běžný chod školy.
- Chybějící digitální evidence školního vybavení – vedoucí předmětových komisí by uvítali systém, kde by bylo možné snadno sledovat dostupnost pomůcek.
- Komunikační bariéry mezi vedením a pedagogy – někteří učitelé se o organizačních změnách dozvídají pozdě.

7.3 SWOT analýza současného stavu

Na základě provedeného zkoumání vybraných oblastí řízení v dané soukromé základní škole byla zpracována SWOT analýza současného stavu z pohledu aplikace procesního řízení. Analýza identifikuje silné a slabé stránky školy, stejně jako příležitosti a hrozby, které mohou ovlivnit další rozvoj řízení školy.

Mezi silné stránky patří zejména skutečnost, že některé klíčové procesy již probíhají efektivně, a to i bez formálně zavedeného systému procesního řízení. Dále je výhodou stabilní a zkušený tým pracovníků, pozitivní pracovní klima a využívání digitálního nástroje EduPage. Významnou roli hraje také kvalitní technologické vybavení školy, které může podporovat další rozvoj digitalizace procesů.

Slabé stránky se týkají především absence formálně definovaných procesních struktur, nepopsaných postupů, nejasných odpovědností a rizika ztráty kontinuity v případě personálních změn. V některých oblastech dochází k duplicitnímu vykonávání činností, což snižuje efektivitu práce.

Mezi příležitosti patří možnost zavedení základních prvků procesního řízení, které by přispěly ke zvýšení profesionalizace a přehlednosti řízení školy. Škola může zároveň posílit svou konkurenceschopnost, a to nejen prostřednictvím efektivnějšího vnitřního fungování, ale i využitím moderních digitálních nástrojů a inspirace z jiných vzdělávacích institucí.

Z hlediska hrozeb je třeba zmínit vyčerpání vedení školy, které může bránit systematickému zavádění změn. Dále hrozí riziko odporu ke změnám a negativní dopad konkurenčního prostředí, ve kterém se škola nachází. Všechny tyto faktory mohou ovlivnit úspěšnost implementace procesního řízení v praxi.

Obrázek 5- SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
• Funkční procesy i bez formálního systému • Zkušený a stabilní tým • Dobré pracovní klima • Používání systému EduPage • Technologické vybavení školy	• Chybí formální řízení procesů • Nepopsané postupy a odpovědnosti • Ztráta kontinuity při změně personálu • Nevyužitý potenciál EduPage • Duplicitní činnosti v některých procesech
Příležitosti	Hrozby
• Zavedení základních prvků procesního řízení • Profesionalizace vedení školy • Inspirace z jiných škol • Rozvoj digitálního prostředí • Zvýšení konkurenceschopnosti školy	• Závislost na konkrétních osobách • Odpor ke změnám • Vytíženost vedení • Chybějící externí podpora • Konkurenční prostředí v oblasti vzdělávání • Vytíženost vedení školy

Zdroj: vlastní zpracování

8 Návrh procesu správy grantů a financování projektů v soukromém gymnáziu

8.1 Řízení projektů ve vzdělávacích institucích

Projektové řízení se ve vzdělávacích institucích stává stále důležitějším nástrojem pro plánování, realizaci a vyhodnocování činností nad rámec běžného provozu školy. Zejména v kontextu využívání grantových a dotačních prostředků je nutné přistupovat k projektům systematicky a s důrazem na efektivitu, transparentnost a naplňování strategických cílů školy.

Podle metodiky Ministerstva pro místní rozvoj (2021) zahrnuje projektové řízení ve veřejné správě soubor navazujících činností od formulace záměru přes plánování, realizaci, kontrolu až po vyhodnocení výstupů. Klíčovým principem je uplatnění tzv. projektového trojimperativu – tedy rovnováha mezi časem, rozpočtem a kvalitou výstupů projektu (MMR, 2021).

Jak uvádí Trojanová, Bočanová, Svobodová (2024) každý projekt prochází typicky několika základními fázemi, které je nutné absolvovat pro úspěšné dosažení jeho cílů. V počáteční fázi se obvykle stanovuje samotný cíl projektu, jeho rozsah a klíčoví účastníci. Následuje plánovací etapa, během níž vzniká detailní projektový plán obsahující specifické úkoly, časový rámec, potřebné zdroje i určení odpovědných osob. Ve fázi realizace jsou pak plněny konkrétní úkoly, klade se důraz na efektivní komunikaci v týmu a aktivní řešení vznikajících problémů. Nedílnou součástí projektového řízení je průběžné sledování průběhu, kontrola plnění a ověřování souladu s původním plánem. Každý projekt je zakončen uzavřením, které bývá spojeno nejen s formálním ukončením, ale i s celkovým vyhodnocením projektu.

Ve školním prostředí se projekty často realizují v návaznosti na dotační programy, jako je Operační program Jan Amos Komenský (OP JAK). Úspěšné řízení těchto projektů vyžaduje nejen odbornou znalost daného tématu, ale také schopnost plánovat činnosti, řídit rizika, sledovat indikátory a zajišťovat udržitelnost výstupů (MŠMT, 2023).

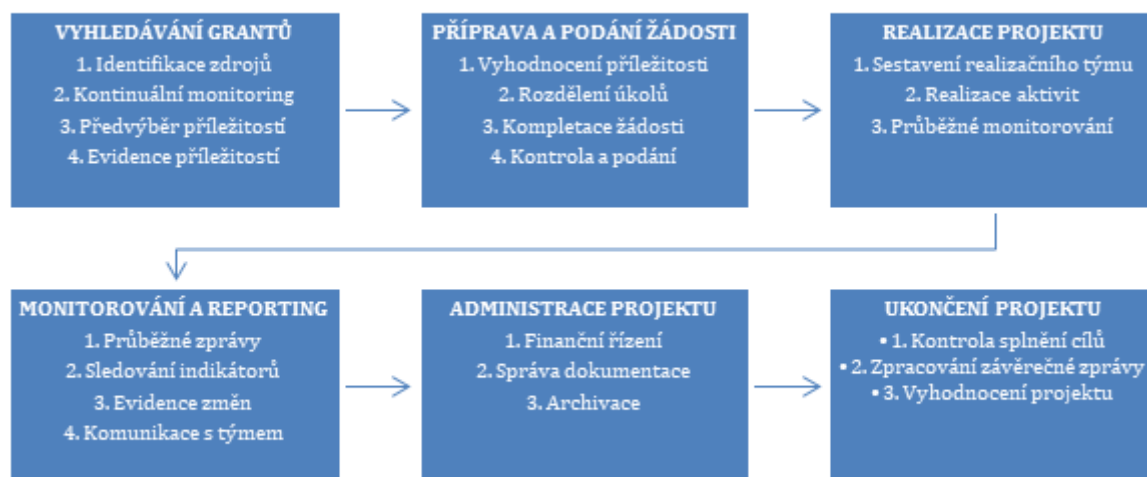
Z pohledu řízení školy představuje projektové řízení specifický proces, který se liší od běžného provozu – vyžaduje jasně vymezené cíle, strukturu a časové ohraničení. V

návaznosti na tento rámec lze ve školách zavést procesní řízení projektů, které zajistí standardizaci a zefektivnění jednotlivých kroků – od vyhledávání příležitostí až po závěrečné vyhodnocení dopadů.

8.2 Procesní mapa navrhovaného procesu

Procesní mapa znázorňuje hlavní fáze grantového procesu od vyhledávání příležitostí až po jeho ukončení. Umožňuje vizualizovat posloupnost činností a identifikovat klíčové vazby mezi jednotlivými kroky.

Obrázek 6 - Procesní mapa grantového procesu



Zdroj: vlastní zpracování

8.3 Popis nového procesu

8.3.1 Vyhledávání grantových příležitostí

Vyhledávání grantových příležitostí je prvním krokem v rámci strategického procesu získávání externích finančních zdrojů. Ve školním prostředí, zejména v případě soukromých vzdělávacích institucí, představuje tato činnost významný nástroj pro rozvoj infrastruktury, zvyšování kvality výuky i podporu inovací.

Systematický přístup k vyhledávání dotací a grantů začíná sledováním aktuálně vyhlášených výzev, a to jak z veřejných zdrojů (např. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, Ministerstvo práce a sociálních věcí, fondy EU), tak i ze zdrojů soukromých a nadačních. Pro zajištění přehledu slouží např. oficiální portály jako www.dotaceeu.cz, www.msmt.cz nebo stránky jednotlivých krajů a nadací.

Jak uvádí Cesty k účinnému fundraisingu (Nadace VIA, 2008), efektivní vyhledávání příležitostí je možné pouze tehdy, pokud má organizace jasno v tom, jaké jsou její cíle, kapacity a aktuální potřeby. Proto se doporučuje vytvořit jednoduchou matici, v níž se jednotlivé výzvy hodnotí podle klíčových kritérií, jako jsou tematická vhodnost, výše alokace, spoluúčast, administrativní náročnost nebo termíny realizace.

Praktickým doporučením je také stanovit odpovědnou osobu nebo tým, který má monitoring grantů na starost. Tento tým by měl kromě sledování výzev také udržovat přehled o termínech, sbírat podklady pro žádosti a analyzovat úspěšnost dřívějších podání. Jak upozorňuje Praktický průvodce fundraisingem (Norton, in Nadace VIA, 2003), součástí procesu by měla být i pravidelná komunikace s potenciálními partnery – jinými školami, neziskovými organizacemi nebo odborníky, kteří mohou přispět ke kvalitnějšímu zpracování projektového záměru.

V prostředí škol je vhodné mít vytvořený kalendář výzev, který se průběžně aktualizuje, ideálně v součinnosti s dalšími procesy strategického řízení. Při opakovaném zapojování do grantových programů se doporučuje zpracovat i jednoduchou interní databázi výzev, záznamy předchozích žádostí a zkušeností s jednotlivými poskytovateli dotací. Tím se výrazně zvyšuje efektivita a připravenost organizace reagovat na nově vyhlášené příležitosti.

Stanoveným cílem je systematické vyhledávání a evidence všech relevantních grantových příležitostí pro školu.

Postup:

1. Identifikace zdrojů grantů

- Projektová koordinátorka vytvoří a spravuje seznam všech potenciálních zdrojů grantů (EU fondy, MŠMT, magistrát hl. m. Prahy, Erasmus+, Fond budoucnosti, nadace, atd.)
- Pro každý zdroj bude identifikována kontaktní osoba a webová stránka s aktuálními výzvami

2. Kontinuální monitoring grantových příležitostí

- Projektová koordinátorka nastaví systém pravidelného sledování všech identifikovaných zdrojů (minimálně 1x týdně)
- Registrace k odběru newsletterů a notifikací o nových výzvách
- Vytvoření kalendáře pravidelně se opakujících výzev

3. Předvýběr potenciálně vhodných příležitostí

- Projektová koordinátorka provede první filtraci příležitostí na základě předem definovaných kritérií (relevance, proveditelnost, finanční náročnost)
- Krátké shrnutí každé relevantní příležitosti (max. 1 strana A4)

4. Evidence grantových příležitostí

- Správa sdíleného dokumentu/tabulky obsahující všechny identifikované příležitosti
- Dokument obsahuje základní informace: název, vyhlášovatel, termín podání, maximální částka, spolufinancování, základní podmínky, status
- Aktualizace dokumentu nejméně 1x týdně

5. Pravidelná informační schůzka

- Měsíční setkání projektové koordinátorky s vedením školy
- Představení aktuálních grantových příležitostí
- Rozhodnutí o tom, o které granty se škola bude ucházet
- Odpovědná osoba:
- Projektová koordinátorka

Výstupy:

- Aktualizovaný dokument s přehledem grantových příležitostí
- Kalendář očekávaných a pravidelných výzev
- Souhrnné informace o vybraných příležitostech pro vedení školy

8.3.2 Příprava a podání žádosti

Fáze přípravy a podání žádosti představuje klíčový moment celého grantového procesu, který zásadně ovlivňuje jeho úspěšnost. Nejde pouze o technické vyplnění formulářů, ale především o kvalitní formulaci projektového záměru, přesné vymezení cílů, aktivit a rozpočtu, a o sladění požadavků výzvy s reálnými potřebami školy.

Navrhovaný proces zohledňuje potřebu jednoznačně vymezených rolí a odpovědností, v souladu s principy procesního řízení (Svozilová, 2011; Grasseová et al., 2008). Pomocí RACI matice jsou v rámci této fáze rozděleny kompetence mezi projektovou koordinátorku, vedení školy a odborné garanty jednotlivých aktivit. Tato struktura přispívá ke snížení rizika chyb, nedorozumění a neefektivního přetížení vybraných zaměstnanců.

V souladu s pojetím kompetencí dle Tureckiové a Vetešky (2008) je nutné chápat rozdělení odpovědností nejen jako formální přidělení úkolů, ale jako systémovou práci s oprávněním, odpovědností a osobními předpoklady jednotlivých aktérů. Kompetence zde zahrnují nejen znalosti, dovednosti a metody, ale také postoje a motivaci, které pracovník využívá při řešení odborných úkolů a při prosazování cíle projektu. Efektivní přenos zodpovědnosti v rámci týmu proto vyžaduje nejen organizační nástroje, ale i respekt k profesní identitě a odbornému profilu jednotlivých zapojených osob.

Vzhledem ke specifikům školy, kde je podpora pedagogických pracovníků v oblasti projektové činnosti různorodá a kapacitně omezená, byl návrh koncipován s důrazem na vytvoření jednotného pracovního postupu a podpůrných šablon, které zjednoduší přípravu žádostí a posílí motivaci zaměstnanců k zapojení.

Implementace tohoto kroku povede k lepší organizaci práce, zvýšení kvality podaných žádostí a efektivnímu využití dostupných grantových zdrojů.

Cílem je efektivní a kvalitní zpracování grantových žádostí s jasným rozdělením úkolů.

Postup:

1. Vyhodnocení grantové příležitosti

- Detailní analýza podmínek výzvy a požadovaných dokumentů
- Stanovení časového harmonogramu přípravy žádosti s milníky
- Identifikace potřebných zdrojů a odborností

2. Sestavení přípravného týmu

- Jmenování garanta žádosti (člen vedení nebo projektová koordinátorka)
- Určení odborných garantů jednotlivých částí žádosti
- Ustanovení role administrátora žádosti (obvykle projektová koordinátorka)

3. Rozdělení úkolů a odpovědností

- Rozdělení přípravy žádosti na dílčí úkoly
- Přiřazení odpovědných osob ke každému úkolu (s ohledem na jejich kompetence)
- Stanovení termínů pro splnění jednotlivých úkolů
- Projektová koordinátorka poskytuje administrativní podporu

4. Pedagogické části zpracovávají pedagogičtí pracovníci:

- Popis vzdělávacích cílů a očekávaných výstupů
- Metodologie a pedagogické přístupy
- Návaznost na ŠVP a vzdělávací strategie školy

5. Projektová koordinátorka zpracovává:

- Administrativní části žádosti
- Rozpočet ve spolupráci s ekonomickým oddělením
- Formální náležitosti a povinné přílohy
- Koordinaci celého procesu přípravy

6. Kontrola a finalizace žádosti

- První kontrola kompletnosti a souladu s podmínkami výzvy (projektová koordinátorka)
- Odborná kontrola obsahových částí (věcní garanti)

- Finální kontrola celé žádosti (ředitelka školy)

7. Podání žádosti

- Projektová koordinátorka zajistí podání žádosti v požadovaném formátu
- Archivace kompletní žádosti včetně všech příloh
- Informování vedení školy o podání žádosti

Odpovědné osoby:

- Garant žádosti (člen vedení nebo projektová koordinátorka) - celková odpovědnost
- Projektová koordinátorka - administrativní podpora, koordinace
- Odborní garanti - obsahové části

Výstupy:

- Kompletní grantová žádost
- Archivace podané žádosti a všech příloh
- Elektronický záznam o podání

8.3.3 Realizace projektu

Fáze realizace projektu představuje nejdelší a zároveň nejnáročnější část celého grantového procesu. V této etapě dochází k převodu projektového záměru do konkrétních aktivit a výstupů, jejichž kvalita a včasné provedení rozhodují o celkové úspěšnosti projektu.

V návrhu procesu je kladen důraz na důsledné řízení jednotlivých aktivit, pravidelné monitorování pokroku a systematickou komunikaci mezi zapojenými aktéry. Tato fáze vychází z principů procesního řízení, které zdůrazňují potřebu kontinuální kontroly průběhu procesu, vyhodnocování odchylek a operativní implementace nápravných opatření (Grasseová et al., 2008; Weske, 2007).

Jak uvádí Trojanová, Bočanová, Svobodová (2024, nečíslováno) *“projektový tým je v průběhu realizace vlastním srdcem celého projektu. Proto je nutné ho správně sestavit a dobře vybrat jednotlivé týmové role”*.

Vzhledem ke specifikům školního prostředí, zejména limitovaným personálním kapacitám a časovým možnostem pedagogů, je klíčové jasně rozdělit odpovědnosti a vytvořit

podpůrné nástroje, které usnadní realizaci projektu. Například použití checklistů, sdílených pracovních plánů a šablon pro výstupy přispívá k jednotnému postupu napříč týmem.

Nedílnou součástí této fáze je také průběžná evidence výstupů, fotodokumentace a záznamy o zapojení cílové skupiny, které tvoří podklad pro následné vykazování a evaluaci. Pravidelná setkávání realizačního týmu umožňují koordinaci, řešení vzniklých problémů a zároveň podporují pocit společné odpovědnosti za úspěch projektu.

Kvalitně řízená realizace zvyšuje šance na úspěšné naplnění cílů projektu, minimalizuje riziko ztrát z neuznatelných nákladů a vytváří předpoklad pro pozitivní zkušenost všech zapojených pracovníků, což je klíčové pro jejich motivaci do budoucna.

Stanoveným cílem je efektivní realizace projektu v souladu s cíli a podmínkami poskytovatele grantu.

Postup:

1. Sestavení realizačního týmu

- Projektová koordinátorka zastává roli projektové manažerky
- Určení odborných garantů jednotlivých aktivit
- Stanovení pozic v týmu a jejich odpovědností
- Vytvoření matice odpovědností (RACI matice)

Obrázek 7- RACI matice grantového procesu

Aktivita / Role	Projektová koordinátorka	Ředitel školy	Garant aktivity (pedagog)	Ekonomka školy
Sběr podkladů a identifikace potřeb	R	I	A	I
Formulace projektového záměru	A	C	R	I
Vyplnění žádosti	R	I	C	I
Kontrola souladu s výzvou	A	C	C	I
Finanční plán (rozpočet)	C	I	I	R
Finální kontrola žádosti	C	A	I	C
Podání žádosti v systému	R	I	I	I

Legenda:

- R – Responsible (zodpovědný za provedení úkolu)
- A – Accountable (celkově odpovědný)
- C – Consulted (konzultuje se s ním)
- I – Informed (je informován)

Zdroj: vlastní zpracování

2. Úvodní setkání realizačního týmu

- Seznámení s cíli projektu a požadovanými výstupy
- Představení harmonogramu a milníků
- Vytváření rolí a odpovědností
- Nastavení komunikačních kanálů a frekvence setkávání

3. Vytvoření detailního plánu realizace

- Rozpracování aktivit do dílčích úkolů
- Stanovení termínů a odpovědností
- Alokace zdrojů (personálních, finančních, materiálních)
- Identifikace potenciálních rizik a plán jejich řešení

4. Realizace plánovaných aktivit

- Pravidelné týmové schůzky (frekvence dle potřeby, minimálně 1x měsíčně)
- Průběžné sledování plnění úkolů a dodržování harmonogramu

- Dokumentace realizovaných aktivit (prezenční listiny, fotodokumentace, zápisy)

5. Zapojení cílových skupin

- Výběr účastníků projektu (studenti, pedagogové)
- Informování o cílech a přínosech projektu
- Pravidelná zpětná vazba od účastníků

Odpovědné osoby:

- Projektová koordinátorka/manažerka - celková koordinace realizace
- Odborní garanti - realizace konkrétních aktivit

Výstupy:

- Plán realizace projektu
- RACI matice odpovědností
- Dokumentace realizovaných aktivit

8.3.4 Monitorování a reporting

Monitorování a vyhodnocení představují důležitý nástroj pro řízení kvality projektového cyklu. Tato fáze umožňuje škole průběžně sledovat naplňování stanovených cílů, včas identifikovat případné problémy a ověřovat, zda dochází k očekávanému dopadu na cílovou skupinu.

