

Návrh záměru pokusného ověřování: EFEKTIVNÍ MÍSTNÍ ŠKOLSKÁ SPRÁVA

Shrnutí

Problém: Neefektivní správa škol, ne hospodárnost a velké rozdíly v kvalitě vzdělávání

Správa MŠ a ZŠ v ČR je neefektivní. Máme 3519 obcí, které zřizují mateřskou nebo základní školu, a 90 % z nich zřizuje maximálně dvě školy. Polovina škol má 100 žáků nebo méně.

Financujeme zvýšené provozní náklady mnoha malých škol a přetěžujeme ředitele. Studie VŠE z roku 2024 prokazuje, že 18 % finančních prostředků na nepedagogické činnosti je vynakládáno zbytečně (320 mil. Kč měsíčně). Ředitelé věnují v průměru 30 hodin týdně provozním činnostem a pouze 23 % času pedagogickému vedení. Podle zjištění ČŠI vykazují školy v ČR velké rozdíly v poskytované kvalitě vzdělávání. Nikdo v území přitom neodpovídá za pedagogickou spolupráci škol, zlepšování kvality vzdělávání a implementaci státní vzdělávací strategie.

Řešení: Místní školská správa

Jeden subjekt bude zajišťovat sdílení provozních nepedagogických činností pro všechny MŠ a ZŠ na území správního obvodu ORP. Z ušetřených prostředků bude možné trvale financovat sdílený odborný tým vedoucích pedagogů-metodiků podporující spolupráci všech škol na zlepšování vzdělávacích výsledků (1-2 úvazky vedoucích pedagogů-metodiků na 1000 dětí a žáků). Stejný tým bude podporovat ředitele v rozvoji pedagogického leadershipu. Ředitelé budou navíc moci věnovat více než 50 % času pedagogickému vedení. To bude mít zásadní dopad na učení dětí a žáků.

Jak na to: Meziobecní spolupráce

V kontextu současné legislativy může roli místní školské správy vykonávat školská právnická osoba (ŠPO) zřízená společenstvím obcí (SO). ŠPO bude odpovídat za efektivní spolupráci všech škol v pedagogické i nepedagogické oblasti a zajišťovat činnosti, které jsou nutné pro zlepšování vzdělávacích výsledků:

1. Pedagogický leadership na území správního obvodu
2. Minimalizaci nepedagogické zátěže ředitelů (sdílení nepedagogických činností a možnost dobrovolně se vzdát právní subjektivity školy)
3. Zaměstnávání sdílených pedagogických pracovníků
4. Opatření zaměřená na rovné šance

ŠPO bude úzce spolupracovat se středním článkem podpory MŠMT, NPI, ČŠI, MAP a krajem.

Musíme to vyzkoušet: Pokusné ověřování řízené MŠMT

Proces vzniku místní školské správy je nutno kvalitně připravit a vyzkoušet v praxi minimálně ve dvou správních obvodech ORP. Existují bariéry vnímané ze strany zřizovatelů i ze strany ředitelů škol (např. obavy ze ztráty kontroly, nejasnosti ohledně finančních toků a kompetencí, nutné transakční náklady). MŠMT může za tímto účelem realizovat tzv. pokusné ověřování nového způsobu řízení škol, během kterého budou tyto problémy vyřešeny.

Cíle:

1. Vytvořit metodiku vzniku místní školské správy.
2. Ověřit funkčnost navrženého modelu a jeho dopady.
3. Vyvinout postup efektivního zajištění nepedagogických činností a realokace úspor do týmu pedagogů-metodiků.
4. Identifikovat hlavní systémové bariéry a navrhnout řešení.

Kompetence: Odbornou pedagogickou správu zajišťuje ŠPO. Správu majetku obcí (školní budovy apod.) zajišťují obce, ale mohou ji převést na ŠPO. Správu ostatních nepedagogických činností zajišťuje ŠPO. Co nevyplývá z legislativy, je nastaveno formou veřejnoprávní smlouvy.

