

## Implementační karta Strategie vzdělávací politiky ČR do roku 2030+

pro období 2021–2023

### „Podpora a řízení škol“

<b>Cíl opatření</b>	
Vybudování funkčního systému podpory škol, který přispěje ke zvýšení kvality vzdělávání, spolupráci, zefektivnění řízení škol a školské soustavy a ke snížení nerovností ve vzdělávání.	
<b>Soubor opatření a klíčových aktivit</b>	
<b>Opatření č. 1</b>	<b>Pilotáž středního článku podpory</b>
<b>Klíčová aktivita 1.1</b>	<b>Pilotáž středního článku</b>
<b>Opatření č. 2</b>	<b>Fakultativní právní subjektivita veřejných škol a školských zařízení</b>
<b>Klíčová aktivita 2.1</b>	<b>Umožnit vykonávat činnost školy bez právní subjektivity</b>
<b>Opatření č. 3</b>	<b>Snižování administrativní zátěže škol</b>
<b>Klíčová aktivita 3.1</b>	<b>Realizace výzkumného záměru</b>
<b>Klíčová aktivita 3.2</b>	<b>Informační systémy</b>
<b>Klíčová aktivita 3.3</b>	<b>Zefektivnění finančních toků</b>
<b>Opatření č. 4</b>	<b>Fakultativní rozdělení kompetencí vedení škol a podpora nepedagogické práce</b>
<b>Klíčová aktivita 4.1</b>	<b>Možnost delegování kompetencí ředitele na více osob</b>
<b>Klíčová aktivita 4.2</b>	<b>Nepedagogický tým školy</b>
<b>Klíčová aktivita 4.3</b>	<b>Spolupodílení se zřizovateli na nepedagogických činnostech školy</b>
<b>Opatření č. 5</b>	<b>Efektivní spolupráce zřizovatelů, ředitelů a úředníků</b>
<b>Klíčová aktivita 5.1</b>	<b>Informační podpora a vzdělávací aktivity pro zřizovatele, ředitele, úředníky a další vedoucí pracovníky ve vzdělávacím systému</b>

## Cíl opatření

Vybudování funkčního systému podpory škol, který přispěje ke zvýšení kvality vzdělávání, spolupráci, zefektivnění řízení škol a školské soustavy a ke snížení nerovností ve vzdělávání.

## Zdůvodnění potřeby

Část problémů s řízením školství souvisí s faktem, že ČR je zemí s nejvíce decentralizovaným řízením školství, resp. s nejvyšší mírou autonomie škol na světě. Tato vysoká míra autonomie přináší celou řadu výhod, jako je možnost upravit obsah a způsob výuky potřebám žáků a studentů v daném místě a rychle reagovat na měnící se potřeby. Relevance se lépe dosahuje v systému, který je decentralizovaný a umožňuje rychlou adaptaci na místní podmínky. Zároveň platí, že školy, které jsou blíže lokální komunitě, obci atd., budují žádoucí zdravé prostředí spolupráce a místní sounáležitosti. Přináší ovšem také problémy: přetíženost ředitelů (i učitelů) mnoha úkoly, fragmentaci odborných a podpůrných kapacit a narůstající rozdíly v jejich kvalitě, soutěživost škol mezi sebou, růst rozdílů mezi školami a regiony, obtížnou komunikaci mezi množstvím aktérů i složitou realizaci jakékoli celonárodní strategie.

Vysoká míra decentralizace je v ČR dále komplikována i velkým počtem malých obcí. Řada obcí zřizuje jen jednu, nebo několik málo škol, často malých, a logicky jí pak může chybět potřebné odborné a organizační zázemí pro efektivní správu a podporu zřizovaných škol. To lze dobře dokumentovat na počtu zřizovatelů škol. Pro ilustraci: v ČR nyní existuje 4172 základních škol (28,8 % běžných základních škol má méně než 50 žáků), které jsou zřizovány 2560 různými zřizovateli. Problémem pramenícím z vysoké míry decentralizace jsou tak právě chybějící kapacity, které lze smysluplně vytvářet pouze pro skupinu škol. Příkladem může být právní poradenství školám, metodická podpora pro učitele jednotlivých předmětů, metodická podpora ředitelů, cílené programy dalšího vzdělávání, centralizovaná odborná správa didaktické techniky, správa IT infrastruktury atd. V některých případech, kdy je zřizovatelem větší město, ke koncentraci kapacit dochází. To ovšem jen dále zvyšuje rozdíly mezi mírou podpory různých škol, které přispívají k růstu regionálních rozdílů i rozdílů mezi školami.

