

Č. j.: MSMT-8777/2023-1

III.

Výsledek Nmet – Dobrá praxe naplňování administrativních činností základních škol

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

Autoři výsledku Nmet:

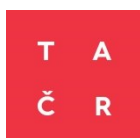
Mgr. Michal Vančura, Ph.D.

Mgr. Lukáš Rokos, Ph.D.

Mgr. Jan Prener

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice**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. Cíle a zaměření projektu.....	4
2. Metodika.....	6
Členění administrativních činností.....	6
Charakteristika vzorku.....	8
Metodika zpracování administrativních činností (strom aktivit).....	10
3. Celkové výsledky a závěry	11
3.1. Závěr 1.....	14
3.2. Závěr 2.....	20
3.3. Závěr 3.....	24
3.4. Závěr 4.....	28
3.5. Závěr 5.....	32
3.6. Závěr 6.....	36
3.7. Závěr 7.....	40
3.8. Závěr 8.....	49
3.9. Závěr 9.....	51

1. Cíle a zaměření projektu

Cílem projektu Administrativní činnost základní škol (TIRSMSMT935) bylo:

- 1) identifikovat administrativní činnosti (dále jen AČ), které právnická osoba vykonávající činnost základní školy musí realizovat, neboť jí to právní předpisy ukládají;
- 2) identifikovat administrativních činností, jejichž výkon bezprostředně nevyplývá z právních předpisů;
- 3) popsat způsoby výkonu administrativních činností;
- 4) identifikovat případné mezikrajové rozdíly v této oblasti;
- 5) identifikovat případné rozdíly v rozsahu a obsahu administrativní činnosti s ohledem na velikost a charakter zřizovatele školy.

V druhém kroku bylo cílem vytvořit základní klasifikaci, jak školy řeší rozdělení administrativy mezi jednotlivé zaměstnance školy. V posledním kroku bylo cílem navrhnout opatření vedoucí ke snížení nároků na školy v rámci administrativních činností.

Zaměření projektu je v souladu se Strategií vzdělávání České republiky do roku 2030+ (MŠMT, 2020). V bodu 7.3.3.2 SL3B je explicitně zmíněn cíl snížení administrativní zátěže, včetně konkrétních navrhovaných opatření: 1) zamezení duplicit ve vykazování; 2) sjednocení informačních systémů a zavedení funkčního resortního informačního systému; 3) pomoc s administrativou (některé činnosti jako například BOZP by nemusely školy organizovat samy); 4) snížení vykazovacích povinností; 5) snížení váhy kontraktovaného (projektového) financování a posílení financování institucionálního; 6) podpora v zavádění jednodušších a méně byrokratických způsobů řízení (v případě vysokých škol); 7) vyčlenění speciálních prostředků na administrativní podporu.

V bodu 7.3.3.5 SL3E je zmíněna snaha o lepší využití dat a zvýšení relevance a kvality vzdělávacího výzkumu. V systému chybí některé podpůrné a poradenské složky, případně jsou tyto složky roztržštěné:

- Pro dobré vzdělávání jsou nezbytné i podpůrné služby, například mentoring, koučink, didaktické poradenství atd. Doposud ovšem není ani zmapováno, kolik kapacit je potřeba a jakých.
- Ředitelé uvádí jako problém neexistenci podpůrných institucí, které by jim poskytovaly pomoc a poradenství v řízení škol. Tyto instituce by ředitelům měly poskytovat pomoc s provozem školy: zejména právní a ekonomické poradenství.

- Dochází k plýtvání kapacit (například školy musí dělat některé činnosti samy, i když by mohly sdílet některé zdroje, popř. by zdroje mohl poskytovat jiný subjekt – zřizovatel atd.).
- Pro efektivní vzdělávání dětí s nějakou formou znevýhodnění je důležité funkční propojení s dalšími službami (sociálními, zdravotními, OSPOD atd.); kvůli resortismu toto propojení ovšem nefunguje. (MŠMT, 2020)

Ve Strategii 2030+ jsou zmíněny další zásadní problémy administrativního řízení škol, které lze potvrdit daty získanými z kvantitativní i kvalitativní části výzkumu tohoto projektu:

- Většina aktérů (nejen ředitelů a učitelů) je přetížena formálními administrativními procedurami na úkor pedagogické práce a zaměření na vzdělávací proces.
- Řada z těchto formálních úkonů má kořeny mimo vzdělávací systém; ten k tomu ovšem také přispívá a není s to se bránit tlaku zvenčí.
- V některých institucích (ústřední státní správa, krajské úřady) přetrvávají hierarchické přístupy, které mají své opodstatnění v procesech správního řízení, ale jinde jsou pomalé a neefektivní.
- Nedostatek, nepropojení, nedostupnost a nevyužívání dat
- Některá klíčová data o celém systému nejsou sbírána (například monitoring vzdělávacích cest žáků, data o pedagogických pracovnících).
- Existuje celá řada různých sbíraných statistik, které nejsou vzájemně propojené, i když jejich propojení by mohlo být nesmírně prospěšné.
- Mnohá data, která existují, nejsou ani dále zpracovávána a zůstávají v syrové a veřejně nedostupné podobě (nebo jen složitě a v nevhodné formě), což limituje vzdělávací výzkum.
- Výsledky výzkumu a analýz nejsou dostatečně promítány do rozhodování; existují dokonce případy, kdy je zpracována analýza, ale její závěry jsou zcela opomenuty.

(MŠMT, 2020)

2. Metodika

Kvantitativní výzkum, tj. roční snímek vykonávaných administrativních činností, zahrnuje celkem data z 24 základních škol ze čtyř krajů České republiky (detailnější informace jsou uvedeny u charakteristiky výzkumného vzorku v kapitole 2.1). Tento dataset získaný v rámci kvantitativního šetření byl doplněn kvalitativním výzkumem, který obsahoval řízené rozhovory a kulatými stoly s aktéry vstupujícími do administrativních činností na základních školách (v role řešitele i zadavatele).

Zmíněným způsobem bylo zmapováno spektrum administrativních povinností a úkonů vyplývajících z různých oblastí legislativy – a to jak z oblasti veřejného práva (školské předpisy, rozpočtová pravidla, účetní předpisy, hygienické předpisy, administrace veřejných zakázek, finanční kontrola, registr smluv, GDPR, BOZP), tak z oblasti soukromého práva (pracovněprávní legislativa, občanský zákoník (rodinné právo) apod.). Přehled těchto administrativních činností je zároveň rozdělen podle adresáta, vůči kterému jsou tyto administrativní činnosti plněny – MŠMT, krajský úřad, ČŠI, krajská hygienická stanice, úřad práce, zřizovatel apod.

Vymezena a popsána je i vnitřní administrativní činnosti jednotlivých škol, které si školy vytvářejí ve svém běžném provozu nad rámec právních předpisů (ať již smysluplně či zbytně) – zejména vůči zákonným zástupcům žáků, zaměstnancům, komunitě – nebo které jsou na školy kladeny zvnějšku (ze strany zřizovatele, v rámci zapojení do projektů spolufinancovaných s EU, žádosti o šetření v rámci bakalářských/diplomových prací apod.).

Při základním výběru a definování administrativních činností na základních školách bylo postupováno dle Standardního nákladového modelu (*Standard Cost Model – SCM*), který by v roce 2004 zpracován Evropskou komisí (*International working group on Administrative Burdens*).

Členění administrativních činností

- 1. Seznámení se s informační či zákonnou povinností.
 - Zdroje, které škola potřebuje k tomu, aby se seznámila s pravidly nové informační povinnosti.
- 2. Získávání informací.
 - Získávání relevantních čísel a informací potřebných ke splnění dané informační povinnosti.
- 3. Vyhodnocení.
 - Vyhodnocení, které číselné údaje a informace jsou nezbytné pro akceptování hlášení úředními místy.

- 4. Kalkulace.
 - Provedení relevantních kalkulací potřebných pro uvedení do zprávy tak, aby byla akceptována úředními místy.
- 5. Prezentace zjištěných údajů.
 - Prezentace zjištěných údajů v tabulce apod.
- 6. Kontrola.
 - Kontrola vypočtených čísel, například srovnáním s jinými daty.
- 7. Opravy.
 - Pokud firma objeví při vlastní kontrole chyby ve výpočtech, jejich oprava.
- 8. Popis.
 - Příprava popisu, např. výroční, hodnotící či informační zpráva apod.
- 9. Vyrovnání/úhrada.
 - Platby poplatků apod.
- 10. Interní porady.
 - Vnitropodnikové porady různých pracovníků zapojených do plnění informační povinnosti.
- 11. Externí porady.
 - Porady konané v případech, kdy je nutno pro splnění informační povinnosti využít externí poradenství, např. právníka, psychologa apod.
- 12. Úřední kontroly.
 - Asistence externím kontrolorům (např. ČŠI, KHS, ad.) při provádění kontroly.
- 13. Oprava chyb zjištěných úřady v průběhu kontroly.
 - Jestliže externí kontrola zjistí chyby/nedostatky, je nutno je následně opravit.
- 14. Školení k aktualizaci zákonných požadavků.
 - Relevantní zaměstnance je třeba informovat o aktualizacích, pokud jde o pravidla, která se často mění (minimálně jednou ročně).
- 15. Kopírování, distribuce, zakládání atd.
 - V některých případech je pro splnění informační či povinnosti nutno zprávu zkopírovat, distribuovat či založit. Může být rovněž třeba uchovat data vztahující se k informační či zákonné povinnosti pro předložení případné kontrole.
- 16. Hlášení/předložení informace.
 - Zaslání požadovaných informací příslušnému úřadu.
- 17. Ostatní.

(upraveno z *International working group on Administrative Burdens*)

Z hlediska procesního byly do sledování zahrnuty:

- všechny postupy a činnosti vycházející z právních předpisů obsahující informační povinnosti,
- všechny postupy a činnosti vycházející z nařízení vyšší autority (typicky např. zřizovatel školy),
- všechny postupy a činnosti vycházející z vnitřních pravidel a postupů vyžadující informační povinnosti.

Charakteristika vzorku

Kvantitativní výzkum, roční snímek vykonávaných administrativních činností, zahrnuje data z celkem 24 základních škol z čtyř krajů, a to v následujícím složení v každém kraji:

- 2 základní školy zřizované městem (s postavením obce s rozšířenou působností¹),
- 2 základní školy zřizované obcí (s postavením základní obce),
- 2 základní školy zřizované soukromým zřizovatelem.

Přičemž platí, že nejedná-li se výslovně o srovnání praxe dvou různých škol téhož zřizovatele, musí se v případě veřejných škol jednat vždy o školy různých obcí (zřizovatelů).

Ze vzorku využitého pro komparativní analýzu však bylo pět škol vyřazeno (3 veřejné, 2 neveřejné), vzhledem k obtížné srovnatelnosti celkových dat. Pro dílčí analýzy konkrétních administrativních činností (např. počty minut či role v administrativní činnosti) byly, tam kde to bylo možné a účelné, využity i údaje z těchto škol.

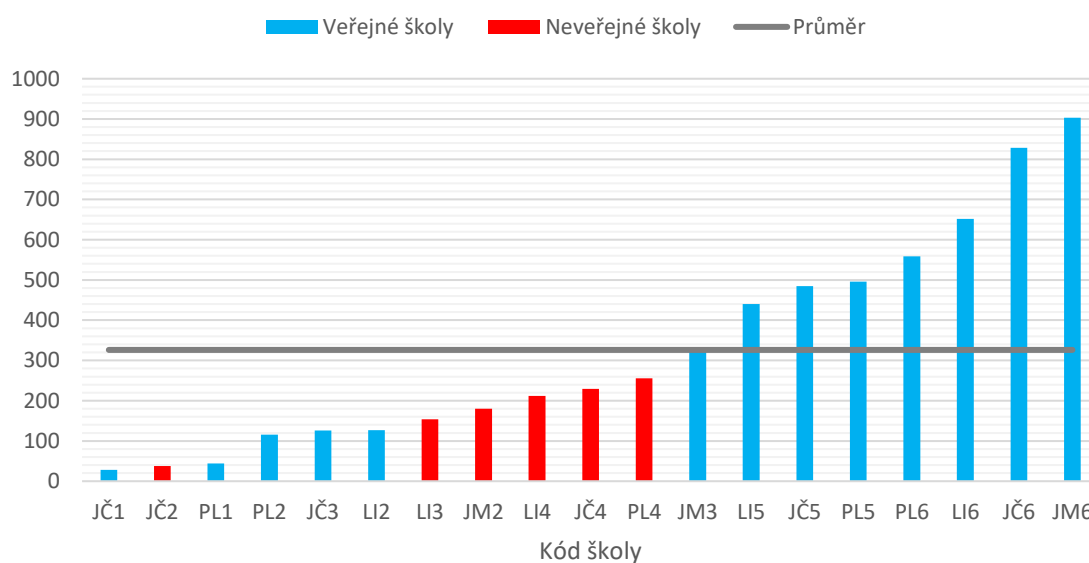
Školy byly rozděleny dle počtu žáků do tří kategorií: malá škola – do 250 žáků, tj. přibližně jedna třída na každý ročník; středně velká škola – do 500 žáků, tj. přibližně dvě třídy na každý ročník; a velká škola – nad 500 žáků.

Tabulka 1. Charakteristika výzkumného vzorku

Kód školy	Počet žáků	Počet zaměstnanců	
JČ1	28	6	*
JČ2	38	14	
JČ3	126	19	
JČ4	229	68	
JČ5	485	47	
JČ6	828	117	
JM1	120	28	
JM2	180	55	
JM3	325	67	
JM4	580	71	
JM5	750	77	
JM6	903	152	
PL1	44	14	*
PL2	116	25	**
PL3	191	25	
PL4	256	23	
PL5	496	41	
PL6	559	69	
LI1	87	15	*
LI2	127	15	
LI3	154	27	
LI4	212	34	
LI5	455	60	
LI6	652	60	

Vysvětlivka 1: * málotřídní škola pouze s prvním stupněm, ** škola pouze s 1. stupněm, JČ – Jihočeský kraj, JM – Jihomoravský kraj, PL – Plzeňský kraj, LI – Liberecký kraj

Vysvětlivka 2: zavedené zkratky jsou dále pro přehlednost používány v prezentovaných grafech a tabulkách

Obrázek 1. Přehled vzorku škol pro komparativní analýzu (seřazeno dle stoupajícího počtu žáků)

Metodika zpracování administrativních činností (strom aktivit)

Administrativní činnosti na jednotlivých školách byly do systému zaneseny ve třech hlavních úrovních:

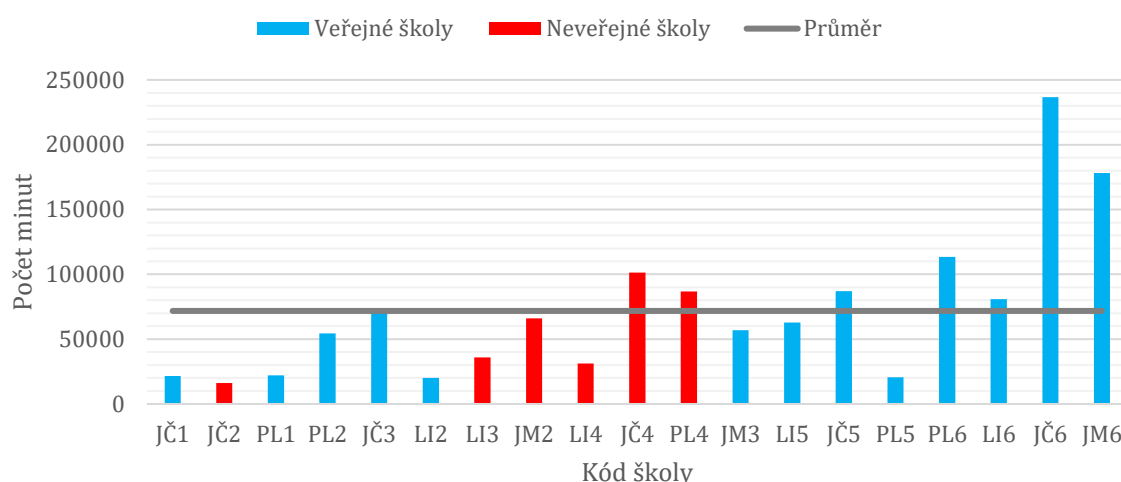
- 1. úroveň – zadavatel dané administrativní činnosti
- 2. úroveň a 3. úroveň charakterizují specifické činnosti

V rámci výzkumu bylo pracováno ještě se čtvrtou úrovní, do níž respondenti zaznamenávali slovní popis vykonávané činnosti, popřípadě doplnili podrobnější informace. Údaje vyplněné respondenty v rámci vlastního zápisu byly revidovány při průběžné kontrole a v případě potřeby specifikovány v rozhovorech se zainteresovanými osobami.

