

# ŠKOLY ZŘIZOVANÉ SVAZKY OBCÍ

## NOVÉ MOŽNOSTI A MOŽNOST VOLBY

... ANEB JAK DĚLAT  
SPRÁVNÉ VĚCI SPRÁVNĚ

PRŮVODCE PRO ZŘIZOVATELE A ŘEDITELE ŠKOL,  
PRO PEDAGOGY A RODIČE ŽÁKŮ

– argumenty, příklady a informace o tom,  
co jsou školy zřizované svazky obcí  
a proč a jak je (ne)zřizovat.





**ŠKOLY ZŘIZOVANÉ SVAZKY OBCÍ**  
**NOVÉ MOŽNOSTI A MOŽNOST VOLBY**  
**... ANEB JAK DĚLAT SPRÁVNÉ VĚCI SPRÁVNĚ.**

PRŮVODCE PRO ZŘIZOVATELE A ŘEDITELE ŠKOL, PRO PEDAGOGY A RODIČE ŽÁKŮ - ARGUMENTY,  
PŘÍKLADY A INFORMACE O TOM, CO JSOU ŠKOLY ZŘIZOVANÉ SVAZKY OBCÍ A PROČ A JAK JE  
(NE)ZŘIZOVAT.

*POZOR - varování autorů:  
Pokud si objektivně umíte představit ideální stav a  
všechny možnosti „Vaší“ školky nebo školy a pokud  
zároveň víte, že Vaše školka a škola právě tak  
stoprocentně a ideálně fungují... nečtěte dál! Tohle  
není čtení pro Vás.*

## **Obsah**

PROČ PRŮVODCE VZNIKL .....	3
KOMU JE PRŮVODCE URČEN.....	3
O ČEM PRŮVODCE JE? .....	4
PŘÍKLADY OBCÍ, KTERÉ BY UŽ NEMĚNILY .....	7
POHLEDEM STAROSTY OBCE .....	9
POHLEDEM ŠKOLY – ŘEDITELE A UČITELŮ .....	12
POHLEDEM RODIČŮ A OBČANŮ .....	15
ZÁVĚREM... .....	16

## PROČ PRŮVODCE VZNIKL

Tento průvodce vznikl jako argumentační a základní metodická podpora pro změnu uspořádání, řízení a zřizování škol a školek v obcích. Jeho cílem není podporovat optimalizaci škol nebo navrhovat hromadné a plošné změny systémem padni komu padni. Cílem je představit další možnosti a varianty správy škol, které náš právní řád již od roku 2006 podporuje, a které se pro některé obce mohou ukázat jako nečekaně jednoduché a účinné řešení problémů ekonomických, provozních nebo problémů se zajišťováním kvality vzdělávání.

Zde popisované modely zřizování škol určitě nebudou vhodné pro všechny školy, školky a obce – stejně tak ale nemůže být sporu o tom, že současný dominantní a prakticky jednotný model zřizování, financování a provozování škol také není pro všechny obce stejně výhodný. Přesto jej absolutní většina obcí (...a některé ke své škodě) používá. Tento průvodce proto nabízí informace o jiných možnostech a řešeních. Nabízí základní argumenty, fungující příklady dobré praxe, odkazy na detailní prováděcí vyhlášky a zákony - nabízí možnost volby. Rozhodnutí, které z možných řešení je pro danou obec optimální, samozřejmě zůstává v pravomoci zastupitelstva a vedení obce... stejně tak, jako tomu bylo doposud. Možnosti, mezi kterými si vybíráme ... jsou opět stejné, jako byly doposud. V čem je tedy změna? Jen v tom, že málo používané modely a varianty si vedle těch stávajících budeme umět lépe představit, porovnat je a vědomě a kvalifikovaně se rozhodnout.

## KOMU JE PRŮVODCE URČEN

Určen je zejména starostům, zastupitelům, ředitelům škol – tedy těm, kdo budou muset případné změny iniciovat, vysvětlovat a realizovat.

Věříme ale, že informace a náměty k zamyšlení zde najdou také učitelé, rodiče žáků a široká veřejnost – tedy ti, kdo pravděpodobně nebudou muset nic iniciovat a realizovat, ale případné změny budou chtít svým hlasem ovlivňovat, protože by se jich týkaly jako klientů, zaměstnanců nebo občanů.

Autoři nechtějí přesvědčovat spokojené školy a obce ke změnám, jejichž nutnost nepocítují. Cílem tohoto textu je nabídnout způsob řešení takovým školám, které díky současnému demografickému vývoji v ČR, nebo díky specifické situaci v jejich regionu narážejí na ekonomické i personální bariéry, jejichž postupné posouvání není řešením dlouhodobě udržitelným. Je totiž zcela nepochybné, že pokud se za posledních dvacet let (1990–2010) v ČR snížil o 48% počet patnáctiletých (ze 187 600 v roce 1990 na 96 900 v roce 2010), musí na tento masivní úbytek žáků některé školy a jejich zřizovatelé reagovat, bez ohledu na to, jestli je takový scénář v souladu s jejich očekáváním a přáním, či nikoli.

Popisovaný koncept jistě není řešením pro všechny. Pro zastupitele, školy, pedagogy a rodiče ze sousedících obcí však může být řešením. Řešením, které umožní zachovat „tu naši školu“, udržet si vliv na její kvalitu, řízení, rozvoj a zároveň se přitom efektivně a spravedlivě dělit o starosti i radosti, které škola obci přináší.

## O ČEM PRŮVODCE JE?

O tom, že škola nemusí být zřizována jedinou obcí. Školu může zřizovat zároveň více obcí – „svazek obcí“. **Svazky obcí mohou zřizovat školy jako „školské právnické osoby“ a zlepšit tak jejich ekonomickou i materiální situaci a kvalitu vzdělávání.** Tuto poslední větu najdeme vysvětlenou a rozvedenou do čtyř odstavců hned v následujícím textu:

### Svazky obcí

Obce mohou navzájem spolupracovat mnoha způsoby – jedním ze způsobů, které přímo popisuje zákon o obcích (Zákon 128/2000 Sb.)<sup>1</sup> je zakládání „svazku obcí“. Účelem zakládání těchto svazků je dle zákona ochrana a prosazování společných zájmů obcí. Oblast školství, jako jeden z předmětů takového společného zájmu, zákon přímo vyjmenovává a uvádí ji hned na prvním místě. V praxi to znamená, že obce – aniž by se tím vzdávaly své samostatnosti nebo majetku - sepiší s ostatními obcemi smlouvu o tom, jakým způsobem budou společně danou oblast rozvíjet. Desítky takových svazků založených za účelem podpory a rozvoje desítek témat svědčí o tom, že svazek obcí u nás není ničím neznámým a neprozkoumaným.