Ve zlepšení kvality a řízení vzdělávací soustavy vidíme příležitost ke snížení krajových nerovností. Navrhovaná opatření musí respektovat podobu a strukturu vzdělávací soustavy, přičemž je třeba stavět na tom, co funguje, a měnit jen to, co opravdu přímo prospěje k lepšímu vzdělávání.

## Soubor opatření a klíčových aktivit

### Opatření č. 1

### Pilotáž středního článku podpory

Cílem pilotního ověření je nalezení funkčního modelu středního článku podpory v území, přičemž v pilotní fázi se zaměříme zejména na oblast institucionální podpory veřejných MŠ a ZŠ ve vybraných, typově odlišných lokalitách (za vytvoření úzké formy spolupráce s Místním akčním plánem rozvoje vzdělávání). Institucionální podporou je myšlena ta, která cílí na školu jako právnickou osobu spolupracující s místními aktéry, stejně tak na řídicí, právní, ekonomické a dotační procesy a personální a administrativní záležitosti škol. Součástí pilotního ověření bude i navržení a ověření optimálně nastaveného vztahu centrálně řízené složky středního článku a realizátorů MAP. Střední článek nebude mít přímou řídicí pravomoc, ale roli podpůrnou a koordinační. V rámci realizace se pilotní ověření zaměří i na analýzu vhodných modelů nositele středního článku.

Úkolem středního článku bude zejména:

1. poskytovat nebo koordinovat metodickou podporu školám na daném území včetně podpory rozvoje manažerských a řídicích kompetencí ředitelů škol;
2. podporovat spolupráci mezi školami a dalšími aktéry, jejich vzájemnou komunikaci a sdílení účinné praxe;
3. koordinovat záměry a aktivity jednotlivých škol a aktérů ve vzdělávání v daném území;
4. poskytovat podporu v oblasti administrativních činností;
5. poskytovat školám aktuální informace relevantní pro dané území;
6. přinášet MŠMT aktuální informace ze škol;
7. poskytovat základní právní podporu a poradenství ve školství;

	<p>8. podporovat pozitivní inovace ve školách, pomáhat s jejich vyhodnocováním a dalším rozšiřováním ve spolupráci s NPI;</p> <p>9. monitorovat dopady rozvojových a podpůrných aktivit ve školách na zvyšování kvality učení žáků, klíčové vzdělávací výsledky a zvyšování rovných šancí ve vzdělávání ve spolupráci s ČŠI;</p> <p>10. poskytovat podporu školám v oblasti rozvoje využívání jejich ICT nástrojů ve spolupráci s NPI</p>
<b>Klíčová aktivita 1.1</b>	<b>Pilotáž středního článku</b>
Podrobný popis procesů a principů v oblasti pilotáže středního článku podpory je uveden v příloze č. 1 Model středního článku podpory.	
<b>Období realizace:</b>	<b>2021-2023</b>
<b>Financování:</b>	<b>SR – zvýšený nárok ve výši 37 000 000 Kč.</b>
<b>Výstupy:</b>	<b>Ověření funkčního modelu středního článku podpory v území</b>
<b>Opatření č. 2</b>	<b>Fakultativní právní subjektivita veřejných škol a školských zařízení</b>
Cílem opatření je příprava věcného záměru řešení, které by umožnilo vykonávat činnost veřejných škol a školských zařízení bez právní subjektivity. Řešení by umožnilo především menším zřizovatelům zřizovat školy a školská zařízení bez právní subjektivity (např. jako organizační složky obce). Pro školy a školská zařízení bez právní subjektivity by pak zřizovatel zajišťoval např. vedení účetnictví, majetkovou a technickou správu atp., tedy činnosti, které přímo nesouvisejí s poskytováním vzdělávání či školských služeb, podle školského zákona.	
<b>Klíčová aktivita 2.1</b>	<b>Umožnit vykonávat činnost školy bez právní subjektivity</b>
Příprava věcného záměru úpravy právních předpisů, která umožní vykonávat činnost školy a školských zařízení bez samostatné právní subjektivity.	
<b>Termín:</b>	<b>2022</b>
<b>Financování:</b>	<b>SR – v rámci činnosti rezortu</b>
<b>Výstupy:</b>	<b>Věcný záměr řešení</b>
<b>Opatření č. 3</b>	<b>Snižování administrativní zátěže škol</b>
Cílem je snížení administrativní zátěže škol a zefektivnění procesů s ní souvisejících, a to jak v oblastech, které souvisí přímo s činností školy či školského zařízení (matriky, sběr dat, pedagogická dokumentace, správní řízení atp.), tak v případě administrativy spojené s činností právnické osoby jako takové (ekonomické výkaznictví, BOZP, smlouvy). Opatření naváže na výstupy výzkumného záměru TAČR zaměřeného na podrobnou analýzu administrativních činností základních škol. Činnost bude zmapována 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 bude vytvořena základní klasifikace, jak školy řeší rozdělení administrativy mezi jednotlivé zaměstnance školy. Na základě výsledků tohoto výzkumu budou realizována konkrétní v něm navržená opatření s očekávaným dopadem ve všech školách.	
<b>Klíčová aktivita 3.1</b>	<b>Realizace výzkumného záměru</b>
Na základě výstupů výzkumného záměru TAČR budou sníženy vykazovací povinnosti tam, kde je to možné, a odstraněny duplicity ve vykazování.	
<b>Období realizace:</b>	<b>2020-2023</b>
<b>Financování:</b>	<b>SR – v rámci činnosti rezortu</b>
<b>Výstupy:</b>	<b>Racionalizace vykazovacích povinností škol</b>
<b>Klíčová aktivita 3.2</b>	<b>Informační systémy</b>

