TEXT: RADMIL ŠVANCAR

# VYTVOŘILA PANDEMIE JINOU ŠKOLU?

## Kantoři se toho museli za poslední dobu spoustu naučit

Digitální technika ve vzdělávání se stala v uplynulém více než roce jedním ze stěžejních témat rezortu školství. Faktem je, že se za tu dobu školy proměnily – jednak je ve většině z nich vybavení digitální technikou často nesrovnatelné s koncem roku 2019, jednak se komunikace učitelů s žáky, ale i s jejich rodiči prostřednictvím nejrůznějších internetových platforem stala leckde standardem.

Školy a učitelé se ale museli učit, jak s digitální technikou zacházet, objevit její možnosti a často i její limity. UN se proto zeptaly několika krajských metodiků projektu SYPO – Systém podpory profesního rozvoje učitelů a ředitelů, se kterými problémy se na ně v době pandemie jejich kolegové ze škol nejčastěji obraceli.

### Přes kterou platformu

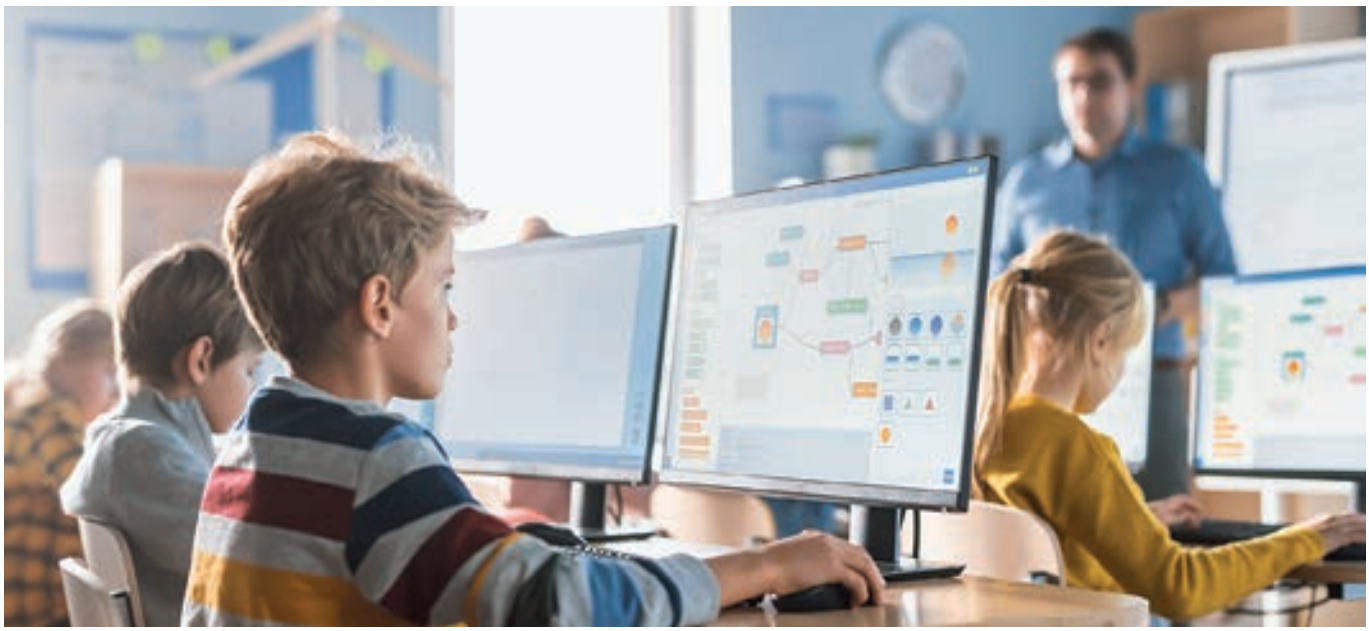
„Nejžádanějším tématem byla podpora školy při výběru a přechodu na platformu, prostřednictvím které by mohli učitelé komunikovat s žáky, ale i s jejich rodiči a konečně i mezi sebou," vzpomíná Irena Vajen, odborná krajská metodička krajského pracoviště Národního pedagogického institutu v Brně. Poznamenává, že řada škol loni na jaře hledala cestu, scházely jim informace, učitelé s tím neměli zkušenosti. Byly školy, které k online výuce využívaly spíše mail, WhatsApp nebo i mobily, někde předávali učitelé raději výukové materiály osobně. „Očekávalo se, že prostě epidemie přejde a škola se vrátí k běžné prezenční výuce," konstatuje I. Vajen. Postupně se ale ukazovalo, že to byl přílišný optimismus. „Velká vlna telefonátů ze škol se rozeběhla po začátku letošního školního roku, v září. Postupně rostl zájem o pomoc s nainstalováním, se zprovozněním a s využíváním platforem. Tehdy už školy viděly, že se musejí připravit na delší čas distančního vzdělávání," říká.

