

# Více času na pedagogické vedení školy prostřednictvím efektivního zajištění nepedagogických činností

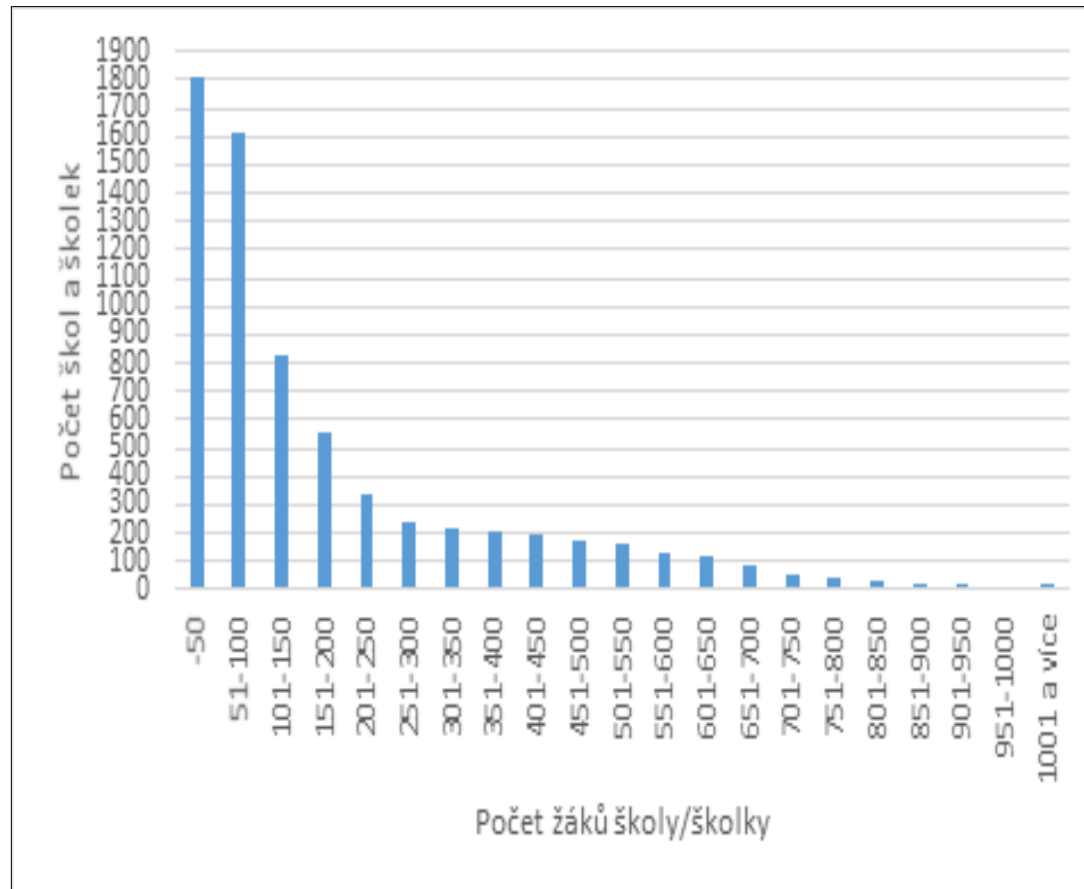
Praha, 26. 3. 2024 (rozšířená verze)

Vysoká škola ekonomická v Praze

# Osnova

- Kontext, vize, cíl studie
- Výsledky kvantitativního šetření
- Vyčíslení možných úspor z rozsahu
- Kam efektivně realokovat ušetřené finance
- Zdroje

# Kontext: mnoho malých škol s právní subjektivitou



- V ČR je 6900 MŠ a ZŠ zřizovaných obcemi.

Z toho:

- 700 škol má 25 žáků nebo méně (10%)
- 1800 škol má 50 žáků nebo méně (26%)
- 3450 škol má 100 žáků nebo méně (50%)
- 41 % všech škol zajišťuje výuku pro 10 % žáků
- 17 % největších škol obslouží polovinu všech žáků.

# Kontext

- Dvojitá neefektivita systému
  - Ředitelé nemají dostatek času na pedagogické vedení škol.
  - Provozní činnosti jsou zabezpečovány neefektivně.
- Problémy jsme podrobně popsali v kvalitativní studii
  - (Fischer, Mazouch 2022)

# Vize

- Vytvořit podmínky ředitelům, aby mohli 50-80 % svého času věnovat pedagogickému vedení.
- Jedním z nástrojů je minimalizace jejich nepedagogické zátěže pomocí zajištění provozních činností jinou institucí.
- Instituce by mohla efektivně zajišťovat nepedagogické činnosti pro všechny MŠ a ZŠ na území správního obvodu ORP a současně by mohla trvale podporovat kvalitu vzdělávání ve školách. Plnila by roli místní školské správy.