Zavedením funkčního resortního informačního systému zjednodušíme předávání informací i jejich získávání a sdílení mezi oprávněnými osobami. Pozornost bude zaměřena i na zvýšení kompatibility stávajících informačních systémů škol.	
<b>Období realizace:</b>	<b>2020-2023</b>
<b>Financování:</b>	<b>SR a ERDF – bez potřeby navýšení nároku nad rámec již vyčleněných prostředků</b>
<b>Výstupy:</b>	<b>Funkční informační systém</b>
<b>Klíčová aktivita 3.3</b>	<b>Zefektivnění finančních toků</b>
Bude snižována váha kontraktovaného (projektového) financování a posilováno financování institucionální. Některé prostředky z rozvojových programů budou včleněny do systému financování regionálního školství.	
<b>Období realizace:</b>	<b>2020-2023</b>
<b>Financování:</b>	<b>SR – v rámci činnosti rezortu</b>
<b>Výstupy:</b>	<b>Posílení institucionálního financování</b>
<b>Opatření č. 4</b>	<b>Fakultativní rozdělení kompetencí vedení škol a podpora nepedagogické práce</b>
<p>Cílem opatření je komplexní podpora nepedagogické práce a rozdělení kompetencí v rámci řízení organizace, které školám umožní věnovat maximální možný čas kvalitě pedagogického procesu. Dle aktuální právní úpravy (§ 166 školského zákona) je povinně ředitel ŠPO či PO (nebo vedoucí organizační složky státu nebo její součástí) ředitelem všech škol a školských zařízení, jejichž činnost daná právnická osoba vykonává. Na rozdíl od škol provozovaných jinými právními subjekty (s.r.o., z.s., z.ú.) nutně vykonávají ředitelé školských právnických osob a příspěvkových organizací zároveň dvojí roli – jsou statutárními zástupci právnické osoby a zároveň řediteli (všech) škol a školských zařízení. Dopadají na ně tak nejenom povinnosti ředitele školy dle školského zákon (§ 164-165), ale i povinnosti vyplývající všem právnickým osobám z jiných právních předpisů. Tato dvojí role („statutár x ředitel pro vzdělávání/pedagogický lídr“) způsobuje, že ředitelé často nemají podmínky a časové kapacity věnovat se dostatečně pedagogickému vedení, které je zásadní pro rozvoj kvality vzdělávání.</p> <p>V rámci školy je nezbytně nutné převést v maximální možné míře administrativní a další práce související s přímou pedagogickou činností na nepedagogické zaměstnance, např. vedení pedagogické dokumentace školy včetně školních matrik či evidence absencí, dohled nad žáky, organizace vzdělávacích a jiných mimoškolních akcí atp. Za tímto účelem bude v návaznosti na výsledky výzkumu TAČR vypracován standard nepedagogické práce a minimální požadavky na tým nepedagogických pracovníků dle druhu a velikosti školy.</p>	
<b>Klíčová aktivita 4.1</b>	<b>Možnost delegování kompetencí ředitele na více osob</b>
Bude vytvořen věcný záměr pro možné rozdělení rolí ředitele ve dvou základních variantách: <ul style="list-style-type: none"> <li>- manažer školy x pedagogický ředitel</li> <li>- ředitel školy x technický ředitel</li> </ul>	
<b>Termín</b>	<b>2022</b>
<b>Financování:</b>	<b>SR – v rámci činnosti rezortu</b>
<b>Výstupy:</b>	<b>Vytvoření věcného záměru řešení</b>
<b>Klíčová aktivita 4.2</b>	<b>Nepedagogický tým školy</b>
Bude vytvořen minimální standard týmu nepedagogických pracovníků dle druhu a velikosti školy, který definuje nezbytně nutné nepedagogické pozice a rozsah úvazků pro optimální fungování školy, a to jak v oblasti technickoprovozní, tak administrativní, ekonomické či organizační. Financování standardizovaného týmu bude součástí institucionálního financování.	
<b>Termín:</b>	<b>2023</b>