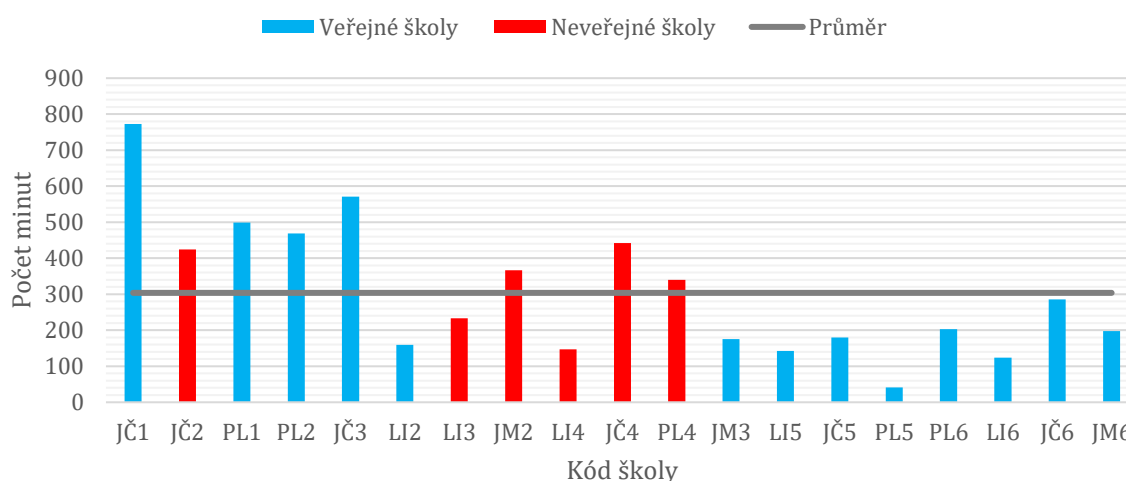
3. Celkové výsledky a závěry

Z grafů celkové doby věnované administrativní činnosti na jednotlivých školách je patrná závislost celkového objemu (Obr. 2) administrativní činnosti na velikosti školy, a naopak v relativních hodnotách (přepočtený počet minut na žáka, Obr. 3) je jednoznačně identifikovatelná významná zátěž u malých škol oproti středním i mírně rostoucí zatížení administrativní činnosti u velkých škol, což je způsobeno nárůstem dalších agend z přiřazených aktivit (např. školní jídelny, mateřská škola, lyceum, umělecká škola ad.). Administrativa přiřazených aktivit nebyla v rámci šetření sledována, nicméně některé činnosti se prolínají do administrativních činností vykonávaných pro základní školu v jednotlivých rolích.

Obrázek 2. Celková doba vykázaných administrativních činností

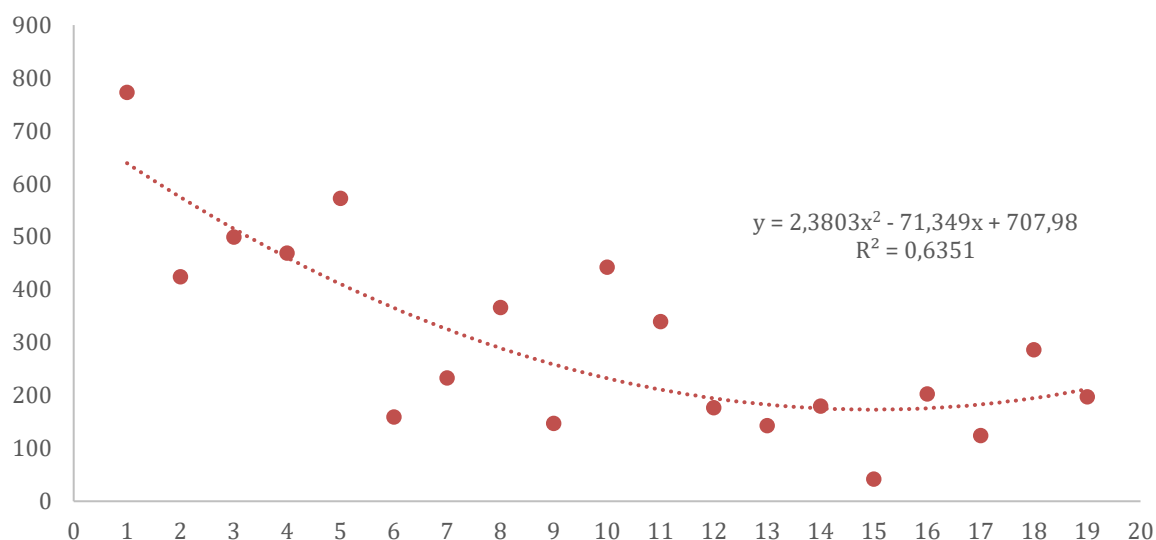


Obrázek 3. Celková doba vykázaných administrativních činností (přepočteno na žáka)



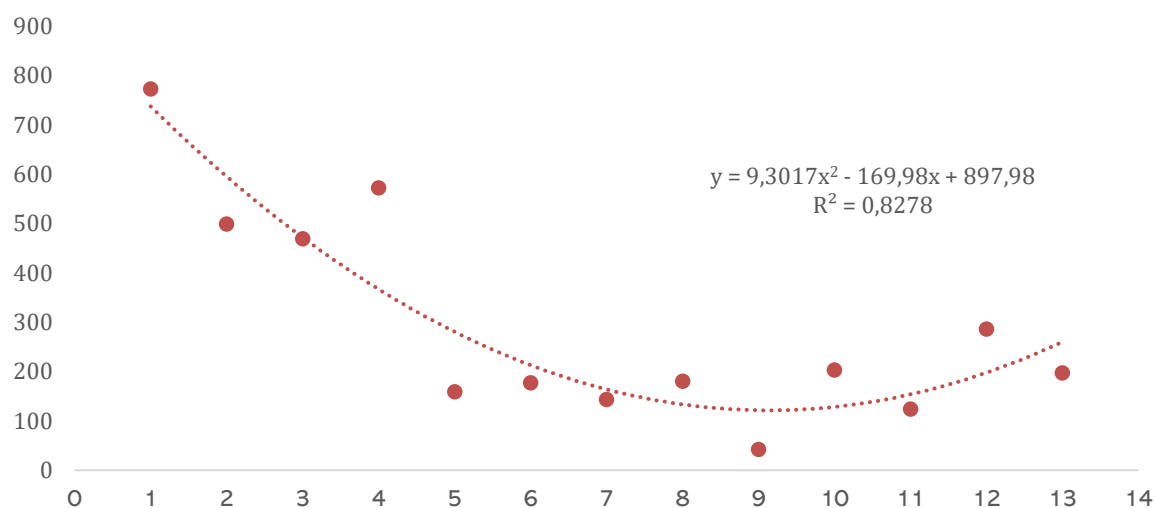
Data vykazují kvadratický trend (Obr. 4), tzn. do velikostně 15. největší školy (velikost do 500 žáků) minutová zátěž přepočtená na žáka klesá, poté začíná opět narůstat (u škol s více než 500 žáky). Hranice 500 žáků byla v šetření stanovena za hraniční mezi středně velkou a velkou školou.

Obrázek 4. Závislost administrativní zátěže na velikosti školy (školy seřazeny dle velikosti, 1 – nejméně žáků)



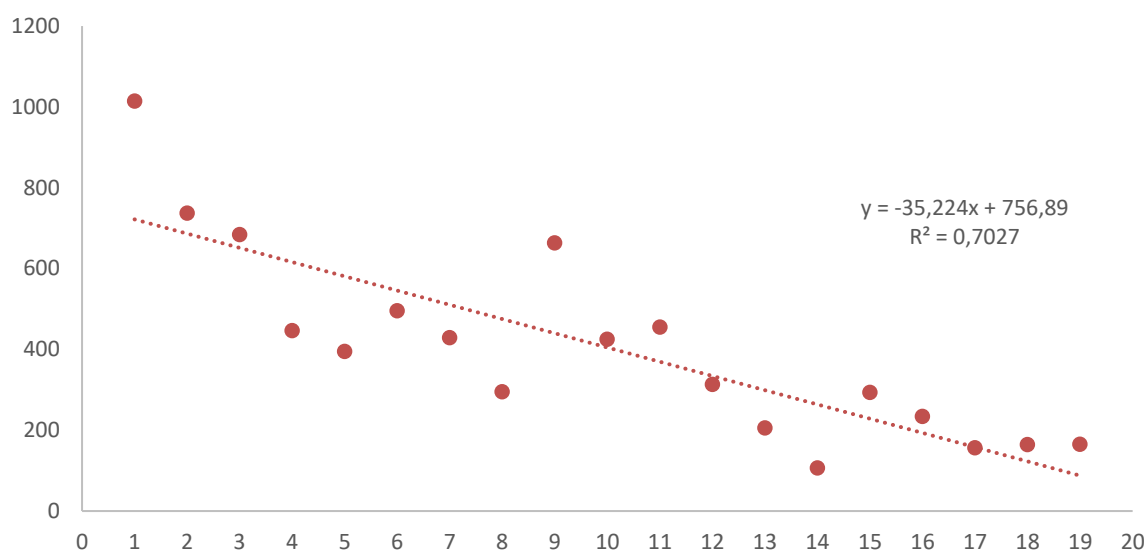
U veřejných škol (Obr. 5) je kvadratický trend ještě výraznější. Klesá do školy, která je mezi veřejnými školami 9. největší, což opět znamená, že minutová zátěž přepočtená na žáka školy klesá do školy, která má méně než 500 žáků a poté začíná opět narůstat.

Obrázek 5. Závislost administrativní zátěže na velikosti školy – veřejné školy (školy seřazeny dle velikosti, 1 – nejméně žáků)



Pro úvodní charakteristiku celkového zatížení administrativní činností byl ze základní databáze vyjmut celek „Finance“, jehož rozložení v souboru škol je pro svůj objem i větší zapojení externích subjektů znázorněno na zvláštním grafu. Obrázek 6 v oblasti financí vykazuje v přepočtu na žáka významně lineární průběh.

Obrázek 6. Závislost administrativní zátěže spojené s finanční agendou na velikosti školy (školy seřazeny dle velikosti, 1 – nejméně žáků)



3.1. Závěr 1

Spektrum činností, které jsou vykonávány v rámci administrativní činnosti na základních školách (různé role) je velmi široké. V případě osob, u kterých se předpokládá zapojení se do širšího spektra činností (např. pedagogická a organizační), je jejich naplňování mnohdy až prakticky neslučitelné s jejich kvalitním výkonem.

Rozmanitost vykonávaných činností je již na úvod možné ilustrovat následujícím výrokem z kvalitativního šetření:

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...

(ředitel velké veřejné školy v Jihomoravském kraji)

Kompletní strom administrativních činností v 1. až 3. úrovni je znázorněn v tabulce 2. Ve stromu aktivit se objevuje 15 hlavních zadavatelů administrativních činností (včetně vnitřní administrativní činnosti) a více než 58 kategorií hlavních činností, které jsou dále členěny na velké množství dílčích procesů na jednotlivých školách (3. a 4. úroveň).

Tabulka 2. Strom administrativních činností (1. až 3. úroveň)

Zřizovatel	Datová schránka	
	Kontrolní činnost	Vytváření podmínek pro kontrolní činnost
	Provozní prostředky	Hospodaření s finančními prostředky
	Výkaznictví	Kontrola správnosti výkazů a hlášení
		Příprava statistických výkazů
MŠMT	Výroční zpráva	Vedení statistik
	Datová schránka	Odevzdání výroční zprávy
	Inkluze	Výkaznictví
	Mzdové prostředky	Hospodaření s finančními prostředky
	Práce/seznámení se s metodikou	Kontrola správnosti výkazů a hlášení
ČŠI	Výkaznictví	Matrika
		Příprava statistických výkazů
		Vedení statistik
	Datová schránka	
	Kontrolní činnost	Inspekční činnosti – dotazníková šetření
Krajský úřad		Vytváření podmínek pro kontrolní činnost (inspekce na místě)
	Datová schránka	
	Kontrolní činnost	Vytváření podmínek pro kontrolní činnost
	Mzdové prostředky	Hospodaření s finančními prostředky
	Výkaznictví	Kontrola správnosti výkazů a hlášení
Odbor školství ORP		Příprava statistických výkazů
		Vedení statistik
	Datová schránka	
	Kontrolní činnost	Vytváření podmínek pro kontrolní činnost
	Mzdové prostředky	Hospodaření s finančními prostředky
Finanční úřad	Výkaznictví	Kontrola správnosti výkazů a hlášení
		Příprava statistických výkazů
		Vedení statistik
	Datová schránka	
	Daňové přiznání	Odevzdání daňového přiznání
Úřad práce		Vypořádání daní zaměstnanců
	Datová schránka	
	Hledání pracovníka na pracovní pozici	
	Výkaz o zaměstnanosti	Odeslání výkazu
		Zpracování výkazu
OSPOD	Datová schránka	
	Kázeňské přestupky	Řešení významnějších kázeňských přestupků žáků
		Záškoláctví
	Datová schránka	
	Emise	Odevzdávání hlášení (ISPOP)

Pojišťovny	Datová schránka	
	Jednání s pojišťovnou	
	Uzavírání pojistek	
	Vedení evidence úrazů	
Krajská hygienická stanice	Datová schránka	
	Spolupráce s hygieniky	
	Zajištění dodržování platných právních předpisů	
GDPR	Metodické návštěvy zmocněnce	
	Souhlasy	
Projektová činnost	Hospodaření s finančními prostředky	
	Statistiky k projektu (finance)	
	Zpracování žádosti	
	Zpracování zprávy o realizaci (ZoR)	
Hasiči / Lékař / Policie	Hasiči	
		Datová schránka
		Kontrola
		Prevence – požární kniha
		Revize
		Vnitřní předpisy
	Policie	Datová schránka
		Majetková trestní činnost
		Prevence
		Přestupky žáků
		Spolupráce při vyšetřování
		Náhlé změny zdravotního stavu
		Prevence
Vnitřní	Finance	
		Návrhy a projednávání rozpočtových změn
		Sestavení finančního rozpočtu organizace
		Uzavírání pojistek
		Evidence úrazů, jednání s pojišťovnou
		Vedení majetkové agendy
		Vedení pokladní agendy
		Vydávání seznamu ochranných prostředků
		Zpracování cestovních příkazů
		Evidence vydaných faktur a odesílání faktur
		Placení faktur
	Finance – objednávky a faktury	Uzavírání smluv
	Finance – personálie	Vyhlášení veřejných zakázek
		Příprava podkladů pro personální a mzdovou práci
		Vedení mzdové agendy
		Vedení personální agendy

Finance – statistiky	Kontrola vedení účetnictví a účetní jednotky
	Příprava statistických výkazů
	Vedení finanční agendy doplatku
	Vedení statistik
	Vyhotovení účetních, statistických výkazů a hlášení
	Vypracování ekonomických rozborů vybraných úseků
Hospitační činnost	Evaluace – zápis
	Plán hospitační činnosti
	Vlastní hospitace – záznam
Interní mailová komunikace	
Koncepce školy	Zpracování a aktualizace koncepce
	Sebehodnotící zprávy
Organizační řád	Opatření proti rizikovému chování
	Vypracování dalších vnitřních předpisů (např. platový)
	Vypracování organizačního řádu
Plány práce a organizace	Kontrola hygienických a psychohygienických podmínek
	Kontrola úrovně úklidu
	Organizace pracovních porad, řízení výchovně-vzdělávacího procesu
	Plán na personální obsazení školy (příjem pracovníků, změny smluv)
	Sestavení rozvrhu výuky a dohledů
	Vedení administrativní agendy, pošta
	Vedení archivní agendy
	Vydávání seznamu ochranných prostředků
	Zajištění administrativních úkonů v době nepřítomnosti ředitele školy
	Zajištění zastoupení nepřítomných pedagogických pracovníků
	Zpracování ročních/měsíčních plánů práce
	Zřízení a činnost pedagogické rady
Pracovně-právní agenda	Jmenování/odvolání vedoucích pracovníků školy
	Nářízení práce přesčas, čerpání náhradního volna
	Přiznání odměn a pohyblivých složek platu
	Spolupráce s lékaři a hygieniky
	Určení doby čerpání dovolené
	Vyslání zaměstnanců na pracovní cesty
	Zabezpečení personálního obsazení školy
	Žádosti o zaměstnání

Školní projekty	Realizace
	Vyhodnocení
	Zpracování
Výuka	Administrativní systém školy
	Inkluze (dokumentace)
	Procesní rozhodnutí dle správního řádu
	Vedení pedagogické dokumentace
	Zajištění pedagogického a odborného růstu pedagogických pracovníků, organizace a kontrola jejich dalšího vzdělávání
	Zřízení a činnost pedagogické rady
Výroční zpráva	Analýza podkladů
	Sběr podkladů
	Sepsání
	Schválení školskou radou
	Odevzdání zřizovateli

V případě větších škol, lze i na základě zkoumaného vzorku, předpokládat vyšší zastoupení odborných pracovníků pro jednotlivé agendy, a tedy jisté snížení administrativní zátěže vycházející ze širšího spektra činností (např. potřeba detailní znalosti některých metodik a předpisů), v případě ředitelů těchto základních škol. Přesto má ředitel školy kontrolní i finální zodpovědnost vyplývající zejména z § 164 Školského zákona, písm. a) a b), protože je nezbytná alespoň „provozní“ právní i procesní znalost naprosté většiny činností vykonávaných v administrativě základních škol. U nově nastupujících ředitelů základních škol se z těchto důvodů může jednat ještě o výraznější časové zvýšení administrativní zátěže, vzhledem k postupné orientaci v problematice administrativních činností základních škol. Příkladem může být malá veřejná škola v Jihočeském kraji (JČ3), jejíž ředitel nastoupil do funkce na začátku monitorovaného období. Postupné získávání orientace v problematice řízení školy a zásadní potřeba konzultací se projevila ve výrazně vyšším objemu vykazovaných minut (Tab. 3), až řádově vyšším než u škol srovnatelné velikosti, zejména ve vztahu k decizní sféře (např. MŠMT, Krajský úřad, Odbor školství obce s rozšířenou působností, Zřizovatel). Tento závěr byl podpořen i výrokem ředitele v rámci rozhovorů při kvalitativním šetření:

Působil jsem jako zástupce předchozího ředitele naší školy, takže jsem měl nějaký vhled do problematiky, ale spoustu úkonů dělal předchozí ředitel sám, takže jsou pro mě nové. Je náročné si zorganizovat všechnu agendu, nalézt postupy. Problém je i v tom, že jsem musel na pozici zástupce ředitele „vytáhnout“ někoho z učitelského sboru, a to je člověk, který s administrativou nemá téměř žádné zkušenosti a musí se postupně teprve zaučovat. V samotném počátku tedy stojí skoro vše na mě jako řediteli...

