

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta informatiky a statistiky

katedra ekonomické statistiky

**VÍCE ČASU NA PEDAGOGICKÉ VEDENÍ ŠKOLY
PROSTŘEDNICTVÍM EFEKTIVNÍHO ZAJIŠTĚNÍ
NEPEDAGOGICKÝCH ČINNOSTÍ**



Zpracovali:

doc. Ing. Mgr. Petr Mazouch, Ph.D.

prof. Ing. Jakub Fischer, Ph.D.

Praha, duben 2024

© Vysoká škola ekonomická v Praze, Nakladatelství Oeconomica – Praha 2024
ISBN 978-80-245-2517-4

Publikace byla realizována za finanční podpory Nadačního fondu Kladné nuly.



Obsah

Zadání studie	4
Manažerské shrnutí.....	5
1 Kontext (návaznost na předchozí studii)	11
2 Základní popis dotazníkového šetření.....	12
3 Základní výsledky dotazníkového šetření.....	13
3.1 Vedení finančního účetnictví (mimo mzdového)	13
3.2 Vedení mzdového účetnictví.....	16
3.3 Správa dokumentů (výroční zprávy, rozpočet...).....	19
3.4 Zajištění výkazů a statistik	21
3.5 Právní agenda	23
3.6 Zajištění projektů, dotací, veřejných zakázek.....	26
3.7 Webové stránky školy	29
3.8 IT služby ve škole	31
3.9 Správa a údržba budovy či budov (bez úklidu).....	34
3.10 Zajištění úklidu.....	37
3.11 Struktura pracovního času ředitelů.....	39
4 Příklady dobré praxe spolupráce při zajištění nepedagogických činností.....	41
4.1 SO ORP Jindřichův Hradec	41
4.2 SO ORP Valašské Meziříčí	41
4.3 Příklady sloučení škol zřizovaných jedním zřizovatelem	41
5 Odhad časových a finančních úspor při zajištění nepedagogických činností	43
5.0 Současný stav (varianta bez úspor)	44
5.1 Úzká spolupráce škol v rámci SO ORP (sdílení služeb)	44
5.2 Sloučení škol zřizovaných jedním zřizovatelem	46
5.3 Sloučení škol na minimální velikost.....	49
5.4 Odhady časových a finančních úspor pro SO ORP různé velikosti	52
Použitá literatura.....	54
Přílohy.....	55
Příloha 1 – Text dotazníku (podklad zaslaný respondentům)	55

Zadání studie

Cíle studie

1. Vytvořit kvalifikovaný odhad, kolik času navíc by mohli ředitelky a ředitelé mateřských a základních škol věnovat pedagogickému vedení, pokud by vybrané nepedagogické činnosti zajišťoval pro všechny školy na území správního obvodu ORP jeden subjekt. Tento subjekt by mohl v budoucnu plnit roli místní školské správy odpovědné za efektivní zajištění nepedagogických činností i za zvyšování kvality vzdělávání.
2. Vytvořit kvalifikovaný odhad, kolik finančních prostředků by bylo možno při efektivním zajištění nepedagogických činností převést (realokovat) do týmu vysoce kvalifikovaných pracovníků místní školské správy, kteří by se věnovali zvyšování kvality vzdělávání tj. podpoře škol cílené na zlepšování učení, wellbeingu a rovných šancí dětí a žáků.
3. Odhady opřít o kvantitativní data z reprezentativního vzorku škol a o reálné příklady dobré praxe z ČR.

Kontext

- Přibližně 25% vlivu školy na učení dětí je možné připsat kvalitě ředitele jakožto pedagogického lídra¹. Většina ředitelů ZŠ v ČR (97%) ale uvádí, že na pedagogické vedení nemá dost času, protože se musí věnovat nepedagogické administrativě².
- Ředitelé českých škol věnují podle některých dřívějších studií pedagogickému vedení přibližně 20 % času. V nejlepších vzdělávacích systémech je to 50 % až 80 % času³.
- Snižování nepedagogické administrativní zátěže ředitelů škol patří mezi hlavní témata *Strategie vzdělávací politiky ČR do roku 2030+*.
- Podpora efektivní meziobecní spolupráce na území správních obvodů ORP patří mezi priority strategie MV ČR *Klientsky orientovaná veřejná správa 2030*.
- V době vydání studie probíhá diskuse o tom, který subjekt by mohl zajišťovat sdílené nepedagogické (a případně i pedagogické) činnosti na území správních obvodů ORP. Zástupci MŠMT a MV ČR v panelové diskusi na konferenci *Pedagogické vedení, participace, efektivita (26. 3. 2024)* sdělili, že v úvahu přichází nový typ svazku obcí, tzv. *společenství obcí* nebo *školská právnícká osoba zřizovaná společenstvím obcí*.

Zadání vzniklo v rámci Partnerství pro vzdělávání 2030+.



1 Barber, M. et al. (2010), s. 5.

2 Černý, J. (2020), s. 48.

3 Kleskeň, B., Víšek, T. (2010), s. 20.

Manažerské shrnutí

Smysl a širší kontext studie

Hlavním smyslem studie je přispět k diskusi o možnostech řešení dvou klíčových otázek:

1. Jak maximalizovat čas ředitelů škol, který by mohli věnovat pedagogickému vedení, tj. činnostem, které mají největší dopad na kvalitu učení dětí a žáků.
2. Jak získat finanční prostředky pro tým místní školské správy, který by na území správních obvodů ORP (dále též SO ORP) efektivně zajišťoval nejen nepedagogické činnosti, ale také další formy odborné podpory pro školy nutné pro zlepšování kvality vzdělávání ve školách (územní pedagogický leadership).

Příčiny neefektivity

V České republice existuje mimořádně velký počet malých mateřských a základních škol. Čtvrtina škol má méně než 50 žáků, polovina škol má méně než 100 žáků. Přibližně 40 % škol zajišťuje výuku pro 10 % všech žáků. Každá škola je právním subjektem a musí si individuálně zajišťovat všechny povinnosti samostatné organizace.

To vytváří dva zdroje neefektivity. Zaprvé dochází k časovému přetížení ředitelů škol nepedagogickými činnostmi. Administrativní zátěž našich ředitelů je nejvyšší v EU⁴. Dále to vede k tomu, že část finančních prostředků je nehospodárně vynakládána na nepedagogické činnosti. Pokud by tyto aktivity byly sdílené, mohla by být část prostředků vynaložena na aktivity, které mají podstatně vyšší dopad na kvalitu vzdělávání ve školách.

Problémy popsané výše jsme podrobněji analyzovali v naší předchozí studii *Společenství obcí: potenciální úspory z rozsahu a dopad na zvýšení kvality správy škol a na snížení administrativní zátěže ředitelů* (Fischer, Mazouch, 2022). Předchozí studie se primárně opírala o literární rešerši, podrobná statistická data (vzdělávání, výdělky, demografické statistiky), o výroční zprávy škol a o hloubkové rozhovory se zástupci svazků obcí, zřizovatelů a škol.

Rozšíření oproti předchozí studii

Nynější studie již vychází z plošného dotazníkového šetření provedeného mezi ředitelkami a řediteli mateřských a základních škol začátkem roku 2024. Náš dotazník zahrnoval 10 oblastí nepedagogických činností, u každé z oblastí jsme zjišťovali způsob zajištění činnosti (ředitelem / vlastními pracovníky / externí firmou) a odhad časové a finanční náročnosti dané činnosti. Dotazníkové šetření bylo neanonymní, což umožnilo propojit odpovědi respondentů s řadou dalších ukazatelů pro danou školu. **Z oslovených 6 788 škol jsme obdrželi 1 849 odpovědí, do vyhodnocení jsme po kontrole a čištění dat zařadili 1 833 odpovědí (27 % základního souboru).**

⁴ Boudová a kol. (2020), s. 77.

Hlavní zjištění

A) Čemu ředitelé věnují čas v roce 2024

1. **Ředitelé a ředitelky mateřských a základních škol v ČR (dále jen ředitelé) v průměru uvádějí, že věnují pedagogickému vedení 23% času.**
2. **Deseti nepedagogickým agendám z našeho šetření ředitelé věnují v průměru 30 pracovních hodin týdně.** Nejvíce času v průměru věnují správě školních dokumentů (5,6 hodiny), finančnímu účetnictví (5 hodin), právní agendě (4 hodiny) a mzdovému účetnictví (3,8 hodiny), nejméně úklidu (0,7 hodiny) a zajištění IT (1,1 hodiny).
3. U některých nepedagogických aktivit se čas ředitelů výrazně liší podle velikosti školy (údržba). **U většiny agend však časová náročnost na velikosti školy nezáleží,** protože se odvíjí od povinnosti statutárního zástupce. U většiny činností je časové zatížení ředitele mírně nižší u nejmenších škol do 50 žáků a od velikosti 51+ žáků se již výrazně nemění. Údaje pro jednotlivé činnosti a velikosti škol jsou v tabulce (součástí studie jsou i mediánové údaje).

Tab. M1 Průměrná týdenní hodinová zátěž ředitelů škol nepedagogickými činnostmi

Činnost	-50	51-100	101-250	251-500	501+	Celkem
Finanční účetnictví	4,7	5,1	5,2	4,9	5,0	5,0
Mzdové účetnictví	3,2	3,8	4,3	3,9	4,2	3,8
Školní dokumenty	4,7	6,0	5,9	5,7	6,0	5,6
Výkazy a statistiky	3,1	3,4	3,5	3,5	3,9	3,4
Právní agenda	3,7	3,9	4,0	4,1	4,7	4,0
Projekty, dotace, zakázky	2,1	2,7	2,8	3,4	3,9	2,7
Správa webu	1,5	1,5	1,4	1,4	1,0	1,4
IT	1,0	1,0	1,1	1,3	1,1	1,1
Správa a údržba budov	1,5	2,4	2,6	2,9	3,1	2,3
Úklid	0,4	0,7	0,9	0,8	1,0	0,7
Celkem	25,8	30,5	31,6	31,8	33,9	30,1

B) Náklady na nepedagogické činnosti v roce 2024

4. **Náklady na zajištění nepedagogických činností vyjádřené jednotkově na žáka výrazně klesají s rostoucí velikostí školy, u některých agend i více než desetinásobně.** Do nákladů zahrnujeme čas ředitele, čas kmenových zaměstnanců i náklady na externí dodavatele. Jako příklad zde uvádíme srovnání jednotkových nákladů na žáka základní školy o velikosti a) do 50 žáků b) 101-250 žáků, c) 501+ žáků. V posledním sloupci tabulky M2 též uvádíme,

kolikrát dražší je zajistit danou nepedagogickou činnost ve školách do 50 žáků ve srovnání se školami s více než 500 žáky. Vyšší úspory z rozsahu jsou u školních dokumentů, výkazů a statistik, právní agendy, projektové a dotační oblasti a správy webu, nejnižší jsou u úklidu a zajištění IT. Ve studii uvádíme detailnější informace o nákladech nejen pro různě velké základní školy, ale i pro školy mateřské.

Tab. M2 Celkové jednotkové náklady na žáka základní školy v Kč měsíčně

Činnost	a) do 50 žáků	b) 101-250 žáků	c) nad 500 žáků	Poměr a) ku c)
Finanční účetnictví	1 024	242	99	10,3
Mzdové účetnictví	482	139	70	6,9
Školní dokumenty	749	129	46	16,3
Výkazy a statistiky	381	85	25	15,2
Právní agenda	390	74	29	13,4
Projekty, dotace, zakázky	341	72	27	12,6
Správa webu	192	45	15	12,8
IT	200	81	42	4,8
Správa a údržba budov	531	261	103	5,2
Úklid	1 775	744	454	3,9

C) Kolik času navíc by mohli ředitelé věnovat pedagogickému vedení svých škol

5. Ve studii propočítáváme možné časové úspory pro různě velké modelové správní obvody ORP (SO ORP). Každé modelové území SO ORP má velmi podobné parametry jako některé reálné území SO ORP v ČR. Pro každé modelové území navíc odhadujeme úspory ve více variantách.

Varianta 1 = pouze sdílení nepedagogických činností na území SO ORP

Varianta 2 = varianta 1 + organizační sloučení škol zřizovaných stejným zřizovatelem

Varianta 3 = varianta 2 + organizační sloučení malých škol do svazkových škol tak, aby minimální velikost školy jakožto organizace byla 250 žáků

Varianta 4 = organizační sloučení všech škol na území SO ORP do jedné svazkové školy. Tuto variantu jsme modelovali pouze pro velmi malá ORP, která mají na celém území nejvýše 2 000 žáků.

Ve druhé, třetí i čtvrté variantě počítáme s tím, že všechny stávající školy včetně těch nejmenších budou trvale pokračovat ve své činnosti ve své současné lokalitě a budově. Dále předpokládáme, že stávající ředitelé všech menších škol sloučených do větších organizací budou i nadále ve své škole pokračovat na plný pracovní úvazek jako doposud a budou mít stejný plat. Tito ředitelé budou stále

vykonávat roli ředitele školy jakožto organizační jednotky nově vzniklé větší organizace, a současně již nebudou mít povinnosti statutárního zástupce.

6. Potenciální časové úspory ředitelů jsme ve studii nejdříve propočítali na modelovém SO ORP, na kterém je 39 škol a 5900 dětí a žáků. **Časové úspory na straně ředitelů jsme přepočítali na celkový počet úvazků, který by ředitelé na daném území mohli navíc věnovat pedagogickému vedení svých škol.** Model založený na našich datech ukazuje, že k výraznějším časovým úsporám na straně ředitelů může dojít až ve variantách, ve kterých ředitelé nemají povinnosti statutárních zástupců. Pro výše popsané modelové území SO ORP odhadujeme nožné časové úspory ředitelů takto:

- Varianta 1: +2,5 úvazků uvolněných pro pedagogické vedení (6 %)
- Varianta 2: +8,75 úvazku uvolněných pro pedagogické vedení (29 %)
- Varianta 3: +17,55 úvazků uvolněných pro pedagogické vedení (45 %)

Na tomto prvním modelovém příkladě odhadujeme, že by bylo možno **uvolnit až 45 % celkového času ředitelů z daného území, který by mohli nově věnovat pedagogickému vedení školy (varianta 3).**

7. Na základě prvního modelového výpočtu, který ve studii detailně popisujeme, jsme vytvořili kvalifikované **odhady pro 8 různě velkých SO ORP**. Pro tento odhad jsme zvolili přístup, při němž v případě slučování více škol jednoho zřizovatele nedochází ke vzniku škol, které by měly více než 1000 žáků, označujeme jej jako variantu 3a; odhad možných časových úspor na straně ředitelů shrnujeme v tabulce M3.

Tab. M3 Odhad časových úspor ředitelů pro různě velká území SO ORP

Velikost ORP (počet žáků)	Odhad úspor času ředitelů v hodinách měsíčně		Odhad časových úspor ředitelů v %	
	Sdílení vybraných činností (varianta 1)	Slučování organizací (varianta 3a)	Sdílení vybraných činností (varianta 1)	Slučování organizací (varianta 3a)
1000-1200	20	131	8,8	66,2
1800-2000	41	279	8,6	67,4
2900-3100	53	317	9,0	62,7
4000-4200	89	548	8,9	63,4
4800-5000	95	507	9,1	57,3
5900-6100	96	452	9,0	51,5
6800-7000	100	435	9,0	48,4
8400-8600	118	430	9,4	43,6

D) Kolik prostředků by bylo možné realokovat na zajištění místní školské správy díky úsporám z rozsahu

8. Na základě získaných dat a konkrétních českých příkladů dobré praxe jsme vytvořili kvalifikovaný odhad finančních úspor pro všech 8 modelových správních obvodů ORP. Svůj odhad jsme záměrně drželi „při zemi“. Domníváme se, že v praxi je možno dosáhnout i lepších výsledků.

Své kalkulace opíráme například o tyto praktické zkušenosti z ČR:

- sdílení služeb mzdového a finančního účetnictví, které Městský úřad v Jindřichově Hradci poskytuje a následně fakturuje školám na území SO ORP Jindřichův Hradec
- spolupráce většiny škol na území SO ORP Valašské Meziříčí s jednou externí firmou
- příklady administrativního sloučení škol zřizovaných jedním zřizovatelem do jednoho subjektu, který uskutečňuje výuku na více výukových místech. Mezi takové subjekty patří například školy v Litoměřicích, Chomutově, Jihlavě či v Českém Těšíně. V těchto školách se respondenti shodují, že sloučením mimo jiné došlo k výraznému snížení nepedagogické zátěže nynějších zástupkyň a zástupců na jednotlivých výukových místech.

Náš model postavený na těchto zkušenostech ukazuje, že na rozdíl od časových úspor ředitelů může dojít k významným finančním úsporám již ve variantě 1, která nevyžaduje organizační slučování škol.

Tab. M4 Odhad finančních úspor pro různě velká území SO ORP

Velikost ORP (počet žáků)	Odhad úspor v tis. Kč měsíčně		Odhad finančních úspor v %	
	Sdílení vybraných činností (varianta 1)	Slučování organizací (varianta 3a)	Sdílení vybraných činností (varianta 1)	Slučování organizací (varianta 3a)
1000-1200	231	366	14,6	23,1
1800-2000	423	673	14,5	23,1
2900-3100	536	871	12,7	20,7
4000-4200	738	1 257	12,0	20,5
4800-5000	877	1 434	12,2	20,0
5900-6100	1 016	1 566	12,3	19,0
6800-7000	1 091	1 611	12,4	18,2
8400-8600	1 324	2 021	12,0	18,3

9. Pokud bychom těchto úspor dosáhli, mělo by to dva přínosy.

- Zaprvé bychom ze stávajícího objemu finančních prostředků určených na nepedagogické činnosti škol mohli financovat **všechny pracovníky místní školské správy, kteří by pro školy na daném území zajišťovali sdílené nepedagogické činnosti**. To by samo o sobě vedlo k uvolnění (odblokování) části pracovního času ředitelů, který by mohli věnovat pedagogickému vedení školy, jak jsme popsali výše.
- Zadruhé by bylo možno **realokovat ušetřené finanční prostředky do posílení týmu místní školské správy o vysoce kvalifikované vedoucí pedagogické pracovníky, kteří by na daném území trvale podporovali kvalitu vzdělávání, tj. zlepšování učení, wellbeingu a rovných šancí dětí a žáků ve všech místních školách**. Takto zaměření odborní lídři působí ve všech vzdělávacích systémech s vynikajícími vzdělávacími výsledky. Pokud by se podařilo zajistit efektivní sdílení nepedagogických činností na území všech správních obvodů ORP v ČR, bylo by podle našich dat možné realokovat do těchto pracovníků – ve variantě bez slučování škol – přibližně **11 % současných nákladů na zkoumané nepedagogické činnosti** (cca 190 mil. Kč měsíčně). Pokud by došlo ke sloučení malých škol do svazkových škol počtem 250 žáků a více, bylo by možno realokovat do těchto pracovníků **18 % současných nákladů na zkoumané činnosti** (cca 320 mil. Kč měsíčně).

E) Jak získat orientační odhad pro jednotlivé správní obvody ORP v ČR a jak poskytnout zpětnou vazbu na tuto studii

Vzorce, které jsme vytvořili pro 8 modelových správních obvodů ORP, převedeme nejpozději do konce května 2024 do online podoby, aby si podle nich mohl kdokoli orientačně pro své území spočítat parametry, které jsme modelovali.

Naši „kalkulačku“ zveřejníme na stránkách <https://partnerstvi2030.cz/ke-stazeni/>. Na stejné stránce umístíme také odkaz na formulář určený pro zpětnou vazbu na tuto studii. Budeme vděčni za věcnou a odborně podloženou kritickou reflexi, která nám umožní zpřesnit naše přemýšlení o tomto tématu.

V naší studii jsme se záměrně nezabývali detailní identifikací všech bariér, které by bylo nutné překonat při vzniku místní školské správy. Nezabývali jsme se ani nutnými transakčními náklady, které je obvykle potřeba vynaložit v prvních dvou až třech letech za účelem vytvoření nové instituce. Tyto a další otázky by se mohly stát předmětem navazující studie proveditelnosti.

1 Kontext (návaznost na předchozí studii)

Předkládaná kvantitativní studie navazuje na kvalitativní studii „Společenství obcí: potenciální úspory z rozsahu a dopad na zvýšení kvality správy škol a na snížení administrativní zátěže ředitelů“ zpracovanou týměž autorským týmem Fakulty informatiky a statistiky Vysoké školy ekonomické v Praze (Fischer, Mazouch 2022). Ve studii z roku 2022 jsme vytvořili kvalifikovaný odhad potenciálních finančních i časových úspor z rozsahu při sdílení vybraných provozních činností mezi mateřskými a základními školami. Tato studie byla kombinací kvalitativního a kvantitativního výzkumu, opírala se o rešerši české i zahraniční literatury, o podrobná statistická data ze statistiky vzdělávání, výdělků a z demografických statistik, o data z výročních zpráv škol, o hloubkové rozhovory se zástupci vybraných dobrovolných svazků obcí, zástupci zřizovatelů i zřizovaných škol a taktéž o další podklady od ředitelů vybraných škol.

Nynější studie obohacuje tento pohled o plošné kvantitativní šetření, provedené mezi ředitelkami a řediteli mateřských a základních škol začátkem roku 2024. Respondenti v podrobném dotazníku odhadovali časovou a finanční náročnost zajištění vybraných nepedagogických činností, a uváděli, kdo se na zajištění té které činnosti podílí (ředitel, kmenový zaměstnanec, externí dodavatel). Na základě zpracovaných odpovědí v předkládané studii odhadujeme úspory z rozsahu ve třech různých variantách: od prostého sdílení zajištění vybraných nepedagogických činností, přes administrativní sloučení škol zřizovaných jedním zřizovatelem, až po administrativní sloučení škol zřizovaných více zřizovateli při dodržení podmínky minimální velikosti školy (250 žáků).

Obecná potřebnost vytvořit více času na pedagogické vedení školy je podrobně zdůvodněna v předchozí studii.

2 Základní popis dotazníkového šetření

Dotazník zahrnoval 10 oblastí. U každé z oblastí jsme zjišťovali způsob zajištění činnosti (ředitelem / vlastními pracovníky / externí firmou) včetně odhadu časové a finanční náročnosti dané činnosti. Dotazník zahrnoval tyto oblasti:

- 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

V závěru jsme požádali ředitelky a ředitele o rozdělení jejich pracovní doby podle jednotlivých typů aktivit.

