

Dostupná data ke změnám ve školství – demografie, budoucí vývoj a možnosti spolupráce obcí

Karel Gargulák

paq
research



Co si povíme?

- Kontext, ve kterém při správě MŠ a ZŠ
- Dopady účinné legislativy na budoucnost struktury škol v území
- Nastíníme možnosti řešení a potenciál meziobecní spolupráce v udržení sítě škol

6364 obcí a MČ,
které musí zajistit
školní docházku

3448 obecních
zřizovatelů MŠ
zřizuje 4780 škol

2631 obecních
zřizovatelů ZŠ
zřizuje 3624 škol

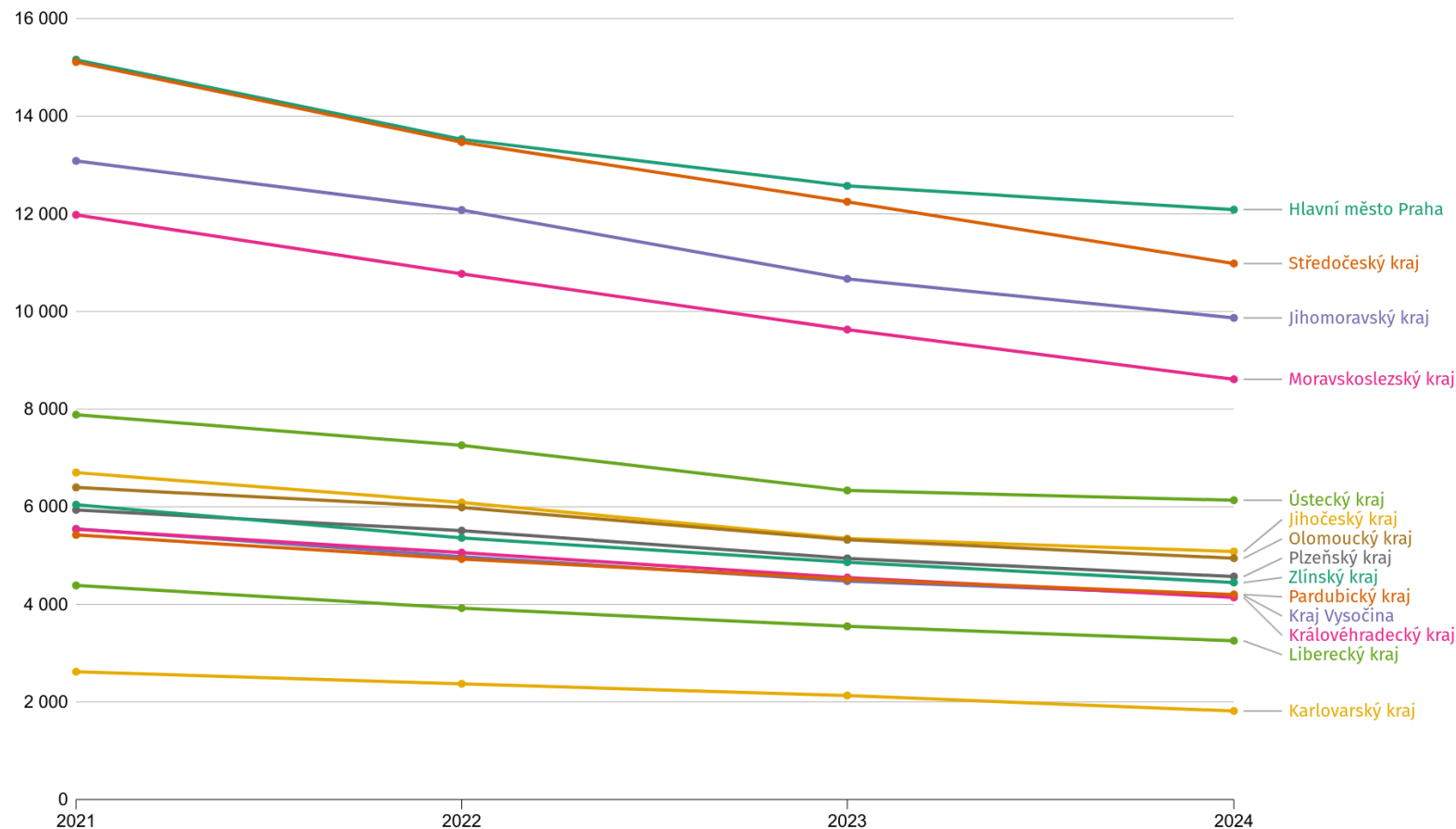
Nové povinnosti a kontext, ve kterém jsme

Demografie – rapidní úbytek dětí

Počet narozených dětí (2021–2024) po krajích

PAQ
research

Počet narozených dětí



Demografie – rapidní úbytek dětí

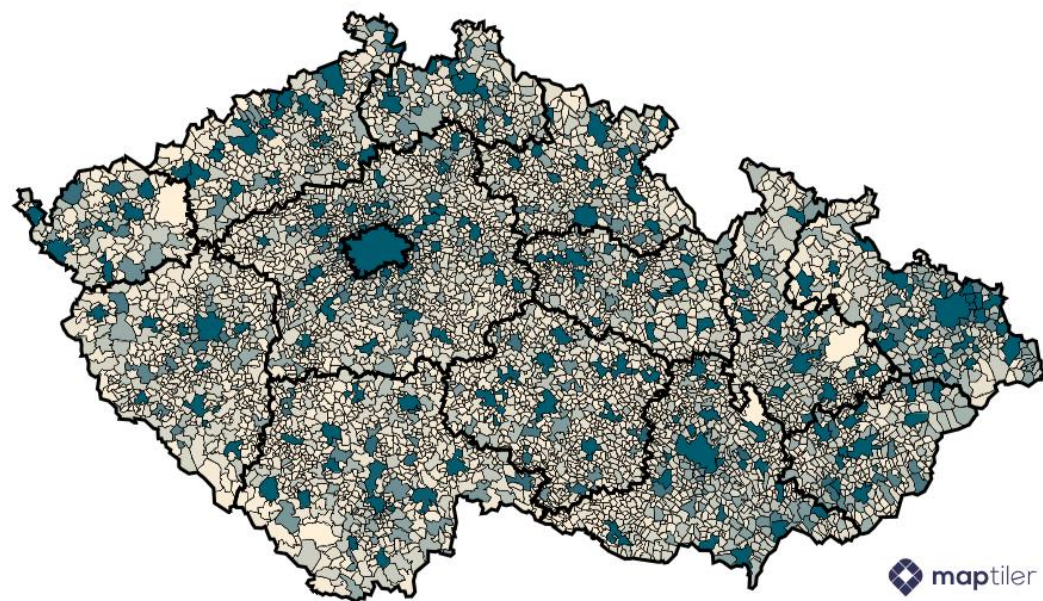
Počet narozených dětí (2019) a Počet narozených dětí (2024) po obcích

paq

Počet narozených dětí (2019)



Suma ČR: 112 231



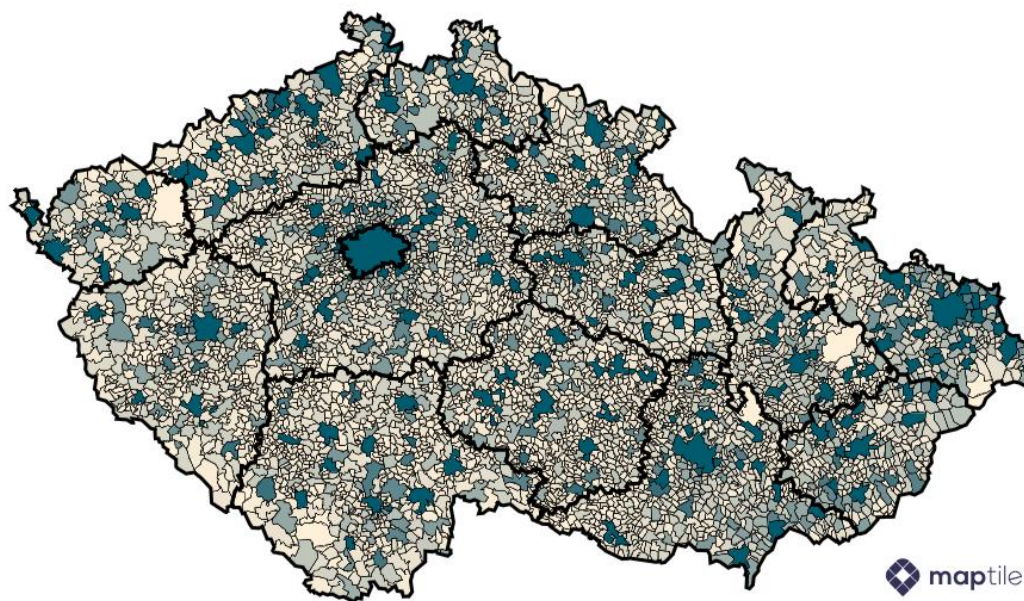
Zdroj dat: ČSÚ

Mapové podklady od ČÚZK licencovány pod CC BY 4.0

Počet narozených dětí (2024)



