

Výsledek 0 – Klasifikace škol v přístupu k administrativním činnostem a identifikace příkladů dobré praxe

Konečný uživatel výsledků: **Ministerstvo školství, mládeže
a tělovýchovy České republiky**

Název projektu: Administrativní činnosti základních škol

Číslo projektu: TIRSMSMT935

Řešitel projektu: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Branišovská 1645/31a, České
Budějovice, 370 05

Doba řešení: 1. 5. 2020 – 31. 1. 2022

Důvěrnost a dostupnost: veřejně přístupný

Informace o autorském týmu:



Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

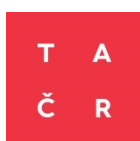
Mgr. Michal Vančura, Ph.D.

Mgr. Lukáš Rokos, Ph.D.

Mgr. Jan Prener

Další informace o projektu:

Hlavním cílem potřeby je komplexně zmapovat administrativní činnosti základních škol (tedy právnických osob vykonávajících činnost základní školy) během jednoho školního roku. Cílem je zmapovat činnosti z několika perspektiv: 1) Identifikace administrativních činností, které právnická osoba vykonávající činnost základní školy musí realizovat, neboť jí to právní předpisy ukládají, 2) Identifikace administrativních činností, jejichž výkon bezprostředně nevyplývá z právních předpisů, 3) Popis způsobu výkonu činností, 4) Identifikace případných mezikrajových rozdílů v této oblasti, a 5) Identifikace případných rozdílů v rozsahu a obsahu administrativní činnosti s ohledem na velikost a charakter zřizovatele školy. V druhém kroku je cílem vytvořit základní klasifikaci, jak školy řeší rozdělení administrativy mezi jednotlivé zaměstnance školy. V posledním kroku je cílem navrhnout opatření vedoucí ke snížení nároků na školy v rámci administrativních činností.



Program veřejných zakázek v aplikovaném výzkumu a inovacích pro potřeby státní správy BETA2 byl schválen usnesením vlády České republiky č. 278 ze dne 30. 3. 2016 a je zaměřen na podporu aplikovaného výzkumu a inovací pro potřeby orgánů státní správy. Poskytovatelem finančních prostředků je Technologická agentura ČR.

Obsah

1. Zákony a normy související s administrativní činností základních škol – hodnocení ředitelů.....	4
2. Přístup škol k rozdělení administrativních činností.....	8
3. Výsledky kvalitativního šetření – rozhovory s řediteli škol.....	11
Subjektivní hodnocení administrativních činností a identifikace nejvíce zatěžujících činností	12
Externí řešení administrativní činnosti	13
Střední článek a jeho role při snižování (redistribuci) administrativy.....	14
IT	15
Covidová administrativa (změny – forma, proces; odhad zatížení nad rámec, efektivita).....	16
Představa „minimální AČ“ školy s důrazem na funkčnost systému.	17
Identifikované příklady dobré praxe v rozhovorech s řediteli škol.....	17

1. Zákony a normy související s administrativní činností základních škol – hodnocení ředitelů

- ❖ hodnocení důležitosti (škála 1–5) bylo provedeno v rámci rozhovoru se čtyřmi řediteli
- ❖ výsledkem je průměrná známka „důležitosti“ (popř. doplněna slovním komentářem respondentů)

-
- **Zákon 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)**
 - důležitost: 1
 - **Zákon 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů**
 - důležitost: 1
 - **Zákon 110/2019 Sb. o zpracování osobních údajů**
 - důležitost: 5 (k ničemu)
 - otravuje, zdržuje
 - časově dost náročné, např. u každého úrazu je potřeba souhlas rodičů o poskytnutí osobních údajů žáků (podpisy, kontakt s rodiči)
 - **Zákon 499/2004 Sb. o archivnictví a spisové službě a o změně některých zákonů**
 - důležitost: 5 (k ničemu)
 - odhadem 0,5 úvazku práce (administrativní pracovník – sekretářka, účetní)
 - lze částečně ignorovat, dokud na to někdo nepřijde
 - digitální archiv bude povinný od roku 2024 – realizují se v tom firmy, které nabízí programy a archivaci (poplatky, ekonomicky náročné)
 - **Zákon 500/2004 Sb. správní řád**
 - důležitost: 1
 - povinné, viz položky v platformě
 - v závislosti na počtu žáků, jejich pohybu mezi školami – objem práce proměnlivý, ale velký
 - **Zákon 21/2006 Sb. o ověřování shody opisu nebo kopie s listinou a o ověřování pravosti podpisu a o změně některých zákonů (zákon o ověřování)**
 - důležitost: 5
 - nepoužívá se (zde konkrétně)
 - **Zákon 258/2000 Sb. o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů**
 - důležitost: 3
 - souvislost s C-19 (obrovská zátěž)
 - normálně přijatelná zátěž (změny nařízení a změny v chodu školy)
 - nutnost měnit hygienické normy
 - **Zákon 262/2006 Sb. zákoník práce**
 - důležitost: 1
 - **Zákon 563/1991 Sb. o účetnictví**
 - důležitost: 1
 - **Zákon 320/2001 Sb. o finanční kontrole**
 - důležitost: 2
 - příprava podkladů pro finanční kontrolu (zřizovatel a další subjekty)

