

# Spojování škol: potenciální úspory z rozsahu a dopad na snížení administrativní zátěže

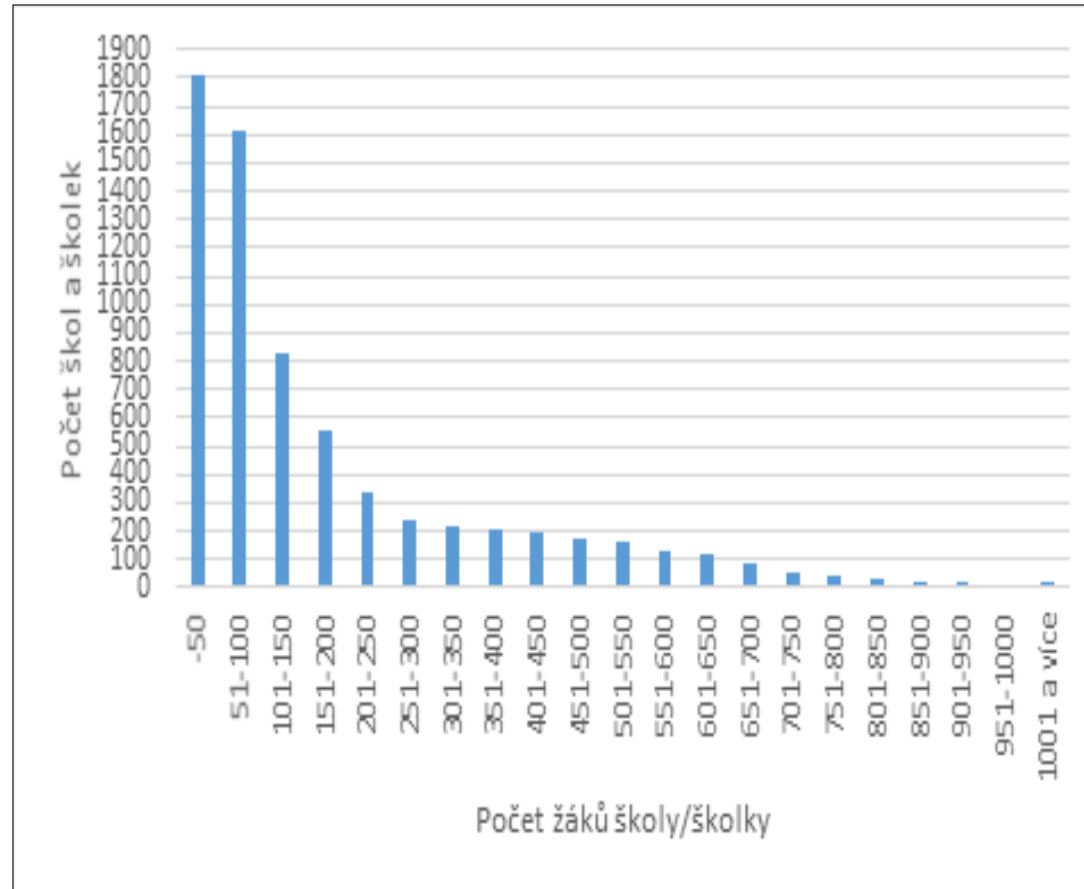
Praha, 21. 10. 2024

Vysoká škola ekonomická v Praze

# Osnova

- Kontext, vize, cíl studie
- Výsledky kvantitativního šetření
- Vyčíslení možných úspor z rozsahu
- 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 50 % všech žáků.

# Kontext

- Trojí neefektivita systému
  - Ředitelé nemají dost času na pedagogické vedení škol
    - v průměru jen 23 % času, cílem je 50-80 %
  - Provozní činnosti jsou zabezpečovány neekonomicky.
  - Riziko nižší kvality zajišťování nepedagogických činností
    - zejména v menších školách v menších obcích
- Problémy jsme podrobně popsali v kvalitativní studii
  - (Fischer, Mazouch 2022)

# Kvantitativní studie

## Cíle:

- Odhad úspory finančních prostředků díky efektivnějšímu zajištění vybraných služeb
  - 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 ředitelů podle činností
- Ředitelé věnují těmto činnostem podle našich dat v průměru **30 hodin týdně**.

