

Spolupráce je příležitost, jak udržet i malé venkovské školy

18.8.2026 - Zuzana Kudrová | Eduzmena

Sdílet odborníky, vzájemně si důvěřovat a dívat se na školství očima celého regionu. Právě v tom vidí předseda Asociace společenství obcí ČR, předseda společenství obcí Mikroregion Voticko a zároveň starosta obce Ratměřice Viktor Liška cestu k tomu, aby i malé školy měly budoucnost. V rozhovoru vysvětluje, jaké výhody přináší spolupráce škol i zřizovatelů a proč může být právě společný postup klíčem k udržení kvalitního vzdělávání.

Původní profesí jste učitel. Proč jste ze školství odešel?

Po vysoké škole jsem nastoupil na civilní službu do Jedličkova ústavu v Praze. Později jsem tam pracoval jako učitel a také jako zástupce ředitele školy. Když mi bylo dvaatřicet, odešel jsem z Prahy a přestěhoval se do Ratměřic. Začal jsem učit na základní škole v Louňovicích pod Bláníkem, ale po půl roce tam byl v rámci optimalizace zrušen druhý stupeň. Nastoupil jsem tedy do integrovaného centra sociálních služeb. Zhruba po dvou letech života v Ratměřicích jsem se rozhodl kandidovat na starostu. Uspěl jsem a tuto funkci vykonávám už dvacet let. Moje pedagogická kariéra tak bohužel skončila poměrně brzy.

Přesto je vzdělávání jedním z témat, kterým se věnujete dodnes. Pojďme se přesunout k vaší současné roli předsedy Asociace společenství obcí ČR. Společenství obcí je poměrně nový institut. Můžete přiblížit, proč vznikl a jaký je jeho smysl?

Společenství obcí reaguje na dva dlouhodobé fenomény ve veřejné správě. Tím prvním je, že česká veřejná správa je kvůli velkému počtu malých obcí velmi roztržštěná a její výkon není dostatečně efektivní. Naši odpovědi ale není obce rušit. Naopak říkáme: Zachovejme je a vytvořme nad nimi platformu, která jim umožní některé činnosti vykonávat společně.

Za druhé je tu skutečnost, že v Česku existuje dlouhá tradice meziobecní spolupráce. Funguje u nás přibližně sedm stovek dobrovolných svazků obcí, jejich kvalita i zaměření jsou ale velmi rozdílné. Chtěli jsme proto odlišit skutečně multifunkční svazky od těch, které vznikly jen kvůli jednomu konkrétnímu účelu, například kvůli škole nebo kanalizaci.

Společenství obcí má být partnerem státu a zároveň pomocníkem obcí. Každá obec může být pouze v jednom společenství, které odpovídá za strategický rozvoj daného území. Cílem je vyčlenit z množství dobrovolných svazků ty, které skutečně fungují a dokážou rozvíjet celý region.

Nebýt na to sám

Vy sám jste dlouhodobým zastáncem meziobecní spolupráce. Proč by podle vás obce měly spolupracovat? Jaké jim to přináší výhody?

Spolupráce je přirozená na všech úrovních života. Kdo nespolupracuje, odsuzuje se k samotě. U obcí to platí úplně stejně. V roce 2010 Ratměřice získaly titul Vesnice roku. Když jsme se představovali hodnotitelské komisi, už tehdy jsem říkal, my jsme malá vesnice a byli bychom ještě menší, kdybychom nespolupracovali s těmi okolo.

Malá obec nemusí mít vlastního specialistu na každou agendu. Stačí, když je takový odborník k dispozici v rámci společenství obcí. Stejně tak nemá smysl, aby si každá obec sama připravovala

složité dotační projekty. Pokud mají stejnou potřebu i okolní obce, mohou projekt připravit společně, rozdělit si náklady a spolu ho také realizovat. Stejně důležitá je spolupráce v dopravní obslužnosti, sociálních službách nebo ve vzdělávání.

"Spolupráce je přirozená na všech úrovních života. Kdo nespolupracuje, odsuzuje se k samotě. U obcí to platí úplně stejně. "

V oblasti vzdělávání může společenství obcí pomoci konkrétně jak?