Suma ČR: 84 311



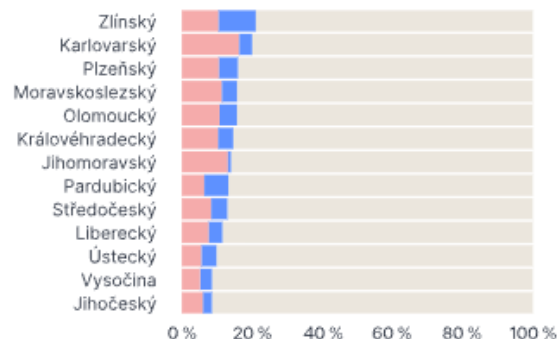
Vytvořeno v DataPAQ od PAQ Research, licence CC BY-NC 4.0

Demografie – rapidní úbytek dětí

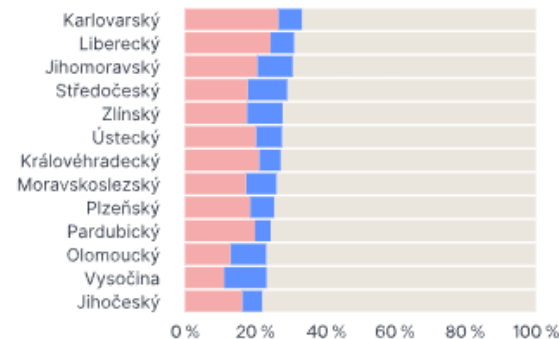
Změny v porodnosti musí řešit ve všech krajích

Trend porodnosti v obci: ● klesající (919) ● rostoucí (381) ● stabilní (4 958)

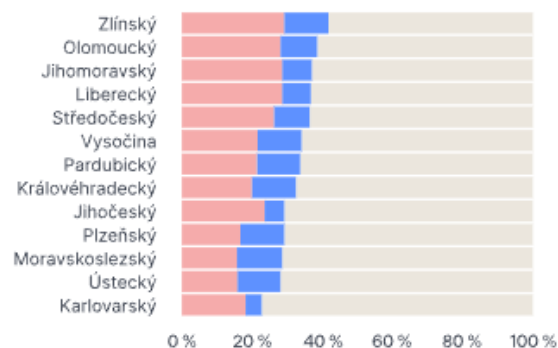
Obce bez dětí v MŠ



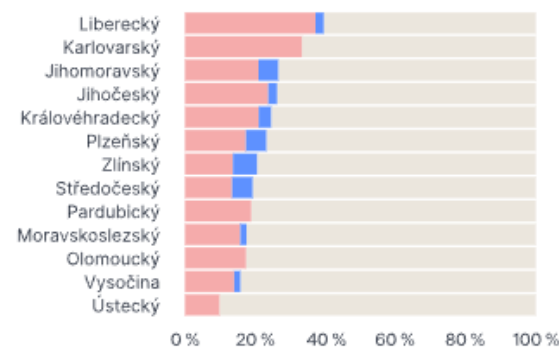
Obce s hraničním počtem dětí v MŠ (do 24 dětí)



Obce s nízkým počtem dětí v MŠ (do 48 dětí)



Obce s vyšším počtem dětí v MŠ



podíl obcí, podle změny velikostní kategorie (podle počtu narozených dětí)

Nové legislativní povinnosti pro zřizovatele a školy

Hlavní opatření:

- Slučování škol u zřizovatelů s více školami (nikoliv s jednou) pod jedno ředitelství tak, **aby vznikly celky s minimálně 180 žáky** – do konce roku 2028
- **Převod financování neped. pracovníků na zřizovatele + nové příjmy školského RUD od ledna 2026**
 - Dílčí zvýhodnění – např. více peněz z RUD pro MŠ, školy zřizovatelé svazkem a společenstvím obcí, školy zřizované více obcemi
- **Převod financování ONIV (učebnice, DVPP, exkurze atd. atd.) na zřizovatele** – obce hradí z RUD od ledna 2026
- **Převod financování podpůrných opatření “nepersonálního typu”** (pomůcky, lavice pro děti s fyzickým hendikepem, mikroskopy pro nadané) pro děti se SVP – obce hradí z RUD od ledna 2026
- **Institucionalizace a financování speciálních pedagogů a psychologů** pouze u základních škol nad 180 žáků, možnost financování sociálního pedagoga

Další kontextová opatření

- **novela školské právnické osoby pro snadnější meziobecní zřizování (ředitel „zůstává ředitel“)**, méně prostředků na nadtarify pro učitele pro školy s nenaplněnými třídami (trvá již déle), nižší limity PHmax (počty finančních hodin), možnost indexového financování škol (více peněz pro potřebné školy a žáky – zatím hlavně z PHmax) atd.

Velké změny schváleny. Malé školy se budou slučovat, promění se i maturity

JOSEF MAČÍ
+ sledovat 451

Facebook X 476



Ilustrační foto.

Více k tématům

Slučování škol pod 180 dětí

- Do konce roku 2028 budou muset **obce s více než dvěma školami sloučit ty školy** (mateřské, základní či střední), které v posledních 3 letech **nedosáhly aspoň jednou na počet 180 dětí nebo žáků.**
- **Z cca téměř 6 500 ředitelství by mělo dojít k pohybu u cca 2100 z nich (převážně MŠ)**

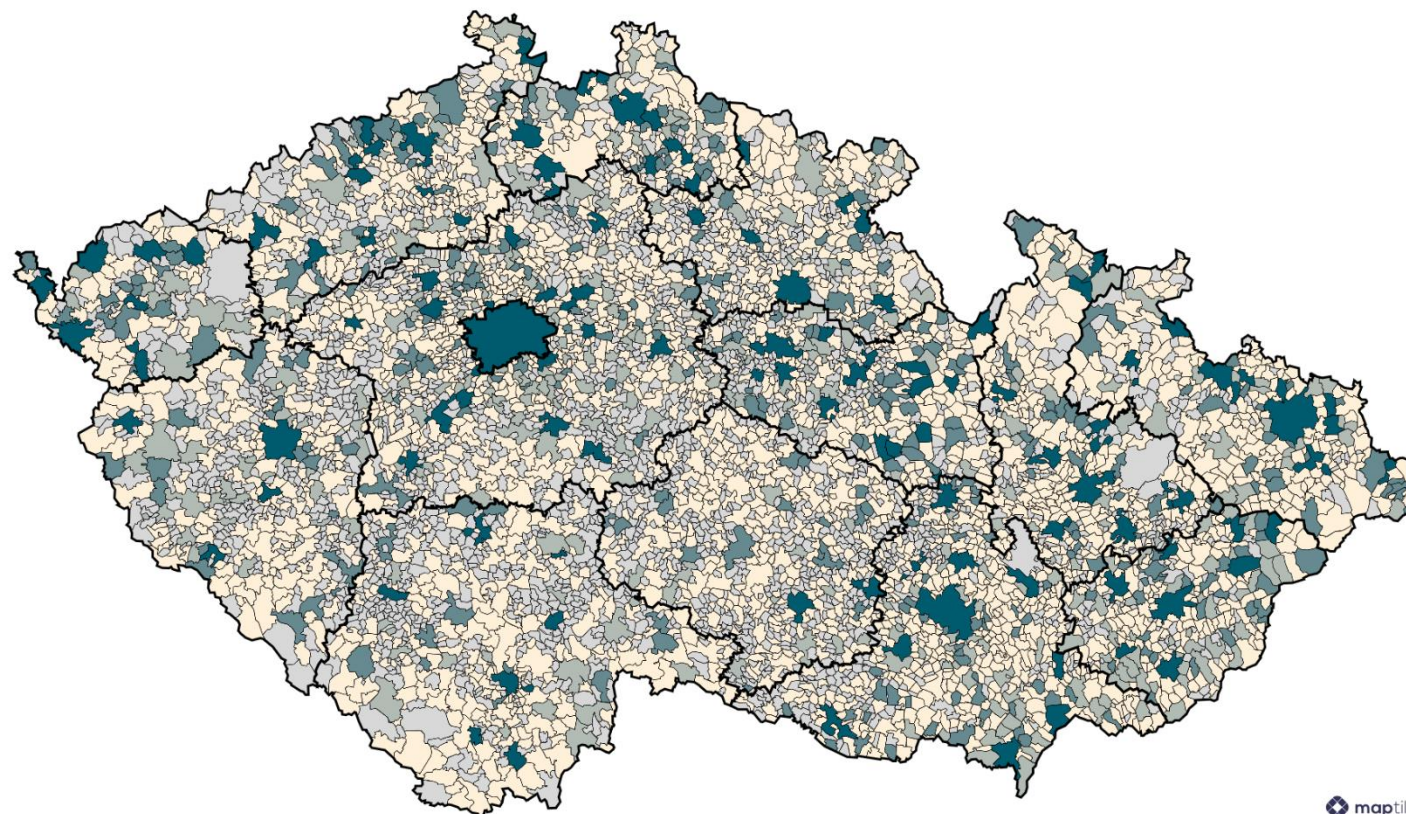
Počet ředitelství škol (ZŠ, MŠ) s méně než 180 žáky/děti v obcích s více než jedním ředitelstvím (2023/24) po obcích