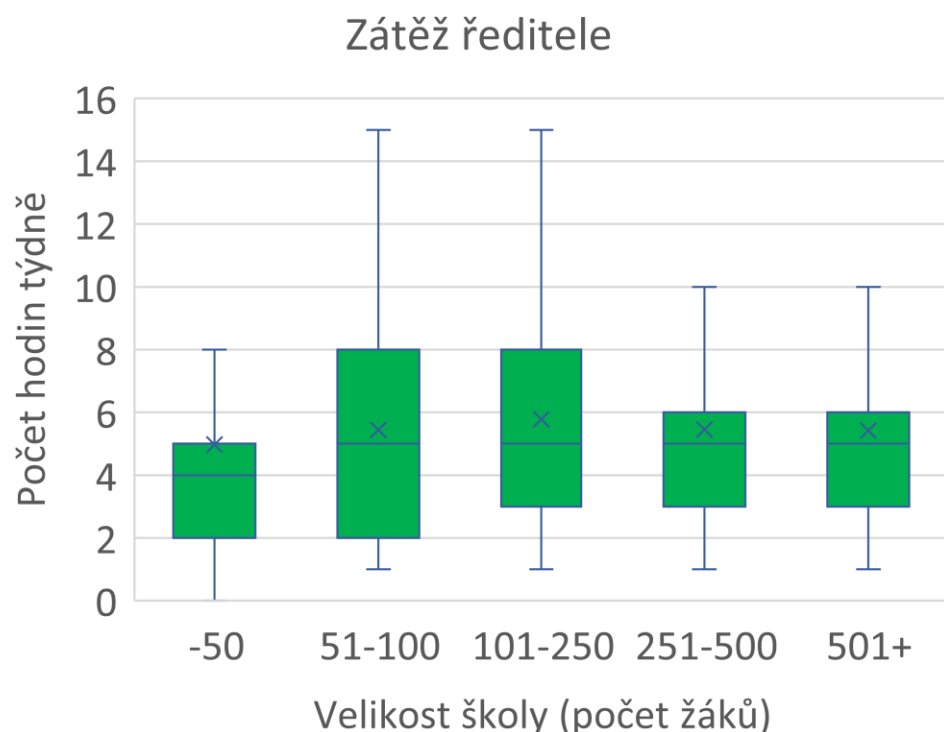
## Stručný popis kvantitativního šetření (2)

- 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



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

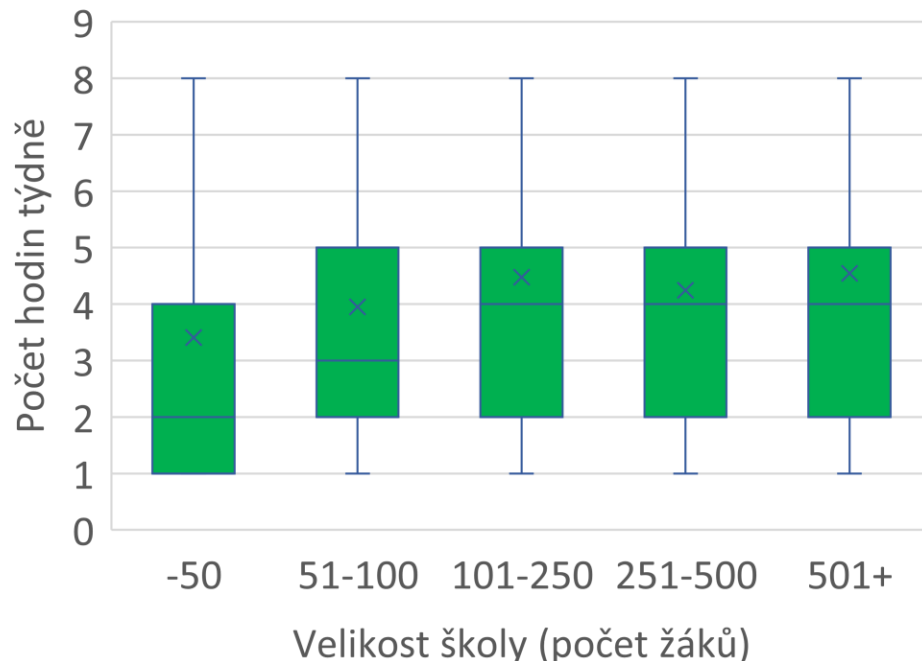
Celkové náklady na žáka v Kč měsíčně (Ř+E+Z)

| Velikost školy | Typ školy  |            |            | Celkem     |
|----------------|------------|------------|------------|------------|
|                | MŠ         | MŠ+ZŠ      | ZŠ         |            |
| -50            | 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 35 až 46 %).