### Svazky obcí mohou zřizovat školy

Skutečnost, že takové svazky obcí ale mohou podle školského zákona (Zákon č. 561/2004 Sb.)<sup>2</sup> zřizovat školy a školská zařízení však novinkou je. Tedy „novinkou“ od roku 2004, ale prakticky se tuto cestu rozhodli ověřit jen v jednotkách případů (o některých z nich budeme dále informovat).

### Svazky obcí mohou zřizovat školy jako „školské právnické osoby“

V minulém odstavci jsme se dostali až do stadia, kdy svazek obcí zřídí školu za účelem prosazování svých společných zájmů v oblasti školství. Taková škola zřizovaná svazkem obcí určitě může být zřízena formou v našem školství zcela dominující, tedy jako právní subjekt - příspěvková organizace. Zároveň je ale možné školu zřídit jako „školskou právnickou osobu“<sup>3</sup> což je právní forma určená jen a právě k provozování školy. Je nad rámec tohoto textu popisovat nuance rozdílu mezi školou „příspěvkovou organizací“ a mezi školou „školskou právnickou osobou“<sup>4</sup>. Pro základní představu jen uvedme, že školská právnická osoba je „dospělejším vývojovým stadiem“ - školská právnická osoba (její ředitel) má větší pravomoci, kompetence, ale zároveň větší odpovědnost než příspěvková organizace.

### Svazky obcí mohou zřizovat školy jako „školské právnické osoby“ a zlepšit tak jejich ekonomickou i materiální situaci a kvalitu vzdělávání.

Pokud se několik dílčích a menších subjektů sloučí v jeden celek, je téměř jisté, že ekonomové najdou přínosy. Z ekonomického pohledu tedy není pochybností. Pochybnosti vždy nastanou ve chvíli, kdy se začíná argumentovat rozměrem pedagogickým, kvalitou vzdělávání a přínosem pro děti. Tam se často dopouštíme úvahy, že zde je spojování na škodu. V některých případech možná ano. V některých ale zcela jistě pomáhá. V čem mohou tyto výhody spočívat?

<sup>1</sup> Zákon č. 128/2000 Sb. o obcích (obecní zřízení); Díl 3 - Spolupráce mezi obcemi; §46 - §54

<sup>2</sup> Zákon č. 561/2004 Sb. školský zákon; ČÁST SEDMNÁCTÁ PŮSOBNOST ÚZEMNÍCH SAMOSPRÁVNÝCH CELKŮ VE ŠKOLSTVÍ; §177 - §180

<sup>3</sup> Zákon č. 561/2004 Sb. školský zákon; ČÁST DVANÁCTÁ ŠKOLSKÁ PRÁVNICKÁ OSOBA; §124 - §140

<sup>4</sup> Detailní popis viz Metodický návod MŠMT „ŠKOLSKÁ PRÁVNICKÁ OSOBA ZŘÍZENÁ DOBROVOLNÝM SVAZKEM OBCÍ“; část první – Svazek obcí a školská právnická osoba- obecný přehled; bod III – Školská právnická osoba

### Z pohledu ekonomického:

- **Úspora hrazení provozních nákladů jiným obcím**, kam děti dojíždí do školy (*díky tomu, že obec je jednou smluvní stranou dohody několika obcí o vytvoření společného školského obvodu jedné nebo více základních škol zřizovaných některou z těchto obcí<sup>5</sup>*)
- **Pokrytí mzdových nákladů ze státního rozpočtu** (*nikoli z příspěvků obcí*), včetně nákladů na přesuny pedagogů mezi jednotlivými pracovišti
- **Lepší přístup k dotacím a projektům** jako svazek obcí
- **Lepší přístup k dotacím a projektům** jako větší škola s větším počtem žáků (se školkou a s prvním i druhým stupněm)
- **Úspora provozních výdajů**

### Z pohledu pedagogického:

- **Možnost přímé provázanosti školních vzdělávacích programů** od školky až po druhý stupeň
- **Lepší zastupitelnost pedagogů** – nejen co se týče jejich počtu ale i větší šance na odborné a aprobované zastupování
- **Možnosti větší specializace pedagogů** – například rodilý mluvčí na výuku jazyků si může od pondělka do pátku pokrýt svůj úvazek, který by menší škola nepokryla (*např. každý den jinde - v MŠ, na 1. stupni v jedné obci a na druhém stupni ve 2. obci...*)
- **Větší možnosti vzdělávání učitelů** – z malotřídky učitel těžko odjíždí na jednodenní seminář, v týmu se lépe sdílí informace a náměty ze specifických školení, na které je velká škola schopna vyslat učitele nebo člena vedení
- **Lepší přístup ke vzdělávacím projektům a didaktickým pomůckám** – škola s větším počtem žáků a tříd může vstupovat do projektů, ve kterých kromě jiného získá i moderní vybavení a pomůcky, které potom mohou využívat všichni žáci školy
- **Větší prostor pro volitelné předměty** – žáci na malých školách mohou být limitováni nabídkou volitelných a nepovinných předmětů (případně též kroužků) – pokud o předmět projeví zájem 5 dětí, je ekonomicky neudržitelné jej vyučovat. Pokud se ale z většího počtu žáků najde například 15 zájemců, budou tomu bránit již jen místní provozní podmínky, které se překonávají mnohem lépe, než strohá ekonomická data

### Z pohledu práva a zákonů:

Otázka, která se v neposlední řadě objeví vždy – na tomto místě tedy pro přehlednost výběr kapitol Metodického pokynu ministerstva školství<sup>6</sup>, který je již svým výčtem návodný a uklidňující – je z něj zřejmé, že

- v zákonech a podzákoných normách máme oporu
- příklady a postupy jsou formálně popsány (včetně návrhů šablon dokumentů)

V dále popisovaných příkladech škol najdeme i inspiraci a dobrou praxi, jak lze právně, účetně, manažersky i pedagogicky celou operaci provést, nic neporušit a o nic nepřijít.