Součástí dotazníků byl jednoznačný identifikátor, který umožňuje propojení odpovědí respondentů s jinými ukazateli za danou školu (např. počet žáků, počet míst výuky), získanými z registru MŠMT. Dotazník jsme s průvodním e-mailem rozeslali na adresy uvedené v Adresáři škol a školských zařízení, dostupném zde: <http://stistko.uiv.cz/registr/vybskolrn.asp>. Z adresáře jsme vybrali MŠ a ZŠ, jejichž zřizovatelem je obec, kraj, jiný ústřední orgán státní správy nebo státní správa ve školství. U škol, které neměly kontaktní údaj uvedený, jsme jej doplnili z jiných veřejných zdrojů.

Celkem jsme oslovili 6 788 škol. Obdrželi jsme 1 849 odpovědí, do vyhodnocení vstoupilo 1 833 odpovědí, tj. 27 % základního souboru. Soubor byl vyčištěn o zjevně nesmyslné hodnoty (chyba v řádu, nerealistické údaje). Struktura souboru s odpověďmi přibližně odpovídá struktuře základního souboru (tabulka 2.1).

Tab. 2.1: Srovnání struktury škol v základním souboru a struktury škol s odpověďmi, dle velikosti školy

Počet žáků školy	Celkový počet škol	Počet škol s odpovědí	Podíl škol v základním souboru	Podíl škol s odpovědí
-50	1 735	471	26 %	26 %
51-100	1 585	451	23 %	25 %
101-250	1 709	513	25 %	28 %
251-500	1 043	247	15 %	13 %
501+	716	151	11 %	8 %
Celkový součet	6 788	1 833	100 %	100 %

Míra response se lišila podle území správního obvodu obce s rozšířenou působností (SO ORP nebo též jen ORP). 100% míru response má Tišnovsko, ve více než polovině ORP je míra response nad 25 %.

3 Základní výsledky dotazníkového šetření

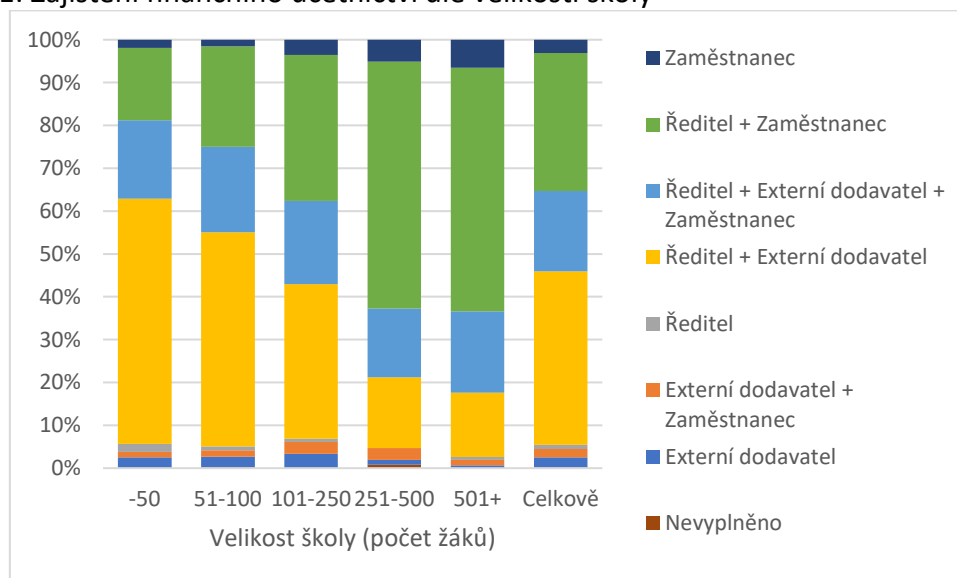
Výsledky dotazníkového šetření jsou zpracované podle jednotlivých oblastí.

3.1 Vedení finančního účetnictví (mimo mzdového)

Vedení finančního účetnictví je zajišťováno s velkým přispěním ředitelek a ředitelů škol (obr. 3.1.1). Na nejmenších školách zajišťuje vedení účetnictví nejčastěji ředitel s externím dodavatelem (57 %), na šestině nejmenších škol (16 %) účetnictví zajišťují ředitel se zaměstnancem, 18 % nejmenších škol zapojuje všechny tři (ředitele, zaměstnance i externího dodavatele).

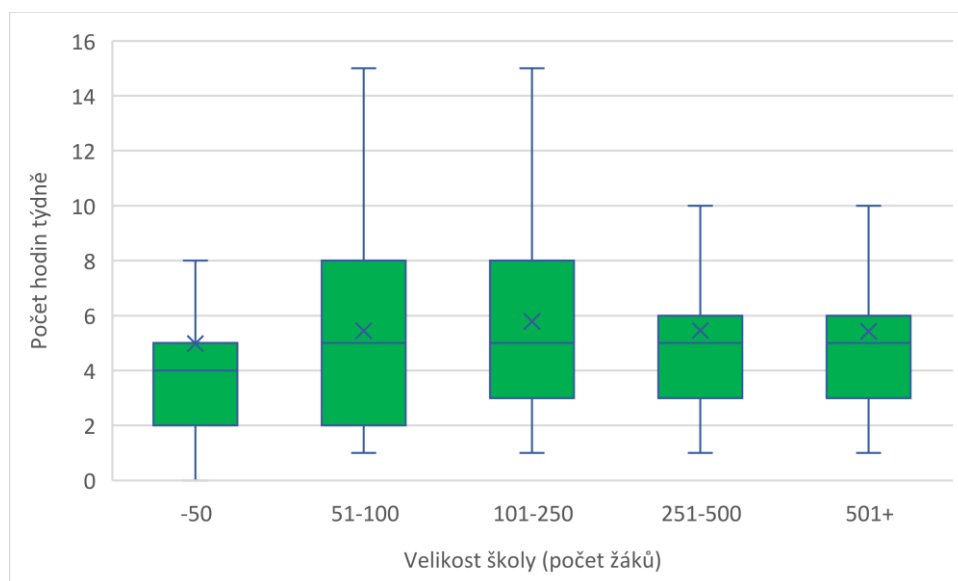
Podíl škol, na nichž se na vedení účetnictví podílí kmenový zaměstnanec, roste s velikostí školy. Na školách s 251 a více žáky se již většinou na zajištění aktivit podílejí ředitel s kmenovým zaměstnancem, míra zapojení externího dodavatele s rostoucí velikostí školy klesá. Bez ohledu na velikost školy se ředitel na zajištění této činnosti podílí téměř vždy (i v největších školách ve více než 90 % případů).

Obr. 3.1.1: Zajištění finančního účetnictví dle velikosti školy



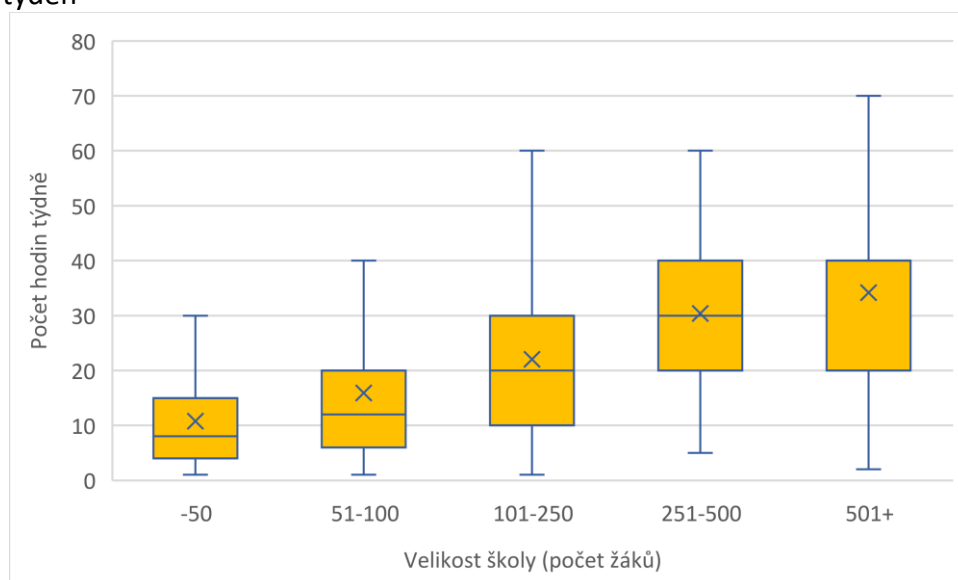
Zátěž ředitelů (obr. 3.1.2) je nižší na nejmenších školách (medián 4 hodiny, průměr 5 hodin), od velikosti 51-100 žáků už nicméně dále neroste (medián 5 hodin, průměr mezi 5-6 hodinami týdně) a na největších školách (od 251 žáků) dokonce mírně klesá: zatímco čtvrtina nejzatíženějších ředitelů škol s 51-250 žáky stráví touto činností 8 hodin a více, čtvrtině nejzatíženějších ředitelů škol s 250+ žáky zabere vedení účetnictví „jen“ 6 a více hodin. Podobně klesá i zátěž nejzatíženější desetin ředitelů, z 15+ hodin u škol s 51-250 žáky na 10+hodin u škol s 251+ žáky.

Obr. 3.1.2: Zátěž ředitelů v oblasti finančního účetnictví dle velikosti školy, počet hodin za týden



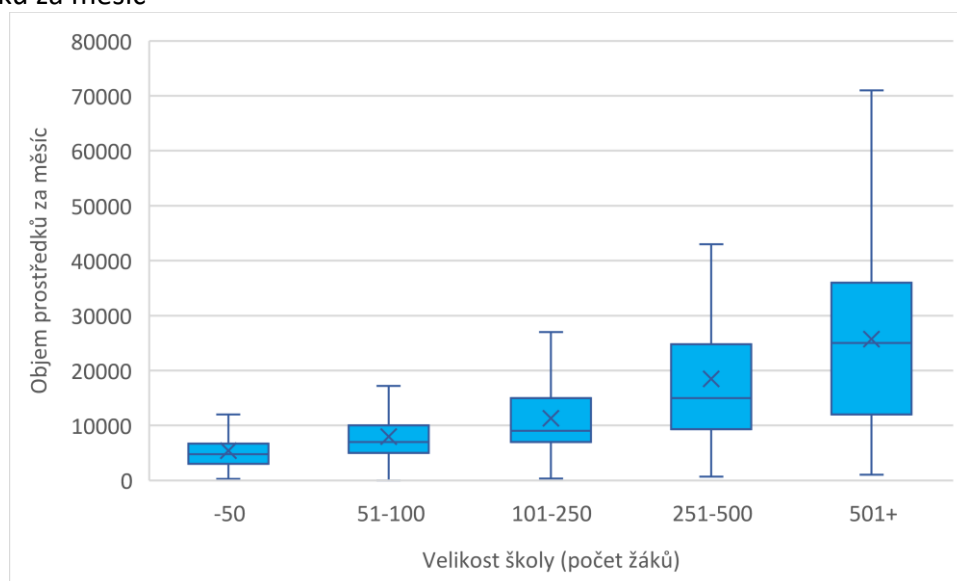
Zátěž kmenových zaměstnanců roste s velikostí školy (obr. 3.1.3): mediánová zátěž se pohybuje od 8 hodin týdně na nejmenších školách přes 12 hodin na školách s 51-100 žáky, 20 hodin na školách se 101-250 žáky, 30 hodin ve školách s 251-500 žáky a jedním přepočteným úvazkem (40 hodin) na největších školách. Časové zatížení však roste výrazně pomaleji než počet žáků.

Obr. 3.1.3: Zátěž kmenových zaměstnanců finančním účetnictvím dle velikosti školy, počet hodin za týden



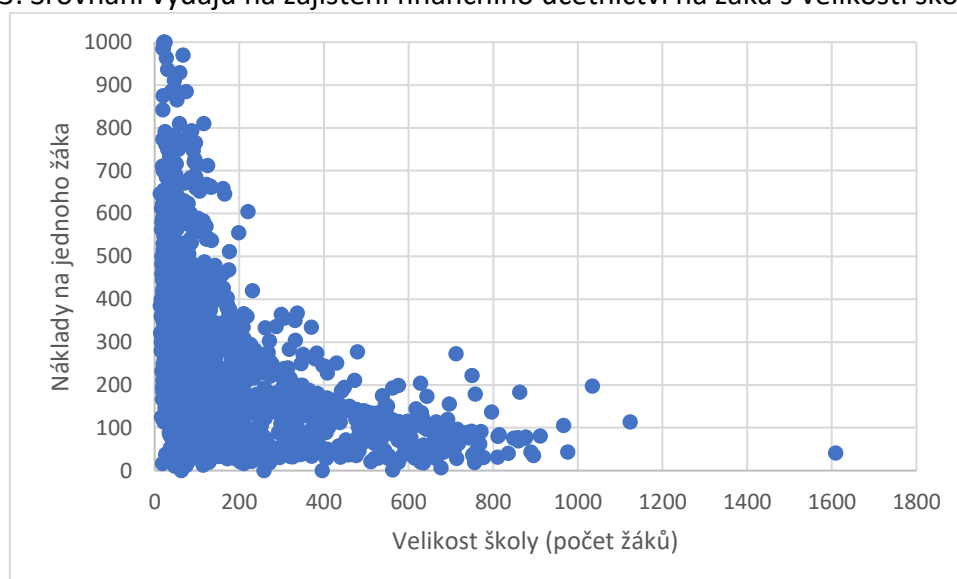
Náklady škol na zajištění vedení účetnictví externím dodavatelem rostou s velikostí školy, ovšem výrazně pomaleji, než počet žáků. Pohybují se od mediánových a průměrných 5 tis. Kč na nejmenších školách po mediánových a průměrných 25 tis. Kč na školách s více než 500 žáky. Průměrné náklady mezi největšími a nejmenšími školami se liší pětinasobně, průměrná velikost škol se liší přibližně 20násobně.

Obr. 3.1.4: Náklady škol na externí zajištění finančního účetnictví dle velikosti školy, objem prostředků za měsíc



Úspory z rozsahu jsou zřetelně viditelné z obr. 3.1.5.

Obr. 3.1.5: Srovnání výdajů na zajištění finančního účetnictví na žáka s velikostí školy



Celkové náklady na žáka počítáme u všech 10 činností jako součet nákladů na čas ředitele (uvažujeme sazbu 500 Kč/h včetně odvodů), kmenového zaměstnance (uvažujeme sazbu 400 Kč/h včetně odvodů) a na externího dodavatele (dle skutečných fakturovaných nákladů). Ty pak dělíme počtem žáků v dané velikostní kategorii a daném typu školy. U největších mateřských škol (501 a více žáků) se v drtivé většině případů jedná o školy s více místy výuky, které byly sloučené do jedné organizace. Lze zde tedy dobře sledovat zvýšení efektivity.

Pokles průměrných nákladů na zajištění finančního účetnictví na žáka podle velikostní kategorie školy vidíme v tabulce 3.1.1. Všimneme si výrazného poklesu již mezi prvními dvěma velikostními kategoriemi, kdy u MŠ náklady klesají o 43 % (z 615 Kč na 351 Kč) u mateřských

školy, o 52 % (z 1024 Kč na 596 Kč) u základních škol a o 23 % u spojených škol. U největších škol jsou pak oproti školám nejmenším nižší o 80 % u MŠ, o 85 % u MŠ+ZŠ a o 90 % u ZŠ.

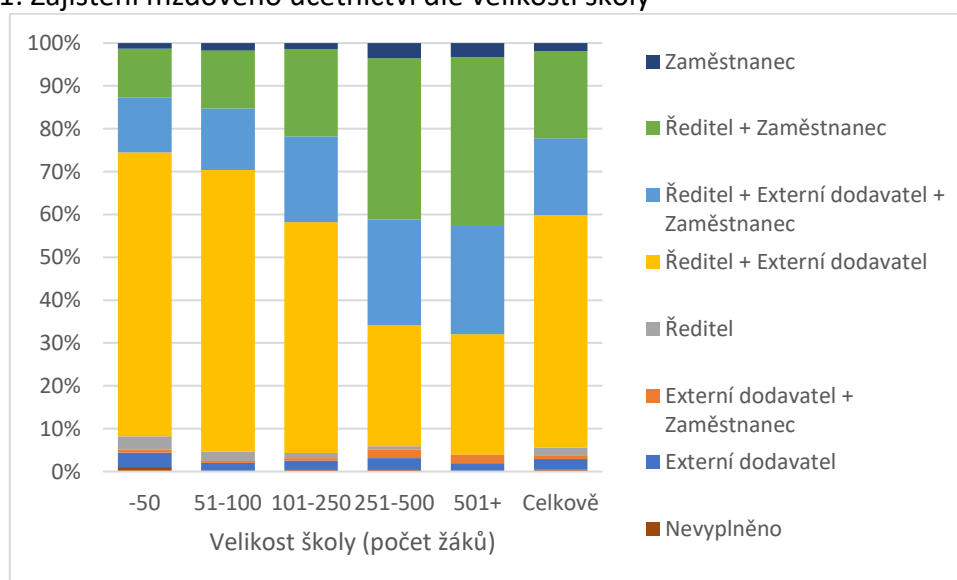
Tab. 3.1.1: Průměrná výše nákladů na žáka za zajištění finančního účetnictví školy dle typu školy a velikosti

Velikost školy	Typ školy			Celkem
	MŠ	MŠ+ZŠ	ZŠ	
-50	615	596	1024	653
51-100	351	404	491	383
101-250	250	276	242	257
251-500	185	163	153	160
501+	127	92	99	99
Celkem	413	339	295	363

3.2 Vedení mzdového účetnictví

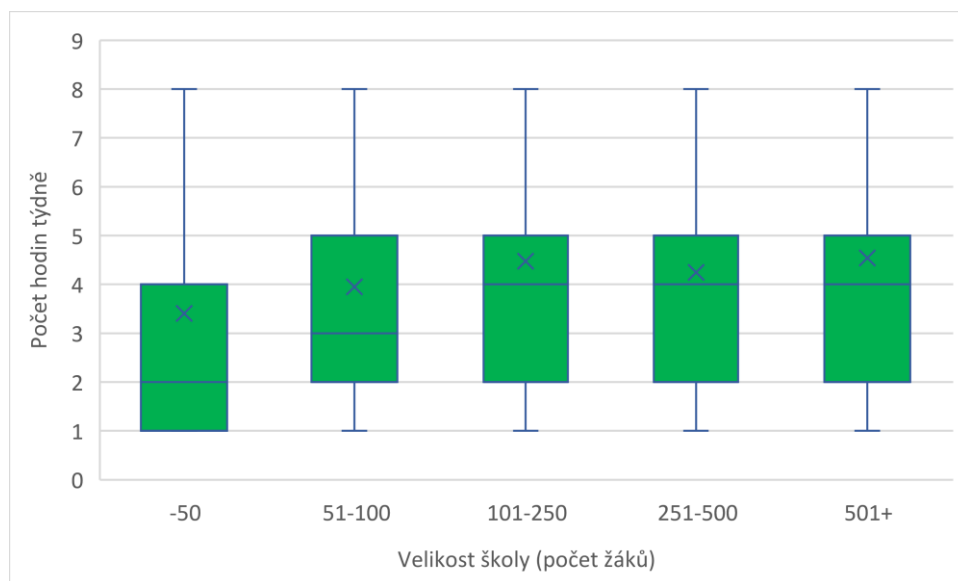
Dvě třetiny nejmenších škol zajišťují vedení mzdového účetnictví ředitelem společně s externím dodavatelem, s rostoucí velikostí škol roste podíl těch, na nichž se na vedení mzdového účetnictví podílí kmenový zaměstnanec. S rostoucí velikostí škol klesá podíl těch, které na vedení mzdového účetnictví najímají externího dodavatele, nicméně externího dodavatele využívá více než polovina největších škol (obr. 3.2.1).

Obr. 3.2.1: Zajištění mzdového účetnictví dle velikosti školy



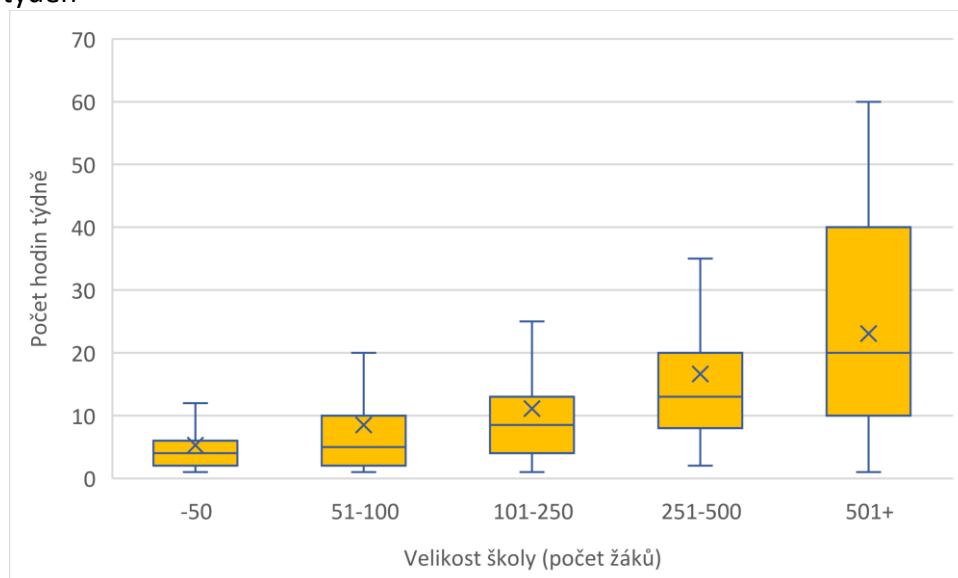
Zátěž ředitele je mírně nižší na nejmenších školách (mediánové 2 hodiny, průměrné 3,5 hodiny) a školách s 51-100 žáky (mediánové 3 hodiny, průměrné 4 hodiny), následně už s velikostí školy příliš neroste, při 101+ žácích je mediánová zátěž 4 hodiny (tj. desetina pracovního úvazku ředitele) a průměrná kolem 4,5 hodiny (obr. 3.2.2). Desetina ředitelů napříč velikostními kategoriemi škol tráví touto činností 8 hodin či více.