# 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.

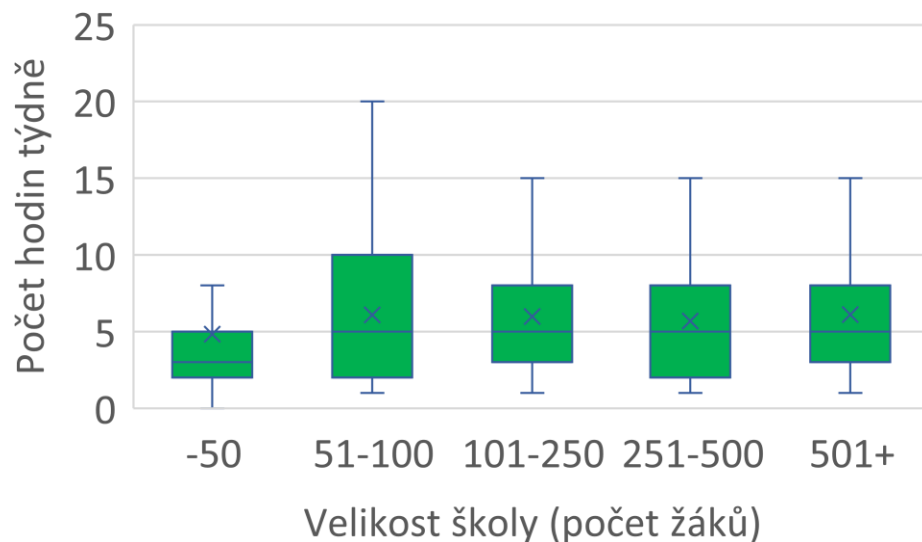
Celkové náklady na žáka v Kč měsíčně (Ř+E+Z)

| 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>  | 250       | 202   | 159 | 214    |

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.

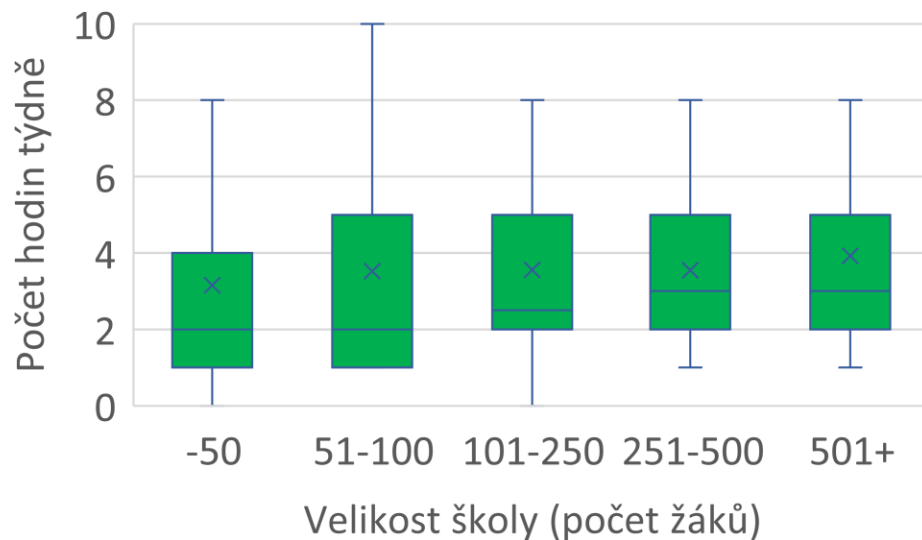
Celkové náklady na žáka v Kč měsíčně (Ř+E+Z)

| 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.