(Návrh Partnerství pro vzdělávání 2030+, [Zdroj](#))

# Kvantitativní studie

## Cíle:

- Odhad úspory finančních prostředků díky efektivnějšímu zajištění vybraných služeb, využitelné pro financování nových pracovních pozic pro správu škol na území správního obvodu obce s rozšířenou působností (SO ORP) (cíl: „černá nula“)
  - Terminologická poznámka: cílem je efektivnější, nikoli hospodárnější zajištění služeb
    - Efektivnost: takové použití prostředků, jímž se dosáhne nejvýše možného rozsahu, kvality a přínosu plněných úkolů ve srovnání s objemem prostředků vynaložených na jeho plnění
    - Hospodárnost: takové použití prostředků, kdy stanovených cílů a úkolů dosahujeme s co nejnižším vynaložením zdrojů
    - Zdroj: zákon o finanční kontrole
- Odhad úspory času ředitelů, který by mohli věnovat pedagogickému vedení

## Klíčový nástroj

- Plošný dotazník ředitelům škol zaměřený na zjištění personální a finanční náročnosti nepedagogických aktivit MŠ a ZŠ
  - Na okraj dotazníkového šetření proběhla řada rozhovorů autorů studie s respondenty a dalšími aktéry systému

# Stručný popis kvantitativního šetření (1)

- 10 základních oblastí
  - Finanční účetnictví (mimo mzdového)
  - Mzdové účetnictví, personální agenda
  - Správa dokumentů (výroční zprávy, rozpočet,...)
  - Zajištění výkazů a statistik
  - Právní agenda (vč. školních předpisů)
  - Zajištění podkladů pro projekty/dotace/veřejné zakázky
  - Webové stránky školy
  - IT služby ve škole
  - Správa budovy či budov; údržba budovy či budov
  - Zajištění úklidu
- Dotaz na rozdělení pracovní doby ředitelek a ředitelů podle okruhů činností

## Stručný popis kvantitativního šetření (2)

- Šetření bylo neanonymní, což umožnilo propojit odpovědi respondentů s jinými ukazateli za školu a umožní i do budoucna provádět modelování na úrovni konkrétních území.
- Respondenty byli ředitelky a ředitelé „veřejných“ ZŠ, MŠ a ZŠ+MŠ.
- Osloveno 6 788 škol, obdrželi jsme 1 849 odpovědí, zařazeno bylo 1 833 (27 % základního souboru).
- Struktura odpovídajících škol přibližně odpovídá struktuře základního souboru.
- Míra responze se lišila podle SO ORP (Tišnovsko 100 %).

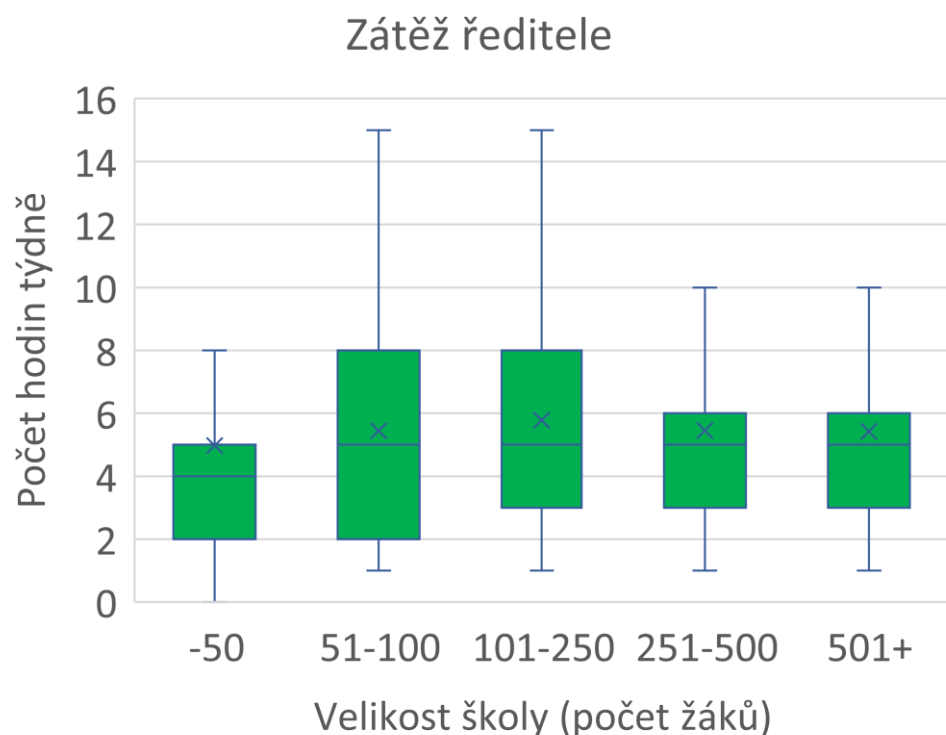


# Co jsme zjišťovali?

- Pro každou z 10 oblastí sledujeme, v členění podle velikosti školy:
  - Strukturu zajištění činnosti
    - Ředitel (Ř)
    - Externí dodavatel (E)
    - Zaměstnanec (Z)
    - Kombinace výše uvedených
  - Časovou zátěž ředitelů
  - Časovou zátěž kmenových zaměstnanců
  - Náklady na externí dodavatele
  - Průměrnou výši nákladů na žáka podle typu školy a velikosti (Ř+E+Z)
    - Ředitel (500 Kč/h včetně odvodů)
    - Externí dodavatel (dle fakturovaných nákladů)
    - Zaměstnanec (400 Kč/h vč. odvodů)

# Základní výsledky kvantitativního šetření: Finanční účetnictví

Celkové náklady na žáka v Kč měsíčně (Ř+E+Z)