Obr. 3.2.2: Zátěž ředitelů v oblasti mzdového účetnictví dle velikosti školy, počet hodin za týden



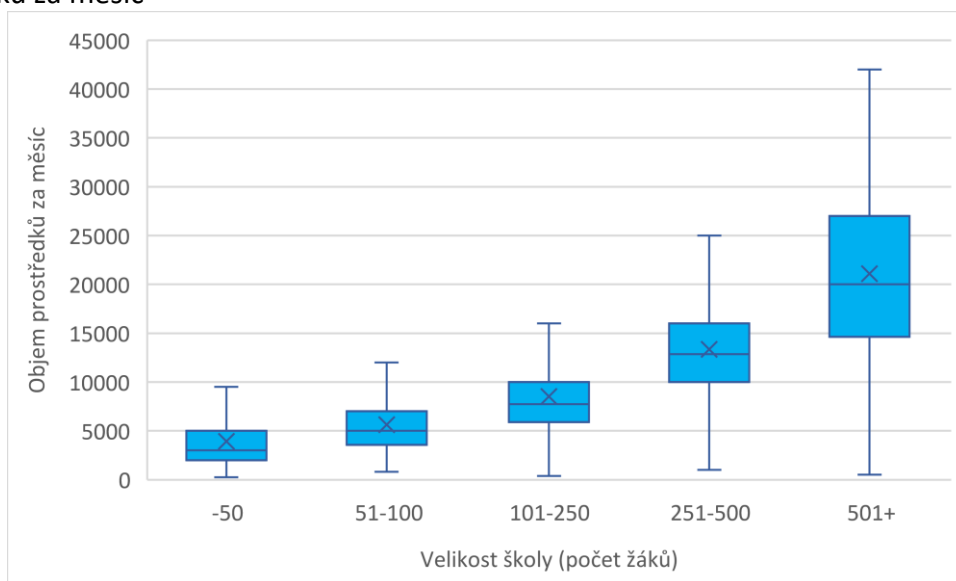
Zátěž kmenových zaměstnanců s velikostí školy roste (obr. 3.2.3), nicméně výrazně pomaleji: od mediánových 4 hodin na školách do 50 žáků po mediánových 20 hodin na školách s více než 500 žáky.

Obr. 3.2.3: Zátěž kmenových zaměstnanců mzdovým účetnictvím dle velikosti školy, počet hodin za týden



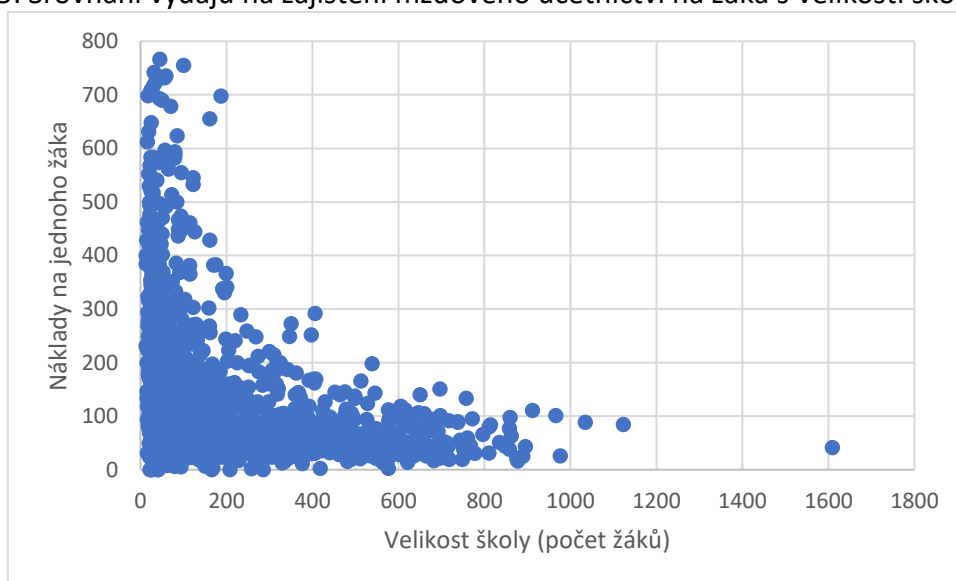
Náklady škol na externí zajištění mzdového účetnictví rovněž s velikostí školy rostou, a opět pomaleji než tato velikost (obr. 3.2.4): od mediánových 3 tis. Kč na nejmenších školách do 50 žáků po mediánových 20 tis. Kč na školách s 501+ žáky. Pro dvacetinásobně větší školy je tedy zajištění externím dodavatelem pouze cca 7x dražší. Výsledek odpovídá struktuře nákladů na vedení mzdového účetnictví, které jsou tvořené fixními náklady na ekonomickými subjekty a variabilními náklady odpovídajícími počtu zaměstnanců.

Obr. 3.2.4: Náklady škol na externí zajištění mzdového účetnictví dle velikosti školy, objem prostředků za měsíc



Náklady na žáka klesají s velikostí školy zcela zřetelně (obr. 3.2.5).

Obr. 3.2.5: Srovnání výdajů na zajištění mzdového účetnictví na žáka s velikostí školy



Srovnání průměrných nákladů na žáka podle velikosti školy vidíme v tabulce 3.2.1. I zde vidíme výrazný pokles již mezi nejnižšími dvěma velikostními kategoriemi: průměrné náklady na žáka klesají o 45 % (z 375 Kč na 208 Kč) u MŠ, o 35 % (z 371 Kč na 241 Kč) u MŠ+ZŠ a o 46 % (z 482 Kč na 259 Kč) u ZŠ. U největších škol jsou pak náklady oproti školám nejmenším nižší o 75 % (MŠ), 83 % (ZŠ+MŠ) a 85 % (ZŠ). Úspory z rozsahu jsou mírně nižší než u finančního účetnictví, což přičítáme výraznější variabilní složce u mzdového účetnictví proti účetnictví finančnímu (náročnost vedení mzdového účetnictví roste s počtem zaměstnanců, který je úzce svázaný s počtem žáků).

Tab. 3.2.1: Průměrná výše nákladů na žáka za zajištění mzdového účetnictví školy dle typu školy a velikosti

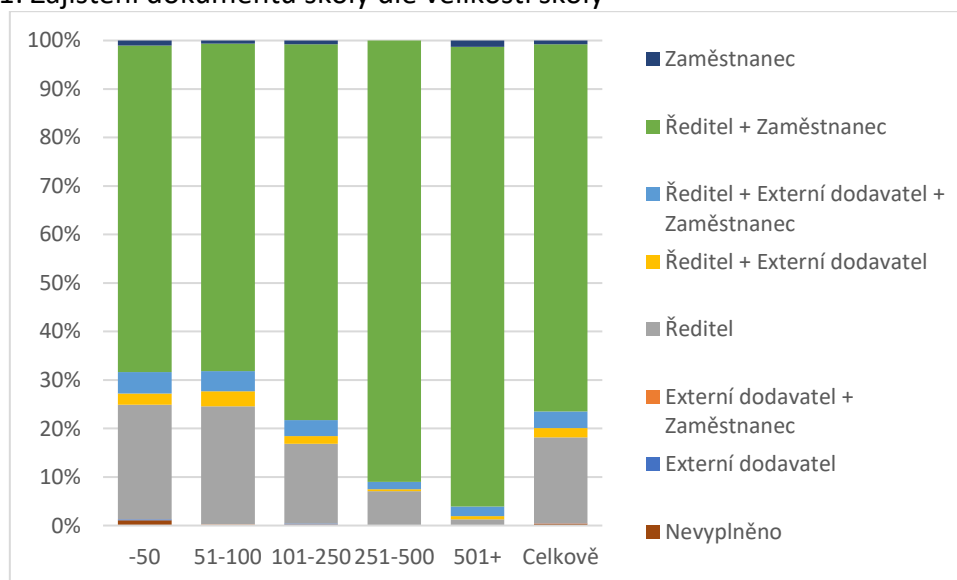
Velikost školy	Typ školy			Celkem
	MŠ	MŠ+ZŠ	ZŠ	
-50	375	371	482	385
51-100	208	241	259	224
101-250	152	152	139	150
251-500	113	96	91	95
501+	93	64	70	70
Celkem	250	202	159	214

3.3 Správa dokumentů (výroční zprávy, rozpočet...)

Tato agenda je pro školy povinná, ve výsledcích jsou proto jen malé jednotky škol, které nevyplnily žádný způsob zajištění.

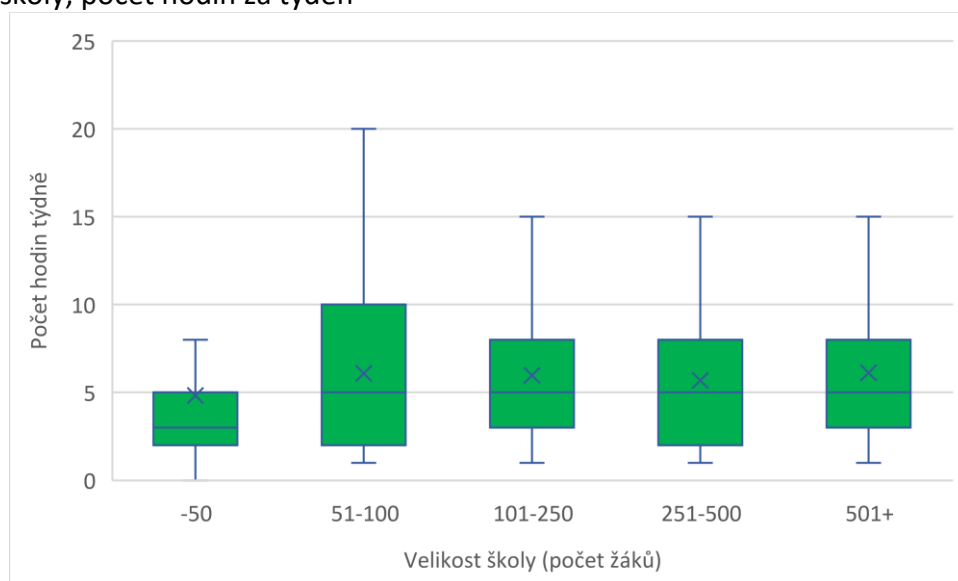
Ředitelé se na zajištění této agendy podílejí v 98,8 % případů, přičemž na 18 % školách se jí ředitel věnuje výhradně. Nejčastěji se správě dokumentů věnují ředitel se zaměstnancem (70 % nejmenších škol, 90 % škol s 251-500 zaměstnanci a téměř všechny školy s 501+ žáky). Podíl využití externích dodavatelů je nízký, kolem 5,5 %, přičemž klesá s rostoucí velikostí školy (obr. 3.3.1).

Obr. 3.3.1: Zajištění dokumentů školy dle velikosti školy



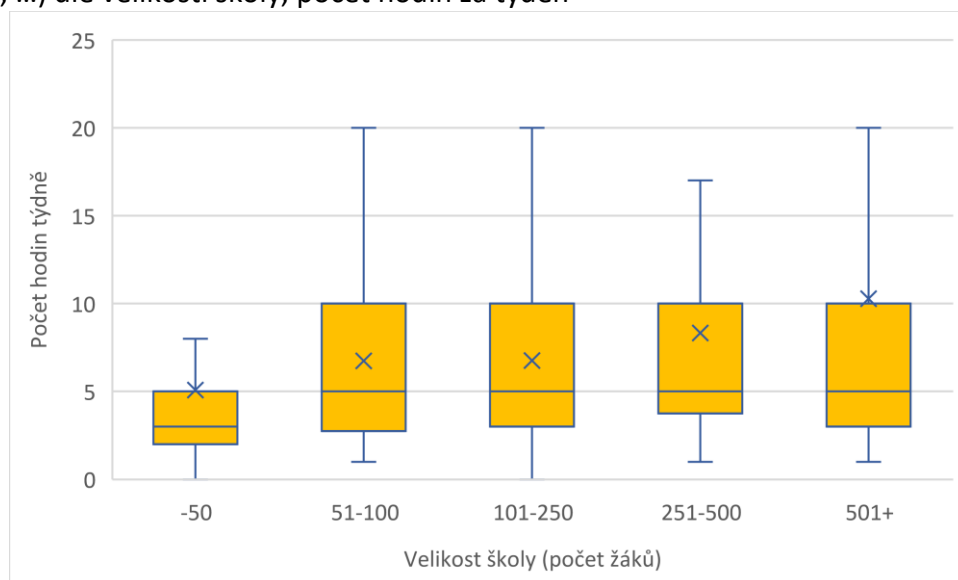
Zátěž ředitelů škol je mírně nižší u nejmenších škol (medián 3, průměr 5 hodin týdně), u škol s 51 a více žáky pak s velikostí školy neroste (medián je na úrovni 5 hodin, průměr kolem 6 hodin), obr. 3.3.2. Celkově se jedná o agendu, která ředitele zatěžuje významně, přes všechny školy se jedná o 5,7 hodiny týdně, což je téměř 15 % pracovního úvazku.

Obr. 3.3.2: Zátěž ředitelů v oblasti dokumentů školy (výroční zprávy, rozpočet, ...) dle velikosti školy, počet hodin za týden



Mediánová i průměrná zátěž kmenových zaměstnanců (obr. 3.3.3) je nejnižší u nejmenších škol (medián 3 hodiny týdně, průměr 5 hodin týdně). U větších škol (s 51 a více žáky) je medián shodně na úrovni 5 hodin týdně, průměr je kolem 7 hodin týdně u škol s 51-250 žáky, kolem 8 hodin s 251-500 žáky a cca 10 hodin týdně u škol s 501+ žáky.

Obr. 3.3.3: Zátěž kmenových zaměstnanců v oblasti dokumentů školy (výroční zprávy, rozpočet, ...) dle velikosti školy, počet hodin za týden



Zátěž ředitelů i zaměstnanců škol tedy s výjimkou největších škol nezávisí na velikosti školy a prostor pro úsporu času ředitelů i kapacit zaměstnanců je zde významný.

Průměrná platba externímu dodavateli (u škol, které tuto formu využívají) je kolem 4,5 tis. Kč měsíčně.

Průměrnou výši nákladů na žáka vidíme v tabulce 3.3.1. Tato nákladová položka má poměrně silnou fixní složku (náklady na tvorbu dokumentu s počtem žáků prakticky nerostou) a znatelná úspora je vidět už i u nejmenších škol. Průměrné náklady na žáka jsou ve škole s 51-100 žáky nižší oproti nejmenším školám o 47 % u ZŠ, o 38 % u ZŠ+MŠ a o 64 % u ZŠ. Největší školy pak mají průměrné náklady na žáka nižší o 95 % u MŠ, o 91 % u MŠ+ZŠ a o 94 % u ZŠ.

Tab. 3.3.1: Průměrná výše nákladů na žáka za zajištění dokumentů školy dle typu školy a velikosti

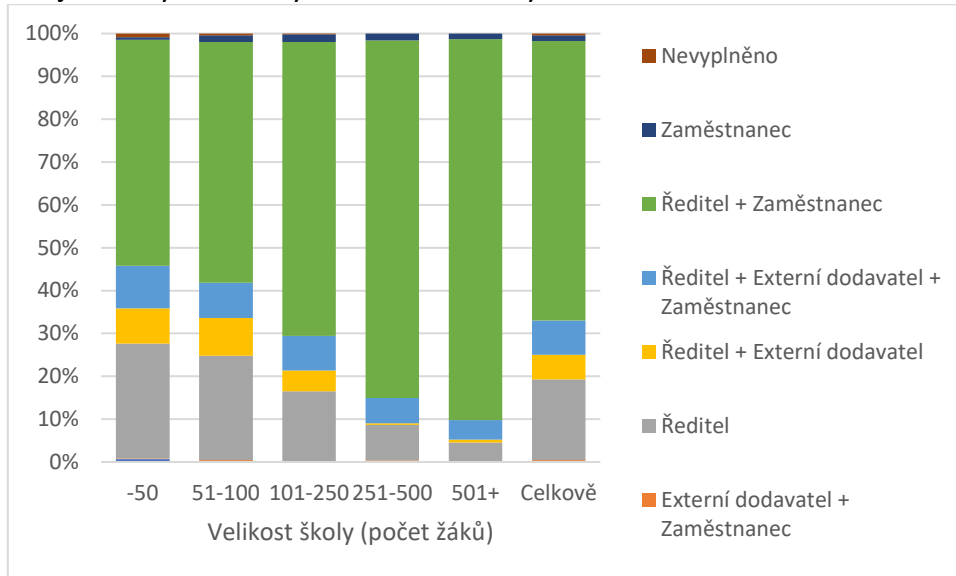
Velikost školy	Typ školy			Celkem
	MŠ	MŠ+ZŠ	ZŠ	
-50	490	482	749	515
51-100	263	300	267	276
101-250	147	149	129	144
251-500	90	70	64	69
501+	24	42	46	44
Celkem	306	232	173	253

3.4 Zajištění výkazů a statistik

Zajištění této agendy je pro školy povinné, proto se ve výsledcích vyskytuje jen cca 5 škol, které nevyplnily ani jeden způsob zajištění. Zároveň se jedná o činnost, které se věnuje 98 % ředitelů a ředitelů, přičemž u 26 % škol se této činnosti věnuje ředitel výhradně (obr. 3.4.1). Nejčastějším způsobem zajištění je zapojením ředitele a kmenového zaměstnance (polovina nejmenších škol, 90 % největších škol). Externí dodavatele využívá přibližně 13 % škol, nicméně v těchto případech se téměř výlučně jedná o spolupráci externích firem s ředitelem nebo kmenovým zaměstnancem. V 5 % případů agendu zajišťují ředitel s externí firmou.

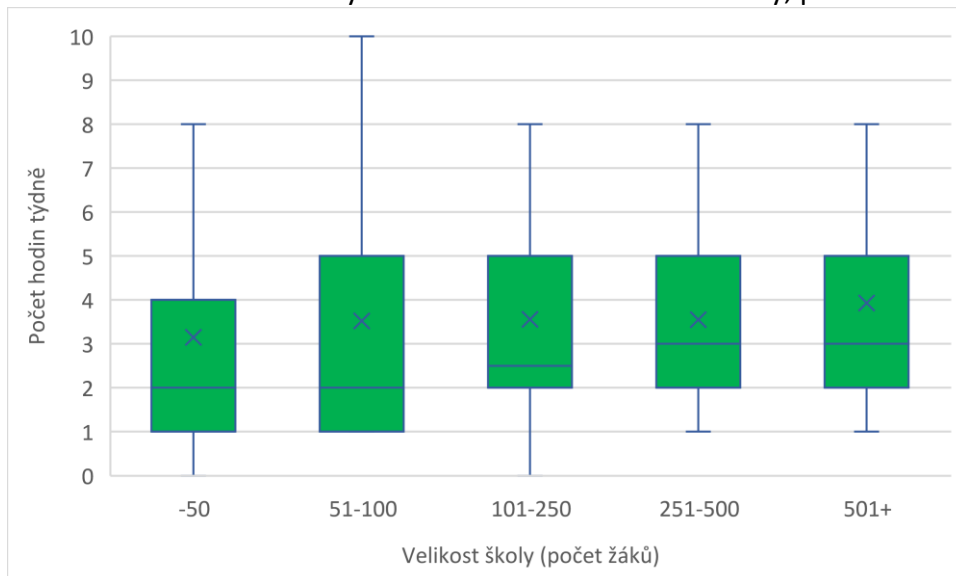
Podíl škol využívajících (kromě vlastních kapacit ředitele či kmenového zaměstnance) externí dodavatele pro zajištění výkazů a statistik výrazně klesá s rostoucí velikostí školy: externí dodavatele využívá téměř pětina (19 %) nejmenších škol, cca šestina (17 %) škol s 51-100 žáky, ale jen 5 % škol s 501+ žáky.

Obr. 3.4.1: Zajištění výkazů školy dle velikosti školy



Zátěž ředitelů je o něco nižší v malých školách (medián 2 hodiny týdně u škol do 100 žáků oproti 2,5 hodiny týdně ve školách se 101-250 žáky a 3 hodiny týdně ve školách s 251+ žáky), průměrný počet hodin roste s velikostí škol velmi pomalu (obr. 3.4.2).

Obr. 3.4.2: Zátěž ředitelů v oblasti výkazů a statistik dle velikosti školy, počet hodin za týden



Zátěž kmenových zaměstnanců (obr. 3.4.3) roste s velikostí školy rychleji: od mediánových 2 hodin a průměrných 3,5 hodin v nejmenších školách po mediánových 5 hodin a průměrných 6,5 hodiny ve školách největších. Ani zde nicméně zátěž neroste s velikostí školy proporcionálně.

Průměrná platba externímu dodavateli je cca 3 300 Kč měsíčně. V případě, že ředitel externí firmu najímá, uspoří ze svého pracovního času cca 0,2 hodiny týdně v nejmenších školách do 50 žáků a 0,5 hodiny týdně u větších škol. Z času kmenového zaměstnance uspoří 0,9 hodiny

týdně času zaměstnance v nejmenších školách a 1,1 hodiny týdně u větších škol. Časové úspory tedy lze dosáhnout, ale tato úspora něco stojí.

Celkově lze shrnout, že personální a finanční náročnost buď na velikosti školy nezáleží, nebo s rostoucí velikostí školy roste jen mírně. Vzhledem k charakteru dané činnosti by k větší úspoře došlo nikoli sdílením, ale sloučením škol.

Průměrné náklady na žáka (tab. 3.4.1) za zajištění výkazů stejně jako v případě zajištění školních dokumentů s počtem žáků výrazně klesají, přičemž pokles je značný již mezi dvěma nejmenšími kategoriemi (54 % u MŠ, 48 % u MŠ+ZŠ a u ZŠ). Největší školy (s 501+ žáky) pak mají průměrné náklady na žáka nižší až o 94 %.