Kromě toho v té době některé školy řešily problémy se získáváním nové techniky, peníze na to z dotace dostaly (za to byly většinou vděčné), ale občas bylo složité sehnat notebooky, které chtěly. „V některých obcích potřebovaly školy posílit konektivitu, to jsou ale věci, ve kterých poradíme, doporučíme řešení, ale finančně pomoci nemůžeme, to není naše úloha," vysvětluje I. Vajen.

Doplňuje, že v době, kdy školy začínaly s žáky prostřednictvím komunikačních platforem pracovat, ozývaly se od učitelů žádosti o metodickou a hlavně didaktickou podporu. Pedagogové se prostě potřebovali naučit, jak touto cestou co nejefektivněji učit. Největší nápor žádostí o podporu a pomoc se podle ní objevoval hlavně na začátku školního roku, v září, říjnu, listopadu.

### Problém s využitím dotykových zařízení

Její kolegyně z krajského pracoviště NPI ČR v Pardubicích odborná krajská metodička SYPO Radka Heřmánková vysvětluje, že v této oblasti spolupracuje se členy krajských metodických kabinetů a s krajským informačním metodikem. Ti poskytují školám metodickou podporu, v oblasti ICT pak poradí krajský metodický kabinet Informatiky a ICT a krajský informační metodik. „V průběhu pandemie učitelé nejvíc potřebovali pomoci s využíváním ICT ve výuce, ptali se, jak pracovat s některými aplikacemi při distanční výuce, někteří měli problém s využitím dotykových zařízení, protože na ně z předchozích let nebyli tolik zvyklí," shrnuje zkušenosti z předchozí doby. Proběhla řada konzultací, pořádali workshopy s těmito tématy. „V rámci projektu SYPO bylo uspořádáno mnoho webinářů, prostřednictvím kterých se mohli učitelé dozvídat, jak se s řadou novinek, které se objevily kvůli distan-



Gorodenkoff / Shutterstock

čnímu vzdělávání, vyrovnat. Učitelé se při těchto příležitostech ptali obvykle i na další témata, která se změnami souvisela – šlo třeba o využívání formativního hodnocení nebo o komunikaci s rodiči," konstatuje R. Heřmánková.

Připomíná také, že postupem času narůstal zájem kolegů ze škol o oblast psychohygieny, protože pro ně byla doba velmi náročná, museli se vyrovnávat s řadou problémů a mnoho nových věcí se učit. „Byli a jsou unavení. Kromě metodické podpory potřebují i podporu psychologickou," zdůrazňuje.

Jako poslední dominantní téma, které se vynořilo na začátku tohoto kalendářního roku, byla podle ní tzv. malá revize RVP ZV, která oblast ICT dominantně řeší. „To všechno jsou tedy témata, která nabízíme v rámci našich akcí, vycházejí ze zájmu učitelů, stavíme na podnětech ze škol," vysvětluje R. Heřmánková.