Vidím hned tři roviny. Tou první je samotný provoz škol. Malé školy jsou finančně náročné a jejich zřizovatelé nesou velkou zodpovědnost. Přitom řadu činností lze sdílet, například účetnictví nebo další administrativu. Díky tomu mohou školy fungovat efektivněji a ušetřené kapacity zacílit jinde.

Dále je to podpora ředitelů a učitelů. Malé školy bývají často na všechno samy. Přesně takovou zkušenost mám i já z doby, kdy jsem učil. Ředitelé i učitelé mnohdy nemají s kým konzultovat svoji práci ani nikoho, kdo by jim poskytl metodickou podporu. Právě proto dává smysl vytvářet společné týmy, které mohou pomáhat ředitelům, učitelům i zřizovatelům a zároveň podporovat spolupráci mezi školami.

Dobře je to vidět třeba na podpůrných profesích. V našem regionu má jen votická škola, kde je nějakých 600 dětí, dost žáků na to, aby měla nárok na sociálního pedagoga. Ostatní školy tuto možnost nemají, protože tam je méně než 180 dětí, což je limit. Když se ale podíváme na region jako celek, dostaneme se na počet žáků, který umožňuje financovat více těchto odborných pozic, konkrétně 2,5 úvazku. Sociální pedagog nemusí působit jen v jedné škole, může pracovat napříč regionem. Totéž platí pro školního psychologa nebo speciálního pedagoga.

A třetí rovina?

Ta se týká samotných učitelů. Kdyby školy více spolupracovaly, nemuseli by učitelé na malých školách učit předměty, které nejsou jejich odborností. Často vzpomínám na vlastní zkušenost z malé školy v Louňovicích. Každý ročník měl vždy jen jednu třídu a já měl aprobaci na dějepis a tělesnou výchovu. Jenže bylo potřeba odučit celý úvazek. Nakonec jsem učil i přírodopis, pracovní vyučování a dokonce i hudební výchovu. Řekli mi, hraješ v kapele, tak to zvládneš. Jenže já jsem ani neznal noty.

Kdyby byl učitel součástí školské právnické osoby – i když mnohým se to možná líbit nebude –, mohl by vyučovat jen svůj obor. Jeden den by učil dějepis v Jankově, druhý třeba v Miličíně. Stejně tak by bylo jednodušší řešit například suplování. Obecně jde tedy o to sejmout z ředitelů to „IČO“, které je podle mě stejně jako u obcí důvodem administrativního přetížení, a tím jim uvolnit ruce.

Jak daleko jste s tímto modelem u vás na Voticku?

V tuto chvíli intenzivně jednáme s řediteli i se starosty. Mluvíme především o konkrétních přínosech – například o možnosti sdílet podpůrné profese nebo o finančních výhodách, které společné fungování přináší. Svazková škola se všemi funkcemi je ale až vrcholem celé pyramidy. Je skvělé, že začínáme spolupracovat s Eduzměnou, protože to je takový první schůdek, který nám otevírá dveře zase trochu víc mluvit o integraci. Připravujeme strategii, která má ukázat, co všechno by dávalo smysl sdílet a co by znamenalo vytvoření školské právnické osoby.

Zní to, jako by spolupráce přinášela samé výhody. Setkáváte se přesto i s obavami starostů?

Ano, samozřejmě. Je to velmi podobné tomu, co jsme zažívali při vzniku společenství obcí. Tehdy někteří starostové říkali, že je to první krok k rušení obcí. Podobné obavy dnes zaznívají i ze škol. Někteří se bojí, že společné fungování je jen předstupněm jejich zániku. Já ale říkám, že je to právě

naopak. Ve školské právnické osobě mají všechny obce svůj hlas bez ohledu na velikost. Už zakládací smlouva může obsahovat pojistky, například právo veta obce, na jejímž území škola stojí. To znamená, že škola nemůže být zrušena proti vůli místní samosprávy.