- je využíván jiným subjektem pro kontrolu školy („buzerační zákon“)
- **Zákon 373/2011 Sb. o specifických zdravotních službách**
 - důležitost: 3
 - personál musí mít zdravotní prohlídky (vstupní, periodické prohlídky), nasmlouvaný vlastní doktor
 - tolik neotravuje
 - datová schránka, vytisknout, předat mzdové účetní, zpracování
 - vznik neschopnosti, průběh, zánik neschopnosti – 3x datová schránka (při delší neschopnosti vícekrát)
 - některé zdravotní pojišťovny nekomunikují s VEMOU, takže se datovou schránkou musí posílat všechny zprávy, ošetřovné se musí posílat datovou schránkou
 - řeší ředitel (přístup do datové schránky)
- **Vyhláška 364/2005 Sb. o vedení dokumentace škol a školských zařízení a školní matriky a o předávání údajů z dokumentace škol a školských zařízení a ze školní matriky (vyhláška o dokumentaci škol a školských zařízení)**
 - důležitost: 1
- **Vyhláška 27/2016 Sb. o vzdělávání žáků se speciálními vzdělávacími potřebami a žáků nadaných**
 - důležitost: 2
 - velmi zdržuje, časově náročná agenda
 - vyšetření, zařazení do skupin, podpůrná opatření, komunikace s pedagogicko-psychologickou poradnou atd.
- **Vyhláška 3/2015 Sb. o některých dokladech o vzdělání**
 - důležitost: 4
 - moc se neřeší (jen v případě, že přijde někdo z cizí školy)
- **Vyhláška 15/2005 Sb. kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů a výročních zpráv a vlastního hodnocení školy**
 - důležitost: 2
 - nutnost, ale otravuje – nikdo to nečte
 - odevzdat tištěnou na MěÚ, ale jinak se rozesílá digitálně (zřizovatel možná vkládá do archivu, není jasné, proč chce VZ v tištěné podobě) – je to v zákoně?
 - inspekce si jí stáhne z webových stránek (nepožaduje tištěnou)
- **Vyhláška 16/2005 Sb. o organizaci školního roku**
 - důležitost: 1
- **Vyhláška 17/2005 Sb. o podrobnějších podmínkách organizace České školní inspekce a výkonu inspekční činnosti**
 - důležitost: 2
 - to se týká ČŠI, škola ale potřebuje vědět, co musí doložit, co kontroluje atd.
 - ČŠI vydávají požadavky a organizaci práce na konkrétní školní rok
- **Vyhláška 64/2005 Sb. o evidenci úrazů dětí, žáků a studentů**
 - důležitost: 2
 - časově velmi náročné
 - evidence (+ administrativa zmíněná výše)

- **Vyhláška 72/2005 Sb. o poskytování poradenských služeb ve školách a školských poradenských zařízeních**
 - důležitost: 3
 - výchovný poradce, preventista, speciální pedagog, psycholog (v tomto případě konkrétně není, ale může být)
- **Vyhláška 74/2005 Sb. o zájmovém vzdělávání**
 - důležitost: 1
 - školní družina, školní kroužky
 - družina hodně zatěžující, kroužky nejsou takovou přítěží (nastavuje si škola sama)
- **Zákon 134/2016 Sb. o zadávání veřejných zakázek-**
 - důležitost: 1
 - otravující a časově náročné
 - ideální by bylo, aby si to dělal zřizovatel jako vlastník budovy (administrativa mimo školu)
 - výběrové řízení na ntb na škole je vhodnější dělat na škole (pomůcky), ale velké zakázky stavebního charakteru je vhodné delegovat na zřizovatele (v tomto případě to ale bohužel funguje obráceně)
- **Vyhláška 54/2016 Sb. kterou se mění vyhláška č. 274/2009 Sb., o školských zařízeních, u nichž se nejvyšší povolené počty dětí, žáků a studentů nebo jiných obdobných jednotek vedených v rejstříku škol a školských zařízení neuvádějí**
 - nevíme, jak se konkrétně projevuje
- **Vyhláška 55/2005 Sb. o podmínkách organizace a financování soutěží a přehlídek v zájmovém vzdělávání**
 - důležitost: 3
 - delegováno na učitele, kteří mají na starost konkrétní soutěže
 - agenda je pak řešena účetní (například CP)
- **Vyhláška 317/2005 Sb. o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků**
 - důležitost: 1
 - důležité, přiměřeně náročné (dle velikosti školy a počtu pracovníků, včetně osobního zájmu jednotlivých učitelů)
- **Vyhláška 263/2007 Sb. kterou se stanoví pracovní řád pro zaměstnance škol a školských zařízení zřízených Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí**
 - důležitost: 1
 - tolik nezatěžuje, nastaví se a pak vše běží podle zavedených pravidel
- **Vyhláška 48/2005 Sb. o základním vzdělávání a některých náležitostech plnění povinné školní docházky ZŠ**
 - důležitost: 1
- **Vyhláška 114/2002 Sb. o fondu kulturních a sociálních potřeb FKSP**
 - důležitost: 2
 - zatěžuje (hlavně účetní) – v závislosti na velikosti školy
- **Vyhláška 310/2018 Sb. o krajských normativěch**
 - důležitost: 5 (není nyní moc aktuální)
 - jede se podle reformy financování, má vliv na provozní zaměstnance (doplácení nějaké částky za ŠD za provozní zaměstnance, počet, co negeneruje už počet žáků)