(ředitel malé veřejné základní školy v Jihočeském kraji)

Tabulka 3. Objem vykazovaných minut ve vztahu k decizní sféře – srovnání podobně velkých škol, z nichž barevně zvýrazněná škola je školou se začínajícím ředitelem

	JČ3	JČ5	LI2	LI3
Krajský úřad	4400	630	970	1145
MŠMT	4980	1190	2300	615
Odbor školství ORP	8055	5025	325	180
Zřizovatel	9405	5460	2555	0

Nabídek kurzů či školení pro zvládnutí širokého spektra administrativních činností lze nalézt poměrně velké množství, avšak nejsou systémově ošetřeny. Dosud není k dispozici standard pro ředitele a systému vzdělávání ředitelů (resp. zástupců). Podle §5 odst. 2 je jedním z předpokladů pro výkon činnosti ředitele školy absolvování studia pro ředitele škol v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků podle § 24 odst. 4 písm. a).

Příkladem dobré praxe může být nové kvalifikační studium pro ředitele s názvem „Lídr školy“ organizované Národním pedagogickým institutem (viz <https://lidskoly.npi.cz/>). Ředitelé mohou využít i nabídky dalších subjektů přípravného vzdělávání (např. Férová škola – viz <http://www.ferovaskola.cz/uvod>, Ředitel naživo – viz <https://www.reditelnazivo.cz/> ad.), nicméně se tato nabídka liší nejen zaměřením (často se věnuje zejména leadershipu), ale bohužel mnohdy i kvalitou.

V současné době chybí větší důraz na systémově ošetřený důraz na profesní rozvoj ředitelů a vedoucích pracovníků základních škol v rámci celoživotního vzdělávání.

Z kvalitativního šetření jednoznačně vyplývá velká poptávka vedoucích pracovníků základních škol po možnostech konzultací a případně školení ve vybraných otázkách souvisejících s jejich agendou, zejména v oblasti legislativních změn (až 90 % ředitelů) a nyní aktuálně při řešení nenadálých situací vyplývajících z mnohdy chaotických postupů v rámci řešení covidových opatření.

Návrhy možných opatření

- Definování kariérního systému ředitele ošetřujícího minimálně úroveň začínajícího ředitele, ale rovněž ředitele lídra, který své zkušenosti může předávat např. prostřednictvím středního článku či v rámci kurzů dalšího vzdělávání.
- Systémová podpora kurzů dalšího vzdělávání pro vedoucí pracovníky základních škol, včetně nabídky zvýšené pomoci nastupujícímu řediteli v „adaptačním“ období.
- Podpora ustavení středního článku v regionech s důrazem na prezentaci nabídky cílové podpory (problémově i místně) a průběžné vyhodnocování potřeb.

3.2. Závěr 2

V malých školách (typicky málotřídních) je administrativní činnost mnohdy vykonávaná z výrazně rozhodující části pouze ředitelem, přičemž můžeme zaznamenat celkový nižší objem vykonávané činnosti, nicméně spektrum administrativní činnosti je prakticky totožné se školou velkou s větším množstvím a specializací personálu.

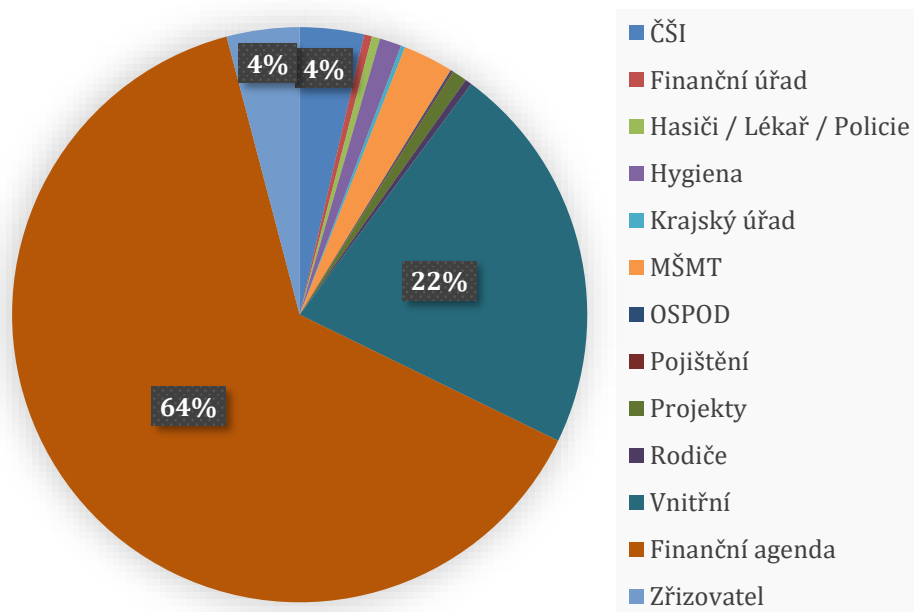
Ve výzkumném vzorku byly zastoupeny tři málotřídní školy, jejichž ředitelé se shodli, že k snadnějšímu a efektivnějšímu vypořádání administrativní agendy by pomohla delegace na další pracovníky. Jeden z ředitelů málotřídní školy uvedl, že by bylo vhodné, aby personální obsazení malých (málotřídních) škol bylo co nejširší i za cenu částečných úvazků - „Více lidí více ví i více vykoná“.

V době zpracovávání výsledků byla již přijata Novela nařízení vlády č. 75/2005 Sb. účinná od 1. září 2022, což beze zbytku všichni oslovení ředitelé (nejenom málotřídních škol) kvitovali jako významnou pomoc při restrukturalizaci pracovního týmu podílejícího se na administrativní činnosti a řízení školy. Vnímali ji jako zásadní krok k redukci objemu administrativních činností, které ředitel škol musí vykonávat.

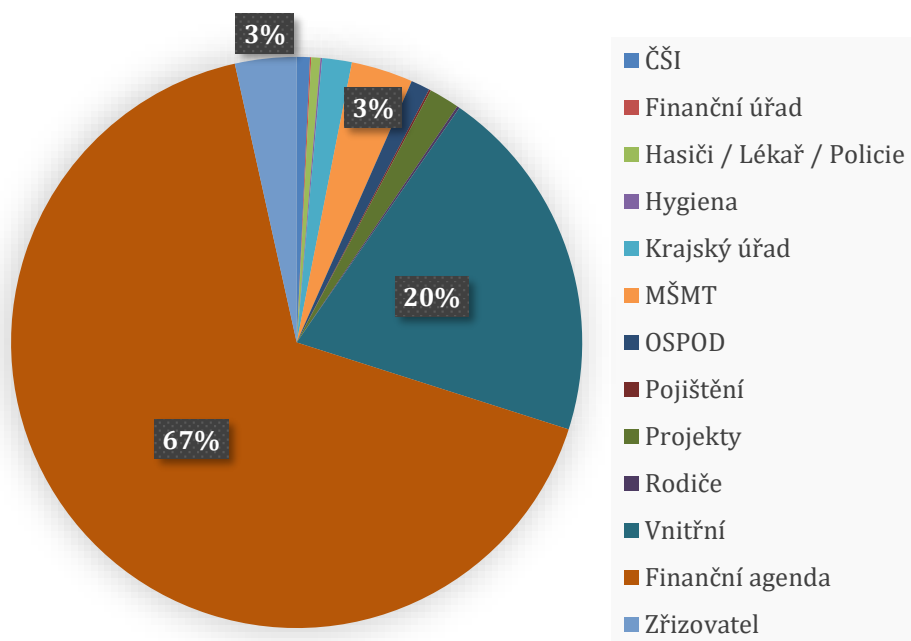
V naprosté většině ředitelé málotřídních škol spoléhají na pomoc zřizovatele, nicméně ta se jim dostává zejména v technických záležitostech, a nikoliv ve věcech spojených s řízením či administrativou. Z velké většiny si školy o pomoc musí aktivně říct, nejedná se o systémovou pomoc. V odbornějších záležitostech se mohou málotřídní školy, resp. jejich ředitelé, cítit izolovaně a obrací se na odbor školství obce s rozšířenou působností či na některého z kolegů, ředitelů podobné školy. Zřizovatel těchto malých škol, byť je zodpovědný za vytváření podmínek pro provoz a rozvoj základní školy, nemá mnohdy kapacity ani pro zajištění základních administrativních činností, například při reprodukci majetku (v podobě pomoci a zajištění výběrových řízení atd.).

Málotřídní školy se aktivně zapojují do příležitostí spolupráce organizované prostřednictvím MAS i dalších subjektů (např. EDUin, NPI ad.). Typické je pro ně i mírně vyšší míra konzultací s odborem školství obce s rozšířenou působností.

V malých školách (typicky málotřídních) je administrativní činnost mnohdy vykonávaná z výrazně rozhodující části pouze ředitelem (Obr. 7), přičemž můžeme zaznamenat celkový nižší objem vykonávané činnosti, nicméně spektrum administrativní činnosti je prakticky totožné se školou velkou s větším množstvím a specializací personálu (Obr. 8). V případě větších škol je běžná nejenom pozice asistenta ředitele (řešení běžné denní administrativy), ale nezdědka i pozice tajemníka ředitele, jehož činnost výrazně napomáhá v orientaci i řešení administrativních agend základní školy (Tab. 4).

Obrázek 7. Spektrum administrativních činností – malá veřejná základní škola (JČ1)

Poznámka: Spektrum činnosti je vykonáváno pouze ředitelem školy.

Obrázek 8. Spektrum administrativních činností – velká veřejná základní škola (PL6)

Poznámka: Spektrum činnosti je vykonáváno pouze ředitelem, dvěma zástupci a dvěma účetními.

Tabulka 4. Role uplatňující se v administrativě na větších veřejných školách

Škola	Počet žáků	Počet zaměstnanců	Role v administrativě
JM6	903	121 (71)	ředitel, 2 zástupci, tajemník , asistent ředitele
JČ6	810	117 (66)	ředitel, 2 zástupci, 2 účetní, asistent ředitele
LI6	652	72 (56)	ředitel, 2 zástupci, účetní, hospodářka, asistent ředitele
PL6	487	70 (53)	ředitel, tajemník – asistent , 2 zástupci, 2 účetní
LI5	440	60 (40)	ředitel, 3 zástupci, hospodářka, finanční referentka

Výrazný podíl i v případě málotřídních škol tvoří finanční a mzdová agenda, mnohdy více jak 60 % celkové administrativní zátěže (Tab. 5).

Tabulka 5. Příklad administrativní zátěže (v minutách) ředitele málotřídní veřejné školy v Jihočeském kraji (JČ1)

Zadavatel administrativní činnosti	Vykázané minuty
Zřizovatel	1825
MŠMT	1265
ČŠI	1610
Krajský úřad	105
Odbor školství ORP	3680
OSPOD	45
Úřad práce	0
Finanční úřad	195
MŽP	0
GDPR	0
Pojišťovny	30
Krajská hygienická stanice	550
Hasiči / Lékař / Policie	205
Projekty	365
Rodiče	170
Zaměstnavatel	1460
Vnitřní	11925
Finanční agenda	9205

Poznámka: Nulové hodnoty u některých z činností byly dle vyjádření ředitele sledované školy výrazně ovlivněny covidovou situací v analyzovaném období.

Návrhy možných opatření

- Vzhledem k výraznému zatížení ředitelů malých škol širokým spektrem zákonů a norem a z nich vycházejících administrativních činností, dochází k jejich přetížení, jelikož nemají k dispozici podpůrný personál a většinu činností musí řešit osobně. Možným řešením je důsledná podpora vytváření svazkových škol, v jejichž rámci může být řada administrativních agend sdružena či společně outsourcována.
- Možným řešením je podpora změny právní formy příspěvkové organizace na právní formu školské právnické osoby, která je v mnoho ohledech pro chod školy zjednodušující. Příkladem je již zmíněná agenda spojená s účetnictvím.
- Podpora ustavení středního článku v regionech s důrazem na prezentaci nabídky cílové podpory (problémově i místně) a průběžné vyhodnocování potřeb.
- Povinnost zřizovatele při zakládání nové školy jasně definovat způsoby vykonávání podpůrných činností pro chod a provoz školy.

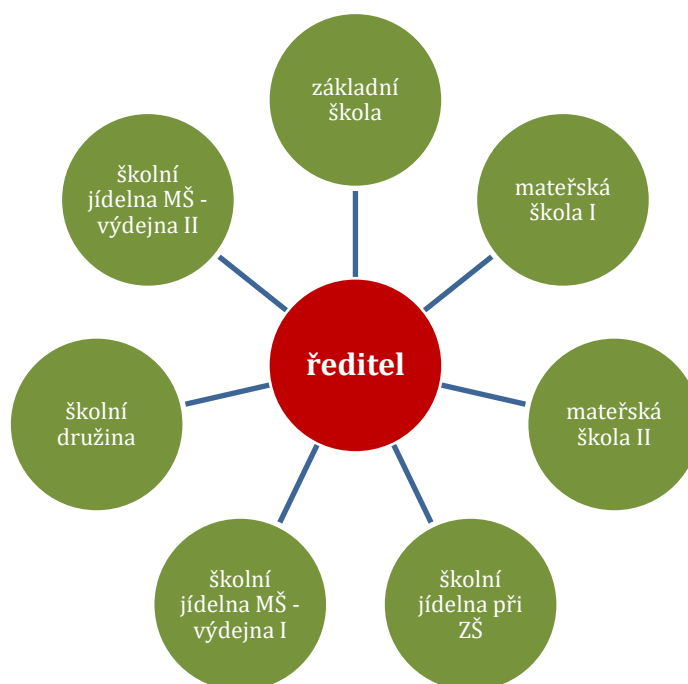
3.3. Závěr 3

Administrativní činnost ředitelů základních škol je výrazně navyšována dalšími aktivitami souvisejícími se školskou činností (např. přidružené mateřské školy, školní jídelny, ad.). Některé školy (ředitelé) jsou však nuceny řídit a administrovat i další aktivity „neškolské“ (např. sportovní areály fungující pro veřejnost).

Ředitel má s rostoucí velikostí školy i více specializovaného personálu, přesto zůstává odpovědnou osobou. Díky šíři vykonávaných administrativních činností prakticky nelze řízení obou oblastí informovaně a kvalitně zvládnout jednou osobou. U celé řady škol byly navíc identifikovány další činnosti, které nesouvisí přímo s výchovně-vzdělávacím procesem. Vznikají clustery přidružených činností („školských“ i „neškolských“) výrazně ovlivňující administrativní zátěž školy. Agenda je často úzce spjatá se zájmy zřizovatele školy a dalšími službami pro veřejnost.

Příklady dalších „školských“ činností rozšiřujících základní funkci školy jako poskytovatele základního vzdělávání (Obr. 9).

Obrázek 9. Příklady dalších „školských“ činností – veřejná, středně velká škola (JM4)



- | | |
|-------------------------------|-----|
| ▪ pedagogických pracovníků: | 36 |
| ▪ nepedagogických pracovníků: | 17 |
| ▪ počet žáků: | 344 |

Jak ukazuje vizualizace na obrázku 9 ředitel je zodpovědný za 7 středisek. Ačkoliv jednotlivá střediska mají své vlastní vedoucí, tak zodpovědnost a finalizace administrativních činností zůstává na řediteli.

V situaci, kdy je k provozu základní školy přiřazen další provoz, například školní jídelna, jsou časté i případy, kdy za provoz a hospodaření na malých školách není zodpovědný specializovaný pracovník pro toto středisko, ale často jím bývá například ekonom či hospodář školy. V rámci různosti podstaty činností pro obě střediska se může kumulovat zátěž pro zodpovědného pracovníka. Příklad úkonů souvisejících s provozem školní jídelny je zachycen v Příloze 1, včetně časového snímku za jeden kalendářní měsíc (viz Příloha 2).

Schéma na obrázku 10 doplňuje „školské“ o další činnosti, tzv. „neškolského“ charakteru. Ředitel je zodpovědný za 8 středisek, z nichž dvě střediska můžeme řadit mezi „školské činnosti“. S vyšším počtem „neškolské činnosti“ souvisí i vyšší počet nepedagogických pracovníků, z nichž 4 jsou zapojeni do administrativy, 12 do provozu a 17 do chodu školní jídelny.

Obrázek 10. Příklady dalších „neškolských činností“ – veřejná, velká škola (JM6)



- | | |
|-------------------------------|-----|
| ▪ pedagogických pracovníků: | 103 |
| ▪ nepedagogických pracovníků: | 32 |
| ▪ počet žáků: | 918 |

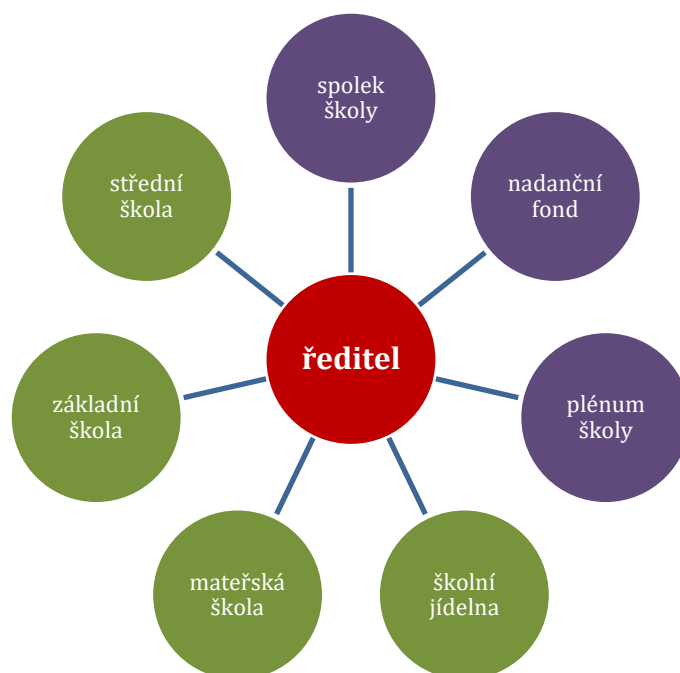
Vzhledem k velkému počtu „neškolských“ středisek byla identifikována výrazná časová zátěž ředitele, resp. vedoucích pracovníků. Velká část aktivit je spojena s přímou žádostí či nařízením ze strany zřizovatele. Příklady činností v následující tabulce (Tab. 6) jsou vybrány pouze z dvou monitorovaných měsíců (11-12/2020). Vzhledem k specifičnosti většiny činností je účast ředitele při jejich výkonu z velké části nezbytná.