---

<sup>5</sup> Zákon č. 561/2004 Sb. školský zákon; ČÁST SEDMNÁCTÁ PŮSOBNOST ÚZEMNÍCH SAMOSPRÁVNÝCH CELKŮ VE ŠKOLSTVÍ; §178, odstavec 7

<sup>6</sup> Metodický návod MŠMT „ŠKOLSKÁ PRÁVNICKÁ OSOBA ZŘÍZENÁ DOBROVOLNÝM SVAZKEM OBCÍ“;

## **Výčet vybraných kapitol metodického návodu MŠMT „ŠKOLSKÁ PRÁVNICKÁ OSOBA zřízená dobrovolným svazkem obcí“**

- Školská právnická osoba
  - Právní postavení školské právnické osoby
  - Zřízení a vznik, zrušení a zánik školské právnické osoby
  - Působnost zřizovatele školské právnické osoby
  - Statutární orgán školské právnické osoby
  - Hospodaření školské právnické osoby a financování její činnosti
  - Doplnková činnost
  - Školský rejstřík
- Organizační a ekonomické náležitosti převodu zřizování školy z působnosti obce do úkolů svazku obcí
- Zřízení svazku obcí
- Smlouva o převodu činnosti základní školy
- Pracovněprávní vztahy
  - Přechod pracovněprávních vztahů*
  - Funkce ředitele školy*
- Majetkové zajištění činnosti vznikající školské právnické osoby
  - Obecně k převedení majetku z dispozice příspěvkové organizace do dispozice školské právnické osoby*
  - Převedení majetku do užívání školské právnické osobě „prostřednictvím“ svazku obcí*
  - Bezprostřední převedení majetku obce do užívání školské právnické osobě*
  - Uzavření smlouvy o výpůjčce se školskou právnickou osobou*
- Financování činnosti školské právnické osoby
  - Zdroje úhrady výdajů na činnost školské právnické osoby a svazku obcí*
  - Rozpočet školské právnické osoby*
  - Některé otázky účetnictví školské právnické osoby*
- Účetní, ekonomické a správní souvislosti zrušení příspěvkové organizace
- Stanovení školského obvodu základní školy zřizované svazkem obcí

## **Přílohy metodického návodu MŠMT „ŠKOLSKÁ PRÁVNICKÁ OSOBA zřízená dobrovolným svazkem obcí“**

- *Příklad harmonogramu převodu činnosti základní školy podle části druhé*
- *Usnesení zastupitelstva obce o záměru vytvořit dobrovolný svazek obcí*
- *Smlouva o vytvoření dobrovolného svazku obcí - přílohou ke smlouvě jsou Stanovy dobrovolného svazku obcí*
- *Smlouva o převodu činnosti a o přechodu práv a povinností z pracovněprávních vztahů*
- *Zřizovací listina školské právnické osoby*
- *Smlouva o výpůjčce uzavřená mezi dobrovolným svazkem obcí a školskou právnickou osobou*
- *Obecně závazná vyhláška obce, kterou se stanoví příslušná část školského obvodu základní školy zřizované svazkem obcí*
- *Organizační schéma svazkového školství*

## PŘÍKLADY OBCÍ, KTERÉ BY UŽ NEMĚNILY

Inspiraci pro nadpis jsme získali při setkáních se zástupci obcí, které jsou členy dvou svazků obcí a oba tyto svazky obcí zároveň zřizují svoji školu a školku. Oba dva svazky obcí najdeme ve zcela opačných koutech republiky – jeden v podhůří Jeseníků a druhý na úpatí Krušných hor. Geograficky to tedy už o moc dál být nemůže. Čekali bychom tedy alespoň podobnost a blízkost obou příběhů. Bohužel ani počátky obou příběhů si nejsou moc blízké. Odvíjejí se ze zcela odlišných východisek – v jednom případě nechtěli, aby o školu přišli, v druhém případě chtěli růst a hledali možnosti jak. Obě zcela odlišná východiska paradoxně vedla k jednomu řešení. Teprve tady se příběhy začínají přibližovat. Kde se úplně potkávají – ve výrocích starostky a starostů.

Od všech, se kterými jsme na téma „školka a škola zřizovaná svazkem obcí“ hovořili, a kterých jsme se ptali na jejich zkušenosti s tímto modelem, jsme získali spoustu postřehů, komentářů a doporučení. V dalším textu Vám je nabídneme jako autentické výroky a postoje. Pokusíme se zprostředkovat je ve vší rozmanitosti desítek různých pohledů od několika různých lidí. Jeden výrok ale zazníval všude, bez výjimky. Dokonce si dovoluujeme tvrdit, že nejen významem, ale opravdu v doslovném smyslu zaznívala formulace „... no dneska už bychom neměnili“ z úst všech dotazovaných.

V následující kapitole je faktický přehled informací, dat a čísel tak, abychom si mohli udělat základní představu o dvou „svazkových školách“, o jejich velikosti a o velikosti a počtu obcí, které je zřídily. Snad tyto informace lépe poslouží k tomu, abychom si případně mohli situaci ve dvou školách porovnat ,stejně tak samozřejmě mohou posloužit k porovnání s naší vlastní situací.

### **Základní a mateřská škola Údolí Desné**

*„Svazková škola s názvem „Základní škola a Mateřská škola Údolí Desné“, školská právnická osoba, vznikla jako druhá tohoto typu v naší republice. ZŠ a MŠ Údolí Desné sdružuje totiž dvě neúplně základní školy s prvním stupněm v obcích Rapotín a Sobotín, plně organizovanou základní školu v Petrově nad Desnou, dále sdružuje tři mateřské školy z těchto jmenovaných obcí a dvě školní jídelny. Vzniku této svazkové školy předcházelo zrušení čtyř samostatných příspěvkových organizací, jejichž zřizovateli byly obce Rapotín a obec Sobotín“*

Citace z [www.udoli-desne.cz](http://www.udoli-desne.cz) – webové stránky svazku obcí údolí Desné (původně založeného v roce 1997 za účelem povodní zničené železniční tratě)

**Zřizující obce:** Rapotín (3200 obyvatel), Sobotín (2500 obyvatel), Petrov nad Desnou (1200 obyvatel), Rejcharice (200 obyvatel) , Vernířovice (200 obyvatel)