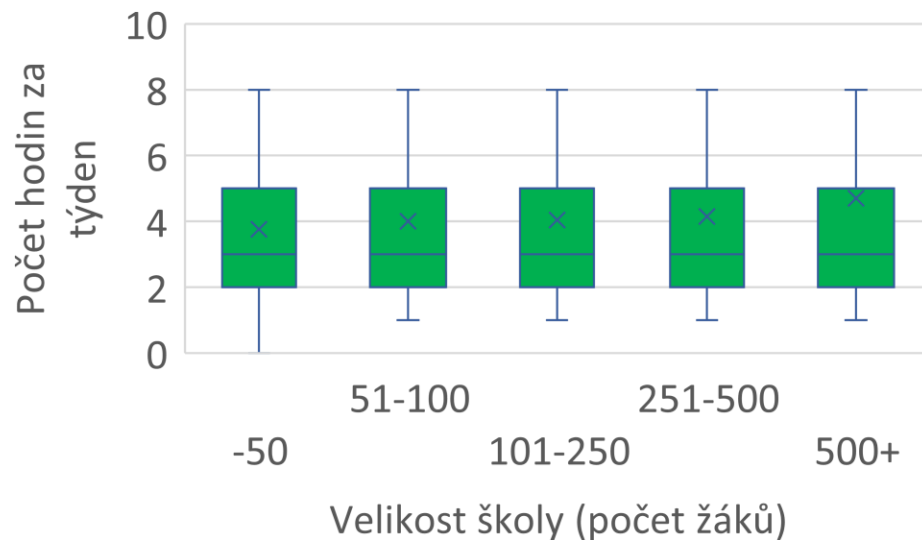
Celkové náklady na žáka v Kč měsíčně (Ř+E+Z)

| 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     |
| Celkem         | 194       | 142   | 99  | 156    |

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.

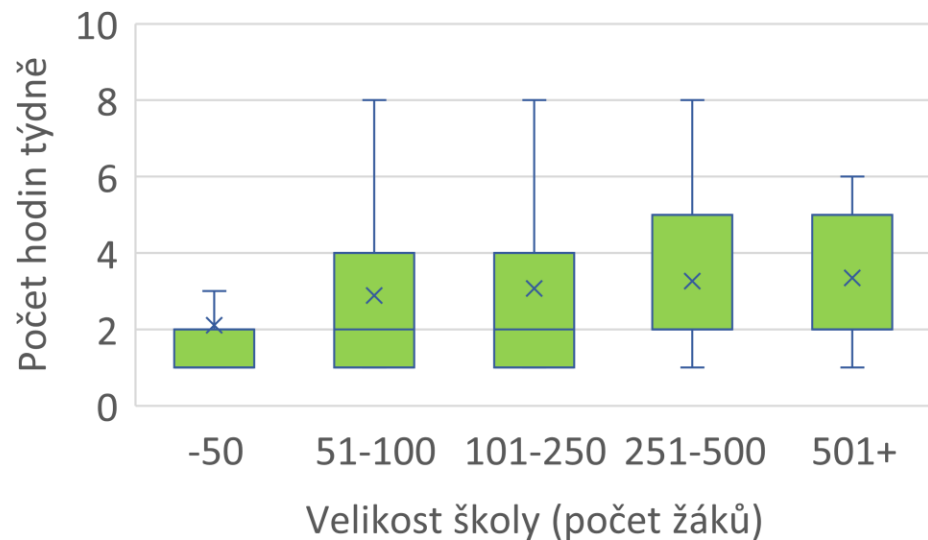
Celkové náklady na žáka v Kč měsíčně (Ř+E+Z)

| 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: Správa a údržba budov(y)

Zátěž ředitele



Zátěž ředitele mírně roste s velikostí školy.