- **Vyhláška 383/2009 Sb. technická vyhláška o účetních záznamech**
 - důležitost: 2
 - týká se účetní
 - přenášení dat z účetního programu do centrální evidence
- **Vyhláška 410/2009 Sb. k provedení zákona o účetnictví pro některé vybrané účetní jednotky**
 - důležitost: 2
 - týká se účetní
- **Vyhláška 270/2010 Sb. o inventarizaci majetku a závazků**
 - důležitost: 2
 - hodně náročná, hodně času
 - deleguje se na inventarizační komise (hlavní/dílčí), pak se ale vše sejde u ředitele
 - nelze udělat elektronicky, musí se tisknout – zřizovatel požaduje v papírové podobě
- **Nařízení vlády 75/2005 Sb. o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické, přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků**
 - důležitost: 1
- **Nařízení vlády 222/2010 Sb. o katalogu prací ve veřejných službách a správě**
 - důležitost: 1
 - škola musí dodržovat katalog prací

2. Přístup škol k rozdělení administrativních činností

Tabulka 1 prezentuje složení týmu školy vstupujícího do administrativních činností. Výše úvazků vychází z odhadu dotazovaného ředitele školy.

Tabulka 1. Výsledky rozhovorů na školách – identifikace osob vstupujících do administrativních činností na úrovni vedení školy (školy seřazeny dle stoupající počtu zaměstnanců)

Škola	Typ školy	Počet žáků	Počet zaměstnanců	Osoby vstupující do administrativy	Výše úvazku (v AČ)	Externí subjekty (např. mzdové, ekonomické, IT) **
JČ1	veřejná	28	6	ředitel	0,6	Účetnictví (8000/měsíc) IT (1400/měsíc)
PL1	neveřejná	44	14	ředitel	0,7	IT (5–8 hod./měsíc); ekon (4 000 Kč/měsíc); mzdov. (SSŠ – Středisko služeb školám; 5 500 Kč/měsíc)
JČ2	neveřejná	38	14	ředitel zástupce ředitele asistent ředitele	0,5 0,4 0,5	Účetnictví – mzdová agenda (10hod./měsíc)
LI1	veřejná	87	15	ředitel hospodářka	0,6 0,2	Účetnictví + mzdy 8 900Kč/měsíc BOZP 2 300Kč/ 6měsíců
LI2	veřejná	127	15	ředitel delegovaný zástupce	0,8 0,2	Ekonom a mzdová účetní 10 000Kč/měsíc
JČ3	veřejná	126	19	ředitel zástupce ředitele účetní	0,7 0,5 1,0	
PL2	veřejná	116	25	ředitel zástupce ředitele účetní	0,7 0,5 1	IT + mzdov. (SIT – Středisko informačních technologií; 0,4 úvazku)
EX3	veřejná	420	25	ředitel zástupce ředitele sekretářka administrativní pracovník	0,7 0,5 1,0 1,0	Mzdová účetní 30 000Kč/měsíc

LI3	neveřejná	154	27	ředitel zástupce ředitele (2) asistent ředitele	0,7 1,0 0,1	ekonomka (externí) 3dny v týdnu (faktura)
JM1	neveřejná	120	28	ředitel školní hospodářka zástupce ředitele	0,6 1,0 0,6	Mzdová účetní (7 hodin / měsíc); právník (Nárazově) IT správa (na dohodu)
LI4	neveřejná	212	29	ředitel zástupce ředitele	0,7 1,5	Účetní, IT servis, spec.pedagog, stravování – všechny externí služby 150 000Kč/měsíc
PL5	veřejná	496	41	ředitel zástupce ředitele (2) asistent ředitele	0,8 1,2 1,0	účetní (20 150 Kč/měsíc)
PL4	neveřejná	256	43	ředitel účetní (2) zástupce ředitele tajemnice	0,6 1 0,6 0,8	IT (10 hod./měsíc)
JČ5	veřejná	485	47	ředitel zástupce ředitele ekonom účetní	0,4 0,4 0,6 1,0	BOZP (nárazově na fakturu)
JČ4	neveřejná	229	51	ředitel zástupci ředitele (2) účetní (2) asistent ředitele	0,8 0,8 1,2 0,7	(prolíná se MŠ, ZŠ a SŠ)
JM2	neveřejná	180	55	ředitel zástupce ředitele účetní a mzdová agenda	0,5 0,3 1,0	ředitel (0,5 administrativa; zástupce snížený počet hodin (0,3 administrativa); metodik (1 den, jinak součást úvazku)
EX4	veřejná	500	56	ředitel zástupce ředitele (2) hospodářka (2)	0,5 1,0 1,3	45 500Kč/měsíc Externí služby
LI5	veřejná	440	60	ředitel zástupci (3) asistent vedení hospodářka finanční referentka	0,6 0,7 1,0 1,0 0,3	-