Když zmiňovala zájem o psychickou a psychologickou podporu, zajímalo mě, jestli v této souvislosti nenarazili na problém, že by se kantoři uzavírali do sebe. Že by měli pocit, že svou psychiku musí zvládnout sami, že skutečnost, že si říkají o pomoc, berou jako své profesionální selhání. „Tahle obava jako by se vytrácela, zátěž je opravdu veliká, učitelé o ní potřebují hovořit, svěřovali se i vzájemně v rámci setkávání, která jsme organizovali. Mluvili o tom, že by potřebovali odpočinek. Střídání prezenční a distanční výuky, rozdílnost příprav, někdy dvojí výuka ve stejné době, sami říkali, že by podporu v psychohygieně potřebovali. Někteří naši lektoři jsou odborníky i v této oblasti, bylo to součástí skupinových i individuálních konzultací pro ředitele škol, i NPI nabízí online semináře s těmito tématy," říká R. Heřmánková.

## Jak zvládnout metodiku

Podle předsedy jihlavského krajského kabinetu Informatika a ICT projektu SYPO Miroslava Slámy a jeho týmu metodiků a KIMů (krajských informačních metodiků) v počátku a v průběhu pandemie jednoznačně dominovalo téma online výuky. Jak takovou výuku realizovat, jaké nástroje využít, jak zvládnout metodiku a didaktiku výuky. „Většina škol nástroje online výuky nikdy nevyužívala, případně je využíval malý počet učitelů na škole. Celkem logicky na tom byly lépe velké školy, které mají vlastního ICT technika, který počítače a PC sítě spravuje. Učitele bylo třeba v dané oblasti proškolit," napsali pro UN z Vysočiny. Za velice přínosné považují vybavení učitelů počítači, to podle nich umožnilo zvýšení kvality a zvýšení motivace učitelů učit online. A poznamenávají k tomu, že profesionální cloudová řešení jsou školám poskytována od velkých firem zdarma. Konečně, z logiky věci to rozšiřuje okruh zájemců o toto řešení.

I Filip Jelínek, krajský ICT metodik projektu SYPO odpovídá na dotaz UN, že se na něho učitelé z Jihočeského kraje nejvíce obraceli s problematikou distanční výuky, aktivizace žáků v online hodinách a využívání cloudových řešení. „V současné době se jedná hlavně o otázky spojené s revizí RVP ZV," poznamenává. Na něj stručně navazuje také Tomáš Řebíček, krajský ICT metodik z Libereckého kraje, který byl i členem týmu revize ICT. „Na začátku pandemie se učitelé zajímali zejména o online nástroje pro vzdělávání, které sloužily k zpestření online výuky. V současných dnech je velkým tématem revize RVP ZV v oblasti ICT a příprava škol na tuto oblast," píše.

MNStudio / Shutterstock

## Jeden počítač na tři učitele

Přes veškeré snahy let minulých sahající až do začátku tisíciletí k pověstnému Indoši (Pamatujete? Internet do škol…) se rozhodně nedá říci, že by všechny školy byly na online výuku dostatečně připraveny. Po první vlně zavírání škol se hledaly finanční prostředky a našlo se přes 1,3 miliardy korun, které byly na začátku letošního školního roku rozděleny nejdříve mezi základní školy a pak i nižším gymnáziím. Díky tomu se dá říci, že letos už jsou skutečně školy lépe vybaveny než před rokem. Jak se to podle zkušeností krajských metodiků odrazilo ve výuce? „Rychlé dovybavení škol tehdy opravdu hodně pomohlo. Hlavně tam, kde na tom byli učitelé s digitální technikou hůř. Vím o školách, kde ještě loni byl jeden počítač v kabinetu na tři učitele, kteří v době, kdy potřebovali na jaře učit distančně, se museli domlouvat, jak se budou střídat," poznamenává I. Vajen z Jihomoravského kraje a dodává, že školy měly navíc leckdy zastaralou techniku se zastaralými operačními systémy, na kterých prostě moderní komunikační platformy nefungují. Někde byly pouze stolní počítače, učitelé neměli k dispozici notebooky, které by mohli vzít domů a využít home office. „Hlavně těmto školám mimořádná dotace pomohla, starší notebooky nebo tablety školy vyčistily, repasovaly a obvykle je půjčovaly žákům, kteří by jinak měli s distančním vzděláváním podstatně větší problémy. Systém zápůjček řešili ředitelé sami, s tím si obvykle poradili, to nebylo téma, které by se u nás objevilo," konstatuje I. Vajen.