**MŠ:** Petrov nad Desnou 2x, Rapotín

**ZŠ 1. stupeň:** Rapotín, Petrov nad Desnou, Sobotín

**ZŠ 2. stupeň:** Petrov nad Desnou

**a školská zařízení** (školní družiny, školní kluby a školní jídelny)

### **Ve školním roce 2010/2011**

- ve všech třídách MŠ zapsáno 180 dětí ve věku od 3 do 7 let
- personálně je MŠ zajištěna 18 pracovníci, z toho 12 pedagogickými
- ZŠ navštěvoval 381 žáků ve 22 třídách, některé málopočetné třídy na prvních stupních byly na výchovy spojeny
- ve třech odděleních školní družiny je zapsáno 90 žáků,
- počet zapsaných žáků v zájmových útvarech školního klubu je 143
- Počet žáků v ZŠ v posledních třech letech: (392, 381, 381)
- Personální obsazení pedagogů na ZŠ:
  - 31 učitelů včetně ředitelky školy
  - 3 vychovatelky ŠD, vedoucí školního klubu



- Mzdy a ze zákona povinné platby všech pedagogických i nepedagogických pracovníků jsou plně hrazeny ze státní dotace. Není nutné dofinancování z prostředků obcí.
- Dnes na mzdách plně financovaných ze státního příspěvku vyplácí škola pedagogům cca 108% povinných tarifních mezd – ředitel školy tedy má 8% z objemu mezd na rozdělování motivačních nenárokových složek platu.

#### **Základní a mateřská škola regionu Karlovarský venkov**

**Zřizující obce:** Otovice (680 obyvatel), Sadov ( 1199 obyvatel), Hájek ( 505) obyvatel)

**MŠ:** Otovice, Sadov, Hájek

**ZŠ 1. stupeň:** Otovice, Sadov

**ZŠ 2. stupeň:** Otovice

**a školská zařízení** (školní družiny, školní kluby a školní jídelny)

#### **Ve školním roce 2010/2011**

- ve všech třídách MŠ zapsáno 70 dětí ve věku od 3 do 7 let
- personálně je MŠ zajištěna 9,050 pedagogickými i nepedagogickými pracovníci, z toho 6ti pedagogickými. U nepedagogických pracovníků se jedná pouze o úklid a kuchařky zdůvodnění níže.
- ZŠ navštěvovalo 225 žáků 1.- 9. třídách.
- Ve 4 odděleních školní družiny je zapsáno 120 žáků,
- Počet žáků v ZŠ v posledních třech letech: (228, 225, 220)
- Personální obsazení pedagogů na ZŠ:
  - 19 pedagogů včetně ředitelky školy, včetně učitelek přípravného ročníku a asistentů pedagoga
  - 4,5 vychovatelky ŠD, provoz školního klubu v počtu 68 žáků není zajištěn externími pracovníky, ale z vlastního rozpočtu.
- Počet nepedagogů - 12 zaměstnanců, včetně 3 úvazků nepedagogických pracovníků v MŠ, pracují ve prospěch všech pracovišť (kuchyně, úklid, správce vč. revize, účetnictví, mzdy, administrativa).
- Na mzdy a ze zákona povinné platby obce nikdy nic nedoplácely, protože svazková škola byla založena“ včas“.
- Při současných nákladech za dojíždějící žáky by tři zřizující obce platily 3 759 540,- Kč z vlastních rozpočtů do rozpočtů jiných obcí. Oproti tomu provozní příspěvek na vlastní svazkovou školu od obcí činí 1 655 000,- Kč. Přestože tedy mají obce své vlastní školy a školky, jen na nákladech na provoz (oproti stavu, kdy by školu neměly) šetří 2 104 540,- Kč.

## POHLEDEM STAROSTY OBCE

Škola v obci je nutnost a radost... ale jak už to bývá, na druhé straně mince je zároveň starost. Pokud je tato starost úměrná radosti, nebo pokud se to pořád ještě dá vydržet – finančně, personálně, emočně – snažíme se prostě nějak se z toho radovat (občas) a nějak to prostě vydržet a přečkat (to častěji).

Pokud se však pocít, že těch starostí a nejistot je přece jen nějak mnoho dostavuje neodbytně často, zkuste se inspirovat konceptem, jehož záměrem je minimálně ubrat na radosti a maximálně rozložit, tedy ubrat, starosti. Nejedná se o perpetuum mobile ani o koncept, který je vhodný pro všechny. Jestli je vhodný pro Vás, musíte posoudit sami.

**V následujícím textu najdete autentické výroky starostky a starostů obcí<sup>7</sup>, které koncept škol zřizovaných svazkem obcí zažívají na vlastní kůži.**

*„Je to nástroj, který Vám rozváže ruce a umožní Vám udělat spoustu věcí...“*

*...sám od sebe ale neudělá nic.“*

Ing. Ondřej Kopp, starosta obce Rapotín

**Proč jsme to dělali – význam školy pro obec a argumenty, rozhodování se...**

- Škola je pro obec živá voda. Není škola, není život!
- Škola je i „multifunkční kulturní centrum“ ...v malé obci má i jiné využití než to, že tam dopoledne chodí děti.
- To nejsou okamžité přínosy typu „dnes něco udělám a zítra to ponese ovoce“.
- Někteří zastupitelé školu v obci mít nechtějí – „mít školu – mít starosti“, to je postoj části lidí, se kterým musíme stále počítat – stejně tak musíme počítat s tím, že škole a dětem nic neodpustí. Investice do školy i pokřikování dětí například na zastávce, jim budou vždy trnem v oku.
- Když v obci, nebo v dojezdové vzdálenosti není škola a školka, nedostanete tam mladé lidi.
- Je dobré podchytit a motivovat místní občany, aby jejich děti ve škole zůstaly...
- Škola je v obci „odjakživa“ – to je nositel historické, kulturní a svým způsobem i politické tradice. Je to instituce, která přetrvává přes všechny režimy. Je to symbol...
- Školu zrušíte během jednoho roku. Lidé si ale zvyknou na to, že dávají děti jinam, zařídí a zorganizují si to jinak ... a dostávat je potom do školy zpátky, to jde strašně pomalu – to tvá několik let.
- Když zůstanete sami, stejně za pár let školu zavřete – jen ztratíte spoustu občanů. Lidé ráno odjedou i s dětmi a večer se vrátí. Stanete se stejnou noclehárnou, jakou jsou sídliště na okrajích měst. Zároveň ztratíte spoustu peněz a postupně bude docházet i k odlivu mladých lidí.
- Před volbami každý slibuje – „zachováme a rozšíříme školu“. Ale bez jasných plánů postavených na ekonomické a pedagogické udržitelnosti jsou to jen populistické řeči. Taková „uměle politicky udržovaná škola“ může jen několik let přežívat v agonii a ruinovat obecní rozpočty.
- Naše obec řešila co se školkou – vedlejší obce měly již zřízenou svazkovou školu – tak jsme se přidali.
- V zastupitelstvu jsou laici – potřebujeme dobré a srozumitelné informace.