LI6	veřejná	652	60	ředitel zástupci (2) účetní hospodářka	0,7 1,0 1,0 1,0	Mzdová účetní 17 000Kč/měsíc IT servis 1380Kč/měsíc
JM5	veřejná	325	67	ředitel zástupkyně ředitele hlavní účetní mzdová účetní	0,8 0,7 1,0 1,0	nárazově obecní právník (zdarma); supervizor na projektové šablony (cena poměrově dle náročnosti projektu)
PL6	veřejná	559	69	ředitel zástupce ředitele (2) účetní (2)	0,8 1,2 2,0	IT + mzdov. (SIT; 0,75 úvazku)
JM4	veřejná	580	71	ředitel zástupce ředitele (2) hlavní účetní mzdová účetní	0,8 0,8 1,0 1,0	DAS (1-2 hod./měsíc)
JM5	veřejná	750	77	ředitel asistent ředitele zástupce ředitele (2) ekonomka	0,7 1,0 1,0 1,0	Mzdová účetní (15 000/měsíc).
EX2	veřejná	650	87	ředitel zástupce ředitele (2) hospodářka	0,8 0,7 1,0	Mzdová účetní 40h/měsíc Ekonomka školy 40h/měsíc IT správa sítě 40h/ měsíc
EX5	veřejná	450	90	ředitel zástupce tajemnice účetní (2)	0,6 0,7 1,0 2,0	
JČ6	veřejná	828	117	ředitel zástupce ředitele (2) účetní (2) asistent ředitele	0,4 0,6 2,0 1,0	IT – 0,5 úvazek (stal se zaměstnancem)
JM6	veřejná	903	152	ředitel zástupce ředitele (4) administrativní pracovník ekonom	0,7 1,6 1,0 0,8	mzdová účetní (hrazeno dle počtu zaměstnanců), firma k DPH (5 hod./měsíc)

3. Výsledky kvalitativního šetření – rozhovory s řediteli škol

Celkem bylo provedeno 45 rozhovorů, z nichž 24 bylo na školách ve výzkumném vzorku a 21 bylo na školách mimo výzkumný vzorek, včetně škol mimo sledované regiony. Z těchto rozhovorů samozřejmě není možné vyvodit zcela obecné závěry, nicméně informace z nich získané doplňují data z kvantitativního šetření a zároveň napomáhají identifikování zajímavých přístupů k administrativním činnostem, delegaci činností na jednotlivé zaměstnance škol či obtíže, se kterými se ředitelé škol musejí běžně vypořádat.

Délka rozhovoru se pohybovala od 45 minut do 120 minut a vždy byl získán souhlas ředitele školy s jeho nahráváním. Nahrávka byla následně analyzována a metodou kategorizování odpovědí i vyhodnocena. Avšak vzhledem k velikosti vzorku nebudou níže prezentovány četnosti odpovědí, ale bude vyhodnocována jejich obsahová část. Výpovědi jednotlivých respondentů jsou anonymizovány a jako reference je zmíněn zřizovatel školy (veřejná vs. neveřejná škola), velikost školy (malá škola – do 250 žáků, tj. přibližně jedna třída na každý ročník; středně velká škola – do 500 žáků, tj. přibližně dvě třídy na každý ročník; velká škola – nad 500 žáků), a kraj, ve kterém se škola nachází.

Samotný rozhovor vždy obsahoval úvodní část, ve které byla charakterizována daná škola a respondent (ředitel školy). Následovaly otázky, které se týkaly subjektivního hodnocení administrativy ze strany ředitele a identifikace nejvíce zatěžujících činností.