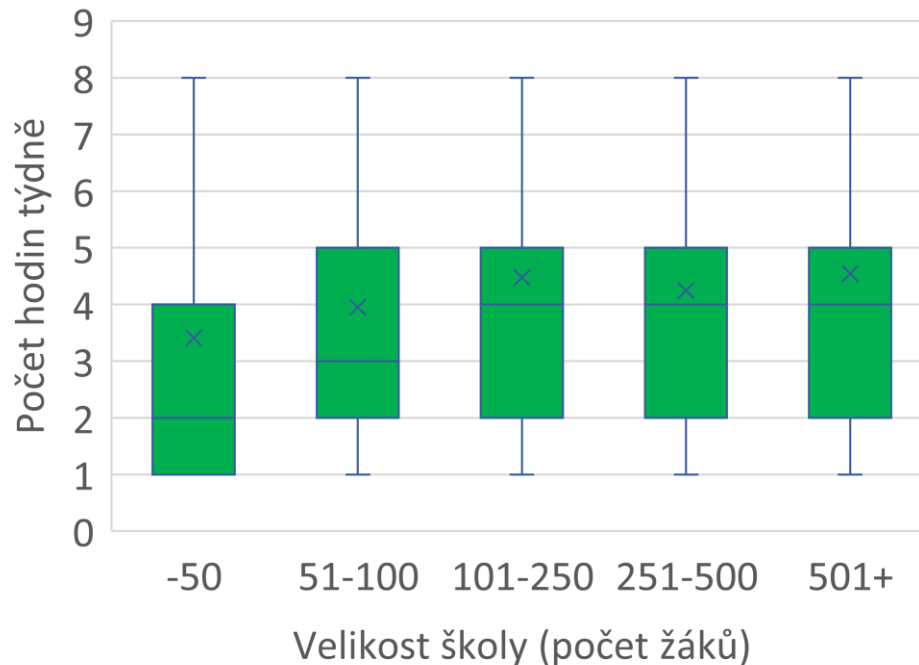
Zátěž ředitele od kategorie 51-100 již dále neroste. Náklady na externí dodavatele s velikostí školy rostou, ale výrazně pomaleji.

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
<b>Celkem</b>	<b>413</b>	<b>339</b>	<b>295</b>	<b>363</b>

Měsíční náklady na žáka největších škol jsou oproti nejmenším školám desetkrát nižší (ZŠ), resp. pětkrát (MŠ). Pokles je rychlý již u kategorie 51-100 žáků (o 23 až 52 %).

# Základní výsledky kvantitativního šetření: Mzdové účetnictví

Zátěž ředitele



Zátěž ředitele od kategorie 101+ již dále neroste. Náklady na externí dodavatele s velikostí školy rostou, ale výrazně pomaleji.

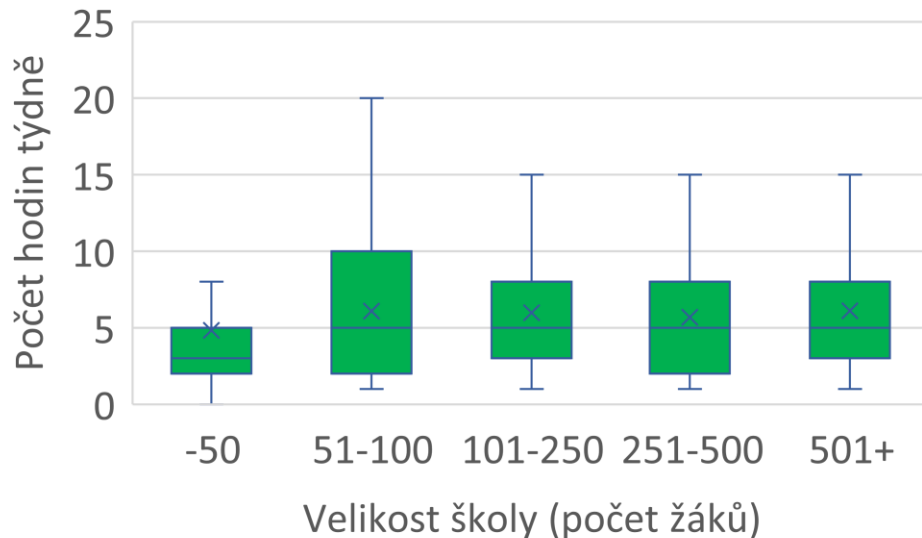
Celkové náklady na žáka v Kč měsíčně (Ř+E+Z)

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
<b>Celkem</b>	<b>250</b>	<b>202</b>	<b>159</b>	<b>214</b>

Měsíční náklady na žáka největších škol jsou oproti nejmenším školám sedmkrát nižší (ZŠ), resp. čtyřikrát (MŠ). Pokles je rychlý již u kategorie 51-100 žáků (o 35 až 46 %).

# Základní výsledky kvantitativního šetření: Školní dokumenty

Zátěž ředitele



Zátěž ředitele od kategorie 101+ již dále neroste. Externí dodavatelé se do této činnosti nezapojují.

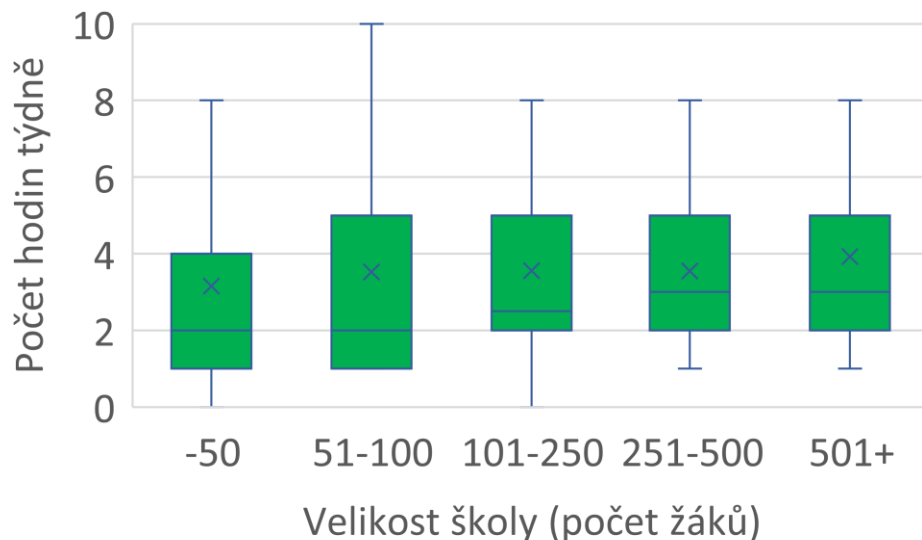
Celkové náklady na žáka v Kč měsíčně (Ř+E+Z)

