

Slučování škol vzbuzuje emoce, na Šlapanicku ho berou jako příležitost

7.9.2026 - Barbora Postránecká | Eduzmena

Brno obklopuje území, kterému se říká Šlapanicko. Vedle sebe tu fungují velké městské školy i malé venkovské malotřídky, které řeší často podobné výzvy - od podpory učitelů a ředitelů přes moderní způsoby výuky až po strategické plánování škol. „Nyní se k tomu přidává i otázka, jak by mělo regionální školství fungovat do budoucna, včetně tématu slučování škol,“ říká Jiří Hrubý z MAP Šlapanice, který školám už jedenáct let pomáhá se rozvíjet, sdílet zkušenosti a spolupracovat napříč regionem.

Čím je Šlapanicko specifické jako region?

Šlapanicko se rozkládá od severovýchodu přes východ, jih až na západ od Brna. Nemá tedy vlastní přirozené centrum, kolem kterého by se život soustředil. Blízkost velkého města místní život výrazně ovlivňuje - třeba tím, že některé služby, které si jiná venkovská území musí zajišťovat sama, jsou dostupné v Brně. Platí to třeba pro volnočasová zařízení.

A čím je specifické z hlediska škol?

Tím, že jich máme na území šedesát, je to opravdu pestré. Je tu několik malotřídek, takže se někde zachovává venkovský charakter území. Jsou tu ale i velké školy, třeba šlapanická základka má přes tisíc dětí. Teď v MAP (Místní akční plán rozvoje vzdělávání) hodně řešíme téma, které přineslo ministerstvo školství - spojování nebo slučování menších škol, respektive jejich ředitelství.

Co konkrétně řešíte?

Ministerstvo školství rozhodlo, že pokud obec zřizuje více škol a v nich není víc než 180 dětí, musí je podle nového nařízení spojit. Pokud to zřizovatelé neudělají do 31. prosince 2028, od 1. ledna 2029 budou tyto školy vymazány ze školského rejstříku. Opatření ale není plošné a dopadá jen na část regionálního školství. Pokud má totiž obec třeba jen jednu mateřskou školu s padesáti dětmi, nemusí dělat nic. Pokud obec zřizuje například mateřskou školu se stovkou dětí a zároveň samostatnou základní školu, která má také kolem stovky dětí, tyto dvě školy musí spojit. Jednou možností je spojit je do jedné organizace, což je u MŠ a ZŠ vcelku běžné. My teď ale říkáme, že když už se kvůli tomuto opatření mají některé školy spojovat, pojďme se na to podívat trochu šířeji.

Jak to myslíte, šířeji?

Začali jsme se školami a zřizovateli diskutovat o tom, jestli někde sloučení nedává smysl, byť se jich ministerské opatření nedotýká. Prostě jsme si řekli, že když už přichází určité institucionální zemětřesení, můžeme ho brát jako příležitost podívat se na to z většího nadhledu a pobavit se, zda mapu regionálního školství přemalovat tak, jak to bude dávat smysl nám, našemu regionu.

A už se rýsuje, co by dávalo smysl?

Může to fungovat různě. Jednou z možností je svazková škola. Představte si třeba, že by vznikly tři nebo čtyři školské právnické osoby. Každá by sdružovala například jednu školu s druhým stupněm, několik spádových škol s prvním stupněm a k nim mateřské školy. Správa by pak mohla být jednodušší a efektivnější, především u nepedagogických činností. Jako škola musíte splnit spoustu administrativních povinností bez ohledu na to, jestli máte padesát dětí, nebo pět set. Kdyby bylo například deset škol pod jedním IČO, část administrativy by se zjednodušila. Samozřejmě by to znamenalo velkou institucionální a kompetenční změnu.

"Jako škola musíte splnit spoustu administrativních povinností bez ohledu na to, jestli máte padesát

dětí, nebo pět set. Kdyby bylo například deset škol pod jedním IČO, část administrativy by se zjednodušila."

Co by podle vás bylo na takové změně nejtěžší?

Ve výsledku možná nejvíc změna kultury. Každá škola si za léta vytvořila svůj vlastní způsob fungování, návyky, tradice a hodnoty. Legislativní a strukturální stránku lze nastavit podle metodik a postupů. Když ale spojíte několik organizací, které dosud žily vlastním životem, právě jejich odlišná kultura může být hůře slučitelná.

Mohlo by takové uspořádání ulehčit práci samotným zřizovatelům?

Určitě. Dnes je to do značné míry tak, že co zřizovatel, to škola. Jenže ne každý zřizovatel se ve školství orientuje natolik, aby dokázal být řediteli skutečnou oporou, dobře nastavil požadavky nebo třeba vybral správného ředitele. A ne každý starosta má chuť a čas se ve školství do takové hloubky orientovat. Kdyby například deset zřizovatelů mělo společný profesionální aparát a člověka, který školství rozumí, mohlo by to pro ně být výrazně jednodušší. Něco podobného se vlastně neformálně děje už dnes díky MAPům. Když starosta neví, jak něco řešit se školou, často zavolá mně nebo někomu z týmu.