Tabulka 6. Příklady „neškolských“ činností – veřejná, velká škola (JM6)

Příklady činností souvisejících s „neškolskou“ agendou	Vykázané minuty
Výběrové řízení – čtyřkolka, brány, čistící stroje	960
Otevření atletického areálu pro veřejnost	480
Provozní řád atletického areálu	120
Provozní řád atletického areálu školy (změna) – komunikace a nastavení BOZP	60
Pronájem bazénu – Svaz tělesně postižených	60
Nastavení podmínek a komunikace k provozování bazénu a atletického stadionu	480
Správa atletického areálu školy pro veřejnost – komunikace se zřizovatelem	960
Provoz atletického areálu – provozní řád	60
Náklady bazén – analýza pro město	480
Průzkum a příprava podkladů pro otevření školního sportovního areálu pro veřejnost.	60

V případě neveřejné základní školy je možné identifikovat clusterování jiného typu (Obr. 11), které se vztahuje spíše k budování komunitní spolupráce, identity školy a realizace samotné školské činnosti. Pedagogičtí pracovníci v tomto typu neveřejné školy tvoří tzv. kolegium, které se pravidelně jednou za týden setkává na konferencích, na nichž se věnuje jak pedagogickým otázkám, tak organizačním a provozním otázkám. Typické je rozšíření činnosti o další stupeň vzdělávání. Kolegium všech stupňů vzdělávání tohoto typu neveřejné školy se společně setkává jednou za 6–8 týdnů.

Obrázek 11. Příklady „komunitních činností“ – neveřejná, středně velká škola (mimo vzorek kvantitativního šetření)



- | | |
|-------------------------------|-----|
| ▪ pedagogických pracovníků: | 32 |
| ▪ nepedagogických pracovníků: | 15 |
| ▪ počet žáků: | 306 |

Návrhy možných opatření

- Povinnost zřizovatele při zakládání nové školy jasně definovat způsob výkonu a zajištění činností přímo nesouvisejících s výchovně-vzdělávacím procesem.
- Povinnost zřizovatele jasně oddělit činnosti „školské“ a „neškolské“, včetně přesného definování odpovědnosti za administrativní úkony s nimi spojenými.

3.4. Závěr 4

Spektrum právních předpisů, které ředitel základní školy (případně jím pověřený zaměstnanec) musí vést v patrnosti a do jisté míry je ovládat ve vztahu k administrativní praxi na základní škole je obsažné počtem, strukturou i vnitřním členěním.

V rámci kvalitativního šetření byly v rámci focus group se čtyřmi řediteli základních škol posouzeny zákony a normy související s administrativní činností základních škol. Ředitelé hodnotili důležitost na škále od 1 do 5 (1 – nejdůležitější) a zároveň byli vyzváni k slovnímu komentáři k jednotlivým normám. Výsledkem je průměrná známka „důležitosti“ (zaokrouhlena vždy na celé číslo) a případný relevantní slovní komentář respondentů (viz Tab. 7).

Tabulka 7. Zákony a normy související s administrativními činnostmi základních škol – hodnocení ředitelů

Zákon 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)	
▪ důležitost:	1
▪ subjektivní hodnocení:	<i>neuvedeno</i>
Zákon 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů	
▪ důležitost:	1
▪ subjektivní hodnocení:	<i>neuvedeno</i>
Zákon 110/2019 Sb. o zpracování osobních údajů	
▪ důležitost:	5 (k ničemu)
▪ subjektivní hodnocení:	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)
▪ subjektivní hodnocení:	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
▪ subjektivní hodnocení:	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
▪ subjektivní hodnocení:	nepoužívá se (zde konkrétně)
Zákon 258/2000 Sb. o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů	
▪ důležitost:	3
▪ subjektivní hodnocení:	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
▪ subjektivní hodnocení:	<i>nic neuvedeno</i>
Zákon 563/1991 Sb. o účetnictví	
▪ důležitost:	1
▪ subjektivní hodnocení:	<i>nic neuvedeno</i>

Zákon 320/2001 Sb. o finanční kontrole	
▪ důležitost:	2
▪ subjektivní hodnocení:	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
▪ subjektivní hodnocení:	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
▪ subjektivní hodnocení:	<i>nic neuvedeno</i>
... o vzdělávání žáků se speciálními vzdělávacími potřebami a žáků nadaných	
▪ důležitost:	2
▪ subjektivní hodnocení:	velmi zdržuje, časově náročná agenda; vyšetření, zařazení do skupin, podpurná opatření, komunikace s pedagogicko-psychologickou poradnou atd.
Vyhláška 3/2015 Sb. o některých dokladech o vzdělání	
▪ důležitost:	4
▪ subjektivní hodnocení:	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
▪ subjektivní hodnocení:	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
▪ subjektivní hodnocení:	-
Vyhláška 17/2005 Sb. o podrobnějších podmínkách organizace České školní inspekce a výkonu inspekční činnosti	
▪ důležitost:	2
▪ subjektivní hodnocení:	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
▪ subjektivní hodnocení:	časově velmi náročné; evidence (+ administrativa zmíněná výše)
Vyhláška 72/2005 Sb. o poskytování poradenských služeb ve školách a školských poradenských zařízeních	
▪ důležitost:	3
▪ subjektivní hodnocení:	výchovný poradce, preventista, speciální pedagog, psycholog (v tomto případě konkrétně není, ale může být)
... o zájmovém vzdělávání	
▪ důležitost:	1
▪ subjektivní hodnocení:	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
▪ subjektivní hodnocení:	otravující a časově náročné; ideální by bylo, aby si to dělal zřizovatel jako vlastník budovy (administrativa mimo školu); výběrové řízení na notebooky 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	
▪ důležitost:	-
▪ subjektivní hodnocení:	nevíme, jak se konkrétně projevuje
Vyhláška 55/2005 Sb. o podmínkách organizace a financování soutěží a přehlídek v zájmovém vzdělávání	
▪ důležitost:	3
▪ subjektivní hodnocení:	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
▪ subjektivní hodnocení:	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
▪ subjektivní hodnocení:	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
▪ subjektivní hodnocení:	<i>nic neuvedeno</i>
Vyhláška 114/2002 Sb. o fondu kulturních a sociálních potřeb FKSP	
▪ důležitost:	2
▪ subjektivní hodnocení:	zatěžuje (hlavně účetní) – v závislosti na velikosti školy
Vyhláška 310/2018 Sb. o krajských normativích	
▪ důležitost:	5 (není nyní moc aktuální)
▪ subjektivní hodnocení:	jede se podle reformy financování, má vliv na provozní zaměstnance (doplacení nějaké částky za ŠD za provozní zaměstnance, počet, co negeneruje už počet žáků); škola do toho nemá, jak vstupovat
Vyhláška 383/2009 Sb. technická vyhláška o účetních záznamech	
▪ důležitost:	2
▪ subjektivní hodnocení:	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
▪ subjektivní hodnocení:	týká se účetní
Vyhláška 270/2010 Sb. o inventarizaci majetku a závazků	
▪ důležitost:	2
▪ subjektivní hodnocení:	hodně náročná, hodně času; leguje se na inventarizační komise (hlavní/dílčí), pak se ale vše sejde u ředitele; lze 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
▪ subjektivní hodnocení:	<i>nic neuvedeno</i>

Nařízení vlády 222/2010 Sb. o katalogu prací ve veřejných službách a správě

- důležitost: 1
- subjektivní hodnocení: škola musí dodržovat katalog prací

Za příklad dobré praxe lze označit vytvoření sítí, v nichž se ředitelé a vedoucí pracovníci škol navzájem podporují. Taková síť byla identifikována například v Libereckém kraji, kde se spojily školy konkrétního zřizovatele, ale z vlastní iniciativy. Ředitelé a vedoucí pracovníci škol se setkávají přibližně třikrát za pololetí, dvakrát za rok společně organizují i výjezdní zasedání. Organizací a návrhem programu je pověřen jeden z nich, zkušený ředitel veřejné státní školy. Podobná situace byla zjištěna i v dalších sledovaných regionech, například v Jihočeském kraji a v Jihomoravském kraji.

Mezi další možnosti usnadňující práci ředitele je využívání servisu specializovaných firem. Příkladem jsou poradenské služby poskytované externími komerčními firmami (konkrétní subjekt byl zmíněn v sedmi rozhovorech s řediteli základních škol). Zmíněný subjekt nabízí tzv. Kartotéku, což je informační servis, specializovaný na pomoc školskému managementu – ředitelům všech typů škol a školských zařízení. Existuje od roku 1990 a po celou dobu dodává metodické materiály několika tisícům škol. Tvoří ji desítky souborů ve Wordu (příp. Excelu), které se zabývají určitým tématem a přehledně uvádějí všechna ustanovení nejrozličnějších právních norem k danému tématu. Pokud dojde k legislativním změnám, je příslušný text přepracován a zaslán předplatitelům s upozorněním na probíhající změny. Na zakázku je možné nechat provést i komplexní kontrolu dokumentace školy, zejména správnosti dokumentace, popř. kontrolu při přebírání/předávání školy mezi odcházejícím ředitelem a novým ředitelem. Činnost těchto subjektů je řediteli velmi oceňována, nicméně je zde možnost nejasných či zavádějících výkladů. Řediteli základních škol je výrazně poptávána možnost přímé linie výkladu jednotlivých norem a postupů ze strany MŠMT.

Návrhy možných opatření

- Podpora ustavení středního článku v regionech s důrazem na prezentaci nabídky cílové podpory (problémově i místně) a průběžné vyhodnocování potřeb. Vzhledem k možnosti různých výkladů zákonů a norem i jejich možné špatné interpretaci v případě školským terénem velmi často využívaných komerčních subjektů, je jednoznačnou nutností pro školský terén metodická pomoc, jasná interpretace a možnost jejího ověření přímo u MŠMT, resp. u středního článku.
- Významným prvkem pro zvýšení efektivity administrativních procesů je výše zmiňovaná podpora vytváření svazkových škol, v jejichž rámci může být řada administrativních agend sdružena a řešena pracovníky specializujícími se na konkrétní agendu, či mohou být vhodné administrativní agendy společně outsourcovány.

3.5. Závěr 5

Duplicitní činnosti byly identifikovány prakticky pouze v oblasti „Výkaznictví“, a to zejména ve vztahu ke „Zřizovateli“. Typicky se jedná o žádosti o dodání výkonových ukazatelů, výčtové statistiky, informací z výroční zprávy, ad.

Duplicita vykonávané činnosti v případě nenadálých událostí – covid

Nejasné ukotvení některých administrativních činností se projevilo v pandemické situaci spojené s onemocněním covid-19. V krizové situaci se objevila velká zátěž nejenom v jednoduché administrativě evidenčního charakteru, ale i v rovině „metodické“ (Tab. 8). Byla identifikována výrazná duplicita aktivit mezi subjekty aktivně zapojených do zvládání pandemické situace (Krajská hygienická stanice, MŠMT, Zřizovatel, Krajský úřad, Odbor školství obce s rozšířenou působností) – konkrétní příklady administrativních činností vykazovaných vůči různým zadavatelům jsou představeny v tabulce 9.

V šetření byla identifikována velká minutová zátěž v případě jednotlivých škol při „zpracování“ jednotlivých nařízení. Při kvalitativním šetření byla patrná velká poptávka ze strany ředitelů po stručnějších návodech či možnostech konzultace výkladu nastudovaných materiálů – významná úspora času i eliminování možných pochybení.

Tabulka 8. Příklad duplicitních aktivit spojených s výkaznictvím v období pandemické situace – veřejná, velká škola (PL6; přímo ze záznamu bez úprav)

Zadavatel	Kategorie	Detailnější popis	Čas (min.)
MŠMT	Výkaznictví	Příprava statistických výkazů C	30
Krajský úřad	Výkaznictví	Příprava statistických výkazů C	40
Zřizovatel	Výkaznictví	Vedení statistik C – hlášení (pravidelně 1x týdně)	20

Vysvětlivka: C – zkratka, kterou ředitelé v platformě pro záznam administrativních činností používali pro označení covidové administrativy

Tabulka 9. Výkaznictví, včetně podrobnější charakteristiky prováděných činností

Kategorie		Příklady administrativních činností
Zřizovatel		
Kontrola správnosti výkazů a hlášení	Příprava statistických výkazů	Kontrola správnosti výkazů a hlášení; Oprava statistického výkazu za ŠD; Účetní závěrka; Výkaz zisku a ztrát; Rozvaha; Příprava výkazu o zahájení školní docházky.
Příprava statistických výkazů	Vedení statistik	Zpracování výkazů (R13-01); Mzdová rozvaha; Příprava požadovaných materiálů pro zřizovatele
		Uzávěrkové sestavy – skenování, tisk; Požadavky na investice; Covidová administrativa
MŠMT		
Kontrola správnosti výkazů a hlášení	Matrika	Kontrola a odeslání výkazů (např. M3, R43, p1-04, p1-c01); Inventarizace; Covidová administrativa.
Příprava statistických výkazů	Vedení statistik	Příprava podkladů a sběr dat ze školních matrik; Aktualizace a kontrola údajů ve školní matrice; Odeslání.
		Příprava výkazů (např. P1-c01, P1-04, o ředitelství školy R13-01); Kontrola a odeslání statistik; Výkaz o ŠJ a ŠD – podklady; Covidová administrativa.
		Výkaz o ředitelství, Výkaz o ŠD; Covidová administrativa.
Krajský úřad		
Kontrola správnosti výkazů a hlášení	Příprava statistických výkazů	Výkazy (R-44, P1-04); Aktualizace stavu podpůrných opatření; Matrika; Výkaz o ředitelství škol; Rozpočtová změna; Změna závazných ukazatelů pro daný rok.
		Výkaz R44-99 (zadání nových podpůrných opatření); Matrika; KEVIS; UIV
Odbor školství ORP		
Kontrola správnosti výkazů a hlášení	Příprava statistických výkazů	Podklady k výkazům (P1-04, P1C-01); Měsíční sestavy; Výkaz za ŠD (oprava a kontrola).
Příprava statistických výkazů	Vedení statistik	Příprava podkladů pro výkazy; Změny PHmax. ZŠ, MŠ a ŠD; Výkaz – zápis do 1. tříd; Tabulka převodů mezi platy, ONIV a OON.
		Osobní konzultace k vedení statistik školy; Výkazy (P1-04, P1c-01, R44); Průběžné statistiky; Měsíční sestavy.

Nemusí se jednat pouze o duplicitu ve výkaznictví, ale také o duplicitu v poskytování služby. Příkladem může být špatná praxe, kdy velký zřizovatel (spravující 16 základních škol) doporučuje každému řediteli najít si vlastního právního poradce. Ředitelé odhadli výše úvazku přibližně na 0,1/škola. V konečném důsledku je vynaložen větší objem prostředků, než by byl, pokud by byla např. zřízena pozice „školského právníka“ na odboru školství či soutěženo právní poradenství pro všechny subjekty v rámci podpory zřizovatele.

Příprava výroční zprávy o činnosti školy je v případě některých škol identifikována řediteli, zejména díky požadavkům zřizovatelů jako významná administrativní zátěž. Velkou část údajů, které vyplývají jako povinné pro koncipování výroční zprávy dle Vyhlášky č. 150/2022 Sb., kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů, výročních zpráv a vlastního hodnocení školy, mají zřizovatelé k dispozici z běžné agendy ať již např. personální, účetní či z výkaznictví. Příkladem novelou nepostižených, ale dle vyjádření ředitelů zbytných informací jsou např. údaje o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, či údaje o hospodaření školy.

Řešením je jasné formalizování obsahu výroční zprávy ve smyslu konkrétní osnovy ze strany MŠMT, tedy nikoliv pouze zadání dle, byť novelizované, ale přesto obecné Vyhlášky č. 150/2022 Sb. Mělo by se jednat o vytvoření základní povinné struktury výroční zprávy a výroční zpráva by měla sloužit zejména pro informování veřejnosti. Rozhodnutí o informování nad rámec této struktury by mělo příslušet řediteli školy.

Druhým podstatným krokem pro snížení administrativní náročnosti v případě koncipování výročních zpráv je jejich digitalizace. Příkladem dobré praxe v této oblasti může být projekt digitalizace výročních zpráv škol, který realizovalo v roce 2021 Hlavní město Praha a jehož cílem bylo modelování formulářů pro školy, integrace a vytvoření výstupního souboru. Dílčí úkony spojené s přípravou výroční zprávy jsou pro ilustraci shrnuty v tabulce 10.

