Konference „Role obcí jako zřizovatelů škol ve světle nové legislativy“ | Olomouc, 11. listopadu 2026

# Svazkové školství jako šance pro kvalitní vzdělávání

## Zkušenosti ZŠ a MŠ Údolí Desné

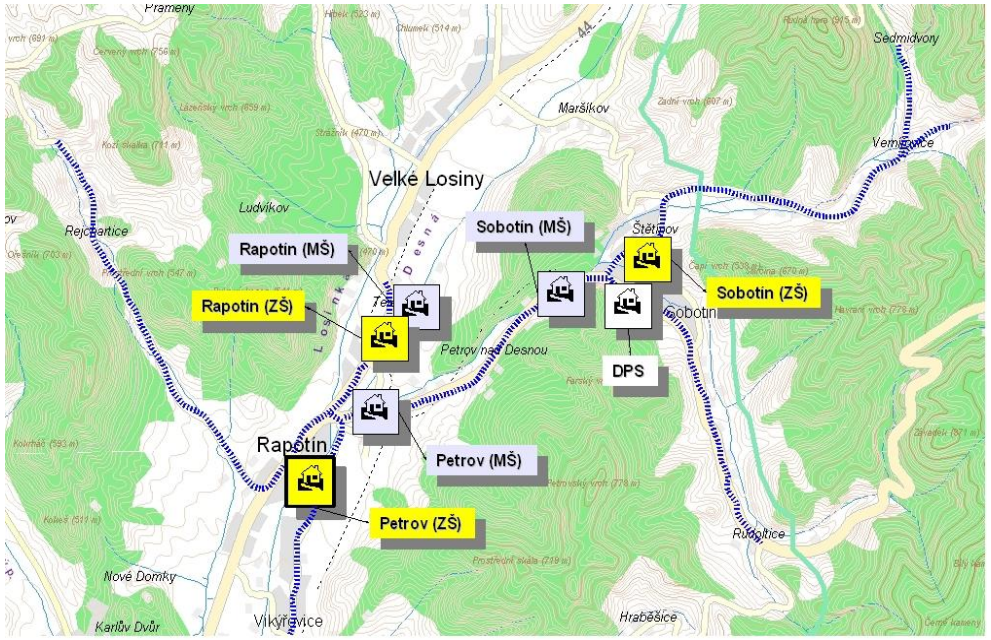
**Prezentující: Mgr. Martina Galbavá, ředitelka školy**



# KDO JSME: SVAZKOVÁ ŠKOLA OD ROKU 2008

| 2008 | 5 | 6 | 309 | 147 |
|---|---|---|---|---|
| vznik svazkové školy | obcí ve svazku | pedagogických pracovišť | žáků ZŠ | dětí v MŠ |

- **Zřizovatel:** Svazek obcí údolí Desné
- **Právní forma:** školská právnická osoba
- **MŠ:** Skleněnka (Rapotín), Sluníčko a Beruška (Petrov nad Desnou)
- **ZŠ:** 1. stupeň Rapotín a Sobotín, 2. stupeň Petrov nad Desnou
- **Dále:** školní družina (4 oddělení), školní klub, školní výdejna, školní autobus



ČÁST 1

# JAK FUNGUJE ZŠ A MŠ ÚDOLÍ DESNÉ V KAŽDODENNÍ PRAXI

Organizace • kompetence • řízení • personál • hospodaření • spolupráce obcí

# ORGANIZACE: JEDNO ŘEDITELSTVÍ, ŠEST PRACOVIŠŤ

**Zřizovatel: Svazek obcí údolí Desné**
Kvalifikovaná valná hromada – zástupci 5 obcí

**Ředitelka školy – statutární orgán**

## ZÁKLADNÍ ŠKOLA

**3 zástupkyně ředitelky**
- 1. stupeň Rapotín
- 1. stupeň Sobotín
- 2. stupeň Petrov nad Desnou

**Na pracovištích:**
- Učitelé a asistenti pedagoga
- ŠD (vedoucí vychovatelka) a ŠK
- Provozní zaměstnanci

## MATEŘSKÁ ŠKOLA

**2 zástupkyně ředitelky**
- MŠ Skleněnka Rapotín
- MŠ Sluníčko a MŠ Beruška Petrov nad Desnou

**Na pracovištích:**
- Učitelky a asistenti pedagoga
- Provozní zaměstnanci

## PROVOZNĚ - EKONOMICKÝ ÚSEK

- Ekonomka školy
- Personalistka školy
- Vedoucí školní výdejny
- Správci ICT
- BOZP a administrativa