<b>Financování:</b>	<b>SR – v rámci činnosti rezortu</b>
<b>Výstupy:</b>	<b>Standard nepedagogického týmu školy</b>
<b>Klíčová aktivita 4.3</b>	<b>Spolupodílení se zřizovatelů na nepedagogických činnostech školy</b>
Bude vytvořen věcný záměr pro možnost převzetí některých nepedagogických činností zřizovatelem (např. správce ICT, údržba zahrady, budov atp.).	
<b>Termín:</b>	<b>2023</b>
<b>Financování:</b>	<b>SR – v rámci činnosti rezortu</b>
<b>Výstupy:</b>	<b>Věcný záměr řešení</b>
<b>Opatření č. 5</b>	<b>Efektivní spolupráce zřizovatelů, ředitelů a úředníků</b>
Cílem je posílení efektivní spolupráce mezi zřizovatelem, vedením škol, úředníky a MŠMT s pozitivním dopadem na rozvoj vzdělávacího systému prostřednictvím zvyšování kompetencí, znalostí a dovedností těchto aktérů a růstem jejich vzájemné důvěry.	
<b>Klíčová aktivita 5.1</b>	<b>Informační podpora a vzdělávací aktivity pro zřizovatele, ředitele, úředníky a další vedoucí pracovníky ve vzdělávacím systému</b>
<p>Vydání a pravidelná aktualizace příručky pro zřizovatele/nové zastupitele, která bude obsahovat teoretické ukotvení postavení zřizovatele, jeho práva, povinnosti a role v systému vzdělávání, funkce školské rady, pravidla financování škol, zázemí a vybavení škol, konkurzy na ředitele a praktickou část se vzorovými dokumenty (např. zřizovací listiny, volební řád školské rady, žádosti o zápis školy do rejstříku, konkurzy na ředitele, možná kritéria pro odměňování ředitelů a hodnocení škol...).</p> <p>V návaznosti na předešlé budou organizovány vzdělávací aktivity pro zástupce samospráv, státní správy i dalších vedoucích pracovníků ve školství – konference, semináře, kombinace odborných referátů, panelové diskuse a praktických workshopů. Nově bude vytvořen modulový kurz pro úředníky a proběhne aktualizace obsahů úřednické zkoušky. Pro vedoucí pracovníky bude připraven nový modulový vzdělávací program zaměřený primárně na efektivní postupy, jak vést školy na svém území ke zvyšování kvality učení dětí a rovných šancí ve školách (určený vedoucím úředníkům i managementu škol). Posílení informační podpory pro zřizovatele bude doprovázeno vyhlášením soutěže oceňující obce pozitivně ovlivňující vzdělávání.</p>	
<b>Období realizace:</b>	<b>2020-2023</b>
<b>Financování:</b>	<b>SR a ESF – bez potřeby navýšení nároku v oblasti informační podpory a vzdělávacích aktivit, s navýšením nároku o 300 000 Kč za účelem realizace soutěže pro zřizovatele</b>
<b>Výstupy:</b>	<b>Příručka pro zřizovatele v roce 2022 Modulový kurz pro úředníky a vedoucí pracovníky 2023 Vyhlášení soutěže v roce 2021</b>
<b>Návazná opatření</b>	
<p>Vyhodnocení a plošná realizace středního článku podpory v území</p> <p>Rozšíření středního článku podpory v území o oblast pedagogické podpory</p> <p>Ověření modelu realizace středního článku podpory pro oblast SŠ na krajské úrovni</p> <p>Implementace opatření vzešlých z věcných záměrů</p>	
<b>Seznam příloh</b>	
Příloha č.1	Model středního článku podpory