

## Jak osvobodit ředitele škol od administrativní zátěže a zároveň je podpořit ve zlepšování výuky? Odpověď hledá nová studie VŠE

### TISKOVÁ ZPRÁVA

Praha 17. dubna 2024 – Partnerství pro vzdělávání 2030+ spolu s Vysokou školou ekonomickou představují studii Jakuba Fischera a Petra Mazoucha **Více času na pedagogické vedení školy prostřednictvím efektivního zajištění nepedagogických činností**. Studie mapuje, jakým způsobem a za jakých finančních podmínek školy zajišťují vybrané nepedagogické činnosti. Na tomto základě nabízí odhad úspor (časových i finančních), kterých by bylo možné dosáhnout při jejich efektivnější zajištění. Uvolněné finanční prostředky by bylo možné investovat do pedagogické spolupráce škol a do činností, které mají největší dopad na kvalitu učení dětí a žáků.

Propočty vycházejí z plošného dotazníkového šetření mezi řediteli a ředitelkami mateřských a základních škol. Na začátku roku 2024 bylo osloveno 6788 škol, do studie bylo zařazeno 1833 odpovědí. V rámci dotazníků autoři studie zjišťovali, jak je na školách zajišťováno deset vybraných nepedagogických činností (například správa budov nebo IT, zajištění úklidu, vedení finančního účetnictví, administrace projektů nebo mzdového účetnictví) a jaké s tím jsou pro školy spojené náklady – od časových nároků na ředitele školy a další zaměstnance, po finanční náklady na externí dodavatele. Na základě získaných údajů bylo možné vyčíslit průměrné náklady i spočítat náklady na žáka na školách různé velikosti.

*“Například náklady na žáka spojené s vedením finančního účetnictví jsou v malé škole 10x vyšší než ve škole s 500 a více žáky, zajištění výkazů a statistik vyjde na jednoho žáka 15x dráž. Naopak čas ředitelky či ředitele, strávený s těmito aktivitami, se podle velikosti školy téměř neliší,” říká **Jakub Fischer**.*

Studie je příspěvkem do diskuse o dvou dlouhodobých problémech českého školství, pro které se nedaří najít řešení. Konkrétně si klade tyto otázky:

- jak zbavit ředitele a ředitelky škol administrativní zátěže, aby mohli více času věnovat pedagogickému vedení, tj. činnostem, které mají největší dopad na kvalitu učení dětí a mladých lidí;
- jak získat v napjatém rozpočtu finanční prostředky pro financování týmu místní školské správy, který by pro školy na vymezeném území zajišťoval nepedagogické činnosti a zároveň jim poskytoval odbornou pedagogickou podporu, která nyní v systému chybí – ale kterou školy potřebují, pokud mají

systematicky pracovat na zlepšování kvality vzdělávání, ale také pokud má stát mít šanci při prosazení systémových změn ve školství požadovaných Strategií vzdělávací politiky ČR do roku 2030+ (Strategie), jakou je například zlepšování vzdělávacích výsledků žáků a snižování nerovností ve vzdělávání.

Administrativní zátěž českých ředitelů a ředitelky je nejvyšší v rámci Evropské unie. Přetížení ředitelů škol je jedním z důsledků vysoké míry decentralizace v českém školství, kdy má každá škola právní subjektivitu a ředitel každé školy bez ohledu na její velikost plní stejné povinnosti statutárního zástupce. Mezi malé (do 100 žáků) přitom patří zhruba polovina mateřských a základních škol (více ve studii Jakuba Fischera a Petra Mazoucha [Společenství obcí: potenciální úspory z rozsahu a dopad na snížení administrativní zátěže ředitelů škol](#)).

Tento stav autoři studie popisují jako dvojí neefektivitu: *“Za prvé dochází k časovému přetížení ředitelů nepedagogickými činnostmi... Dále to vede k tomu, že část finančních prostředků je neefektivně vynakládána na nepedagogické činnosti. Pokud by byly sdílené, mohla by část prostředků být vynaložena na aktivity, které mají podstatně vyšší dopad na kvalitu vzdělávání na školách.”*

Ředitelé podle výsledků dotazníkového šetření věnují pedagogickému vedení 23 % svého času. Cílem přitom je, aby ředitelé škol věnovali pedagogickému vedení 50 až 80 % svého času.

Studie vyčísluje časové i finanční úspory, kterých by bylo možné dosáhnout, pokud by sledované provozní a administrativní činnosti byly zajišťovány efektivněji, pro více škol najednou. I podle konzervativních odhadů by podle autorů studie úspory dostačovaly pro financování týmu, který by tyto služby pro školy ve vymezeném území mohl zajistit. Zvýšila by se zároveň kvalita poskytovaných služeb (například správa IT) a malé školy by dosáhly na služby, na které nyní nemají kapacity (například v oblasti dotací, vedení projektů a zakázek). Zároveň by se uvolnil čas ředitelů škol a z uspořené prostředků by navíc bylo možné financovat také práci pedagogických profesionálů, kteří by školám v regionu a jejich ředitelům a ředitelkám mohli poskytovat podporu v pedagogické práci.