**Další provozní zaměstnanci:**
- Kuchařky školní výdejny
- Pracovníci výdejny stravy Rapotín, Petrov, Sobotín

**Sdíleně pro celou školu:** poradenské služby ve škole (výchovný poradce, metodici prevence, speciální pedagog) • koordinátor ŠVP • centrální ekonomika a personalistika

# ROZDĚLENÍ KOMPETENCÍ: KDO CO ŘEŠÍ

| Ředitelka | Zástupkyně na pracovištích | Společně ve vedení školy |
|---|---|---|
| ▶ koncepce, strategie a ŠVP | ▶ každodenní chod pracoviště | ▶ pravidelné porady vedení |
| ▶ jednotná pravidla a vnitřní předpisy | ▶ pedagogické vedení týmu, hospitace | ▶ plán školního roku a společné akce |
| ▶ personální rozhodnutí, hodnocení, odměňování | ▶ rozvrh, suplování, zastupování | ▶ priority oprav a nákupů |
| ▶ rozpočet, investice a dotace (s ekonomkou) | ▶ komunikace s rodiči, běžné situace řeší hned na místě | ▶ sdílení dobré praxe a evaluace |
| ▶ jednání se zřizovatelem, školskou radou a úřady | ▶ předávání informací oběma směry | ▶ mimořádné situace |

Zástupkyně jsou **zbavené ekonomické a administrativní agendy** – mohou se plně věnovat výuce, lidem a chodu budovy.

# KAŽDODENNÍ ŘÍZENÍ VÍCE PRACOVIŠŤ

### Porady vedení

ředitelka + zástupkyně MŠ a ZŠ pravidelně, alespoň 1× měsíčně; společný plán a úkoly

### Napříč sborem

pedagogické rady, metodická sdružení a předmětové komise propojují učitele z různých budov

### Informace

jednotný digitální kanál pro vnitřní komunikaci, Bakaláři a e-žákovská pro rodiče

### Návštěvy pracovišť

osobní přítomnost ředitelky na všech pracovištích – hospitace, rozhovory s lidmi, provoz

### Běžné problémy

řeší zástupkyně hned na místě; k ředitelce jde, co se týká pravidel, peněz, lidí nebo více pracovišť

### Logistika

školní autobus, centrální vývařovna a výdejny stravy propojují pracoviště i fyzicky

**Princip:** problém se řeší tam, kde vznikl – ale podle stejných pravidel na všech pracovištích.

# PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ

## Jak to máme nastavené

- **jeden zaměstnavatel** – stejná pravidla, hodnocení i benefity pro všechny budovy
- **centrální personalistika** a mzdová agenda
- personální rozhodnutí dělá **ředitelka**, zástupkyně navrhují a včas signalizují problémy
- **rozvoj:** hodnotící rozhovory, mentoring, adaptační plán pro nové kolegy

## Sdílení a zastupování

- **aprobovaní učitelé** učí na více pracovištích – odborná výuka i v menších budovách
- **poradenské pracoviště** (speciální pedagog, psycholog, metodik prevence) působí tam, kde je potřeba
- snazší **doplňování úvazků** a zastupování při nemoci
- **zastupitelnost provozních zaměstnanců** (tým školníků)

**Úskalí:** obsazení vedoucích pozic a dojíždění na odloučená pracoviště.

**Odpověď:** jasné delegování pravomocí, motivace, péče o wellbeing a budování značky dobrého zaměstnavatele.

# SPOLEČNÉ HOSPODAŘENÍ

## Co řešíme centrálně

- jedna ekonomika, účetnictví, mzdy a výkaznictví
- společné nákupy a rámcové smlouvy (potraviny, pomůcky, úklid, IT, revize)
- jeden dodavatel energií pro všechna pracoviště
- jedna „projektová kancelář“ pro dotace (OP JAK, IROP, Erasmus+)
- čtvrtletní kontrola čerpání rozpočtu

## Jak rozhodujeme o investicích

- audit stavu všech budov → **víceletý plán oprav** (havárie × rozvoj)
- ředitelka s ekonomkou připraví **návrh priorit a varianty**
- **o investicích rozhoduje zřizovatel** – Kvalifikovaná valná hromada
- rezervní fond využíváme podle aktuální potřeby pracovišť
- dotace a sponzoring **šetří obecní rozpočty**

**Rovnováha mezi obcemi:** postupně srovnáváme vybavení všech pracovišť a víceletý plán ukazuje každé obci, kdy přijde na řadu „její“ budova.