Podle R. Heřmánkové z Pardubického kraje bylo dovybavení škol kromě rychlého rozvoje dovedností učitelů v oblasti výuky prostřednictvím digitální techniky asi jedním v nejvýznamnějších témat, která se v diskuzích objevovala. „Kolegové ze škol kvitovali rozšiřující se možnosti distanční výuky, které se jim díky tomu otevíraly. Debaty, které na toto téma vedli, obsahovaly hodně inspirace týkající se využívání nové techniky a práce s ní. Mluvili o tom, co se osvědčilo, co ne. Posun od jara loňského roku, kdy vládly hlavně mobily a maily a WhatsApp, byl obrovský. Důležité je i to, že v rámci jednotlivých škol se sjednotil výběr komunikačních platforem, že různí učitelé v jedné škole obvykle nepoužívali rozdílné prostředí pro online práci a pro komunikaci s žáky a s rodiči, že si žáci nemuseli u různých učitelů zvykat na různé platformy. Zároveň se zvyšovalo i zapojení žáků do distanční výuky, dříve se někteří žáci nemohli připojit, protože neměli IT vybavení," říká R. Heřmánková.

M. Sláma z Kraje Vysočina poznamenává, že učitelé byli dovybaveni notebooky a přenosnými zařízeními, které využívají pro online hodiny, v některých případech podle něho školy kupovaly software a aplikace, které mohou využít při distanční a prezenční výuce. I on dodává, že některé školy půjčovaly počítače přímo žákům, čímž podpořily sociálně slabší rodiny, a ti se mohli aktivně zapojit do online výuky.

F. Jelínek z Jihočeského kraje je přesvědčen o tom, že si většina pedagogů v průběhu tohoto školního roku své digitální kompetence zvýšila. „Školy, které využily ICT metodické konzultace v projektu SYPO, vybavily své učitele novými zařízeními – PC, notebooky, tablety, videokamerami a dalšími digitálními prostředky k vedení online hodin," zmiňuje svoji zkušenost.

„Kvalitní vybavení učitelů je základním předpokladem pro vedení online výuky," konstatuje T. Řebíček z Libereckého kraje. „Chceme-li ve školách rozvíjet využití ICT, je nutné mít odpovídající vybavení, které nebude překážkou pro jejich užití učiteli. Není nic horšího než se snažit vzdělávat učitele v ICT na velmi starých zařízeních. Myslím si, že učitelé se za uplynulý rok velmi posunuli ve svých ICT dovednostech. Věřím, že velké množství nástrojů si učitelé již osvojili a budou je využívat i v běžné prezenční výuce."

## Připojení se lepší

UN se ptaly i na to, zda překážkou pro distanční vyučování také nebyla slabá konektivita. Zdá se ale, že to už v současnosti není problém, který by školy trápil. „Na jižní Moravě jsme na tom celkem dobře, s problémy s konektivitou škol se na naše odborníky ředitelé neobraceli, pokud někde její posílení potřebovali, což není vyloučené, vyřešili to sami. Občas si učitelé postěžují, že by potřebovali rychlejší internet, ale přece jen, my jsme metodici, můžeme poradit, můžeme doporučit, ale to je v této oblasti tak všechno," glosuje I. Vajen. R. Heřmánková z Pardubického kraje dodává, že pokud se o konektivitě mluvilo, pak se jednalo o domácí připojování jak žáků, tak učitelů. Ale konektivita škol je, zdá se, i v tomto regionu na dostatečné úrovni.

„V oblasti konektivity došlo k velkému zlepšení," tvrdí M. Sláma z Vysočiny, která je známa nejvyšším počtem malotřídek v republice. Připomíná, že od doby projektu „Internet do škol", kdy jednotné připojení zajišťoval Telecom (O2), se mnohé změnilo. „Sami zřizovatelé mají zájem o navyšování konektivity připojení a školy si většinou na nedostatečné připojení nestěžují. Horší je to s bezdrátovou sítí na školách. Ta byla často poddimenzovaná, pokrytí signálem bylo leckdy nedostatečné a WIFI síť neumožnila současné online vysílání několika učitelů. Dnes se již ale situace zlepšila," píše.