PAQ
research

Počet ředitelství škol (ZŠ, MŠ) s méně než 180 žáky/děti v obcích s více než jedním ředitelstvím (2023/24)



Suma ČR: 2 095



Zdroje: DataPAQ

maptiler

Zdroj dat: PAQ Research (výpočet), MŠMT

Mapové podklady od ČÚZK licencovány pod CC BY 4.0

Vytvořeno v DataPAQ od PAQ Research, licence CC BY-NC 4.0

Slučování škol pod 180 dětí

Kategorie obcí	Počet zřizovatelů/obcí	Musí obce slučovat ředitelství (případně kolik)?
S jedním ředitelstvím školy	2574	Ne
Se dvěma ředitelstvími škol, alespoň jedno z nich pod 180 žáků (spíše jde o menší obce)	608	Ano - dle aktuální dat jde o 861 ředitelství
Se dvěma ředitelstvími, ani jedno z nich pod 180 žáků (často větší obce, malá města se sloučenými MŠ)	36	Ne
Se třemi a více ředitelstvími, alespoň jedno z nich pod 180 žáků (spíše větší obce, městské části a obvody)	254	Ano - dle aktuální dat jde o 1228 ředitelství
Se třemi a více školami, žádná pod 180 (větší obce se sloučenými ředitelstvími)	51	Ne

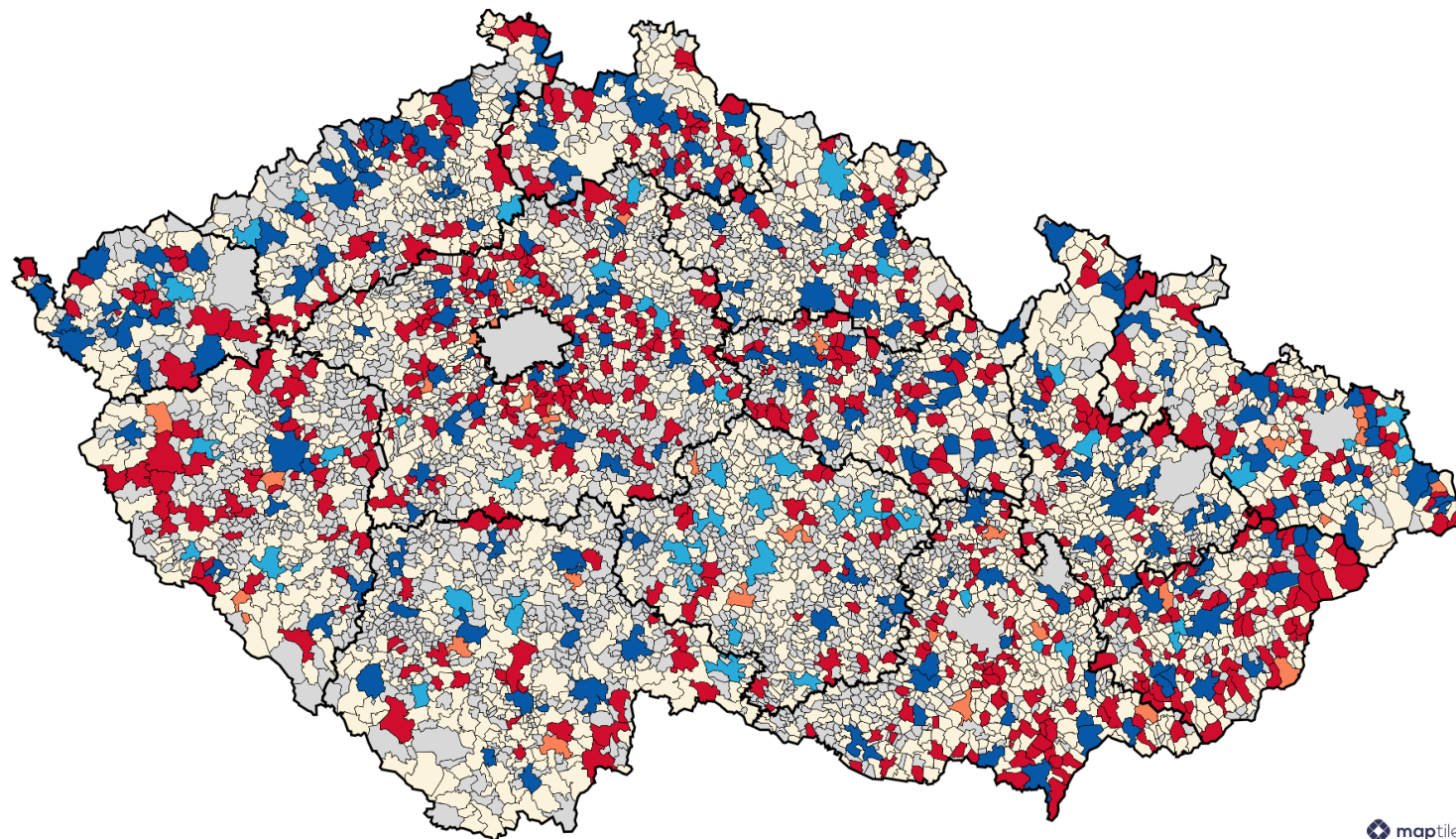
Zdroje: DataPAQ

Počet a velikost ředitelství škol zřizovaných obcí (2024/25) po obcích

paq

Počet a velikost ředitelství škol zřizovaných obcí (2024/25)

● 1 ředitelství
 ● 2 ředitelství, alespoň jedno pod 180 žáků
 ● 2 ředitelství, obě mají 180 nebo více žáků
 ● 3 a více ředitelství, alespoň jedno pod 180 žáků
 ● 3 a více ředitelství, všechny z nich se 180 a více žáky
 ● Další členění uvnitř obce
 ● Bez ředitelství



maptiler

Zdroj dat: PAQ Research (výpočet), MŠMT

Mapové podklady od ČÚZK licencovány pod CC BY 4.0

Vytvořeno v DataPAQ od PAQ Research, licence CC BY-NC 4.0

Převod financování neped. prac, ONIV či části SVP

- Od ledna 2026 budou obce - zřizovatelé mateřských a základních škol - **financovat nepedagogické pracovníky** - od hospodárek, přes školníky po kuchařky.
- Zřizovatelé budou financovat i **tzv. ostatní neinvestiční výdaje**, které školy získávaly na dopravu, učebnice, výdaje na další vzdělávání učitelů a další.
 - **Roste role samospráv v zajištění kvality a podmínek vzdělávání v jimi zřizovaných školách.**
- Obce budou rovněž **platit podpůrná opatření “nepersonálního typu” pro děti se speciálními vzdělávacími potřebami (SVP)**. Jedná se o desítky nástrojů typu pomůcek pro neslyšící, děti s fyzickým handicapem, logopedickými vadami, ale mikroskopy pro nadané.
 - **Samosprávy nyní budou mít zcela klíčovou roli pro zajištění rovného práva a podpory všech dětí se SVP na vzdělávání.** Stát v roce 2024 vydával na tyto podpůrná opatření více než 50 milionů Kč.)