A je tu další silný argument, kterým je demografický vývoj. Pokud školy nezačneme provozovat efektivněji a nenajdeme způsob, jak sdílet některé činnosti, budou malé školy stále dražší. Pak skutečně může přijít stát s vlastním řešením. Když ale budou školy spravovat společně samotné obce, zůstane rozhodování v regionu. A to je podle mě ta nejlepší záruka, že se bude rozhodovat s ohledem na místní potřeby.

"Pokud školy nezačneme provozovat efektivněji a nenajdeme způsob, jak sdílet některé činnosti, budou malé školy stále dražší. Pak skutečně může přijít stát s vlastním řešením."

Spolupracovat a důvěřovat si

Jste zároveň předsedou společenství obcí Mikroregion Voticko. Můžete ho stručně představit?

Voticko je poměrně malý venkovský region na pomezí Středočeského a Jihočeského kraje. Výhodou je, že jsme přirozeně spádovým územím. Samotné Votice mají kolem pěti tisíc obyvatel, takže to není žádné velké město. O to důležitější je spolupráce s okolními čtrnácti obcemi. Byli jsme druhým společenstvím obcí v České republice, které vzniklo transformací podle nové legislativy. Máme jednu městskou základní školu, čtyři venkovské školy a dvě samostatné mateřské školy. Celkem navštěvuje zdejší základní školy 1050 dětí, pokud započítáme i děti ze škol mateřských, dostaneme se na číslo 1550.

Voticko je přehledné území a jeho velkou výhodou je důvěra, kterou se mezi starosty podařilo vybudovat. Stejně důležité je zázemí našeho společenství obcí. Máme kancelář se čtyřmi manažerkami, které pomáhají obcím například s přípravou dotačních žádostí, výběrovými řízeními nebo strategickými rozvojovými dokumenty. Sídlíme ve stejné kanceláři jako místní akční skupina Voticko. Prakticky nerozlišujeme, kdo má co dělat, naopak se navzájem podporujeme a doplňujeme. Za sebou máme také deset let místního akčního plánování ve vzdělávání. Od začátku jsme MAP realizovali jako mikroregion, nikoli jako místní akční skupina.

Jaké jsou v oblasti vzdělávání největší výzvy, které na Voticku řešíte?

Řešíme podobné věci jako většina regionů. Velkým tématem je aktuálně wellbeing žáků i učitelů. Naštěstí se nepotýkáme s výraznějšími problémy, jako je předčasné ukončování školní docházky, segregace nebo jiné závažné sociální problémy. Naším zřejmě největším limitem je velikost regionu. Dlouhodobě nám chybějí odborníci – například učitelé jazyků, školní psychologové nebo další specializované profese. Z analýz, které jsme si nechali zpracovat, navíc vyplývá, že nám každoročně odchází deset až dvacet dětí do škol za hranice našeho regionu. Mrzí nás to, protože spolu s nimi odcházejí i finanční prostředky.

"Řešíme podobné věci jako většina regionů. Velkým tématem je aktuálně wellbeing žáků i učitelů. Dlouhodobě nám chybějí odborníci – například učitelé jazyků, školní psychologové nebo další specializované profese."

Čím je tento odliv způsobený?

Důvodů je hned několik. Například Ratměřice a Zvěstov leží na samém východním okraji našeho správního obvodu. Hned za hranicí je škola v Louňovicích pod Bláníkem, která po zrušení druhého stupně prošla velkou proměnou. Dnes je to velmi zajímavá škola, zapojená do programu Začít spolu,

a pro některé rodiče je proto atraktivnější než jejich spádová škola.

Dalším důvodem jsou historické vazby. Například děti ze Střezimíře tradičně odcházejí do Borotína v Jihočeském kraji. Tak to funguje už po generace a podobné vazby se mění jen velmi obtížně. A máme i zkušenost, kdy problémy na jedné škole vedly k výměně jejího vedení. Způsobilo to velký odliv dětí, navíc škola za těmi hranicemi udělala školní autobus, což pro rodiče byla další motivace ke změně školy. A nám se to teď těžce vrací.