Slučování je citlivé téma. Nejsou ředitelé spíš v opozici?

Nemůžu říct, že by všichni nadšeně říkali: Ano, pojďme do společné školské právnické osoby. Někteří ředitelé v tom vidí přidanou hodnotu – hlavně úsporu času a větší prostor věnovat se pedagogickému rozvoji a tomu, co by měl ředitel dělat především. Na druhou stranu úplně chápu ředitele, kteří si za roky vybudovali vlastní manažerské dovednosti a zkušenosti a najednou by část této práce měl převzít někdo jiný. Stejně tak se to týká zřizovatelů. Takže reakce jsou zatím smíšené. Máme ale velkou výhodu, že si nyní ještě můžeme vybírat, kterým směrem se vydat. Ale klidně se může stát, že se nic měnit nebude. S výjimkou škol, na které už povinné slučování dopadá.

V jaké jste fázi?

Snažíme se školám a zřizovatelům dát co nejvíc informací, aby se mohli kompetentně rozhodnout. Netlačíme žádnou z variant a nemáme ani jednu, kterou bychom preferovali. Snažíme se všechny možnosti představit pokud možno rovnocenně a dát jim stejný prostor. Sami jsme zvědaví, kam se to nakonec vyvine.

Když se ohlédnete za jedenácti roky, kdy na Šlapanicku jako MAP působíte, z čeho máte největší radost?

Troufám si tvrdit, že jedním z největších přínosů bylo překonávání bariér mezi školami. Školy nebyly dříve zvyklé příliš spolupracovat, sdílet zkušenosti nebo si navzájem pomáhat. Často mezi nimi fungoval i boj o žáky.

Chyběla platforma, kde by se školy mohly potkávat?

Přesně tak. Nějaká setkávání sice existovala, například dvakrát ročně na úrovni ORP (obce s rozšířenou působností), ale většinou šlo o předávání informací z kraje – nová legislativa, vyhlášky, nařízení. Často to bylo několikahodinové školení. To bych úplně nenazval platformou pro sdílení zkušeností a společné hledání řešení. Proto jsme se snažili vytvořit prostor, kde by se školy mohly potkávat a mluvit spolu o tom, co skutečně řeší a potřebují. MAP je podle mě velmi dobrý nástroj, jak regionální školství posouvat. Nemůžeme nic řídit, protože k tomu nemáme kompetence ani odpovědnost, ale můžeme ho určitým způsobem koordinovat.

Jak se vám povedlo školy víc propojit?

Začínali jsme tím, že jsme se školami řešili společná témata prostřednictvím vzdělávacích seminářů a

workshopů. Poměrně rychle jsme ale přešli k formátu dvoudenních setkání. První den, respektive večer, byl prostor i pro neformální povídání a právě tam se vztahy začaly opravdu vytvářet. Ředitelé si navzájem předávali zkušenosti, řešení, někdy si něco doporučili nebo třeba začali sdílet právníka. Vznikla mezi nimi důvěra. Navíc jsme školám pomáhali s takzvanými šablonami, tedy se zjednodušenými projekty, v rámci nichž mohli čerpat evropské peníze. Právě při jejich přípravě jsme získali velmi dobrý vhled do toho, co potřebují. Zároveň jsme ale díky tomu viděli, že se některé potřeby opakují.

"Ředitelé si navzájem předávali zkušenosti, řešení, někdy si něco doporučili nebo třeba začali sdílet právníka. Vznikla mezi nimi důvěra. "

Máte nějaký konkrétní příklad?

Byly to i drobnosti. Zjistili jsme třeba, že spousta škol má kluby deskových her. Přišla nám ale škoda, že každá škola hraje jen sama se sebou. A tak vznikl velký turnaj v deskových hrách mezi školami. Dnes už máme za sebou několik ročníků a každý rok přibývá dětí i týmů. V začátcích jsme přišli taky s nápadem sdíleného rodilého mluvčího. Každá škola ho potřebovala, ale samostatně si ho většinou nemohla dovolit. Tak jsme rodilé mluvčí zaměstnali u nás a potom je sdíleli mezi jednotlivými školami.

Je ještě něco, co se osvědčilo?

Na začátku jsme hodně dělali takzvané „jednorázovky“. Přijdete na osmihodinové školení, často sami, a pak se vrátíte do školy, jenže nakonec se z toho nic nepoužije nebo jen málo. Takže jsme přešli na dlouhodobé vzdělávací programy, do kterých se zapojuje minimálně dvojice nebo trojice lidí z jedné školy. Pracují s mentory, pravidelně se setkávají a trvá to celý školní rok. Tak jsme například před třemi lety rozjeli dlouhodobý program na podporu formativních procesů, který rozvíjí přístup pedagogů nejen k hodnocení, ale především k samotné podstatě učení u dětí.

To se školám bude hodit. Letos je poslední rok, kdy se v prvních třídách rozdává klasické vysvědčení, od příštího školního roku už budou děti dostávat jen slovní hodnocení, což s formativním vzděláváním úzce souvisí.