Tab. 3.4.1: Průměrná výše nákladů na žáka za zajištění výkazů dle typu školy a velikosti

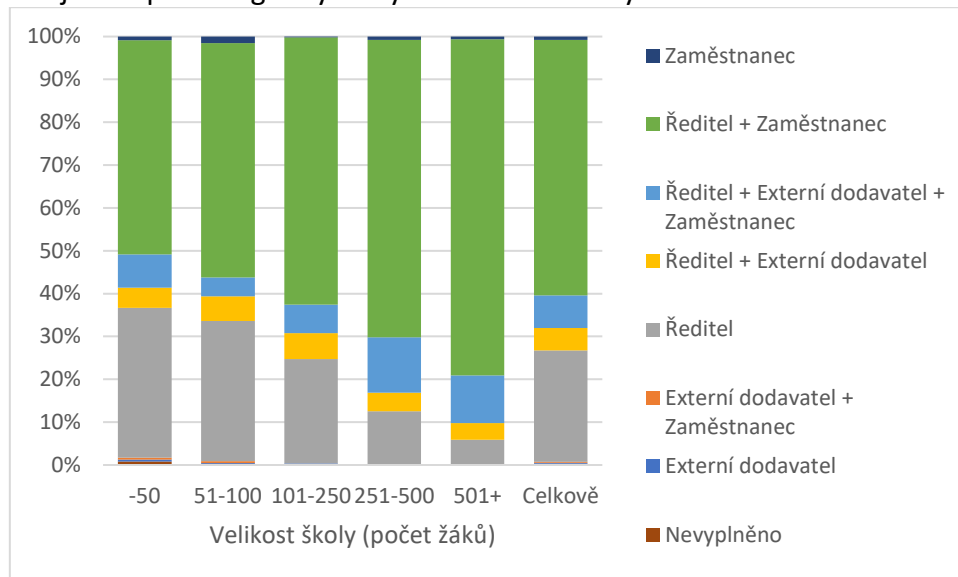
Velikost školy	Typ školy			Celkem
	MŠ	MŠ+ZŠ	ZŠ	
-50	330	310	381	331
51-100	151	162	159	156
101-250	84	97	85	88
251-500	37	42	44	43
501+	19	35	25	27
Celkem	194	142	99	156

3.5 Právní agenda

V této agendě jsme se ředitelek a ředitelů dotazovali, jakým způsobem zajišťují právní agendu školy, včetně přípravy smluv a školních právních dokumentů.

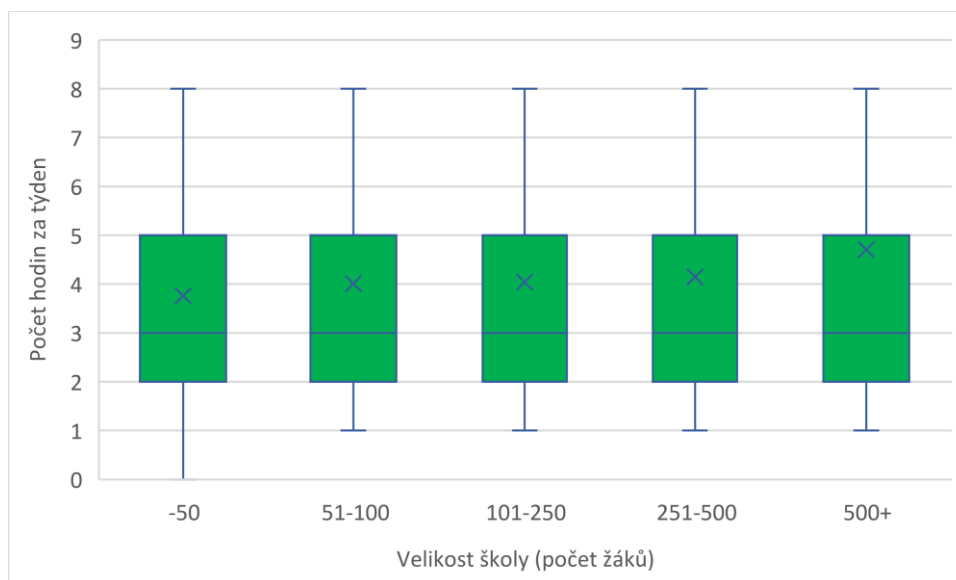
V 98,5 % škol se této agendě věnuje přímo ředitel (obr. 3.5.1), přičemž ve čtvrtině škol (26 %) se této agendě věnuje ředitel výhradně; ředitel je jediným, kdo oblast zajišťuje, na třetině nejmenších škol. Externí dodavatele využívá přibližně 13 % škol, téměř vždy v kombinaci s ředitelem nebo zaměstnancem. V 5 % případů řeší právní agendu ředitel s externí firmou. Míra využití externích dodavatelů se zásadně neliší podle velikosti školy, pohybuje se od 10,5 % u škol s 51-100 žáky do 17 % u škol o počtu 251-500 žáků. Nejčastěji je agenda zajištěna ředitelem a kmenovým zaměstnancem bez externího dodavatele (polovina nejmenších škol a 80 % největších škol).

Obr. 3.5.1: Zajištění právní agendy školy dle velikosti školy



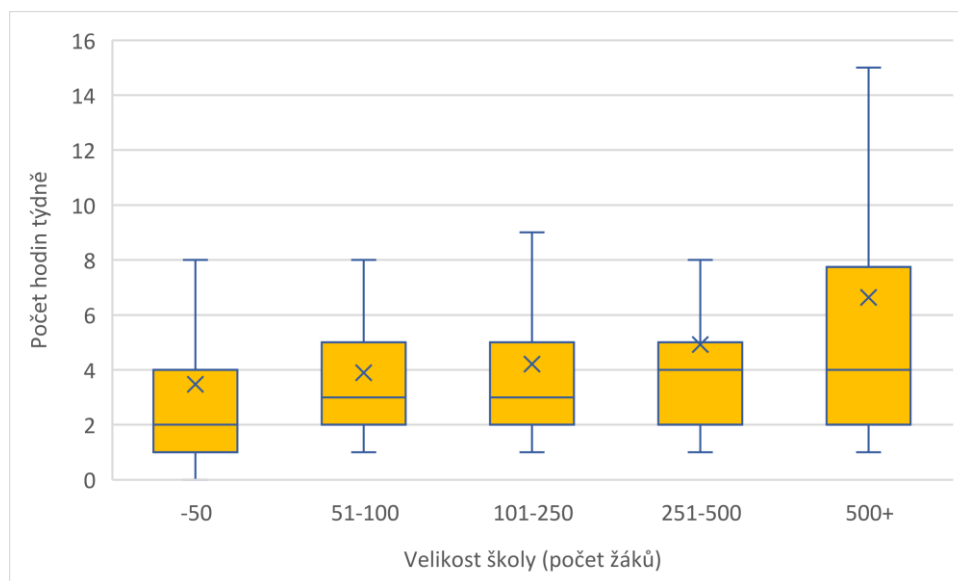
S velikostí školy mírně roste průměrná zátěž ředitelů (obr. 3.5.2). Ve všech kategoriích velikosti školy tráví polovina všech ředitelů právní agendou od 2 do 5 hodin týdně, medián je roven 3 hodinám. Průměrný počet hodin je mírně nižší u nejmenších škol (3,8 hodiny), nejvyšší u největších škol (4,7 hodiny).

Obr. 3.5.2: Zátěž ředitelů v oblasti právní agendy dle velikosti školy, počet hodin za týden



Zátěž kmenových zaměstnanců v oblasti právní agendy s velikostí školy roste při vyjádření jak průměrem, tak mediánem (obr. 3.5.3), u nejmenších škol se pohybuje od průměrných 3,8 hodiny (medián 2), u největších škol je na úrovni necelých 7 hodin (medián 4).

Obr. 3.5.3: Zátěž kmenových zaměstnanců v oblasti právní agendy dle velikosti školy, počet hodin za týden



Pro zátěž zaměstnanců jsme odhadli lineární regresní model, podle něhož zátěž školy odpovídá 1,8 hodinám zaměstnance týdně na každou školu + dalších 0,5 hodiny na každých 100 žáků. Škola o velikosti 100 žáků tedy týdně věnuje 2,3 hodiny pracovního času kmenových zaměstnanců.

Náklady na externí dodavatele mají velmi vysokou variabilitu. Polovina škol vydává mezi jedním a třemi tisíci korun měsíčně, nicméně jsou školy, které vydávají měsíčně přes 10 tis. Kč.

Průměrné náklady na žáka v případě právní agendy rovněž výrazně klesají, díky vysokému podílu fixní nákladové složky. Pokles nákladů je zřetelný již mezi prvními dvěma velikostními kategoriemi (o 55 % u MŠ, o 52 % u MŠ+ZŠ a o 62 % u ZŠ). U největších škol jsou pak průměrné náklady na žáka méně než desetiné.

Tab. 3.5.1: Průměrná výše nákladů na žáka za zajištění právních služeb dle typu školy a velikosti

Velikost školy	Typ školy			Celkem
	MŠ	MŠ+ZŠ	ZŠ	
-50	383	304	390	366
51-100	173	145	147	161
101-250	94	91	74	89
251-500	50	45	42	44
501+	27	31	29	29
Celkem	223	134	96	167

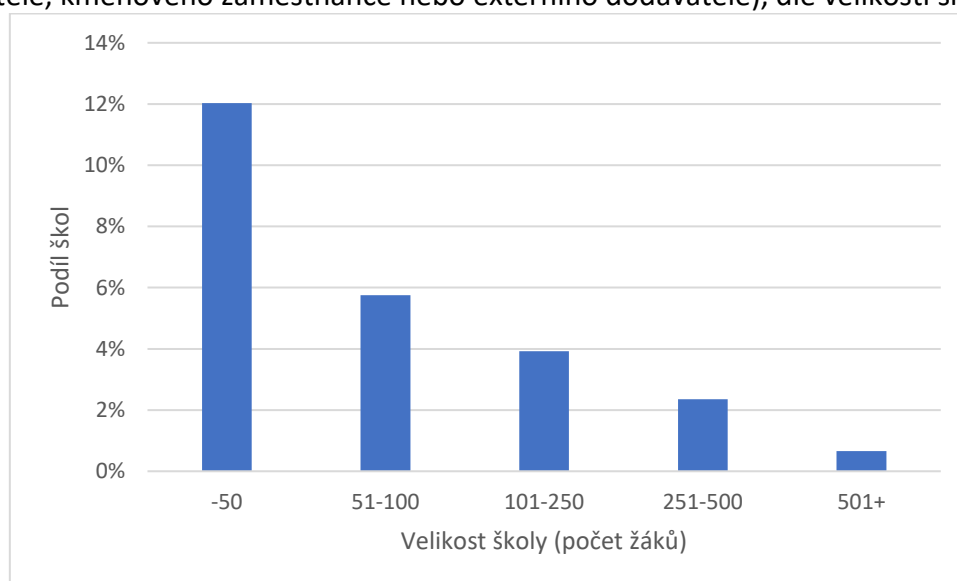
3.6 Zajištění projektů, dotací, veřejných zakázek

V této oblasti jsme zjišťovali, jaká je finanční a časová náročnost zajištění přípravy projektových žádostí, žádostí o dotace a vypisování veřejných zakázek.

Desetina ředitelů se této agendě nevěnuje vůbec, přičemž 6 % škol neuvádí u těchto činností žádnou finanční a časovou náročnost nejen ředitele, ale ani kmenových zaměstnanců či externích firem, tedy se této oblasti vůbec nevěnují. Z poloviny se jedná o malé školy do 50 žáků, ze čtvrtiny o školy s počtem žáků mezi 51 a 100.

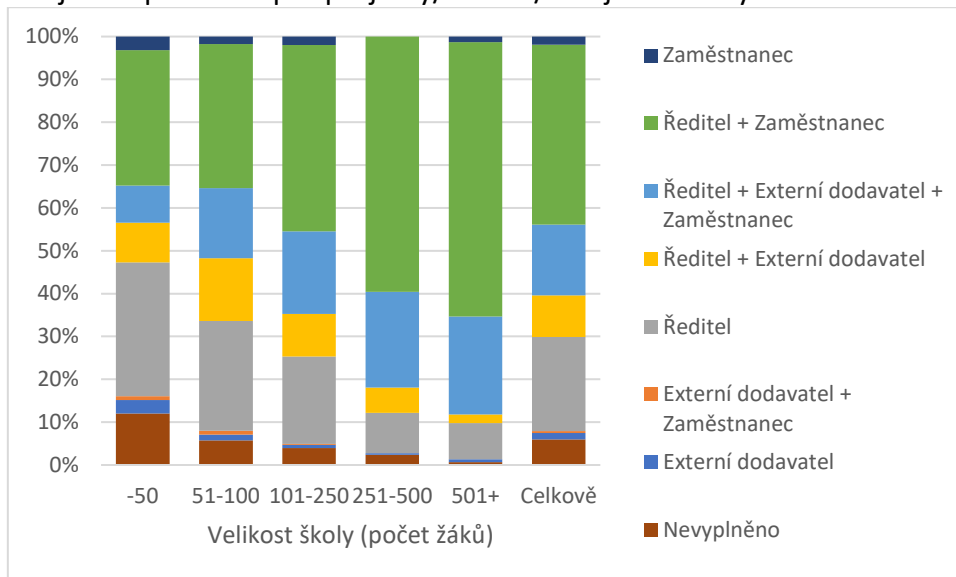
To znamená, že projektové a dotační činnosti se nevěnuje každá osmá malá škola (graf 3.6.1).

Obr. 3.6.1: Podíl škol, které nealokují na projekty/dotace/veřejné zakázky žádnou kapacitu (čas ředitele, kmenového zaměstnance nebo externího dodavatele), dle velikosti školy



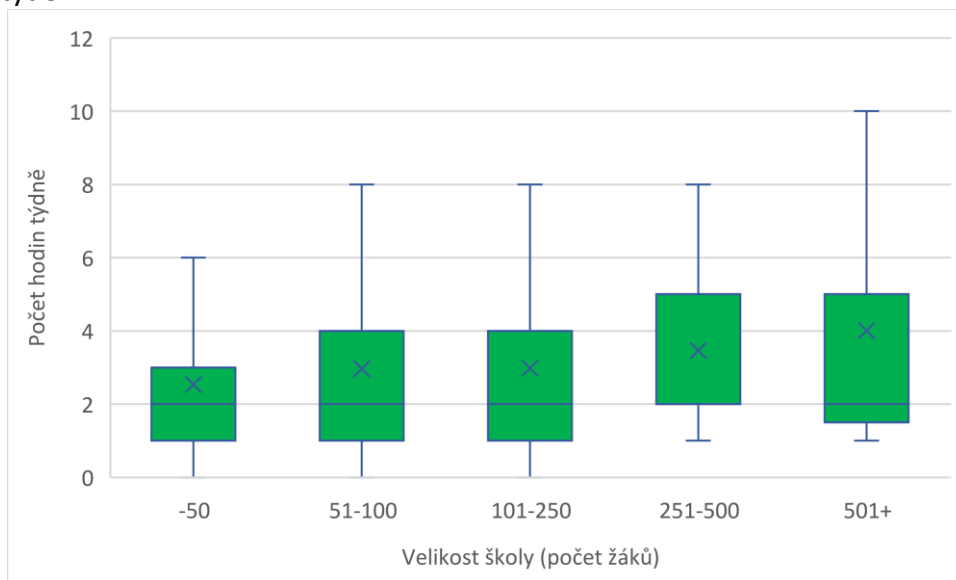
Na 22 % škol se projektové a dotační aktivitě věnuje výhradně ředitel školy (obr. 3.6.2). V další desetině případů tyto aktivity řeší ředitel s externí firmou. Externí dodavatele využívá přibližně 28 % škol, téměř výhradně v kombinaci s ředitelem nebo kmenovým zaměstnancem (výhradně externí firma zajišťuje tyto aktivity jen na cca 20 školách); využití externích služeb se mírně liší podle velikosti školy, nejnižší je u nejmenších škol, nejvyšší u škol s 51-100 žáky a poté podíl škol využívajících externí firmy mírně klesá.

Obr. 3.6.2: Zajištění podkladů pro projekty/dotace/veřejné zakázky dle velikosti školy



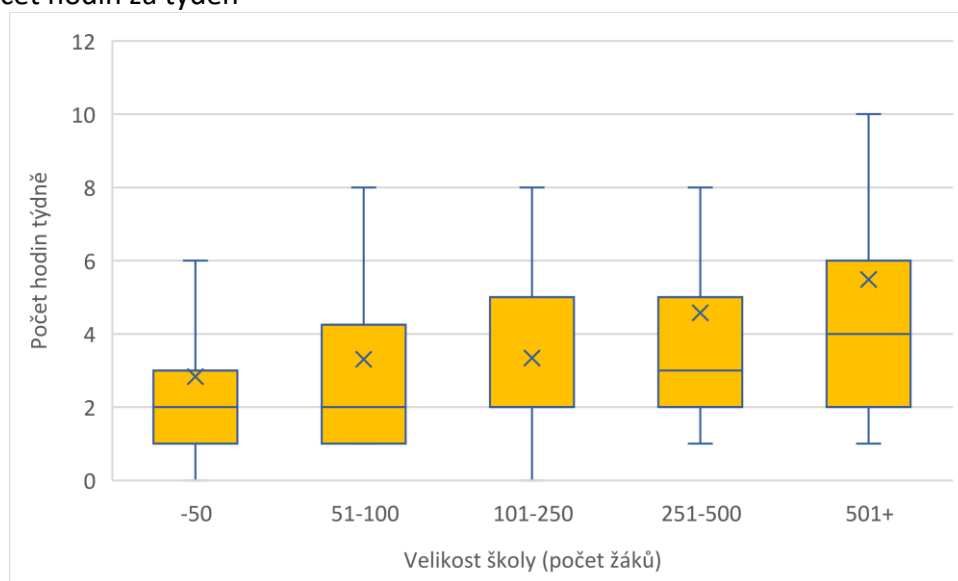
Mediánová zátěž ředitelů činí 2 hodiny pro všechny velikostní kategorie škol. Průměrná zátěž ředitele s velikostí školy roste, od 2,5 hodiny týdně u nejmenších škol do 4 hodin týdně u škol s více než 500 žáky. Desetina ředitelů škol s 51-500 žáky věnuje této činnosti více než 8 hodin týdně, desetina ředitelů největších škol dokonce více než 10 hodin týdně, vše viz obr. 3.6.3.

Obr. 3.6.3: Zátěž ředitelů u projektů/dotací/veřejných zakázek dle velikosti školy, počet hodin za týden



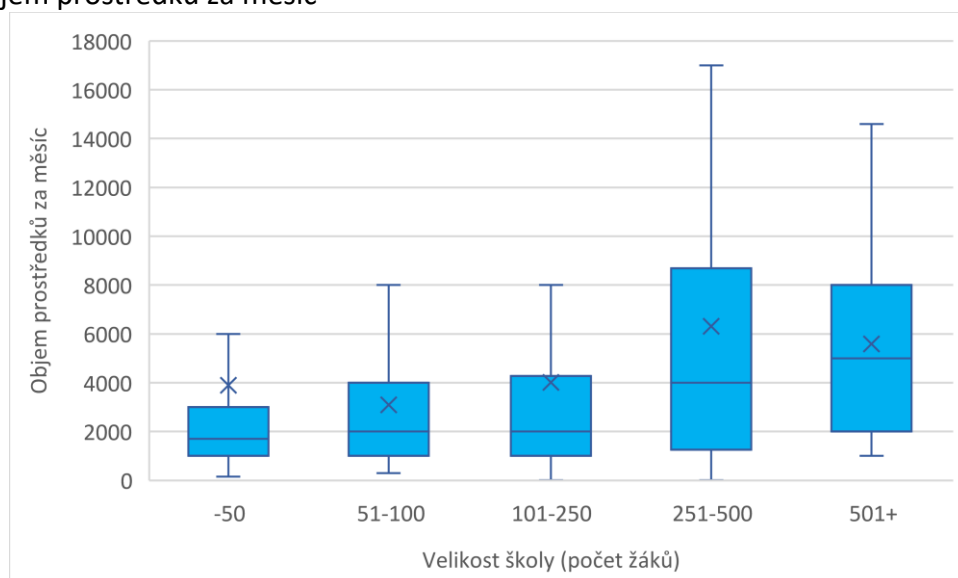
Zátěž kmenových zaměstnanců projektovou a dotační činností rovněž roste s velikostí škol (obr. 3.6.4). Medián jsou 2 hodiny u škol do 250 žáků, 3 hodiny u škol s 251-500 žáky a 4 hodiny u škol s více než 500 žáky. Průměrná zátěž se pohybuje od 3 hodin u nejmenších škol po 5,5 hodiny u největších škol. Navzdory zátěži rostoucí s velikostí školy tato zátěž roste výrazně pomaleji než velikost školy, i zde tedy je prostor pro využití sdílení kapacit.

Obr. 3.6.4: Zátěž kmenových zaměstnanců u projektů/dotací/veřejných zakázek dle velikosti školy, počet hodin za týden



Náklady na externí firmy jsou podobné u škol v kategoriích do 250 žáků, lze tedy říci, že při této velikosti škol náklady s velikostí školy nerostou nebo rostou jen velmi pomalu, v průměru se pohybují mezi třemi a čtyřmi tisíci korun při mediánu kolem 2 tisíc Kč měsíčně. Vyšší jsou u větších škol (nad 250 žáků), medián je u škol s 251-500 žáky na úrovni 4 tisíc Kč měsíčně, u škol s 501+ žáky na úrovni 5 tis. Kč měsíčně. Desetina škol s 251-500 žáky vydává měsíčně více než 17 tis. Kč, desetina škol s 501+ žáky více než 14 tisíc Kč (obr. 3.6.5).

Obr. 3.6.5: Náklady škol na externí zajištění projektů/dotací/veřejných zakázek dle velikosti školy, objem prostředků za měsíc



Průměrné náklady na žáka i v případě agendy projektů, dotací a veřejných zakázek s rostoucí velikostí školy výrazně klesají (tab. 3.6.1).