V poslední době se hodně diskutoval převod financování nepedagogických pracovníků na zřizovatele. Jaký na něj máte názor?

Úplně s tím souhlasím. Myslím si, že řada starostů si díky tomu poprvé opravdu spočítala, kolik taková škola stojí. Přiznávám, že já také. Ratměřice měly stabilní rozpočet, naše mateřská školka fungovala, paní ředitelka odváděla skvělou práci a já byl spokojený. Teprve když jsem si všechna čísla dal na papír, uvědomil jsem si, co nás to bude stát z obecních peněz. Pro mě je ale důležitá ještě jedna věc. Když něco platím, chci o tom také rozhodovat. Dává mi smysl, aby obce měly větší odpovědnost. Pokud budou do systému investovat vlastní prostředky, budou si lépe hlídat jeho fungování.

Mluvili jsme o tom, co váš region v oblasti vzdělávání trápí. Na co jste naopak hrdí? Co se vám v posledních letech podařilo?

Jednou věcí, ze které mám opravdu radost, je systematická podpora čtenářské gramotnosti. Začali jsme se jí věnovat ještě dříve, než se stala jednou z hlavních priorit místních akčních plánů. Postupně jsme učitele vozili za inspirací, ukazovali jim nové přístupy k rozvoji čtenářství a podporovali je v tom, aby je přenášeli do výuky. Z prostředků MAP i společenství obcí jsme zároveň podpořili vznik čtenářských koutků ve školách.

Těší mě také, že se vzdělávají naši ředitelé. Máme absolventy programu Ředitel naživo, podporujeme zahraniční studijní cesty i další formy profesního rozvoje. Snažíme se na ně přispívat i finančně, protože víme, že všechno, co si lidé přivezou zpět do regionu, se nám vrátí v kvalitě škol.

Na druhou stranu je tu i věc, která se nám zatím nedaří. Už delší dobu usilujeme o vznik gymnázia ve Voticích. Tamní škola je dnes mateřskou, základní i základní uměleckou školou. Postupně se rozvíjí a ukazuje, že integrace různých typů škol může fungovat. Naší ambicí je přidat i gymnázium. Pro náš region je to důležité, protože bychom si u nás chtěli udržet středoškoláky. Jenže narážíme na ministerské i krajské tabulky, takže se projekt zatím nepodařilo prosadit.

Ředitelé potřebují podporu

Voticko je jedním z nových regionů Eduzměny a od září u vás vznikne Centrum podpory vzdělávání. Proč jste se rozhodli přihlásit do výběrového řízení?

Kutnohorsko je takřka za rohem a průběžně jsme sledovali, co se tam děje. Důležitou roli v tom sehrál také Tomáš Feřtek, který napsal knihu Mapa změny o pilotním projektu Eduzměny. Žije u nás v regionu a dlouhodobě s námi spolupracuje v rámci místního akčního plánování. Pravidelně nám přinášel inspiraci a informace o tom, co se na Kutnohorsku daří, zároveň nás propojoval s lidmi z Eduzměny. Když jsme měli nějaký problém, často říkal: „Na Kutnohorsku to řeší takhle.“ Díky tomu jsme měli k celému projektu velmi blízko. Takže ve chvíli, kdy se otevřela možnost zapojit se, bylo rozhodnutí poměrně přirozené.

Spolupráce mezi obcemi fungovala už dřív, takže jsme mohli s Eduzměnou přijít také za starosty. Ptali jsme se jich, jestli jim projekt dává smysl a jestli jsou připraveni finančně se na něm podílet.

Odpověď byla jednoznačně pozitivní.

Co od Eduzměny ve vašem regionu očekáváte?

Ředitelé nám opakovaně říkají, že potřebují někoho, kdo jim pomůže s rozvojovými aktivitami a převezme část organizační a administrativní zátěže. Tohle velmi výstižně popisuje ředitelka votické školy Marcela Kratochvílová. Říká, že na začátku školního roku má spoustu plánů, připraví koncepci, nastaví cíle, ale během několika měsíců ji každodenní administrativa úplně pohltí. Centrum podpory vzdělávání by jí mohlo pomoci vrátit se ke strategickému řízení školy a věnovat se tomu, co je opravdu důležité. Očekávám tedy větší podporu vedení škol a také lepší koordinaci spolupráce mezi řediteli i učiteli.