Tabulka 2. Přehled respondentů, jejichž doslovné citace byly použity v textu

Kód	Typ	Velikost	Region
#1	veřejná	středně velká	Jihomoravský kraj
#2	veřejná	velká	Liberecký kraj
#3	veřejná	velká	Jihomoravský kraj
#4	neveřejná	malá	Jihomoravský kraj
#5	veřejná	středně velká	Ústecký kraj
#6	veřejná	velká	Liberecký kraj
#7	veřejná	velká	Jihomoravský kraj
#8	veřejná	středně velká	Zlínský kraj
#9	veřejná	malá	Liberecký kraj
#10	neveřejná	malá	Liberecký kraj
#11	veřejná	velká	Liberecký kraj
#12	veřejná	středně velká	Liberecký kraj
#13	veřejná	velká	Jihomoravský kraj
#14	veřejná	středně velká	Liberecký kraj

Subjektivní hodnocení administrativních činností a identifikace nejvíce zatěžujících činností

Pokud se výsledky velmi zjednoduší, tak administrativou rozumí většina ředitelů vše ostatní než pedagogický proces. Druhým pohledem může být rozdělení na administrativu nutnou a administrativu, která by být nemusela. Existuje mnoho dokumentů, které se musí vytvářet, ale vlastně s nimi nikdo poté nepracuje, popřípadě je ani nechce vidět.

Ředitel veřejné, středně velké školy v Jihomoravském kraji (#1) si uvědomuje, že většina dokumentace je nutná, avšak dodává, že v rámci inkluze vznikla neuvěřitelně pestrá administrativní činnosti (podepisování souhlasů, podpůrná opatření, dokumentace komunikace s rodiči apod.). Dodává, že na jejich škole mají každý rok přibližně větší počet přechodů (přibližně 30 dětí odchází, 30 přichází), což je spojeno s velkou zátěží.

Toto podporuje i ředitel velké veřejné školy v Libereckém kraji (#2), který označuje za extrémně náročnou agendu spojenou s inkluzí, jelikož je na škole přes 80 žáků s individuálním vzdělávacím plánem.

Týdně se musí vyplnit 6–8 zpráv pro PPP, častá jsou jednání s OSPODem, téměř každý den zasedá nějaká výchovná komise a z toho plyne plno administrativy. Podpůrná opatření se každý měsíc vykazují MŠMT, ale i kraji, protože kraj škole zasílá peníze pro žáky s podpůrnými opatřeními. Kdo má intervence, tj. doučování žáků s podpůrnými opatřeními, má stanoveny 23 hodin přímé pedagogické činnosti, ale školy nevědí, jak tu hodinu navíc platit... (#2)

Ředitel velké veřejné školy v Jihomoravském kraji dodává (#3), že jedná o velmi pestrou činnost, jak lze ilustrovat následujícím výrokem:

Není to jen vyplňování statistik, ale též studium materiálů, kontakt s pojišťovnou (např. po bouři nám odlétla střecha) a likvidátorem. Řešení dítěte předškolního věku, jehož matka nechce odklad, takže je nutná komunikace s PPP. Nesmírně velká agenda okolo provozu budovy: prohlídka s firmou, kde budeme malovat, cenová nabídka na klempířské práce, realizace kontrolních dnů po rekonstrukci bazénu, výběrové řízení na nákup kopírky... Poté se vrátím do kanceláře a řeším vyplňování dotazníků v rámci MAPu, zabývám se žáky, kterým hrozí odchod ze vzdělávání atd. Člověk přepíná z jednoho do druhého. Někdy se to podaří uspořádat, ale pak přijde den, kdy je to prostě nezvladatelné...

Momentálně se cítím zahlcen stavbou přístavby a nástavby: pasportizace místností, abych si obhájil, že místnosti potřebujeme, musím rozhodnout, kterého klempíře vybereme, jaký použijeme materiál atd. Když jsem se obrátila pro radu na zřizovatele, tak by odpovědný pracovník řekl, že tomu také nerozumím, ať se rozhodnu sám podle sebe. Musím si to tedy

nastudovat a hledat odpovědi. Člověk chce změnit vzdělávání, nikoliv rozhodovat o materiálu, který se použije na střechu budovy... (#3)

Ředitel dodává, že mu chybí zázemí odborníků a zároveň má nového zástupce ředitele, kterého teprve zaučuje, tudíž na něj nemůže delegovat některé administrativní činnosti.

Administrativní činnost záleží hlavně na řediteli, jak ji subjektivně vnímá, ale také jak jí dokáže delegovat na další zaměstnance. (ředitel malé neveřejné školy v Jihomoravském kraji, #4)

Ředitelé byli dotazováni, co považují za nejvíce zatěžující administrativní činnosti. V tomto ohledu se shodli, že se jedná hlavně o výkaznictví, inventarizace. Vzhledem k dané situaci často dominovala covidová administrativa, v níž se objevovalo často duplicitní vykazování vůči různým zadavatelům. Pomohlo by, kdyby běžné výkaznictví dělala kancelář, nicméně ve výsledku tuto činnost dělá ředitel nebo zástupce (popř. minimálně musí výkazy kontrolovat, což v některých případech trvá stejně dlouho jako jejich samotné vytvoření).