Navržený proces zahrnuje jak formativní hodnocení (během realizace), tak sumativní evaluaci (po ukončení projektu).

V návaznosti na teoretické principy procesního řízení je do procesu začleněna i zpětná vazba od účastníků – např. formou krátkých dotazníků, diskuzních setkání či neformálních rozhovorů. Tento přístup odpovídá důrazu na zákaznickou (uživatelskou) zkušenost, která je jedním z pilířů moderního řízení procesů (Weske, 2007).

Specifikem školního prostředí je nutnost sladění monitoringu s pedagogickou praxí. Proto návrh počítá s využitím nástrojů, které jsou snadno implementovatelné do běžného

provozu školy – např. jednoduché excelové výkazy, pravidelné reflexe na pedagogických radách nebo sdílené složky pro evidenci dokumentace.

Důkladné a systematické vyhodnocení projektu přispívá k rozvoji organizační paměti školy, posiluje její schopnost učit se z předchozích projektů a zvyšuje pravděpodobnost úspěchu v budoucích grantových výzvách.

Cílem je zajištění pravidelného sledování průběhu projektu a včasné zpracování požadovaných zpráv.

Postup:

1. Nastavení systému monitorování

- Vytvoření sady monitorovacích indikátorů pro sledování pokroku
- Stanovení způsobu a frekvence sběru dat
- Určení odpovědností za monitoring jednotlivých částí projektu

2. Sledování plnění indikátorů a milníků

- Průběžné sledování plnění stanovených indikátorů
- Vyhodnocování stavu realizace ve vztahu k plánovaným milníkům
- Identifikace případných odchylek a jejich příčin

3. Reporting vůči poskytovateli dotace

- Projektová koordinátorka vytvoří kalendář požadovaných zpráv
- Nastavení automatických upozornění na blížící se termíny (min. 4 týdny předem)
- Včasné shromažďování podkladů od členů týmu
- Zpracování průběžných/monitorovacích zpráv

4. Interní reporting

- Pravidelné (měsíční) reporty o stavu projektu pro vedení školy
- Čtvrtletní souhrnné zprávy o všech realizovaných projektech
- Transparentní informování o průběhu projektů na poradách

5. Evidence změn v projektu

- Dokumentace všech změn oproti původnímu plánu

- Schvalování změn dle jejich závažnosti
- Komunikace změn s poskytovatelem dotace (pokud je vyžadováno)

Odpovědné osoby:

- Projektová koordinátorka/manažerka - nastavení systému, zpracování reportů, dohled nad plněním indikátorů
- Realizační tým - poskytování podkladů

Výstupy:

- Monitorovací zprávy pro poskytovatele dotace
- Interní reporty o stavu projektů
- Evidence změn v projektech

8.3.5 Administrace projektu

Administrativní činnosti tvoří páteř úspěšné realizace projektu a zasahují prakticky do všech jeho fází. Jedná se o každodenní, rutinní úkony, které zajišťují kontinuitu projektu, jeho transparentnost a připravenost na kontrolu ze strany poskytovatele dotace.

V navrženém procesu je kladen důraz na systematickou evidenci všech relevantních dokumentů – od smluv, pracovních výkazů a docházky přes účetní doklady až po komunikaci s partnerem nebo donorem. Součástí návrhu je vytvoření přehledného složkového systému (fyzického i digitálního), který bude jednotný napříč jednotlivými projekty.

Administrace zahrnuje také pravidelnou komunikaci s ekonomickým oddělením školy, které zajišťuje správné účtování nákladů, včasné fakturace a kontrolu souladu s rozpočtem. Proto návrh počítá s úzkou spoluprací projektové koordinátorky s ekonomkou školy, a to formou měsíčních konzultací a sdílené tabulky pro sledování čerpání rozpočtu.

V souladu s teoretickými poznatky o procesním řízení (Řepa, 2007; Grasseová et al., 2008) je důležité tyto činnosti standardizovat pomocí šablon, kontrolních seznamů a návodů.

Tento přístup nejen šetří čas, ale zároveň zvyšuje kvalitu administrativní práce a usnadňuje její předání v případě personální změny.

Efektivně nastavená administrace je klíčová pro minimalizaci chyb, snížení stresu pracovníků a vytvoření důvěryhodného zázemí, bez kterého nelze grantový projekt považovat za úspěšně řízený.

Cílem je zajištění efektivní administrativní podpory projektu v souladu s požadavky poskytovatele.

Postup:

1. Finanční řízení

- Nastavení systému evidence projektových výdajů
- Pravidelná kontrola čerpání rozpočtu (min. 1x měsíčně)
- Zpracování finančních zpráv ve spolupráci s ekonomickým oddělením
- Včasné identifikování potřebných změn v rozpočtu

2. Správa dokumentace

- Vytvoření jednotného systému pro ukládání dokumentů
- Zajištění přístupových práv pro členy týmu
- Průběžná aktualizace projektové dokumentace
- Kontrola kompletnosti dokumentace

3. Komunikace s poskytovatelem dotace

- Projektová koordinátorka jako hlavní kontaktní osoba
- Pravidelná kontrola zadané e-mailové komunikace
- Vedení evidence veškeré komunikace s poskytovatelem

4. Organizace administrativních procesů

- Správa pracovních výkazů členů týmu
- Příprava podkladů pro výběrová řízení
- Zpracování dohod a smluv souvisejících s projektem
- Kontrola formálních náležitostí všech projektových dokumentů

Odpovědné osoby:

- Projektová koordinátorka/manažerka - hlavní odpovědnost za administraci
- Ekonomické oddělení - finanční řízení

Výstupy:

- Jednotný systém projektové dokumentace
- Finanční zprávy
- Evidence komunikace s poskytovatelem dotace
- Pravidelná kontrola čerpání rozpočtu (min. 1x měsíčně)
- Zpracování finančních zpráv ve spolupráci s ekonomickým oddělením
- Včasné identifikování potřebných změn v rozpočtu

8.3.6 Ukončení projektu

Fáze ukončení projektu často bývá vnímána jako čistě administrativní, nicméně má zásadní význam pro celkovou reputaci školy jako žadatele a partnera v dotačním systému. Správné a včasné uzavření projektu zajišťuje nejen splnění všech povinností vůči poskytovateli dotace, ale i možnost čerpání podpory v budoucnu.

V návrhu procesu je tato fáze rozčleněna na dvě hlavní části: formální uzavření projektu a následnou péči o výstupy a dopady projektu. Formální část zahrnuje vypracování závěrečné monitorovací zprávy, doložení výstupů a finanční vypořádání grantu. Pro tuto část je navržena sada šablon a kontrolních seznamů, které mají zefektivnit práci projektové koordinátorky a snížit riziko chyb.

Druhá část – následná péče – je klíčová z hlediska udržitelnosti a integrace výstupů projektu do každodenního života školy. Na základě teoretických poznatků (např. Grasseová et al., 2008; Svozilová, 2011) je doporučeno vytvořit interní prostor pro evaluaci dopadu projektu, sdílení zkušeností mezi zapojenými pedagogy a systematické uchování výstupů v přístupné podobě (např. metodiky, výukové materiály).

Tato fáze má zároveň význam motivační – umožňuje zpětně ocenit práci realizačního týmu, podpořit pozitivní zkušenost se zapojením do projektu a zvýšit ochotu zaměstnanců podílet se na budoucích iniciativách.

Řádné zakončení projektu a péče o jeho výstupy přispívají ke kultivaci projektové kultury školy a posilují její postavení jako důvěryhodného a kompetentního partnera pro poskytovatele dotací.

Cílem je řádné ukončení projektu, vyhodnocení výsledků a zajištění udržitelnosti.

Postup:

1. Kontrola splnění projektových cílů a indikátorů

- Komplexní kontrola dosažení všech plánovaných výstupů
- Vyhodnocení naplnění stanovených indikátorů
- Identifikace případných nedostatků a jejich řešení

2. Zpracování závěrečné zprávy

- Shromáždění podkladů od všech členů týmu
- Kompletace závěrečné zprávy dle požadavků poskytovatele
- Kontrola úplnosti všech požadovaných příloh
- Schválení závěrečné zprávy ředitelkou školy
- Včasné podání závěrečné zprávy (min. 5 dnů před termínem)

3. Finanční ukončení projektu

- Zpracování závěrečného vyúčtování
- Kontrola oprávněnosti všech výdajů
- Zajištění vrácení nevyčerpaných prostředků (pokud relevantní)

4. Vyhodnocení projektu a sdílení zkušeností

- Závěrečné setkání realizačního týmu
- Identifikace dobré praxe a poučení z realizace
- Prezentace výsledků projektu relevantním skupinám (pedagogové, studenti, rodiče)

- Zpracování případové studie z realizace pro budoucí využití

5. Plán udržitelnosti

- Zpracování plánu udržitelnosti výstupů projektu
- Určení odpovědností za zajištění udržitelnosti
- Nastavení systému monitoringu v období udržitelnosti
- Stanovení zdrojů pro zajištění udržitelnosti

6. Archivace projektové dokumentace

- Kontrola kompletnosti dokumentace
- Zajištění archivace v souladu s podmínkami poskytovatele
- Vytvoření přehledného systému pro přístup k archivovaným dokumentům

Odpovědné osoby:

- Projektová koordinátorka/manažerka - celková odpovědnost za ukončení projektu, zpracování dokumentace
- Ekonomické oddělení - finanční ukončení
- Ředitelka školy - schválení závěrečné zprávy, určení odpovědností za udržitelnost

Výstupy:

- Závěrečná zpráva projektu
- Závěrečné vyúčtování
- Archiv projektové dokumentace
- Plán udržitelnosti

8.4 Procesní dokumentace

Nedílnou součástí návrhu nového grantového procesu je vytvoření srozumitelné a přehledné procesní dokumentace. Ta slouží nejen jako návod pro jednotlivé kroky, ale také jako nástroj pro řízení kvality, přenos znalostí a zajištění stability v případě personálních změn.

V rámci navrženého řešení je využita tzv. procesní karta, která představuje základní formu standardizované dokumentace jednotlivých fází grantového procesu. Procesní karta

poskytuje jasně strukturované informace o cíli, rozsahu, odpovědnostech, vstupech a výstupech daného procesu. Její součástí je také časový rámec, seznam používaných nástrojů a přehled souvisejících dokumentů.

Tento přístup vychází z principů popsaných v odborné literatuře (Grasseová et al., 2008), které doporučují tvorbu jednoduchých, ale přehledných dokumentů, jež jsou snadno použitelné v praxi. Hlavním cílem není vytvářet složité manuály, ale podpořit orientaci pracovníků v rámci nově nastaveného procesu.

Procesní karta:

- **Název procesu:** Správa grantů a financování projektů
- **Cíl procesu:** Systematické vyhledávání, získávání a efektivní realizace grantů pro rozvoj vzdělávacích a dalších aktivit školy.
- **Vlastník procesu:** Ředitelka školy
- **Správce procesu:** Projektová koordinátorka/manažerka

Vstupy:

- Informace o grantových výzvách a příležitostech
- Strategie rozvoje školy
- Potřeby jednotlivých předmětových komisí a oddělení
- Požadavky poskytovatelů dotací

Výstupy:

- Úspěšně realizované projekty
- Získané finanční prostředky
- Závěrečné zprávy a vyhodnocení projektů
- Naplněné cíle projektů (vzdělávací, materiální, personální)

Metriky procesu:

- Počet podaných žádostí za rok
- Úspěšnost žádostí (%)
- Celková získaná částka z grantů
- Podíl grantových prostředků na celkovém rozpočtu školy

- Počet pedagogů zapojených do grantových projektů
- Počet studentů benefitujících z grantových projektů

Klíčové činnosti procesu:

- Vyhledávání grantových příležitostí
- Příprava a podání žádosti
- Realizace projektu
- Monitorování a reporting
- Administrace projektu
- Ukončení projektu a zajištění udržitelnosti

Zdroje procesu:

- **Personální:** projektová koordinátorka/manažerka, vybraní pedagogové, ekonomické oddělení
- **Materiální:** software pro správu projektů, sdílené úložiště dokumentů
- **Finanční:** prostředky na spolufinancování projektů
- **Informační:** databáze grantových příležitostí, metodické materiály

Rizika procesu:

- Nedodržení termínů pro podání žádostí nebo reportů
- Nedostatečná kvalita zpracovaných žádostí
- Nenaplnění plánovaných indikátorů projektu
- Nedostatečná komunikace v rámci realizačního týmu
- Změny podmínek ze strany poskytovatele grantu

Související dokumenty:

- Směrnice pro správu grantů a projektů
- Šablony projektové dokumentace
- RACI matice odpovědností
- Manuál pro řízení projektu
- Vzory monitorovacích a závěrečných zpráv

8.5 Implementační strategie

Aby navržený proces řízení grantových projektů přinesl škole očekávané přínosy, je nutné jeho zavedení pečlivě naplánovat. Implementační strategie se zaměřuje na konkrétní kroky, které zajistí hladké převedení návrhu do každodenní praxe, a současně zohledňuje organizační kulturu, personální kapacity i možné bariéry změny.

V souladu s odbornou literaturou (Kotter, 2015; Řepa, 2007) je důraz kladen na řízení změny, aktivní zapojení zaměstnanců a komunikaci napříč všemi úrovněmi školy. Strategie zahrnuje nejen časový harmonogram implementace a vymezení odpovědností, ale také podpůrná opatření, která usnadní přijetí nového systému – například vzdělávání, průběžnou reflexi a motivaci zapojených osob.

Cílem této kapitoly je ukázat, že zavedení procesního řízení v oblasti grantové agendy není jednorázovým opatřením, ale promyšleným a řízeným procesem, který vyžaduje čas, podporu vedení i ochotu ke změně.

8.5.1 Fáze implementace

Fáze 1: Příprava (1 měsíc)

- Představení nového procesu vedení školy a klíčovým zaměstnancům
- Schválení procesu a potřebných zdrojů ředitelkou školy
- Vytvoření potřebné dokumentace a šablon
- Nastavení softwarových nástrojů pro podporu procesu

Fáze 2: Pilotní implementace (3 měsíce)

- Zahájení implementace procesu v omezeném rozsahu
- Zavedení procesu vyhledávání grantových příležitostí
- Otestování postupů na prvním vybraném grantu
- Průběžné vyhodnocování funkčnosti a identifikace problémů

Fáze 3: Plná implementace (6 měsíců)

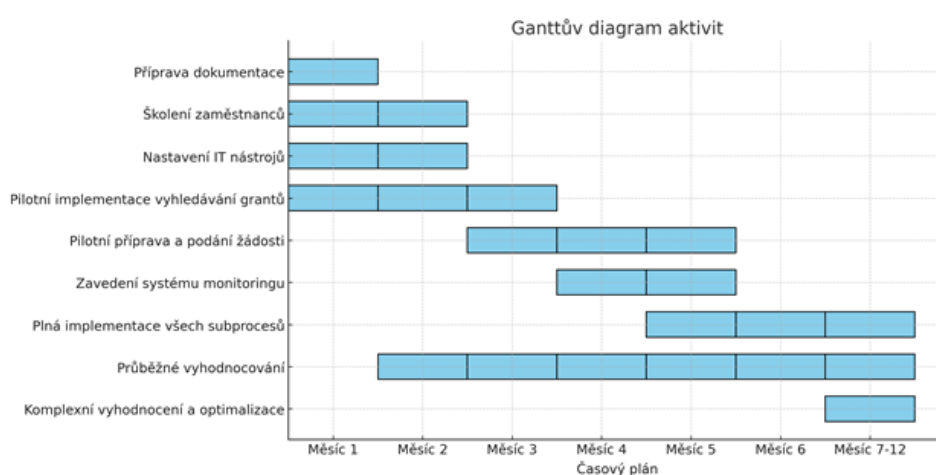
- Rozšíření procesu na všechny grantové příležitosti
- Zapojení všech relevantních zaměstnanců
- Pravidelné monitorování průběhu

- Řešení identifikovaných problémů

Fáze 4: Vyhodnocení a optimalizace (po 12 měsících)

- Komplexní vyhodnocení funkčnosti procesu
- Sběr zpětné vazby od všech zapojených stran
- Identifikace oblastí pro zlepšení
- Aktualizace procesu na základě získaných zkušeností

Obrázek 8 - Harmonogram fáze implementace



Zdroj: vlastní zpracování

8.5.2 Potřebné zdroje

Personální

- Projektová koordinátorka/manažerka
- Zapojení pedagogických pracovníků (v rámci stávajících úvazků + odměny)
- Zapojení ekonomického oddělení (v rámci stávajících úvazků)

Technologické

- Software pro správu projektů (např. Asana, Trello, MS Projects)
- Sdílené úložiště dokumentů (např. SharePoint, Google Drive)
- Systém pro upozorňování na termíny (kalendářové aplikace)
- Databáze grantových příležitostí

Materiální

- Šablony dokumentů (elektronické)
- Archivační prostory/systém

Finanční

- Náklady na softwarové nástroje: cca 20 000 Kč/rok
- Náklady na školení zaměstnanců: cca 15 000 Kč
- Odměny pro členy realizačních týmů: dle rozsahu projektů

8.5.3 Školení a rozvoj kompetencí

Úvodní školení pro všechny pedagogické pracovníky

- Seznámení s novým procesem
- Možnosti zapojení do projektů
- Základní informace o dostupných grantech

Podrobné školení pro projektovou koordinátorku/manažerku

- Management projektového cyklu
- Administrace EU projektů
- Software pro řízení projektů

Specializované školení pro vedoucí pracovníky

- Strategické řízení projektů
- Efektivní vedení projektových týmů
- Evaluace projektů

Průběžné sdílení zkušeností

- Pravidelná setkání realizačních týmů
- Interní workshopy
- Vytvoření znalostní báze

8.5.4 Řízení změny

Komunikační strategie

- Pravidelné informování o procesu implementace
- Jasně vysvětlení přínosů nového procesu
- Otevřený přístup ke zpětné vazbě

Zapojení klíčových stakeholderů

- Identifikace a zapojení opinion leaderů
- Vytvoření pracovní skupiny pro implementaci
- Pravidelné konzultace s vedením školy

Motivační systém

- Finanční odměny za úspěšné projekty
- Uznání a ocenění zapojených pracovníků
- Možnosti osobního a profesního rozvoje

Řešení potenciálního odporu

- Identifikace možných zdrojů odporu
- Proaktivní řešení obav a nejistot
- Postupná implementace s prostorem pro adaptaci

8.6 Očekávané přínosy a potenciální rizika

V této části práce jsou shrnuty a zhodnoceny očekávané přínosy navrženého procesu z pohledu efektivity, kvality a udržitelnosti grantové činnosti na škole. Hodnocení vychází jak z teoretických východisek procesního řízení, tak z konkrétních potřeb a limitů organizace identifikovaných během analytické části.