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
<b>Celkem</b>	<b>306</b>	<b>232</b>	<b>173</b>	<b>253</b>

Měsíční náklady na žáka největších škol jsou oproti nejmenším školám 16x nižší (ZŠ), resp. 20x (MŠ). Pokles je rychlý již u kategorie 51-100 žáků (o 38 až 64 %).

# Základní výsledky kvantitativního šetření: Výkazy a statistiky

Zátěž ředitele



Zátěž ředitele roste s velikostí školy, ale velmi pomalu. Pokud ředitel najímá externí firmu, uspoří ze svého času 0,2 hodiny týdně v menší škole, 0,5 hodiny týdně ve větší.

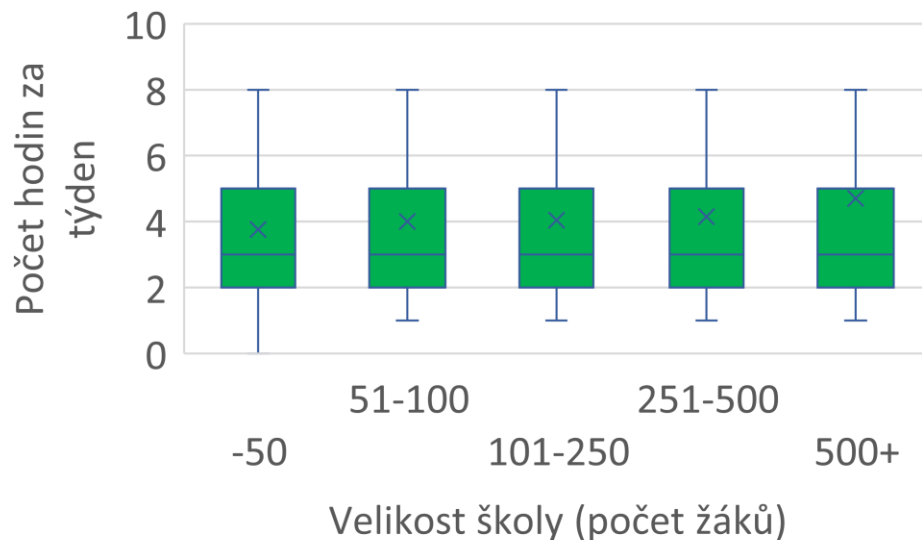
Celkové náklady na žáka v Kč měsíčně (Ř+E+Z)

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
<b>Celkem</b>	<b>194</b>	<b>142</b>	<b>99</b>	<b>156</b>

Měsíční náklady na žáka největších škol jsou oproti nejmenším školám 15x nižší (ZŠ), resp. 17x (MŠ). Pokles je rychlý již u kategorie 51-100 žáků (o 48 až 54 %).

# Základní výsledky kvantitativního šetření: Právní agenda

Zátěž ředitele



Zátěž ředitele téměř nezávisí na velikosti školy. Ředitel se této agendě věnuje téměř na všech školách, na čtvrtině z nich výhradně.

Celkové náklady na žáka v Kč měsíčně (Ř+E+Z)

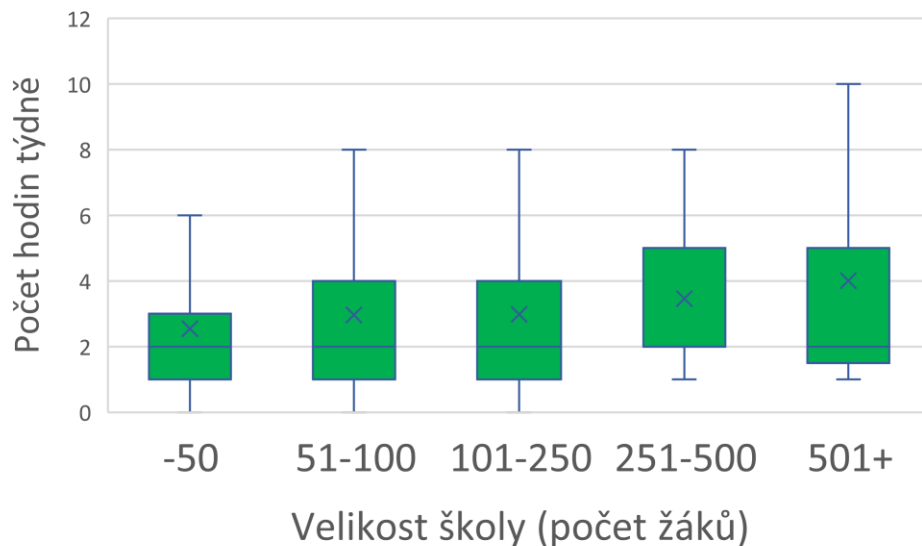
Velikost školy	Typ školy			Celkem
	MŠ	MŠ+ZŠ	ZŠ	
-50	383	304	390	366
51-100	173	145	147	161
101-250	94	91	74	89
251-500	50	45	42	44
501+	27	31	29	29
<b>Celkem</b>	<b>223</b>	<b>134</b>	<b>96</b>	<b>167</b>

Měsíční náklady na žáka největších škol jsou oproti nejmenším školám 13x nižší (ZŠ), resp. 14x (MŠ).