Tab. 3.6.1: Průměrná výše nákladů na žáka za zajištění projektů/dotací/veřejných zakázek dle typu školy a velikosti

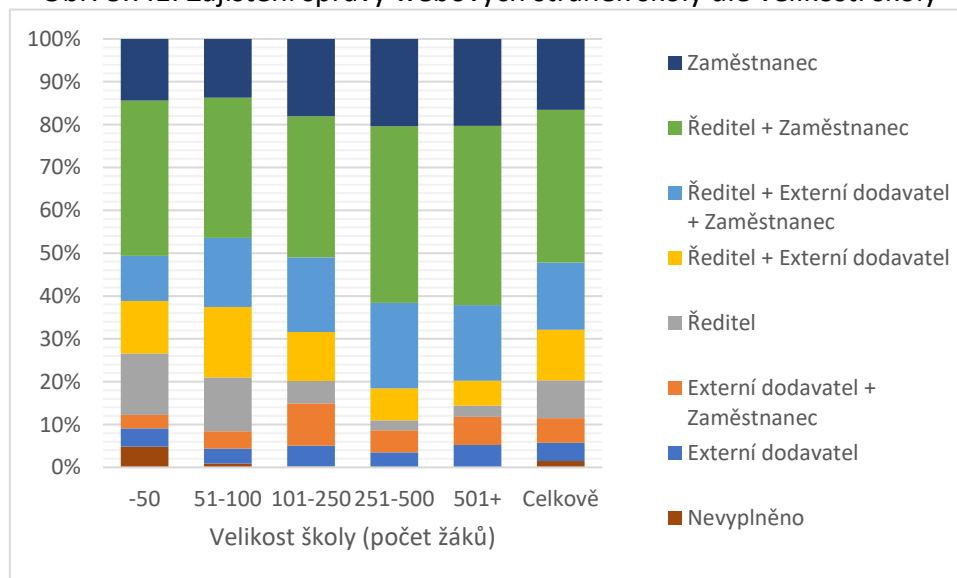
Velikost školy	Typ školy			Celkem
	MŠ	MŠ+ZŠ	ZŠ	
-50	231	216	341	239
51-100	120	128	165	127
101-250	65	75	72	70
251-500	34	43	42	41
501+	24	25	27	26
Celkem	142	107	92	120

Větším sdílením služeb by bylo možné malé školy do daných aktivit zapojit výrazněji, u všech škol by bylo možné ušetřit čas ředitelů a kmenových zaměstnanců.

3.7 Webové stránky školy

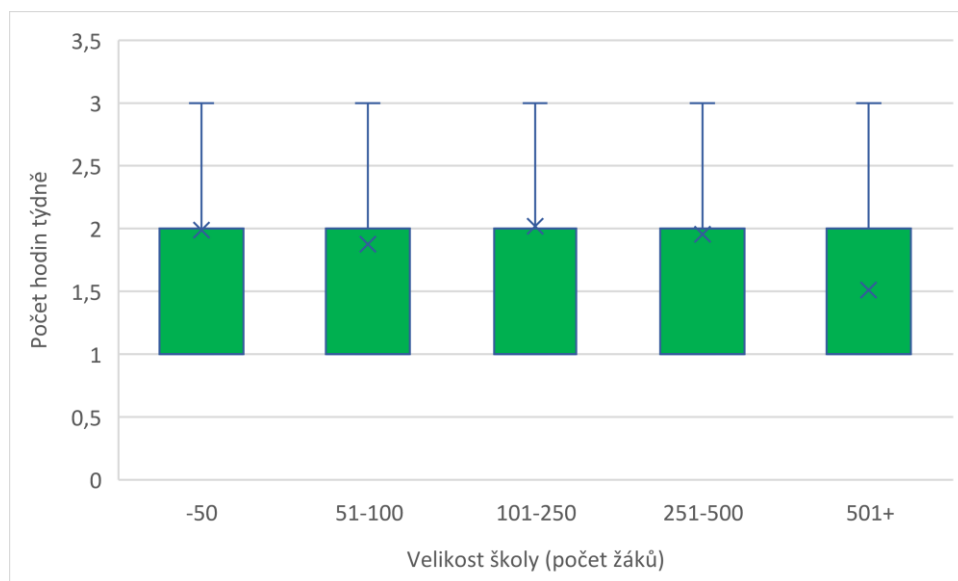
Webové stránky má každá škola. Zajištění probíhá využitím všech kombinací jednotlivých způsobů (ředitel, kmenový zaměstnanec, externí firma), nejčastěji je správa webu zajištěna ředitelem a kmenovým zaměstnancem. V menších školách web zajišťuje výhradně ředitel, na větších školách se zapojují další interní i externí osoby (obr. 3.7.1).

Obr. 3.7.1: Zajištění správy webových stránek školy dle velikosti školy



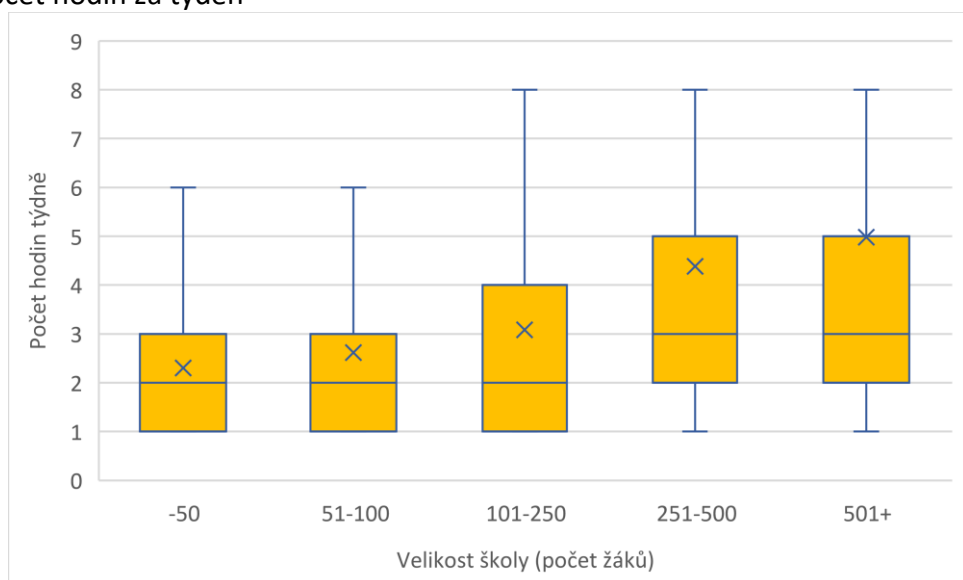
Čas, který této oblasti věnuje ředitel (obr. 3.7.2), nezáleží na velikosti školy, obvykle jsou to 1-2 hodiny času ředitele. Tři čtvrtiny všech ředitelů tráví správou webu nejvýše 2 hodiny týdně, 90 % ředitelů nejvýše 3 hodiny týdně, bez ohledu na velikost školy. Průměrně strávený čas jsou 2 hodiny, na největších školách 1,5 hodiny.

Obr. 3.7.2: Zátěž ředitelů v oblasti webových stránek školy dle velikosti školy, počet hodin za týden



Zátěž kmenových zaměstnanců (obr. 3.7.3) s velikostí školy roste, ovšem pomaleji než velikost školy: od mediánových 2 hodin a průměrných 2,4 hodin na nejmenších školách po mediánové 3 hodiny a průměrných 5 hodin na školách s více než 500 žáky. Zatímco zátěž na největších školách oproti nejmenším vzroste v průměru 2,5násobně, školy jsou více než desetinásobně větší. Na desetině škol se 101+ žáky stráví kmenoví zaměstnanci správou webu 8 a více hodin týdně.

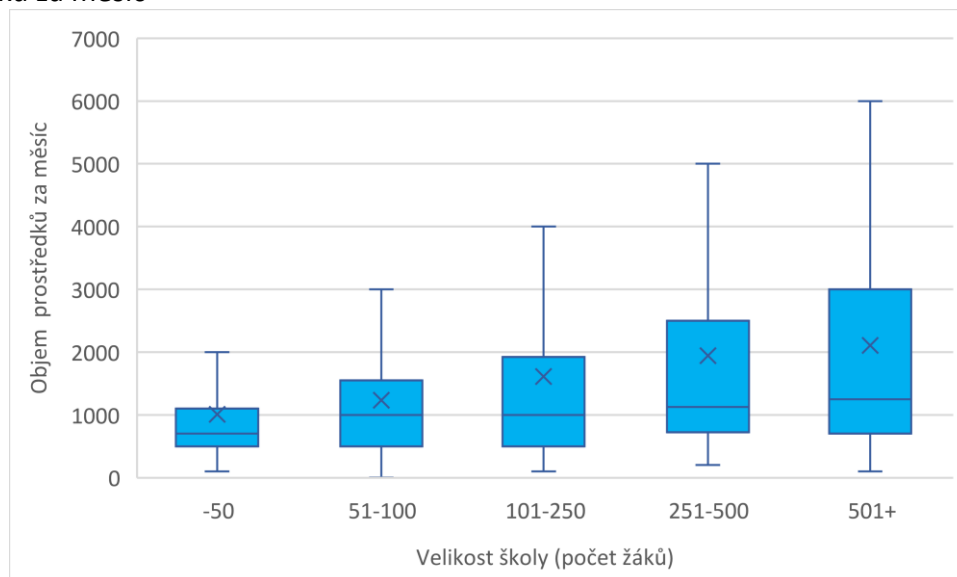
Obr. 3.7.3: Zátěž kmenových zaměstnanců v oblasti webových stránek školy dle velikosti školy, počet hodin za týden



Měsíční náklady škol na externí zajištění webových stránek rostou s velikostí školy (obr. 3.7.4), ovšem nikoli proporcionalně: nejmenší školy vydávají v průměru 1 000 Kč měsíčně, největší školy přibližně dvojnásobek. Mediánové náklady jsou u největších škol o cca polovinu vyšší

proti školám nejmenším. Desetina největších škol platí měsíčně externí firmě více než 6 000 Kč, na druhé straně tři čtvrtiny největších škol (s 501+ žáky) vydají nejvýše 3 tisíce Kč.

Obr. 3.7.4: Náklady škol na externí zajištění webových stránek školy dle velikosti školy, objem prostředků za měsíc



I v případě správy webových stránek průměrné náklady na žáka výrazně klesají s rostoucí velikostí školy (tab. 3.7.1).

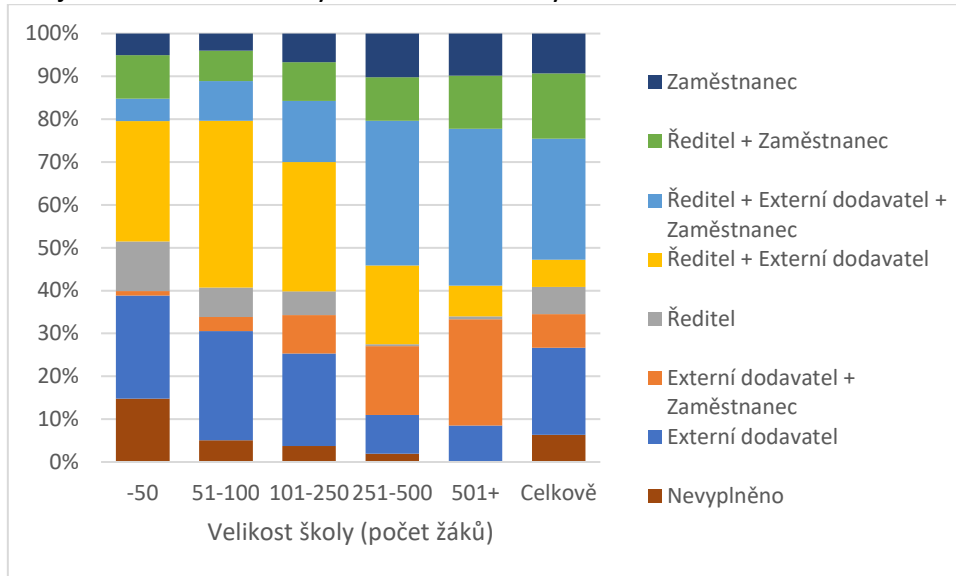
Tab. 3.7.1: Průměrná výše nákladů na žáka za správu webu dle typu školy a velikosti

Velikost školy	Typ školy			Celkem
	MŠ	MŠ+ZŠ	ZŠ	
-50	184	173	192	182
51-100	78	97	90	85
101-250	49	55	45	50
251-500	23	34	24	28
501+	14	12	15	14
Celkem	107	82	53	87

3.8 IT služby ve škole

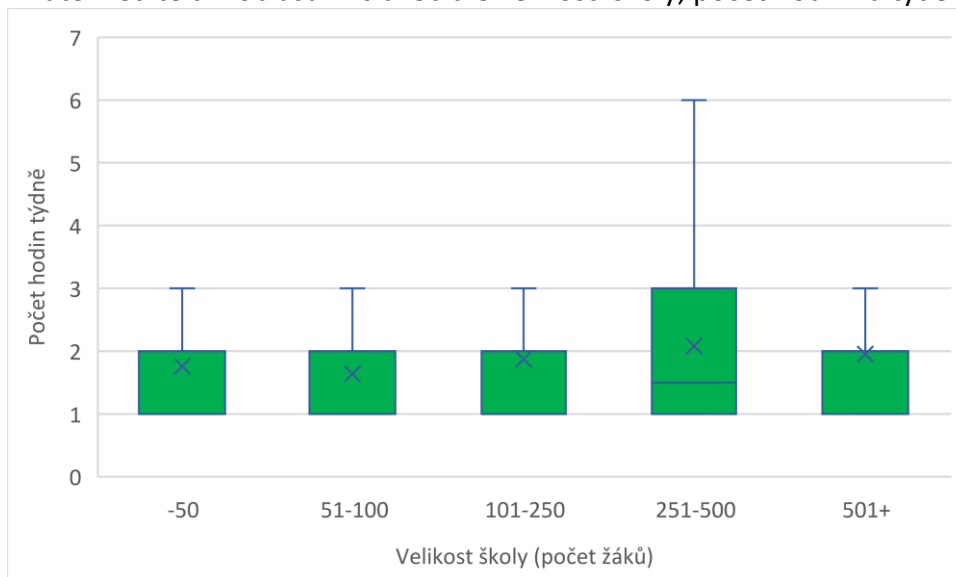
Situace při zajištění IT služeb ve školách je složitější, externího dodavatele v nějaké podobě využívá 72 % škol (obr. 3.8.1). Výhradně ředitel zajišťuje IT služby na cca desetině nejmenších škol a na 5–7 % škol s 51-250 žáky, na větších školách jsou vždy zapojeni buď kmenoví zaměstnanci, nebo externí dodavatelé. Na nejmenších školách jsou služby nejčastěji zajištěny buď výlučně externím dodavatelem, nebo externím dodavatelem ve spolupráci s ředitelem, na větších školách jsou obvykle zapojeni všichni (ředitel, kmenový zaměstnanec i externí dodavatel). Na největších školách (501+ zaměstnanců) jsou kmenoví zaměstnanci zapojeni ve většině případů (cca 85 %).

Obr. 3.8.1: Zajištění IT služeb školy dle velikosti školy



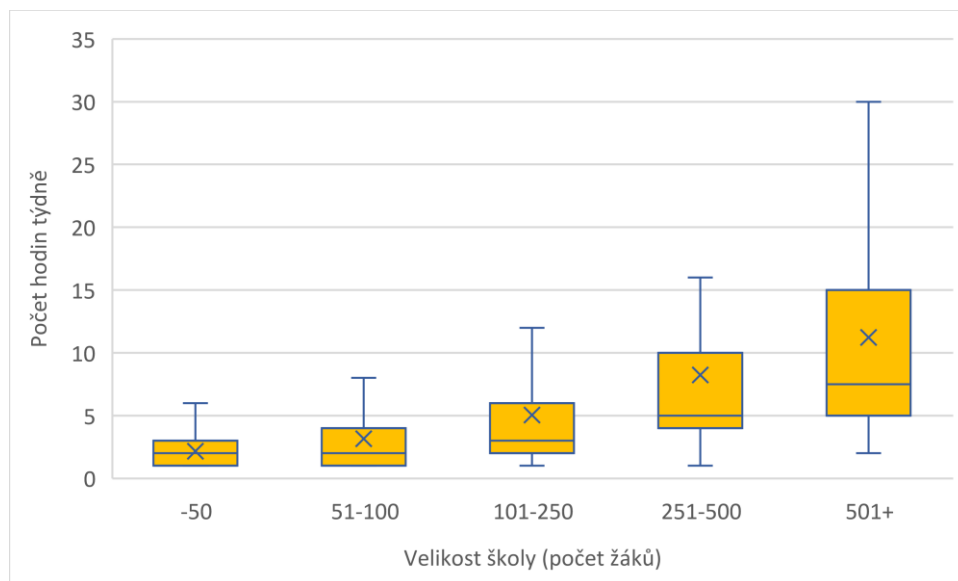
Zátěž ředitelů (obr. 3.8.2) se s velikostí školy v zásadě nemění, průměru se pro jednotlivé velikostní kategorie pohybuje mezi 1,5-2 hodinami týdně; většina ředitelů touto činností stráví 1-2 hodiny týdně bez ohledu na velikost školy, 90 % ředitelů (s výjimkou největších škol) touto činností stráví nejvýše 3 hodiny týdně.

Obr. 3.8.2: Zátěž ředitelů v oblasti IT služeb dle velikosti školy, počet hodin za týden



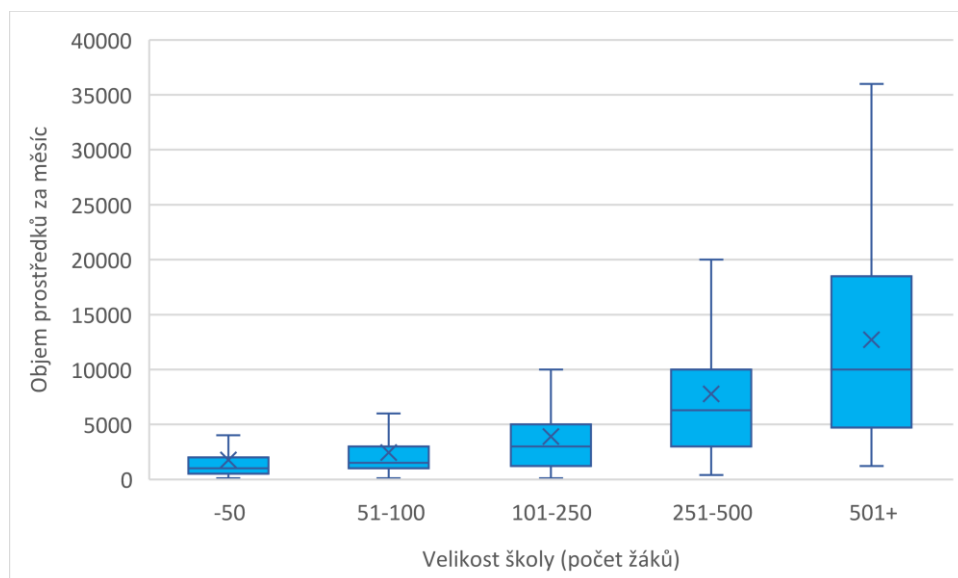
S velikostí školy roste jak průměrná zátěž kmenových zaměstnanců, tak variabilita této zátěže (obr. 3.8.3). Na nejmenších školách je zátěž spojená se zajištěním IT služeb v průměru kolem 3 hodin, na největších školách (501+ žáků) je kolem 11 hodin. Na čtvrtině největších škol stráví kmenoví zaměstnanci zajištěním IT více než 15 hodin, na desetině největších škol více než 30 hodin týdně.

Obr. 3.8.3: Zátěž kmenových zaměstnanců v oblasti IT služeb dle velikosti školy, počet hodin za týden

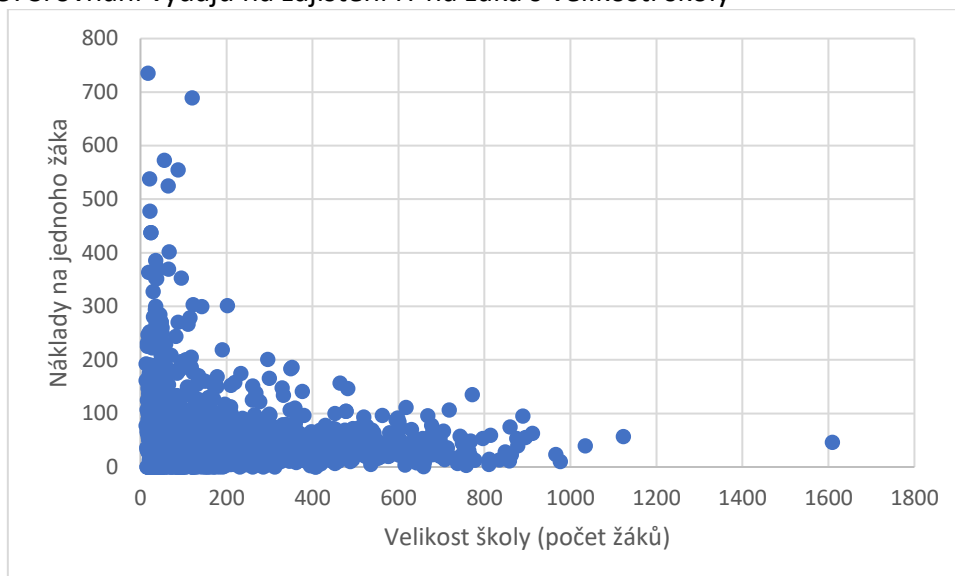


S rostoucí velikostí školy rostou i náklady škol na externí zajištění IT služeb (obr. 3.8.4). Náklady nejmenších škol jsou na úrovni jednotek tisíc, 90 % škol se 101-250 žáky vydává nejvýše 10 tisíc Kč měsíčně. Největší školy již za tuto činnost vydávají i desítky tisíc Kč, čtvrtina největších škol vydává více než 18 tis. Kč měsíčně.

Obr. 3.8.4: Náklady škol na externí zajištění IT služeb dle velikosti školy, objem prostředků za měsíc



Obr. 3.8.5: Srovnání výdajů na zajištění IT na žáka s velikostí školy



Průměrné náklady na IT se liší podle typu škol, výrazně vyšší jsou pro každou z velikostních kategorií pro základní školy oproti škole mateřské (což je dané odlišnými potřebami žáků obou stupňů škol). U základních škol jednotkové náklady klesají z 200 Kč měsíčně na jednoho žáka nejmenší školy po 42 Kč ve škole s 501+ žáky. Mezi školami s 251-500 žáky a školami s 500+ školami již jednotkové náklady neklesají tak rychle (z 53 Kč na žáka ZŠ na 42 Kč.)