Tabulka 10. Dílčí úkony spojené s přípravou a zpracováním výroční zprávy

Kategorie	Podrobnější charakteristika prováděné činnosti
Analýza podkladů	Analýza podkladů pro výroční zprávu; Sjednocení podkladů.
Sběr podkladů	Příprava personálních podkladů; Archivace podkladů pro výroční zprávu; Průběžný sběr podkladů, jejich doplnění a kontrola.
Sepsání zprávy	Doplňování výroční zprávy a její sestavení; Finální kompletace; Kontrola a příprava ke schválení školskou radou.
Schválení školskou radou	Jednání školské rady.
Odevzdání zřizovateli	Kompletace tiskové podoby zprávy na základě úprav a doporučení Školské rady; Předání zřizovateli; Grafická úprava tištěné verze.

Vysvětlivka: V – veřejné školy, NV – neveřejné školy

Mezi další příklady identifikovaných duplicitních činností vykonávaných základní školou na vyžádání zřizovatele ve vztahu k obsahu výroční zprávy patří následující podklady:

- seznamy žáků
- počet žáků ve třídách k 1. 9. 2020 – podklady, kontrola
- počty tříd a kapacity školy
- příprava statistik pro zasedání ZO
- aktualizace informací o škole

Návrhy možných opatření

- Pro snížení administrativní zátěže základních škol a duplicitního vykazování dat je podstatné systémové řešení situace a využívání již existujících elektronických evidenčních systémů (např. Matrika MŠMT). Je nezbytné, aby přístup do matriky a možnost získání potřebných údajů měli a následně využívali zřizovatelé daných škol, čímž by došlo k výraznému snížení výskytu duplicitního vykazování údajů (např. výkaznictví či výroční zprávy).
- Legislativní ošetření povinnosti zřizovatele používat data z Matriky MŠMT, včetně dalšího vzdělávání se v této oblasti.
- Další formalizování obsahu a digitalizace výročních zpráv.

3.6. Závěr 6

Nadbytečné administrativní činnosti (nesmyslnost jejich vykonání ve světle dalších postupů či legislativních norem) nebyly identifikovány. Ředitelé však často vyjadřují pochybnosti o jejich reálném využití. Za nadbytečné byly označeny zejména činnosti, jejichž řešení by mohl zajišťovat zřizovatel školy. Příkladem je formální výkaznictví ve vztahu k „neškolské“ statistice (např. ČSÚ, MŽP) a již výše zmíněné aktivity související s údržbou a vybavením budov.

Tvrzení neplatí v případě výše zmiňované duplicitní činnosti ve vztahu ke zřizovateli, a dále částečně v případě „covidové“ administrativní činnosti (Zřizovatel, KÚ, Krajská hygienická stanice, MŠMT, Odbor školství obce s rozšířenou působností). Částečně negativně je vnímán objem administrativy spojený s kontrolou České školní inspekce (příprava podkladů na inspekci na místě). Převážně negativně jsou hodnocena i výběrová dotazníková šetření či ankety ze strany širokého spektra žadatelů o informaci.

Jako zatěžující je vnímána i agenda spojená s GDPR. Příklady činností spojených s GDPR na veřejné, středně velké základní škole v Jihomoravském kraji (JM3) jsou shrnuty v tabulce 11. Celkový čas věnovaný ředitelem této školy během sledovaného roku administrativě spojené s GDPR je 670 minut (nutno zdůraznit, že se jednalo o covidový rok, kdy byla administrativa ve vztahu k GDPR výrazně snížena).

Tabulka 11. Administrativní činnosti spojené s GDPR – veřejná, středně velká základní škola (JM3; přímo ze záznamu bez úprav)

Podrobnější charakteristika administrativních činností spojených s GDPR
Poskytnutí informací rodičům ohledně GDPR
Studium materiálů od pověřenkyně
Administrativa GDPR – webové stránky školy
Studium materiálů zaslaných pověřencem k GDPR
Studium informací a aktualit od pověřence školy.
Studium aktualit ohledně GDPR
Aktualizace směrnice GDPR
Schůzka s pověřencem – průběžná kontrola GDPR v organizaci
Schůzka se zmocněncem GDPR

V případě řešení GDPR lze za příklad dobré praxe označit např. aktivitu MAS Radbuza, která na svých webových stránkách přináší ucelený přehled a komplexní služby svým členům, ale i ostatním zájemcům (viz <https://www.mas-radbuza.cz/gdpr/>).

Administrativní agendu spojenou s covidem nelze označit za nadbytečnou, nicméně pro základní školy se stala výraznou zátěží. Duplicitní projevy covidové administrativy byly popsány výše, nicméně typický pro tuto oblast administrativy byl i velký časový prostor, který zejména ředitelé věnovali studiu nařízení a metodik a vytváření opatření vyplývajících ze situace. Příklady covidové administrativy základních škol uvádí tabulka 12.

Tabulka 12. Příklady činností souvisejících s pandemickou situací – veřejná, velká škola (PL6; přímo ze záznamu bez úprav)

Příklady činností souvisejících s pandemickou situací	Měsíc
Zaslání informací o stavu nakažení	10
Oznámení pozitivního případu	10
Příprava porady – uzavření škol	10
Ročníkové porady (0. - 5. ročník)	10
Plánování a domlouvání nákupu IT	10
Předání PC k distanční výuce + příprava smluv	10
Web – prominutí úplaty ŠD	10
Studium hodnocení PP prvního podzimního období	10
Krizová opatření od 12. 10. 2020 + plánování	10
Komunikace s neziskovou organizací – zajištění výuky	11
Distanční nevyuka	11
Vládní opatření – studium, plán pro školu	11
Zajištění IT dodávky z mimořádné dotace	11
Otevření školy od 30. 11. 2020 – příprava	11
Třídění pokynů, nařízení	12
Nástup do školy 1. – 2. třída	12
Ukončení prosince	12
Otevření školy po vánočních prázdninách	12
Seznamy pro testování	12
Konzultace, objednávka testování pro zaměstnance	12

Celou řadu negativních příkladů administrativní zátěže je možné identifikovat v rámci požadavků ze strany zřizovatele. Příkladem mohou být požadavky na podrobné písemné informování o žádostech o dotaci:

- písemné oznámení o podání žádosti o dotaci MŠMT - Inkluze III – informace o obsahu podané žádosti
- informace pro zřizovatele – tvorba zprávy o možnosti čerpání dotace z IROP na modernizaci výuky

Velkou zátěží v souvislosti s administrativní agendou související se zřizovatelem je výrazné přenesení zodpovědnosti za správu budov a areálů škol přímo na ředitele. Typická je například organizace výběrových řízení na opravy či dostavby školních budov, nebo větších investic do vybavení. Vlastní proces pak může aktivita zřizovatele dále znesnadňovat.

Příkladem může být výměna oken řešená na jedné ze sledovaných škol (veřejná, středně velká škola v Jihočeském kraji). Ve výběrovém řízení organizovaném ředitelem školy byla vysoutěžena cena oken o více jak 400 tis. Kč nižší, než byla cena předpokládaná. Ušetřené prostředky nebylo možné použít na výměnu dalších oken a bylo přislíbeno navýšení prostředků v dalším roce, což nebylo uskutečněno. Škola byla naopak vybídlnuta k vypsání nového výběrového řízení na výměnu oken, kdy úhrada byla zřizovatelem nařízena z prostředků, které má v rezervním a investičním fondu. Po ukončení výběrového řízení a vyhlášení vítěze zřizovatel usoudil, že částka je příliš vysoká (jedno okno vycházelo průměrně se všemi pracemi na 81 000,- Kč z důvodu podmínek ze strany památkářů, kteří požadovali repliku původních dřevěných oken). Škola musela výběrové řízení zrušit, okna se neměnila. Zřizovatel prohlásil, že v dalším roce proběhne výměna oken v jeho režii. Dosud však nebylo ani uvažováno o přípravě tohoto procesu a vše je nejspíše odloženo. V podobném duchu (přenesení zátěže na vedení školy a následné zbytečné kontroly a revize rozhodnutí) jedná stejný zřizovatel i např. ve vztahu k vymalování školy.

Výraznou časovou a organizační zátěží pro vedení škol jsou i audity a veřejnosprávní kontroly ze strany zřizovatele. Není možné pochybovat o jejich zákonnosti a v mnohých případech jistě i důvodnosti, přesto se jedná vždy o výrazný zásah do administrativního chodu školy. Pouze příprava podkladů pro audit zřizovatele v dubnu 2021 byla ředitelem velké, veřejné školy v Jihomoravském kraji (JM5) zaznamenána ve výši celkem 1510 minut. Příklad časového snímku veřejnosprávní kontroly na středně velké, veřejné školy v Jihočeském kraji (JČ5) je shrnut v tabulce 13.

Tabulka 13. Příklady činností souvisejících veřejnosprávní kontrolou – veřejná, středně velká škola (JČ5; přímo ze záznamu bez úprav)

Příklady činností souvisejících s pandemickou situací	Měsíc	Čas (min.)
Ohlášení kontroly	5	10
Příprava podkladů na kontrolu	5	150
Příprava na kontrolu	5	120
Příprava na kontrolu	5	120
Veřejnosprávní kontrola zřizovatele	5	180
Veřejnosprávní kontrola	5	120
Veřejnosprávní kontrola	5	120
Podklady pro kontrolu	6	10
Veřejnosprávní kontrola – pokračování	6	100

Návrhy možných opatření

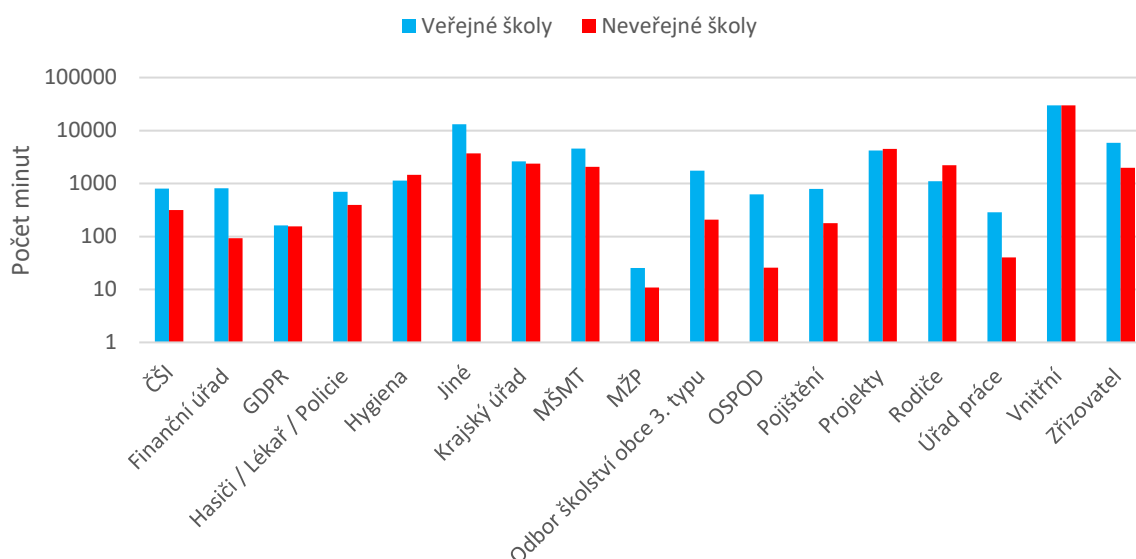
- Přenos zodpovědnosti za dílčí agendy na zřizovatele školy je zásadním krokem pro snížení administrativní zátěže managementu škol. Příkladem může být pomoc v oblasti pracovně-právní problematiky, účetnictví, administrace projektové činnosti, v oblasti veřejných zakázek a v celé řadě administrativních činností souvisejících s údržbou a vybavením budov. V praxi lze identifikovat příklady škol, které mají se svým zřizovatelem nadstandardně rozvinutou spolupráci, jejímž výsledkem je výrazné snížení administrativního zatížení vedení školy právě ve výše uvedených agendách.
- V souvislosti s možným zvyšováním zodpovědnosti zřizovatele za vybrané administrativní agendy zřizovaných základních škol a vzhledem ke zvyšování efektivity při řešení administrativních úkonů v tomto procesu, je důležitá diskuse a propagace vzniku svazkových škol.

3.7. Závěr 7

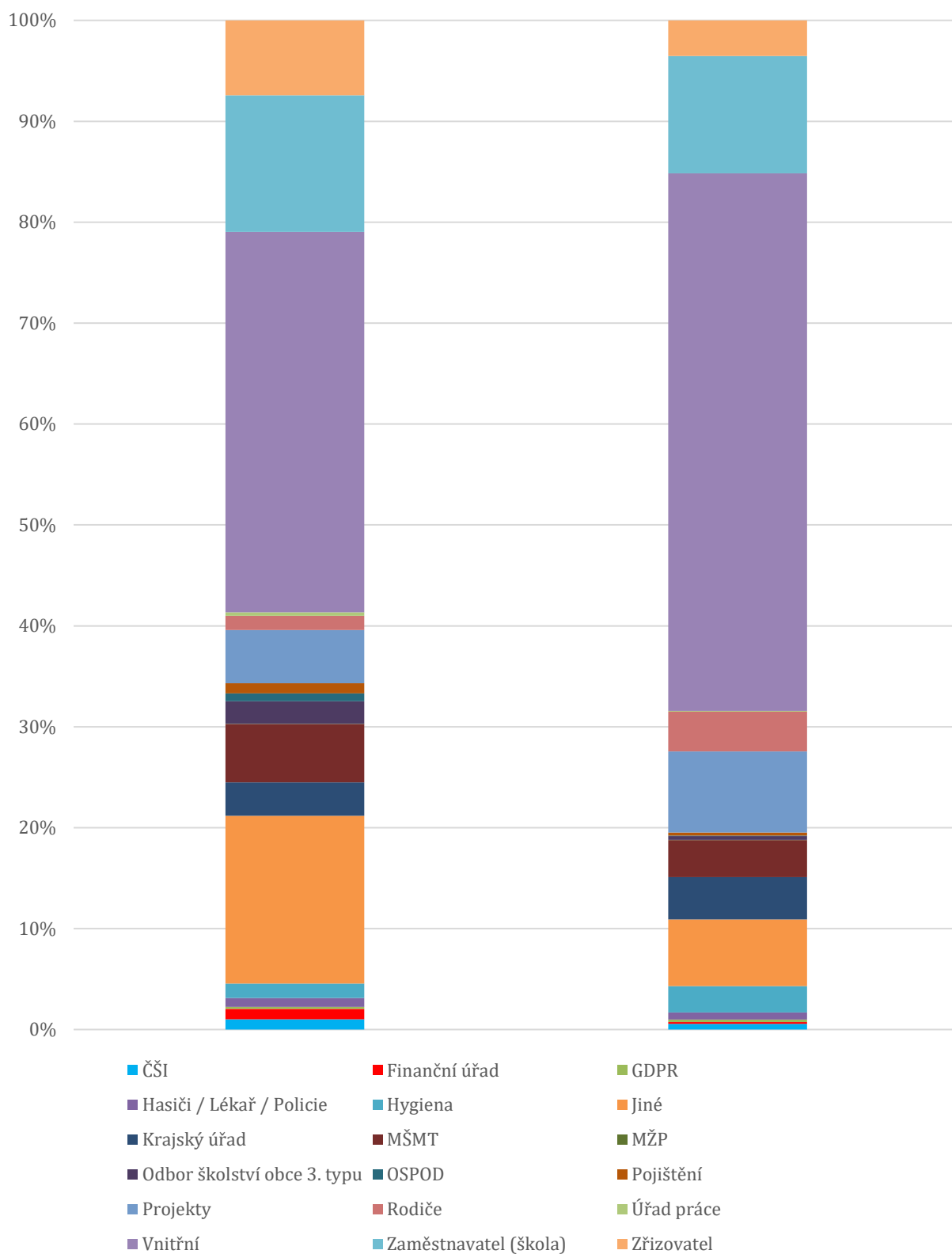
Ve spektru administrativních činností uskutečňovaných veřejnými a neveřejnými školami se neprojevuje žádný zásadní rozdíl v objemu vykazovaných činností. Spíše lze nalézt rozdíly ve výkonu administrativní činnosti napříč celým vzorkem škol, zejména v rámci „vnitřní“ administrativní činnosti, jejíž výkon bezprostředně nevyplyvá z právních předpisů. Byly identifikovány poměrně velké rozdíly ve struktuře i v celkovém časovém zatížení mezi školami, a to jak veřejnými, tak i neveřejnými.

Pouze malé rozdíly ve vykázané administrativní činnosti mezi veřejnými a neveřejnými školami dokumentuje obrázek 14 a obrázek 15.