Cílem je ukázat, jak navržený proces přispívá k řešení klíčových problémových oblastí (např. nejednotnost postupů, přetížení vybraných pracovníků, nedostatečná evidence) a jak může podpořit rozvoj projektové kultury školy jako celku.

Kvalitativní přínosy

- Systematizace procesu - jasné definované postupy a odpovědnosti
- Zvýšení efektivity - eliminace duplicitních činností a plýtvání zdroji
- Zlepšení komunikace - jak interní, tak s poskytovateli dotací
- Vyšší zapojení pedagogů - větší povědomí o možnostech financování
- Profesionalizace práce s granty - zlepšení image školy vůči poskytovatelům

Kvantitativní přínosy

- Zvýšení počtu úspěšných žádostí o 20-30% oproti současnému stavu
- Navýšení celkového objemu získaných prostředků min. o 15% ročně
- Snížení administrativní zátěže pro pedagogy o cca 30%
- Eliminace zpoždění a penalizací - úspora finančních prostředků
- Zvýšení počtu realizovaných projektů min. o 25% během 2 let

Obrázek 9 - Potenciální rizika a jejich eliminace

Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	Eliminační opatření
Nedostatečné personální kapacity	Vysoká	Vysoký	Jasně stanovení priorit Možnost externího zajištění některých činností Postupné navyšování kapacit dle výsledků
Odpor ke změně ze strany zaměstnanců	Střední	Střední	Důkladné vysvětlení přínosů Postupná implementace Zapojení do rozhodování
Technické problémy s IT nástroji	Nízká	Střední	Důkladné testování před plným nasazením Zajištění technické podpory Alternativní postupy pro případ výpadku
Fluktuace klíčových zaměstnanců	Nízká	Vysoký	Dokumentace procesů Sdílení znalostí v týmu Vytvoření zastupitelnosti

Zdroj: vlastní zpracování

8.7 Závěrečná doporučení

Na základě provedené analýzy, návrhu grantového procesu a zhodnocení jeho přínosů lze formulovat několik klíčových doporučení, která mohou škole pomoci při zavádění i dalším rozvoji procesního řízení v oblasti grantových projektů.

Politická a organizační podpora vedení školy

Úspěšná implementace navrženého procesu je podmíněna aktivní podporou ze strany vedení školy. Ta by se měla projevit nejen formálním schválením návrhu, ale i vytvořením

prostoru pro jeho zavádění, podporou vzdělávání zaměstnanců a systematickou komunikací změn.

Vymezení a ukotvení rolí v organizační struktuře

Role projektové koordinátorky a dalších zúčastněných osob (např. garant aktivity, ekonomka školy) by měly být jasně popsány a ukotveny v interních dokumentech školy. To přispěje ke stabilitě procesů a snížení personálních rizik.

Systematické vzdělávání a podpora zaměstnanců

Pro udržitelné fungování procesu je klíčové budovat projektové kompetence u širšího okruhu pedagogických pracovníků. Doporučuje se pravidelné vzdělávání v oblasti grantových příležitostí, administrace projektů i procesního myšlení.

Postupné zavádění s důrazem na pilotní fázi

Implementace by měla probíhat postupně, ideálně formou pilotního ověření na vybraném typu projektu. To umožní včas identifikovat slabá místa návrhu a provést potřebné úpravy.

Pravidelné vyhodnocování procesu a jeho úpravy

Procesní řízení je dynamický nástroj, který vyžaduje průběžné vyhodnocování efektivity a přizpůsobování měnícím se podmínkám školy, výzvam i personálním možnostem. Doporučuje se každoroční reflexe procesu formou pracovního setkání realizačního týmu.

Využití procesní dokumentace jako nástroje přenosu znalostí

Zavedení procesních karet, kontrolních seznamů a dalších podpůrných materiálů usnadní orientaci novým pracovníkům a přispěje ke standardizaci postupů napříč školou.

Realizace navržených doporučení má potenciál výrazně zvýšit efektivitu a kvalitu grantové činnosti školy, snížit rizika spojená s administrací projektů a podpořit dlouhodobý rozvoj organizační kultury orientované na spolupráci, inovace a udržitelnost.

9 Návrh procesu organizace zahraničních výjezdů

Zahraniční výjezdy žáků představují významný nástroj internacionalizace školního vzdělávání a současně rozšiřují pedagogické možnosti rozvoje jazykových a interkulturních kompetencí studentů. Jejich efektivní organizace vyžaduje nejen pedagogickou erudici, ale také schopnosti v oblasti plánování, logistiky a administrativy, čímž se přirozeně stávají předmětem procesního řízení ve školním prostředí.

Podle České školní inspekce (online, 2023) je motivace žáků ke studiu cizích jazyků klíčovým faktorem ovlivňujícím jejich úspěšnost. Zahraniční výjezdy mohou tuto motivaci posílit tím, že studentům poskytují autentické prostředí pro praktické využití jazykových dovedností a rozvoj interkulturních kompetencí.

Z organizačního hlediska lze zahraniční výjezdy chápat jako projektové aktivity, které vyžadují přesné vymezení cílů, cílových skupin, rozsahu, rozpočtu a odpovědností. Proces jejich přípravy a realizace lze členit do několika fází:

Plánování a výběr destinace – zahrnuje výběr partnerské školy či organizace, definování vzdělávacích cílů a rámcového programu.

Organizační příprava – zajištění ubytování, dopravy, pojištění, komunikace s rodiči, příprava doprovodných pedagogů.

Administrativní úkony – vyřízení cestovních dokladů, přihlášek, souhlasů, zajištění souladu s legislativou, včetně bezpečnostních opatření.

Realizace výjezdu – samotný průběh pobytu, krizová komunikace, zajištění bezpečnosti a kvality.

Závěrečné vyhodnocení a reflexe – sběr zpětné vazby od účastníků, evaluace naplnění cílů, příprava výstupů (např. zpráv, prezentací).

Z hlediska procesního řízení je organizace zahraničních výjezdů typickým příkladem procesu, který prostupuje různými úrovněmi a útvary školy. Jde o proces, který:

- má jasný cíl (realizace výměnného pobytu)
- zahrnuje více aktérů (vedení školy, pedagogové, studenti, rodiče, partnerské školy)

- obsahuje sekvenci navazujících činností (od plánování přes realizaci po vyhodnocení)
- vyžaduje koordinaci zdrojů (finančních, personálních, informačních)
- podléhá externím regulacím (pravidla poskytovatele financování, bezpečnostní předpisy)

Jak uvádí článek na portálu Řízení školy (Puškinová, Hlaváč, 2016), školy odpovídají za bezpečnost a ochranu zdraví žáků při zahraničních výjezdech, které organizují v rámci vzdělávání nebo s ním přímo souvisejících činnostech. O konkrétních opatřeních a poučení žáků, případně jejich zákonných zástupců, se pořizuje před uskutečněním výjezdu záznam o poučení podepsaný jeho účastníky.

Specifikem školního prostředí je také nutnost plánovat zahraniční výjezdy v souladu se školním vzdělávacím programem a organizačním kalendářem. Doporučovaným nástrojem je vytvoření procesní karty zahraničního výjezdu, která sjednocuje postupy a obsahuje klíčové informace (termíny, odpovědnosti, kontrolní seznamy). Tato forma standardizace umožňuje snížení administrativní zátěže a předcházení chybám v organizaci.

V kontextu soukromého školství představují zahraniční výjezdy také důležitý marketingový nástroj a prvek diferenciací. Rodiče často kladou důraz na mezinárodní rozměr vzdělávání, a proto je důležité, aby byl celý proces nejen efektivní, ale i transparentní a profesionálně vedený.

9.1 Analýza současného stavu procesu organizace výjezdů

9.1.1 Charakteristika zahraničních výjezdů ve sledované škole

Sledovaná škola realizuje systematický program výměnných pobytů převážně s německými partnerskými školami, přičemž tyto výjezdy jsou cíleny na konkrétní ročníky a mají jasně definovanou strukturu:

- Prima - Raubling
- Sekunda - Frankfurt
- Tercie - Drážďany
- Kvarta - Lübeck

- Kvinta - Höxter
- Sexta - Hamburk
- Čtyřletý gymnazijní program - Hamburk Dorpsveg

Výměnné pobyty jsou financovány primárně prostřednictvím Česko-německého fondu budoucnosti (dále jen "FB"), který podporuje bilaterální projekty mezi českými a německými subjekty. Pro každý výjezd se podává samostatná žádost, přičemž škola vystupuje jako hlavní žadatel a nese odpovědnost za většinu organizačních a administrativních úkonů. Partnerská škola potvrzuje účast v projektu a zajišťuje dílčí aktivity.

Kromě těchto pravidelných výměnných pobytů škola realizuje i další zahraniční cesty, které nejsou financovány z FB, například expedice do Anglie. Tyto výjezdy mají odlišný organizační rámec a nejsou součástí navrhovaného procesu.

9.1.2 Identifikace současných postupů a problémových oblastí

Na základě rozhovorů s klíčovými aktéry procesu byly identifikovány následující postupy a související problémové oblasti v organizaci zahraničních výjezdů:

Časový harmonogram a příprava žádostí:

- Žádosti se podávají čtvrtletně, na sledované škole se první žádosti na školní rok podávají do konce září, přičemž příprava začíná již v červnu distribucí přihlašovacích formulářů studentům
- Pro všechny výjezdy se podávají žádosti individuálně
- Již při přípravě žádosti se řeší personální zajištění ze strany pedagogů
- Výsledky schvalovacího procesu žádostí podaných v září jsou známy obvykle v prosinci

Problém: Nedostatečná koordinace termínů a odpovědností v přípravné fázi, absence jednotného systému pro sledování stavu žádostí.

Párování studentů a příprava výjezdu:

- Po schválení žádosti se informuje partnerská škola a revidují se počty účastníků

- V případě nevyrovnaného počtu účastníků je třeba řešit ubytování více studentů v jedné rodině
- Je zřízen virtuální classroom pro komunikaci se studenty a sběr potřebných informací
- Studenti vyplňují osobní dotazníky s informacemi o svých preferencích, alergiích, apod.
- Zástupkyně ředitele komunikuje s německou stranou a páruje studenty

Problém: Nejednotnost v přístupu jednotlivých partnerských škol ke sdílení informací, komplikace při párování studentů (chybějící fotografie, nedostatečné informace), odhlašování studentů na poslední chvíli.

Logistické zajištění:

- Příprava programu pro účastníky výjezdu a zároveň pro zbytek třídy, který zůstává ve škole
- Zajištění dopravy, ubytování pro pedagogy a místních přepravních karet
- Řešení suplování a přerozvrhování výuky
- Spoluúčast rodičů a studentů (cca 4500 Kč na české straně, 140 EUR na německé straně)

Problém: Vysoká administrativní zátěž zástupkyně ředitele, nedostatečné delegování činností, nejasné odpovědnosti za jednotlivé úkoly.

Finanční řízení a vyúčtování:

- Finanční ředitelka připravuje rozpočet pro každý výjezd
- Evidence účtenek a faktur pro vyúčtování
- Vykazování výdajů poskytovateli financování probíhá kvartálně
- Nejasnosti ohledně hrazení různých typů výdajů

Problém: Chybí jasné pokyny pro pedagogy ohledně proplácení výdajů, není systematizovaná kontrola účetních dokladů.

Řešení problémů během výjezdu:

Během výměnných pobytů se řeší ad hoc situace (nemoci, problémy s ubytováním, konflikty)

Chybí standardizovaný postup pro řešení krizových situací

Problém: Absence krizových plánů a jasně definovaných odpovědností v problémových situacích.

9.1.3 Souhrnné vyhodnocení současného stavu

Současný stav procesu organizace zahraničních výjezdů vykazuje několik kritických oblastí, které je třeba optimalizovat:

Vysoká centralizace odpovědností - většina činností je koncentrována na zástupkyni ředitele, což vytváří personální riziko a vede k přetížení

Nedostatečná standardizace postupů - jednotlivé kroky procesu nejsou dostatečně formalizovány, chybí standardizované šablony a kontrolní seznamy

Neefektivní komunikace - komunikační toky mezi různými aktéry (pedagogy, administrativou, partnerskými školami, studenty) nejsou optimálně nastaveny

Problematické řešení výjimek - absence jasných pravidel pro řešení nestandardních situací (odhlášení studentů, nerovnováha v počtech, neochota partnerských škol sdílet informace)

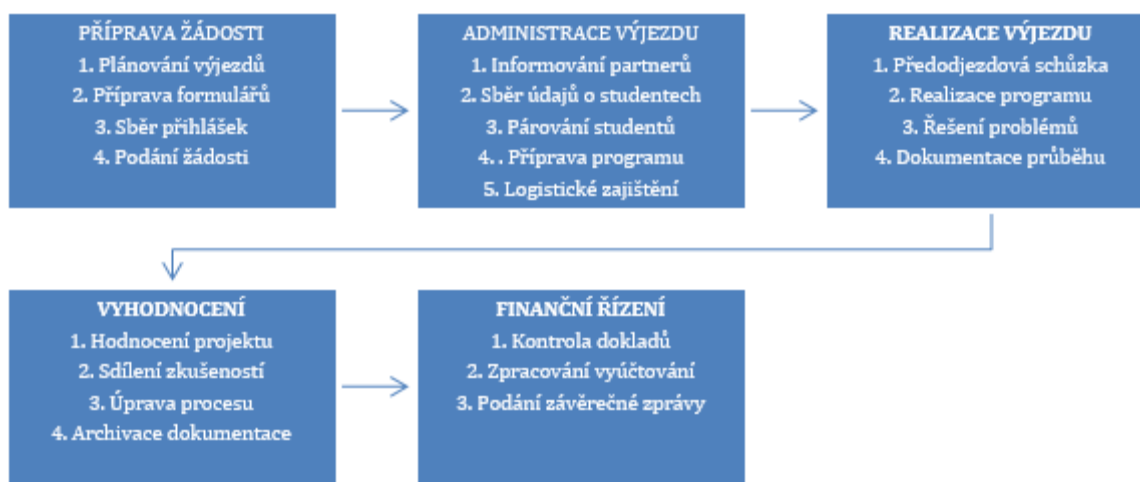
Administrativní zátěž pedagogů - pedagogové se věnují administrativním činnostem, které by mohly být delegovány na podpůrný personál

Přes uvedené nedostatky je třeba konstatovat, že škola má zavedený funkční systém výměnných pobytů s dlouholetou tradicí a pozitivními výsledky. Cílem navrhovaného procesu tedy není radikální změna, ale optimalizace stávajících postupů, jasné vymezení odpovědností a vytvoření standardizovaných nástrojů pro efektivnější organizaci.

9.2 Procesní mapa navrhovaného procesu

Procesní mapa vizualizuje klíčové fáze procesu organizace zahraničních výjezdů od počátečního plánování až po vyhodnocení a poskytuje celkový přehled o návaznosti jednotlivých činností.

Obrázek 10- Procesní mapa výměnných pobytů



Zdroj: vlastní zpracování

9.3 Popis nového procesu

9.3.1 Příprava žádosti

Příprava projektové žádosti je klíčovým krokem v realizaci mezinárodních výjezdů, a to i v rámci grantů poskytovaných Česko-německým fondem budoucnosti. Kvalitně zpracovaná žádost výrazně zvyšuje šanci na získání finanční podpory a zároveň představuje základní kámen pro úspěšnou realizaci mezinárodní spolupráce.

FB podporuje širokou škálu aktivit včetně školních partnerství, jazykových výměn, odborných praxí i kulturních projektů. V rámci žádosti je důležité formulovat vzdělávací a kulturní cíle, popsat plánované aktivity, zúčastněné strany a přínosy pro obě partnerské instituce. Důraz je kladen zejména na rovnovážnou spolupráci obou stran, jazykové učení, vzájemné poznávání a odbourávání předsudků mezi mladými lidmi z Česka a Německa.

Příprava žádosti by měla vycházet z potřeb školy i předchozích zkušeností s mezinárodními výjezdy. Vhodné je zapojení širšího realizačního týmu včetně pedagogů, vedení školy a případně i partnerské organizace. Podle metodiky Fondu budoucnosti je vhodné do žádosti zahrnout konkrétní harmonogram, rozpočet, způsob komunikace mezi partnery i popis plánované evaluace a medializace výsledků. (Česko-německý fond budoucnosti, online, n.d.).

Návrh projektové žádosti se podává elektronicky prostřednictvím portálu Fondu budoucnosti a má předepsanou strukturu. Součástí žádosti je i podrobný rozpočet a doporučující stanovisko školy. Výsledky jsou zveřejňovány zpravidla do dvou měsíců od podání žádosti.

Cílem je systematická příprava a včasné podání kvalitních žádostí o financování výměnných pobytů s jasnými cíli, realistickým rozpočtem a adekvátním personálním zajištěním.

Postup (při podání žádosti pro projekt plánovaný na 1. čtvrtletí nebo později, tj. v září předchozího roku)

Plánování výjezdů (duben/květen předchozího školního roku)

- Vedení školy ve spolupráci s koordinátorem mezinárodní spolupráce stanoví předběžný plán výjezdů pro následující školní rok
- Identifikace cílových tříd a odpovědných pedagogů
- Kontaktování partnerských škol a předběžná domluva termínů
- Vytvoření sdíleného kalendáře plánovaných výjezdů

Příprava a distribuce přihlašovacích formulářů (červen)

- Asistentka mezinárodní spolupráce připraví standardizované přihlašovací formuláře ve spolupráci s koordinátorem
- Formuláře jsou revidovány pro aktuální školní rok (aktualizace dat, kontrola funkčnosti odkazů)
- Distribuce formulářů studentům prostřednictvím třídních učitelů
- Informační schůzka se studenty a jejich rodiči o podmínkách účasti, včetně storno podmínek

Sběr a zpracování přihlášek (červen-září)

- Asistentka mezinárodní spolupráce průběžně eviduje odevzdané přihlášky
- Pravidelné reportování stavu přihlášek koordinátorovi (1x týdně)
- Finální seznam účastníků je sestaven nejpozději do 15. září
- Koordinátor mezinárodní spolupráce potvrzuje účast pedagogů

Příprava a podání projektové žádosti (září)

- Koordinátor mezinárodní spolupráce ve spolupráci s finanční ředitelkou připravuje rozpočet
- Asistentka shromažďuje potřebné podklady (informace o partnerské škole, tematické zaměření, harmonogram)
- Koordinátor zpracovává obsahovou část žádosti
- Finanční ředitelka kontroluje a finalizuje rozpočet
- Ředitelka školy schvaluje konečnou verzi žádosti
- Asistentka zajišťuje podání žádosti v požadovaném formátu do stanovené lhůty (30. září)

Sledování schvalovacího procesu (říjen-prosinec)

- Asistentka pravidelně kontroluje stav žádosti
- Koordinátor je připraven reagovat na případné dotazy poskytovatele financování
- Po schválení žádosti (obvykle v prosinci) asistentka informuje všechny zúčastněné strany

Odpovědné osoby

- Koordinátor mezinárodní spolupráce: celková odpovědnost za proces přípravy a podání žádosti
- Asistentka mezinárodní spolupráce: administrativní podpora, komunikace, evidence
- Finanční ředitelka: příprava a kontrola rozpočtu
- Ředitelka školy: schválení žádosti
- Třídní učitelé: distribuce formulářů, komunikace se studenty

Výstupy

- Plán výjezdů pro daný školní rok
- Standardizované přihlašovací formuláře
- Seznam účastníků výjezdu
- Kompletní projektová žádost
- Potvrzení o podání žádosti

9.3.2 Administrace výjezdu

Efektivní administrace výjezdu je jedním ze základních předpokladů pro jeho bezproblémový průběh a naplnění stanovených cílů. Tato fáze zahrnuje soubor organizačních a komunikačních činností, které zajišťují hladké propojení mezi školou, partnerskou organizací, účastníky výjezdu a případně dalšími zainteresovanými stranami, jako jsou rodiče nebo zřizovatel školy.