Tab. 3.8.1: Průměrná výše nákladů na žáka za IT služby dle typu školy a velikosti

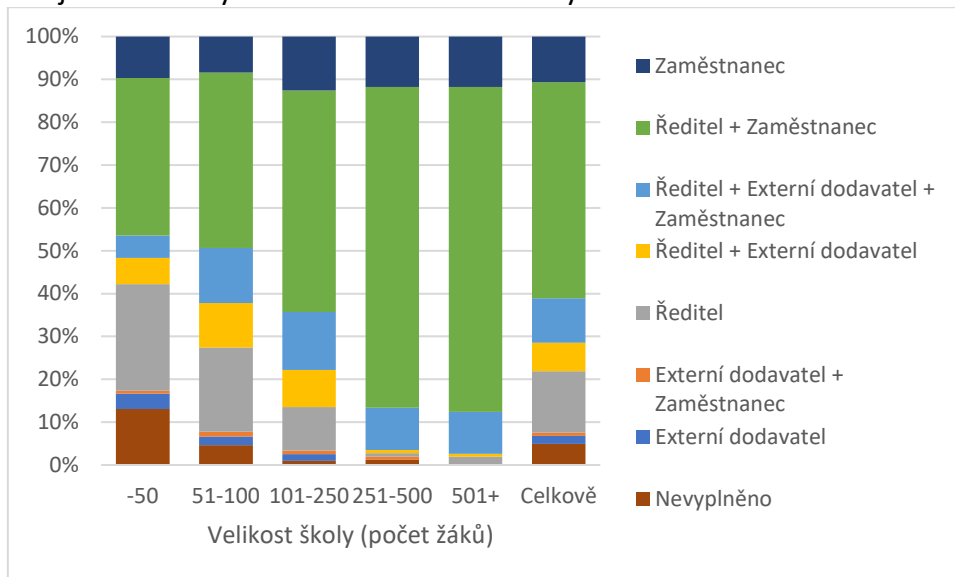
Velikost školy	Typ školy			Celkem
	MŠ	MŠ+ZŠ	ZŠ	
-50	89	153	200	115
51-100	44	99	126	71
101-250	34	70	81	54
251-500	17	55	53	50
501+	17	42	42	41
Celkem	57	89	81	72

3.9 Správa a údržba budovy či budov (bez úklidu)

V této kapitole jsme zjišťovali, jakým způsobem školy zajišťují správu a údržbu školní budovy či školních budov. Součástí kapitoly není zajištění úklidu, té se věnujeme v části 2.10.

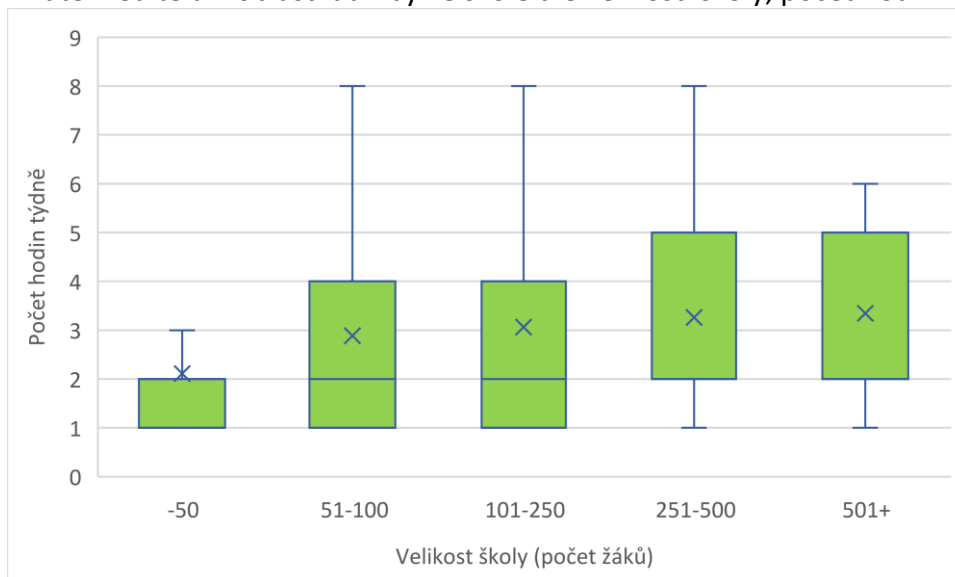
Zajištění se liší podle velikosti škol (obr. 3.9.1). Na nejmenších školách se této agendě často věnuje výlučně ředitel (25 %), případně ředitel společně s kmenovým zaměstnancem (37 %). Většina velkých škol (251+ žáků) zajišťuje tuto oblast ředitelem a kmenovým zaměstnancem. Míra využití externích dodavatelů je nízká, kolem 20 %.

Obr. 3.9.1: Zajištění údržby ve škole dle velikosti školy



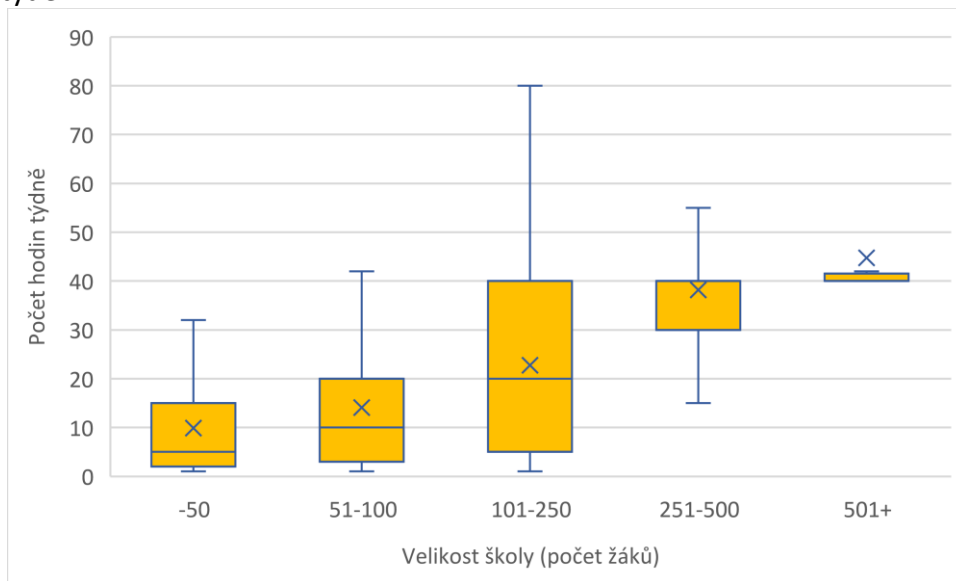
Zátěž ředitelů (obr. 3.9.2) sice roste s velikostí školy, ale nijak výrazně. Zatímco na nejmenších školách věnuje polovina ředitelů oblasti správy a údržby 1-2 hodiny týdně, na největších školách se zátěž poloviny ředitelů pohybuje mezi dvěma a pěti hodinami týdně. Průměrný čas ředitele strávený správou a údržbou jsou dvě hodiny na nejmenších školách a cca 3 hodiny na školách od 51 žáků výše.

Obr. 3.9.2: Zátěž ředitelů v oblasti údržby ve škole dle velikosti školy, počet hodin za týden



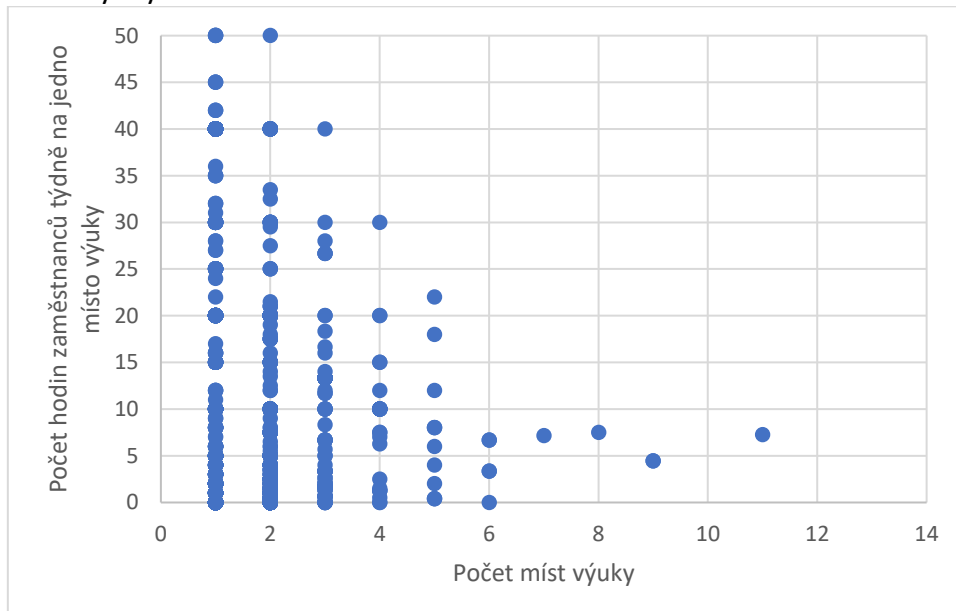
Zátěž kmenových zaměstnanců (obr. 3.9.3) roste s velikostí školy, a to poměrně výrazně. Mediánová zátěž na nejmenších školách je kolem 5 hodin, průměrná 10 hodin týdně, na čtvrtině nejmenších škol stráví zaměstnanci touto agendou více než 15 hodin týdně. Ve školách o velikosti 101-250 žáků vidíme velkou variabilitu: na čtvrtině škol stráví zaměstnanci touto agendou méně než 8 hodin týdně, naopak na jiné čtvrtině škol více než 8 hodin. V největších školách (nad 500 žáků) je naopak variabilita velmi nízká, prakticky všechny takové školy mají na tuto činnost jeden celý pracovní úvazek.

Obr. 3.9.3: Zátěž kmenových zaměstnanců v oblasti údržby ve škole dle velikosti školy, počet hodin za týden



Na posledním grafu (3.9.4) porovnáváme počet hodin zaměstnanců alokovaný na údržbu jednoho místa výuky podle počtu výukových míst. Vidíme, že údržbáři jsou běžně mezi jednotlivými místy výuky sdílení. Zatímco u škol s jedním či dvěma místy výuky se počet hodin strávených zaměstnanci pohybuje mezi 0 a 50, při šesti a místech výuky stráví správce či údržbář správou a údržbou jednoho místa nejvýše 8 hodin. Úspory z rozsahu se přitom zastavují přibližně na šesti místech, s rostoucím počtem výukových míst již náklady neklesají.

Obr. 3.9.4: Porovnání počtu míst výuky a počtu hodin zaměstnanců alokovaných na údržbu na jedno místo výuky



Náklady na údržbu jsou oproti předchozím položkám již více ovlivněné variabilní složkou (tab. 3.9.1), prostor pro úspory je zde tedy výrazně nižší. U mateřských škol jsou průměrné náklady na žáka ve školách s 51-100 žáky oproti nejmenším školám nižší o 30 % a pak už klesají jen velmi pozvolna. Mezi školkami s 251-500 a 500+ žáky už se prakticky neliší. To je dané tím, že

se jedná o školy s větším počtem míst výuky a část nákladů se právě od počtu míst výuky odvíjí. Ve spojených MŠ+ZŠ náklady rovněž ve srovnání s předchozími položkami klesají pozvolněji, o 16 % mezi kategorií do 50 žáků a kategorií s 51-100 žáky, přičemž v kategorii 101-250 žáků jsou opět mírně vyšší (patrně vlivem toho, že školy této kategorie již zaměstnávají údržbáře na poloviční nebo celý pracovní úvazek). V základních školách je pak pokles průměrných nákladů na žáka výraznější, z 531 Kč na žáka ve školách do 50 žáků až po 103 Kč na žáka u největších škol. To je dané tím, že i velké základní školy jsou leckdy umístěné v jedné budově.

Tab. 3.9.1: Průměrná výše nákladů na žáka za údržbu dle typu školy a velikosti

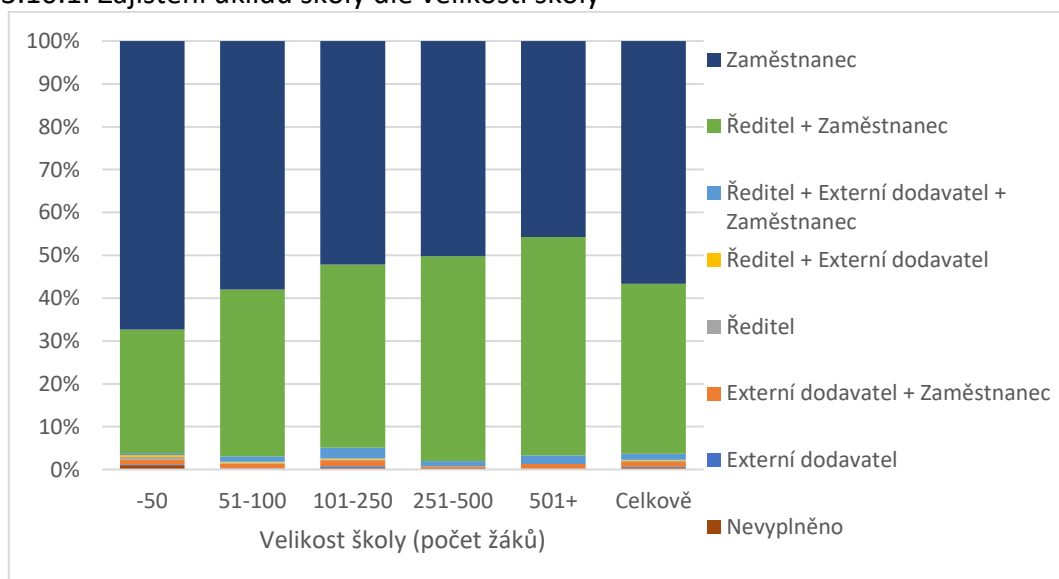
Velikost školy	Typ školy			Celkem
	MŠ	MŠ+ZŠ	ZŠ	
-50	271	280	531	300
51-100	188	235	381	223
101-250	165	248	261	210
251-500	125	194	181	181
501+	127	132	103	112
Celkem	210	233	241	224

3.10 Zajištění úklidu

Zajištění úklidu je v řadě případů specifické. Z ústních rozhovorů s respondenty, ať už v rámci předchozí studie (Fischer, Mazouch 2023) nebo při přípravě studie této víme, že sdílení úklidu je problematické; to se týká zejména mateřských škol, kde musí být uklízeč či uklízečka dostupní na operativní bázi.

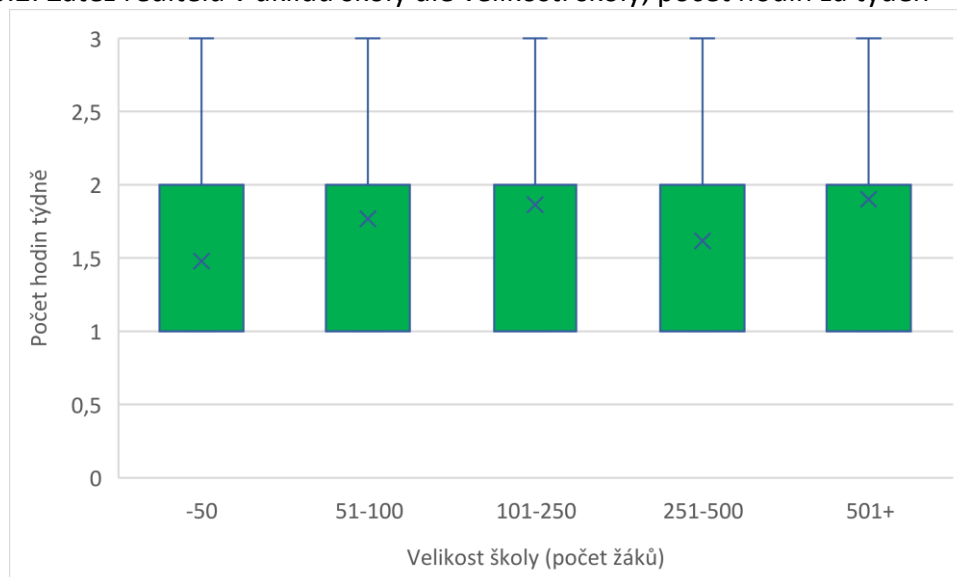
Do zajištění úklidu na rozdíl od ostatních pedagogických činností prakticky nevstupují externí dodavatelé, úklid zajišťuje buď výhradně zaměstnanec, nebo zaměstnanec s ředitelem (obr. 3.10.1); na menších školách je častější varianta „výhradně zaměstnanec“, ředitel se častěji zapojuje na větších školách.

Obr. 3.10.1: Zajištění úklidu školy dle velikosti školy



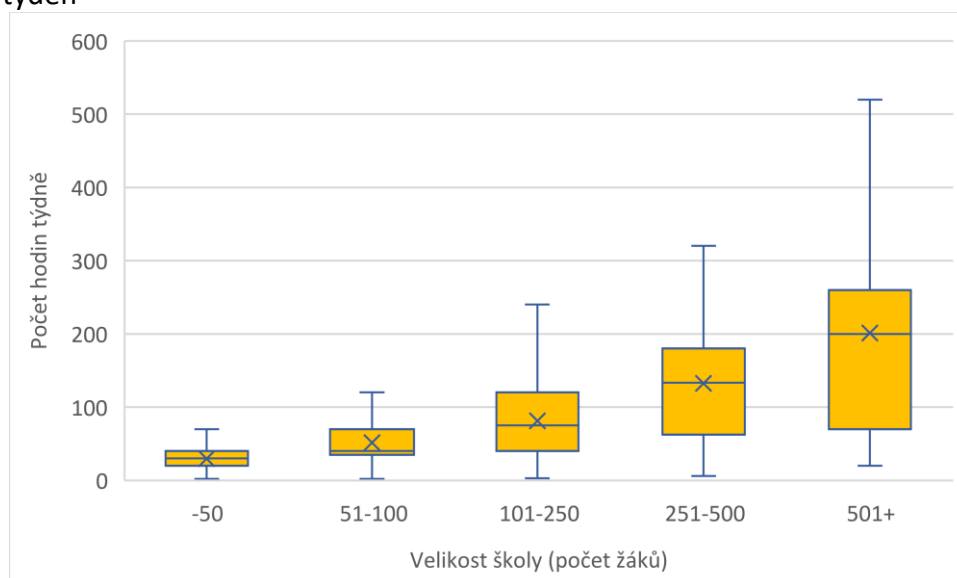
Zátěž ředitele se prakticky neliší podle velikosti školy (obr. 3.10.2), ředitelé touto činností obvykle tráví 1-2 hodiny týdně, pouze 10 % ředitelů stráví touto aktivitou více než 3 hodiny týdně.

Obr. 3.10.2: Zátěž ředitelů v úklidu školy dle velikosti školy, počet hodin za týden



Naopak zátěž kmenových zaměstnanců s velikostí školy poměrně výrazně roste (obr. 3.10.3). Zatímco na nejmenších školách stráví zaměstnanci úklidem mediánových cca 20 hodin týdně, na školách s 251-500 žáky se jedná o cca 120 hodin a na největších školách 200 hodin týdně.

Obr. 3.10.3: Zátěž kmenových zaměstnanců v oblasti úklidu školy dle velikosti školy, počet hodin za týden



Průměrná výše nákladů na žáka za úklid (tab. 3.10.1) klesá s počtem žáků pozvolna a týká se stejně jako u údržby zejména situací, kdy jsou žáci ve větší budově. Všimněme si poměrně vysokého čísla u čistě mateřských škol o velikosti přes 500 žáků. Průměrné náklady na žáka

(1380 Kč) jsou dokonce vyšší než u většiny menších škol. Vysvětlení spočívá v povaze těchto škol – jedná se o školky s větším počtem míst výuky, sloučené do jedné organizace. Náklady na úklid se odvíjejí od počtu výukových míst, v této položce tedy sloučením škol ani sdílením služeb uspořít nelze.

Tab. 3.10.1: Průměrná výše nákladů na žáka za úklid dle typu školy a velikosti

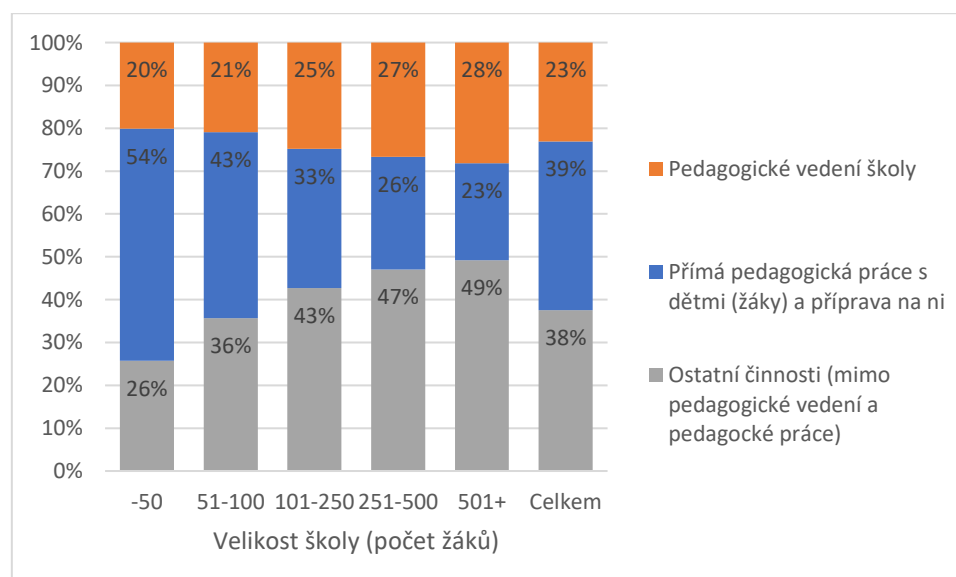
Velikost školy	Typ školy			Celkem
	MŠ	MŠ+ZŠ	ZŠ	
-50	1553	1253	1775	1509
51-100	1183	1001	1096	1114
101-250	939	803	744	859
251-500	628	578	606	598
501+	1380	473	454	507
Celkem	1236	881	785	1023

3.11 Struktura pracovního času ředitelů

Ředitelé měli rozdělit svůj pracovní čas mezi tři okruhy činností – (i) přímou pedagogickou práci se žáky a přípravu na ni, (ii) pedagogické vedení školy, (iii) ostatní činnosti.

S rostoucí velikostí školy se role ředitelů mění (obr. 3.11.1). Zatímco na nejmenších školách ředitelé nejvíce času věnují vlastní přímé pedagogické práci (55 %), na školách nad 500 žáků jim tato činnost zabere jen 23 % pracovního času. S rostoucí velikostí školy výrazně roste zatížení ostatními činnostmi (ze čtvrtiny pracovního času na polovinu) a mírně roste čas věnovaný pedagogickému vedení školy (z 20 % v nejmenších školách na 28 % ve školách největších). V průměru přes všechny školy věnují ředitelé pedagogickému vedení škol 23 % svého času, přičemž na polovině škol (46 %) je podíl času ředitele věnovaného pedagogickému vedení školy nižší než 20 %.