Navržení partnerů: MŠMT, MV ČR, Partnerství pro vzdělávání 2030+, ADSO ČR

INFOBOX:

80 % nezávislých expertů souhlasí s tím, že vytvoření místní školské správy je nutnou podmínkou pro podstatné zlepšení učení dětí a žáků v MŠ a ZŠ. Tuto vizi podporují i autoři *Hlavních směrů vzdělávací politiky ČR do roku 2030+*. (zdroj: veřejná konzultace)

Navrhovatel

Návrh záměru pokusného ověřování byl vytvořen v rámci *Partnerství pro vzdělávání 2030+* a předložen ministrowi školství, panu doc. PhDr. Mikulášovi Bekovi, Ph.D.

Rozhodnutí o realizaci záměru a zapojení navržených partnerů je plně v kompetenci MŠMT.

Partnerství pro vzdělávání 2030+ bylo zahájeno v červnu 2020 memorandem sedmi partnerských střešních organizací, které se rozhodly společně podporovat dosahování cílů Strategie vzdělávací politiky ČR do roku 2030+ :

- Asociace krajských vzdělávacích zařízení, z. s.
- Asociace ředitelů základních škol ČR, z.s.
- Česká rada dětí a mládeže
- Nadační fond Eduzměna
- Národní síť Místních akčních skupin ČR, z. s.
- Society for All, z. s.
- Stálá konference asociací ve vzdělávání, z. s.

Jmenované organizace v lednu 2023 založily organizaci *Partnerství pro vzdělávání 2030+*, z.ú., která má roli páteřní organizace zaměřené na podporu dosahování společných cílů.

Naši odborní partneři:

- | | |
|---|---|
| • Asociace pracovníků pedagogicko - psychologických poraden | • PAQ Research z.ú. |
| • Asociace výchovných poradců, z.s. | • Učitel naživo, z.ú. |
| • Centrum Locika | • Učitelská platforma, z.s. |
| • Centrum sociálních služeb Praha | • Onfine, z.s. (Replug me) |
| • EDUin, o.p.s. | • Wolters Kluwer |
| • Cyril Mooney Education, z.s. | • Fakulta tělesné výchovy a sportu UK |
| • Jednota školských informatiků, z.s. | • Pedagogická fakulta Masarykovy Univerzity |
| • Nevypušt' duši, z.s. | • Pomáháme školám k úspěchu o.p.s. |

Naši konzultační partneři:

- Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
- Národní pedagogický institut ČR
- Česká školní inspekce
- Národní ústav duševního zdraví
- Asociace krajů ČR

Kontaktní osoba navrhovatele pro komunikaci o záměru pokusného ověřování:

Mgr. Vladimír Srb
vedoucí pracovní skupiny Místní školská správa
Partnerství pro vzdělávání 2030+, z.ú.
vladimir.srb@partnerstvi2030.cz
+420 725 583 372
partnerstvi2030.cz

Příloha: Specifikace záměru

EFEKTIVNÍ MÍSTNÍ ŠKOLSKÁ SPRÁVA

Místní školská správa zaměřená na zlepšování vzdělávacích výsledků, wellbeingu a rovných šancí dětí a žáků v MŠ a ZŠ na území správního obvodu ORP

Cíle pokusného ověřování:

1. **Vytvořit metodiku vzniku místní školské správy.**
2. **Ověřit funkčnost [navrženého modelu](#)¹ místní školské správy a jeho pozitivní dopady na vzdělávací výsledky, wellbeing a rovné šanci dětí a žáků v MŠ a ZŠ.**

Roli místní školské správy bude zajišťovat profesionální tým odpovědný za kvalitu vzdělávání na území správního obvodu ORP. Tento tým bude poskytovat ředitelům a školám kvalitní odborné vedení a podporu v pedagogické i nepedagogické oblasti. Bude odpovídat za vytváření podmínek, které umožní ředitelům a ředitelkám škol věnovat většinu svého času pedagogickému vedení školy. Bude odpovídat za rozvoj profesní kultury zaměřené na pedagogickou spolupráci všech škol a na zlepšování učení každého žáka (spolupracující profesionalita).