Obrázek 14. Porovnání průměrné zátěže vůči zadavatelům (v minutách; rozlišeny veřejné a neveřejné základní školy)



Obrázek 15. Spektrum administrativních činností – srovnání veřejných škol (vlevo) a neveřejných škol (vpravo) – celkem, včetně vnitřní administrativní činnosti bez finanční agendy

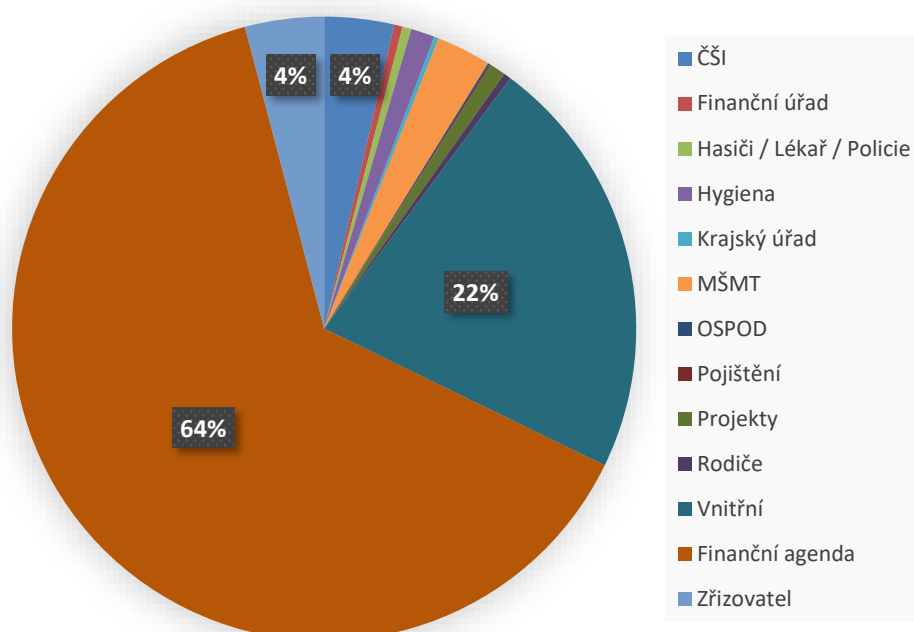


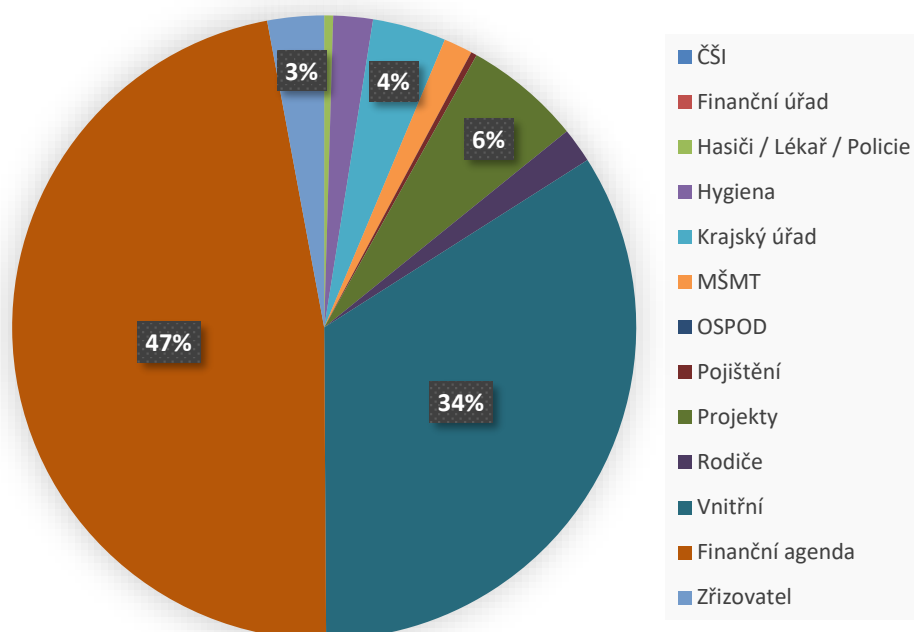
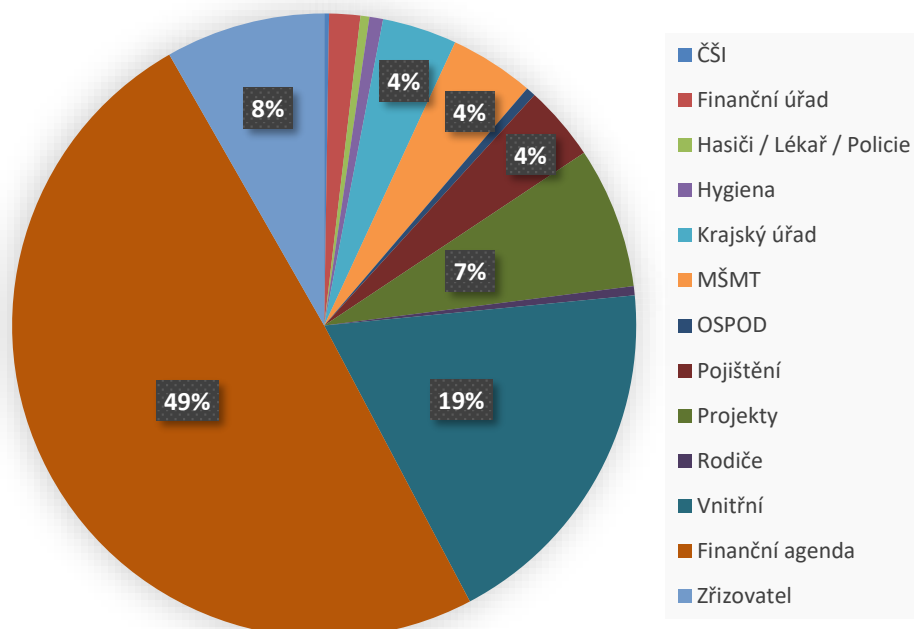
Významnější rozdíl mezi veřejnými a neveřejnými školami je identifikovatelný zejména v administrativě spojené s agendou placení školného. Poměrně významný je rozdíl i v „komunikační“ rovině administrativní činnosti – zejména komunikace s rodiči, žáky, ale například i v oblasti odborného komunitního setkávání.

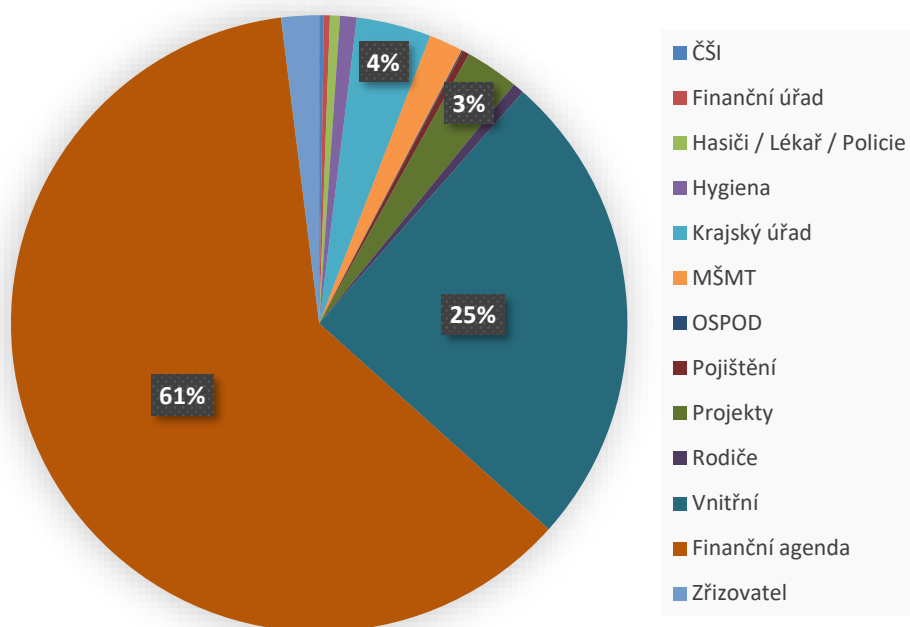
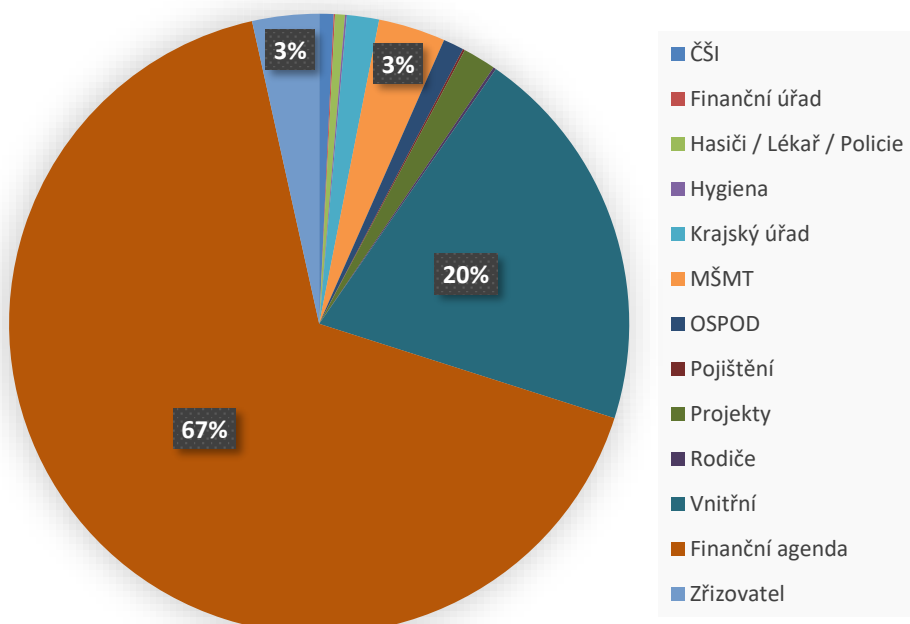
V případě veřejných škol existují školy, v nichž je podrobně rozpracován a detailně nastaven vnitřní evaluační a metodický proces a tvoří poměrně významnou část vykazovaných administrativních činností, velká část škol však vykazuje v této oblasti poměrně nízké hodnoty a celý proces je nastaven spíše formálně.

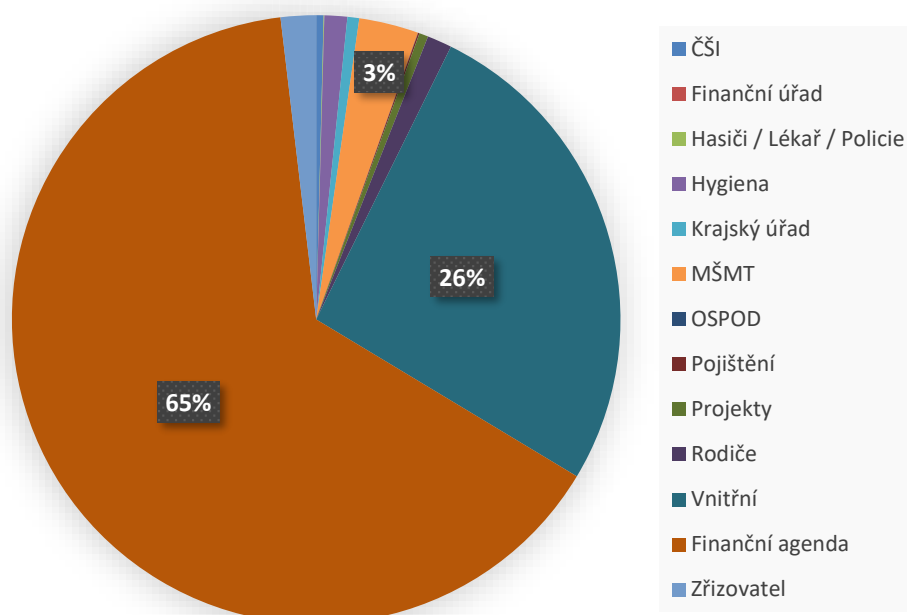
Podobné rozdíly však lze identifikovat i v případě neveřejných škol. I zde jsou školy, kde je vnitřní evaluační a metodický proces nastaven jen formálně, což vyplývá jak z rozhovorů s řediteli, tak z hodnot ve vykazovaných datech. Na obrázcích 16 – 21 jsou příklady struktury administrativních činností na vybraných veřejných a neveřejných základních školách.

Obrázek 16. Struktura administrativních činností – malá veřejná škola (JČ1)

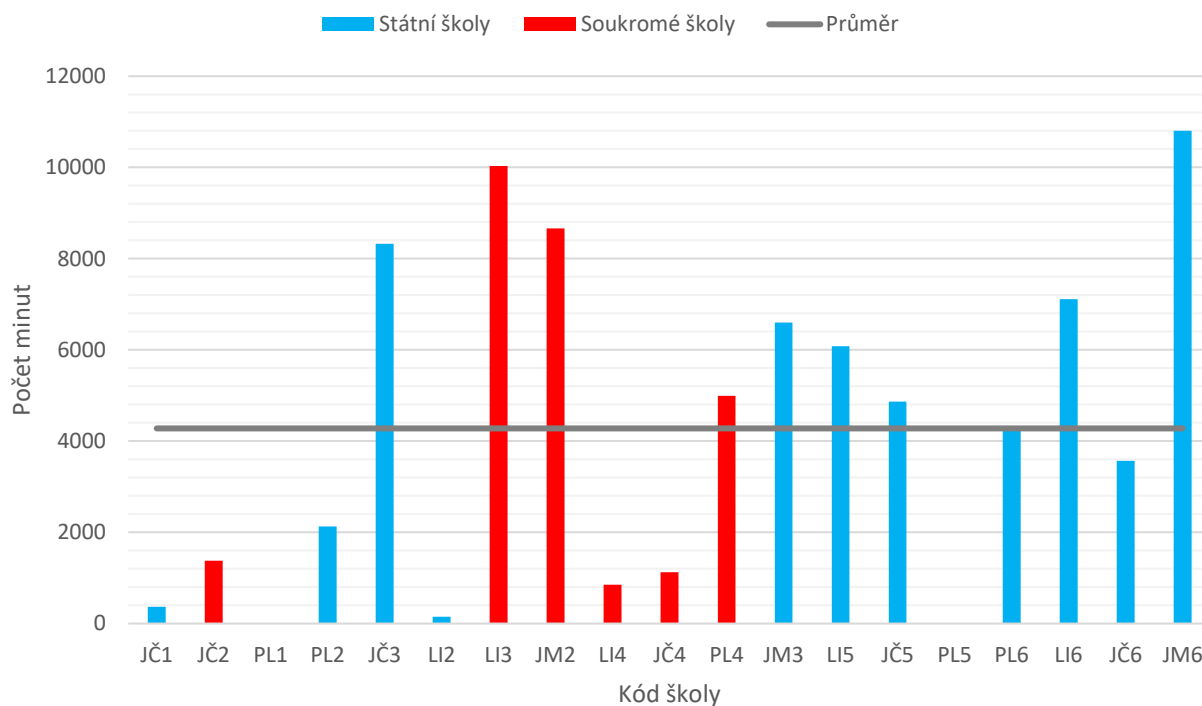
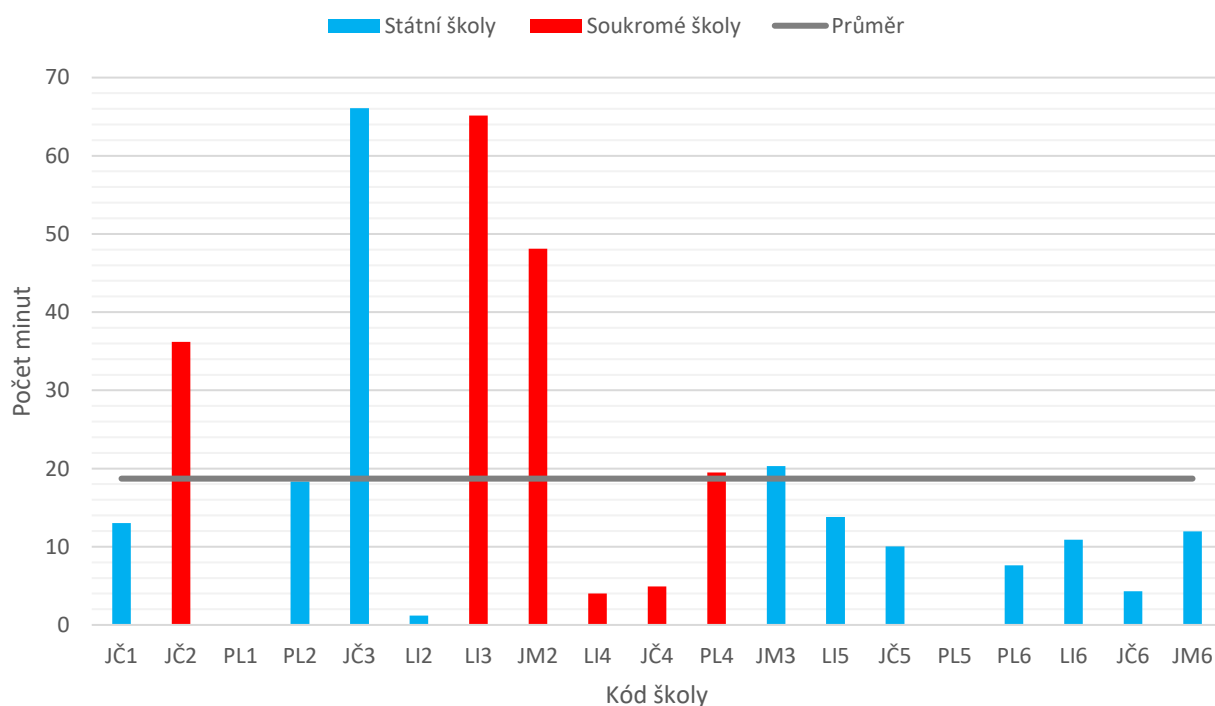


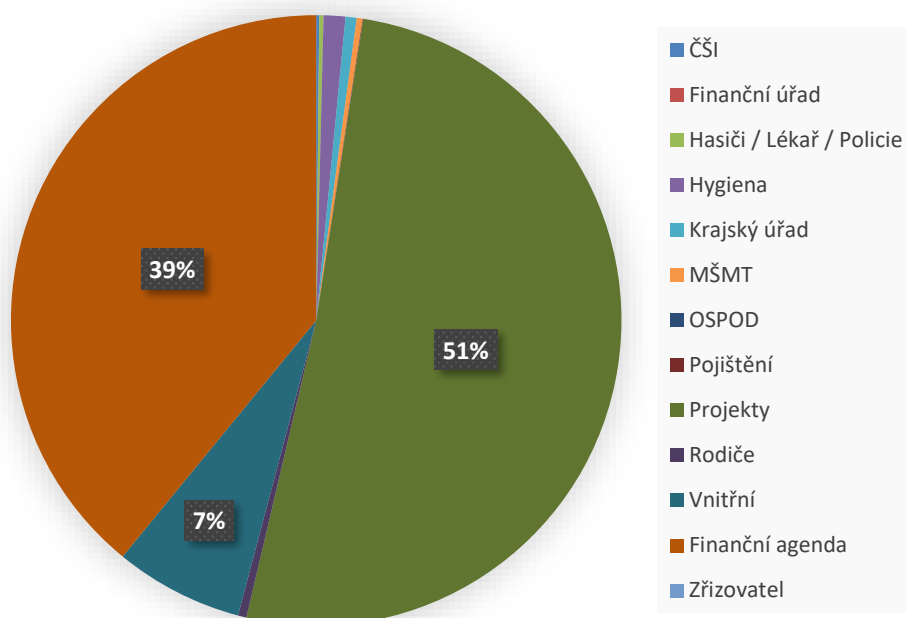
Obrázek 17. Struktura administrativních činností – malá neveřejná škola (JČ2)**Obrázek 18.** Struktura administrativních činností – malá veřejná škola (JČ3)

Obrázek 19. Struktura administrativních činností – středně velká neveřejná škola (PL4)**Obrázek 20.** Struktura administrativních činností – velká veřejná škola (PL6)

Obrázek 21. Struktura administrativních činností – středně velká, neveřejná škola (JČ4)

Zátěží v rámci administrativní činnosti na základních školách jsou všechny práce související s projektovou administrativou. Školy je berou jako nutné zlo, kvitují snížením administrativy (např. v případě „šablon“), nicméně se jedná o významnou administrativní zátěž, která má i významně selektivní charakter (zásadní rozdíly mezi velkými a malými školami i např. školami v rámci fungujících MAS a ostatními – v případě administrace žádosti i v případě samotné realizace). U některých škol je agenda spojená s realizací projektů velmi vysoká (Obr. 22, 23), příkladem je malá, neveřejná škola, která realizuje velké množství projektů (zejména Erasmus+), což se výrazně propisuje do struktury a časového zatížení v rámci administrativních činností (Obr. 24). Naprostá většina dalších škol řeší zajištění a organizaci projektové činnosti poptávkou externích subjektů. Ve výrazné míře se jedná o spolupráci v rámci MAS. Příkladem dobré praxe je MAS Radbuza a její pomoc v oblasti získání dotací pro projektovou činnost (viz <https://www.mas-radbuza.cz/skolstvi-a-vzdelavani/>).