Ředitel středně velké veřejné školy v Ústeckém kraji (#5) považuje za běžnou administrativu nezbytnou agendu, např. ekonomická agenda (dodržení zákona o toku peněz, kontroly), organizační agenda (směrnice, řady k odborným učebnám). Ekonomickou agendu delegoval na vedoucí nepedagogického úseku, která je bývalou inspektorkou ČŠI, takže je schopná připravit podklady i k organizačním věcem.

Stejně tak je za běžnou agendu vnímána podpora pedagogů při jejich činnosti, zajištění chodu školy ve smyslu plánování jejího rozvoje, přijímání nových zaměstnanců, přípravy plánů a organizace práce, zpracování dokumentace k výchovně-vzdělávacímu procesu apod.

Externí řešení administrativní činnosti

Školy nejčastěji využívají externích služeb v oblasti mzdové agendy, účetnictví, GDPR či školení BOZP. V oblasti mzdové agendy jsou podklady připraveny odpovědným pracovníkem školy (např. ekonomem), který je odešle externí firmě. V rozhovorech bylo zjištěno, že školy, které dosud externích služeb nevyužívaly, se nyní na tento model snaží přecházet. Příkladem je škola (#1), v níž právě v době šetření měli ve zkušební době externí účetní, a prozatímní dojem byl z výroku ředitele školy velmi dobrý. Při šetření se však objevily školy, ve kterých si vše snaží dělat škola sama. Důvodem může být snaha o šetření finančních prostředků (#7) či nedůvěra v jiný subjekt (#13), který by do dané agendy vstupoval, což lze podložit i následujícím výrokem:

Nedovedu si představit, že bych některé činnosti přesunul jinam. V našich poměrech a objemech lidí se musí vše řešit operativně, tedy hned a není možné se obracet jinam. (#13)

V některých případech se lze setkat i se skutečností, že je externí firma sdílena více školami. Například pověřenec pro GDPR na středně velké veřejné školy v Ústeckém kraji (#5) pracuje pro zřizovatele, který koordinuje jeho činnost na jednotlivých školách.

V oblasti právních služeb se školy v některých případech obrací na D.A.S. a převážně si jejich služby chválí. Nicméně, ředitel velké veřejné školy v Jihomoravském kraji (#3) uvedl, že si raději vše administroval sám, že se daná firma neorientovala v problematice a legislativu by měl znát sám ředitel. Hlavním důvodem pro ukončení spolupráce s externí právní firmou však byla potřeba snížení výdajů.

Externí firmy mohou být využívány i pro přípravu projektových žádostí (např. středně velká veřejná škola v Ústeckém kraji #5 a středně velká veřejná škola ve Zlínském kraji #8), čímž řediteli odpadá nutnost seznámení se s dokumentací a může se zaměřit pouze na obsahovou část žádosti.

Nelze zde vyvodit přesný trend, ale běžnější je najímání si externích subjektů na neveřejných základních školách, ale i veřejné školy tento model využívají. Zejména ředitelé malých škol (s malým personálním zajištěním) potřebují pomoci s finanční agendou, protože je většinou veškerá administrativa realizována pouze ředitelem dané školy.

Střední článek a jeho role při snižování (redistribuci) administrativy

Někteří ředitelé si nedokázali zcela přesně představit roli středního článku a náplň jeho pomoci či o jeho zřízení ještě neslyšeli. Jak se většina ředitelů shodla, školám by se hodila jakákoliv pomoc, zejména administrativní, ale i v edukační činnosti jsou věci, které nikdy člověk neřešil.

Ředitel malé veřejné základní školy v Libereckém kraji (#9) by přivítal, kdyby se o určitý počet škol starat jeden subjekt a poskytoval jim právní pomoc, různé rady, ale i metodickou pomoc. Metodickou pomoc by přivítal i ředitel malé neveřejné školy v Libereckém kraji (#10), jelikož město informace škole nepředává, nezve ji na porady. Jako neveřejná škola je z těchto setkání vyloučena, tudíž jí chybí aktuální informace a musí si je získávat od ostatních ředitelů zprostředkovaně.

Ve vztahu k administrativě by například ředitel středně velké veřejné školy v Ústeckém kraji přivítal pomoc s organizací soutěží a nákupů, výběrových řízení, speciálních podkladů pro opravy či pomoc v právních otázkách. Jak sám dodává, od svých kolegů ředitelů ví, že s některou ze zmíněných činností může pomoci zřizovatel, ale rozhodně to není pravidlem. Většina ředitelů toto podporuje, protože cítí potřebu se zaměřit zejména na pedagogický proces, nikoliv o správu budovy či právní otázky.