Pokles je rychlý již u kategorie 51-100 žáků (o 52 až 62 %).

# Základní výsledky kvantitativního šetření: Projekty, dotace, zakázky

Zátěž ředitele



Zátěž ředitele roste s velikostí školy, ale pomaleji než počet žáků. Desetina ředitelů největších škol se této oblasti věnuje více než 10 hodin týdně.

**12 % škol do 50 žáků se této oblasti nevěnuje vůbec.**

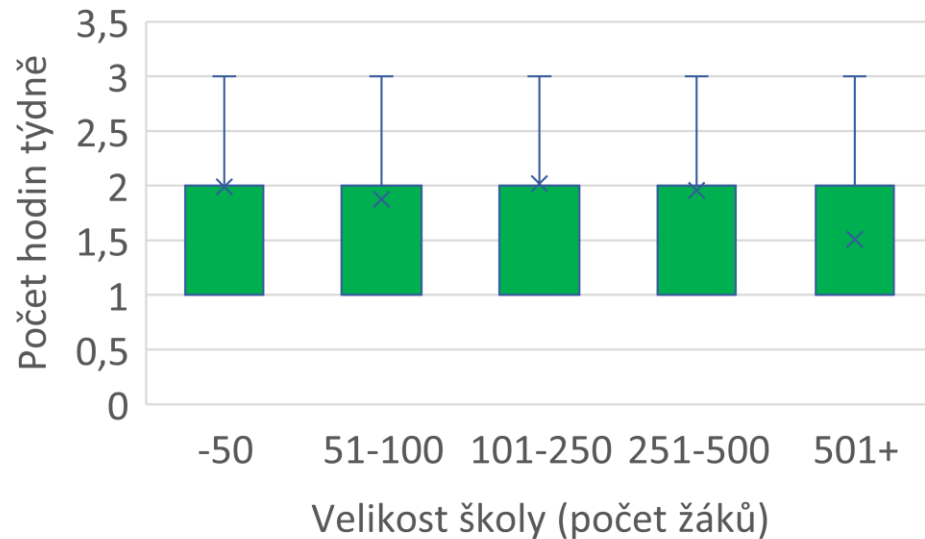
Celkové náklady na žáka v Kč měsíčně (Ř+E+Z)

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
<b>Celkem</b>	<b>142</b>	<b>107</b>	<b>92</b>	<b>120</b>

Průměrné měsíční náklady na žáka s velikostí školy výrazně klesají, bez ohledu na typ školy.

# Základní výsledky kvantitativního šetření: Správa webových stránek školy

Zátěž ředitele



Zátěž ředitele vůbec nezávisí na velikosti školy (průměr je mírně nižší na úplně největších).

Celkové náklady na žáka v Kč měsíčně (Ř+E+Z)

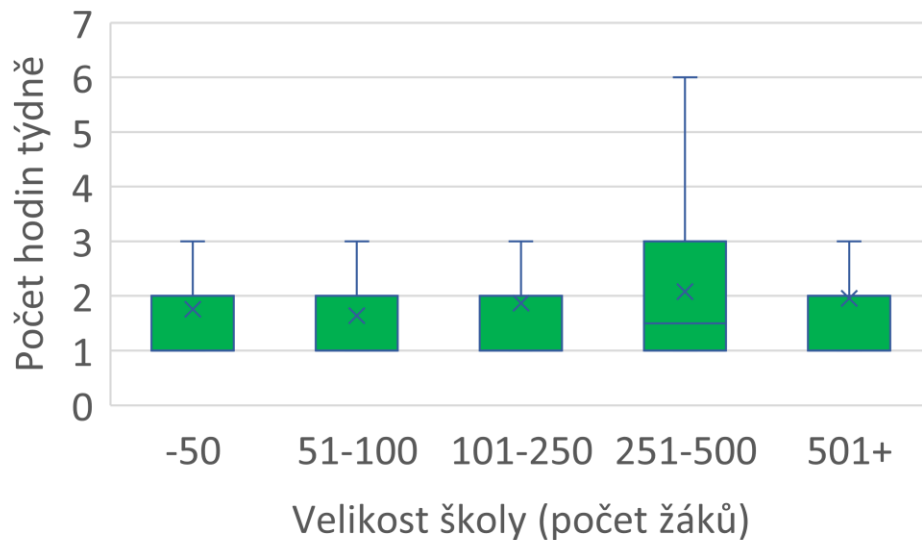
Velikost školy	Typ školy			Celkem
	MŠ	MŠ+ZŠ	ZŠ	
-50	184	173	192	182
51-100	78	97	90	85
101-250	49	55	45	50
251-500	23	34	24	28
501+	14	12	15	14
<b>Celkem</b>	<b>107</b>	<b>82</b>	<b>53</b>	<b>87</b>

Průměrné měsíční náklady na žáka s velikostí školy výrazně klesají, bez ohledu na typ školy, i zde je zřejmá fixní povaha nákladů.



# Základní výsledky kvantitativního šetření: Zajištění IT služeb

Zátěž ředitele



Zátěž ředitele téměř nezávisí na velikosti školy, mírně vyšší je u škol 251-500.