K tomu se navyšuje školský RUD

- K tomu jsou nově zvýšené příjmy ze svého rozpočtového určení daní - skrze tzv. “školský RUD”.
- Do rozpočtu obcí míří dle počtu dětí a žáků a studentů v jimi zřizovaných ve školách a školských zařízeních (nově např. ZUŠ, středisek volných času).
- **Celkový odhad příjmů ze školského RUD pro 2026 pro obce je přes 51,5 miliardy Kč (v roce 2024 to bylo něco přes 25,5 mld. Kč). Tento příjem bude růst s odhadem výběru daní (tj. růst ekonomiky = vyšší výběr = růst školského RUD, např. posun ze základu cca 35 000 Kč za dítě/žáka na aktuálních cca 36 200 Kč).**
- Dle nařízení vlády budou využívány koeficienty distribuce – dle typů škol, žáků, zřizování apod. Obsahuje i přechodné období pro obce s méně než 500 dětmi, žáky.

Predikce příjmů obcí ze školského RUD 2026

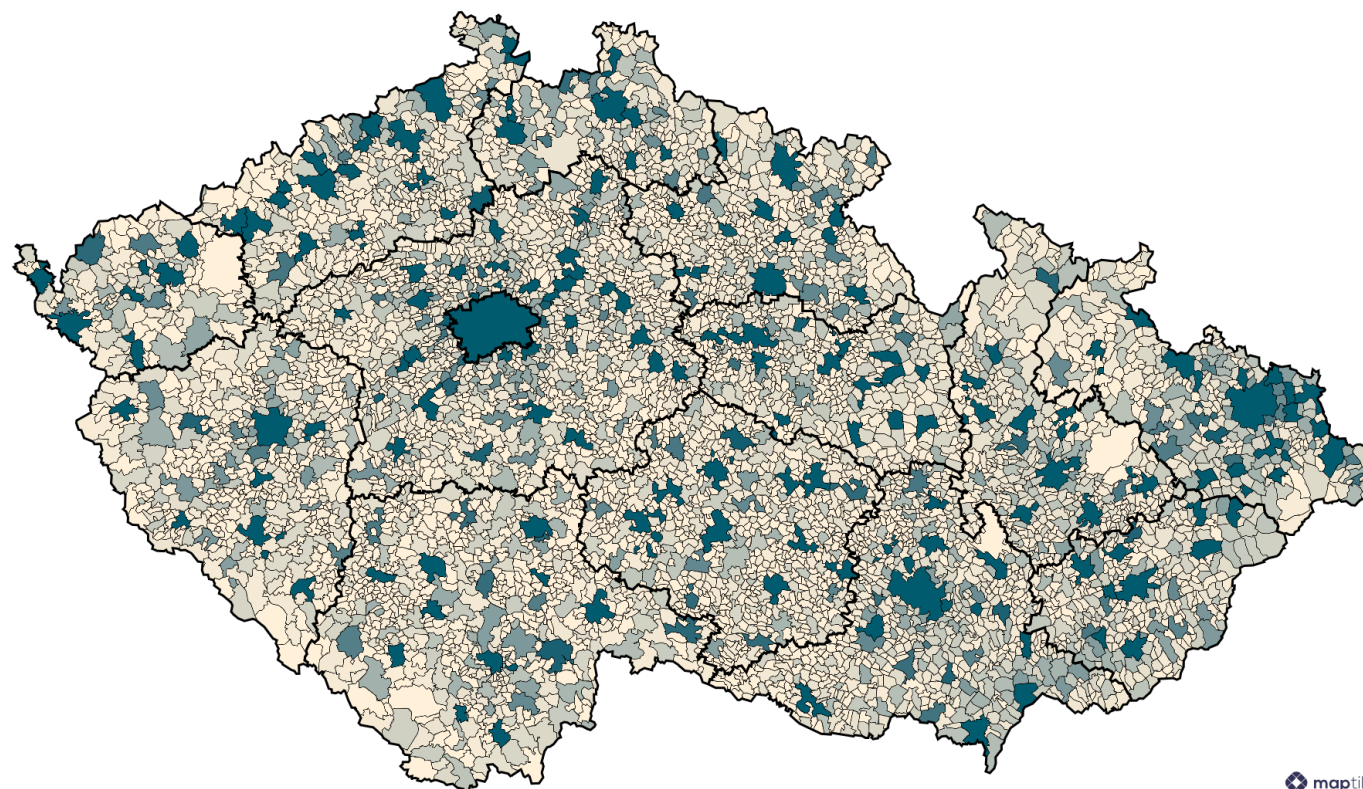
„Školský RUD“ v novém systému financování nepedagogů (predikce pro 2026) po obcích

paq

„Školský RUD“ v novém systému financování nepedagogů (predikce pro 2026)

0 mil.Kč 10 20 30 40 >50 mil.Kč

Suma ČR: 51 657 386 874 Kč



Zdroj: DataPAQ

maptiler

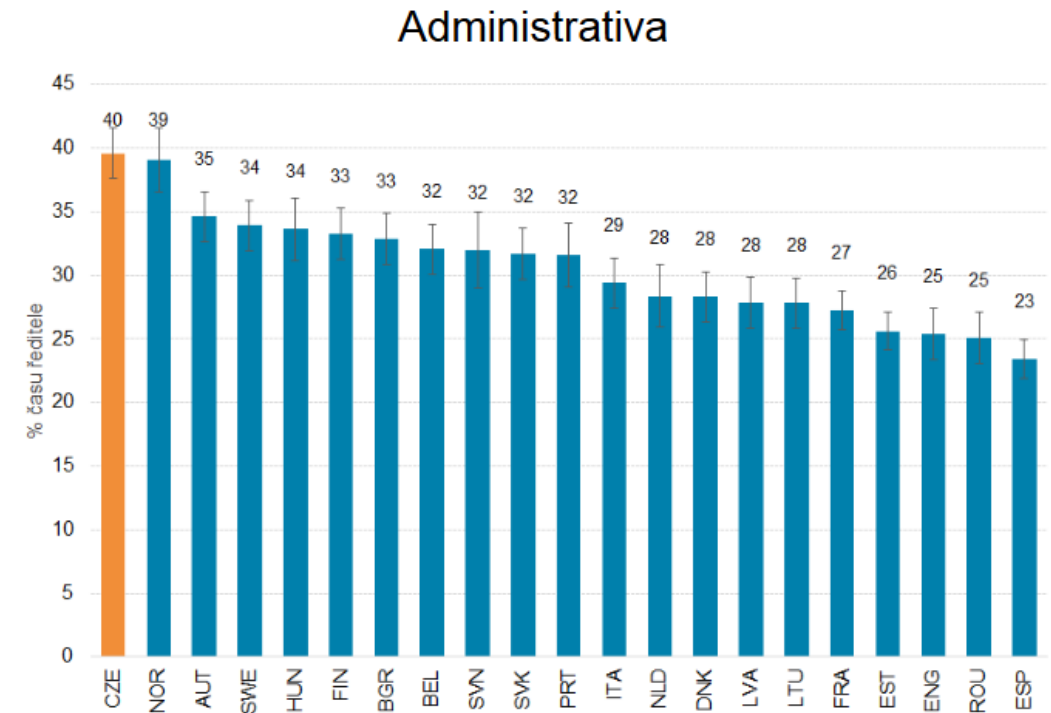
Zdroj dat: MŠMT

Mapové podklady od ČÚZK licencovány pod CC BY 4.0

Vytvořeno v DataPAQ od PAQ Research, licence CC BY-NC 4.0

Pohled ředitelů?