Ředitelé dvou velkých veřejných škol v Libereckém kraji (#2, #6) nebo si představuje fungování středního článku jako rozšíření působnosti „školského úřadu“, zejména v oblasti právní pomoci, školení, BOZP či ve správním řízení. Ředitel na této škole spolupracuje s univerzitou,

která mu poskytuje například nezávislé audity (šetření klima v učitelském sboru, ve třídách apod.), konzultuje také s NPI. Stejný pohled na střední článek měl i ředitel středně velké veřejné školy v Libereckém kraji, který by přivítal odborně-metodické vedení škol. Ředitel velké veřejné školy v Jihomoravském kraji (#3) by přivítal právní poradenství ve vztahu ke školskému právu či pomoc s podpůrnými opatřeními. Ředitel velké veřejné školy v Libereckém kraji (#11) v tomto ohledu uvedl, že zřizovatel má vlastního právníka, kterého však škola „nepůjčuje“. Škola si musí platit vlastní právní pomoc (z městského rozpočtu). Ředitel středně velké veřejné školy (#12), která se nachází ve stejné lokalitě, dodává, že ze strany zřizovatele není snaha o centrální podporu v této oblasti. Pomoci se dočkala paní ředitelka z kraje, kde již delší dobu řeší právní podporu a pomoc.

Setkali jsme se i s názorem, že střední článek může pomoci například s projekty, ale jinak si ředitel neumí představit konkrétnější zapojení (#13), protože většinu si musí administrovat sám. Vyzdvihl ale pozitivní zkušenost s MAP, což potvrdili i další ředitelé různých velikých škol i v různých regionech České republiky. Ředitel středně velké veřejné školy v Jihomoravském kraji (#1) však dodává, že u MAPu postrádá dlouhodobější vize, protože realizace většinou končí dříve, než je možné vyhodnotit přínosnost. Ředitel velké veřejné školy v Jihomoravském kraji (#3) si pochvaloval spolupráci s MAPem v dané lokalitě, jelikož vytvořil potřebu sdílení nápadů a inspirace, čímž vznikla inspirativní síť, ve které školy spolupracují. Naopak ředitel středně velké veřejné školy v Libereckém kraji (#12) považuje MAP za nepotřebný, protože nijak s administrativní činností nepomáhá.

IT

Jako nezbytnou pomoc vnímají ředitelé využívání různých IT nástrojů pro komunikaci v rámci pedagogického sboru, ale i sdílení dokumentů či jejich archivaci. Potřeba těchto virtuálních uložišť a prostorů pro setkávání byla v době šetření umocněna pandemickou situací a realizací distanční výuky, nicméně z rozhovorů vyplynulo, že některé školy využívaly virtuální schůzky již před příchodem pandemie Covidu-19.

Většina škol využívá Bakaláře, Školu on-line, Edupage či EDUkit. Dokumenty sdílejí nebo archivují přes Google disk a OneDrive. Digitalizací prošla třídní kniha i systém omluvenek, což si všichni dotazovaní ředitelé pochvalují. Elektronické verze i kontrolují, zda je vše vyplněno, tudíž je kontrolní činnost snazší i pro samotného ředitele. Na většině škol je snaha využívat sdílená uložišť a sdílené soubory, aby se posílalo méně souborů hromadnými maily.

Pro vnitřní komunikaci jsou stále nejužívanější hromadné maily, ale po pandemické situaci se výrazně zvýšilo využití MS Teams a Google Classroom. Na středně velké veřejné škole v Libereckém kraji (#14) jsou pro rady vedení používány padlety, jelikož je možné je pak prezentovat i ostatním zaměstnancům a lze k nim připojovat odkazy na další konkrétní dokumenty. Na neveřejné škole v Jihomoravském kraji (#4) využívají nástroj Confluence, který se používá pro týmy v byznysu.

Neveřejná škola v Libereckém kraji (#10) používá freeware ClassDojo, zejména na 1. stupni základní školy. Jedná se o uzavřenou sociální síť rodičů, žáků a učitelů. Škola se inspirovala při návštěvě španělské partnerské školy v rámci projektu Erasmus+. Google Classroom využívala škola ještě před pandemickou situací, takže byl přechod na distanční výuku plynulý.

V souvislosti s užíváním IT systémů ředitelé často otvírali otázku personálního zabezpečení IT koordinátora, kdy se většinou jedná o jednoho z učitelů. Na veřejné středně velké škole v Jihomoravském kraji (#1) dělá například webové stránky sám ředitel, protože učitel zodpovědný za PC a webové stránky odešel. Ředitel velké veřejné školy v Jihomoravském kraji (#13) dodává, že jeden informatik na škole je málo, pokud má být zodpovědný za všechnu techniku.

Nechal jsem udělat personální audit, který by nám doplnil stavy. Nyní budeme mít externí správu IT v rozsahu přibližně 13 000/měsíc. Něco budou dělat vzdáleně, protože ve firmě by tento rozsah činností znamenal jeden kompletní úvazek člověka, což znamená, že pokud by se jednalo u učitele, tak by nemohl už ani učit. (#13)

Covidová administrativa (změny – forma, proces; odhad zatížení nad rámec, efektivita).