Vycházeli jsme především z potřeb škol. To, že se podobným směrem později vydalo i ministerstvo, je samozřejmě příjemné. Další téma, které jsme do škol přinesli, bylo strategické plánování včetně otázek, jakou mají školy vizi, kam chtějí směřovat, jaké mají plány a koncepce. Když tohle škola nemá, snadno začne skákat z jedné věci na druhou. Třeba přijde e-mail s výhodnou nabídkou školení, zrovna na to jsou peníze z šablon, hodí se termín, tak se do toho jde. Za půl roku přijde jiné školení na úplně jiné téma a škola zase změní směr. Když máte vizi a každoroční plán, víte, čemu se věnovat a co musí třeba počkat. Zároveň je vidět, že se méně potýkáte s fluktuací učitelů, protože na pohovoru dokážete jasně říct, co jste za školu, jaké jsou vaše priority, kam směřujete.

Ted' ovšem projektové financování MAP z evropských peněz končí a ministerstvo školství žádné další peníze nepřislíbilo. Máte už představu, co bude dál?

Peníze z projektu máme do června 2027 a před námi jsou v zásadě tři možnosti. První je využít nový systém financování. Ministerstvo školství teď zvýhodňuje prostřednictvím rozpočtového určení daní školy, které se spojí, jak jsem o tom mluvil na začátku. Když to zjednoduším, dostanou zhruba o dvacet procent víc. V našem regionu by to znamenalo opravdu velký objem peněz – takový, ze kterého bychom mohli financovat všechno, co jsme dosud dělali. Jenže má to svoje „ale“. Muselo by se spojit poměrně hodně škol a není to jednoduché rozhodnutí.

Jaká je druhá možnost?

Pokračovat podobně jako dosud. Zůstali bychom takovou servisní organizací, která školám zajišťuje vzdělávání a podobně. Jenže tentokrát by si za to musely platit školy, respektive obce. To je trochu problém, protože obce nebyly zvyklé dávat na tyto služby peníze navíc. Kromě toho se teď změnilo

financování nepedagogických pracovníků a obcím přibýly další výdaje. Nutno ale dodat, že už nyní nám zřizovatelé přispívají na provoz MAPu z dvaceti procent.

A třetí varianta je, že nebude nic?

Ano. I tuto variantu říkáme úplně otevřeně. Na konci června 2027 můžeme náš MAPový tým rozpustit a všechno, co jsme tady jedenáct let budovali, skončí.

Souvisí s tím nějak i vaše spolupráce s Eduzměnou? Nově jste jedním z osmi regionů, kde bude Eduzměna působit.

Pro nás byla hlavním důvodem metodická podpora. Chtěli jsme mít systematičtější přístup k rozvoji škol a mít vedle sebe někoho, s kým můžeme konzultovat, kam se vzdělávání posouvá a co skutečně funguje. Mám pocit, že ministerstvo v tomhle do určité míry rezignovalo na kvalitu MAPů. Od spolupráce s Eduzměnou si proto slibujeme větší metodické a koncepční ukotvení, odborné zázemí. Samozřejmě bychom byli rádi, kdyby se u nás povedlo v budoucnu otevřít Centrum podpory vzdělávání, která se v regionech, kde Eduzměna působí, zakládají. Záležet bude na tom, jestli se nám podaří přesvědčit zřizovatele, aby se na jeho provozu podíleli.

Zaujalo mne, že jste s MAP jezdili na zkušenou do zahraničí.

Navštívili jsme Finsko, Estonsko, Anglii nebo Skotsko, letos se chystáme na Island. Nejde o to přivést domů finské nebo estonské školství jako celek. Mají jinou historii, jsou to jinak velké země, mají odlišně nastavené regionální školství s jinými kompetencemi. To my z pozice MAPu prostě nezměníme. Můžeme ale ovlivňovat kulturu spolupráce a sdílení mezi školami. A to je něco, co jsme viděli prakticky ve všech zemích, které jsme navštívili. Všude existuje nějaká úroveň, ať už je to místní samospráva nebo jiné uskupení, které má na starosti víc škol. To nám dává velký smysl.

Ještě něco inspirativního jste měl možnost vidět?

V Estonsku se mi líbilo, jak přistoupili ke změně způsobu výuky. Když zaváděli nový systém, domluvili se, že si nastaví dvouleté evaluační období. Dva roky podle nového systému učili a teprve potom ho společně vyhodnotili. Z českých škol mám někdy zkušenost opačnou: když něco nefunguje během prvního půl roku, rychle se od toho ustoupí.

Takže estonští učitelé dostali čas, aby se změna skutečně projevila?

Ano. A hlavně to nebylo vyhodnocení typu: „Mně se podle toho nechce učit“ nebo „Nejsou na to učebnice“. Byla to skutečná evaluace. Sedli si po dvou letech a systematicky zjišťovali, jestli změna funguje a jaký má dopad. Když něco ve školství měníme, potřebujeme tomu dát čas a zároveň mít promyšlené, jak zjistit, jestli to dětem skutečně pomáhá.

<https://www.eduzmena.cz/cs/aktualne/detail/slucovani-skol-vzbuzuje-emoce-na-slapanicku-ho-berou-jako-prilezitost>