Obrázek 22. Projektová činnost – celkem**Obrázek 23.** Projektová činnost – celkem (přepočteno na žáka)

Obrázek 24. Struktura administrativních činností – malá, neveřejná škola (LI3)

Spektrum vykonávaných činností souvisejících s realizací školních projektů je velmi rozmanité (viz Tab. 14). V rámci dat získaných při kvantitativním šetření byla zjištěna vyšší míra zátěže na neveřejných školách, což koreluje s grafem uvedeným výše.

Tabulka 14. Spektrum administrativních činností spojených s realizací školních projektů

Kategorie	Podrobnější charakteristika prováděné činnosti
Realizace	Příprava aktivit v době mimořádného stavu; Sběr prací, třídění a zajištění hodnocení – plnění indikátorů projektu; Aktualizace harmonogramu realizace projektu Erasmus+; Administrace projektu Podpora 2; Realizace projektu 'Začínající učitel' – monitorovací pohovor s mentorem; Kontrola plnění projektu; Kontrola čerpání finančních prostředků.
Vyhodnocení	Rozhovory s lektory a pedagogy; Vyhodnocení školních projektů za školní rok; Vyplnění hodnocení projektu za školu; Odeslání hodnocení projektu; Odeslání ročních hlášení dodavateli (projekt Ovoce do škol).
Zpracování	Zpracování návrh projektu; Zpracování podkladů pro zahájení realizace projektu; Zakládání dokumentace projektu; Dotazník pro projekt Šablony III – vyhodnocení; Dopracování koncepce školních projektů na školní rok; Závěrečná zpráva – podklady; Příprava projektu na opravu školního hřiště.

Vysvětlivka: V – veřejné školy, NV – neveřejné školy

Návrhy možných opatření

- Vysokou zátěž v oblasti finanční agendy je možné řešit podporou změny právní formy příspěvkové organizace na právní formu školské právnické osoby, která je v mnoho ohledech pro chod školy zjednodušující.
- Povinnost zřizovatele při zakládání nové školy jasně definovat způsoby vykonávání podpůrných činností pro chod a provoz školy.
- Řešit legislativní ukotvení povinnosti zřizovatele používat data z Matriky MŠMT, včetně dalšího vzdělávání se v této oblasti, v návaznosti (časové i technické) na prováděné změny v informačním systému MŠMT, které vedou k snazšímu přístupu zřizovatelů škol k datům a informacím.
- Institucionální podpora pomoci ze strany externích subjektů (např. MAS a střední člunek) při zajišťování podmínek pro projektovou činnost v případě školských subjektů.
- V případě projektové činnosti škol by měla jednoznačně kladný efekt sdružení aktivit jednotlivých škol v případě jejich sloučení do svazkové školy – podpora svazkových škol.

3.8. Závěr 8

Vytvoření pozice „managera“ – administrativního leadera školy.

Velké množství činností, které musí ředitel školy vykonávat, velmi dobře identifikuje ve svém Pol (2009):

Ředitel školy je tím, od koho se očekává, že zajistí klíčové aktivity ve škole (učení a vyučování), vytvoří podmínky pro formulování vize a směru rozvoje školy a pro spolupráci lidí na směřování k této vizi, bude udržovat školu v relativně pružných a otevřených vztazích se subjekty vnějšího prostředí, dostojí požadavkům na to, aby škola skládala účty ze své práce a v mnohostranné komunikaci se širším prostředím zkvalitňovala svoji práci. Přitom se od ředitele očekává, že udrží ve škole rovnováhu v dichotomiích stability a změny, jistoty a rizika, důrazu na dnešní agendu i budoucí rozvoj. Stejně tak se očekává, že vytvoří a nabídne mnoho dalších nutných podmínek k tomu, aby škola byla dobrým místem pro učení žáků a pro práci i učení všech dalších zúčastněných.

(Pol, 2009, s. 110)

V posledních letech převažuje posun ve vnímání role ředitele zejména jako pedagogického leadera. Množství administrativní činnosti jak v časovém zatížení, tak v širší rozsahu znesnadňuje akcentaci práce ředitele ve smyslu zaměření se na výchovně-vzdělávací proces a soustředění se na přirozené leaderovství.

Na základě výsledků kvantitativního šetření a z odhadů časové zátěže spojené s administrativní činností, které vyplynuly z odpovědí samotných ředitelů při kvalitativním šetření, je konstruován následný výpočet přibližné velikosti úvazku pro „managera“ – administrativního leadera školy. V mezidobí byla částečně otázka specializace konkrétní osoby na zajištění výkonu administrativních činností řešena již novelou nařízení vlády č. 75/2005 Sb. účinné od 1. září 2022, nicméně následující modelový výpočet je možné brát jako podklad pro vytváření specializovaných pozic.

Modelový výpočet pro podporu vzniku specializované pozice pro řešení administrativních činností na základních školách

- Do modelového výpočtu vstupuje tvrdá (vyžadovaná zákonnými normami) administrativní činnost ředitele případně zástupce či tajemníka ředitele:
 - 250 pracovních dnů (rok) = 2000 hodin (rok)
 - bez dovolené a případného indispozičního volna se počet pracovních hodin pohybuje přibližně okolo 1600/rok
 - 1600 hodin = 96 000 minut (pro modelový výpočet zaokrouhleno na 100 000 minut)

- výpočet dle vykázaných minut v rámci kvantitativního šetření
 - nejmenší školy – cca 30 tis. minut = přibližně 0,3 úvazku tvoří tvrdá administrativa
 - největší školy – cca 100 tis minut = přibližně 1,0 úvazku tvoří tvrdá administrativa
- výpočet dle odhadu zatížení tvrdou administrativou úvazku ze strany ředitele v rámci kvalitativního šetření (ředitelé v průměru odhadovali, že přibližně 3/5 času ředitele či výše uvedených osob věnovaného administrativním činnostem tvoří tvrdá administrativa)
 - nejmenší školy – cca 0,7 – 0,8 úvazku tvoří administrativa = přibližně 0,25 - 0,3 úvazku tvoří tvrdá administrativa
 - největší školy – cca 1,6 – 1,9 úvazku = přibližně 0,95 – 1,15 úvazku tvoří tvrdá administrativa

Modelový výpočet je hrubým vyjádřením možné potřeby úvazku kvalifikované síly pro řešení tvrdé administrativní činnosti dle velikosti školy.

Návrhy možných opatření

- Vytvoření podmínek pro zavedení specializované pozice „managera“ – administrativního leadera školy v závislosti na velikosti školy.

3.9. Závěr 9

Školy jsou v přístupu k administrativě velmi heterogenní. Ve většině případů byl identifikován značně individuální přístup, jak s administrativní agendou ředitelé nakládají. Z tohoto důvodu není možné prezentované výsledky generalizovat ať už ve smyslu všech sledovaných škol, ale ani při rozdělení na školy veřejné a neveřejné. V tomto závěru jsou obsaženy některé individuální přístupy, které mohou být inspirací pro další školy.

Delegace dílčích agend na další pracovníky školy

Velkou zátěží je výkaznictví spojené s inkluzí, tudíž některé ze škol se snaží tuto agendu delegovat na další pracovníky školy, například na výchovného poradce nebo mají dokonce zástupce ředitele pro inkluzi. Příkladem náročnosti administrativy spojené s doporučeními školského poradenského zařízení je následující postup:

1. Škola vyplňuje vstupní dotazník při prvním vyšetření dítěte v ŠPZ.
2. ZZ navštěvuje s dítětem ŠPZ (většinou 2 termíny – spec. ped. část, psychol. část). Pomáháme s telefonickým objednáním, případně s vyplněním dotazníku online pro objednání.
3. Po vypracování zprávy a doporučení ZZ musí být seznámen se závěry a doporučeními v ŠPZ a vše si převzít.
4. ŠPZ pošle datovou schránkou doporučení škole, do které dítě chodí. ZZ musí podepsat doporučení znovu i ve škole.
5. Při IVP, které škola musí zpracovat do 1 měsíce po podepsání žádosti a informovaného souhlasu ZZ (součást doporučení), ZZ se musí seznámit s vypracovaným IVP a podepsat ho.
6. Při změně školy ZZ znovu musí kontaktovat ŠPZ, které přepíše doporučení pro novou školu a ZZ podepisuje souhlas se zasláním doporučení na novou školu a v nové škole se znovu podepisuje. Pokud se dítě vrací zpět, což se u nás často stává, proces se opakuje.
7. Do 1 roku se ve spolupráci se ŠPZ a ZZ vyhodnocují personální PO (AP, další pedagogický pracovník, tlumočník...) a IVP (různá poradenská zařízení mají různý přístup a formuláře k vyhodnocování).
8. Při kontrolních vyšetřeních, která většinou proběhnou za 1 až 2 roky, se vyplňuje ve spolupráci s vyučujícími dotazník pro ŠPZ a vyhodnocují se stávající PO. Dle vyšetření proběhne nastavení nových PO (telefonicky, písemně).

(ředitel velké veřejné základní školy v Jihomoravském kraji)

Daná škola se snaží o evidování a optimalizaci procesu v rámci školního systému Edookit:

- *Doporučení ŠPZ nahráváme ve formátu PDF do systému jako přílohu.*
- *V doporučení SVP evidujeme číslo jednací, název ŠPZ, identifikátor znevýhodnění, další znevýhodnění, sociální znevýhodnění, datum vydání doporučení, platnost doporučení, prodloužení délky vzdělávání, úprava výstupů vzdělávání. Pokud jsou v doporučení nastaveny PO s NFN/PNFN kódy, vkládají se jednotlivě, u každého se uvádí NFN kód, forma pořízení, požadavek na financování, platnost od/do stanovená poradnou, skutečné poskytování od/do.*
- *Pokud žák odchází nebo mu končí platnost doporučení, musí se doporučení a jednotlivá PO ukončit.*
- *Dále doplňujeme data pro MŠMT (IVP, AP).*
- *Do důležitých sdělení žáka zapisujeme SVP, stupeň PO, IVP, případně zařazení do třídy podle §16 odst. 9 ŠZ, která ŠPZ doporučení vydala a od/do.*
- *IVP ve formátu PDF nahráváme jako přílohu.*

(ředitel velké veřejné základní školy v Jihomoravském kraji)

Kvalitní škola (ČŠI)

Česká školní inspekce na svém webu Kvalitní škola (www.kvalitniskola.cz) definuje kompetenční předpoklady ředitele školy. Jedná se o široké spektrum znalostí, dovedností a postojů, která mohou ovlivnit kvalitu ve vztahu k různým sledovaným kritériím. Cílem přehledu předpokladů ředitele školy je inspirovat konkrétní ředitele k dalšímu vzdělávání v některých ze zmíněných témat.

Samotná ČŠI připouští, že rozsah kritérií je velmi široký, tudíž se ředitel může omezit jen na kritéria, v nichž chce dosáhnout na své škole zlepšení. Kompetenční předpoklady jsou prezentovány ve vztahu k jednotlivým kritériím, včetně doplnění konkrétních příkladů.

Na stejné webové stránce jsou k dispozici i metodická doporučení ke kritériím hodnocení, která jsou opět rozdělena dle sledovaných kritérií – viz seznam v tabulce 15 níže.

Tabulka 15. Metodická doporučení z webové stránky Kvalitní škola

1. Koncepce a rámec školy
1.1. Škola má jasně formulovanou vizi a realistickou strategii rozvoje, které pedagogové sdílejí a naplňují 1.2. Škola má vzdělávací program (ŠVP), který vychází z vize a strategie rozvoje školy a je v souladu s kurikulárními dokumenty (RVP); jeho cíle jsou srozumitelné pro pedagogy i rodiče 1.3. Škola funguje podle jasných pravidel umožňujících konstruktivní komunikaci všech aktérů (vedení, pedagogové, rodiče) a jejich participaci na chodu školy 1.4. Škola je vstřícná a bezpečné místo pro žáky, jejich rodiče i pedagogy 1.5. Škola spolupracuje s vnějšími partnery
2. Pedagogické vedení školy
2.1. Vedení školy aktivně řídí, pravidelně monitoruje a vyhodnocuje práci školy a přijímá účinná opatření 2.2. Vedení školy aktivně vytváří zdravé školní klima – pečuje o vztahy mezi pedagogy, žáky i vzájemné vztahy mezi pedagogy, žáky i jejich rodiči a o vzájemnou spolupráci všech aktérů 2.3. Vedení školy usiluje o zajištění optimálních personálních podmínek pro vzdělávání, cíleně pečuje o naplnění relevantních potřeb každého pedagoga a jeho profesní rozvoj, vytváří podmínky pro výměnu pedagogických zkušeností s dalšími školami a účinně podporuje začínající pedagogy 2.4. Vedení školy usiluje o optimální materiální podmínky vzdělávání a pečuje o jejich účelné využívání 2.5. Vedení školy klade důraz na vlastní profesní rozvoj
3. Kvalita pedagogického sboru
...
4. Výuka
...
5. Vzdělávací výsledky žáků
...
6. Podpora žáků při vzdělávání (rovné příležitosti)
...

(převzato z webových stránek Kvalitniskola.cz – ČŠI, 2022)

V analýze administrativních činností byly často objeveny úkony, které souvisí například s kritériem 2.1. Vedení školy aktivně řídí, pravidelně monitoruje a vyhodnocuje práci školy a přijímá účinná opatření. Z tohoto důvodu je níže uvedeno (Tab. 16), jak jsou metodická doporučení na webu České školní inspekce v tomto ohledu detailněji rozpracována. Jednotlivá doporučení jsou rozdělena do čtyř oblastí: A) Doporučení pro řízení práce školy, B) Doporučení pro provádění vlastního hodnocení / evaluace školy, C) Doporučení pro vyhodnocování opatření, a D) Doporučení pro zajištění souladu řízení s právními předpisy. Zároveň jsou doporučení rozdělena do třech úrovní na nejdůležitější, důležitá a méně důležitá (více viz přehledová tabulka níže).