- Ředitelé administrativou školy tráví nejvíc času v Evropě, nemohou se kvůli tomu věnovat pedagogickému vedení škol ([TALIS, PISA](#)).
- Vedení škol všech typů se průměrně věnuje cca 30 hodin týdně administrativní správě škol ([VŠE 2024](#)).
- V případě malých škol jsou části (např. méně důležitých) agend, které jsou pro ně povinné, vykonávány skutečně omezeně či vůbec nevykonávány nejsou (JČU pro [MŠMT 2022](#)).
- I z těchto důvodů by [nadpoloviční část ředitelů](#) ráda část nepedagogické činností ráda svěřila někomu jiného (typicky jde o správu ICT, technické práce, právní služby, ostrahu a bezpečnost a další – [PAQ a STEM pro MŠMT – 2023](#)).
- Ředitelé se více chtějí věnovat pedagogickému vedení škol ([STEM 2025](#)).



Ředitelé škol v ČR: klíčoví hráči v systému vzdělávání bez dostatečné podpory (Učitel naživo, PAQ Research, 2021)

Co se dá dělat?

Rámcové možnosti řešení:

Typ	Popis
Řešení 1.	Minimalistická varianta (hlavně platím + dodržuju legislativu)
Řešení 2.	Podpůrná organizace a kapacity obce, jeden zřizovatel
Řešení 3.	Spojená ředitelství na úrovni jednoho zřizovatele (obce, ale spíš velká města)
Řešení 4.	Svazkování, několik obcí (známe z Česka, hlavně pro území s demografickým úbytkem či budování nové školy)
Řešení 5.	Zajištění podpůrné organizace pro správu škol na úrovni regionu skrze společenství obcí (např. Pacov)
Řešení 6.	Regionální správa škol, společenství obcí

Řešení 1. Minimalistická varianta (hlavně platím + dodržuju legislativu)

Hlavní charakteristiky řešení:

- Zřizovatel financuje ze svého rozpočtu: nepedagogické pracovníky, ONIV a SVP, provoz a investice do škol.
- Zřizovatel provede institucionální změny dle požadavků legislativy (především sloučení ředitelství u zřizovatelů s více školami, kde nějaká má pod 180 dětí a žáků).

Výhody řešení:

- Nejsou nutné žádné výraznější organizační změny než ty, které vyžaduje legislativa.

Nevýhody řešení:

- Vysoké náklady na zajištění nepedagogických činností škol z rozpočtů obcí a nevyužití úspor z rozsahu.
- Ponechání maximálního byrokratického zatížení škol a jejich ředitelů.
- Náhodná pedagogická kvalita škol + rozdílné podmínky v zajištění podpůrných pozic nebo hůře dostupných aprobací učitelů apod.

Řešení 2. Podpůrná organizace a kapacity obce, jeden zřizovatel

„Třeba uklízečka může přejíždět z jedné budovy na druhou, a může mít plný úvazek, protože dneska, i když tito lidé nejsou moc dobře ohodnoceni, sehnat někoho na půl úvazek nebo na tři čtvrtě... To vám nikdo dělat nebude. Vypomáhat na odloučených pracovištích mohou nejen uklízečky, ale i pedagogové, kuchařky, zástupci ředitele, zkrátka všichni zaměstnanci.“ Milan Dvořák, ředitel ZŠ a MŠ Bez hranic

Hlavní charakteristiky řešení:

- Především větší zřizovatelé mohou založit příspěvkovou organizaci, školskou právnickou osobu (v obojím případě např. středisko služeb školám), spolek, obchodní společnost či jiný druh subjektu. Na něj přenesou zajištění části nepedagogických činností (správu účetnictví, ICT, budov, stravování apod.). Společný subjekt může pomoci i ředitelům a učitelům ve zvyšování kvality výuky: metodici financovaní z prostředků zřizovatele mohou vést ve školách učící se skupiny učitelů, podporovat rozvoj školního poradenství a propojovat služby v rámci zřizovatele či regionu (např. výchovné poradce, speciální pedagogy, sociální služby, lékaře apod.).
- Zřizovatelé také mohou zajišťovat část nepedagogických činností (např. školníky, účetní apod.) skrze zaměstnance obce (přesné vymezení nabízí metodické vedení ze strany MŠMT). Větší zřizovatelé mohou také využít kapacit dalších úředníků (například na jednotlivých odborech samosprávy) a stávajících organizací města.
- Úspory z rozsahu, odbřemenění ředitelů škol i možnosti metodických kapacit ale zůstávají omezené. Část činností totiž nelze zajistit externě či delegovat, každá škola se je kvůli právní subjektivitě musí zajistit sama.

Výhody řešení:

- **Výhody:** Využití úspor z rozsahu ze společné správy nepedagogických činností.
- Částečné snížení administrativní zátěže škol i možnost metodické podpory školám v kvalitě výuky či prevence vzdělávacího neúspěchu.

Nevýhody řešení:

- Někde zůstávají stále náklady na zajištění nepedagogických činností škol z rozpočtů obcí i škol a nejsou využita maxima úspor z rozsahu, která vznikají meziobecní spoluprací.
- Ponechání byrokratického zařízení škol a jejich vedení.
- Nejasná odpovědnost či neúplné metodické vedení v kvalitě vzdělávání a výuky, podpůrných pozic, poradenství – různé pozice jsou jen podpůrné, nikoliv řídící.

Řešení 3. Spojené ředitelství, jeden zřizovatel

Hlavní charakteristiky řešení:

- Zřizovatel spojí své mateřské, základní či všechny školy pod jedno společné ředitelství. Toto „super-ředitelství“ zajišťuje pedagogickou i nepedagogickou správu všech pracovišť škol u jednoho zřizovatele. Je možné nastavit různé organizační úrovně, delegaci odpovědností dle potřeby. Statutárním orgánem zůstává ředitel „super-ředitelství“.

Výhody řešení:

- Možnost využití úspor z rozsahu v zajištění [nepedagogických činností](#) (např. mzdy a faktury řeší jeden pracovník pro všechny školy).
- Maximální snížení administrativní zátěže ředitelů škol.
- Maximální možnost využití metodického vedení ve zvyšování kvality výuky ve všech školách (např. metodické vedení pro ředitele jednotlivých pracovišť, učitele), možnost sdílení učitelů atd.
- Sdílení kapacit a metodické vedení podpůrných pozic (psychologů, spec. pedů apod.), popř. i efektivnější naplňování [desegregačních cílů a strategií](#) v rámci místního systému škol jednoho zřizovatele.

Nevýhody řešení:

- V této možnosti je pravděpodobně nejvyšší riziko (s ohledem na rozsah organizace) dopadu politizace správy škol v rámci volby ředitele „super-školy“, a tím omezeného dopadu leadershipu „super-školy“ na výsledky všech dětí.
- To je možné eliminovat nastavením jasných [kritérií kvality činností školy](#) a jejich sledováním, depolitizací výběru, [hodnocením a odměňováním](#) super-ředitele (a jemu podřízených ředitelů).
- Existuje zde i riziko zvýšení segregace v případě vědomé strategie zřizovatele udržování či dokonce zvyšování podílu některých dětí (romských, vícejazyčných apod.) v několika školách či třídách.
- Posledním slabou stránkou je absence [správy škol](#) se zapojením všech zřizovatelů v regionu, tedy nemožnost využít maximálních úspor z rozsahu ve správě nepedagogických činností a posílení kvality výuky ve všech školách v regionu.

Příklad jeden zřizovatel - MŠ Trutnov - 1 ředitelství, 11 pracovišť

- V roce 2011 sloučení
- Větší počet úvazů specializovaných pracovníků – speciální třídy > běžné třídy
- Proškolování učitelek v metodickém centru Začít spolu
- Každé pracoviště přidělený rozpočet a s ním hospodaří – samostatnost
- Logopedičtí preventisti na každém pracovišti, logopedky ze speciálních tříd dělají supervize
- Z PHmax zbývají prostředky > logopedka na plný úvazek pro celou MŠ
- Digitalizace > Google, rychlá zpětná vazba při vyplňování tabulek, digitální třídnice
- Začít spolu > dvě pracoviště plně integrovaná, do ostatních pracovišť program prostupuje



Řešení 4. Svazkování, několik obcí

Hlavní charakteristiky řešení:

- Skupina obcí společně zřizuje své školy (mateřské, základní), a tím zajišťuje pedagogickou i nepedagogickou správu všech pracovišť škol v jednotlivých obcích.