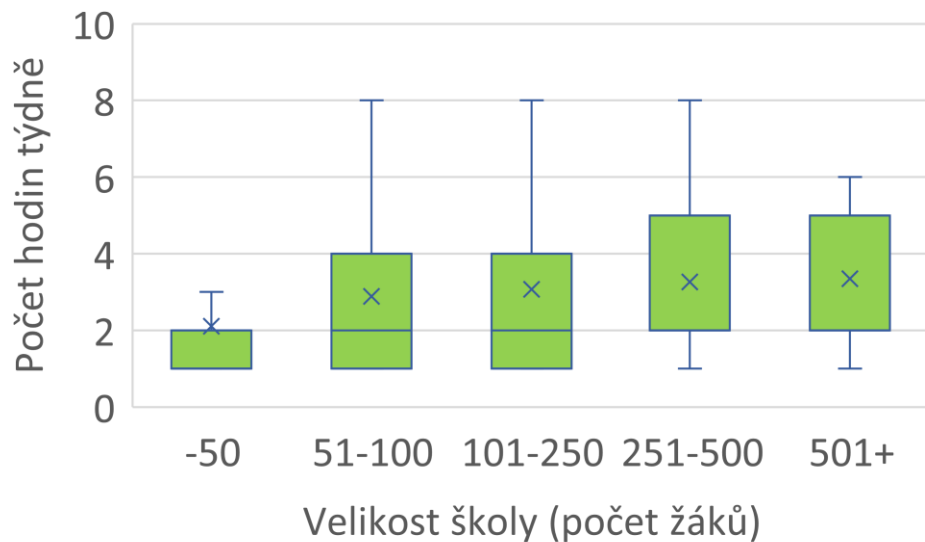
Celkové náklady na žáka v Kč měsíčně (Ř+E+Z)

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
<b>Celkem</b>	57	89	81	72

Měsíční náklady na žáka největších škol jsou oproti nejmenším školám pětikrát nižší (ZŠ i MŠ)  
Nižší jednotkové náklady mají MŠ.

# Základní výsledky kvantitativního šetření: Správa a údržba budov(y)

Zátěž ředitele



Zátěž ředitele mírně roste s velikostí školy.

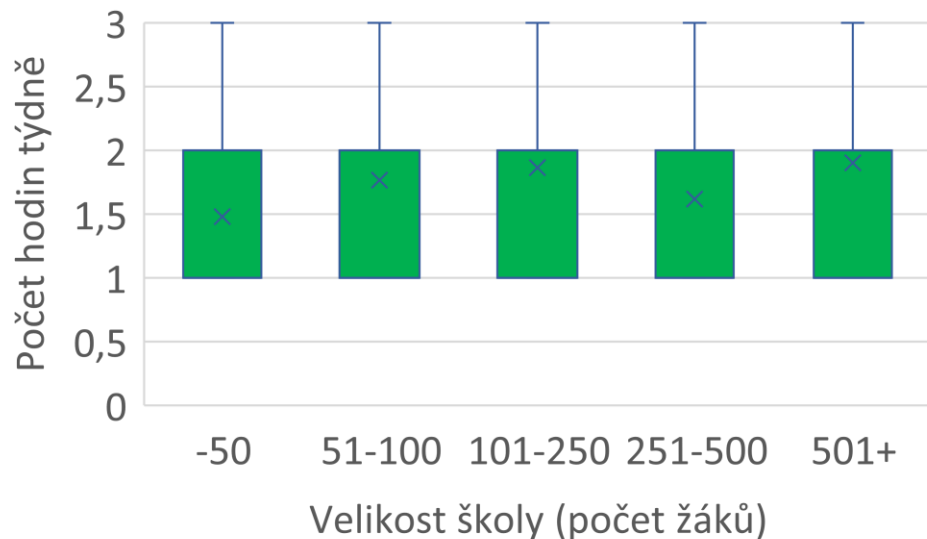
Celkové náklady na žáka v Kč měsíčně (Ř+E+Z)

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
<b>Celkem</b>	<b>210</b>	<b>233</b>	<b>241</b>	<b>224</b>

Měsíční náklady na žáka největších škol jsou oproti nejmenším školám pětikrát nižší (ZŠ), resp. dvakrát (MŠ). Úspory z rozsahu zde nejsou tak výrazné jako u předchozích činností.

# Základní výsledky kvantitativního šetření: Úklid

Zátěž ředitele



Zátěž ředitele nezávisí na velikosti školy a je celkově poměrně nízká.

Celkové náklady na žáka v Kč měsíčně (Ř+E+Z)

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
<b>Celkem</b>	<b>1236</b>	<b>881</b>	<b>785</b>	<b>1023</b>

Průměrné měsíční náklady na žáka jsou vysoké, s velikostí školy mírně klesají, nicméně výrazně se odvíjejí od počtu výukových míst (proto jsou vysoké u velkých MŠ).

# Vyčíslení potenciálních úspor: představení variant

- Varianta 1 = sdílení některých nepedagogických služeb
- Varianta 2 = varianta 1 + sloučení škol zřizovaných jedním zřizovatelem
- Varianta 3 = varianta 2 + sloučení škol při dodržení minimálního počtu 250 žáků
  
- Úspory kvantifikujeme dvojím způsobem:
  - Finanční úspory, vyčíslené měsíčně pro území SO ORP
  - Časové úspory ředitele, které by mohly být věnované pedagogickému vedení, přepočtené na plné pracovní úvazky
    - **úvazek = 1 plný pracovní úvazek (40 hodin týdně)**

## Role ředitelů ve variantách 2 a 3

- Někteří stávající ředitelé, kteří původně plní roli statutárních orgánů, by pokračovali ve své roli ředitele školy a měli by stejný plat. Neměli by ale roli statutárního orgánu, protože jejich škola by se stala organizační jednotkou nově vzniklé větší školy.
- Tito ředitelé budou odbřemeněni od většiny nepedagogických povinností a budou se moci věnovat pedagogickému vedení.
- Dále počítáme s tím, že všechny stávající školy včetně těch nejmenších budou i nadále pokračovat ve své činnosti ve své současné lokalitě a budově.