Tabulka 16. Metodická doporučení z webové stránky Kvalitní škola

A) Doporučení pro řízení práce školy	
▪	Nejdůležitější
	○ V návaznosti na koncepci rozvoje školy (strategický plán) formulujte vaše priority, které se promítnou do přijímaných opatření (akčního plánování). ○ Nastavte účinný systém řízení kvality vaší pedagogické práce včetně nástrojů monitorování a zpětné vazby např. hospitační nebo kontrolní činnost zaměřená na danou prioritu. (Inspiraci lze nalézt v komplexních systémech založených na normě ISO 9001, zejména plánování a řízení procesů, pořádek v dokumentech, informační systém, odpovědnosti osob, ukazatele kvality.) ○ Účelně rozdělte kompetence mezi vedoucí pracovníky školy.
	Důležitá
▪	○ Využívejte potenciálu poradních a metodických orgánů školy (např. pedagogickou radu, metodické sdružení, předmětové komise a další pracovní týmy typu školního poradenského pracoviště) a aktivně podporujete jejich pravidelnou a systematickou činnost. ○ Při řízení školy, monitorování, komunikaci a vyhodnocování využívejte efektivně prostředky digitálních technologií, sjednocujte využívaná SW řešení.
	Méně důležitá
	○ Poskytujte pedagogům častou zpětnou vazbu k jejich podílu na realizaci plánovaných strategických cílů i jednotlivých aktivit školy. ○ Zjišťujte názory pedagogických i nepedagogických zaměstnanců školy, žáků, rodičů a ostatních partnerů školy.
B) Doporučení pro provádění vlastního hodnocení / evaluace školy	
▪	Nejdůležitější
	○ Vytvořte jednoduchý efektivní systém evaluace jednotlivých oblastí školy (např. pedagogického procesu, personálního řízení) s nastavením časových období, reálných ukazatelů, nástrojů a způsobů k vyhodnocování získaných informací.
	Důležitá
▪	○ Zapojte do promyšleného a systematicky plánovaného procesu autoevaluace všechny pracovníky školy. Dejte najevo, že vás zajímají názory a zkušenosti každého v týmu. ○ Využijte proces a výsledky vlastního hodnocení k tomu, aby jednotliví pedagogičtí pracovníci lépe porozuměli svým schopnostem a dostali příležitost je využít optimálním způsobem v odpovídajících rolích a specializovaných činnostech. Pomozte lidem najít a rozvíjet v sobě to nejlepší.
	Méně důležitá
	○ Stále připomínejte všem, že hlavním smyslem vlastního hodnocení školy je zlepšování ať už v oblasti jednotlivých činností nebo v oblasti výsledků. Společně vytvářejte učící se společenství. ○ Využívejte pro zlepšování svého systému vlastního hodnocení příklady inspirativní praxe jiných úspěšných škol.
C) Doporučení pro vyhodnocování opatření	
▪	Nejdůležitější
	○ Využívejte výsledků vlastní hospitační a kontrolní činnosti v rámci školy, případně externího hodnocení (ČŠI), pro ověření účinnosti dříve přijímaných opatření.
	Důležitá
	○ Seznamujte pracovníky školy s analýzou současného stavu, stavem očekávaným a opatřeními k jeho zlepšení. Provádějte se spolupracovníky společnou reflexi procesu naplňování přijatých opatření a vyhodnocujte jejich účinnost.

D) Doporučení pro zajištění souladu řízení s právními předpisy

- **Nejdůležitější**
 - Včas reagujte na změny právních předpisů a pravidelně aktualizujte **interní předpisy** při jejich změně. Využijte vhodné SW aplikace pro sledování změn.
 - Prokazatelně a promyšleně s nimi seznamujte zaměstnance, žáky i jejich rodiče.
- **Důležitá**
 - Využívejte všechny dostupné **formy dalšího vzdělávání** v oblasti právních předpisů včetně samostudia, prezenčních i distančních vzdělávacích akcí.

(převzato z webových stránek Kvalitniskola.cz – ČŠI, 2022)

V sekci „Nástroje pro vlastní hodnocení“ jsou materiály sloužící pro získání okamžitého snímku školy, hospitační záznamy, změření klima školy apod. (např. hospitační záznam pro ZŠ – [https://www.kvalitniskola.cz/Nastroje-dostupne-v-InspIS-DATA/Nastroje-pro-vlastni-hodnoceni-podle-kriterii/Hospitacni-zaznam-zakladni-vzdelavani-\(1\).aspx](https://www.kvalitniskola.cz/Nastroje-dostupne-v-InspIS-DATA/Nastroje-pro-vlastni-hodnoceni-podle-kriterii/Hospitacni-zaznam-zakladni-vzdelavani-(1).aspx))

Jednotné zajištění IT služeb pro školy stejného zřizovatele

Správa informačních technologií města Plzeň (SITMP) poskytuje školám hardware a zajišťuje software – interaktivní tabule, počítače, tablety, mobily, pevné linky, aplikace, výukové programy, tiskové zařízení a s tím spojenou instalaci a servis. Všechny městské základní a mateřské školy jsou vybavovány centrálně nakupovanou a servisovanou informační technikou a softwarovými licencemi. Tím se šetří nejen prostředky, ale zejména stres s výběrem, pořízením a správou systémů na vlastní náklady. Zároveň mají možnost konzultace a řešení problému na helpdesku SITMP, čímž je zajištěno rychle vyřešení problémů a minimální narušení výuky.

Využívání IT nástrojů pro vnitřní komunikaci ve škole a komunikaci s rodiči

Školy využívají rozmanité IT nástroje pro komunikaci úkolů v rámci organizace (příprava porad, dodání podkladů, průběžné zápisy apod.), ale i ve vztahu ke komunikaci s rodiči (např. již často využívané MS Teams a EduKit, ale i inovativní uzavřené sociální sítě jako je ClassDojo). IT nástroje jsou využívány v běžné administrativní agendě spojené s výchovně-vzdělávacím procesem (např. Bakaláři, Škola on-line), zejména ve formě elektronické třídní knihy, třídních výkazů apod.

Další příkladem dobré praxe je zavádění sdílených souborů a uložišť (např. One Drive, Google Disk), ale i využití padletů pro efektivní průběh porady vedení školy.

Přílohy

Příloha 1. Seznam úkonů spojených s administrativou ve školní jídelně

Záznam byl získán v rámci kvalitativního šetření při rozhovoru s vedoucí školní jídelny na veřejné, středně velké základní škole v Jihočeském kraji.

Krajská hygienická stanice
▪ Provozní a sanitační řád ▪ Systém HACCP ▪ Původ potravin (dodací listy) ▪ Vedení dokumentace o uskutečnění školení z hygienického minima u jednotlivých pracovníků jídelny ▪ Vedení dokumentace o nakládání odpadů ze školní jídelny ▪ Vedení dokumentace o nakládání s jedlými oleji a tuky
Česká školní inspekce
▪ Spotřební koš ▪ Výdejky (kontrola tzv. Doporučené pestrosti) ▪ Provozní a sanitační řád ▪ Přihlášky ke stravování ▪ Výkaz o činnosti školního stravování ▪ Informace pro strávníky v tištěné podobě ▪ Vedení dokumentace o školních projektech Školní mléko a Ovoce do škol (dodací listy, roční hlášení o počtu žáků)
Finanční úřad
▪ Výdajové doklady ▪ Příjmové doklady ▪ Denní pokladna ▪ Měsíční uzávěrky pokladny
Státní veterinární správa
▪ Provozní a sanitační řád ▪ Systém HACCP ▪ Původ potravin (dodací listy) ▪ Vedení dokumentace o uskutečnění školení z hygienického minima u jednotlivých pracovníků jídelny ▪ Vedení dokumentace o nakládání odpadů ze školní jídelny
SZIF
▪ Vedení dokumentace o školních projektech Školní mléko a Ovoce do škol (dodací listy, roční hlášení o počtu žáků)

Škola – ekonomický úsek

- Dokumentace o likvidaci vyřazeného majetku
- Dokumentace o inventurním soupisu majetku
- Dokumentace o likvidaci OOPP
- Dokumentace – měsíční přehled pokladny ze školní jídelny
- Dokumentace – měsíční přehled plateb
- Dokumentace – daňová rekapitulace za daný měsíc
- Dokumentace – měsíční hospodaření skladu potravin
- Dokumentace o neodhlášených obědech za daný měsíc
- Vystavení podkladů pro faktury (strávníci, kteří hradí stravné na základě faktury za předcházející měsíc)
- Odevzdání pokladů pro platbu stravného formou inkas
- Odevzdání podkladů pro přeúčtování provozních nákladů (doplňková činnost – svačiny, stravování cizích strávníků)
- Odevzdání podkladů pro mzdy

Škola – vnitřní

- Zpracování příjmemek
- Zpracování žádanky
- Zpracování odhlášek stravování
- Zpracování výdejky
- Zpracování a aktualizace HACCAP
- Zpracování a aktualizace provozního, sanitačního řádu, pravidel pro stravování
- Zpracování přihlášek ke stravování
- Zpracování bankovního výpisu z účtu potravin (kontrola zaplacených faktur za potraviny, stravování)
- Vystavování uzávěrkových sestav – stravné, sklad potravin
- Vedení evidence drogerie, majetku

Příloha 2. Časový snímek administrativních činností spojených s provozem školní jídelny

Záznam byl získán v rámci kvalitativního šetření v roce 2020 od vedoucí školní jídelny na veřejné, středně velké základní škole v Jihočeském kraji.

Datum	Činnost	Forma	Čas (min.)
01. 10.	Odhlášky stravy	Papír, portál Stravné	60
01. 10.	Příjem surovin do programu Sklad	papír, portál Sklad	30
01. 10.	Příprava žádanky pro výdej surovin na vaření pro následující den	portál Stravné, portál Sklad, papír	15
01. 10.	Zapisování faktur, párování s příjemkami	portál Účtárna, portál Sklad	60
01. 10.	Výdej surovin ze skladu – výdejka	portál Sklad, papír	15
01. 10.	Doplnění a odevzdání likvidačních protokolů pro odpisy majetku za rok 2020	elektronicky, papír	60
01. 10.	Kontrola zaplacených faktur z bankovního výpisu, kontrola výpisu za září a uzavření měsíce	papír	30
02. 10.	Odhlášky stravy	papír, portál Stravné	60
02. 10.	Příjem surovin do programu Sklad	papír, portál Sklad	30
02. 10.	Normování potravin na následující týden	portál Stravné, portál Sklad, papír	30
02. 10.	Příprava žádanky pro výdej surovin na vaření pro následující den	portál Stravné, portál Sklad, papír	15
02. 10.	Výdej surovin ze skladu – výdejka	portál Sklad, papír	15
05. 10.	Odhlášky stravy	papír, portál Stravné	60
05. 10.	Příjem surovin do programu Sklad	papír, portál Sklad	30
05. 10.	Kontrola odhlášených obědů žáků a zaměstnanců ve dnech jejich nepřítomnosti, zápis upozornění pro rodiče	portál Stravné, papír	120
05. 10.	Kontrola zaplacených faktur z bankovního výpisu	papír	30
05. 10.	Vystavování faktur za stravné pro cizí strávníky	portál Stravné, papír	30
05. 10.	Kontrola zaplacených faktur z bankovního výpisu	papír	30
05. 10.	Příprava žádanky pro výdej surovin na vaření pro následující den	portál Stravné, portál Sklad, papír	15
05. 10.	Výdej surovin ze skladu – výdejka	portál Sklad, papír	15
05. 10.	Uzávěrka za měsíc září – podklady za stravné	Portál Stravné, papír	120
05. 10.	Uzávěrka za měsíc září – podklady za sklad	portál Sklad, papír	60
05. 10.	Vyplnění podkladů pro ekonomku školy za stravování cizích strávníků (doplňková činnost) za měsíc září	Portál Sklad, portál Stravné, elektronicky, papír	30

06. 10.	Odhlášky stravy	papír, portál Stravné	60
06. 10.	Příjem surovin do programu Sklad	Papír, portál Sklad	30
06. 10.	Odpisy drogerie	papír, portál Sklad drogerie	30
06. 10.	Kontrola záručních lhůt potravin v mrazících	papír	30
06. 10.	Příprava žádanky pro výdej surovin na vaření pro následující den	portál Stravné, portál Sklad, papír	15
06. 10.	Výdej surovin ze skladu – výdejka	portál Sklad, papír	15
07. 10.	Odhlášky stravy	papír, portál Stravné	60
07. 10.	Příjem surovin do programu Sklad	papír, portál Sklad	30
07. 10.	Příprava žádanky pro výdej surovin na vaření pro následující den	portál Stravné, portál Sklad, papír	15
07. 10.	Výdej surovin ze skladu – výdejka	portál Sklad, papír	15
07. 10.	Potvrzení dodávek pro projekty Ovoce do škol a Mléko do škol	papír	15
08. 10.	Odhlášky stravy	papír, portál Stravné	60
08. 10.	Příjem surovin do programu Sklad	papír, portál Sklad	30
08. 10.	Příprava žádanky pro výdej surovin na vaření pro následující den	portál Stravné, portál Sklad, papír	15
08. 10.	Výdej surovin ze skladu – výdejka	portál Sklad, papír	15
08. 10.	Příprava svačin na následující měsíc	papír	30
08. 10.	Likvidační protokol – vyřazení starých pracovních oděvů	papír	60
09. 10.	Odhlášky stravy	papír, portál Stravné	60
09. 10.	Příjem surovin do programu Sklad	papír, portál Sklad	30
09. 10.	Normování potravin na následující týden	portál Stravné, portál Sklad, papír	30
09. 10.	Příprava žádanky pro výdej surovin na vaření pro následující den	portál Sklad, papír	15
09. 10.	Výdej surovin ze skladu – výdejka	portál Sklad, papír	15
09. 10.	Kontrola záručních lhůt potravin ve skladu	papír	120
12. 10.	Odhlášky stravy	papír, portál Stravné	60
12. 10.	Příjem surovin do programu Sklad	papír, elektronicky	30
12. 10.	Průběžná kontrola bankovního výpisu	papír	30
12. 10.	Nový jídelníček na následující měsíc	papír, elektronicky	120

12. 10.	Zadání nového jídelníčku do programu sklad	papír, portál Sklad	90
12. 10.	Příprava žádanky pro výdej surovin na vaření pro následující den	portál Stravné, portál Sklad, papír	15
12. 10.	Výdej surovin ze skladu – výdejka	portál Sklad, papír	15
13. 10.	Odhlášky stravy	papír, portál Stravné	60
13. 10.	Příjem surovin do programu Sklad	papír, portál Sklad	30
13. 10.	Hromadné odhlášky stravy pro žáky – distanční výuka	papír	30
13. 10.	Úprava zadaného jídelníčku na měsíc listopad	papír, elektronicky	120
13. 10.	Zapisování faktur, párování s příjemkami	portál Účtárna, portál Sklad	90
13. 10.	Příprava žádanky pro výdej surovin na vaření pro následující den	portál Stravné, portál Sklad, papír	15
13. 10.	Výdej surovin ze skladu – výdejka	portál Sklad, papír	15
14. 10.	Odhlášky stravy	papír, portál Stravné	60
14. 10.	Příjem surovin do programu Sklad	papír, portál Sklad	30
14. 10.	Příprava žádanky pro výdej surovin na vaření pro následující den	portál Stravné, portál Sklad, papír	15
14. 10.	Výdej surovin ze skladu – výdejka	portál Sklad, papír	15
15. 10.	Odhlášky stravy	papír, portál Stravné	60
15. 10.	Příjem surovin do programu Sklad	papír, portál Sklad	30
15. 10.	Příprava žádanky pro výdej surovin na vaření pro následující den	portál Stravné, portál Sklad, papír	15
15. 10.	Výdej surovin ze skladu – výdejka	portál Sklad, papír	15
15. 10.	Normování potravin na následující týden	portál Stravné, portál Sklad, papír	30
16. 10.	Odhlášky stravy	papír, portál Stravné	60
16. 10.	Příjem surovin do programu Sklad	papír, portál Sklad	30
16. 10.	Normování potravin na následující týden	portál Stravné, portál Sklad, papír	30
16. 10.	Příprava žádanky pro výdej surovin na vaření pro následující den	portál Stravné, portál Sklad, papír	15
16. 10.	Výdej surovin ze skladu – výdejka	portál Sklad, papír	15
16. 10.	Průběžná kontrola záručních lhůt	papír	30
19. 10.	Odhlášky stravy	papír, portál Stravné	60
19. 10.	Příjem surovin do programu Sklad	papír, elektronicky	30

19. 10.	Průběžná kontrola bankovního výpisu	papír	30
19. 10.	Stržení nedoplatků za neodhlášené obědy žáků a zaměstnanců	portál Stravné, papír	30
19. 10.	Příprava žádanky pro výdej surovin na vaření pro následující den	portál Stravné, portál Sklad, papír	15
19. 10.	Výdej surovin ze skladu – výdejka	portál Sklad, papír	15
20. 10.	Hromadné přihlášky strážníků, kteří platí inkasem z účtu, na následující měsíc	Portál Stravné, papír	10
20. 10.	Vytvoření souboru do banky na základě hromadného přihlášení strážníků platící inkasem na následující měsíc	elektronicky, papír	10
20. 10.	Nahrání vytvořeného souboru do internetového bankovníctví, vytvoření a potvrzení průvodky	elektronicky, papír	10
20. 10.	Odhlášky stravy	papír, portál Stravné	60
20. 10.	Příjem surovin do programu Sklad	papír, portál Sklad	30
20. 10.	Příprava žádanky pro výdej surovin na vaření pro následující den	portál Stravné, portál Sklad, papír	15
20. 10.	Výdej surovin ze skladu – výdejka	portál Sklad, papír	15
21. 10.	Odhlášky stravy	papír, portál Stravné	60
21. 10.	Příjem surovin do programu Sklad	papír, portál Sklad	30
21. 10.	Příprava žádanky pro výdej surovin na vaření pro následující den	portál Stravné, portál Sklad, papír	15
21. 10.	Výdej surovin ze skladu – výdejka	portál Sklad, papír	15
21. 10.	Průběžná kontrola záručních lhůt	papír	60
22. 10.	Odhlášky stravy	papír, portál Stravné	60
22. 10.	Příjem surovin do programu Sklad	papír, portál Sklad	30
22. 10.	Příprava žádanky pro výdej surovin na vaření pro následující den	portál Stravné, portál Sklad, papír	15
22. 10.	Výdej surovin ze skladu – výdejka	portál Sklad, papír	15
22. 10.	Hromadné odhlášky stravování pro žáky a přihlášení žáků, kteří odebírají oběd po dobu distanční výuky	portál Stravné, papír	60
22. 10.	Příprava na výkaz o činnosti zařízení školního stravování – kontrola přihlášených strážníků	papír, portál Stravné, papír, portál Sklad	240
23. 10.	Odhlášky stravy	papír, portál Stravné	60
23. 10.	Příjem surovin do programu Sklad	papír, portál Sklad	30
23. 10.	Příprava žádanky na následující den a normování stravy na následující týden (po prázdninách)	portál Stravné, portál Sklad, papír	60
23. 10.	Výdej surovin ze skladu – výdejka	portál Sklad, papír	15
23. 10.	Přiřazení inkasních plateb z banky za stravné na listopad	papír, portál Stravné	30

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


MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



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