Výhody řešení:

- Využití úspor z rozsahu v zajištění nepedagogických činností.
- Snížení administrativní zátěže vedení škol jednotlivých pracovišť škol.
- Efektivní nakládání s kapacitami učitelů, podpůrných pozic či metodického vedení v kvalitě výuky a poradenství.
- Zvýšení příjmů ze školského RUD v případě základních škol (koeficient 1,2 = na jednoho žáka dostanu více prostředků).
- Model je vhodný hlavně pro obce, kterým hrozí zánik škol z důvodu výrazného úbytku dětí či pro výstavbu a budování zcela nových škol při nedostatku kapacit.

Nevýhody řešení:

- Absence regionální správy škol (pokrývající celé území ORP) a maximálních úspor z rozsahu v zajištění nepedagogických činností a odbřemenění ředitelů.
- Nejsou totiž zapojeny všechny obce, ale pouze část. Dochází k nerovným podmínkám a případně výsledkům u škol v regionu, které nejsou součástí menšího dobrovolného svazku.
- Omezená možnost koordinace služeb na úrovni celého regionu.

Příklad svazkování z nutnosti: ZŠ a MŠ Bez Hranic

- **Důvod vzniku:** Klesající počet žáků ve školách v dané oblasti.
- **Inspirace:** Návštěva politiků v Karlovarsku, kde se inspirovali fungováním svazkových škol.
- **Založení:** Dohoda na zřízení svazkové školy, která umožňuje sdílení učitelů, prostor a metod výuky mezi pracovišti.
- **Financování:** Financování svazkové školy je založeno na počtu žáků z jednotlivých obcí, přičemž každá faktura je rozdělena podle počtu žáků ve škole.
- **Úspory:** Zřízení školy vedlo k finančním úsporám.
- **Zaměstnanci:** Lepší možnosti nabízet úvazky na plný úvazek i pro nepedagogické pracovníky.
- **Benefity:** Sdílení učitelů a moderních učeben, zvýšení konkurenceschopnosti škol a snížení nutnosti dojíždění dětí do větších měst.



Mgr. Šárka Vondrová,
zakládající bývalá ředitelka

Řešení 5. Podpůrná organizace, společenství obcí

• Hlavní charakteristiky řešení:

Obce mohou skrze společenství obcí přímo zaměstnávat nepedagogické a pedagogické pracovníky či založit příspěvkovou organizaci, školskou právnickou osobu (v obou případech např. středisko služeb školám), spolek, obchodní společnost nebo jiný druh subjektu, na který přenesou zajištění části nepedagogických činností, popř. aktivity metodické podpory v pedagogické činnosti a školním poradenství.

Výhody řešení:

- Možnost využití úspor z rozsahu ze společné správy nepedagogických činností.
- Částečné snížení administrativní zátěže škol i možnost metodické podpory školám v pedagogickém rozvoji (příklady viz Řešení 2).
- Financování pedagogické podpory je však možné zajistit jen z prostředků zřizovatelů sdružených ve společenství obcí

Nevýhody řešení:

- Vyšší náklady na zajištění zbylých nepedagogických činností škol z rozpočtů obcí, které nelze zajistit externě a musí si je každá škola zajistit sama (z důvodu právní subjektivity). To znamená nevyužití maxima úspor z rozsahu. Ze stejných důvodů rovněž zachování výrazné části byrokratického zatížení škol a jejich ředitelů.
- Nejasná odpovědnost či absence metodického vedení v kvalitě vzdělávání a výuky, podpůrných pozic, poradenství apod.

Data:

Úspory z rozsahu pro další investice se dostaví i při pouhém sdílení správy vybraných neped. činností (např. pro účetnictví a správu budov pro Krnovsko hovoříme až o 9,3 milionech Kč – viz Analýza Mazoucha a Fischera z VŠE, příjmy ze školského RUD z celého území pro rok 2026 jsou odhadovány na cca 311 mil. Kč).

Příklad: Společenství obcí Pacovsko

- Příklady sdílených agend pro školství:
 - Právní poradenství: GDPR, vyhlášky atd.
 - Dotační management
 - Veřejné zakázky, provozování profilu veřejných zadavatelů

Další agendy:

- ODPADY – vlastní a.s.as., třídíčka pro všechny obce atd
- VODA - provoz vlastní vodohospodářské infrastruktury
- LESY - vlastní týmy na obnovu
- SOCIAL - asistence a koordinace místních NNO atd.



Řešení 6. Regionální správa škol, společenství obcí

Hlavní charakteristiky řešení:

- Společná správa všech škol v mikroregionu prostřednictvím školské právnické osoby (ŠPO) zřízené [společenstvím obcí](#). ŠPO zajišťuje odbornou koordinaci pedagogické spolupráce škol na zlepšování vzdělávacích výsledků a rovných šancí. ŠPO dále obstarává efektivní sdílení nepedagogických činností a možnost postupné organizační [integrace většiny škol](#) do svazkové školy, která pokrývá celý správní obvod ORP. Integrované školy se stávají organizační jednotkou ŠPO, původní ředitelé mají roli pedagogických ředitelů (stále jsou označeni jako ředitelé) a soustředí se na pedagogické vedení.

Výhody řešení:

- Maximální využití [úspor z rozsahu](#) v zajištění nepedagogických činností škol. Maximální snížení administrativní zátěže ředitelů škol.
- Maximální možnost využití metodického vedení v pedagogických činnostech škol a zvyšování kvality výuky (sdílení lidí, profesionální vedení ředitelů, skupin učitelů atd.).
- Maximální možnost metodického vedení školního poradenství (včetně sdílení pozic) a koordinace služeb v území (škol, sociálních služeb, lékařů apod.).
- Metodická podpora [v rámci připravované pilotáže MŠMT](#).
- Zvýšení příjmů ze školského RUD ([koeficient 1,2](#) = na jednoho žáka dostanu více prostředků).

Nevýhody řešení:

- Složitá organizační změna.
- Rizikem je rovněž absence standardů kvality takto rozsáhlé pedagogické a nepedagogické správy škol, nejasné nastavení odpovědností a skládání účtů, absence využívání dat a vyhodnocování činnosti na jejich základě apod.
- To vše ale eliminuje kvalitní metodické vedení ze strany státu a [vzájemné učení](#) z dobré praxe z Česka ([svazkové školy](#), [společná ředitelství](#) na úrovni jednoho zřizovatele) i [zahraničí](#).

Data:

Úspory z rozsahu pro další investice se dostaví i při pouhém sdílení správy vybraných neped. činností (např. pro účetnictví a správu budov pro Krnovsko [hovoříme až o 9,3 milionech Kč](#) – viz Analýza Mazoucha a Fischera z VŠE, příjmy ze školského RUD z celého území pro rok 2026 jsou odhadovány na cca 311 mil. Kč).

Příklad většího svazkování - ZŠ a MŠ Údolí Desné – 5 obcí, 6 pracovišť

- **Vznik svazkové školy:** Vznikla spojením škol v malých obcích pod jedno ředitelství, což umožnilo zachovat školní budovy a zároveň získat výhody, které by rozdrobení škol neumožňovalo. Impulsem byla rekonstrukce školy v Rapotíně po povodních a úbytek žáků v místních školách
- **Efektivní správa škol:** Svazková škola snižuje administrativní povinnosti vedení školy oproti pravidlům příspěvkové organizace přidružené k obci. Nemusí se platit školník nebo provoz jídelny v každé budově. Učitelům se práce rozděluje mezi více budov.
- **Úspory:** Méně úvazků provozních zaměstnanců, nižší počet jídelen a větší dotace z projektů. Administrativní pracovníci jsou koncentrováni do jedné kanceláře. Na šest budov stačí 2,5 úvazku správce budov (školníků).
- **Doprava:** Školní autobus pro dopravu žáků do škol, tělocvičen a ze školních družin. Časy začátku výuky jsou na každém pracovišti v jiný čas, aby kopírovaly rozvoz žáků.
- **Sdílení učitelů:** Učitelé jsou sdíleni napříč pracovišti (např. učitel tělesné výchovy, hudební výchovy). Kombinace mateřské a základní školy pomáhá s přechodem mezi stupni vzdělávání.