Administrativní příprava zahrnuje mimo jiné:

- sběr a zpracování údajů o účastnících (včetně zdravotních a dietních omezení),
- zajištění souhlasů zákonných zástupců a vyřízení pojištění,
- rezervace dopravy a ubytování,
- komunikaci s partnerskou institucí v zahraničí,
- vypracování podkladů pro vedení školy a přípravu finančních dokladů.

Nedílnou součástí administrace je i dodržování platných právních předpisů, zejména v oblasti ochrany osobních údajů (GDPR), cestovního pojištění a bezpečnosti žáků. Důraz by měl být kladen na srozumitelné rozdělení odpovědností mezi členy realizačního týmu a na vytvoření harmonogramu přípravných aktivit.

V kontextu procesního řízení lze administraci výjezdu chápat jako sekvenci logicky navazujících činností, jejichž vstupy a výstupy jsou jasně definovány. Vytvoření přehledné procesní mapy nebo kontrolního seznamu může přispět k efektivní koordinaci, včasnému zajištění potřebných dokumentů a snížení rizika organizačních chyb.

Administrace výjezdu by měla být také průběžně dokumentována – nejen kvůli interní kontrole, ale i pro případné zpětné hodnocení a využití zkušeností při plánování dalších projektů.

Cílem je zajištění komplexní administrativní přípravy výjezdu včetně komunikace s partnery, párování studentů, přípravy programu a logistického zajištění, s jasně stanovenými odpovědnostmi a termíny.

Postup

Informování partnerské školy (po schválení žádosti)

- Koordinátor mezinárodní spolupráce oficiálně informuje partnerskou školu o schválení projektu
- Potvrzení termínů výjezdu a revidování počtu účastníků
- Stanovení harmonogramu přípravy a určení kontaktních osob na obou stranách
- Dohodnutí komunikačních kanálů a frekvence komunikace

Sběr údajů o studentech (1-2 měsíce před výjezdem)

- Asistentka mezinárodní spolupráce zřizuje virtuální classroom pro komunikaci s účastníky
- Distribuce standardizovaného dotazníku pro studenty (osobní údaje, fotografie, alergie, stravovací potřeby, zájmy)
- Průběžná kontrola vyplnění dotazníků a urgencye chybějících informací
- Kompletace údajů a příprava přehledného dokumentu pro párování
- Řešení situací, kdy partnerská škola nepoužívá stejný systém sběru dat (alternativní postupy)

Párování studentů (1-1,5 měsíce před výjezdem)

- Koordinátor mezinárodní spolupráce realizuje online schůzku s kontaktní osobou z partnerské školy
- Společné párování studentů dle vzájemných preferencí, zájmů a dalších relevantních kritérií
- Řešení případů nerovnováhy v počtech účastníků (možnost ubytování více studentů v jedné rodině)
- Finalizace párů/skupin a informování studentů o jejich protějšcích
- Podpora při navázání prvního kontaktu mezi partnerskými studenty

Příprava programu (1 měsíc před výjezdem)

- Koordinátor ve spolupráci s pedagogy připravuje odborný program výměnného pobytu
- Asistentka zajišťuje rezervace vstupů, exkurzí a dalších programových bodů
- Příprava alternativního programu pro nepříznivé počasí
- Paralelní příprava programu pro studenty, kteří se výjezdu neúčastní (ve spolupráci s pedagogy, kteří zůstávají ve škole)
- Nejpozději týden před výjezdem musí být kompletní program finalizován a schválen vedením školy

Logistické zajištění (1-2 měsíce před výjezdem)

- Asistentka zajišťuje dopravu pro českou skupinu (srovnání nabídek, rezervace)
- Rezervace ubytování pro doprovázející pedagogy
- Zajištění MHD karet/jízdenek pro studenty a pedagogy
- Příprava potřebných dokumentů (seznamy účastníků, kontakty, cestovní doklady, pojištění)
- Zajištění materiálů a pomůcek pro program
- Plánování suplování a úpravy rozvrhu ve spolupráci se zástupkyní ředitele

Finanční příprava (průběžně)

- Finanční ředitelka připravuje detailní rozpočet výjezdu
- Zajištění výběru spoluúčasti od rodičů
- Příprava zálohy na výdaje během cesty
- Instruktaž pedagogů ohledně pravidel čerpání prostředků a evidence dokladů

Odpovědné osoby

- Koordinátor mezinárodní spolupráce: celková koordinace přípravy, komunikace s partnerskou školou, párování studentů
- Asistentka mezinárodní spolupráce: administrativní zajištění, rezervace, komunikace se studenty, logistika
- Finanční ředitelka: příprava rozpočtu, finanční řízení
- Pedagogický doprovod: spolupráce na přípravě programu

- Zástupkyně ředitele: řešení organizačních změn ve výuce

Výstupy

- Kompletní údaje o účastnících výjezdu
- Seznam párů/skupin studentů
- Detailní program výjezdu
- Zajištěná doprava, ubytování a vstupy
- Organizační pokyny pro studenty a rodiče
- Finanční plán výjezdu

9.3.3 Realizace výjezdu

Realizační fáze výměnného pobytu je klíčovým momentem celého procesu, kdy se naplňují vzdělávací cíle a dochází k přímé interakci mezi účastníky z obou zemí.

Cílem je zajištění hladkého průběhu výměnného pobytu s naplněním stanovených vzdělávacích cílů, řešením případných problémů a dokumentací průběhu aktivit.

Postup:

- Předodjezdová schůzka (1 týden před výjezdem)
- Koordinátor svolává schůzku všech účastníků výjezdu a jejich rodičů
- Představení finálního programu a logistických informací
- Instruktaž ohledně pravidel chování, bezpečnosti a komunikace
- Zodpovězení případných dotazů
- Kontrola kompletnosti dokumentace (cestovní doklady, pojištění, informované souhlasy rodičů)
- Předání kontaktních údajů a pokynů pro nouzové situace

Zahájení výjezdu

- Kontrola přítomnosti všech účastníků před odjezdem
- Kontrola dokumentů a zavazadel
- Rozdělení studentů do skupin a určení odpovědnosti jednotlivých pedagogů
- Připomenutí základních pravidel a bezpečnostních pokynů

Realizace programu

- Pedagogický doprovod zajišťuje dodržování harmonogramu
- Pravidelná kontrola přítomnosti všech účastníků
- Průběžná komunikace s partnerskou školou a hostitelskými rodinami
- Flexibilní úpravy programu dle aktuální situace (počasí, zdravotní stav účastníků, dopravní situace)
- Zajištění fotografické a textové dokumentace aktivit pro závěrečnou zprávu

Řešení problémových situací

- Stanovení jasného postupu pro řešení běžných problémů (pozdní příchod, drobné zdravotní obtíže)
- Protokol pro řešení závažnějších situací (onemocnění, úraz, konflikt v hostitelské rodině)
- Vedení evidence všech řešených situací
- Pravidelná komunikace s vedením školy o průběhu výjezdu
- V případě potřeby komunikace s rodiči studentů

Ukončení pobytu a návrat

- Závěrečné setkání všech účastníků (česká i německá strana)
- Poděkování hostitelským rodinám a partnerské škole
- Kontrola všech studentů před odjezdem
- Sběr první zpětné vazby od studentů
- Informování vedení školy o návratu skupiny

Odpovědné osoby

- Pedagogický doprovod: hlavní odpovědnost za realizaci programu a řešení situací
- Koordinátor mezinárodní spolupráce: celková koordinace, komunikace s partnerskou školou
- Vedení školy: podpora na dálku, řešení závažných situací
- Asistentka mezinárodní spolupráce: zázemí v ČR, řešení logistických problémů

Výstupy

- Realizovaný program výměnného pobytu
- Fotodokumentace a záznamy z aktivit
- Evidence řešených situací
- Splnění vzdělávacích cílů
- Bezpečný návrat všech účastníků

9.3.4 Finanční řízení

Finanční řízení je nedílnou součástí plánování a realizace zahraničních výjezdů, a to bez ohledu na jejich rozsah nebo typ financování. Správné nastavení rozpočtu, jeho průběžné sledování a transparentní vykazování výdajů jsou klíčovými faktory, které ovlivňují nejen hladký průběh celé akce, ale i její vyúčtování vůči poskytovateli grantu.

V případě výjezdů financovaných z veřejných nebo nadačních zdrojů, jako je například Česko-německý fond budoucnosti, je finanční řízení svázáno s konkrétními pravidly způsobilosti výdajů a metodikou pro jejich dokumentaci. Zároveň však musí být v souladu s vnitřními směrnicemi školy, případně zřizovatele, a podléhá interní i externí kontrole.

Cílem této fáze je zajistit efektivní využití finančních prostředků, zachování rozpočtové kázně a transparentnost celého procesu. Nedílnou součástí je také informování zainteresovaných stran (např. vedení školy, rodičů či partnerů v zahraničí) o struktuře rozpočtu a případných změnách během realizace.

Cílem je zajištění transparentního a efektivního finančního řízení výměnného pobytu, včetně správné evidence výdajů, včasného vyúčtování a dodržení pravidel poskytovatele financování.

Postup

Příprava finanční dokumentace (před výjezdem)

- Finanční ředitelka vytváří detailní rozpočet výjezdu
- Příprava formulářů pro evidenci výdajů
- Jasné písemné pokyny pro pedagogy ohledně uznatelných výdajů a jejich evidence
- Příprava zálohy na výdaje během cesty

- Asistentka informuje pedagogy o pravidlech pro uchovávání a evidenci účetních dokladů

Evidence výdajů během výjezdu

- Pedagogický doprovod průběžně eviduje všechny výdaje
- Pořizování a uchovávání účetních dokladů dle pokynů (originály účtenek, faktur)
- Průběžná kontrola čerpání prostředků vůči rozpočtu
- V případě nejasností konzultace s finanční ředitelkou

Kontrola dokladů po návratu (do 1 týdne po výjezdu)

- Asistentka shromažďuje veškeré účetní doklady od pedagogického doprovodu
- Kontrola úplnosti a správnosti dokladů (formální náležitosti, čitelnost, relevance k výjezdu)
- Třídění dokladů dle kategorií výdajů
- Identifikace případných chybějících dokladů a jejich dořešení

Zpracování vyúčtování (do 2 týdnů po výjezdu)

- Finanční ředitelka zpracovává kompletní vyúčtování výjezdu
- Vyhodnocení čerpání prostředků vůči schválenému rozpočtu
- Evidence všech dokladů v účetním systému školy
- Kontrola uznatelnosti výdajů dle pravidel poskytovatele financování
- Příprava přehledu pro závěrečnou zprávu

Podání vyúčtování poskytovateli financování

- Finanční ředitelka připravuje finanční část zprávy pro Česko-německý fond budoucnosti
- Asistentka zajišťuje kompletní potřebných příloh
- Vykazování výdajů v souladu s pravidly poskytovatele
- Archivace kompletní finanční dokumentace pro případnou kontrolu
- Komunikace s poskytovatelem v případě dotazů či nejasností

Odpovědné osoby

- Finanční ředitelka: hlavní odpovědnost za finanční řízení projektu, přípravu rozpočtu a vyúčtování
- Asistentka mezinárodní spolupráce: shromažďování a kontrola dokladů, komunikace s pedagogy
- Pedagogický doprovod: evidence výdajů během výjezdu, uchovávání dokladů
- Koordinátor mezinárodní spolupráce: spolupráce na vyúčtování, vazba mezi finančním a obsahovým řízením

Výstupy

- Detailní finanční plán výjezdu
- Kompletní evidence výdajů a účetních dokladů
- Zpracované vyúčtování výjezdu
- Finanční část zprávy pro poskytovatele financování
- Archivovaná finanční dokumentace

9.3.5 Vyhodnocení

Vyhodnocení výměnného pobytu je klíčovým nástrojem zpětné vazby a rozvoje kvality ve vzdělávání. Nejde pouze o závěrečnou kontrolu naplnění projektových cílů, ale i o reflexi pedagogických, organizačních a interkulturních aspektů, která může sloužit jako základ pro systematické zlepšování budoucích aktivit.

Evaluační školních výjezdů tak představuje nejen prostředek hodnocení konkrétní akce, ale i příležitost pro podporu iniciativy a tvořivosti školy a pro vytváření společné kultury (Veteška, Tureckiová, 2008).

V tomto kontextu má systematické vyhodnocování výměnných pobytů také strategickou hodnotu – slouží k identifikaci silných stránek, oblastí pro zlepšení, a zároveň podporuje sdílení zkušeností a implementaci osvědčených postupů napříč školním prostředím.

Kombinace kvantitativních metod (např. dotazníková šetření) a kvalitativních metod (rozhovory, skupinové diskuse) umožňuje získat komplexní pohled na průběh a dopady výjezdu. Nezbytnou součástí je také komunikace se zahraničním partnerem, archivace dokumentace a tvorba výstupů směrem k veřejnosti a poskytovateli financování.

V kontextu procesního řízení je důležité, aby výsledky evaluace byly využity pro aktualizaci metodických materiálů, zefektivnění postupů a předání zkušeností dalším pracovníkům. Vyhodnocení tak neplní pouze funkci závěrečné kontroly, ale stává se nástrojem organizačního učení a strategického rozvoje školy.

Cílem je systematické vyhodnocení průběhu a výsledků výměnného pobytu, identifikace silných stránek a oblastí pro zlepšení, sdílení zkušeností a implementace získaných poznatků do budoucích výjezdů.

Postup

Hodnocení projektu (do 2 týdnů po návratu)

- Koordinátor mezinárodní spolupráce připravuje evaluační dotazník pro studenty
- Sběr zpětné vazby od studentů prostřednictvím standardizovaného online dotazníku
- Strukturovaný rozhovor s pedagogickým doprovodem o průběhu a výsledcích výjezdu
- Komunikace s partnerskou školou o jejím hodnocení projektu
- Analýza získané zpětné vazby a zpracování souhrnné hodnotící zprávy

Sdílení zkušeností (do 1 měsíce po návratu)

- Publikace článku o výjezdu na webových stránkách školy
- Prezentace výstupů na společné akci s rodiči (dle možností)
- Vytvoření fotogalerie a dalších materiálů dokumentujících výjezd

Úprava procesu (průběžně)

- Identifikace problémových oblastí v procesu organizace výjezdu
- Návrhy na zlepšení procesu pro budoucí výjezdy
- Aktualizace metodických materiálů, šablon a kontrolních seznamů
- Implementace navržených změn do procesní dokumentace
- Informování relevantních aktérů o provedených změnách

Archivace dokumentace (do 1 měsíce po návratu)

- Asistentka zajišťuje kompletaci veškeré dokumentace k výjezdu
- Vytvoření elektronického archivu obsahujícího program, fotografie, hodnocení

- Fyzická archivace originálů dokumentů dle požadavků poskytovatele
- Zajištění dostupnosti dokumentace pro budoucí potřeby
- Evidence výjezdu v přehledu mezinárodních aktivit školy

Příprava závěrečné zprávy (dle požadavků poskytovatele)

- Koordinátor ve spolupráci s finanční ředitelkou připravuje závěrečnou zprávu
- Zpracování obsahové části reflektující průběh a výsledky výjezdu
- Doložení požadovaných příloh (fotodokumentace, prezenční listiny, apod.)
- Kontrola úplnosti zprávy vedením školy
- Včasné podání závěrečné zprávy poskytovateli financování

Odpovědné osoby

- Koordinátor mezinárodní spolupráce: celková odpovědnost za vyhodnocení, příprava závěrečné zprávy
- Asistentka mezinárodní spolupráce: sběr a archivace dokumentace, administrativa
- Pedagogický doprovod: poskytnutí zpětné vazby, spolupráce na hodnocení
- Finanční ředitelka: finanční část závěrečné zprávy
- Vedení školy: schválení závěrečné zprávy, implementace systémových změn

Výstupy

- Hodnotící zpráva z výjezdu
- Prezentace výsledků pro školu a veřejnost
- Aktualizovaná procesní dokumentace
- Kompletní archiv výjezdu
- Závěrečná zpráva pro poskytovatele financování

9.4 Procesní dokumentace

Procesní dokumentace představuje klíčový nástroj pro standardizaci a řízení procesu organizace zahraničních výjezdů. Jejím účelem je zajistit jednotný postup, jasné rozdělení odpovědností a efektivní předávání informací mezi všemi zainteresovanými stranami.

9.4.1 Procesní karta: Organizace zahraničních výjezdů

Název procesu: Organizace zahraničních výjezdů a výměnných pobytů

Cíl procesu: Systematická příprava, realizace a vyhodnocení zahraničních výjezdů a výměnných pobytů s partnerskými školami v souladu s vzdělávacími cíli školy a podmínkami poskytovatele financování.