# Fiktivní SO ORP – varianta bez úspor

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

**39** škol, **5 917** žáků. Nedochozí k žádnému sdílení.

1 zřizovatel zřizuje 11 škol (11)

6 zřizovatelů zřizuje 2 školy (12)

14 zřizovatelů zřizuje 1 školu (14)

Měsíční náklady na šetřené nepedagogické činnosti **8,2 mil. Kč**, roční **98 mil. Kč**.

Časové náklady **39** ředitelek a ředitelů na tyto činnosti **4 800** hodin měsíčně, tj.

**29,25 FTE** (průměrné zatížení nepedagogickými aktivitami 30 hodin týdně).

# Fiktivní SO ORP: Finanční účetnictví

- Varianta sdílení
  - Horní odhad 100 Kč na žáka, tj. cca 600 tis. Kč
    - Varianta bez úspor 970 tis. Kč
  - Reálně mohou velké školy dosáhnout na 50 Kč na žáka
  - Na celé území SO ORP postačuje 6 finančních účetních
    - Příklad dobré praxe z Jindřichova Hradce – 3 finanční účetní na 23 škol
    - Podle zahraničních zkušeností by mohlo stačit ještě méně
- V dalších variantách lze dosáhnout dodatečných úspor tím, že bude méně účetních jednotek

# Fiktivní SO ORP: Mzdové účetnictví

- Mzdové účetnictví – varianta sdílení
  - Horní odhad 70 Kč na žáka, tj. cca 400 tis. Kč
    - Varianta bez úspor 515 tis. Kč
  - Reálně již nyní některé školy platí kolem 40 Kč na žáka (ValMez)
  - Na celé území SO ORP postačuje 5 mzdových účetních
    - Příklad dobré praxe z Jindřichova Hradce – 3 mzdové účetní na 27 škol
    - Podle zahraničních zkušeností by mohlo stačit ještě méně
- V dalších variantách už k další úspoře nedochází



## Fiktivní SO ORP: dokumenty, výkazy a statistiky, web, právo, IT

- U správy dokumentů, zajištění výkazů a statistik a správě webových stránek k úspoře při sdílení nedochází.
- V dalších variantách časová i finanční úspora vyplývá ze snížení počtu škol a tedy počtu ředitelů zajišťujících nepedagogické činnosti.
- U právní agendy a zajištění IT nemáme pro odhad dostatek podkladů, tedy konzervativně odhadujeme nulovou úsporu.

## Fiktivní SO ORP: příprava projektů, dotací, zakázek

- Malé školy projekty téměř nepodávají.
- Pozice na úrovni SO ORP může přinést školám dodatečné prostředky, a v krátkém horizontu se i z těchto projektů zaplatit. Peníze, které školy vydávají nyní, lze využít na jinou agendu.
- Již při variantě sdílení je zde prostor pro úsporu času ředitelů cca 2,5 úvazků.

## Fiktivní SO ORP: správa a údržba budov

- Významná položka, cca 950 tis. Kč měsíčně.
- Varianta sdílení
  - 22 škol do 100 žáků: 3-4 údržbáři celkem
  - 15 škol 101-500 žáků: 4 údržbáři celkem
  - 2 školy nad 500 žáků: 2 údržbáři celkem
  - Tj. celkem 10 pracovních míst, i s odvody 530 tis. Kč
  - Příklady dobré praxe: Chomutov, Litoměřice, Jihlava, Český Těšín
- V dalších variantách již k dodatečným úsporám nedochází
  - Náklady odpovídají počtu výukových míst, nikoli počtu institucí

## Fiktivní SO ORP: úklid

- Nejdražší položka, cca 4,4 mil. Kč měsíčně
- Sdílením služeb ani slučováním škol se neušetří, zejména v MŠ musí být uklízečky a uklízeči operativně k dispozici.

# Fiktivní SO ORP: souhrn

- Ve variantě 1 (sdílení) lze uspořit 890 tis. Kč měsíčně, tj. 11 % celkových současných nákladů na zajištění šetřených nepedagogických aktivit, a 2,5 úvazků ředitelů
- Ve variantě 2 (V1 + sloučení škol jednoho zřizovatele) lze uspořit dalších 440 tis. Kč (celkem 1,33 mil. Kč měsíčně) a 8,75 úvazků ředitelů (celkem 11,25 úvazků).
- Ve variantě 3 (V2 + sloučení škol na min. 250 žáků) lze uspořit dalších 270 tis. Kč (celkem 1,6 mil. Kč měsíčně) a 6,3 úvazků ředitelů (celkem 17,55 úvazků). **Ve srovnání s nulovou variantou lze uspořit 19 % finančních prostředků a 45 % celkového času ředitelů (60 % z času věnovaného nepedagogickým činnostem).**