Obr. 3.11.1: Struktura pracovního vytížení ředitelek/ředitelů dle jejich vyjádření, dle velikosti školy



Z dotazníkového šetření jsme rovněž vypočetli celkové zatížení ředitelek a ředitelů jednotlivými činnostmi, uvádíme jak mediány (tab. 3.11.1), tak průměry (tab. 3.11.2). Výsledky odpovídají i obrázku 3.11.1, vidíme, že zátěž výkonem ostatních činností roste s velikostí školy. Mediánová týdenní zátěž se pohybuje od 17 hodin u nejmenších škol do 27 hodin u škol největších (tab. 3.11.1), průměrná zátěž od 26 hodin do 34 hodin.

Tabulka 3.11.1 Mediánová týdenní hodinová zátěž ředitelů škol nepedagogickými činnostmi

Činnost	-50	51-100	101-250	251-500	501+	Celkem
Finanční účetnictví	4	5	5	5	5	5
Mzdové účetnictví	2	3	3	3	4	3
Školní dokumenty	3	5	5	5	5	5
Výkazy a statistiky	2	2	2	2	3	2
Právní agenda	2	3	3	3	3	3
Projekty, dotace, zakázky	1	2	2	2	2	2
Správa webu	1	1	1	1	1	1
IT	1	1	1	1	1	1
Správa a údržba budov	1	2	2	2	2	2
Úklid	0	0	0	0	1	0
Celkem	17	24	24	24	27	24

Tabulka 3.11.2 Průměrná týdenní hodinová zátěž ředitelů škol nepedagogickými činnostmi

Činnost	-50	51-100	101-250	251-500	501+	Celkem
Finanční účetnictví	4,7	5,1	5,2	4,9	5,0	5,0
Mzdové účetnictví	3,2	3,8	4,3	3,9	4,2	3,8
Školní dokumenty	4,7	6,0	5,9	5,7	6,0	5,6
Výkazy a statistiky	3,1	3,4	3,5	3,5	3,9	3,4
Právní agenda	3,7	3,9	4,0	4,1	4,7	4,0
Projekty, dotace, zakázky	2,1	2,7	2,8	3,4	3,9	2,7
Správa webu	1,5	1,5	1,4	1,4	1,0	1,4
IT	1,0	1,0	1,1	1,3	1,1	1,1
Správa a údržba budov	1,5	2,4	2,6	2,9	3,1	2,3
Úklid	0,4	0,7	0,9	0,8	1,0	0,7
Celkem	25,8	30,5	31,6	31,8	33,9	30,1

4 Příklady dobré praxe spolupráce při zajištění nepedagogických činností

Příklady dobré praxe vycházejí z těchto zdrojů:

- Hlubkové rozhovory uskutečněné v rámci předchozí, kvalitativní studie (Fischer, Mazouch 2022, kap. 2.5)
- Rozhovory s respondenty kvantitativního dotazníkového šetření prováděného při přípravě této studie
- Složení vybraného školského úřadu v roce 1999
- Data z dotazníkového šetření (skutečné náklady na vybrané činnosti v některých ORP)

4.1 SO ORP Jindřichův Hradec

Oddělení služeb pro školy, personalistiku a platy odboru školství, mládeže a tělovýchovy⁵ Městského úřadu v Jindřichově Hradci poskytuje školám službu vedení finančního a mzdového účetnictví, tuto službu následně školám fakturuje. Školy platí podle velikosti, například škola s 50 žáky platí cca 7 200 Kč měsíčně (cca 144 Kč na žáka za obě služby). Obě služby využívá přibližně 25 škol (23 finanční, 27 mzdové) a zajišťují ji 3 finanční účetní a 3 mzdové účetní.

4.2 SO ORP Valašské Meziříčí

Na území ORP Valašské Meziříčí spolupracuje většina škol s jednou konkrétní firmou na zpracování mezd. Z odpovědí zaznamenaných v tomto dotazníkovém šetření vyplývá, že průměrná cena za tuto službu je kolem 40 Kč na žáka měsíčně.

4.3 Příklady sloučení škol zřizovaných jedním zřizovatelem

V některých obcích či městech jsou školy sloučeny do jednoho subjektu. Takový subjekt pak uskutečňuje výuku na více výukových místech výuky. Mezi takové školy patří např. MŠ Litoměřice, MŠ Chomutov, MŠ Mozaika Jihlava, Masarykova MŠ či ZŠ Český Těšín.

Při rozhovorech se zástupci těchto škol vyplynuly tyto specifické aspekty v provozu škol:

- Školy sdílejí (často z definice) většinu činností analyzovaných v dotazníkovém šetření.
- Nad rámec sdílení nepedagogických zaměstnanců lze sdílet vyučující (vypomáhat si např. v době nemocí nebo dovolených)
- Všichni respondenti se shodli, že sloučením došlo k výraznému snížení nepedagogické zátěže nynějších zástupkyň a zástupců (původních ředitelů/ředitelů) na jednotlivých výukových místech
- Oslovení se shodují, že na straně zřizovatele je potřeba mít dobrý tým, který se školami komunikuje. Oslovení se zároveň shodují, že na straně zřizovatele došlo k výraznému snížení zátěže.
- Sloučením se ukázala výhoda větších organizací – je možné získat více finančních prostředků a dosáhnout na větší projekty.

⁵ <https://www.jh.cz/cs/mestsky-urad/odbory-uradu/odbor-skolstvi-mladeze-a-telovychovy/>

- Rodiče mají školu jako jednu organizaci, jedno spádové místo, což má s tím spojené výhody i nevýhody.
- Jako jeden z problémů respondenti uvádějí, že na tyto velké školy s více místy výuky nepříliš pamatuje systém rozdělování prostředků, který je třeba v tomto smyslu prověřit a případně upravit, zejména pokud by se mělo slučování uskutečnit ve větším měřítku.

5 Odhad časových a finančních úspor při zajištění nepedagogických činností

V této kapitole se snažíme odhadnout časové a finanční úspory při zajištění nepedagogických činností. Pro ilustraci jsme vybrali jedno fiktivní území správního obvodu obce s rozšířenou působností (SO ORP).

Možnosti úspor vyčíslujeme ve čtyřech variantách.

- V první variantě (kap. 5.1) se jedná o úzkou spolupráci na úrovni SO ORP, kdy jedna instituce školám poskytuje podporu v oblasti mzdového a finančního účetnictví, zajištění dokumentů, zajištění přípravy projektů, dotačních podpor a veřejných zakázek, údržby a případně správy webových stránek a IT, nebo tyto činnosti pro školy zajišťuje.
- V druhé variantě (kap. 5.2) probíhá totéž, co ve variantě 5.1, ale navíc jsou do jedné organizace sloučeny školy, které mají stejného zřizovatele.
- Ve třetí variantě (kap. 5.3) jsou do jedné organizace sloučeny i školy, které mají v současné době různé zřizovatele s tím, že minimální hranicí počtu žáků jedné nově vzniklé svazkové školy je 250.
- Ve čtvrté variantě jsou do jedné svazkové školy sloučeny všechny školy z celého správního obvodu ORP. Tuto variantu jsme modelovali jen pro velmi malá SO ORP do 2 000 žáků a je součástí kapitoly 5.4.

V kapitole 5.4 modelujeme časové a finanční úspory pro jednotlivé velikosti SO ORP. Třetí variantu zde modifikujeme do varianty 3a, v níž jsou u škol zřízených jedním zřizovatelem administrativně slučovány školy pouze do velikosti cca 600-1000 žáků, a nevznikají tedy školy s velmi vysokým počtem žáků.

Sloučením škol není myšleno slučování fyzické (zavírání budov), myslíme tím slučování administrativní (sloučení jednotlivých škol jakožto „výukových míst“ pod jeden subjekt). **Někteří stávající ředitelé, mající nyní povinnost statutárního orgánu, se stanou řediteli bez povinnosti statutárního orgánu.** Ve druhé, třetí i čtvrté variantě počítáme s tím, že všechny stávající školy včetně těch nejmenších budou trvale pokračovat ve své činnosti ve své současné lokalitě a budově. Dále předpokládáme, že stávající ředitelé všech menších škol sloučených do větších organizací budou i nadále ve své škole pokračovat na plný pracovní úvazek jako doposud a budou mít stejný plat. Tito ředitelé budou stále vykonávat roli ředitele školy jakožto organizační jednotky nově vzniklé větší organizace.

Zvlášť odhadujeme úspory finančních nákladů a úsporu času ředitele. Pro lepší přehlednost vyčíslujeme finanční náklady pouze na kmenové zaměstnance a externí dodavatele; čas ředitele do finančních nákladů nepřepočítáváme a potenciál časové úspory vyčíslujeme zvlášť, v přepočtu na plné pracovní úvazky: 1 přepočtený pracovní úvazek = 1 FTE (full time equivalent).

5.0 Současný stav (varianta bez úspor)

Na tomto území působí celkem **39** mateřských a základních škol s celkem **5 917** žáky. Strukturu škol podle typu a velikosti vidíme v tabulce 5.0.1.

Tab. 5.0.1: Struktura SO ORP z hlediska velikosti a typu mateřských a základních škol

Typ školy	Kapacita školy					Celkem
	-50	51-100	101-250	251-500	501+	
MŠ	7	5	3			15
MŠ+ZŠ		6	4	2		12
ZŠ		4	2	4	2	12
Celkem	7	15	9	6	2	39

Struktura zřizovatelů a škol je následující (v závorce celkové počty škol):

- 1 zřizovatel je zřizovatelem 11 škol (11)
- 6 zřizovatelů je zřizovatelem 2 škol (12)
- 16 zřizovatelů je zřizovatelem 1 školy (16)

Předpokládáme, že v současnosti na území tohoto fiktivního SO ORP nedochází k žádné spolupráci formou sdílení nepedagogických aktivit.

Podle výsledků dotazníkového šetření uvedených v kapitole 3 jsou celkové měsíční náklady na zajištění šetřených nepedagogických činností v 39 školách na území SO ORP 8,2 mil. Kč měsíčně, tj. 98 mil. Kč ročně. Tyto náklady zahrnují náklady na kmenové zaměstnance a na externí dodavatele.

Počet hodin, které těmito činnostmi navíc stráví 39 ředitelek a ředitelů, odhadujeme na základě zmíněného dotazníkového šetření na 4 800 hodin měsíčně. Těchto 1 200 hodin týdně znamená cca 30 hodin týdně jednoho ředitele, což odpovídá třem čtvrtinám běžné pracovní doby.

5.1 Úzká spolupráce škol v rámci SO ORP (sdílení služeb)

Finanční účetnictví

Předpokládáme, že v nulové variantě školy veškeré aktivity provádějí vlastními silami (kmenovým zaměstnancem) či s využitím externích firem. Současné náklady 39 škol spojené s vedením finančního účetnictví jsou v nákladech kmenových zaměstnanců a externích firem (bez započtení času ředitele) 970 tis. Kč.

Při využívání externí instituce by menší školy měly za tuto službu platit do 100 Kč měsíčně za jednoho žáka a větší školy do 50 Kč měsíčně za žáka (na některých územích již nyní školy platí ještě méně). I při spíše pesimistickém odhadu, kdy by všechny školy platily 100 Kč měsíčně za žáka, se jedná o celkové měsíční náklady v našem fiktivním SO ORP cca 600 tis. Kč.

Srovnáním částky 600 tis. Kč při sdílení se současnými náklady 970 tis. Kč tedy lze v našem SO ORP jen na této aktivitě ušetřit 370 tis. Kč měsíčně (4,4 mil. Kč ročně). Jedná se přitom o dolní odhad, částka 100 Kč za žáka je vzhledem ke zjištěným příkladům dobré praxe poměrně vysoká: v Jindřichově Hradci obslouží 3 účetní městského úřadu 23 školy. I kdyby jich bylo pro

celé území SO ORP šest, jejich celkové měsíční mzdové náklady včetně odvodů by jistě nepřesáhly hranici 600 tis. Kč, vycházející z částky 100 Kč na žáka.

Čas ředitele se v oblasti finančního účetnictví spíše neušetří, ředitel i tak bude muset některé úkony provádět.

Mzdové účetnictví

Opět předpokládáme, že nyní školy vše zajišťují vlastními silami a případně externí firmou. Současné měsíční náklady zajištění mzdového účetnictví škol na území našeho SO ORP jsou v nákladech kmenových zaměstnanců a externích dodavatelů 515 tis. Kč.

Považujeme za poměrně ambiciózní snížit částku na 40 Kč měsíčně na žáka (příklad dobré praxe SO ORP Valašské Meziříčí, kap. 4.2). I kdyby tato částka byla na úrovni 70 Kč na žáka, stálo by zajištění mzdového účetnictví v našem ORP necelých 400 tis. Kč měsíčně.

Lze tedy dosáhnout úspory minimálně 110 tis. Kč měsíčně (1,3 mil. Kč ročně). Můžeme provést též porovnání s SO ORP Jindřichův Hradec, kde agendu mzdového účetnictví pro 27 škol zajišťují 3 mzdové účetní. I kdyby jich bylo pro celé naše území SO ORP potřeba pět, jejich měsíční náklady i s obvodou by částku 400 tis. Kč nepřesáhly.

Správa dokumentů

V současné době na území našeho SO ORP stojí školy v nákladech kmenových zaměstnanců a externích dodavatelů cca 350 tis. Kč měsíčně (bez započtení času ředitele). Dokumenty (výroční zprávu atd.) musí tvořit každá samostatná škola, prostor k finančním úsporám zde nevidíme a k úspoře času ředitele také ne.

Zajištění výkazů a statistik

V současné době jsou náklady škol na území SO ORP cca 230 tis. Kč měsíčně (v nákladech kmenových zaměstnanců a externích dodavatelů, bez času ředitelů), podobně jako u správy dokumentů zde prostor pro výraznou finanční ani časovou úsporu při sdílení služeb nevidíme.

Právní agenda

V současné době jsou náklady škol (bez času ředitelů) cca 190 tis. Kč měsíčně, úspory formou sdílení nedokážeme na základě aktuálně dostupných informací odhadnout.

Příprava projektů, dotací, zakázek

Malé školy projekty téměř nepodávají. Již v předchozí studii (Fischer, Mazouch 2022) jsme uváděli, že na úrovni SO ORP by taková pozice mohla do školství přinést dodatečné finanční prostředky a v poměrně krátkém horizontu se z dodatečných prostředků zaplatit.

V současné době zajištění této agendy stojí školy našeho SO ORP cca 190 tis. Kč měsíčně (bez času ředitelů). Vidíme zde prostor pro úsporu času ředitelů, kterým tato agenda nyní zabírá 2-4 hodiny týdně (2 hodiny u malých škol, 4 hodiny u velkých – zde je to 10 % jejich pracovního úvazku), částku 190 tis. Kč by bylo možné alokovat na novou pracovní pozici.

Webové stránky školy

Nyní školy stojí tyto činnosti cca 190 tis. Kč měsíčně (bez času ředitelů), při zachování škol jako samostatných organizací zde příliš prostoru nevidíme.

IT služby ve škole

Aktuální náklady škol na území SO ORP jsou cca 265 tis. Kč (bez času ředitelů), k vyčíslení případných úspor formou sdílení nemáme dostatek podkladů.

Správa a údržba školních budov

Po finančním účetnictví a mzdovém účetnictví se jedná o třetí nejvyšší položku, stojí cca 950 tis. Kč měsíčně v nákladech kmenových zaměstnanců a externích dodavatelů (bez času ředitelů). Příklady dobré praxe z Chomutova, Litoměřic, Jihlavy či Českého Těšína ukazují, že i menší školy mohou tyto aktivity sdílet.

V našem SO ORP je 22 škol do 100 žáků, pro ně by měli stačit cca 3-4 údržbáři. Zbývajících 17 škol je větších. Odhadujeme potřebu 1 úvazku pro každou ze dvou škol s 501+ žáky (celkem tedy 2 úvazky) a celkem 4 úvazky pro 15 škol o velikosti 101-500 žáků. Celková potřeba tedy činí 10 pracovních úvazků, což při hrubé mzdě 40 tis. Kč znamená i s odvody cca 530 tis. Kč a celkovou úsporu oproti současnému stavu cca 410 tis. Kč.

Úklid

Prostor pro úsporu při sdílení služeb úklidu nevidíme (služby příliš nelze sdílet).

Souhrn

Celkově vidíme prostor pro finanční úsporu při zajištění obou účetnictví 470 tis. Kč a na údržbě cca 420 tis. Kč, tj. 890 tis. Kč měsíčně a 10,7 mil. Kč ročně (cca 11 % z celkových současných nákladů na zajištění šetřených nepedagogických aktivit). Prostor pro úsporu času ředitelů vidíme pouze v projektové oblasti, na úrovni cca 100 hodin týdně (2,5 FTE).

5.2 Sloučení škol zřizovaných jedním zřizovatelem

V této kapitole vyčíslujeme možné úspory v situaci, kdy by byly sloučené školy zřizované jedním zřizovatelem. Inspirací jsou příklady dobré praxe měst Chomutova, Litoměřic, Jihlavy, Českého Těšína či Boskovic.

V našem SO ORP by pak místo 39 organizací bylo 23, ze stávajících ředitelů by mohli být jejich zástupci, odpovědní za výuku na daném výukovém místě.

V této studii nevyčísľujeme úspory na straně zřizovatele, kteří například ušetří čas a finanční prostředky spojené s organizací výběrových řízení či s komunikací s řediteli – mají vůči sobě jediný protějšek, ředitelku či ředitele sloučené školy.

Finanční účetnictví

Další úspory proti variantě 5.1 už nebudou výrazné, budou spojené převážně s tím, že se bude jednat o jednu účetní jednotku, sestavující jedny účetní výkazy. Úsporu proti předchozí variantě odhadujeme na základě průměrných nákladů na žáka na školách s více místy výuky ve výši 25 % (150 tis. Kč), oproti nulové variantě úsporu odhadujeme ve výši 590 tis. Kč měsíčně.

Dochází zde však k úspoře času ředitelů, neboť v rámci SO ORP tyto aktivity přestane vykonávat 16 ředitelů, kteří každý věnovali této oblasti cca 5 hodin týdně. Ušetřených 80 hodin týdně (2 FTE v rámci celého SO ORP) lze vložit do pedagogického vedení.

Mzdové účetnictví

U mzdového účetnictví nedochází, na rozdíl od účetnictví finančního, k výraznější úspoře. Větší školy mají nižší jednotkové náklady na žáka, nicméně školy s větším počtem míst výuky již na tom tak dobře dle výsledků dotazníkového šetření nejsou. Nepředpokládáme tedy další finanční úspory oproti variantě 5.1.

K výrazné úspoře ale dochází u ředitelů, kteří této oblasti věnují cca 4 hodiny týdně, celková úspora tedy může být cca 64 hodin celkově (1,5 FTE). Tento čas lze opět věnovat pedagogickému vedení.

Správa dokumentů

Současné náklady jsou cca 350 tis. Kč měsíčně (bez času ředitelů). Úspora proti variantě 5.1 vyplývá z toho, že dokumenty jsou obvykle vázané na organizaci. Pokud bychom snížili počet organizací v ORP o 40 % (zaniklo by 16 škol), odhadujeme finanční úsporu na úrovni 30 %, tj. cca 100 tis. Kč měsíčně oproti nulové variantě (vše bez času ředitelů).

Ředitelé této agendě věnují 5-6 hodin týdně, 16 ředitelek a ředitelů by tedy ušetřilo cca 80 hodin týdně (2 FTE).

Zajištění výkazů a statistik

Současné náklady jsou cca 230 tis. Kč měsíčně. Finanční úsporu zde vyčísľujeme podobně jako u školních dokumentů, na úrovni 30 %, tj. 70 tis. Kč měsíčně na úrovni SO ORP.

Časovou úsporu ředitelů, kteří touto činností tráví cca 3,5 hodiny týdně, odhadujeme na 56 hodin (1,4 FTE za celé SO ORP).

Právní agenda

Úspory zde odhadujeme podobně jako u výkazů a statistik, na úrovni 60 tis. Kč měsíčně a 56 hodin času ředitele (1,4 FTE za celé SO ORP).

Příprava projektů, dotací, zakázek

V této agendě nedojde k dalším výraznějším finančním a časovým úsporám oproti variantě 5.1 (sdílení služeb), oproti nulové variantě zde tedy zůstává úspora 2,5 FTE času ředitele.

Webové stránky školy

Úspory odhadujeme podobně jako u výkazů: finančně je možné uspořit cca 30 % oproti variantě 5.1 (měsíčně 60 tis. Kč za celý SO ORP), z času ředitelů, kteří správou webových stránek tráví 1-1,5 hodiny týdně, by bylo možné uspořit 18 hodin za celý SO ORP (0,45 FTE).

IT služby ve škole

K vyčíslení případných úspor formou sdílení nemáme dostatek podkladů.

Správa a údržba školních budov

Oproti variantě sdílení správy a údržby budov (varianta 5.1) již prostor k dalším finančním a časovým úsporám nevidíme.

Úklid

Služby úklidu nelze příliš sdílet, prostor k úsporám zde nevidíme.

Souhrn

Ve variantě 5.1 (sdílení vybraných služeb) jsme odhadli úsporu na úrovni SO ORP 890 tis. Kč měsíčně (v nákladech kmenových zaměstnanců a externích dodavatelů) a 2,5 FTE času ředitelů.

Varianta 5.2 (sloučení škol zřizovaných jedním zřizovatelem) přinese úsporu dalších 440 tis. Kč měsíčně (oproti nulové variantě jde o 1,33 mil. Kč měsíčně) a 8,75 FTE času ředitelů (celkem 11,25 FTE).

Upozorňujeme nicméně na dva základní okruhy problémů spojených s variantou 5.2.

- Úspory se projeví jen ve sloučených školách, které jsou primárně ve větších městech, na malé školy v malých obcích nemá tato varianta dopad, malé obce mohou jen sdílet.
- Sloučení škol zřizovaných jedním zřizovatelem by často vedlo ke vzniku velmi velkých organizací (v našem případě by jedna z nich měla 2 800 žáků); to sice může být vhodné po manažerské stránce, ale za současných pravidel financování to může rovněž mít

negativní dopady na financování školy. Ze zpětné vazby od velkých škol víme, že financování takto velkých škol je v rámci současného nastavení problematické a motivuje zřizovatele spíše k rozdělení velkých škol na menší. Pro takto velké školy je navíc odhad úspor z rozsahu složitější, protože takto velké školy ve vzorku nemáme (největší škola ve vzorku měla cca 1600 žáků). Domníváme se, že organizační slučování menších škol pod jedno ředitelství by muselo být podporováno novým nastavením pravidel financování, což není předmětem naší studie.