Stejně důležitá je ale i spolupráce mezi starosty. Dnes spolu běžně řešíme dopravu, odpadové hospodářství nebo další společné služby. Školství ale dosud stálo trochu stranou, každý starosta řešil hlavně svou školu. Bavili jsme se spolu třeba o odměnách pro ředitele nebo o dílčích provozních věcech, ale jen výjimečně jsme diskutovali o tom, jak se školám skutečně daří. Právě to bych chtěl, aby se změnilo. Pokud se ukáže, že podpora opravdu funguje, že jsou spokojení ředitelé, učitelé, děti i starostové, může to být silný argument pro další společné kroky. Třeba i pro vznik svazkové školy.

Už jsme zmínili, že Voticko je poměrně malé. Nepřemýšleli jste o spolupráci s některým ze sousedních regionů? Třeba kvůli dlouhodobé finanční udržitelnosti Centra podpory vzdělávání.

Ano, na začátku jsme počítali s možností spolupráce s Vlašimskem. Máme tam velmi dobré vztahy, školy jsou přirozeně propojené a společné aktivity jsme realizovali už v minulosti. Organizovali jsme například společná setkání zřizovatelů nebo vzdělávací akce. Nakonec ale Eduzměna naši účast spoluprací s Vlašimskem nepodmínila. Přesto spolu dál úzce komunikujeme a předáváme si zkušenosti.

Zajímavé je, že i ministerstvo školství dnes stále častěji mluví o tom, že není cílem vytvářet příliš velké celky. Naopak se ukazuje, že menší území kolem tisícovky žáků mohou být dobře říditelná a dokážou si zachovat kulturu spolupráce. Právě proto si myslím, že máme velmi dobrou výchozí pozici.

Jak byste chtěl, aby vypadalo vzdělávání na Voticku za pět let?

Přál bych si, aby každé dítě na Voticku mělo možnost chodit do kvalitní školy bez ohledu na to, v které obci žije. Aby mezi městskými a venkovskými školami nevznikaly zbytečné rozdíly a všechny děti měly srovnatelné podmínky. Přál bych si také, aby zřizovatelé spolupracovali a společně investovali nejen do školních budov, ale především do kvality vzdělávání. Důležitá je pro mě i větší prostupnost škol. Dnes se například stává, že rodiče dávají děti už na první stupeň do větší školy, protože se obávají pozdějšího přechodu. Chtěl bych, aby podobné obavy zmizely a rodiče věděli, že kvalitní škola je i v jejich obci.

Myslím si, že vzdělávání by se mělo stát jednou z hlavních priorit rozvoje celého Voticka. Pokud za pět let budou starostové takto vnímat školství a budou do něj společně investovat energii i prostředky, budu to považovat za úspěch. A samozřejmě ideální by bylo, kdybychom na Voticku měli svazkovou školu. Aby děti mohly využívat to nejlepší, co jednotlivé školy nabízejí – ať už půjde o kvalitní tělocvičnu nebo třeba robotickou laboratoř.

Co byste vzkázal regionům, které o podobné spolupráci v oblasti vzdělávání teprve uvažují?

Ať nečekají, až je dožene demografický vývoj nebo ekonomická realita. Chápu starosty, kteří mají

obavu, že by za jejich působení mohla zaniknout škola. Myslím si ale, že je potřeba změnit úhel pohledu. Spolupráce není hrozbou, je příležitostí, jak školy udržet. Doporučil bych každému regionu, aby pracoval s daty, dobře jim rozuměl a díval se na školství v širších souvislostech, nejen z pohledu jedné školy nebo jedné obce. Jsem přesvědčený, že současný systém dlouhodobě udržitelný není. O to důležitější je začít hledat nové cesty včas.

<https://www.eduzmena.cz/cs/aktualne/detail/spoluprace-je-prilezitost-jak-udrzet-i-male-venkovske-skoly>