Podle T. Řebíčka je situace v Libereckém kraji různorodá. „Městské školy jsou na tom pochopitelně lépe. Větším problémem bývá dostatečně kapacitní připojení zejména v horských či odlehlejších oblastech. I zde se však objevují aktivity, které se snaží danou skutečnost měnit a zlepšovat," chválí.

## Kudy na cloudy

Zjišťovali jsme také, zda učitelům něco neschází z hlediska obsahu pro využití ICT ve vzdělávání, který mají aktuálně k dispozici, protože právě tento obsah patří mezi několik vyjmenovaných priorit projektu SYPO. I. Vajen z jižní Moravy k tomu konstatuje, že když se člověk chce dostat dopředu (a to učitelé chtějí), vždycky mu něco schází. „Národní kabinet Informatika a ICT připravoval například příručku pro využívání cloudových služeb. Vznikala doporučení, metodiky, materiálů je k dispozici spousta. Objevovaly se nové podklady a ty se při distančním vzdělávání postupně ověřovaly. Podle mého je v současnosti ale příhodná chvíle ohlédnout se, vybrat to, co se povedlo, co bylo dobré, a to předávat dál. Hodně záleží na tom, jak bude v následující době vypadat výuka, jestli budeme učit hybridně, kombinovaně, jestli bude pokračovat distanční výuka, nebo jestli už bude převažovat prezenční…," uvažuje.

„V rámci revize RVP ZV a zavádění nové informatiky se výrazně rozšiřují možnosti vzdělávání v této oblasti. Obsah výuky informatiky se velmi posiluje. Je to nutné a nezbytné. A dosavadní nedostatky v této oblasti vzdělávání podle mého revize řeší dobře," myslí si R. Heřmánková z Pardubického kraje.

M. Sláma z Vysočiny k tomu poznamenává, že výuka „na dálku" představovala opravdovou revoluci. „Výuka je to nesmírně náročná, příprava na hodiny zabere více času, formativní hodnocení představuje další časovou zátěž pro učitele. Ve většině případů se učitelé naučili pracovat s programy pro vzájemnou komunikaci se žáky, naučili se nástroje online výuky dobře didakticky využívat. Řada seminářů a webinářů je dnes k dispozici zdarma, stačí jen najít čas a chuť se vzdělávat," konstatuje. Hůře již učitelé podle něho zvládají aktivizačních nástrojů ve výuce, které dokáží celou dobu žáka motivovat a zefektivnit jeho práci. I on připomíná, že se mění rámcové vzdělávací plány pro výuku informatiky, i v dalších předmětech je akcentována digitální gramotnost. „Vycházejí nové metodické příručky, metodiky, pracovní listy. To vše musí učitelé také naučit. Bude potřeba další podpora učitelů formou školení, webinářů i podpora materiální," připomíná.

## Každá škola podle sebe

Opakovaně se objevuje názor, že škola už nikdy nebude taková jako před covidem. MŠMT a NPI vyhlásilo pilotní projekt na kombinované vzdělávání s paralelním využívání distanční a prezenční výuky i v době postpandemické. Je otázka, jestli může toto propojování školám pomoci a zda je třeba dávat si pozor na jeho možná rizika.

Podle I. Vajen z Jihomoravského kraje musíme počítat s tím, že se počítače prostě staly standardní součástí našeho života, s digitální gramotností se už jaksi automaticky počítá. „Musíme proto i žákům tuto kompetenci předávat, aby se v tomto prostoru orientovali, vyznali se v něm, uměli v něm pracovat. Je dobré vyzkoušet všechny možné modely a vybrat si ten, který bude pro tu kterou školu nejvhodnější. V každém případě je nutné s využitím distančního vzdělávání počítat a udržovat schopnost používat ho. Nechci malovat čerta na zeď, ale kde je vyloučeno, že to nebudeme ještě potřebovat? Kromě toho distanční nebo kombinované vzdělávání může mít podstatný význam pro děti se zdravotními problémy," upozorňuje.