Z odpovědí ředitelů a ředitelky škol například vyplynulo, že z deseti nepedagogických agend, které byly zařazeny do dotazníkového šetření, je nejvíce časově zatěžuje správa školních dokumentů (v průměru 5,6 hodiny týdně), finanční účetnictví (5 hodin), právní agenda (4 hodiny) a mzdové účetnictví (3,8 hodiny), bez ohledu na velikost školy - náklady “na žáka” jsou u malých školách násobně vyšší než na školách zařazených do kategorie velké (více než 500 žáků). Například zajištění finančního účetnictví (čas ředitele, čas kmenových zaměstnanců i náklady

na externí dodavatele) stojí školy do 50 žáků na jedno dítě přes 1000 Kč, zatímco na velké škole (500 a více žáků) je to 99 Kč.

Autoři studie dále propočítali úspory, kterých by u vybraných deseti nepedagogických činností bylo možné dosáhnout ve třech variantách - v první variantě by školy pouze sdílely některé nepedagogické služby (například správu budov, IT nebo zajištění mzdového účetnictví), v dalších by došlo k organizačnímu sloučení škol (ve všech variantách se počítá se zachováním výuky ve všech stávajících budovách a lokalitách, stávající ředitelé a ředitelky by v nich dále pracovali ve vedoucí pozici, pouze bez povinnosti statutárního zástupce školy s právní subjektivitou).

Například v modelovém obvodu ORP s 39 školami a 6000 žáků by při variantě sdílení (bez organizačního slučování) bylo možné měsíčně ušetřit 0,89 mil. Kč (asi 11 % ze současných 8,2 mil. Kč měsíčně potřebných pro zajištění nepedagogických činností bez času ředitelů). Sdílení by zároveň uvolnilo 2,5 přepočteného úvazku ředitele školy, tento čas "navíc" by ředitelé škol mohli věnovat vedení výuky. Pokud by došlo k organizačnímu sloučení škol, bylo by podle Jakuba Fischera a Petra Mazoucha možné ušetřit měsíčně až 1,54 mil. Kč a uvolnit pro pedagogickou práci až 17,55 "ředitelských" úvazků ve srovnání se stavem, kdy si každá škola vše zajišťuje sama.

Uspořené finanční prostředky by dostačovaly pro financování týmu místní školské správy, který by nejen zajišťoval pro školy činnosti, které nyní zatěžují jejich ředitele a jejich rozpočty, ale také poskytoval podporu v jejich pedagogické práci. *"Většina nezávislých odborníků na vzdělávání se shoduje na tom, že nutnou podmínkou pro podstatné zlepšení učení dětí a žáků v ČR je vznik profesionální místní školské správy na území správních obvodů obcí s rozšířenou působností. Víme to z veřejné konzultace z roku 2023. Studie Vysoké školy ekonomické ukazuje, že efektivní zajištění nepedagogických činností by dokázalo uvolnit finanční prostředky potřebné pro financování všech pracovníků místní školské správy na celém území ČR,"* říká **Vladimír Srb**, vedoucí pracovní skupiny, která se v rámci Partnerství pro vzdělávání 2030+ zabývá problematikou místní školské správy.

Partnerství pro vzdělávání 2030+ se této problematice věnuje dlouhodobě. Jeho experti zpracovali [Návrh na posílení systému vedení a podpory mateřských a základních škol v ČR](#), v němž upozorňují, že vzdělávací systém tak, jak je v současné době nastaven, neumožňuje efektivně, spravedlivě a hospodárně podporovat kvalitu učení dětí a žáků ve všech mateřských a základních školách. Pokud mají mít do roku 2030 všechny děti přístup ke kvalitnímu vzdělání, jak to předpokládá Strategie vzdělávací politiky ČR do roku 2030+, je třeba pro to co

nejrychleji vytvořit podmínky. Tou základní je z pohledu Návrhu zavedení nové instituce, která by nesla odpovědnost za kvalitu vzdělávání ve všech mateřských a základních školách na svém území a plnila by roli místní školské správy. Nově publikovaná studie ukazuje, že kapacity pro profesionální podporu škol je možné vytvořit efektivnějším využitím finančních prostředků ze stávajícího rozpočtu ministerstva školství a zřizovatelů škol.

#### Zdroje pro editory:

Jakub Fischer, Petr Mazouch: Více času na pedagogické vedení školy prostřednictvím efektivního zajištění nepedagogických činností ke stažení [zde](#).

Jakub Fischer, Petr Mazouch: Společenství obcí: potenciální úspory z rozsahu a dopad na snížení administrativní zátěže ředitelů škol [zde](#).

Návrh na posílení systému vedení a podpory mateřských a základních škol v ČR [zde](#).

Vyhodnocení veřejné konzultace dokumentu “Návrh na posílení systému vedení a podpory mateřských a základních škol v ČR” [zde](#).

Silvie Pýchová, Lenka Felcmanová, Vladimír Srb, Dana Pražáková, Karel Gargulák, Arnošt Veselý: Partnerství pro vzdělávání 2030+ jako spojenec Strategie 2030+ / Co přinesl 3. rok koordinované spolupráce na zlepšování učení dětí a rovných šancí [zde](#).

Výstupy z odborných konferencí Partnerství pro vzdělávání 2030+ k problematice místní školské správy [zde](#).

#### Kontakt pro média:

Radka Hrdinová, mediální koordinátorka, [radka.hrdinova@partnerstvi2030.cz](mailto:radka.hrdinova@partnerstvi2030.cz), 603 177 791