# Možné úspory (měsíčně v Kč; čas v úvazcích)

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 (Kč)	Úspora času ředitele (úvazky)	Finanční úspora (Kč)	Úspora času ředitele (úvazky)	Finanční úspora	Úspora času ředitele (úvazky)
Finanční účetnictví	370 000	0	520 000	2	610 000	3,4
Mzdové účetnictví	100 000	0	100 000	1,5	100 000	2,6
Správa dokumentů	0	0	100 000	2	150 000	3,5
Výkazy	0	0	70 000	1,4	70 000	2,4
Právní agenda	?	?	60 000	1,4	100 000	2,4
Projekty/dotace/veřejné zakázky	0	2,5	0	2,5	0	2,5
Webové stránky	0	0	60 000	0,45	86 000	0,75
Zajištění IT	?	?	?	?	?	?
Údržba	420 000	0	420 000	0	420 000	0
Úklid	0	0	0	0	0	0
<b>Součet</b>	<b>890 000</b>	<b>2,5</b>	<b>1 330 000</b>	<b>11,25</b>	<b>1 536 000</b>	<b>17,55</b>

# Odhad finanční úspory pro různě velká území SO ORP

- Varianta 1 – sdílení služeb popsaná výše
- Varianta 3a – sloučení škol na minimální velikost
  - sloučení škol zřizovaných jedním zřizovatelem, ale pouze do velikosti 600 až 1000 žáků
  - sloučení malých škol do 250 žáků v malých obcích do jedné svazkové školy, tak aby vznikly školy s min. 250 žáky
- Varianta 4 – sloučení všech škol do jedné organizace
  - pouze pro nejmenší SO ORP (do 2 000 žáků)

# Odhad časové úspory ředitelů pro různě velká území SO ORP

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



# Odhad finanční úspory pro různě velká území 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 (varianta 1)	Slučování organizací (varianta 3a)	Sloučení do jedné organizace (varianta 4)	Sdílení vybraných činností (varianta 1)	Slučování organizací (varianta 3a)	Sloučení do jedné organizace (varianta 4)
<b>1000-1200</b>	1 582	231	366	381	14,6	23,1	24,1
<b>1800-2000</b>	2 908	423	673	714	14,5	23,1	24,6
<b>2900-3100</b>	4 211	536	871	X	12,7	20,7	X
<b>4000-4200</b>	6 142	738	1 257	X	12,0	20,5	X
<b>4800-5000</b>	7 174	877	1 434	X	12,2	20,0	X
<b>5900-6100</b>	8 251	1 016	1 566	X	12,3	19,0	X
<b>6800-7000</b>	8 833	1 091	1 611	X	12,4	18,2	X
<b>8400-8600</b>	11 020	1 324	2 021	X	12,0	18,3	X

# Přínosy dosažených úspor

- Stávající objem prostředků určených na nepedagogické činnosti postačuje na financování všech pracovníků místní školské správy, kteří by na daném území zajišťovali sdílené nepedagogické činnosti. To by samo o sobě vedlo k uvolnění části pracovního času ředitelů.
- Ušetřené finanční prostředky by bylo možné realokovat do posílení týmu místní školské správy o vysoce kvalifikované vedoucí pedagogické pracovníky, kteří by na daném území trvale podporovali kvalitu vzdělávání (zlepšování učení, wellbeing, rovné šance dětí a žáků).
- Pouhým sdílením nepedagogických činností takto lze realokovat přibližně 11 % současných nákladů na zkoumané činnosti, při administrativním sloučení malých škol do svazkových škol s nejméně 250 žáky lze realokovat až 18 %.

# Co dál?

- Prezentovaná studie není implementační studií, neřeší celou řadu aspektů a úskalí.
- Úskalím variant 2 a 3 je nepřipravenost systému na existenci velmi velkých škol (v našem fiktivním ORP by vznikla škola o velikosti 2 800 žáků); nepřipravenost je například v systému financování nebo v postupových klíčích odborných či sportovních soutěží.
- Dalším úskalím jsou transakční náklady, dle zahraničních zkušeností podobné změny vyžadují dočasně zvýšené náklady po dobu cca dvou let.
- Doporučujeme hledat cesty, jak veškerá úskalí zdárně překonat.
- Možností by mohlo být vyzkoušet model sdílení či sloučení na několika pilotních územích, což by přineslo detailnější a „tvrdší“ data, včetně dat o transakčních nákladech a o dalších problémech, které není nedokážeme dohlédnout nebo podrobně modelovat.
- Inspirací mohou být města, kde již sdílení probíhá.
- Náklady na současný rozdrobený systém jsou značné, jak finanční, tak časové. Cílem nicméně primárně ušetřit, cílem je poskytovat za stejné peníze (mnohem) lepší vzdělávací služby díky efektivnějšímu zajištění činností nepedagogických.

Děkujeme vám, paní ředitelky a páni ředitelé škol,  
za únorové vyplnění dotazníku.

Bez vás bychom tu dnes nestáli.

# Zdroje

- Černý, J. (2020). Ředitelé jako pedagogičtí leaderi. Když zbude čas a energie. Diplomová práce. FSV UK, školitel A. Veselý.
- Fischer, J., Mazouch, P. (2022). Společenství obcí: potenciální úspory z rozsahu a dopad na snížení administrativní zátěže ředitelů škol. FIS VŠE.
- 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, s. 20.
- Partnerství pro vzdělávání 2030+ (2023). Návrh na posílení systému vedení a podpory mateřských a základních škol v ČR. Podkladový text pro veřejnou konzultaci.
- Schiltz, F., De Witte, K. (2017). Estimating scale economies and the optimal size of school districts: A flexible form approach. British Educational Research Journal, Oct 2017.