

Odhady jednotkových měsíčních nákladů nepedagogických činností mateřských a základních škol

Doc. Mgr. Ing. Petr Mazouch, Ph.D., Fakulta informatiky a statistiky, Vysoká škola ekonomická v Praze

(říjen 2025)

Cílem tohoto dokumentu je poskytnout kvalifikovaný odhad k těmto otázkám:

1. Jaké jsou současné¹ průměrné měsíční náklady na vybrané nepedagogické činnosti přepočtené na dítě/žáka.
2. Jaký je odhad úrovně nákladů pokud by byly zajišťovány sdíleně pro všechny MŠ a ZŠ na území průměrně velkého správního obvodu ORP (dále jen SO ORP).
3. Kolik finančních prostředků je možné tímto způsobem celkem ušetřit a investovat je do činností zvyšujících kvalitu vzdělávání v místních školách.

Odhady vychází ze statisticky reprezentativních dat a základních odhadů studie [Více času na pedagogické vedení školy prostřednictvím efektivního zajištění nepedagogických činností](#) (Mazouch, Fischer, 2024). Původní odhady dále rozvíjíme, zpřesňujeme a obohacujeme o informace zjištěné v období od publikování zmíněné studie.

Materiál stručně představuje současný stav¹ jednotkových nákladů vybraných nepedagogických činností mateřských a základních škol, který vyjadřuje v korunách na žáka/dítě. Vyjádření nákladovosti v podobě jednotkových nákladů umožní zřizovatelům lépe srovnat výši výdajů na zajištění dané činnosti s jinými školami.

Vedle současného stavu nabízíme odhad možné hranice, které lze dosáhnout při **optimálním** nastavení sdílení služeb a částečným organizačním slučováním (sloučení nejmenších škol do větších škol s jedním ředitelstvím). Dále nabízíme také odhad při tzv. **TOP stavu**, kdy by školy dosáhly stejných jednotkových nákladů jako největší školy v ČR (obecně dosahují nejnižších jednotkových výdajů největší školy, kde dochází k výraznějším úsporám z rozsahu). Proti původním odhadům v citované studii jsou odhadované optimální výdaje nižší (vyšší úspora), protože proti konzervativním odhadům v původní studii uvažují ještě efektivnější nastavení systému, který je však založen na reálných výdajích zjištěných v některých velkých školách v ČR.

Tab. 1 obsahuje shrnující výsledky, které jsou dále rozšířeny pro každou oblast na následujících stranách. V Tab. 1 je u některých činností rozlišena situace pro MŠ a ZŠ, protože charakter školy determinuje úroveň nákladů (např. výdaje na úklid je u MŠ vyšší, výdaje na IT zase naopak). Z výsledků v Tab. 1 je patrné, že nyní jsou průměrné jednotkové náklady na všech 10 analyzovaných činnostech dohromady přibližně 2 100 Kč u MŠ a 1 730 Kč u ZŠ. Při optimalizaci sdílením a sloučením nejmenších jednotek by bylo možné dostat se na úroveň asi 1 400 Kč u MŠ a 1 120 u ZŠ. Při plném využití potenciálu (vznik velkých škol s větším počtem organizačních jednotek bez právní subjektivity) by mohly být náklady dokonce 1 150 Kč u MŠ a 870 Kč u ZŠ. Bližší popis jednotlivých položek je v materiálu dále. Optimalizace by vedla k efektivnímu využití prostředků i s tím, že by zde zůstal prostor pro investice do činností zvyšujících kvalitu vzdělávání v místních školách (vznik místních týmů koordinujících pedagogickou spolupráci škol a pedagogický leadership a další činnosti, které nejsou v současnosti systémem dostatečně podporovány).

¹ Odhady nákladů se vztahují k období vzniku původní studie (Mazouch, Fischer, 2024), v rámci níž proběhlo šetření v prvním čtvrtletí 2024.

Tab.1: Odhady jednotkových výdajů na žáka/dítě (Kč za měsíc) v jednotlivých nepedagogických činnostech

Činnost		Současný stav (Kč)	Optimalizace sdílením (Kč)	Top stav (Kč)
Finanční účetnictví		225	100	50
Mzdové účetnictví		115	70	40
Správa a údržba budov		210	120	120
Úklid	ZŠ	800	550	550
	MŠ	1 200	850	850
Příprava projektů, dotací		52	26	0
Školní dokumenty		100	80	25
Výkazy a statistiky		65	50	20
Právní agenda		60	45	20
Správa webových stránek		45	35	10
Zajištění IT služeb	ZŠ	60	40	35
	MŠ	25	15	10
Součet	ZŠ	1 732	1 116	870
	MŠ	2 097	1 391	1 145
Úspora	ZŠ		-36%	-50%
	MŠ		-34%	-45%

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)

1

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)

2

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)

3

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)

4

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

5

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

6

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

7

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

8

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

9

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

10