Vlastník procesu: Ředitelka školy

Správce procesu: Koordinátor mezinárodní spolupráce

Vstupy:

- Strategické cíle školy v oblasti mezinárodní spolupráce
- Požadavky partnerských škol
- Podmínky poskytovatele financování (Česko-německý fond budoucnosti)
- Přihlášky studentů
- Finanční zdroje (granty, spoluúčast rodičů)

Výstupy:

- Realizované výměnné pobyty
- Získané jazykové a interkulturní kompetence studentů
- Rozvinutá partnerství se zahraničními školami
- Dokumentace a hodnocení výjezdů
- Závěrečné zprávy a vyúčtování

Metriky procesu:

- Počet realizovaných výjezdů za školní rok
- Počet zapojených studentů
- Spokojenost účastníků (studenti, pedagogové, partnerské školy)
- Úspěšnost získávání finančních prostředků (poměr schválených žádostí)
- Dodržení rozpočtu výjezdů
- Včasnost zpracování závěrečných zpráv

Klíčové činnosti procesu:

- Příprava žádosti
- Administrace výjezdu
- Realizace výjezdu

- Finanční řízení
- Vyhodnocení

Zdroje procesu:

- **Personální:** koordinátor mezinárodní spolupráce, asistentka, pedagogický doprovod, finanční ředitelka
- **Materiální:** prostory školy, prezentační technika, výukové materiály
- **Finanční:** prostředky z Česko-německého fondu budoucnosti, spoluúčast rodičů, rozpočet školy
- **Informační:** databáze partnerských škol, šablony dokumentů, informační systém školy

Rizika procesu:

- Neschválení žádosti o financování
- Nízký zájem studentů o účast
- Nerovnováha v počtu účastníků na české a německé straně
- Náhlé odhlášení studentů
- Jazykové a kulturní bariéry
- Zdravotní komplikace během výjezdu
- Nedostatečná spolupráce partnerské školy

Související dokumenty:

- Směrnice pro organizaci zahraničních výjezdů
- Formuláře pro přihlášení studentů
- Vzory informovaných souhlasů rodičů
- RACI matice odpovědností
- Šablony pro hodnocení výjezdů
- Krizové plány pro řešení nestandardních situací

9.4.2 RACI matice odpovědností

RACI matice přehledně definuje role a odpovědnosti jednotlivých aktérů v procesu organizace zahraničních výjezdů:

Obrázek 11- RACI matice odpovědností

Činnost	Ředitelka školy	Koordinátor mezinárodní spolupráce	Asistentka mezinárodní spolupráce	Finanční ředitelka	Pedagogický doprovod	Třídní učitel
Příprava žádosti						
Plánování výjezdů	A	R	I	C	C	I
Příprava formulářů	I	A	R	I	I	I
Sběr přihlášek	I	A	R	I	I	C
Podání žádosti	A	R	C	C	I	I
Administrace výjezdu						
Komunikace s partnery	I	R	C	I	I	I
Sběr údajů o studentech	I	A	R	I	C	C
Párování studentů	I	R	C	I	C	I
Příprava programu	I	A	C	I	R	I
Logistické zajištění	I	A	R	C	C	I
Realizace výjezdu						
Předodjezdová schůzka	I	A	C	I	R	C
Realizace programu	I	C	I	I	R	I
Řešení problémů	C	A	C	C	R	I
Finanční řízení						
Příprava rozpočtu	A	C	I	R	I	I
Evidence výdajů	I	C	C	A	R	I
Zpracování vyúčtování	I	C	C	R	I	I
Vyhodnocení						
Hodnocení projektu	A	R	C	I	C	I
Sdílení zkušeností	I	A	C	I	R	C
Závěrečná zpráva	A	R	C	C	C	I

Legenda:

- **R** – Responsible (zodpovědný za provedení úkolu)
- **A** – Accountable (celkově odpovědný)
- **C** – Consulted (konzultuje se s ním)
- **I** – Informed (je informován)

Zdroj: vlastní zpracování

9.4.3 Kontrolní seznamy a šablony

Pro efektivní realizaci procesu organizace zahraničních výjezdů je vhodné připravit následující standardizované nástroje:

Kontrolní seznam pro přípravu žádosti:

- ☐ Kontaktování partnerské školy a předběžná domluva termínů
- ☐ Revize přihlašovacího formuláře
- ☐ Distribuce formulářů studentům
- ☐ Informační schůzka pro studenty a rodiče
- ☐ Sběr a evidence přihlášek
- ☐ Finalizace seznamu účastníků
- ☐ Potvrzení účasti pedagogů
- ☐ Příprava rozpočtu
- ☐ Zpracování obsahové části žádosti
- ☐ Schválení žádosti vedením školy
- ☐ Podání žádosti poskytovateli financování

Kontrolní seznam pro administraci výjezdu:

- ☐ Informování partnerské školy o schválení projektu
- ☐ Zřízení virtuálního classroomu
- ☐ Distribuce osobních dotazníků studentům
- ☐ Kompletace údajů o studentech
- ☐ Online schůzka s partnerskou školou - párování studentů
- ☐ Informování studentů o párování
- ☐ Podpora při navázání prvního kontaktu
- ☐ Příprava odborného programu
- ☐ Rezervace vstupů a exkurzí
- ☐ Příprava programu pro nepříznivé počasí
- ☐ Zajištění dopravy

- ☐ Rezervace ubytování pro pedagogy
- ☐ Zajištění MHD karet/jízdenek
- ☐ Příprava potřebných dokumentů
- ☐ Plánování suplování a úpravy rozvrhu

Šablona pro program výjezdu:

- Datum: [dd. mm. - dd. mm. rrrr]
- Lokalita: [město, země]
- Partnerská škola: [název školy]
- Počet účastníků: [počet českých studentů + počet pedagogů]
- Pedagogický doprovod: [jména pedagogů]
- Denní program:
- Den 1: [datum]
- [čas] - [aktivita] - [místo] - [odpovědná osoba]

...

Den 2: [datum]

...

Seznam kontaktů:

- Vedení partnerské školy: [jméno, telefon, e-mail]
- Koordinátor partnerské školy: [jméno, telefon, e-mail]
- Ubytovací zařízení: [název, adresa, telefon]
- Dopravce: [název, telefon]
- Lékařská pohotovost: [adresa, telefon]
- Velvyslanectví ČR: [adresa, telefon]

Šablona pro hodnocení výjezdu (pro studenty):

Hodnoťte na škále 1-5 (1 = nejlepší, 5 = nejhorší):

- Celková spokojenost s výměnným pobytem
- Komunikace a informovanost před výjezdem

- Kvalita programu
- Ubytování v hostitelské rodině
- Příležitosti pro používání cizího jazyka
- Organizační zajištění ze strany školy
- Pedagogický doprovod

Otevřené otázky:

- Co hodnotíte jako nejpřínosnější aspekt výměnného pobytu?
- Co byste doporučili zlepšit pro příští výměnné pobyty?
- Jaké aktivity vám nejvíce pomohly v rozvoji jazykových dovedností?
- Setkali jste se s nějakými problémy během pobytu? Jakými?
- Další komentáře a náměty:

9.5 Implementační strategie

9.5.1 Fáze implementace

Úspěšná implementace navrženého procesu organizace zahraničních výjezdů vyžaduje systematický přístup a postupné zavádění změn. Implementační strategie je rozdělena do čtyř fází:

Fáze 1: Příprava (2 měsíce)

- Představení nového procesu vedení školy a klíčovým zaměstnancům
- Vytvoření pracovní skupiny pro implementaci (zástupce vedení, koordinátor mezinárodní spolupráce, asistentka, finanční ředitelka, vybraní pedagogové)
- Vytvoření potřebné procesní dokumentace, šablon a kontrolních seznamů
- Vymezení nových pozic a odpovědností (zejména posílení role asistentky)
- Příprava komunikační strategie pro informování všech dotčených skupin

Fáze 2: Pilotní implementace (4 měsíce)

- Výběr jednoho výjezdu pro pilotní testování nového procesu
- Implementace nových postupů v omezeném rozsahu
- Průběžné monitorování a vyhodnocování efektivity nových postupů

- Identifikace problémových oblastí a jejich operativní řešení
- Sběr zpětné vazby od všech zapojených aktérů

Fáze 3: Plná implementace (6 měsíců)

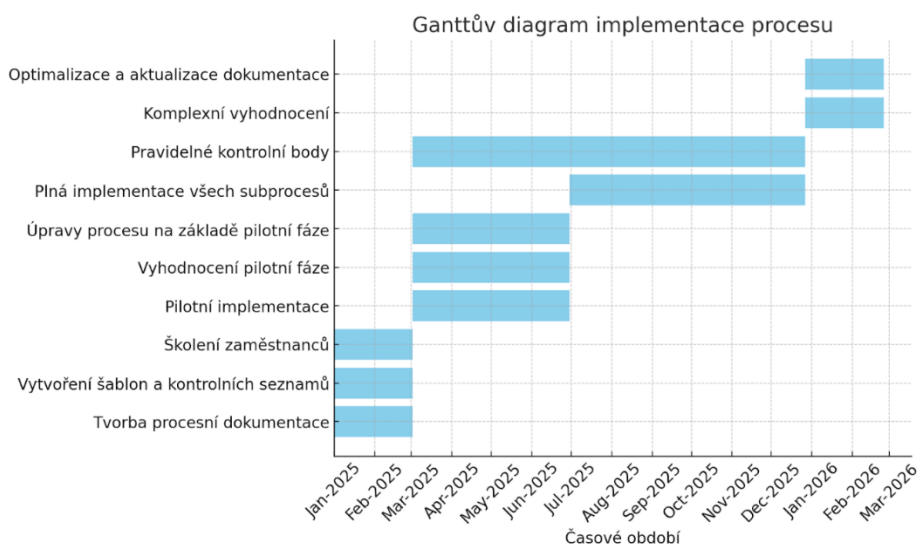
- Rozšíření nového procesu na všechny výjezdy
- Zavedení pravidelných kontrolních bodů a reportingu
- Standardizace nových postupů a jejich začlenění do běžného chodu školy
- Kontinuální podpora a mentoring zaměstnanců při adaptaci na nové postupy
- Pravidelné vyhodnocování a úpravy procesu podle získaných zkušeností

Fáze 4: Vyhodnocení a optimalizace (po 12 měsících)

- Komplexní vyhodnocení implementace nového procesu
- Identifikace úspěšných aspektů a přetrvávajících problémů
- Sběr zpětné vazby od všech zapojených aktérů
- Návrh úprav a optimalizace procesu
- Aktualizace procesní dokumentace na základě získaných zkušeností

Harmonogram implementace

Obrázek 12- Harmonogram fáze implementace



Zdroj: vlastní zpracování

9.5.2 Potřebné zdroje

Personální:

- Posílení role asistentky mezinárodní spolupráce (navýšení úvazku nebo přesun dalších kompetencí)
- Vytvoření pozice koordinátora mezinárodní spolupráce (může být kombinováno s jiným úvazkem)
- Zapojení pedagogů do přípravy a realizace výjezdů (finanční motivace formou odměn)

Technologické:

- Využití Google Workspace pro vytváření a sdílení dokumentů
- Systém pro elektronickou evidenci výdajů (může být součástí stávajícího účetního systému)
- Nástroj pro vytváření a správu kontrolních seznamů (např. Trello, Asana)
- Využití stávajícího prostředí Google Classroom pro komunikaci se studenty

Materiální:

- Šablony dokumentů v elektronické podobě
- Fyzický archiv pro uchovávání dokumentace
- Mobilní telefony pro pedagogy na výjezdech (již k dispozici)

Finanční:

- Náklady na případné navýšení úvazku asistentky mezinárodní spolupráce
- Odměny pro pedagogy zapojené do organizace výjezdů
- Náklady na školení zaměstnanců
- Rozpočtová rezerva pro řešení neočekávaných situací (5% z celkového rozpočtu výjezdů)

9.5.3 Školení a rozvoj kompetencí

Pro úspěšnou implementaci procesu je klíčové zajistit adekvátní školení a rozvoj kompetencí všech zapojených zaměstnanců:

Všeobecné školení pro pedagogy:

- Představení nového procesu a jeho výhod
- Vysvětlení rolí a odpovědností
- Práce s novými šablonami a kontrolními seznamy
- Komunikace v rámci procesu

Specializované školení pro koordinátora mezinárodní spolupráce:

- Management mezinárodních projektů
- Fundraising a grantové řízení
- Mezikulturní komunikace
- Řešení krizových situací během zahraničních výjezdů

Školení pro asistentku mezinárodní spolupráce:

- Administrativní řízení mezinárodních projektů
- Práce s různými typy dokumentace
- Logistické zajištění výjezdů
- Komunikace s partnerskými školami

Školení pro finanční ředitelku:

- Specifika finančního řízení mezinárodních projektů
- Pravidla Česko-německého fondu budoucnosti
- Evidence a vykazování výdajů
- Reporting a finanční kontrola

9.5.4 Řízení změny

Úspěšná implementace nového procesu vyžaduje efektivní řízení změny, které zohledňuje lidský faktor a potřeby všech zainteresovaných stran:

Komunikační strategie:

- Pravidelné informování všech zaměstnanců o průběhu implementace
- Jasné vysvětlení přínosů nového procesu pro jednotlivé aktéry
- Transparentní komunikace o případných problémech a jejich řešení
- Vytvoření platformy pro sdílení zkušeností a nápadů

Motivační systém:

- Finanční odměny za úspěšnou realizaci výjezdů
- Uznání a ocenění zapojených pracovníků
- Možnosti osobního a profesního rozvoje (účast na mezinárodních konferencích, jazykové kurzy)
- Neformální setkání a teambuildingové aktivity pro posílení spolupráce

Řešení potenciálního odporu:

- Proaktivní identifikace potenciálních zdrojů odporu
- Individuální konzultace s klíčovými zaměstnanci
- Postupná implementace s dostatkem času na adaptaci
- Možnost zpětné vazby a úprav procesu na základě připomínek zaměstnanců

Zapojení vedení školy:

- Aktivní podpora ze strany ředitelky a vedení školy
- Pravidelný monitoring průběhu implementace
- Pomoc při řešení případných konfliktů nebo problémů
- Zajištění potřebných zdrojů a podmínek pro úspěšnou implementaci

9.6 Očekávané přínosy a potenciální rizika**9.6.1 Očekávané přínosy**

Implementace navrženého procesu organizace zahraničních výjezdů přinese škole řadu kvalitativních i kvantitativních přínosů:

Kvalitativní přínosy:

- Systematizace procesu - jasné definované postupy a odpovědnosti zajistí konzistentní kvalitu přípravy a realizace výjezdů
- Efektivnější distribuce pracovní zátěže - snížení koncentrace úkolů na zástupkyni ředitele a rozdělení odpovědností mezi více osob
- Zlepšení komunikace - jasnější komunikační toky mezi všemi aktéry procesu (vedení, pedagogové, studenti, partnerské školy)

- Vyšší kvalita vzdělávacího procesu - lepší příprava a realizace programu výjezdů s důrazem na vzdělávací cíle
- Profesionalizace mezinárodní spolupráce - systematický přístup k partnerství se zahraničními školami
- Vyšší transparentnost - jasné postupy a pravidla pro všechny aspekty výjezdů včetně financování
- Zlepšení image školy - profesionální přístup k mezinárodní spolupráci posiluje reputaci školy

Kvantitativní přínosy:

- Snížení administrativní zátěže zástupkyně ředitele o cca 60% - díky převedení administrativních úkolů na asistentku
- Zkrácení času potřebného na přípravu žádosti o 25-30% - díky standardizaci postupů a šablonám
- Zvýšení počtu zapojených studentů o 15-20% - díky lepší informovanosti a atraktivnějšímu programu
- Snížení počtu odhlášení studentů na poslední chvíli o 80% - díky jasnějším pravidlům a lepší komunikaci
- Úspora 10-15% nákladů - díky efektivnějšímu plánování a lepší kontrole výdajů
- Zkrácení času zpracování závěrečných zpráv o 40% - díky průběžné dokumentaci a dostupnosti všech podkladů

Potenciální rizika a jejich eliminace

Obrázek 13- Potenciální rizika a jejich eliminace

Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	Eliminační opatření
Nedostatek personálních kapacit	Vysoká	Vysoký	Postupná implementace procesu Jasně stanovení priorit Případné navýšení úvazku asistentky
Odpor ke změně ze strany pedagogů	Střední	Střední	Důkladné vysvětlení přínosů Zapojení pedagogů do návrhu procesu Efektivní motivační systém
Neochota partnerských škol přizpůsobit se novým postupům	Střední	Střední	Flexibilní přístup k různým partnerům Postupné zavádění nových požadavků Osobní komunikace a vysvětlení přínosů
Technické problémy s digitálními nástroji	Nízká	Střední	Využití osvědčených a známých nástrojů Technická podpora a školení Záložní řešení pro kritické situace
Změna pravidel poskytovatele financování	Střední	Vysoký	Pravidelný monitoring změn Flexibilní nastavení procesu Diverzifikace zdrojů financování
Odchod klíčových zaměstnanců	Nízká	Vysoký	Důkladná dokumentace procesů Sdílení znalostí v týmu Vytvoření systému zastupitelnosti
Neočekávané události během výjezdů	Střední	Vysoký	Příprava krizových plánů Školení pedagogů pro krizové situace Jasně komunikační kanály a postupy

Zdroj: vlastní zpracování

9.7 Závěrečná doporučení

Na základě analýzy současného stavu a návrhu optimalizovaného procesu organizace zahraničních výjezdů lze formulovat následující doporučení pro úspěšnou implementaci:

9.7.1 Strategická doporučení

1. Institucionalizace mezinárodní spolupráce

- Vytvořit koncepci mezinárodní spolupráce jako součást strategického plánu školy
- Jasně definovat cíle a přínosy výměnných pobytů pro vzdělávací proces
- Začlenit mezinárodní dimenzi do školního vzdělávacího programu

2. Personální zajištění

- Formalizovat pozici koordinátora mezinárodní spolupráce s jasně definovanými pravomocemi a odpovědnostmi
- Posílit roli asistentky mezinárodní spolupráce pro administrativní zajištění výjezdů
- Vytvořit systém rotace pedagogů zapojených do výjezdů pro sdílení zkušeností a prevenci přetížení

3. Diverzifikace financování

- Rozšířit portfolio poskytovatelů financování (Erasmus+, eTwinning, další bilaterální fondy)
- Vytvořit systém transparentní spoluúčasti rodičů s jasně definovanými pravidly
- Zvážit vytvoření fondu na podporu studentů ze sociálně znevýhodněného prostředí

9.7.2 Operativní doporučení

1. Standardizace procesů

- Důsledně implementovat navrženou procesní dokumentaci, šablony a kontrolní seznamy
- Pravidelně revidovat a aktualizovat procesní postupy na základě zkušeností
- Vytvořit jednotný systém evidence a archivace dokumentace k výjezdům

2. Zlepšení komunikace

- Nastavit jasné komunikační kanály mezi všemi aktéry procesu
- Vytvořit standardizované informační materiály pro studenty a rodiče
- Zlepšit sdílení informací s partnerskými školami a vyjasnit vzájemná očekávání

3. Digitalizace administrativy

- Maximálně využívat digitální nástroje pro administraci výjezdů
- Implementovat systém elektronického sběru a správy dat o účastnících
- Vytvořit centrální digitální repozitář pro dokumentaci výjezdů

9.7.3 Doporučení pro implementaci

1. Postupná implementace

- Zavádět změny postupně, začít s nejkritičtějšími oblastmi procesu
- Plně otestovat nové postupy na pilotním výjezdu před plošným zavedením
- Dbát na dostatečný čas pro adaptaci zaměstnanců na nové postupy

2. Zapojení zaměstnanců

- Aktivně zapojit pedagogy do návrhu a implementace nového procesu
- Pravidelně sbírat zpětnou vazbu a reagovat na připomínky
- Ocenit a odměnit zapojení do implementace změn

3. Kontinuální zlepšování

- Nastavit systém pravidelného vyhodnocování procesu
- Identifikovat příležitosti ke zlepšení na základě zkušeností z realizovaných výjezdů
- Pravidelně aktualizovat procesní dokumentaci a nástroje

4. Práce s riziky

- Vytvořit systém včasné identifikace a řízení rizik
- Připravit krizové plány pro nejčastější problémové situace
- Zajistit dostatečnou flexibilitu procesu pro řešení nestandardních situací

9.7.4 Dlouhodobá udržitelnost

Pro zajištění dlouhodobé udržitelnosti optimalizovaného procesu organizace zahraničních výjezdů je klíčové:

- Pravidelně revidovat proces a jeho nastavení v souladu s měnícími se podmínkami (požadavky poskytovatelů financování, změny ve školním prostředí, vývoj partnerské spolupráce)
- Kontinuálně rozvíjet kompetence zaměstnanců zapojených do procesu (školení, sdílení zkušeností, mezinárodní mobilita pro pedagogy)
- Budovat dlouhodobá a stabilní partnerství se zahraničními školami s důrazem na společné hodnoty a vzdělávací cíle

- Systematicky dokumentovat a sdílet zkušenosti a dobrou praxi z realizovaných výjezdů
- Vyhodnocovat dlouhodobé dopady mezinárodní spolupráce na vzdělávací proces a rozvoj školy

Implementace navrhovaného procesu organizace zahraničních výjezdů představuje významný krok k profesionalizaci mezinárodní spolupráce školy. Systematický přístup k plánování, realizaci a vyhodnocování výměnných pobytů přispěje nejen ke zvýšení efektivity administrativních procesů, ale především k posílení vzdělávacího dopadu těchto aktivit na studenty. Zahraniční výjezdy tak mohou plně naplnit svůj potenciál jako nástroj rozvoje jazykových a interkulturních kompetencí, které jsou v dnešním globalizovaném světě stále důležitější.