<sup>7</sup> V abecedním pořádku: Beneš Jindřich, místostarosta obce Otovice; Frisch Eduard, starosta obce Sadov; Hromádka Vít, starosta obce Hájek; Kopp Ondřej, starosta obce Rapotín; Ludvík Ladislav, místostarosta obce Sadov; Švecová Stefana, starostka obce Otovice; Vaniček Jan, starosta obce Petrov nad Desnou

- *Důležitým argumentem bylo, že každá obec si nadále rozhoduje o své budově. Nic neztrácí, ani nepředává - investice a majetek jsou účetně odděleny.*
- *Když zrušíte školu, budova Vám v obci stejně zůstane. Problém s jejím využitím, provozem a údržbou nezmizí, ten zůstává.*
- *Někdo sice musí být motorem, ale celé to neodpracuje a nerozhodne jeden člověk. Musí se tím zabývat kolektiv zastupitelů a velkou roli v tom hraje jejich věk, vzdělání, povaha...*
- *Rozhodovali jsme se těžko a vůbec ne jednomyslně. Tak dvěma zastupitelům z pěti se do toho moc nechtělo.*
- *Bylo to trochu dobrodružství - schvalovalo se něco, o čem skoro nikdo nevěděl co to vlastně je...*
- *Vstoupit lze – vystoupit taky. Když to nebude vyhovovat, není to na doživotí.*

#### **Na co jsme přišli, co dnes víme a říkáme...**

- *To není žádný nový vynález - už dříve si přece dědiny společně stavěly „měšťanku“ na jednom strategicky dostupném místě. Jak myslíte, že před bezmála sto lety vznikla právě tahle škola?*
- *Dá se to lépe řídit, ovlivňovat... dá se s tím lépe pracovat.*
- *Škola jako školská právnická osoba – to je pro mne velká výhoda. Víím kolik a za co platím, ředitel za to odpovídá - má to komplet celé na starost - a tím odpadá část starostí nám.*
- *Problémy řešíme společně – dříve bych v tom jako starosta zůstal sám a se spoustou věcí bych si tak neporadil.*
- *Při šlo to za vteřinu dvanáct... nebýt toho, dnes už bychom školu neměli.*
- *Nemám rád změny, jsem konzervativní... ale toto se osvědčilo.*
- *Upřímně... já o záporech nevím!*
- *Škola živořila na 13 dětech, dnes je jich tam 75. Prostě to funguje, žádný zápor!*
- *Dříve jsme jiným obcím platili za naše děti 150 tisíc. Dnes tytéž peníze šetříme, resp. můžeme je investovat do své školy.*
- *Pomoc není jen to, co děláme, ale i to, co neděláme – že nikomu neházíme klacky pod nohy.*
- *Po čtyřech letech se ukazuje, že jsme schopni dostat se na mnohem nižší náklady za žáka, než školy ve velkých městech.*
- *Potřebovali jsme ekonomický pohled, ekonomická svoboda vám dá ohromný prostor pro svobodu pedagogickou.*
- *Letos mateřská školka posílila... a základní škola oslabuje. Ale za pár let to třeba bude naopak. Nic nemusíme rušit, jen se domlouváme, kde a jaké třídy budeme otevírat tak, aby to všem co nejlépe vyhovovalo.*
- *Než se za každou cenu snažit udržet dvě školy s 1. - 9. třídou, tak to je přece lepší mít luxusní 1. stupeň u nás a luxusní druhý stupeň v sousední vesnici...*
- *Během prázdnin byla dříve školka zavřena celý měsíc. Dnes si školky rozdělí služby a rodiče si nemusí podle nich plánovat dovolené a organizovat celé prázdniny.*
- *Co může být pro rodiče lepší, než jistota, že starší sourozenec ráno doprovodí mladšího do školky nebo školy a sám jde do vedlejší budovy...*
- *Nejdříve jsme sledovali úprk rodičů do Ostrova a Varů... dnes už zpátky objevují naši školu*
- *Zpočátku jsme začali školu naplňovat i díky tomu, že jsme se specializovali na děti s různými hendikepy a rodiče z jiných obcí k nám vozili děti ...*

#### **Co byste poradili svým kolegům, starostům?**

- *Rozhodněte se, co potřebujete a chcete. K tomu Vám pomohou odpovědi na otázky*
  - *Chci udržet a rozvíjet školu/školku?*

- *Má naše škola/školka šanci dále se udržet a rozvíjet se?*
- *Jsou v okolí i jiné školy/ školky, které by bylo možné přesvědčit ke spolupráci?*
- *Najděte si zapáleného manažera – starosta a zastupitelé to sami neudělají.*
- *Vysvětlovat, přesvědčovat, vysvětlovat, přesvědčovat...*
- *Nečekejte, že to bude od začátku jasné a nalinkované. Sami se učíme jak tuto situaci využívat. Každým rokem se v tom cítíme jistěji a nacházíme další aspekty, které to může přinášet.*
- *Všechno co se stane, musí udělat starosta, zastupitelé, ředitel... Pokud nechcete dělat změny, neuděláte je ani se stávajícím, ani s novým uspořádáním školy.*
- *Principiálně je to OK, princip ale nestačí, je třeba podložit jej pravidly.*
- *Sloučením získáváte prostor, pružnost a v matematickém pohledu jste na tom lépe – obecní peníze šetříte a ze státních normativů vystačíte ... ale tím, že se „to“ založí, to umožní šetřit a být efektivní, ale nešetří to samo!*
- *Více lidí, větší objem, projektové řízení, finance do školy, dříve nepřístupné dotační tituly... to jsou věci, kvůli kterým to stojí za to.*



## POHLEDEM ŠKOLY – ŘEDITELE A UČITELŮ

Nebudeme se zde pokoušet rozhodnout věčnou polemiku o tom, jestli školy slučovat, spojovat a vytvářet velké efektivní celky, nebo naopak podporovat školy malé, „přehledné“ a žákům školou povinným srozumitelné a neanonymní. Cílem je nabídnout schůdné a kompromisní řešení pro situace, které již několik let vypadají tak, že se škrtá, ubírá, krátí... a všichni zúčastnění vidí, že pokud se něco nestane, příběh nemůže skončit jinak, než jako příběh bez vítězů, bez kompromisů, bez školy... Jen o tom nikdo nechce nahlas mluvit a všichni svorně čekají na nepojmenovaný zásah „shora“. Cestu však mohou hledat i školy s úplně opačnými starostmi – například školy, jejichž kapacita nestačí žákům, a pro které by spojením s okolními školami, nebo třeba jen školkami, bylo řešením.