Pokud by se měla kombinovat distanční a prezenční výuka, dávala by přednost tomu, aby se v rámci roku žáci třeba čtrnáct dnů učili distančně. „Je třeba myslet i na rodiče. Pro ně bude jednodušší zařídit péči o děti po dobu čtrnácti dnů, než se o to snažit jeden den každý týden," říká.

R. Heřmánková z Pardubického kraje si myslí, že hledání dalších cest i formou kombinované výuky je správné, přináší větší flexibilitu, která bude nezbytná. „Je třeba využít zkušeností, které uplynulá doba pandemie ve školství přinesla. Kombinovaná výuka by mohla pomoci větší pružnosti našeho školství, posílila by rozvoj digitálních kompetencí jak u žáků, tak u učitelů. Bylo by dobré, aby si každá škola podle svých podmínek mohla vybrat takovou formu kombinované výuky, která jí bude vyhovovat. Jiná forma může vyhovovat velké sídlištní škole, jiná vesnické malotřídce, podstatné je, aby si o ní rozhodovala škola sama. V každém případě to bude náročné na organizaci výuky a pak na spolupráci mezi školou, žáky a rodiči. Ale perspektivu to má. Konečně, online komunikace nebude výhodná jen pro školy, ale i pro naši komunikaci s učiteli, kdy nebude problém spolupracovat

s lektory z druhého konce republiky," upozorňuje i na možnosti distančního vzdělávání v rámci DVPP.

M. Sláma z Vysočiny ale upozorňuje, že se s myšlenkou kombinovaného vzdělávání pohybujeme na tenkém ledě. „Nejedná se totiž o rotační způsob výuky, kdy se cyklicky mění distanční a prezenční výuka, ale o prezenční výuku s tím, že pomocí online nástrojů je umožněna přítomnost žáka ve třídě na dálku. Chceme nahradit prezenční výuku online formou a stavíme tyto formy na stejnou úroveň? Zde se shodujeme s kolegy z krajského kabinetu ICT, že online výuka nikdy nemůže nahradit prezenční výuku, tak jak jsme ji znali doposud. Kombinované vzdělávání totiž nese řadu rizik, která ještě nedokážeme plně pojmenovat. Zcela odlišné jsou metody a formy práce, narušujeme soukromí třídy a celého vyučovacího procesu, učitel se nemůže věnovat plně dětem ve třídě a současně v online prostoru. Již dnes zaznamenáváme pokusy rodičů, kteří se dožadují online výuky s tím, že děti do školy vůbec nepošlou. Naopak skvěle se online výuka hodí jako nástroj pro doučování, individuální konzultace, různé webináře a porady," vysvětluje.

## Problém správce sítě

V letošním rozpočtu by měly školy najít v rámci financí pro nepedagogické pracovníky i částku na správce sítě. Zlepšilo se zabezpečení škol v této oblasti interními pracovníky? Využily tohoto posílení rozpočtu na přijetí nových pracovníků? A jsou tito odborníci vůbec v dostatečném množství na trhu práce?

„Školy by měly mít peníze na 1041 úvazků, vychází to zhruba 0,4 úvazku na školu, v níž jsou v ročníku vždy dvě třídy," shrnuje základní informace I. Vajen z kraje Jihomoravského. „Je dobře, že se konečně nějaké peníze na správce ICT našly. Kromě toho, že pracuji jako metodik v rámci SYPO, jsem i učitelkou ve škole a vím, že školní metodik nebo koordinátor IT často místo toho, aby skutečně pomáhal kolegům s metodikou a vysvětloval, jak učit s pomocí digitální techniky, musí běhat kolem počítačů a snažit se je udržet v chodu. Jistě, není to jeho práce, ale bohužel se to od něho obvykle očekává a jemu nakonec nic jiného nezbývá. To je potřeba změnit. Školy mají víc techniky, vyšší nároky na ni klade i distanční výuka, přichází malá revize RVP, která posiluje výuku informatiky ve školách… Proto je nezbytné, aby školy tyto odborníky, kteří budou udržovat školní počítačový park, měly. A díky tomu aby se mohli školní metodici ICT zase více věnovat skutečně metodické práci," vysvětluje. A doplňuje, že je ještě třeba vyřešit otázku, jestli budou moci školy najmout z těchto peněz externistu, protože o tom se v terénu stále diskutuje. Správců ICT, kteří by chtěli a mohli nastoupit přímo do škol, je totiž velmi málo, navíc ve firmách mají přece jen jiné platy.