3. **Vyvinout postup, jak zvýšit efektivitu zajišťování nepedagogických činností škol (snížit zátěž ředitelů, zvýšit hospodárnost) tak, aby bylo možné z ušetřených zdrojů trvale financovat tým místní školské správy.**

Na základě [studie VŠE v Praze](#)² odhadujeme potenciál ušetřit 10 až 20 % současných nákladů na nepedagogické činnosti. Uvolněné prostředky bude možné realokovat na činnost týmu zaměřeného na kvalitu vzdělávání a na pedagogický leadership na daném území. Tímto způsobem bude možné trvale financovat 1 až 2 úvazky expertního týmu na 1000 žáků. Tým zajišťující efektivní sdílení nepedagogických činností škol bude součástí týmu místní školské správy.

4. **Identifikovat hlavní systémové bariéry pro šíření modelu do dalších území a navrhnout jejich řešení (prostřednictvím regulačních a finančních nástrojů).**

Jakou právní formu by měla mít místní školská správa během pokusného ověřování:

Školská právnická osoba (ŠPO) zřizovaná místním společenstvím obcí (SO).

Nastavení vztahu MŠMT k ŠPO je plně v kompetenci MŠMT a bude specifikováno v přípravné fázi projektu. ŠPO bude úzce spolupracovat se středním článkem podpory MŠMT, projektem MAP, NPI ČR, ČŠI a krajem. Po ukončení projektů MAP může místní školská správa zajistit udržitelnost některých činností, které se osvědčily a spadají do agendy popsané níže.

¹ Model je popsán v publikaci *Návrh na posílení systému vedení a podpory mateřských a základních škol v ČR* (2023).

² Fischer, J., Mazouch, P. *Více času na pedagogické vedení školy prostřednictvím efektivního zajištění nepedagogických činností*. VŠE v Praze (2024)

Co by měla zajišťovat místní školská správa pro veřejné MŠ a ZŠ na svém území:

1. Pedagogický leadership na území správního obvodu ORP

Pedagogickým leadershipem na území správního obvodu myslíme zajištění například těchto činností:

- definovat územní strategii pedagogického rozvoje společně s řediteli škol, učiteli a s lídry místních komunit, navazovat na centrálně vyjednanou celostátní vizi a strategii a adaptovat ji na místní kontext,
- průběžně společně vyhodnocovat, jak je na tom území vzhledem k vizi a cílům, rozpoznávat učební potřeby ředitelů v oblasti pedagogického leadershipu a reagovat na ně,
- vést pravidelné evaluační rozhovory s řediteli škol o výsledcích učení žáků, v dialogu s nimi pojmenovávat také náročné výzvy, které si sami ředitelé neuvědomují nebo je neřeší,
- využívat data o učení, wellbeingu a rovných šancích žáků na svém území jako jeden z podkladů pro vyhodnocování pedagogického rozvoje,
- společně s řediteli organizovat profesní učení ředitelů a dalších vedoucích pracovníků škol – zejména v oblasti rozvoje jejich pedagogického leadershipu,
- společně s řediteli škol vytvářet příležitosti k tomu, aby se učitelé mohli rozvíjet jako pedagogičtí lídři,
- společně s řediteli škol vést nadané pedagogické lídry k tomu, aby se připravovali na roli zástupců ředitelů nebo ředitelů škol (rozvíjet systém nástupnictví),
- organizovat nábor, uvádění a profesní rozvoj nových ředitelů škol,
- podporovat spolupráci mezi pedagogy z různých škol a jejich profesní učení, vytvářet k tomu potřebné podmínky (podpůrné struktury, zdroje, ...).
- podporovat uplatňování principů sdíleného pedagogického leadershipu na úrovni jednotlivých škol i mezi všemi školami (např. každý učitel nezávisle na formální roli může být lídrem profesního učení ve své škole i v území).
- nespolehat pouze na externí expertizu, co nejvíce využívat a rozvíjet expertizu pedagogů z území.