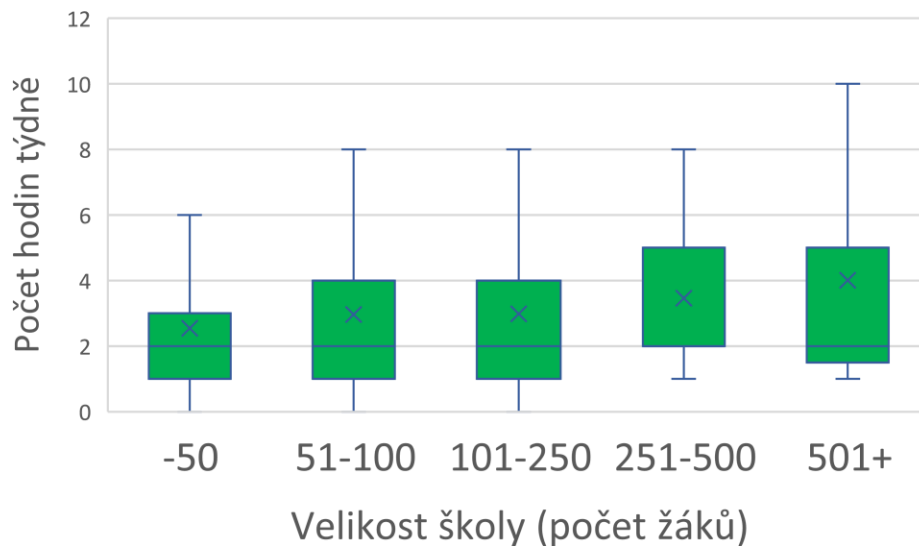
Celkové náklady na žáka v Kč měsíčně (Ř+E+Z)

| 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).

# 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.**

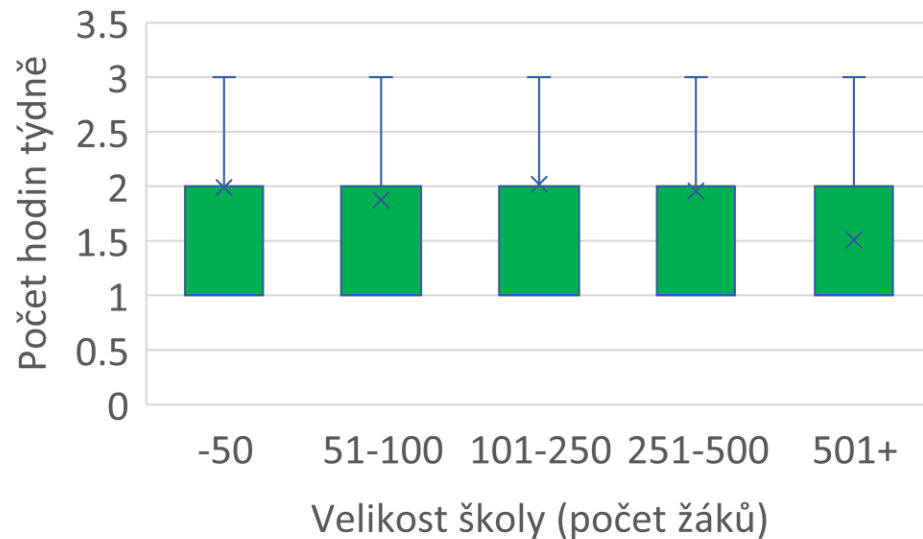
Celkové náklady na žáka v Kč měsíčně (Ř+E+Z)

| 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).

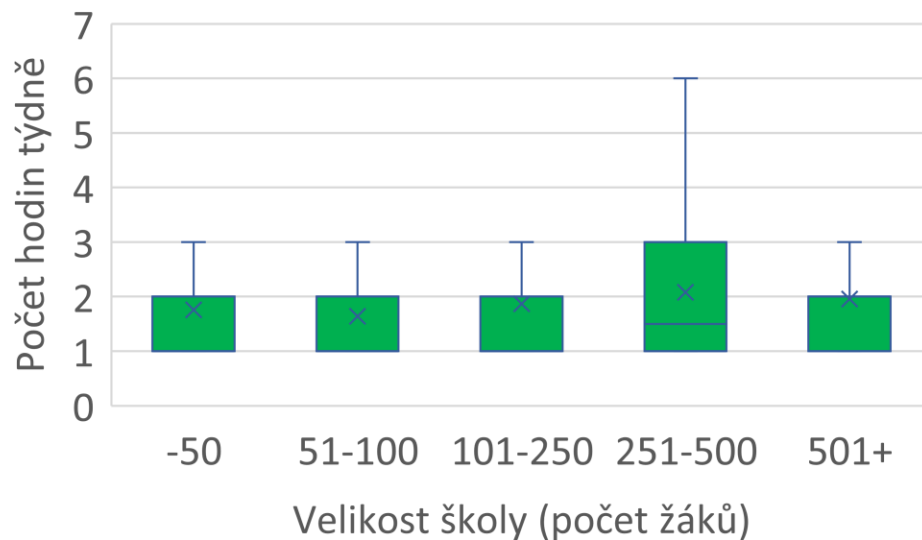
Celkové náklady na žáka v Kč měsíčně (Ř+E+Z)