5.3 Sloučení škol na minimální velikost

Tato varianta navazuje na variantu 5.2 (sloučení škol zřízených jedním zřizovatelem). Ve variantě 5.3 bude navíc možné provozovat pouze takovou mateřskou či základní školu, která bude mít alespoň 250 žáků. Samozřejmě to nutně neznamená, že by se fyzicky zavírala jednotlivá výuková místa, sloučením škol se myslí výlučně sloučení administrativní (jedno REDIZO, jeden ředitel).

V našem SO ORP bychom sloučením škol zřizovaných jedním zřizovatelem a sloučením škol z menších obcí při požadované minimální kapacitě 250 žáků snížili počet organizací z 39 na 12. Některé jsou velmi velké (2 800 žáků), jiné se pohybují těsně nad minimální úrovní 250 žáků. Počet škol se tedy v našem SO ORP sníží o 70 %.

Finanční účetnictví

Oproti variantě 5.2 je možné dosáhnout další úspory ve výši cca 20 % (90 tis. Kč), proti nulové variantě finanční úspora dosahuje 610 tis. Kč měsíčně (z původních 970 tis. Kč), celkové náklady by byly 360 tis. Kč, tj. cca 60 Kč na žáka (což odpovídá citovaným příkladům dobré praxe).

Dochází zde k další úspoře času ředitelů, v rámci SO ORP tyto aktivity přestane vykonávat dalších 11 ředitelů, kteří každý věnovali této oblasti cca 5 hodin týdně. Ušetřených 55 hodin týdně (1,4 FTE v rámci celého SO ORP) lze vložit do pedagogického vedení.

Mzdové účetnictví

U mzdového účetnictví již nedochází k výraznější úspoře. Větší školy mají nižší jednotkové náklady na žáka, nicméně školy s větším počtem míst výuky již na tom tak dobře dle výsledků dotazníkového šetření nejsou. Nepředpokládáme tedy další finanční úspory oproti variantě 5.1, resp. 5.2, potenciál finanční úspory by byl naplněn sdílením.

K další úspoře ale dochází u ředitelů, kteří této oblasti věnují cca 4 hodiny týdně, celková úspora tedy může být cca 44 hodin celkově (1,1 FTE). Tento čas lze opět věnovat pedagogickému vedení.

Správa dokumentů

Oproti variantě 5.2 dochází k další úspoře (dokumenty jsou obvykle vázané na organizaci). Pokud bychom snížili počet organizací v ORP dalších 11 (tj. o 48 %, odhadujeme finanční úsporu na úrovni 20 % oproti variantě 5.2, tj. cca 50 tis. Kč měsíčně oproti předchozí variantě. Cena by byla cca 200 tis. Kč, tj. cca 33 Kč na žáka, což odpovídá průměru škol s více místy výuky.

Ředitelé této agendě věnují 5-6 hodin týdně, ušetří se tedy dalších cca 60 hodin týdně (1,5 FTE).

Zajištění výkazů a statistik

Odhad úspor je podobný jako u správy dokumentů, finanční úsporu odhadujeme ve výši 20 % oproti variantě 5.2 (30 tis. Kč). Celkové náklady by byly na úrovni 130 tis. Kč (oproti 230 tis. Kč v nulové variantě), tj. 22 Kč na žáka, což odpovídá průměru škol s více místy výuky.

Časovou úsporu ředitelů, kteří touto činností tráví cca 3,5 hodiny týdně, odhadujeme na dalších 38,5 hodin (1 FTE za celé SO ORP).

Právní agenda

Úspory zde odhadujeme podobně jako u výkazů a statistik, na úrovni 40 tis. Kč měsíčně a 38,5 hodinám času ředitele (1FTE za celé SO ORP).

Příprava projektů, dotací, zakázek

V této agendě nedojde k dalším výraznějším finančním a časovým úsporám oproti variantě 5.1 (sdílení služeb), oproti nulové variantě zde tedy zůstává úspora 2,5 FTE času ředitele.

Webové stránky školy

Úspory odhadujeme podobně jako u výkazů: finančně je možné uspořit cca 20 % oproti variantě 5.2 (měsíčně 26 tis. Kč za celý SO ORP). Celkové náklady na úrovni SO ORP by neměly přesáhnout 100 tis. Kč měsíčně, což odpovídá průměrným 17 Kč na žáka na školách s více místy výuky.

Úspora času ředitelů, kteří správou webových stránek tráví 1-1,5 hodiny týdně, by byla oproti předchozí variantě 13 hodin za celý SO ORP (0,3 FTE).

IT služby ve škole

K vyčíslení případných úspor formou sdílení nemáme dostatek podkladů.

Správa a údržba školních budov

Oproti variantě sdílení správy a údržby budov (varianta 5.1) již prostor k dalším finančním a časovým úsporám nevidíme.

Úklid

Služby úklidu nelze příliš sdílet, prostor k úsporám zde nevidíme.

Souhrn

Ve variantě 5.1 (sdílení vybraných služeb) jsme odhadli úsporu na úrovni SO ORP 890 tis. Kč měsíčně a 2,5 FTE času ředitelů.

Varianta 5.2 (sloučení škol zřizovaných jedním zřizovatelem) by přinesla úsporu dalších 440 tis. Kč měsíčně (oproti nulové variantě jde o 1,33 mil. Kč měsíčně) a 8,75 FTE času ředitelů (celkem 11,25 FTE).

Varianta 5.3 (sloučení škol zřizovaných více zřizovateli na minimální úroveň 250 žáků) by přinesla finanční úsporu dalších 270 tis. Kč (oproti nulové variantě jde o 1,6 mil. Kč měsíčně) a 6,3 FTE ředitelů (celkem proti nulové variantě 17,55 FTE).

Ve srovnání s nulovou variantou je tedy možné uspořit 19 % finančních prostředků a 45 % času ředitelů; procentní úspora času se však vztahuje k celým 39 FTE, přičemž ředitelé tráví část svého úvazku i dalšími aktivitami (vedle řešení nepedagogických úkol). Reálně tedy bude úspora času ředitelů při zajištění nepedagogických aktivit ještě vyšší.

Role manažerských pracovníků se přitom zásadně změní – dosavadní ředitelé, kteří se stanou řediteli odpovědnými za chod jednotlivých výukových míst bez povinností statutárního orgánu, budou od nepedagogických aktivit odbřemeněni z velké části (někde až k 100 %), naopak u ředitelů velkých sloučených škol se nepedagogická zátěž může naopak zvýšit.

Stejně jako u varianty 5.2 upozorňujeme na souvislost se systémem financování ze strany MŠMT, kdy je zapotřebí ošetřit případný negativní dopad systému financování na slučované školy. Pokud by mělo dojít k výrazné redukci počtu školských organizací a naopak ke vzniku některých organizací s velkým počtem žáků, je potřeba systém připravit i v řadě dalších aspektů (například upravit postupové klíče z odborných a sportovních soutěží, atd.).

Odhad kumulativních úspor dle jednotlivých variant je souhrnně uveden v tabulce 5.3.1. Odhad je odhadem dolním: zaprvé jsme byli konzervativní při odhadu úspor jednotlivých položek, zadruhé u některých položek (právní agenda, zajištění IT) nemáme pro seriózní odhad dostatek podkladů a do celkového součtu tedy vstupují nulové odhadované úspory.

Tab. 5.3.1 Odhad kumulativních finančních úspor (v Kč **měsíčně**) a kumulativních úspor času ředitelek a ředitelů (v počtu přepočtených úvazků)

Oblast činnosti	5.1 (sdílení)		5.2 (sdílení + sloučení škol jednoho zřizovatele)		5.3 (sdílení + sloučení škol jednoho zřizovatele + sloučení na min. 250 žáků)	
	Finanční úspora	Úspora času ředitele	Finanční úspora	Úspora času ředitele	Finanční úspora	Úspora času ředitele
Finanční účetnictví	370 000	0	520 000	2 FTE	610 000	3,4 FTE
Mzdové účetnictví	100 000	0	100 000	1,5 FTE	100 000	2,6 FTE
Správa dokumentů	0	0	100 000	2 FTE	150 000	3,5 FTE
Výkazy	0	0	70 000	1,4 FTE	70 000	2,4 FTE
Právní agenda	?	?	60 000	1,4 FTE	100 000	2,4 FTE
Projekty/dotace/ veřejné zakázky	0	2,5 FTE	0	2,5 FTE	0	2,5 FTE
Webové stránky	0	0	60 000	0,45 FTE	86 000	0,75 FTE
Zajištění IT	?	?	?	?	?	?
Údržba	420 000	0	420 000	0	420 000	0
Úklid	0	0	0	0	0	0
Součet	890 000	2,5 FTE	1 330 000	11,25 FTE	1 536 000	17,55 FTE

5.4 Odhady časových a finančních úspor pro SO ORP různé velikosti

Závěrem odhadujeme úspory času ředitelů a finanční úspory na zajištění vybraných nepedagogických činností pro různé velikosti SO ORP. Jedná se o průměrné úspory v dané velikostní kategorii, skutečná velikost se bude lišit podle charakteru daného území, tj. zda jsou v něm spíše menší, nebo spíše větší školy. Na území s velkými školami je úspora ze sdílení menší. Výsledky jsou v tabulkách 5.5.1 a 5.5.2.

Ve variantě 3a předpokládáme při v tomto výpočtu slučování pouze do velikosti cca 600 až 1000 žáků. Ve větších obcích tedy nebude jedna velmi velká škola s několika tisíci žáky, ale několik škol o velikosti mezi 600 a 1000 žáky. Malé školy do 250 žáků, které jsou v těchto větších obcích, budou administrativně sloučeny s některou z větších škol. Malé školy do 250 žáků v malých obcích budou administrativně sloučeny do jedné svazkové školy.

Pro nejmenší SO ORP (do 2 000 žáků za celé území SO ORP) jsme ještě odhadli časové a finanční úspory v případě, že by všechny školy byly sloučené do jediné organizace (svazkové školy), tuto variantu označujeme jako variantu 4. Ve srovnání s variantou 3a není další nárůst úspor tak výrazný, protože na velmi malých SO ORP vznikají již ve variantě 3a (kvůli podmínce minimálního počtu 250 žáků v jedné škole) pouze cca 2-3 organizace – úspory by tedy vznikly pouze sloučením těchto 2-3 škol do jedné.

Tabulka 5.5.1 Odhad úspory času ředitelů pro různé velikosti SO ORP

Velikost SO ORP (počet žáků)	Odhad úspor v hodinách měsíčně				Odhad časových úspor v %		
	Současný stav (hodin měsíčně)	Sdílení vybraných činností (var. 1)	Slučování organizací (var. 3a)	Sloučení do jedné organizace (var. 4)	Sdílení vybraných činností (var. 1)	Slučování organizací (var. 3a)	Sloučení do jedné organizace (var. 4)
1000-1200	228	20	131	175	8,8	66,2	76,8
1800-2000	473	41	279	390	8,6	67,4	82,5
2900-3100	590	53	317	x	9,0	62,7	x
4000-4200	1 006	89	548	x	8,9	63,4	x
4800-5000	1 051	95	507	x	9,1	57,3	x
5900-6100	1 066	96	452	x	9,0	51,5	x
6800-7000	1 105	100	435	x	9,0	48,4	x
8400-8600	1 258	118	430	x	9,4	43,6	x

Tabulka 5.5.2 Odhad měsíční finanční úspory pro různé velikosti SO ORP

Velikost SO ORP (počet žáků)	Odhad finančních úspor v tis. Kč měsíčně				Odhad finančních úspor v %		
	Současný stav (tis. Kč měsíčně)	Sdílení vybraných činností (var. 1)	Slučování organizací (var. 3a)	Sloučení do jedné organizace (var. 4)	Sdílení vybraných činností (var. 1)	Slučování organizací (var. 3a)	Sloučení do jedné organizace (var. 4)
1000-1200	1 582	231	366	381	14,6	23,1	24,1
1800-2000	2 908	423	673	714	14,5	23,1	24,6
2900-3100	4 211	536	871	X	12,7	20,7	X
4000-4200	6 142	738	1 257	X	12,0	20,5	X
4800-5000	7 174	877	1 434	X	12,2	20,0	X
5900-6100	8 251	1 016	1 566	X	12,3	19,0	X
6800-7000	8 833	1 091	1 611	X	12,4	18,2	X
8400-8600	11 020	1 324	2 021	X	12,0	18,3	X

Použitá literatura

Barber, M., Whelan, F., & Clark, M. (2010). *Capturing the Leadership Premium. How the World's Top School Systems Are Building Leadership Capacity for the Future*. London: McKinsey & Company.

Boudová a kol. (2020). *Mezinárodní šetření TALIS 2018. Zkušenosti, názory a postoje učitelů a ředitelů škol*. Národní zpráva. Česká školní inspekce, 88 stran. ISBN 978-80-88087-41-0.

Černý, J. (2020). *Ředitelé jako pedagogičtí leadeři. Když zbude čas a energie*. [Diplomová práce]. Univerzita Karlova.

Fischer, J., Mazouch, P. (2022). *Společenství obcí: potenciální úspory z rozsahu a dopad snížení administrativní zátěže ředitelů škol* [online]. Nakladatelství Oeconomica, 46 stran. ISBN 978-80-245-2465-8.

Gargulák a kol. (2023). *Role zřizovatele školy v zemích s vynikajícími vzdělávacími výsledky a rovnými šancemi*. Partnerství 2030+.

Kleskeň, B., Víšek, T. (2010). *Klesající výsledky českého základního a středního školství: fakta a řešení*. Praha. McKinsey & Company.

Schiltz, F., De Witte, K. (2017). *Estimating scale economies and the optimal size of school districts: A flexible form approach*. *British Educational Research Journal*.

Přílohy

Příloha 1 – Text dotazníku (podklad zaslaný respondentům)

Přehled otázek, které naleznete v online dotazníku <https://form.typeform.com/to/YusuSZID>

Tento dokument je čistě pro účel přípravy před vyplněním dotazníku.

Odhadněte finanční nebo časové náklady na následující činnosti. Pokud jeden zaměstnanec zastává více činností, rozdělte jeho zátěž mezi jednotlivé oblasti. Pokud jednu činnost zajišťuje škola více způsoby, lze zvolit více možností.

1. Zadání REDIZO
2. Zadání adresy
3. Odhad nákladů zajištění
 - 3.a Zajištění **finančního** účetnictví (mimo mzdového):
 - **kmenovým zaměstnancem školy**
 - o **NE**
 - o **ANO ->>> Počet hodin týdně**
 - **dodavatelskou firmou**
 - o **NE**
 - o **ANO ->>> Fakturovaná částka měsíčně**
 - **jinou osobou/institucí**
 - o **NE**
 - o **ANO ->>> Kdo službu zajišťuje + Fakturovaná částka měsíčně**
 - **nároky na čas ředitele / ředitelky školy**
 - o **NE**

- o **ANO** ->>> Počet hodin týdně:
“Kolik hodin týdně průměrně věnujete jako ředitel(ka) této agendě: ...”

Zajištění **mzdového** účetnictví, personální agenda

- **kmenovým zaměstnancem školy**
 - o **NE**
 - o **ANO** ->>> Počet hodin týdně
- **dodavatelskou firmou**
 - o **NE**
 - o **ANO** ->>> Fakturovaná částka měsíčně
- **jinou osobou/institucí**
 - o **NE**
 - o **ANO** ->>> **Kdo službu zajišťuje** + Fakturovaná částka měsíčně
- **nároky na čas ředitele / ředitelky školy**
 - o **NE**
 - o **ANO** ->>> Počet hodin týdně:
“Kolik hodin týdně průměrně věnujete jako ředitel(ka) této agendě: ...”

Zajištění **správy dokumentů** školy (výroční zprávy, rozpočet, ...):

- **kmenovým zaměstnancem školy**
 - o **NE**
 - o **ANO** ->>> Počet hodin týdně
- **dodavatelskou firmou**
 - o **NE**
 - o **ANO** ->>> Fakturovaná částka měsíčně
- **zřizovatelem školy**
 - o **NE**

- o ANO ->>> Fakturovaná částka měsíčně
- jinou osobou/institucí
 - o NE
 - o ANO ->>> Kdo službu zajišťuje + Fakturovaná částka měsíčně
- nároky na čas ředitele / ředitelky školy
 - o NE
 - o ANO ->>> Počet hodin týdně:
“Kolik hodin týdně průměrně věnujete jako ředitel(ka) této agendě: ...”

Zajištění výkazů a statistik:

- kmenovým zaměstnancem školy
 - o NE
 - o ANO ->>> Počet hodin týdně
- dodavatelskou firmou
 - o NE
 - o ANO ->>> Fakturovaná částka měsíčně
- zřizovatelem školy
 - o NE
 - o ANO ->>> Fakturovaná částka měsíčně
- jinou osobou/institucí
 - o NE
 - o ANO ->>> Kdo službu zajišťuje + Fakturovaná částka měsíčně
- nároky na čas ředitele / ředitelky školy
 - o NE
 - o ANO ->>> Počet hodin týdně:
“Kolik hodin týdně průměrně věnujete jako ředitel(ka) této agendě: ...”

Zajištění **právní agendy** (vč. školních předpisů):

- **kmenovým zaměstnancem školy**
 - NE
 - ANO ->>> Počet hodin týdně
- **dodavatelskou firmou**
 - NE
 - ANO ->>> Fakturovaná částka měsíčně
- **zřizovatelem školy**
 - NE
 - ANO ->>> Fakturovaná částka měsíčně
- **jinou osobou/institucí**
 - NE
 - ANO ->>> **Kdo službu zajišťuje** + Fakturovaná částka měsíčně
- **nároky na čas ředitele / ředitelky školy**
 - NE
 - ANO ->>> Počet hodin týdně:
“Kolik hodin týdně průměrně věnujete jako ředitel(ka) této agendě: ...”

Zajištění **podkladů pro projekty/dotace/veřejné zakázky**:

- **kmenovým zaměstnancem školy**
 - NE
 - ANO ->>> Počet hodin týdně
- **dodavatelskou firmou**
 - NE
 - ANO ->>> Fakturovaná částka měsíčně
- **zřizovatelem školy**

- o NE
- o ANO ->>> Fakturovaná částka měsíčně
- jinou osobou/institucí
 - o NE
 - o ANO ->>> Kdo službu zajišťuje + Fakturovaná částka měsíčně
- nároky na čas ředitele / ředitelky školy
 - o NE
 - o ANO ->>> Počet hodin týdně:
“Kolik hodin týdně průměrně věnujete jako ředitel(ka) této agendě: ...”

Zajištění správy **webových stránek** organizace:

- kmenovým zaměstnancem školy
 - o NE
 - o ANO ->>> Počet hodin týdně
- dodavatelskou firmou
 - o NE
 - o ANO ->>> Fakturovaná částka měsíčně
- zřizovatelem školy
 - o NE
 - o ANO ->>> Fakturovaná částka měsíčně
- jinou osobou/institucí
 - o NE
 - o ANO ->>> Kdo službu zajišťuje + Fakturovaná částka měsíčně
- nároky na čas ředitele / ředitelky školy
 - o NE
 - o ANO ->>> Počet hodin týdně:
“Kolik hodin týdně průměrně věnujete jako ředitel(ka) této agendě: ...”

Zajištění **IT služeb ve škole** (internetové připojení, správa počítačů, atp.):

- **kmenovým zaměstnancem školy**
 - NE
 - ANO ->>> Počet hodin týdně
- **dodavatelskou firmou**
 - NE
 - ANO ->>> Fakturovaná částka měsíčně
- **zřizovatelem školy**
 - NE
 - ANO ->>> Fakturovaná částka měsíčně
- **jinou osobou/institucí**
 - NE
 - ANO ->>> **Kdo službu zajišťuje** + Fakturovaná částka měsíčně
- **nároky na čas ředitele / ředitelky školy**
 - NE
 - ANO ->>> Počet hodin týdně:
“Kolik hodin týdně průměrně věnujete jako ředitel(ka) této agendě: ...”

Zajištění **správy budov(y) a údržba** (bez úklidu):

- **kmenovým zaměstnancem školy**
 - NE
 - ANO ->>> Počet hodin týdně
- **dodavatelskou firmou**
 - NE

- o ANO ->>> Fakturovaná částka měsíčně
- zřizovatelem školy
 - o NE
 - o ANO ->>> Fakturovaná částka měsíčně
- jinou osobou/institucí
 - o NE
 - o ANO ->>> Kdo službu zajišťuje + Fakturovaná částka měsíčně
- nároky na čas ředitele / ředitelky školy
 - o NE
 - o ANO ->>> Počet hodin týdně:
“Kolik hodin týdně průměrně věnujete jako ředitel(ka) této agendě: ...”

Zajištění úklidu:

- kmenovým zaměstnancem školy
 - o NE
 - o ANO ->>> Počet hodin týdně
- dodavatelskou firmou
 - o NE
 - o ANO ->>> Fakturovaná částka měsíčně
- zřizovatelem školy
 - o NE
 - o ANO ->>> Fakturovaná částka měsíčně
- jinou osobou/institucí
 - o NE
 - o ANO ->>> Kdo službu zajišťuje + Fakturovaná částka měsíčně
- nároky na čas ředitele / ředitelky školy

o **NE**

o **ANO** ->>> Počet hodin týdně:

“Kolik hodin týdně průměrně věnujete jako ředitel(ka) této agendě: ...”

Závěrečné otázky pro ředitele / ředitelku školy:

Odhad rozdělení celkové týdenní pracovní doby ředitele / ředitelky:

a. Kolik hodin týdně průměrně věnujete **přímé pedagogické práci s dětmi (žáky) a přípravě na ni?**

b. Kolik hodin týdně průměrně věnujete **pedagogickému vedení** školy?

Pedagogickým vedením školy rozumíme aktivity vedení, které jsou výslovně zaměřené na podporu učení dětí nebo žáků a na aktivity pedagogů a dalších osob podporujících toto učení (např. formulování cílů školy a jejich komunikace, koordinace školního kurikula, sledování výsledků žáků, supervize a hodnocení výuky, podpora profesního učení pedagogů školy, apod.)

c. Kolik hodin týdně průměrně věnujete **všem ostatním pracovním činnostem**, které nejsou ani pedagogickým vedením školy ani přímou či nepřímou pedagogickou prací?