fizkes / Shutterstock

„Školy přivítaly více finančních prostředků na vybavení digitální technikou, čas ukázal, že to je skutečně nutné a nezbytné," poznamenává R. Heřmánková z Pardubického kraje. I ona upozorňuje, že školy mají své ICT koordinátory, kteří však nejsou správci sítí a v jejich pracovní náplni není zajišťování funkčnosti ICT techniky. Většinou na to školy najímají externí odborníky. „Do školství je problematické získat interní správce sítí a udržet si je především na menších školách. Počítačové sítě spravují učitelé, kteří ovšem na to často nemají patřičné kompetence. Není v silách a ani v časových možnostech učitele informatiky a správce zařízení v jedné osobě udržovat všechna zařízení a starat se o ně na denní bázi. Proto by některé školy uvítaly osobu, která by se primárně starala o jednotlivou techniku a zařízení. Protože takové osoby na trhu práce nejsou, uvažují některé školy o využití studentů vyšších ročníků technicky zaměřených a IT SŠ a VŠ, pro které by to mohla být zajímavá praxe a přivýdělek," načrtává možnosti, o kterých by se dalo uvažovat.

## Peníze jen pro základky

M. Sláma z Vysočiny upozorňuje, že je třeba si uvědomit, že se výrazně zvýšil počet všech možných digitálních zařízení na školách a správa a požadavky na bezpečnost a management zařízení jsou velmi časově náročné. Spravují se nejen zařízení, ale i systémy pro organizaci, evidenci, management žáků, systémy online výuky a bezpečnostní systémy.

„Podle zástupců MŠMT bylo vytvořeno na 1000 úvazků na správce sítě. Finance šly pouze na ZŠ, nikoli do SŠ, takže v tom je výrazná nerovnost, současně v rozpočtu nebylo nikde konkrétně určeno, že je to částka na správce sítě, tudíž školy s ní mohly naložit zcela libovolně," připomíná slabá místa. „Představa, že se nyní do škol pohrnou noví ICT odborníci, je mylná. Spíše to umožní snížit o nějakou hodinu vyučovací úvazek současnému správci, kterým je většinou zároveň učitel informatiky," zmiňuje další z možností řešení M. Sláma.

„Nalezení těchto ‚odborníků' za finanční ohodnocení, které máme k dispozici, je pochopitelně problémové," konstatuje T. Řebíček z Libereckého kraje. „Chápal jsem však tento krok MŠMT jako snahu získat zejména žáky ze středních škol, kteří jsou v technologiích zdatní a jsou ochotni řešit běžné technické problémy učitelů. Jakákoliv snaha pomoci školám v této oblasti je velice cenná, protože nároky na vybavení, správu, údržbu i podporu učitelů neustále rostou," poznamenává s jistou nadějí.

Otázkou ale je, jestli se podaří naděje škol, které potřebují správce sítě, naplnit a jak. Na dotaz UN, zda z financí, které byly v rozpočtech škol na nepedagogickou pozici správce ICT, je možné platit externisty, totiž MŠMT odpovědělo, že z přímých výdajů na vzdělávání a školské služby nelze hradit nepedagogickou práci jako službu. „Nepedagogickou práci zajišťovanou službou lze hradit pouze z jiných zdrojů (např. z rozpočtu zřizovatele školy)," zdůrazňuje.

Navrhuje ale cesty, které mohou školy využít. „Školy však mohou se správcem ICT kromě pracovní smlouvy uzavřít dohodu o provedení práce nebo dohodu o pracovní činnosti. V takovém případě ředitel školy může prostřednictvím obce s rozšířenou působností požádat krajský úřad (v případě krajské školy přímo krajský úřad) o převedení finančních prostředků z ukazatele platy do ukazatele ostatní osobní náklady." Bude zajímavé se příští rok poptat ve školách, nakolik jim tento systém skutečně pomohl.