# SPOLUPRÁCE OBCÍ: KDO JE PARTNEREM ŘEDITELKY

## Kvalifikovaná valná hromada

| | |
|---|---|
| Rapotín | ■ ■ ■ |
| Petrov nad Desnou | ■ ■ |
| Sobotín | ■ ■ |
| Rejchartice | ■ |
| Vernířovice | ■ |

- **9 členů**, každý 1 hlas – zastoupení podle velikosti obce
- při rovnosti hlasů rozhoduje **předseda**
- rozhoduje o **rozpočtu, investicích a směřování** školy
- kontrolu mají **všechny obce** – i ty bez budovy školy

## Na koho se ředitelka obrací

| | |
|---|---|
| **Předseda KVH** | průběžná komunikace, příprava jednání a rozpočtu, harmonogram setkávání |
| **Starostové obcí** | místní záležitosti – budova v obci, společné akce, informace pro občany |
| **KVH** | zásadní rozhodnutí – rozpočet, investice, organizační změny |
| **Školská rada** | věcný dialog s rodiči a pedagogy, schvalování školních dokumentů |

**Když se obce neshodnou:** podklady a varianty řešení od ředitelky → projednání s předsedou a starosty → hlasování v KVH

# CO PŘINÁŠÍ SPOLEČNÉ FUNGOVÁNÍ

| Pro děti a kvalitu výuky | Pro obce a ekonomiku | Možnosti navíc |
|---|---|---|
| ▶ plynulý přechod MŠ → ZŠ, jednotné ŠVP | ▶ jedno vedení místo 6 ředitelů a 6 hospodářek | ▶ větší šance na dotace (počet dětí, spoluúčast) |
| ▶ aprobovaní učitelé i v malých budovách | ▶ množstevní slevy, 1 dodavatel energií | ▶ školní autobus zdarma pro děti |
| ▶ poradenské služby dostupné všem | ▶ jistota spádovosti – bez vypovídání smluv | ▶ společná vývařovna a výdejny |
| ▶ společné projekty, soutěže a turnaje | ▶ kontrola zůstává všem obcím | ▶ školní klub, více oddělení ŠD |

Svazkování umožňuje **zachovat školy i v menších obcích** a obce si ponechávají rozhodovací pravomoci (PAQ Research, 2024).

# JEDEN CELEK, NE ŠEST ŠKOL: CO MUSÍME HLÍDAT

**místo „my na odloučeném pracovišti“ → „my v naší společné škole“**

### Rovný přístup

stejná pravidla, hodnocení, benefity i pozornost vedení pro každé pracoviště

### Sdílená vize

srozumitelná každému zaměstnanci, ne jen vedení školy

### Propojení učitelů

smíšené komise, vzájemné hospitace napříč budovami, společné vzdělávání

### Propojení dětí

společné projekty a turnaje, deváťáci jako patroni předškoláků

### Zapojení všech

i 2. stupeň a menší pracoviště se podílejí na rozhodování

### Společná identita

jedno logo, jednotná komunikace, úspěch jednoho = úspěch všech

ČÁST 2

# CO JSME SE ZA ROKY FUNGOVÁNÍ NAUČILI

Zkušenosti, výhody a úskalí

# NA ČEM STOJÍ DLOUHODOBÁ SPOLUPRÁCE

| Důvěra | Komunikace | Jasné kompetence | Transparentnost | Společný úspěch |
|---|---|---|---|---|
| zřizovatel se může na vedení školy spolehnout, ředitel má prostor řídit | pravidelná, včasná a objektivní – o problémech i o úspěších | kdo o čem rozhoduje: KVH, ředitelka, zástupkyně | otevřený rozpočet, plán investic, stejná pravidla pro všechny obce | každý úspěch školy je úspěchem celého svazku |

**Co rozhoduje o dlouhodobém fungování?**

Že všechny obce vnímají školu jako svou – i ty, ve kterých žádná budova nestojí.

**Role ředitele**

Být pro zřizovatele oporou, ne zdrojem problémů – přinášet řešení, ne jen požadavky.