Zakládání škol zřizovaných svazkem obcí může pro školu zpočátku znít a vypadat jako „optimalizace“. Toto, mezi pedagogickou veřejností bezmála sprosté slovo, spousta lidí považuje za úřednickou řeč, kterou se označuje proces sloučení školy se školou větší a následné zrušení školy původní. Jakkoli by se s předchozím pohledem dalo věčně polemizovat, na věčné argumenty se v této fázi příliš nehraje a jakékoli téma optimalizaci jen podobné, nebo podobně zavánějící či znějící, okamžitě a spolehlivě vyvolá mnoho debat, emocí... a emocí mnohde tak silných, že už to samo o sobě může stačit, aby se nestalo a neměnilo nic.

Pokud však necháme emoce opadnout a vpustíme do hry raciono, můžeme zjistit, že toto řešení je právě pro nás a právě v naší situaci velkou příležitostí a volbou, kterou bychom neměli jen tak smést ze stolu. Jistě bychom si všichni dovedli představit varianty lepší... ale ty lepší a nejlepší bývají, bohužel, zároveň velmi nepravděpodobné a nereálné. Máme-li tedy najít řešení pravděpodobné, reálné a k tomu zároveň dobré, je docela dobře možné, že nám jako výsledek vyjde právě škola zřizovaná svazkem obcí.

Jaké jsou výhody uvedeného řešení? Ty první a nejnápadnější jsou emoční a lidské. Tato cesta nepřináší „poražené“ a všechny zúčastněné nedělá na „my a oni“. Toto řešení sice není jednoduché na vyjednání a vysvětlování, jeho logika ale vychází z toho, že spustit se může až ve chvíli, kdy s ním všichni zřizovatelé souhlasí a zároveň mají dostatek argumentů, jak to občanům a rodičům vysvětlit. Při tomto řešení se prostě nemusíme setkávat s tak vypjatými dilematy obcí, učitelů nebo rodičů, tedy těch skupin, které při slučování (optimalizaci) škol vstávají jako jeden muž a bojují – bez ohledu na to, jestli pro nebo proti - až do vyčerpání všech sil, racionálních i emočních argumentů, petic a mediálního arzenálu všech ráží. Kdo by tedy čekal výše popsanou divočinu, při zřizování škol svazkem obcí se jí pravděpodobně nedočká – to půjde pomalu a postupně se to bude muset všem znovu a znovu vysvětlovat. V této hře prostě nikdo nemá všechny trumfy, takže vyhrát můžou jen všichni společně.

Další výhody jsou, řekněme, pedagogické. Spočívají ve využívání toho, že škola může zůstat „malá“ aby dále byla pro děti přehledná, neanonymní, ale zároveň může využívat skutečnosti, že je dost „velká“ na to, aby svoji ekonomickou nezávislost, personální zázemí, didaktické pomůcky a organizační variabilitu využívala ke zvyšování kvality vzdělávání.

**O tom, jak výše uvedený koncept svazkových škol pomohl dvěma (výše uvedeným) konkrétním školám si udělejte obrázek na základě citací z inspekčních zpráv:**

### **ZŠ A MŠ Karlovarský venkov**

#### Téma inspekce:

*Hodnocení dopadu informačních a komunikačních technologií na výuku a učení (informační gramotnost) v základním vzdělávání v základní škole ve školním roce 2006/2007.*

#### Citace z hodnocení v inspekční zprávě:

*Vedení školy podporuje plánovitý rozvoj využití ICT při přípravě a realizaci výuky a vytváří k tomu potřebné personální a materiální podmínky. Sleduje dopad využívání ICT na výuku a učení. Rozvoj informační gramotnosti ve škole je příkladný.*

### **ZŠ a MŠ Údolí Desné:**

#### Téma inspekce:

*Hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání poskytovaného základní a mateřskou školou*

#### Citace z hodnocení v inspekční zprávě:

*Ve sledovaném období došlo k výrazně pozitivním změnám v oblasti materiálního a technického vybavení rozsáhlého subjektu. Spoluprací s partnery, zapojeními do projektů a jejich realizací škola cíleně usiluje o zvyšování kvality vzdělávání. Významný podíl na tomto pozitivním trendu má efektivní řízení školy a využívání moderních evaluačních nástrojů.*

*Kvalita základního i předškolního vzdělávání je podporována velmi dobrými až nadstandardními materiálními podmínkami, funkčně stanovenými kompetencemi zaměstnanců, dalším odborným vzděláváním pedagogických pracovníků, účelným plánováním a vyhodnocováním průběžných výsledků pedagogického procesu i velmi dobrou spoluprací se zainteresovanými partnery.*

***Systém řízení subjektu je racionální, promyšlený, umožňuje jeho plynulé a efektivní fungování, celkově je hodnocen na úrovni příkladu dobré praxe.***

*Hodnocení žáků mělo motivační a zpětnovazební charakter. Systém sebehodnocení žáků se postupně vyvíjí. Škola vytvořila vhodné předpoklady pro zajištění poradenských služeb. K prevenci rizikového chování a zabezpečení bezpečnosti a ochrany zdraví dětí a žáků jsou úspěšně využívány funkční prostředky. Pozitivně jsou v tomto směru hodnoceny zejména nabídka a zapojení žáků do školních a mimoškolních aktivit a realizace vzdělávacích projektů na podporu rozvoje osobnosti dětí a žáků.*

**V následujícím textu potom najdete autentické výroky ředitelky a pedagožky<sup>8</sup>, které v podobných školách již učí a pracují.**