10 Návrh procesu správy plateb v systému EduPage

Správa plateb ve školním prostředí představuje významnou součást administrativních a ekonomických procesů, které zásadně ovlivňují efektivitu fungování školy. Z pohledu procesního řízení lze tento proces zařadit mezi podpůrné procesy, jež vytvářejí podmínky pro bezproblémový chod hlavních činností školy (Grasseová et al., 2008). V kontextu soukromé školy, kde je příjmová stránka výrazně závislá na školním a poplatcích za doplňkové aktivity, má efektivní správa plateb přímý dopad na finanční stabilitu instituce.

Moderní přístup ke správě plateb klade důraz na digitalizaci, automatizaci a transparentnost. Elektronické systémy pro evidenci a správu plateb umožňují například automatické párování úhrad, generování výzev k platbě, upomínek a poskytování aktuálních přehledů o stavu plateb rodičům i zaměstnancům. Tyto nástroje přispívají ke snížení administrativní zátěže a minimalizují chyby způsobené ručním zpracováním dat, čímž podporují celkovou efektivitu procesů.

Z hlediska procesního řízení je klíčové, aby byl celý proces správy plateb jednoznačně definován a standardizován. To zahrnuje jasné vymezení odpovědností (např. kdo zadává platební povinnost, kdo sleduje platby, kdo komunikuje s rodiči), používání jednotného systému pro evidenci a důslednou kontrolu aktuálnosti údajů. Vhodně nastavené procesy zajišťují konzistenci, předvídatelnost a umožňují školám lépe reagovat na případné nesrovnalosti.

Ve školním prostředí je nezbytné zohlednit i právní aspekty spojené s ochranou osobních údajů. V souladu s Nařízením Evropského parlamentu a Rady (EU) 2016/679 (GDPR) je nutné zajistit, aby veškerá práce s citlivými údaji (např. informace o platbách, osobní údaje žáků a rodičů) probíhala bezpečně a v souladu se stanovenými zásadami ochrany dat (Janečková, 2020).

Z teoretického pohledu je správa školních plateb specifickou oblastí finančního řízení školy, která by měla být plně integrována do širšího systému řízení kvality a efektivity organizace. Její optimalizace přispívá nejen k lepšímu ekonomickému řízení školy, ale také k posílení důvěry rodičů a k profesionalizaci vnější komunikace školy.

10.1 Analýza současného stavu procesu správy plateb

10.1.1 Charakteristika současného systému správy plateb

Na základě poskytnutých informací lze popsat současný stav systému správy plateb ve sledované škole následovně:

Škola využívá několik paralelních nástrojů pro správu různých typů plateb:

- Částečně EduPage systém
- Google formuláře pro přihlašování na akce
- Manuální evidence plateb
- Bankovní aplikace pro sledování příchozích plateb (Oberbank pro školné, jiný účet pro ostatní platby)

Identifikace plateb je řešena prostřednictvím variabilních symbolů, které jsou studentům přiděleny na celou dobu studia. Tento systém však vykazuje nedostatky v případech, kdy rodiče zadají nesprávný variabilní symbol, což komplikuje párování plateb.

Pracovní postupy jsou rozděleny mezi více zaměstnanců:

- Finanční ředitelka a účetní školy spravují platby přicházející bankovním převodem
- Asistentka finanční ředitelky pomáhá s administrativními úkony, evidencí a komunikací
- Pokladník (pracovník sekretariátu) eviduje hotovostní platby

10.1.2 Identifikace problémových oblastí

Na základě analýzy současného stavu lze identifikovat následující problémové oblasti:

Nejednotný systém správy plateb:

- Používání různých nástrojů (EduPage, Google formuláře) vede k roztržitosti dat
- Chybí jednotná evidence všech finančních transakcí
- Finanční ředitelka nemá vždy přehled o všech probíhajících platbách

Chybějící automatizace:

- Manuální párování plateb je časově náročné
- Ruční evidence zaplacených částek zvyšuje riziko chyb
- Absence automatických upomínek pro neplatiče

Problémy s identifikací plateb:

- Chybně zadané variabilní symboly komplikují párování plateb
- Chybí efektivní nástroj pro kontrolu správnosti údajů

Nedostatečná koordinace:

- Nejasné vymezení odpovědností při vytváření platebních předpisů
- Nedostatečná komunikace mezi pedagogy organizujícími akce a finančním oddělením

Omezené možnosti reportingu:

- Obtížné získávání přehledů o stavu plateb
- Komplikované sledování historie plateb jednotlivých studentů

10.1.3 Souhrnné vyhodnocení současného stavu

Současný systém správy plateb ve škole vykazuje znaky roztržitosti a neoptimálního využití dostupných technologických nástrojů. Ačkoliv škola disponuje informačním systémem EduPage, který nabízí funkce pro komplexní správu plateb, tyto možnosti nejsou plně využívány. Paralelní používání různých nástrojů a postupů vede k administrativní zátěži, zvýšenému riziku chyb a neefektivnímu využívání pracovního času zaměstnanců.

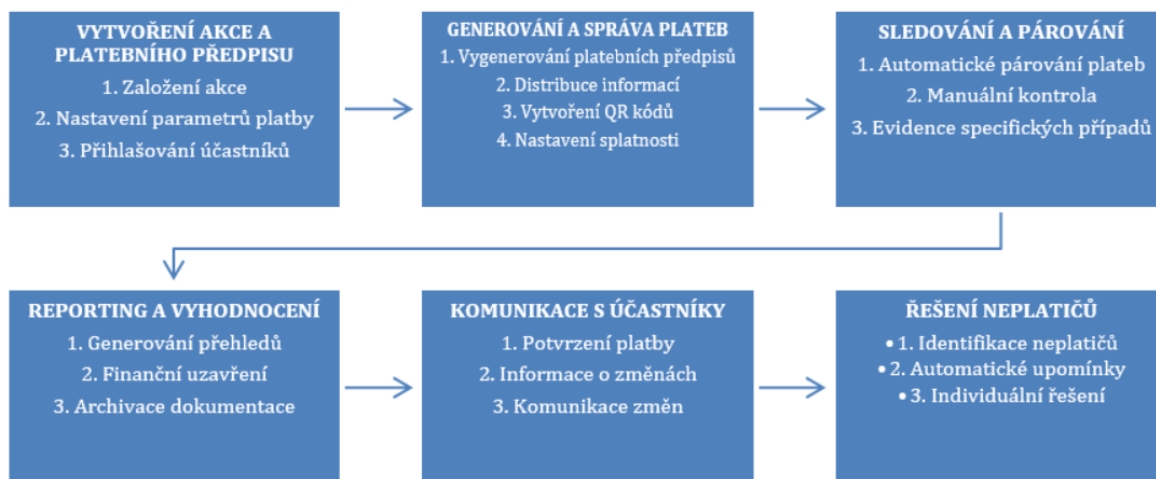
Zároveň je třeba konstatovat, že ve škole existuje základní struktura pro správu plateb s jasně vymezenými odpovědnostmi klíčových pracovníků (finanční ředitelka, pokladník). Tato struktura může sloužit jako základ pro optimalizovaný proces využívající více funkcí systému EduPage.

Optimalizace procesu správy plateb by měla vést ke standardizaci postupů, zvýšení automatizace rutinních úkonů, zlepšení přehledu o finančních tocích a efektivnější komunikaci s rodiči ohledně plateb. Cílem je vytvořit jednotný, transparentní a efektivní systém, který minimalizuje administrativní zátěž a riziko chyb.

10.2 Procesní mapa navrhovaného procesu

Procesní mapa vizualizuje klíčové fáze procesu správy plateb přes systém EduPage od vytvoření akce až po vyhodnocení a reporting.

Obrázek 14- Procesní mapa správy plateb v EduPage



Zdroj: vlastní zpracování

10.3 Popis nového procesu

10.3.1 Vytvoření akce a platebního předpisu

Cílem je systematické vytvoření akce v systému EduPage s jasně definovanými parametry platby, efektivní distribucí informací a jednotným způsobem přihlašování účastníků.

Postup

Založení akce v systému EduPage

- Odpovědný pracovník (organizátor akce) vytvoří novou akci v modulu Platby systému EduPage
- Specifikace základních informací: název akce, termín konání, cílová skupina (třída, ročník, celá škola)
- Přidání finanční ředitelky jako spoluorganizátora akce (systém automaticky zajistí, že uvidí všechny detaily)
- Nahrání doplňujících dokumentů (např. program, informace pro rodiče)

Nastavení parametrů platby

- Stanovení celkové částky a případně její rozložení do splátek
- Určení způsobů úhrady (bankovní převod, hotovost, kombinace)
- Nastavení termínu splatnosti (standardně 14 dní od oznámení)
- Stanovení storno podmínek a případných výjimek
- Kontrola a potvrzení nastavení finanční ředitelkou

Distribuce informací a přihlašování účastníků

- Automatické odeslání notifikace o nové akci prostřednictvím EduPage (zpráva, e-mail)
- Přihlašování účastníků výhradně prostřednictvím systému EduPage
- Možnost stanovení termínu pro přihlášení
- Automatická evidence přihlášených účastníků
- Při dosažení minimálního/maximálního počtu účastníků systém automaticky informuje organizátora

Generování platebních předpisů

- Po uzavření přihlášek finanční ředitelka vygeneruje platební předpisy pro všechny přihlášené
- Asistentka kontroluje správnost údajů a úplnost předpisů
- Systém automaticky přiřadí správné variabilní symboly jednotlivým účastníkům
- Vytvoření QR kódů pro platby, které zjednodušují zadávání a eliminují chyby
- Odeslání platebních informací rodičům přes EduPage

Odpovědné osoby

- Organizátor akce (třídní učitel, tělocvikář, zástupkyně ředitelky dle typu akce): vytvoření akce, stanovení základních parametrů
- Finanční ředitelka: kontrola nastavení platby, generování platebních předpisů
- Asistentka finanční ředitelky: administrativní podpora, vytváření a kontrola předpisů, distribuce informací
- Účastníci/rodiče: přihlášení, převzetí platebních informací

Výstupy

- Kompletní evidence akce v systému EduPage
- Seznam přihlášených účastníků
- Vygenerované platební předpisy s unikátními identifikátory
- QR kódy pro bezchybné zadání plateb

10.3.2 Správa a evidence plateb

Cílem je zajištění efektivního procesu správy plateb s maximální mírou automatizace, přesné evidence a včasné identifikace případných nesrovnalostí.

Postup

Propojení bankovního účtu se systémem EduPage

- Nastavení automatického importu bankovních výpisů do systému EduPage
- Konfigurace pravidel pro párování příchozích plateb (podle variabilního symbolu, částky a dalších parametrů)
- Nastavení frekvence synchronizace (optimálně 1× denně)
- Pro účet Oberbank (školné), který nelze přímo propojit s EduPage, nastavení pravidelného manuálního importu výpisů ve standardizovaném formátu

Automatické párování plateb

- Systém denně kontroluje příchozí platby a páruje je s vygenerovanými předpisy
- Platby s korektními údaji jsou automaticky označeny jako uhrazené
- Evidence data přijetí platby a způsobu úhrady
- Automatické odeslání potvrzení o přijetí platby rodičům

Řešení problematických plateb

- Identifikace plateb se špatnými údaji (chybějící/nesprávný variabilní symbol)
- Asistentka finanční ředitelky provádí prvotní analýzu problematických plateb
- Manuální párování problematických plateb finanční ředitelkou na základě dostupných údajů
- Asistentka zajišťuje komunikaci s rodiči v případě neidentifikovatelných plateb
- Pravidelný přehled nevypárovaných plateb (1× týdně) připravuje asistentka

Evidence hotovostních plateb

- Pokladník zadává přijaté hotovostní platby přímo do systému EduPage
- Vydávání potvrzení o platbě generovaného systémem
- Denní uzávěrka hotovostní pokladny
- Synchronizace evidence hotovostních plateb s účetním systémem

Kontrolní mechanismy

- Týdenní kontrola stavu plateb finanční ředitelkou
- Měsíční reconciliace mezi systémem EduPage a bankovními výpisy
- Pravidelná záloha dat o platbách
- Čtvrtletní audit platebního systému

Odpovědné osoby

- Finanční ředitelka: správa propojení s bankou, řešení problematických plateb, kontrola
- Asistentka finanční ředitelky: každodenní monitoring plateb, prvotní řešení problémů, příprava přehledů
- Pokladník: evidence hotovostních plateb, vydávání potvrzení
- Správce IT: technické zajištění fungování systému, pravidelné zálohy

Výstupy

- Aktuální evidence stavu plateb v reálném čase
- Přehled uhrazených a neuhrazených plateb
- Evidence problematických plateb a způsobu jejich řešení
- Auditní stopa všech finančních operací

Řešení neplatičů

Cílem je vytvoření systematického a efektivního procesu pro identifikaci, komunikaci a řešení případů pozdních plateb nebo neplatičů, s důrazem na automatizaci rutinních úkonů a citlivý přístup k individuálním případům.

Postup

Automatická identifikace neplatičů

- Systém EduPage denně vyhodnocuje stav plateb a identifikuje překročení termínu splatnosti
- Kategorizace neplatičů podle délky prodlení (1-7 dní, 8-14 dní, více než 14 dní)
- Generování přehledů neplatičů pro finanční ředitelku a organizátory akcí
- U pravidelných plateb (např. školné) nastavení opakované kontroly stavu plateb

Automatizované upomínky

- První upomínka: automatické odeslání 3 dny po překročení splatnosti, připravuje asistentka finanční ředitelky
- Druhá upomínka: automatické odeslání 10 dní po překročení splatnosti
- Upomínky obsahují přehledné informace o dlužné částce, původním termínu splatnosti a možnostech úhrady včetně QR kódu
- Asistentka zajišťuje kontrolu správnosti informací v upomínkách
- Všechny upomínky jsou odesílány z předdefinované šablony s možností personalizace

Individuální komunikace s dlouhodobými neplatiči

- Po druhé automatické upomínce přebírá komunikaci finanční ředitelka
- Osobní kontakt (telefonický, e-mail nebo osobní schůzka) s cílem identifikovat příčiny neplacení a najít řešení
- Možnost nastavení splátkového kalendáře v systému
- Dokumentace veškeré komunikace v systému EduPage

Řešení specifických případů

- Nastavení pravidel pro řešení případů sociální nouze
- Možnost poskytnutí slevy nebo odpuštění platby v odůvodněných případech
- Proces schvalování výjimek (kompetence ředitele školy)
- Evidence všech udělených výjimek v systému

Eskalační procedury

- Definovaný postup pro eskalaci neřešených případů (více než 30 dní po splatnosti)
- Zapojení ředitele školy do řešení kritických případů
- V krajních případech možnost omezení účasti na placených aktivitách do vyřešení situace
- Právně ošetřený postup pro vymáhání dlouhodobých pohledávek

Odpovědné osoby

- Finanční ředitelka: kontrola přehledů neplatičů, individuální komunikace, návrhy řešení
- Asistentka finanční ředitelky: příprava podkladů, odesílání upomínek, prvotní komunikace s neplatiči
- Organizátor akce: informovanost o stavu plateb u své akce
- Ředitel školy: schvalování výjimek, zapojení do eskalačních procedur
- IT správce: nastavení automatických upomínek a jejich monitoring

Výstupy

- Automatické upomínky s minimální administrativní zátěží
- Přehled neplatičů kategorizovaný podle délky prodlení
- Evidence komunikace s neplatiči
- Dokumentace individuálních dohod a výjimek
- Pravidelné reporty o stavu řešení neplatičů

Reporting a vyhodnocení

Cílem je vytvoření systematického procesu pro generování přehledných reportů o platbách, vyhodnocování efektivity procesů a poskytování relevantních informací vedení školy pro strategické rozhodování.

Postup

Generování standardizovaných reportů

- Denní přehledy: stav nových plateb, aktuální seznam neplatičů (připravuje asistentka finanční ředitelky)

- Týdenní přehledy: souhrnný stav plateb podle jednotlivých akcí, trendy v platební morálce (asistentka ve spolupráci s finanční ředitelkou)
- Měsíční přehledy: celkový finanční přehled, statistiky plateb, případné odchylky od rozpočtu (finanční ředitelka)
- Čtvrtletní a roční reporty pro vedení školy a případně zřizovatele (finanční ředitelka s podporou asistentky)

Analýza platební morálky

- Sledování trendů v dodržování termínů splatnosti
- Identifikace problematických období roku z hlediska plateb
- Analýza efektivity upomínek a komunikace
- Vyhodnocování nejčastějších problémů při správě plateb

Finanční vyhodnocení akcí

- Po ukončení každé akce vytvoření finančního vyhodnocení
- Porovnání plánovaného a skutečného rozpočtu
- Analýza případných odchylek a identifikace jejich příčin
- Dokumentace zkušeností pro plánování budoucích podobných akcí

Zpětná vazba a optimalizace

- Pravidelný sběr zpětné vazby od organizátorů akcí a rodičů
- Identifikace slabých míst v procesu správy plateb
- Návrhy na zlepšení procesu
- Implementace drobných optimalizací, evidence návrhů na systémové změny

Archivace a dokumentace

- Kompletní archivace všech finančních dokladů v souladu s legislativou
- Pravidelný export dat ze systému EduPage do archivu
- Zajištění přístupnosti historických dat pro audit a kontroly
- Dokumentace všech změn v procesu správy plateb

Odpovědné osoby

- Finanční ředitelka: příprava komplexních reportů, finanční vyhodnocení akcí, strategické analýzy
- Asistentka finanční ředitelky: příprava podkladů, generování pravidelných přehledů, sběr dat
- Vedení školy: analýza souhrnných reportů, strategické rozhodování
- Organizátoři akcí: poskytování zpětné vazby, vyhodnocení akcí
- IT správce: technická podpora reportingu, zajištění archivace dat

Výstupy

- Standardizované reporty s různou periodicitou
- Finanční vyhodnocení jednotlivých akcí
- Analýzy efektivity procesu správy plateb
- Dokumentace návrhů na zlepšení
- Bezpečný archiv finančních dat

10.4 Procesní dokumentace

Procesní karta: Správa plateb přes EduPage

Název procesu: Správa plateb přes systém EduPage

Cíl procesu: Systematická a efektivní správa veškerých plateb ve škole s využitím systému EduPage, zajišťující přehlednost, automatizaci rutinních úkonů a minimalizaci administrativní zátěže.