Přehled výhod a nevýhod všech představených řešení:

● = silně přítomno ● = částečně přítomno / omezeně ● = nepřítomno

Kritérium / Řešení	1. Minimalistická varianta	2. Podpůrná organizace či využití kapacit obce, jeden zřizovatel	3. Spojené ředitelství, jeden zřizovatel	4. Svazkování, několik obcí	5. Podpůrná organizace, společenství obcí	6. Regionální správa škol, společenství obcí
Úspory z rozsahu v zajištění nepedagogických činností škol	●	●	●	●	●	●
Byrokratická úleva pro školy (hlavně pro ředitele a vedení škol)	●	●	●	●	●	●
Metodické vedení / podpora kvality výuky	●	●	●	●	●	●
Koordinace a metodické vedení podpůrných služeb (poradenství, sociální služby apod.)	●	●	●	●	●	●
Finanční zvýhodnění ze školského RUD (vyšší peníze v rozpočtu)	●	●	●	●	●	●
Nižší finanční náklady pro zřizovatele (obce a města)	●	●	●	●	●	●
Nižší politizace správy škol	●	●	●	●	●	●
Jednoduchost zavedení varianty	●	●	●	●	●	●

Dá se ušetřit a investovat?

Dají sledovat úspory z rozsahu na úrovni celého systému

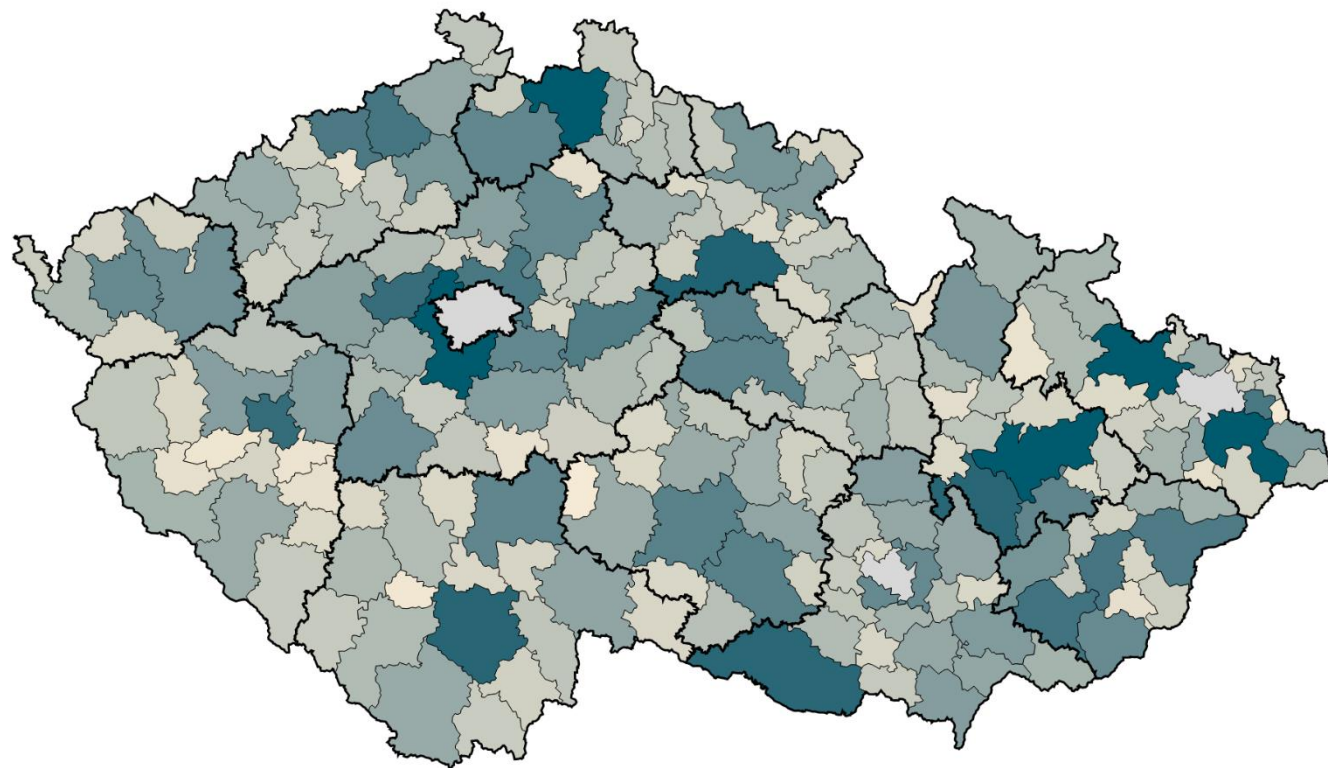
Odhad úspor při sdílení nepedagogických činností (2023/24) po ORP

PAQ
research

Odhad úspor při sdílení nepedagogických činností (2023/24)

0 mil. Kč 5 10 15 20 >25 mil. Kč

Suma ČR: 1 869,9 mil. Kč



Data ukazatele pochází z šetření a výpočtů Mazoucha a Fischera (2024).

Zdroj ostatních dat: Výpočty autorů

Mapové podklady od ČÚŽK licencovány pod CC BY 4.0

Vytvořeno v DataPAQ od PAQ Research, licence CC BY-NC 4.0

Analýza (Mazouch, Fischer, VŠE, 2024):

- sdílení finančního účetnictví
- sdílení mzdového účetnictví
- sdílení správy a údržby školních budov
- Bez Prahy, Brna a Ostravy – úspory až 1,87 mld. Kč.

Nezahrnuté potenciální úspory pro další investice do správy škol:

- správa IT
- centralizované nákupy (hromadné slevy na licence, učebnice, další potřeby)
- společné smlouvy na energie, telefony
- vyšší dotace z projektů na základě počtu žáků
- přidělování spec.ped. a psychologů podle počtu žáků

Jak se si úspory z rozsahu a snížení byrokracie pro ředitele představit?

- Vycházíme z výsledků šetření mezi školami v roce 2024 publikované [Mazouch a Fischer \(2024\)](#)
- Bylo šetřeno 10 základních oblastí
 - Finanční účetnictví (mimo mzdového)
 - Mzdové účetnictví, personální agenda
 - Správa dokumentů (výroční zprávy, rozpočet,...)
 - Zajištění výkazů a statistik
 - Právní agenda (vč. školních předpisů)
 - Zajištění podkladů pro projekty/dotace/veřejné zakázky
 - Webové stránky školy
 - IT služby ve škole
 - Správa budovy či budov; údržba budovy či budov
 - Zajištění úklidu

Finanční účetnictví

Současný stav

- Výdaje v rozmezí 80 Kč (ZŠ 501+ žáků) až 660 Kč (ZŠ do 50 žáků) na žáka, průměrné výdaje 225 Kč na žáka
- Zátěž ředitelů 2 až 8 hodin týdně (průměr 5 hodin), bez rozdílu velikosti školy

Cílový stav

- Sdílením lze dosáhnout ceny pod 100 Kč/žák, podobně jako je tomu u velkých škol
- Při optimálním řešení je možné dosáhnout i nižší částky, až na 50 Kč/žák
- Pokud dojde ke snížení účetních jednotek (slučování), dojde k dodatečné úspoře

Příklady dobré praxe:

- Jindřichův Hradec (23 škol = 3 finanční účetní)

Mzdové účetnictví

Současný stav

- Výdaje v rozmezí 50 Kč (MŠ+ZŠ 501+ žáků) až 250 Kč (ZŠ do 50 žáků) na žáka, průměrné výdaje 115 Kč na žáka
- Zátěž ředitelů 2 až 5 hodin týdně (průměr 4,5 hodiny), bez rozdílu velikosti školy

Cílový stav

- Sdílením lze dosáhnout ceny 70 Kč/žák, podobně jako je tomu u velkých škol
- Při optimálním řešení je možné dosáhnout i nižší částky, až na 40 Kč/žák

Příklady dobré praxe:

- Jindřichův Hradec (27 škol = 3 mzdové účetní), zajištěno ORP
- Valašské Meziříčí (soukromá firma o dvou účetních)

Správa a údržba budovy

Současný stav

- Výdaje v rozmezí 100 Kč (ZŠ 501+ žáků) až 500 Kč (ZŠ do 50 žáků) na žáka, průměrné výdaje 210 Kč na žáka
- Zátěž ředitelů 1 až 4 hodiny týdně (průměr 3 hodiny), bez rozdílu velikosti školy