#### **V rolích učitelky říkáme, že...**

- *Velká škola ve velkém městě není zárukou kvality – podle výsledků i ohlasu od rodičů, jsme schopni kvalitou konkurovat i v odborných předmětech na druhém stupni.*
- *Výhody jsou určité v organizaci výuky – těch možností je teď prostě mnohem více.*
- *Na začátku jsme se setkávali s obavami rodičů, jestli udržíme rivalitu a boje mezi jednotlivými obcemi a školami.*
- *Výhody pro všechny – pro učitele, pro děti... máme 100% aprobovanost, jsme schopni zajišťovat třeba i aprobované zastupování, můžeme si dovolit rodilého mluvčího, vyučujeme, 3 cizí jazyky, technické kreslení, psaní na stroji...*
- *Oproti stavu před sloučením můžeme nabízet více nepovinných předmětů.*

---

<sup>8</sup> V abecedním pořádku: Bicanová Eva, ředitelka MŠ a ZŠ Údolí Desné; Klírová Jiřina, ředitelka ZŠ A MŠ regionu Karlovarský venkov; Koktavá Petra, zástupkyně ředitelky MŠ a ZŠ Údolí Desné; Procházková Anna, ekonomka ZŠ A MŠ regionu Karlovarský venkov

- Škola je vybavená moderní technikou z projektů, na které by malá škola nedosáhla.
- Během dvou let se nám podařilo sladit školní vzdělávací programy MŠ, a 1. i 2. stupně ZŠ, čímž podporujeme hladký přechod dětí mezi jednotlivými stupni vzdělávání.
- Můžeme vstupovat do dotačních projektů (ze státního rozpočtu) i do vzdělávacích projektů z EU financí. Tyto možnosti jsme před sloučením neměli, neboť náš zřizovatel (obec) neměl dostatečný počet obyvatel proto, abychom se kvalifikovali do určitých typů dotačních řízení. Stejně tak naše škola neměla dostatečný počet žáků/tříd pro vstup do některých EU projektů, ze kterých teď získáváme vybavení – například IT učebnu.
- Výrazně se nám zvýšila zastupitelnost pedagogů.

#### **V rolích ředitelky říkáme, že...**

- Začátky bývají těžké... ale dá se to „ustát“. Opřít se můžete buď o silnou vizi ruku v ruce s pochopením zřizovatele, nebo - a to už se potom nemáte o čem rozhodovat – o finanční tlak, když Vám z ekonomického pohledu vlastně nic jiného nezbyvá :-)
- Starosta tomu musí rozumět a chtít to, bez něj nemá smysl o tom uvažovat.
- U nás žádné personální třenice nenastaly – byla to taková šťastná konstelace, kdy kolegyně ředitelka odcházela. Ale rozumím tomu, že je těžké ředitele přesvědčit o tom, že sice bude dělat skoro totéž, co dělal doposud, že ani finančně si nijak nepohorší, „jen“ už nebude ředitel. Na tom se asi spousta věcí může zadrhnout... Na druhou stranu, jsou určitě i takoví, kteří by to uvítali, a vyhovovalo by jim, že se zbavili úřadování a můžou se více věnovat pedagogickému a metodickému řízení
- Během dvou let se nám podařilo sladit školní vzdělávací programy MŠ, a 1. i 2. stupně ZŠ, čímž podporujeme hladký přechod dětí mezi jednotlivými stupni vzdělávání.
- Můžeme vstupovat do dotačních projektů (ze státního rozpočtu) i do vzdělávacích projektů z EU financí. Tyto možnosti jsme před sloučením neměli, neboť náš zřizovatel (obec) neměl dostatečný počet obyvatel proto, abychom se kvalifikovali do určitých typů dotačních řízení. Stejně tak naše škola neměla dostatečný počet žáků/tříd pro vstup do některých EU projektů, ze kterých teď získáváme vybavení – například IT učebnu.
- Obava ze sloučení a nedůvěra ke změnám byla ve sboru zpočátku velká. Všichni ale brzo pochopili, že otázka „...budu tady vůbec mít nějaké místo a bude dále existovat naše škola?“ je mnohem zásadnější, než otázka „...budu stále učit tady v té budově a nebudu muset dojíždět 10 minut autobusem?“
- Na přesuny z budovy do budovy jsme si zakrátko zvykli, jsme schopni je operativně organizovat.
- Z ekonomického pohledu je důležité, aby se škola zřídila „s odloučenými pracovišti“ ... na to zákon myslí a tak náklady na přejezdy a stěhování učitelů jsme schopni nákladově pokrývat z normativu.
- Dříve byly tendence říkat „my“ a „oni“ ... dnes už ani učitelé ani děti neříkají „chodím do Rapotína“, nebo „učím v Petrově“ – všichni „chodí do Údolí“.
- Naši cestu nám potvrdilo a dále nás motivovalo hodnocení České školní inspekce, kde jsme v několika ohledech byli označeni jako „příklad dobré praxe“.
- Říkala jsem si, co všechno bych mohla zařídit, kdybych měla v rozpočtu peníze, které dnes jako obec platíme jiným školám...
- Hned z počátku vznikla i „spádovost“ – obce si dle zákona zřídili školský obvod a ušetřili jsme tím spoustu peněz, které jsme investovali do rozvoje školy.
- Když nastupují nová vedení v obcích snažíme se jim celou problematiku svazkových škol vysvětlit a přiblížit ji...
- První rok se do školy v Otovicích investovalo a zároveň jsem ji musela naplňovat i cizími dětmi... mezi lidmi v to nebyla velká důvěra, vznikaly takové nepříjemné tlačence – „chodí sem děti z jiných obcí a my to platíme“.

- *Z ekonomického pohledu se to zdálo komplikované, ale vytvořili jsme „účetní propojky“ mezi obcemi, metodicky jsme celý proces popsali a ... jde to!*
- *Z manažerského pohledu je to super. Ředitel má mnohem větší manévrovací prostor, větší samostatnost i odpovědnost. Má nad sebou jednoho zřizovatele – svazek obcí, tedy starosty jednotlivých obcí, kteří mezi sebou spolupracují a vydávají zásadní rozhodnutí z pozice zřizovatele.*
- *Všechno má svůj vývoj, začátek byl těžký, ale když dnes řešíme dopravnost, už nahlas zvažujeme varianty o školním autobuse... před 5 lety bychom o tom ani neuvažovalo...!*

## POHLEDEM RODIČŮ A OBČANŮ

Mít v sousedství kvalitní školu je snem a úlevou každého rodiče, o tom není pochyb. Pochybnosti bohužel, stejně jako v případě ředitelů a učitelů, nastávají ve chvíli, kdy se snažíme popsat co je „kvalitní škola“. V takové chvíli začínají desítky a stovky rodičů snášet desítky a stovky argumentů. Všechny jsou pro ně důležité, ale jak vybrat ty „důležité pro všechny“ ... a jak při tom neztratit ty „důležité pro mne“.