Vlastník procesu: Finanční ředitelka

Správce procesu: Finanční ředitelka ve spolupráci s IT správcem

Vstupy:

- Informace o plánovaných akcích a aktivitách
- Data o studentech a jejich variabilních symbolech

- Bankovní výpisy a záznamy o hotovostních platbách
- Požadavky na platby od organizátorů akcí
- Legislativní požadavky na finanční evidenci

Výstupy:

- Komplettní evidence plateb v elektronické podobě
- Platební předpisy s jednoznačnou identifikací platby
- Automatizované upomínky pro neplatiče
- Reporty o stavu plateb pro vedení školy
- Finanční vyhodnocení akcí
- Auditní stopa všech finančních transakcí

Metriky procesu:

- Procento automaticky spárovaných plateb (cíl: >95%)
- Průměrná doba od vytvoření předpisu do zaplacení
- Počet plateb s chybně zadanými údaji
- Procento neplatičů po první upomínce
- Čas strávený administrativou plateb
- Spokojenost uživatelů s procesem plateb (organizátoři, rodiče)

Klíčové činnosti procesu:

- Vytvoření akce a platebního předpisu
- Správa a evidence plateb
- Řešení neplatičů
- Reporting a vyhodnocení

Zdroje procesu:

- Personální: finanční ředitelka, pokladník, organizátoři akcí, IT správce
- Technologické: systém EduPage, bankovní aplikace, účetní software
- Materiální: hardware pro přístup k systému, zařízení pro tisk potvrzení
- Informační: databáze studentů, historie plateb, šablony dokumentů

Rizika procesu:

- Technické výpadky systému EduPage
- Chyby při zadávání platebních údajů
- Neoprávněný přístup k finančním datům
- Ztráta dat
- Nesoulad mezi systémem EduPage a účetním systémem
- Změny v legislativě týkající se finančního výkaznictví

Související dokumenty:

- Směrnice pro správu financí školy
- Manuál pro vytváření akcí v systému EduPage
- Šablony upomínek
- Pravidla pro řešení výjimek a problematických případů
- Vzory reportů pro různé úrovně řízení

10.4.1 RACI matice odpovědností

Obrázek 15- RACI matice odpovědností

Činnost	Finanční ředitelka	Asistentka fin. ředitelky	Pokladník	Organizátor akce	IT správce	Vedení školy	Rodiče/ studenti
Vytvoření akce v EduPage	I	I	I	R/A	C	I	-
Nastavení parametrů platby	A	R	I	C	I	I	-
Distribuce informací o platbě	A	R	I	C	I	I	I
Přihlašování účastníků	I	I	-	A	-	-	R
Generování platebních předpisů	A	R	I	I	C	-	-
Propojení s bankovním účtem	A	C	I	-	R	I	-
Automatické párování plateb	A	C	I	I	R	-	-
Evidence hotovostních plateb	A	C	R	I	-	-	-
Řešení problematických plateb	A	R	C	I	I	I	C
Identifikace neplatičů	A	R	I	I	C	I	-
Odesílání automatických upomínek	A	R	-	I	C	I	I
Individuální komunikace s neplatiči	A	R	-	C	-	C	C
Schvalování výjimek	R	C	-	C	-	A	I
Generování reportů	A	R	C	I	C	I	-
Finanční vyhodnocení akcí	A	R	C	C	-	I	-
Archivace finančních dat	A	R	C	-	C	I	-

Legenda:

- **R** – Responsible (zodpovědný za provedení úkolu)
- **A** – Accountable (celkově odpovědný)
- **C** – Consulted (konzultuje se s ním)
- **I** – Informed (je informován)

Zdroj: vlastní zpracování

10.4.2 Kontrolní seznamy a šablony

Pro efektivní realizaci procesu správy plateb přes systém EduPage jsou vytvořeny následující standardizované nástroje, které by měly být dostupné všem zainteresovaným stranám:

Kontrolní seznam pro vytvoření akce:

- ☐ Stanovení názvu a účelu akce
- ☐ Určení cílové skupiny účastníků
- ☐ Stanovení termínu konání akce
- ☐ Kalkulace nákladů a stanovení ceny
- ☐ Přidání finanční ředitelky jako spoluorganizátora
- ☐ Stanovení termínu pro přihlášení
- ☐ Nastavení způsobů úhrady
- ☐ Definování storno podmínek
- ☐ Určení termínu splatnosti
- ☐ Kontrola všech zadaných údajů
- ☐ Aktivace a zveřejnění akce v systému

Kontrolní seznam pro správu plateb:

- ☐ Denní import bankovních výpisů do systému
- ☐ Kontrola automaticky spárovaných plateb
- ☐ Identifikace a řešení problematických plateb
- ☐ Evidence hotovostních plateb
- ☐ Aktualizace stavu plateb v systému
- ☐ Kontrola blížících se termínů splatnosti
- ☐ Identifikace neplatičů
- ☐ Příprava a odeslání upomínek
- ☐ Komunikace s dlouhodobými neplatiči
- ☐ Generování týdenního přehledu stavu plateb

Šablona pro platební předpis:

PLATEBNÍ PŘEDPIS

Název akce: [název akce]

Účastník: [jméno a příjmení studenta], [třída]

Variabilní symbol: [VS studenta]

Částka k úhradě: [částka] Kč

Termín splatnosti: [datum]

Způsob úhrady: [bankovní převod / hotovost]

Bankovní spojení: [číslo účtu školy]

QR kód pro platbu: [QR kód obsahující všechny platební údaje]

Poznámka: [doplňující informace]

Platební předpis vygenerován dne: [datum]

Šablona pro automatickou upomínku:

Vážený rodiče,

dovolujeme si Vás upozornit, že evidujeme neuhrazenou platbu:

Akce: [název akce]

Student: [jméno a příjmení], [třída]

Částka: [částka] Kč

Původní termín splatnosti: [datum]

Prodlení: [počet dní]

Prosíme o uhrazení částky na účet školy [číslo účtu] s variabilním symbolem [VS].

Pro zjednodušení platby můžete využít přiložený QR kód.

V případě, že jste platbu již provedli, nebo máte k platbě dotazy, kontaktujte prosím finanční ředitelku na e-mailu: [e-mail finanční ředitelky].

Děkujeme za spolupráci.

S pozdravem,

[název školy]

Šablona pro report o stavu plateb:

REPORT O STAVU PLATEB - [období]

1. Souhrnné informace:

- Celkový počet platebních předpisů: [počet]
- Celková předepsaná částka: [částka] Kč
- Uhrazeno: [částka] Kč ([procento]%)
- Neuhrázeno: [částka] Kč ([procento]%)

2. Přehled podle akcí:

- [název akce 1]
 - Předepsáno: [částka] Kč
 - Uhrazeno: [částka] Kč ([procento]%)
 - Počet neplatičů: [počet]
- [název akce 2]
 - Předepsáno: [částka] Kč
 - Uhrazeno: [částka] Kč ([procento]%)
 - Počet neplatičů: [počet]

3. Problematické platby:

- Počet plateb s chybnými údaji: [počet]
- Nevypárované platby: [počet] v celkové výši [částka] Kč
- Platby po splatnosti více než 14 dní: [počet]

4. Opatření:

- Odesláno upomínek: [počet]
- Individuálně řešené případy: [počet]
- Schválené výjimky: [počet]

Report vygenerován: [datum a čas]

Vytvořil: [jméno]

10.5 Implementační strategie

10.5.1 Fáze implementace

Úspěšná implementace nového procesu správy plateb přes systém EduPage vyžaduje systematický přístup a postupné zavádění změn. Implementační strategie je rozdělena do čtyř fází:

Fáze 1: Příprava a plánování (1 měsíc)

- Detailní analýza současného stavu správy plateb

- Definice cílů nového systému a očekávaných přínosů
- Sestavení implementačního týmu (finanční ředitelka, IT správce, zástupce pedagogů)
- Příprava potřebné dokumentace a šablon
- Sestavení podrobného harmonogramu implementace
- Nastavení rozpočtu pro potřebné technické vybavení nebo školení
- Komunikační strategie pro informování zaměstnanců a rodičů

Fáze 2: Testování a školení (2 měsíce)

- Konfigurace systému EduPage pro správu plateb
- Nastavení propojení s bankovním účtem (kromě Oberbank)
- Vytvoření testovacích akcí a platebních předpisů
- Pilotní testování na vybrané menší akci (např. nákup učebnic pro jednu třídu)
- Školení klíčových uživatelů (finanční ředitelka, pokladník, vybraní pedagogové)
- Tvorba manuálů a instruktážních materiálů
- Vyhodnocení pilotního testování a implementace potřebných úprav

Fáze 3: Postupné nasazení (3 měsíce)

- Postupné nasazování nového procesu pro jednotlivé typy plateb
- Začátek s jednoduchými akcemi, postupný přechod ke komplexnějším
- Paralelní běh starého a nového systému pro kritické platby
- Průběžné monitorování funkčnosti a identifikace problémů
- Pravidelné schůzky implementačního týmu k řešení vzniklých problémů
- Školení všech dotčených zaměstnanců
- Informační kampaň pro rodiče a studenty

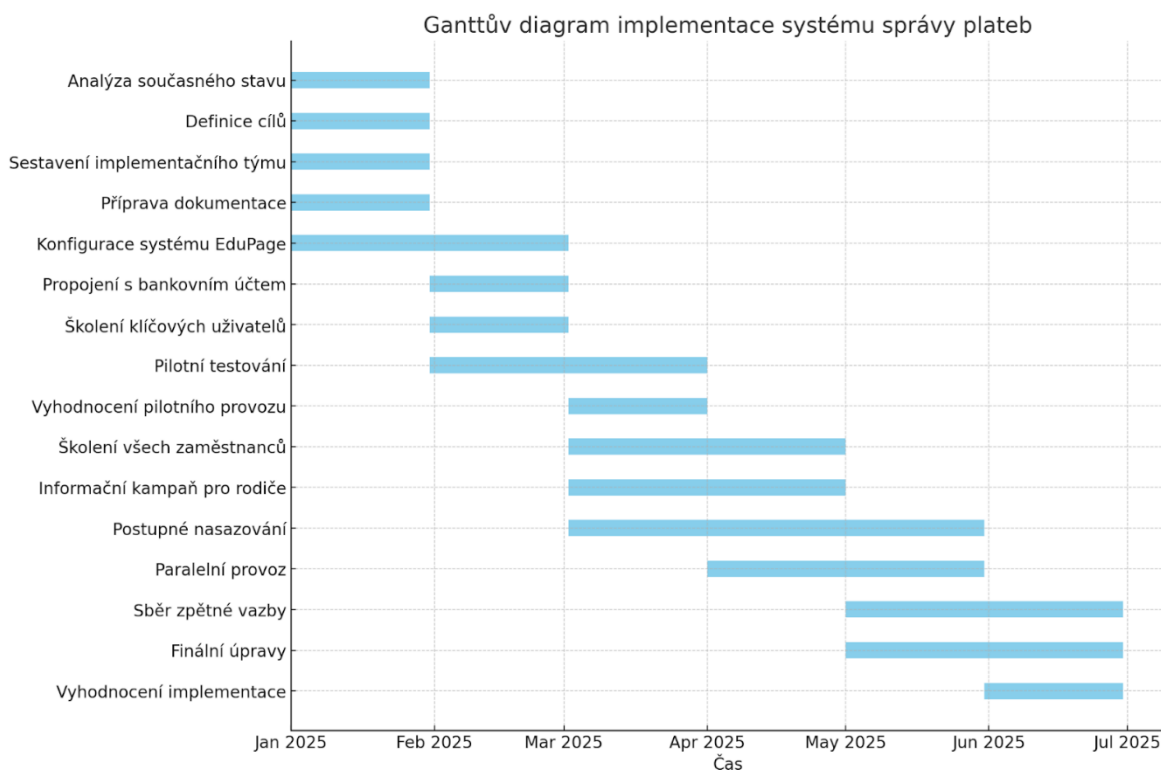
Fáze 4: Plný provoz a optimalizace (po 6 měsících)

- Přechod všech typů plateb na nový systém
- Ukončení paralelního provozu starého systému
- Komplexní vyhodnocení implementace
- Sběr zpětné vazby od uživatelů

- Finální úpravy procesů a dokumentace
- Nastavení systému průběžného zlepšování
- Vyhodnocení dosažených přínosů

Harmonogram implementace

Obrázek 16- Harmonogram fáze implementace



Zdroj: vlastní zpracování

10.5.2 Potřebné zdroje

Personální zdroje:

- Finanční ředitelka: klíčová role při implementaci, definování procesů a školení (10 hodin týdně po dobu implementace)
- Asistentka finanční ředitelky: administrativní podpora, testování procesů, pomoc při školení ostatních (8 hodin týdně)
- IT správce: technická konfigurace, propojení s bankovním účtem, zajištění bezpečnosti (5 hodin týdně)
- Pokladník: testování evidence hotovostních plateb, školení (3 hodiny týdně)

- Vybraní pedagogové (organizátoři akcí): testování vytváření akcí, školení ostatních (2 hodiny týdně)
- Externí konzultant EduPage: podpora při nastavení specifických funkcí (10 hodin celkem)

Technické zdroje:

- Licence systému EduPage s modulem pro správu plateb (již k dispozici)
- Hardware pro přístup k systému (počítače, tablety) - stávající vybavení
- Software pro import a export dat (pro komunikaci s účetním systémem a Oberbank)
- Zabezpečené úložiště pro archivaci finančních dat
- Záložní řešení pro případ výpadku systému

Finanční zdroje:

- Náklady na školení zaměstnanců: 15 000 Kč
- Náklady na externí konzultace: 10 000 Kč
- Případné úpravy nebo rozšíření systému EduPage: 5 000 Kč
- Informační materiály pro rodiče a studenty: 3 000 Kč
- Rezerva na nepředvídané výdaje: 7 000 Kč
- Celkový rozpočet implementace: 40 000 Kč

Informační zdroje:

- Dokumentace systému EduPage
- Příklady dobré praxe z jiných škol
- Právní a účetní předpisy týkající se správy plateb ve školách
- Zpětná vazba od uživatelů během pilotního provozu
- Historická data o platbách pro testování

10.5.3 Školení a rozvoj kompetencí

Pro úspěšnou implementaci procesu správy plateb přes systém EduPage je nezbytné zajistit adekvátní školení a rozvoj kompetencí všech zainteresovaných stran. Navrhujeme následující plán školení:

Školení pro finanční tým:

- Detailní školení všech funkcí modulu plateb v systému EduPage
- Správa platebních předpisů a jejich distribuce
- Párování plateb a řešení problematických případů
- Generování reportů a analýza dat
- Propojení s bankovním účtem a účetním systémem
- Pokročilé funkce a možnosti customizace

Časová dotace: 8 hodin (rozloženo do 2 dnů)

Zajištění: externí konzultant EduPage

Školení pro pedagogy (organizátory akcí):

- Základy práce s modulem plateb
- Vytváření akcí a nastavení platebních parametrů
- Sledování stavu plateb u jednotlivých akcí
- Komunikace s finančním oddělením
- Řešení základních dotazů rodičů

Časová dotace: 3 hodiny

Zajištění: finanční ředitelka a IT správce

Školení pro vedení školy:

- Přehled možností modulu plateb
- Interpretace reportů a analýza dat
- Strategické využití dat pro rozhodování

Časová dotace: 2 hodiny

Zajištění: finanční ředitelka

Průběžná podpora:

- Vytvoření manuálů a návodů pro jednotlivé uživatelské role
- Instrukční videa pro nejčastější operace
- Helpdesk pro řešení problémů (zajištěný IT správcem)

- Pravidelné krátké update schůzky (30 minut měsíčně)
- Sdílení zkušeností a tipů mezi uživateli

Školení pro nové zaměstnance:

- Začlenění školení modulu plateb do přijímacího procesu
- Individuální zaškolení dle role zaměstnance
- Přidělení mentora z řad zkušených uživatelů
- Časová dotace: dle potřeby (1-3 hodiny)
- Zajištění: finanční ředitelka nebo pověřený pracovník

10.5.4 Řízení změny

Úspěšná implementace nového procesu správy plateb vyžaduje efektivní řízení změny, které zohledňuje lidský faktor a potřeby všech zainteresovaných stran:

Komunikační strategie:

- Jasně vysvětlení důvodů změny a očekávaných přínosů
- Pravidelné informování všech zainteresovaných stran o průběhu implementace
- Různé komunikační kanály dle cílových skupin:
- Pedagogové: osobní setkání, e-maily, intranet
- Rodiče: informační dopis, webové stránky školy, třídní schůzky
- Studenti: informace od třídních učitelů, školní rozhlas
- Transparentní komunikace o případných problémech a jejich řešení
- Otevřený prostor pro zpětnou vazbu a dotazy

Motivační strategie:

- Zdůraznění přínosů pro jednotlivé skupiny uživatelů:
- Pro pedagogy: méně administrativy, lepší přehled
- Pro finanční tým: automatizace rutinních úkonů, snížení chybovosti
- Pro vedení: lepší přehled o financích, podklady pro rozhodování
- Pro rodiče: jednodušší platby, přehledné informace
- Zapojení zaměstnanců do návrhu procesu a jeho optimalizace
- Ocenění klíčových uživatelů, kteří se aktivně podílejí na implementaci

- Sdílení prvních úspěchů a pozitivních zkušeností

Řešení odporu ke změně:

- Identifikace potenciálních zdrojů odporu a proaktivní řešení
- Individuální přístup k zaměstnancům s obavami
- Postupné zavádění změn s dostatkem času na adaptaci
- Zajištění dostatečné podpory během přechodného období
- Vytvoření bezpečného prostředí pro vyjádření obav a negativních zkušeností

Zapojení vedení školy:

- Aktivní podpora ze strany ředitele a členů vedení
- Demonstrace důležitosti změny osobním zapojením
- Poskytování potřebných zdrojů a podpory implementačnímu týmu
- Pravidelné vyhodnocování průběhu implementace na poradách vedení
- Okamžitá reakce na případné závažné problémy

10.6 Očekávané přínosy a potenciální rizika

10.6.1 Očekávané přínosy

Implementace navrženého procesu správy plateb přes systém EduPage přinese škole řadu kvalitativních i kvantitativních přínosů. Efektivní finanční řízení je jedním z klíčových předpokladů dlouhodobé udržitelnosti soukromých vzdělávacích institucí:

Kvalitativní přínosy

Zvýšení efektivity administrativních procesů

- Centralizace všech plateb do jednoho systému
- Automatizace rutinních úkonů (párování plateb, upomínky)
- Eliminace duplicitní evidence

Zlepšení přehledu o finančních tocích

- Okamžitý přehled o stavu plateb v reálném čase

- Jasná evidence všech finančních transakcí
- Komplexní reporting pro různé úrovně řízení

Standardizace procesů

- Jednotný postup pro vytváření platebních předpisů
- Standardizované šablony a postupy
- Jasně vymezení rolí a odpovědností

Zvýšení transparentnosti

- Jasně informace o platbách pro rodiče a studenty
- Přehledná evidence výjimek a individuálních dohod
- Auditní stopa všech finančních operací

Zlepšení komunikace

- Automatizovaná komunikace s rodiči o platbách
- Jednotný komunikační kanál
- Rychlejší a efektivnější řešení problémů

Kvantitativní přínosy

1. Úspora času

- Snížení času potřebného na administrativu plateb o 60-70%
- Zkrácení procesu párování plateb z hodin na minuty
- Eliminace času stráveného manuálním odesíláním upomínek

2. Snížení chybovosti

- Redukce chybně identifikovaných plateb o 90%
- Minimalizace rizika ztráty informací o platbách
- Eliminace chyb při manuálním zadávání dat