# NEJVĚTŠÍ ÚSKALÍ A JAK JIM PŘEDCHÁZÍME

| ÚSKALÍ | JAK MU PŘEDCHÁZÍME |
| --- | --- |
| **Náročné řízení mnoha budov – čas, manažerské nároky** | delegování na zástupkyně, centrální ekonomický úsek, pravidelné porady vedení |
| **Obsazení vedoucích pozic a kvalifikovaných pedagogů** | dobrý zaměstnavatel: motivace, wellbeing, sdílení zátěže |
| **„Silo efekt“ – izolovaná pracoviště, „my a oni“** | společná setkávání a projekty, jednotná pravidla, rovný přístup |
| **Rozdílná očekávání obcí** | otevřená komunikace, pravidelné informace pro KVH, varianty řešení |
| **Provoz více budov, změny financování (PHmax)** | víceletý plán oprav, energetický management, vícezdrojové financování |
| **Složitější výkaznictví a administrativa** | centrální ekonomika, digitalizace (Bakaláři, e-žákovská, bezhotovostní platby) |

# KDYŽ MAJÍ OBCE ROZDÍLNÉ PRIORITY

1

**Podklady**

data o stavu budov, počtech dětí a nákladech

2

**Varianty**

ředitelka přichází s návrhy řešení, ne jen s problémem

3

**Projednání**

předem s předsedou KVH a dotčenými starosty

4

**Rozhodnutí**

hlasování v KVH (9 hlasů, při rovnosti předseda)

5

**Vysvětlení**

výsledek srozumitelně všem obcím, zaměstnancům i rodičům

Rozhoduje **potřeba dětí a stav budov**, ne velikost obce.

Rovnováha se hledá **v horizontu více let**, ne v jednom rozpočtu.

# NÁROČNÉ SITUACE A CO NÁS NAUČILY

| SITUACE | CO NÁS TO NAUČILO |
| --- | --- |
| **Změna ve vedení školy (2025/2026)**<br>období stabilizace organizace | stabilita a předvídatelnost jsou základ; důvěru rodičů i zřizovatele obnovuje otevřená komunikace a jasná pravidla pro všechny |
| **Pocit „my a oni“ mezi 1. a 2. stupněm**<br>zjištění SWOT analýzy 2026 | vize musí být sdílená, ne jen napsaná – učitele je třeba zapojit do tvorby ŠVP a do rozhodování |
| **Obsazení vedoucích pozic**<br>na odloučených pracovištích | zástupkyně potřebují podporu a jasně delegované pravomoci; na nástupnictví je třeba myslet dopředu |
| **Financování provozu více budov**<br>a legislativní změny | plánovat na více let dopředu a stavět na více zdrojích financování |

ČÁST 3

# NEŽ SE DO TOHO PUSTÍTE

Co by měl zřizovatel i ředitel dobře promyslet předem

# CO BYCHOM DNES UDĚLALI STEJNĚ A CO JINAK

| Znovu bychom udělali stejně | Dnes bychom udělali jinak |
| --- | --- |
| ▶ jedno ředitelství a centrální ekonomický úsek<br>▶ školská právnická osoba místo příspěvkové organizace<br>▶ zastoupení všech obcí v KVH podle velikosti<br>▶ jednotné ŠVP pro všechny MŠ, ZŠ i zájmové vzdělávání<br>▶ školní autobus a společné stravování | ▶ kompetence ředitele, zástupců a zřizovatele **stanovit hned na začátku**<br>▶ od prvního dne budovat **společnou identitu a vizi**, ne jen spojit organizace<br>▶ víc investovat do **propojení lidí** napříč pracovišti<br>▶ **pevný harmonogram** setkávání se zřizovatelem a plánování rozpočtu<br>▶ **víceletý plán investic** jako dohoda všech obcí |

# RADY ZŘIZOVATELŮM A ŘEDITELŮM

| Zřizovatelům | Ředitelům |
| --- | --- |
| 1. Začněte společnou vizí – cílem je kvalitní vzdělávání, úspory jsou důsledek.<br>2. Pravidla rozhodování a financování sepište předem.<br>3. Myslete i na obce bez budovy školy – musí mít hlas a vidět přínos.<br>4. Právní formu zvažte s rozmyslem (ŠPO × PO).<br>5. Dejte řediteli důvěru a prostor řídit, chtějte pravidelné informace. | 1. Buďte partnerem, který přináší řešení, ne jen požadavky.<br>2. Delegujte – silné zástupkyně na pracovištích jsou základ.<br>3. Jedna pravidla pro všechna pracoviště.<br>4. Informujte zřizovatele včas – i o úspěších.<br>5. Budujte jeden tým: „my v naší společné škole“. |

Svazková škola není administrativní přítěž, ale **příležitost** – pokud ji obce i vedení školy berou jako společnou věc.

# DĚKUJI ZA POZORNOST

Prostor pro vaše otázky

# PŘÍLOHA: ORGANIZAČNÍ SCHÉMA ZŠ A MŠ ÚDOLÍ DESNÉ