Pokud tedy jako rodič přemýšlíte a rozhodujete se, co by pro Vás i Vaše dítě bylo nejlepším řešením, navrhuje Vám oddělit si argumenty „důležité pro všechny“ od argumentů „důležité pro mne“ a obě kategorie posuzovat odděleně. Při tomto posuzování pak doporučujeme porovnávat výsledek nikoli s řešením ideálním ale nejlépe se stavem, ve kterém jste teď nebo ve kterém byste za neměnné situace dále setrvali.

V oblasti **„Důležité pro všechny“** - tedy v oblasti CO a PROČ se děti ve škole učí - by změna měla přinést zlepšení obsahu a kvality výuky. Jak se této kvalitě daří, budete mít možnost ověřovat jen nepřímou – což sice některým nemusí vyhovovat, poctivě je ovšem si říci, že stav v současné škole byl pravděpodobně úplně stejný.

V oblasti **„Důležité pro mne“** pro nás bývá klíčové jak, kde a s kým se děti učí – způsob, místo a atmosféra. Tyto aspekty se při větších organizačních změnách často mění. Dobrá zpráva pro rodiče ale je, že tento pro ně velmi důležitý rozměr změny - tedy to v jakých podmínkách a jakým způsobem se jejich děti učí - mohou ovlivňovat výrazně lépe než dříve zmiňovanou oblast CO a PROČ. Navíc je zřejmé, že to, co někteří rodiče mohou považovat za riziko, jiní rodiče mohou považovat za vítanou příležitost ke změně.

Pokud tedy jako rodič přemýšlíte a rozhodujete se, co by pro Vás i Vaše dítě bylo nejlepším řešením, navrhuje Vám oddělit si argumenty „důležité pro všechny“ od argumentů „důležité pro mne“ a obě kategorie posuzovat odděleně. Při tomto posuzování pak doporučujeme porovnávat výsledek nikoli s řešením ideálním ale nejlépe se stavem, ve kterém jste teď, a ve kterém byste za neměnné situace dále setrvali.

**„Důležité pro všechny“** – CO a PROČ se mají děti ve škole učit a jak to měřit a porovnávat – to asi velká většina rodičů nemá ambice řešit a rozhodovat. Je to přeci jenom trochu „velké téma“. Rodiče se chtějí spolehnout na to, že to CO se děti ve škole učí, bude odpovídat a dobře zapadat do světa, pro který škola děti připravuje. Rodiče se chtějí spolehnout na to, že školu řídí profesionálové, kteří mají čas, energii a schopnosti vidět - co se vzdělávání dětí týče – dále za horizont. Takové „větší plány“ a „větší témata“ se většinou přece jen lépe řeší větším školám, kde se takové plánování a přemýšlení o směru a rozvoji může rozložit mezi více lidí. Rodič se tedy s větší mírou jistoty může spolehnout na to, že škola „velkému tématu“ věnuje neustálou péči. Toto si může kontrolovat ve veřejných dokumentech, jako jsou Inspekční zprávy, Výroční zprávy školy nebo formou participace na činnosti



*kompetenčně velmi silných, pohříchu však velmi málo využívaných, Školských rad (pozor – nezaměňovat se SRPDŠ).*

*„Důležité pro mne“ – to JAK a KDE se moje děti učí, to je pro rodiče často mnohem praktičtější a hmatatelnější téma. Zde se zase většinou otevírá prostor na školách menších, nebo v místech, kde jsou aktivní různé spolky, oddíly nebo jednotlivci. Zde je prostor pro ovlivnění ze strany rodičů mnohem větší a na rozdíl od předchozího pohledu „důležité pro všechny“ je z hlediska „důležité pro mne“ možné být mnohem aktivnější a nejen důvěřovat a kontrolovat, ale také mnohem významněji ovlivňovat a tvořit.*

## **ZÁVĚREM...**

Pokud jste, laskaví čtenáři, dočetli až sem, nezbyvá nám, než Vám sdělit, že více již nemáme, o č bychom se s Vámi podělili. Věříme, že Vám alespoň některé části tohoto průvodce posloužily k Vašemu rozhodování, nebo – a to také není málo – Vám alespoň nasadily brouka do hlavy. Pokud budete o některých věcech a nápadech z tohoto průvodce hovořit se svými přáteli, kolegy, soupeřícími nebo odpůrci, mějte prosím na paměti to, že se jedná o věci poměrně nové, ne zcela osahané a že první reakce na ně nemusí být uvážené, správné nebo naopak mohou být až příliš optimistické.

Pro porovnání Vám tedy úplně na závěr nabízíme již stokrát vyprávěný příběh z období mezi světovými válkami – příběh dvou obchodních zástupců firmy Baťa, kteří z pohledu svých tehdejších zkušeností a zvyklostí dostali asi velmi netypický úkol. Dnes bychom pravděpodobně řekli, že byli postaveni před novou výzvou. Vyrazili na průzkum trhu do Afrických zemí té doby. Jejich společná otázka "Můžeme zde prodávat boty?" je v krátké době spolehlivě rozdělila. Každý z nich potom o svých zkušenostech reportoval po svém. Byly to opravdu dva černobílé reporty. V jednom stálo: "Tady nikdo boty nepotřebuje, všichni chodí bosky!". Druhý zněl podobně a úplně jinak zároveň: "Všichni tady chodí bosky, tady boty potřebuje každý!"

Až se tedy budete rozhodovat, jaký bude Váš postoj k propagaci „škol zřizovaných svazky obcí“ v oblastech a zemích, kde „takové školy nikdo nemá“, přejeme Vám (i Vaším školám), abyste se přidali na správnou stranu. Která to je? No u těch bot je to s téměř stoletým odstupem jasné. U těch škol velmi pravděpodobné. Tedy alespoň podle našeho soudu.