| 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.

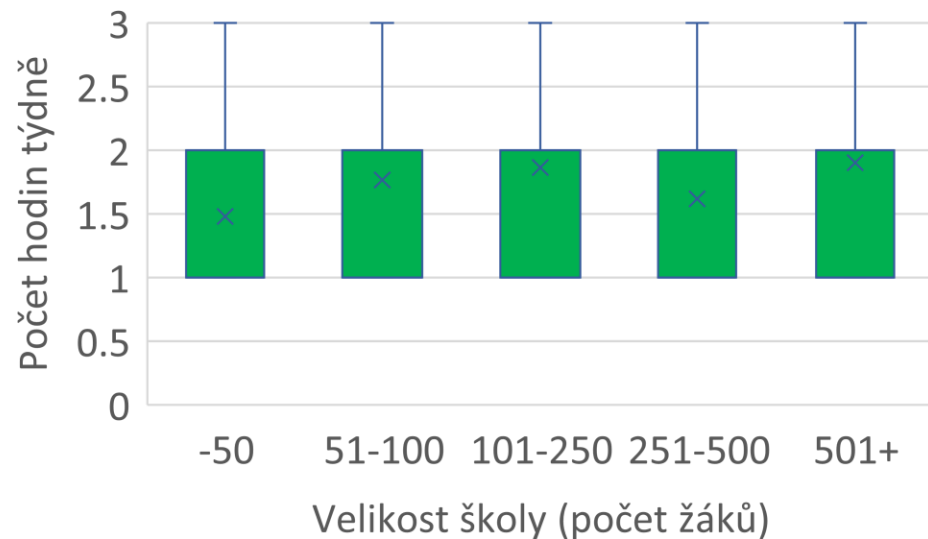
Celkové náklady na žáka v Kč měsíčně (Ř+E+Z)

| 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: 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).

# Celkové jednotkové náklady na žáka ZŠ 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            |

# Vyčíslení potenciálních úspor: představení variant

- Pro modelové fiktivní území SO ORP
  - Varianta 1 = sdílení některých nepedagogických služeb
  - Varianta 2 = varianta 1 + organizační spojení škol zřizovaných jedním zřizovatelem
  - Varianta 3 = varianta 2 + organizační spojení škol při dodržení minimálního počtu 250 žáků do svazkových škol
- Pro různě velká území SO ORP
  - Varianta 1 = sdílení některých nepedagogických služeb
  - Varianta 3a = organizační spojení škol na minimální velikost
    - Organizační spojení škol zřizovaných jedním zřizovatelem, ale pouze do velikosti 600 až 1000 žáků
    - Organizační spojení 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 na území SO ORP
    - pouze pro území s max. celkovým počtem 2 000 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 roli statutárního orgánu.** 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. Nedochází 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: 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: 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: 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 časové úspory ředitelů pro různě velká území SO ORP

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

# Odhad **finanční** úspory pro různě velká území SO ORP

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

# Co dál?

- Pouhým sdílením nepedagogických činností 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 %**.
- Prezentovaná studie není implementační studií, neřeší celou řadu aspektů a úskalí.
- Úskalím variant 2 a 3 je nepřipravenost systému na podporování existence větších školských organizací s mnoha – relativně samostatnými – organizačními jednotkami.
- 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 není ušetřit finance. Cílem je poskytovat za stejné peníze (mnohem) lepší vzdělávací služby díky efektivnějšímu zajištění nepedagogických činností.**

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

Bez vás bychom tu dnes neměli co představit.

# 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.