3. Finanční úspory

- Snížení počtu neplatičů o 40-50% díky efektivnímu systému upomínek
- Úspora nákladů na tisk a distribuci platebních informací
- Efektivnější využití pracovního času zaměstnanců

4. Zlepšení platební morálky

- Zkrácení průměrné doby úhrady o 5-7 dní
- Zvýšení podílu včasných plateb o 30%
- Snížení počtu plateb bez správné identifikace o 80%

5. Zvýšení spokojenosti

- Zvýšení spokojenosti rodičů s procesem plateb (měřeno zpětnou vazbou)
- Snížení počtu dotazů a stížností souvisejících s platbami o 60%
- Zvýšení spokojenosti zaměstnanců díky redukci administrativní zátěže

Obrázek 17- Potenciální rizika a jejich eliminace

Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	Eliminační opatření
Technické problémy se systémem EduPage	Střední	Vysoký	Důkladné testování před plným nasazením Záloha dat Pravidelná údržba systému
Chyby při importu bankovních výpisů	Střední	Vysoký	Testování propojení s malými objemy dat Nastavení kontrolních mechanismů Důkladné školení
Odpor zaměstnanců ke změně	Vysoká	Střední	Důkladné vysvětlení přínosů Zapojení do návrhu procesu Adekvátní školení Postupná implementace
Neochota rodičů používat nový systém	Střední	Střední	Informační kampaň Srozumitelné návody Demonstrace jednoduchosti Postupný přechod
Bezpečnostní rizika a ochrana dat	Nízká	Vysoký	Nastavení přístupových práv Šifrování citlivých dat Audit bezpečnostních opatření Pravidelné zálohování
Nesoulad s účetním systémem	Střední	Střední	Analýza kompatibility systémů Testování exportů a importů Konzultace s účetní firmou
Nedostatečné personální kapacity	Střední	Vysoký	Realistické plánování implementace Jasně vymezení rolí a odpovědností Zajištění zastupitelnosti

Zdroj: vlastní zpracování

10.7 Závěrečná doporučení

Na základě provedené analýzy současného stavu, návrhu optimalizovaného procesu správy plateb a zhodnocení přínosů a rizik lze formulovat následující doporučení pro úspěšnou implementaci:

10.7.1 Strategická doporučení

Systémový přístup k implementaci

- Implementovat proces jako komplexní změnu, nikoliv jen technické řešení
- Vnímat nový systém jako příležitost k revizi a optimalizaci všech finančních procesů
- Integrovat správu plateb do celkové strategie digitalizace školy

Důraz na přípravu a plánování

- Věnovat dostatek času analýze současného stavu a definici požadavků
- Zapojit všechny klíčové stakeholdery do přípravné fáze
- Vytvořit detailní implementační plán s jasnými milníky a odpovědnostmi

Postupná implementace

- Začít s jednoduchými typy plateb a postupně přecházet ke komplexnějším
- Využít pilotní fázi pro identifikaci a odstranění problémů
- Ponechat dostatečný čas na adaptaci uživatelů před plným nasazením

Důsledná standardizace procesů

- Vytvořit jednotné postupy a šablony pro všechny typy plateb
- Jasně definovat role a odpovědnosti v novém procesu
- Dokumentovat všechny procesy v podobě přehledných manuálů

10.7.2 Operativní doporučení

Technická implementace

- Zajistit důkladné testování propojení s bankovním účtem
- Vytvořit záložní řešení pro případ výpadku systému
- Implementovat pravidelné zálohování dat

Školení a podpora uživatelů

- Realizovat důkladné školení všech dotčených zaměstnanců
- Poskytovat průběžnou podporu zejména v první fázi implementace
- Vytvořit přehledné návody a instruktážní materiály

Komunikace se stakeholdery

- Informovat rodiče o změnách s dostatečným předstihem
- Vysvětlit přínosy nového systému pro všechny uživatele
- Zajistit otevřenou komunikaci o případných problémech

Kontrolní mechanismy

- Implementovat systém pravidelné kontroly funkčnosti
- Nastavit monitoring klíčových metrik procesu
- Provádět pravidelné audity bezpečnosti a ochrany dat

Doporučení pro dlouhodobou udržitelnost

Kontinuální zlepšování

- Pravidelně sbírat a vyhodnocovat zpětnou vazbu uživatelů
- Implementovat potřebné úpravy na základě získaných zkušeností
- Sledovat nové funkce systému EduPage a aktivně je využívat

Rozvoj kompetencí

- Průběžně vzdělávat zaměstnance v oblasti správy plateb
- Zajistit předávání znalostí novým zaměstnancům
- Podporovat výměnu zkušeností mezi uživateli

Řízení změn

- Přístupovat k případným budoucím změnám systémově
- Dokumentovat všechny změny v procesu
- Udržovat aktuální procesní dokumentaci

Řízení rizik

- Pravidelně přehodnocovat potenciální rizika

- Aktualizovat preventivní a reaktivní opatření
- Vytvářet rezervy pro případné nečekané situace

Implementace procesu správy plateb přes systém EduPage představuje příležitost k významné optimalizaci administrativních procesů školy. Při dodržení navržených postupů a doporučení lze očekávat výrazné zefektivnění správy plateb, snížení administrativní zátěže a zlepšení komunikace s rodiči. Klíčovým faktorem úspěchu bude systematický přístup k implementaci, důraz na školení uživatelů a otevřená komunikace se všemi zúčastněnými stranami.

Závěr

Tato diplomová práce si kladla za cíl analyzovat a zhodnotit aplikaci procesního řízení ve vybrané soukromé škole a zároveň navrhnout vhodná doporučení pro optimalizaci stávajících procesů. Teoretická část práce přiblížila základní pojmy spojené s procesním řízením a jeho významem ve vzdělávacím prostředí, přičemž vycházela z aktuální odborné literatury z oblasti managementu, andragogiky a řízení kvality.

V praktické části byla detailně popsána konkrétní soukromá škola, jejíž řízení bylo podrobeno analýze pomocí nástrojů procesního managementu, jako jsou například procesní mapy, SWOT analýza či rozhovory s klíčovými aktéry. Z analýzy vyplynulo, že škola již některé prvky procesního řízení intuitivně uplatňuje, avšak chybí jí systematické a strategické uchopení procesního přístupu napříč celou organizací.

Za klíčové přínosy této práce lze považovat identifikaci hlavních procesů školy, pojmenování jejich silných a slabých stránek a formulaci konkrétních návrhů na zefektivnění procesů – zejména v oblasti komunikace, personalistiky a řízení vzdělávání. Implementace těchto návrhů by mohla přispět ke zvýšení efektivity, transparentnosti a kvality řízení školy, což je v kontextu rostoucích požadavků na vzdělávací instituce zásadní.

Závěrem lze konstatovat, že procesní řízení má ve školství, včetně soukromých škol, své nezastupitelné místo. Jeho aplikace může výrazně podpořit profesionalizaci řízení školy, usnadnit adaptaci na změny a podpořit rozvoj kultury neustálého zlepšování. Tato práce může sloužit jako inspirace pro další školy, které uvažují o zavedení nebo prohloubení procesního přístupu do své praxe.

Seznam použitých informačních zdrojů

BLAŽEK, L., 2022. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-9354-2. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/management-2338707/>

CEJTHAMR, V. a J. DĚDINA. 2010. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Expert. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3348-7.

Česko-německý Fond budoucnosti. *Podpora projektů* [online]. Praha: Česko-německý fond budoucnosti, 2024 [cit. 17. 2. 2025]. Dostupné z: <https://www.fondbudoucnosti.cz/podpora-projektu/>

Česká školní inspekce. *Motivace dětí učit se další cizí jazyk je menší, ukázala inspekce*. Novinky.cz [online]. 2022 [cit. 17. 2. 2025]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/clanek/veda-skoly-skolni-inspekce-motivace-deti-ucit-se-dalsi-cizi-jazyk-je-mensi-40451650>

DAVENPORT, Thomas H., 1996. *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. Boston: Harvard Business School Press. ISBN 0-87584-610-8.

Evropská unie. *Oficiální portál pro evropské fondy v ČR* [online]. ©2007–2025 [cit. 17. 3. 2025]. Dostupné z: <https://www.dotaceeu.cz>

FIŠER, R., 2014 *Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5038-5.

GAVORA, P., 2010. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 2. rozš. české vyd. Brno: Paido. ISBN 978-80-7315-185-0.

GRASSEOVÁ, M., R. DUBEC a R. HORÁK., 2008. *Procesní řízení ve veřejném sektoru: teoretická východiska a praktické příklady*. 1. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1987-7.

HAMMER, M. a J. CHAMPY., 1993. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York: HarperBusiness. ISBN 0-06-662112-7.

HENDL, J., 2016. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 4. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0982-9.

JANEČKOVÁ, E., 2018. *GDPR: praktická příručka implementace*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-248-1.

JANEČKOVÁ, E., 2020. *GDPR: řešení problémů v praxi škol*. Právo pro praxi. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2579-1.

KOTTER, J. P., 2015. *Vedení procesu změny*. Praha: Management Press.

LUKÁŠOVÁ, R. a I. NOVÝ, 2004. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Expert. Praha: Grada. ISBN 80-247-0648-2.

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. Operační program Jan Amos Komenský – výzvy [online]. ©2023–2025 [cit. 16. 3. 2025]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/vzdelavani/op-jak>

MORALESOVÁ, J. , 2024. *Hierarchická organizační struktura: definice, klady a zápory* [online]. MindOnMap. Dostupné z: <https://www.mindonmap.com/cs/blog/hierarchical-organizational-structure> [cit. 26. 1. 2025]

Nadace VIA. *Cesty k účinnému fundraisingu* [online]. Praha: Nadace VIA, 2008 [cit. 17. 2. 2025]. Dostupné z: https://neziskovky.cz/data/cesty_k_ucinnemu_fundraisingutxt12066.pdf

NENADÁL, J., 2016. *Systémy managementu kvality: co, proč a jak měřit?* Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-426-4.

NORTON, M., 2009. *Praktický průvodce fundraisingem pro neziskové organizace* [online]. Překlad Nadace VIA. Brno: Masarykova univerzita, 2009 [cit. 16. 3. 2025]. Dostupné z:

https://is.muni.cz/el/1423/podzim2009/ENS239/um/Norton_Prakticky_pruvodce_fundraisingem.pdf

PAULENKOVÁ, K., 2018. *Soukromé školy nabízejí osobnější přístup* [online]. Hospodářské noviny. Dostupné z: <https://archiv.hn.cz/c1-66138630-soukrome-skoly-nabizeji-osobnejsi-pristup> [cit. 26. 1. 2025].

PM Consulting. *Maticová organizační struktura*. Dostupné z: <https://www.pmconsulting.cz/pm-wiki/maticova-organizacni-struktura/> [cit. 26. 1. 2025].

Poradci-sobě.cz. *20 tisíc i půl milionu ročně. Školné se na soukromých školách dramaticky liší*. [online]. Dostupné z: <https://poradci-sobe.cz/20-tisic-i-pul-milionu-rocne-skolne-se-na-soukromych-skolach-dramaticky-lisi/> [cit. 26. 1. 2025].

Process Excellence Network. *Leveraging intelligent automation to link strategy with process improvement*. [online]. Dostupné z: <https://www.processexcellencenetwork.com/rpa-artificial-intelligence/reports/leveraging-intelligent-automation-to-link-strategy-with-process-improvement> [cit. 26. 1. 2025].

PRŮCHA, J., 2017. *Moderní pedagogika*. Šesté, aktualizované a doplněné vydání. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1228-7.

PUŠKINOVÁ, M. a A. Hlaváč, 2016. *Zahraniční výjezdy škol* [online]. Řízení školy. Dostupné z: <https://www.rizeniskoly.cz/casopisy/rizeni-skoly/zahranicni-vyjezdy-skol.m-2840.html> [cit. 25. 1. 2025].

ŘEPA, V., 2007. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Management v informační společnosti. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2252-8.

ŘEPA, V., 2012. *Procesně řízená organizace*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4128-4.

SVOBODOVÁ, Z., 2022. *Základy metodologie* [online]. 2. vyd. Praha: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta, 2022 [cit. 31. 3. 2025]. ISBN 978-80-7603-256-9. Dostupné z: <https://pedf.cuni.futurebooks.cz/book/196-zaklady-metodologie-ii-vydani>

SVOBODOVÁ, Z., 2021. *Řízení pedagogického procesu II* [online]. Praha: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta, 2021 [cit. 1. 4. 2025]. ISBN 978-80-7603-104-3. Dostupné z: <https://pedf.cuni.futurebooks.cz/book/88-rizeni-pedagogickeho-procesu-ii>

SVOZILOVÁ, A., 2011. *Zlepšování podnikových procesů*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3938-0.

ŠVAŘÍČEK, R a K. ŠEĐOVÁ, 2014. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. 2. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0644-6.

TROJAN, V., 2018. *Pedagogický proces a jeho řízení*. 2., aktualizované vydání. Řízení školy. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7598-115-8.

TROJANOVÁ, I., T. BOČANOVÁ a Z. SVOBODOVÁ, 2024. *Nově projektově* [online]. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2024 [cit. 31. 3. 2025]. ISBN 978-80-7676-125-4. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/nove-projektove-2316330>

TROJANOVÁ, I., 2014. *Ředitel a střední management školy: průvodce pro ředitele a střední management ZŠ a SŠ*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0591-3.

TURECKIOVÁ, M a J. VETEŠKA, 2008. *Kompetence ve vzdělávání*. Grada. ISBN 978-80-247-6871-7. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/kniha/kompetence-ve-vzdelavani-2764/>

VALIŠOVÁ, A., H. KASÍKOVÁ a M. BUREŠ, 2011. *Pedagogika pro učitele*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Pedagogika. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3357-9.

VEBER, J., 2014. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-274-1.

WESKE, M., 2007. *Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

YIN, R. K., 2018. *Case Study Research: Design and Methods*. 6th ed. Los Angeles: SAGE. ISBN 978-1506336169.

Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání.

Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících.

Vyjádření k využití nástrojů umělé inteligence

Při psaní této diplomové práce jsem využila nástroje umělé inteligence výhradně k podpůrným činnostem, které nijak nenarušily mou autorskou činnost ani odpovědnost za obsah práce. Nástroje AI jsem využila při kontrole pravopisu a gramatiky, při stylistických úpravách vybraných částí textu, při rešerši odborných zdrojů a orientaci v odborné literatuře a dále při sumarizaci dat z podkladových dokumentů. Veškeré informace získané s využitím umělé inteligence byly následně ověřeny, upraveny a zpracovány autorkou této práce. Nástroje AI nebyly použity k automatickému generování odborného textu ani k nahrazení vlastní analýzy a interpretace dat.

Seznam příloh

Příloha 1 – Vzor informovaného souhlasu

Informovaný souhlas

Souhlas s poskytnutím individuálního rozhovoru pro účely výzkumu k diplomové práci

Vážená paní, vážený pane,

v souvislosti s Vaší účastí na výzkumu k diplomové práci, jejímž cílem je (cíle DP), se na Vás obracím s žádostí o poskytnutí individuálního rozhovoru. Vaše názory a zkušenosti přispějí k řešení problémů, kterých se výzkum týká.

Rozhovor není zatížen žádným rizikem. Pokud by Vám však některá otázka byla nepříjemná, nemusíte na ni odpovídat. Máte také právo rozhovor kdykoliv přerušit, a i bez uvedení důvodů v něm nepokračovat.

Ujišťuji Vás, že rozhovor je důvěrný. Rozhovor bude nahráván, aby Vaše informace, které v něm zazní, mohly být odborně zpracovány. Vaše identita bude známa výzkumníkovi, který s touto informací bude pracovat v souladu se zákonem č. 110/2019 Sb., o zpracování osobních údajů, zákonem č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku, ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s nařízením (EU) 2016/679 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů (GDPR). Rozhovor bude zpracován pod unikátním kódem. Výsledky rozhovoru budou použity výhradně pro účely *diplomové práce* a pouze v anonymní podobě.

Aby bylo možné kvalifikovaně zpracovat všechny informace, které mi sdělíte, prosím, abyste k takovému zpracování udělil/ udělila svůj dobrovolný souhlas.

S úctou a poděkováním, ... (autor DP)

Subjekt: Katedra andragogiky a managementu vzdělávání (KAMV), Myslíkova 7, Praha 1, 110 00

Kontaktní osoba:(autor DP)

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem byl/a informován/a o tom, že podle výše uvedených právních předpisů o zpracování osobních údajů mám právo:

- kdykoliv odvolat udělený souhlas, a to pro každý ze shora uvedených účelů samostatně;
- vyžádat si informaci o tom, jaké mé osobní údaje zpracovávány;
- vyžádat si opravu nebo doplnění mých osobních údajů;
- žádat výmaz osobních údajů, pro jejichž zpracovávání již dále není důvod;
- žádat omezení zpracovávání údajů, které jsou nepřesné, neúplné nebo u nichž odpadl důvod jejich zpracování, ale nesouhlasím s jejich výmazem;
- žádat umožnění přenesení zpracovávaných údajů;
- vznést námitku proti zpracování mých osobních údajů pro přímý marketing, včetně souvisejícího profilování;
- nebýt předmětem automatizovaného individuálního rozhodování, včetně profilování;
- mám právo dostat odpověď na svou žádost bez zbytečného odkladu, v každém případě do jednoho měsíce od obdržení žádosti správcem.

Pro kontaktování správce ve věci zpracování osobních údajů lze využít následující kontakt (telefonní číslo, emailová adresa) na výzkumníka

Jméno a příjmení, tel.:; e-mail:

- a. Potvrzuji, že jsem si přečetl/a tento informovaný souhlas týkající se výše uvedeného individuálního rozhovoru a porozuměl/a mu.
- b. Souhlasím s tím, že úryvky z individuálního rozhovoru mohou být součástí diplomové práce. Pro tyto účely smí být úryvky z individuálních rozhovorů uvedeny jen v anonymizované podobě bez mého jména a souvislosti s mojí osobou.
- c. Prohlašuji, že jsem byl seznámen s tím, že po obhajobě diplomové práce budou individuální rozhovor a s ním spojené materiály smazány.

- d. Prohlašuji, že jsem byl/a poučena o možnosti klást otázky. Rovněž prohlašuji, že všem výše uvedeným skutečnostem a poskytnutým informacím rozumím a беру je na vědomí. Nemám žádné další otázky ani nejasnosti a vyslovuji svůj výslovný svobodný souhlas s účastí na individuálním rozhovoru.
- e. Prohlašuji, že jsem plně způsobilý/á k právním úkonům a jako takový/á prohlašuji, že jsem informován/a o skutečnosti, že individuální rozhovor poskytuji dobrovolně a jsem oprávněn/a kdykoliv od něj odstoupit.
- f. Prohlašuji, že беру na vědomí informace obsažené v tomto informovaném souhlasu a souhlasím se zpracováním mých osobních a citlivých údajů v rozsahu a způsobem a za účelem specifikovaným v tomto informovaném souhlasu.

Tento souhlas je sepsán ve dvou vyhotoveních s povahou originálu, přičemž jedno vyhotovení obdrží účastník výzkumu a jedno vyhotovení obdrží výzkumník diplomové práce.

Účastník výzkumu:	Jméno a příjmení (tiskacím)	Podpis (místo, datum)
Výzkumník:	Jméno a příjmení (tiskacím)	Podpis (místo, datum)