Cílový stav

- Významná položka
- Sdílením lze dosáhnout ceny 110-150 Kč/žák, podobně jako je tomu u velkých škol, záleží na počtu objektů
- Slučování (pokud nemá vliv na počet výukových míst) je shodné se sdílením

Příklady dobré praxe:

- Chomutov, Litoměřice – sdílení údržbářů v rámci velké instituce s více místy výuky (MŠ)

Úklid

Současný stav

- Výdaje v rozmezí 450 Kč (ZŠ 501+ žáků) až 1700 Kč (ZŠ do 50 žáků) na žáka, průměrné výdaje 1000 Kč na žáka
- Zátěž ředitelů 1 až 2 hodiny týdně (průměr 1,5 hodiny), bez rozdílu velikosti školy

Cílový stav

- Nejvyšší položka ze všech činností
- Velmi omezené možnosti při více místech výuky – nutná přítomnost během exponovaných časů
- Větší flexibilita u ZŠ než u MŠ
- Možnost sdílení s jinou místní institucí, která nevyžaduje úzké časové vymezení (je možné uklízet ráno/večer)

Příprava projektů, dotací

Současný stav

- Výdaje v rozmezí 15 Kč (ZŠ 501+ žáků) až 120 Kč (ZŠ do 50 žáků) na žáka, průměrné výdaje 52 Kč na žáka
- Zátěž ředitelů 1 až 5 hodin týdně (průměr 3 hodiny), zátěž velmi mírně roste s velikostí školy

Cílový stav

- Sdílením lze dosáhnout ceny 26 Kč/žák, podobně jako je tomu u velkých škol
- Při optimálním řešení je možné dosáhnout i nižší částky – projektový manažer je placen z realizovaných projektů

Příklady dobré praxe:

- Valašské Meziříčí – možnost využití projektového manažera z ORP

Školní dokumenty

Současný stav

- Výdaje v rozmezí 25 Kč (ZŠ 501+ žáků) až 270 Kč (ZŠ do 50 žáků) na žáka, průměrné výdaje 100 Kč na žáka
- Zátěž ředitelů 2 až 8 hodin týdně (průměr 6 hodin), bez rozdílu velikosti školy

Cílový stav

- Sdílením služby může dojít ke sjednocení přístupu jednotlivých škol a tím k výrazné úspoře finančních prostředků a času ředitelů
- Sloučení institucí zajistí snížení počtu dokumentů v absolutním počtu, což sníží i finanční nároky a čas ředitelů

Výkazy a statistiky

Současný stav

- Výdaje v rozmezí 15 Kč (ZŠ 501+ žáků) až 155 Kč (ZŠ do 50 žáků) na žáka, průměrné výdaje 65 Kč na žáka
- Zátěž ředitelů 2 až 5 hodin týdně (průměr 3,5 hodin), bez rozdílu velikosti školy

Cílový stav

- Sdílením služby může dojít ke sjednocení přístupu jednotlivých škol a tím k úspoře finančních prostředků a času ředitelů
- Sloučení institucí zajistí výrazné snížení počtu výkazů, což sníží i finanční prostředky a nároky čas ředitelů

Právní agenda

Současný stav

- Výdaje v rozmezí 15 Kč (ZŠ 501+ žáků) až 140 Kč (ZŠ do 50 žáků) na žáka, průměrné výdaje 60 Kč na žáka
- Zátěž ředitelů 2 až 5 hodin týdně (průměr 4 hodiny), bez rozdílu velikosti školy

Cílový stav

- Sdílením služby může dojít ke sjednocení přístupu jednotlivých škol a tím k výrazné úspoře finančních prostředků a času ředitelů
- Sloučení institucí již nepřináší výraznější úspory proti sdílení

Správa webových stránek školy

Současný stav

- Výdaje v rozmezí 10 Kč (ZŠ 501+ žáků) až 95 Kč (ZŠ do 50 žáků) na žáka, průměrné výdaje 45 Kč na žáka
- Zátěž ředitelů 1 až 2 hodiny týdně (průměr 1,5 hodiny), bez rozdílu velikosti školy

Cílový stav

- Sdílením služby může dojít ke sjednocení přístupu jednotlivých škol a tím k výrazné úspoře finančních prostředků a času ředitelů
- Sloučení institucí dále přináší výraznější úspory proti sdílení

Zajištění IT služeb

Současný stav

- Výdaje v rozmezí 10 Kč (MŠ 250-500 žáků – MŠ mají obecně nižší výdaje na IT) až 112 Kč (ZŠ do 50 žáků) na žáka, průměrné výdaje 45 Kč na žáka, větší ZŠ mají výdaje přibližně 40 Kč na žáka
- Zátěž ředitelů 1 až 2 hodiny týdně (průměr 1,5 hodiny), bez rozdílu velikosti školy

Cílový stav

- Sdílením služby dochází k profesionalizaci služby a zlepšení situace při sjednávání služby
- Sloučení institucí úspory proti sdílení dále prohlubuje

Srovnání nákladů na hlavní neped. činnosti škol – dle modelů

Hlavní nepedagogické činnosti škol	Průměrné výdaje na žáka za jeden měsíc (všechny školy, celá ČR, v Kč)		Optimalizace sdílením měsíční náklady (v Kč)	Top stav (Kč)
	výdaje na žáka	čas ředitele		
Finanční účetnictví	225	5	100	50
Mzdové účetnictví	115	4.5	70	40
Správa a údržba budov	210	3	120	120
Úklid	1000	1.5	800	800
Příprava projektů, dotací	52	3	26	0
Školní dokumenty	100	6	80	25
Výkazy a statistiky	65	3.5	50	20
Právní agenda	60	4	45	20
Správa webových stránek	45	1.5	35	10
Zajištění IT služeb	45	1.5	40	35
Součet	1917	33.5	1366	1120
Úspora			-29%	-42%

Zdroj: Mazouch a Fischer (2024). Více času na pedagogické vedení školy prostřednictvím efektivního zajištění nepedagogických činností.

Diskuze a další zdroje

Podpůrné materiály

- Metodika - Spolupráce obcí při zajišťování podmínek pro vzdělávání a školské služby podle školského zákona školy a školská zařízení zřizované dobrovolným svazkem obcí - průvodce platnou právní úpravou a metodický návod zejména pro obce, a ředitele škol a školských zařízení
- Metodika - Svazkové školství průvodce platnou právní úpravou a metodický návod zejména pro obce, a ředitele škol a školských zařízení
- Metodika - Školská právnická osoba průvodce platnou právní úpravou a metodický návod zejména pro obce, kraje a ředitele škol a školských zařízení zřizovaných obcemi a kraji
- Metodika – Dopady převodu neped. prac, ONIV a SVP nepersonálního typu
- Metodika – Velká školská novela v kostce dopady
- Studie VŠE - Více času na pedagogické vedení školy prostřednictvím efektivního zajištění nepedagogických činností
- Studie VŠE - Společenství obcí: potenciální úspory z rozsahu a dopad na snížení administrativní zátěže ředitelů škol
- Analýza PAQ – Výhody svazkového školství
- Analýza PAQ – Místní školské správa prostřednictvím společenství obcí

K využití – regionální správa škol krok za krokem

Rozhodnutí obcí o vytvoření DSO/společenství obcí s předmětem činnosti v oblasti školství

Uzavření smlouvy o vytvoření DSO/společenství obcí (hospodaření, majetek, rozhodování)

Rozhodnutí DSO/společenství obcí o zřízení školské právnické osoby

Vypracování zřizovací listiny školské právnické osoby (způsob jednání, majetkové zajištění, rozhodování o rozpočtu, vedení školy...)

Jmenování ředitele školské právnické osoby

Smlouva o převodu činnosti škol (s každou obcí, pracovněprávní vztahy, majetek do výpůjčky nebo nájmu)

Majetkové zajištění (smlouva o výpůjčce nebo vklad do majetku svazku obcí, který ho následně „pronajímá“)

Žádost o zápis školské právnické osoby do rejstříku školských právnických osob

Organizační a ekonomické zajištění (připraven jednotný rozpočet školské právnické osoby, který schválí DSO/společenství obcí)

Kontakt

Karel Gargulák

Karel.gargulak@paqresearch.cz

paqresearch.cz

**paq
research**



Partnerství
pro vzdělávání
2030+