2. Minimalizace nepedagogické zátěže ředitelů škol a provozní zátěže zřizovatelů

- Efektivní zajištění sdílených nepedagogických činností (finanční a mzdové účetnictví, správa dokumentů, zajištění výkazů a statistik, zajištění projektů, dotací a veřejných zakázek, webové stránky, IT služby ve škole, správa budov, úklid, nájmy, provoz školních jídelen a další činnosti).
- Školy se budou moci dobrovolně stát organizační jednotkou školské právnické osoby. Školy by k tomu měly být povzbuzovány, protože většina nepedagogické zátěže ředitelů vyplývá z jejich role statutárního orgánu. Stávající ředitelé organizačně sloučených škol budou i nadále ve své škole pokračovat v roli ředitele na plný pracovní úvazek jako doposud, se stejným podílem výuky jako doposud, budou mít stejný plat, nebudou mít povinnosti statutárního orgánu a budou moci maximum času věnovat pedagogickému vedení školy. Ředitelé budou nadále mít kompetence, které jsou nutné pro pedagogické vedení školy.
- Školy budou pokračovat ve své činnosti ve své současné lokalitě a budově.

3. Zaměstnávání pedagogických pracovníků sdílených mezi více školami

- učitelé (např. učitelé fyziky, rodilí mluvčí, ...)
- učitelé v roli “metodik výuky”
- školní speciální pedagog
- školní psycholog
- školní sociální pedagog
- školní sociální pracovník
- kariérový poradce
- další pozice dle místních podmínek

4. Specifická opatření zaměřená za rovné šance ve vzdělávání

- včasné plánování kapacit škol na základě demografické studie ORP
- koordinace odborné podpory pro žáky se speciálními vzdělávacími potřebami a pro žáky ohrožené školním neúspěchem,
- metodické vedení školních poradenských pracovišť,
- spolupráce a koordinace s příslušnými školskými poradenskými zařízeními (PPP, SPC, SVP),
- spolupráce s místními NNO, organizacemi neformálního a zájmového vzdělávání, poskytovateli sociálních služeb (sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi, činnost OSPOD, nízkoprahová zařízení pro děti a mládež...) a zdravotních služeb (práce pediatrů, pedopsychiatrů a dětských klinických psychologů, ...),
- prevence vzniku segregovaných škol, například skrze spravedlivé nastavení spádových obvodů a kapacit škol (role monitorovací, poradenská a řídicí).

Kultura spolupracující profesionality

Na způsobu provedení záležitostí. Výzkum prokazuje, že pro zlepšování vzdělávacích výsledků, wellbeingu a rovných šancí žáků nestačí pouze vykonávat činnosti popsané výše. Zásadní vliv na dopad těchto aktivit na učení žáků má profesní kultura vedoucích pracovníků místní školské správy. Od těchto pracovníků se výslovně očekává, že se budou trvale učit pracovat jako územní pedagogičtí lídři, kteří slouží k lepšímu učení všech žáků a pedagogů na svém území. Měli by působit jako vzor profesní kultury zaměřené na spolupráci ředitelů, pedagogů, rodičů, žáků a místních aktérů na kvalitním učení každého dítěte na svém území (kultura spolupracující profesionality³).

³ Definice spolupracující profesionality je v [této prezentaci](#). Podrobnější informace v [této publikaci](#).

Území vhodná pro pokusné ověřování:

Hlavní kritéria pro výběr:

- Na daném území existuje společenství obcí, které se chce zapojit do projektu (případně probíhá proces vzniku společenství obcí). Společenství obcí by mělo v optimálním případě zahrnovat všechny obce z daného správního obvodu ORP.
- Zapojit se chce maximum obcí i škol (optimálně 100%)
- Počet dětí a žáků v MŠ a ZŠ na daném území je cca 4500 nebo více.
- V místě působí funkční projekt MAP a je tam rozvinutá strategická spolupráce v oblasti vzdělávání s aktivním zapojením škol v území.