Ředitel velké veřejné školy v Jihomoravském kraji (#7) se domnívá, že pandemická situace řadu věcí zjednodušila, protože nebyly některé administrativní činnosti vykonávány v takovém rozsahu jako obvykle. Na druhou stranu se objevily nové výkazy, ale překlopením většiny aktivit i dokumentů do elektronické verze, něco málo ubylo. Ředitel středně velké veřejné školy v Jihomoravském kraji (#1) také ocenil více klidu na administrativní práce, který v běžném provozu nemá.

Nejvíce času zabíralo studium covidových opatření, která se často ke školám dostávala k ředitelům na poslední chvíli. Byly pořádány pravidelné on-line porady, kdy zabralo hodně času nastavení agendy. Také bylo potřeba zajistit školení učitelů, kteří neměli zkušenosti s virtuálním prostředím (např. s MS Teams nebo s Google Classroom).

Byla to zkouška ohněm, hned od prvních dnů jsme museli vymyslet, jak dostat studijní materiály mezi děti a informace k rodičům. (#13)

Škola byla brána jako instituce, která zvládne všechno, ale ředitel k takovým úkonům nemá lidi. Ve firmě by měl provozního ředitele, který by takovou agendu měl na starost. (#3)

Ve vztahu ke covidové agendě je zmíněna největší míra duplikací, kdy různé subjekty žádaly stejné informace, avšak v různých tabulkách a bez snahy si mezi sebou informace předávat, pokud již byly vykázaný vůči jinému zadavateli.

Při distanční výuce jsem zapojil asistenty pedagogů do přípravy podkladů pro zástupce ředitele (např. informace k zadávání do registrů ohledně testování). Běžná agenda asistentů byla nižší, tudíž se tímto způsobem povedlo ponížit administrativní zátěž zástupce ředitele. (ředitel středně velké veřejné školy v Ústeckém kraji)

Představa „minimální AČ“ školy s důrazem na funkčnost systému.

Většinou se ředitelé shodují, že potřebná je většina z vykazovaných činností. Škola je v určitém slova smyslu firmou se vším všudy, takže není možné výrazně ubírat některé z činností. Ředitel středně velké veřejné školy v Ústeckém kraji zmínil například agendu související se školní jídelnou, která je poměrně obsáhlá, ale nelze z ní nic vypustit. Ředitel velké veřejné školy v Jihomoravském kraji (#7) si myslí, že není moc manévrovacího prostoru, část papírů je spojena se zákony. Škola se snaží o snížení administrativy, ale je pouze v řádu jednotek papírů. Často však ředitelé vyjádřili pochybnosti o dalším zpracování a reálném využití dat, které pravidelně vykazují v obrovském množství tabulek, což vytváří vysokou administrativní zátěž často doprovázenou frustrací. S tím souvisí vykazování totožných či podobných dat pro různé subjekty (úřad práce, statistický úřad, zřizovatelé atp.), tedy dublování kvůli absenci centrálního systému a lpění na vyplňování dat do specifických tabulek. Určitě by pomohlo, kdyby se proces výkaznictví zefektivnil a některé údaje mohly být přebírány z centrálních systémů.

S inkluzí narůstá papírování a potřeboval bych, aby učitelé měli větší důvěru. Přejde stížnost a jako škola jsme museli dodat tuny papírů, co učitel dělal, s kým komunikoval, zkrátka ospravedlňovat jeho kroky. Ředitelé by měli mít více důvěry, když řeknou, že to tak je, tak to tak je, Pravda se někdy hledá na straně rodiče, učitelé jsou pak ustrašení a vedou si evidenci naprosto o všem, co dělají, což jim zabírá spoustu času a ve většině případů to dělají naprosto zbytečně. (#13)

Identifikované příklady dobré praxe v rozhovorech s řediteli škol

Za příklad dobré praxe lze označit vytvoření sítí, v nichž se ředitelé navzájem podporují. Taková síť byla identifikována například v Libereckém kraji, kde se spojily školy konkrétního zřizovatele, ale z vlastní iniciativy. Ředitelé se setkávají přibližně třikrát za pololetí, dvakrát za rok společně vyjíždí mimo město. Ředitelé se takto sdružují a setkávají, vše je organizováno jedním z nich.

Mezi další identifikované příklady dobré praxe lze uvést následující:

- delegace administrativy mezi více pracovníků školy
- externí služby pro ředitele škol
- sdílení pracovníků pro administraci projektové činnosti
- jednotné zajištění IT služeb pro školy stejného zřizovatele
- ISO kvality řízení
- nadstandardní služby ze strany zřizovatele (zapojení se do administrativních činností školy)
- absolvování studia školského managementu pro ředitele školy

- digitalizace systémů a jejich vzájemné propojení
- efektivní nastavení procesu vnitřního hodnocení školy

Vybrané příklady jsou detailněji rozpracovány ve Výsledku 4.

T A
Č R

Tento projekt je financován se státní podporou
Technologické agentury ČR
v rámci programu BETA2

www.tacr.cz
Výzkum užitečný pro společnost

MŠMT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice