

# Efektivní správa škol

## PRAKTICKÝ PRŮVODCE ZMĚNAMI VE FINANCOVÁNÍ NEPEDAGOGŮ PRO VEŘEJNÉ ŽŘIZOVATELE - OBCE

1

### Velká novela školského zákona

Od 1. ledna 2026 vstupuje v platnost **velká novela školského zákona - zákon č. 267/2025 Sb.**, která zásadně mění financování škol a školských zařízení řízených kraji, obcemi a dobrovolnými svazky obcí.

#### Více pravomocí, více odpovědnosti

**Nově přechází na zřizovatele** odpovědnost za financování nepedagogických zaměstnanců a části tzv. **ostatních neinvestičních výdajů (ONIV)**. Současně se navyšuje **rozpočtové určení daní (RUD)**, aby obce a kraje získaly potřebné prostředky.

Pro zřizovatele to znamená **více odpovědnosti, ale i více možností**, jak nastavit fungování škol podle místních podmínek.

#### Příležitost pro zřizovatele – více autonomie

Cílem je posílit **nezávislost zřizovatelů**, umožnit jim efektivněji řídit školy a využívat principů **3E – hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti**. Klíčovým vodítkem při rozhodování tedy budou principy „3E“:

**hospodárnost**  
– nakládat  
s prostředky účelně  
a s ohledem  
na úspory

**efektivnost**  
– dosahovat  
co nejlepších  
výsledků  
s dostupnými zdroji

**účelnost**  
– zaměřit se  
na skutečné  
potřeby  
školy i obce

Změna je příležitostí nejen posílit roli zřizovatele, ale také **zlepšit koordinaci a sdílení řady nepedagogických činností** napříč školami i dalšími organizacemi, které obec zřizuje.

2

### Posílení komunikace mezi zřizovatelem a školou

Úspěch realizace změn od roku 2026 stojí na transparentním a věcném dialogu mezi obcí a školou. Je potřeba položit si společně několik zásadních otázek:

#### Data a rozpočet

Jaké finance jsme doposud získávali od státu na financování nepedagogické práce? Kolik úvazků jsme měli na nepedagogickou práci normováno? Kolik úvazků jsme skutečně měli a s jakým rozsahem a náklady? Využívali jsme externích služeb? V jakém rozsahu a za jaké náklady?

#### Současný stav

Jsou jednotlivé druhy nepedagogické činnosti (úklid, správa budov, IT, stravování, účetnictví atd.) zajišťovány vlastními, nebo externími silami? Kdo a na základě jakých údajů nastavuje jejich potřebný rozsah? Je počet úvazků zaměstnanců zajišťujících tuto činnost dostatečný, nadsazený nebo nedostatečný? Bylo provedeno porovnání v případě, že by byl využit k některým těmto činnostem externí dodavatel nebo již stávající zaměstnanec obce? Jaké je technické a věcné vybavení pro nepedagogickou práci? Jaký je stav tohoto vybavení (jsou nakoupeny autonomní stroje pro úklid, je třeba investovat do pořízení dalšího vybavení, vybavení je v tuto chvíli vyhovující)?

#### Pravidla spolupráce

Je možné a vhodnější navázat spolupráci v zajištění nepedagogických činností s dalšími organizacemi v rámci obce/DSO/společenství obcí? Je třeba tuto spolupráci mezi zřizovatelem a školou písemně definovat, nebo je možné vycházet jen z ústní domluvy? Je zřejmá forma spolupráce, kontaktní osoby, kontrolní mechanismy a zpětná vazba?

Otevírá se prostor pro užší, efektivnější a koordinovanější spolupráci mezi obcí a jejími školami, ke které je základem jasná a otevřená komunikace a budování důvěry.

3

### Školní stravování

Od 1. 1. 2026 bude financování školního stravování nově v rukou zřizovatelů.

Provoz školních jídelen a nově i platy zaměstnanců se budou hradit z rozpočtu obce. Prostředky získají obce prostřednictvím RUD na každé dítě nebo žáka, který je zapsán v jimi zřizovaných školách.

K tomu přichází řada změn – mění se tzv. spotřební koš, přichází možnost tzv. stravování z krabiček atd. Každopádně nyní mají zřizovatelé nejen větší odpovědnost, ale i možnost optimalizovat organizaci stravování.

### Otázka ostatních neinvestičních výdajů (tzv. ONIV) – co hradí zřizovatel a co stát

#### Zřizovatel bude financovat zejména:

- učebnice a vzdělávací pomůcky včetně IT vybavení,
- vzdělávání zaměstnanců,
- zákonné pojištění odpovědnosti,
- cestovní náhrady,
- dopravu dětí na povinné školní akce,
- nepersonální podpůrná opatření pro žáky se speciálními vzdělávacími potřebami a nadané,
- provozní výdaje školy (jako dosud).

#### Stát bude hradit

z dosavadních ONIV nadále pouze výuku dle RVP („lektory plavání, řidičáky, svářečáky“).

I v tomto ohledu dochází k úpravě RUD, kdy zřizovatelé dostanou vyšší podíl na sdílených daních.

## SWOT analýza

Vhodným krokem při přípravě na změny je sestavení tzv. SWOT analýzy – posouzení konkrétní situace z tzv. 4 úhlů pohledu: silné stránky (strong points), slabé stránky (weak points), příležitosti (opportunities) a hrozby (threats). Pomůže zřizovateli i škole zmapovat současný stav a možnosti řešení. Příklad:

### Silné stránky

**Má škola stabilní nepedagogické zaměstnance a je s nimi spokojena?**

Silnou stránkou je pak jejich znalost prostředí i potřeb školy.

**Je ředitel flexibilní a zvládá svůj nepedagogický tým dobře a efektivně řídit?**

Silnou stránkou pak je schopnost ředitele se věnovat s ohledem na princip 3E nepedagogům – rychle a efektivně je řídit, zadávat jim úkoly a kontrolovat jejich plnění.

**Jak spolupracuje škola s obcí?**

Škola komunikuje se zřizovatelem o svých potřebách v oblasti zajištění nepedagogických činností.

**Využívá škola pracovní potenciál v rámci obce?**

Škola v rámci nepedagogických činností využívá zaměstnance, kteří žijí v obci, což má multiplikační efekt i pro samotnou obec.



### Slabé stránky

**Je pro školu zajištění nepedagogických činností vlastními zaměstnanci zátěž?**

Pro školu je složité zajišťovat a řídit jak samotné zaměstnance, tak vést mzdovou agendu, zajišťovat BOZP, dochází k vysoké fluktuaci zaměstnanců, není zajištěna dostatečná zastupitelnost zaměstnanců a v době dovolených či v případě nemoci vznikají problémy, je složité zajistit dostatečně odborné zaměstnance (např. v IT nebo v účetnictví) atd.

### Příležitosti

**Bylo by vhodné některé služby sdílet v různých úrovních se zřizovatelem?**

Zřizovatel může zajistit údržbu, IT, úklid, účetnictví apod. pro více škol.

**Má zřizovatel vlastní servisní zajištění některých služeb?**

Zřizovatel pak může poskytování některých služeb (např. úklid) centralizovat a více profesionalizovat.

**Bylo by flexibilnější využít externího dodavatele služeb?**

Externí využití služeb může přinést flexibilitu a úspory.

**Lze zkvalitnit poskytované nepedagogické služby?**

S ohledem na změnu nastavení RUD mohou být nepedagogické služby lépe financovány a může tak dojít i ke zvýšení kvality a efektivity a tím i větší profesionalizaci.

### Hrozby

**Jsmo ohroženi nedostatkem pracovních sil v oblasti nepedagogických služeb ve škole?**

Nacházíme se v místě, kde je složité sehnat provozní zaměstnance, nejsou dostupní IT odborníci ani účetní.

**Je problematická komunikace v oblasti zajištění nepedagogických služeb mezi školou a zřizovatelem?**

Nejsme schopni najít "společnou" řeč a nemáme vstupní data pro rozhodování.

**Jak je zajištěna transparentnost a efektivní, hospodárné a účelné využití přidělených prostředků ze strany školy?**

Nemáme dost informací k vyúčtování přidělených prostředků a nevíme, za co jsou vynakládány.

## Vyhodnocení SWOT analýzy a zvolení variant řešení

V souladu s vyhodnocením SWOT analýzy lze zvážovat 4 základní varianty řešení, které lze u jednotlivých druhů služeb i kombinovat.

### Nepedagogičtí zaměstnanci jako zaměstnanci školy.

- Ředitel má přímou personální pravomoc.
- Vhodné zejména tam, kde funguje stabilní tým a menší rozsah činností.

### Nepedagogičtí zaměstnanci jako zaměstnanci zřizovatele.

Efektivní zejména tam, kde zřizovatel zřizuje více škol či organizací a může služby sdílet, má potřebné odborníky nebo technické vybavení.

### Nepedagogické služby zajišťuje servisní organizace obce.

- Umožňuje centralizaci, profesionalizaci a jednotné standardy.
- Vhodné pro větší obce/města nebo svazky obcí.

### Nepedagogické služby zajišťuje externí dodavatel.

Flexibilní a často úsporné řešení, nutná pečlivá smluvní kontrola.

Variantu řešení je třeba zvolit podle konkrétní situace, kterou pomůže zmapovat SWOT analýza.



**Klíčovou se stává flexibilita – žádné rozhodnutí není neměnné.**

Lze začít jednodušší variantou a postupně změnit nastavení tak, aby odpovídalo v maximální možné míře aktuálním potřebám školy i obce.

## Kde získat více informací



### Metodika MŠMT

Změna financování nepedagogické práce v souvislostech

**Kalkulačka MŠMT** pro výpočet RUD: Umožňuje obcím zjistit předpokládanou výši příjmů v důsledku změny zákona.

### Informační systém o průměrném výdělku (ISPV)

- Slouží jako podklad pro výpočet mezd a platů ve veřejném sektoru.
- Využíván při modelování dopadů změny financování.

### Krajské konference

**Infoservis** Středního článku podpory  
**Metodické semináře** ve všech regionech  
**Individuální konzultace** s metodikou Středního článku podpory  
[edu.gov.cz](http://edu.gov.cz) – Nepedagogové

Vydáno dne 19. 9. 2025



**Střední článek podpory**

234 811 246

stredniclanek@msmt.gov.cz

facebook.com/stredniclanek

instagram.com/stredniclanek\_msmt

[www.edu.gov.cz](http://www.edu.gov.cz)