Ztráta autonomie a identity: Ředitelky MŠ o dopadech slučování škol

PhDr. Simona Weidnerová, MBA, Ing. Jaromíra Vítková

Od slučování menších škol v rámci obce si ministerstvo slibuje mnohé. Ředitelky mateřských škol k němu však vzhlížejí s obavami. Zamýšlejí se třeba nad tím, zda opravdu přinese avizovanou administrativní úlevu a zda dostatečně zohledňuje specifika jednotlivých institucí napříč regiony. Jaké konkrétní otazníky tedy nad novinkou visí? Jak změna ovlivní vztah mezi základními a mateřskými školami? A jak dopadne na autonomii vedení školek?

Poslanecká sněmovna Parlamentu České republiky schválila **28. května 2025** novelu školského zákona, která přináší zásadní institucionální změny ve způsobu řízení a financování škol. Kromě převodu financování nepedagogických činností na zřizovatele (účinnost od 1. 1. 2026) zavádí novela rovněž **povinnost slučovat mateřské a základní školy v rámci jedné obce**, pokud školy za poslední tři roky nedosáhly minimálního průměrného počtu 180 žáků.

> **Slučování škol má zefektivnit jejich provoz, omezit administrativní zátěž ředitelů a usnadnit sdílení odborných a podpůrných kapacit.**

Tato legislativní úprava vychází ze snahy Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy České republiky (MŠMT) zefektivnit provoz vzdělávacích institucí, omezit administrativní zátěž ředitelů a usnadnit sdílení odborných a podpůrných kapacit (např. v oblasti účetnictví, správy IT, právních služeb a řízení projektů). Reforma má podle MŠMT přispět ke **zvýšení kvality řízení škol** a zajistit, aby se vedení mohlo více soustředit na pedagogický leadership a rozvoj výuky.

Z hlediska systémového plánování jde o **strukturální reorganizaci**: podle dostupných údajů se změna může dotknout více než 2000 škol napříč republikou. Důraz je kladen na formální zachování školské sítě při současném sloučení řízení pod jedno ředitelství.

Klíčová zjištění dotazníkového šetření

S rostoucí délkou praxe ředitelky výrazně roste míra profesního zmaru (zejména při 11–15 letech praxe), což indikuje vyšší úroveň reflexe systému, nikoliv odpor ke změně.

Více než 60 % ředitelek/ů MŠ působí v kontrolním nebo restriktivním modelu vztahu se zřizovatelem, což oslabuje institucionální rovnováhu implementace strukturální reformy slučování škol.

Výpovědi z dotazníkového šetření potvrzují hlavní obavy: **ztrátu identity mateřské školy** (64 %), **nerovnost mezi MŠ a ZŠ** (58 %) a další **omezení autonomie MŠ** (53 %).

Analýza potvrzuje existenci **strukturálního efektu** – systémové asymetrie mezi úrovní kompetence (MŠ) a úrovní rozhodovací jistoty (zřizovatelé, vedení ZŠ).

Tato mozaika se vyznačuje **rozmanitými formami regionální praxe**:

- **V malých obcích** se mateřské školy přirozeně prolínají s komunitním životem. Školka zde není pouze vzdělávací institucí, ale i prostorem setkávání a podpory místní sounáležitosti.
- **Ve městech** se školky pohybují v prostředí vyšší konkurence a usilují

Analytický rámec: Mozaika versus Kaleidoskop

Mozaika jako princip porozumění systému

Předškolní vzdělávání není jednolitý systém, ale komplexní mozaika tvořená školkami různé velikosti, typologie zřizovatelů a kulturních kontextů regionálních rozdílů. Tato různorodost není překážkou, ale podmínkou funkčnosti systému – vytváří prostor pro přizpůsobivost, inovaci a lokální stabilitu.

Kaleidoskop jako model rozhodování

Oproti tomu kaleidoskopický přístup k reformám – založený na kvótách a kvantitativních ukazatelích – generuje obraz systému, který je sice vizuálně přehledný, ale konceptuálně prázdný. Rozhodování vycházející z numerických kritérií (počet žáků, velikost obce) přehlíží strukturální podmínky fungování předškolních zařízení. Tím se ztrácí porozumění tomu, jak instituce skutečně zajišťují kvalitu vzdělávání i lokální stabilitu.

o uznání své odbornosti v systému, který často upřednostňuje základní vzdělávání.

- **Na Vysočině a ve Zlínském kraji** bývají ředitelky nejen manažery MŠ, ale také organizátorkami kulturního a společenského života obce. Jejich role přesahuje rámec mateřské školy a propojuje vzdělávání s komunitním rozvojem.

Slučování škol naráží i na **provozní limity** mateřských škol. Z hlediska stravy a obsluhy dětí je to provozní realita, kterou strukturální reforma přehlíží. Provoz MŠ je totiž personálně i organizačně náročný:

- vyžaduje desetihodinový denní provoz a doprovodnou péči o nesoběstačné děti nejen při vzdělávání, ale i při všech běžných činnostech;
- zahrnuje servírování a dokrmování při obědě i svačinách a koordinaci podpůrných profesí, zejména kuchařek, školnic a hospodářek;
- rušení těchto pozic a přesun stravování do externích kuchyní základních škol zvyšuje provozní rizika, zatěžuje pedagogy a snižuje kvalitu doprovodné péče i vzdělávacího prostředí.

Administrativní zátěž: Snížení bez úlevy

Jedním z deklarovaných přínosů slučování škol je snížení administrativní zátěže vedení mateřských škol. Nicméně, empirická data a výpovědi ředitelek ukazují, že tato úleva je spíše iluzorní. Bývalé ředitelky, které by po reorganizaci zastávaly pozice zástupkyň nebo vedoucích učitelek, by i nadále musely vykonávat většinu administrativních úkonů. Tato povinnost by však již nebyla provázena odpovídajícím platovým ohodnocením ani adekvátní rozhodovací pravomocí.

Analýza skutečných dopadů z našeho šetření ukazuje na vznik **paradoxní situace**: i při formálním snížení počtu ředitelů MŠ nedojde k odpovídajícímu poklesu objemu administrativní agendy.

Administrativa spojená s **vícezdrojovým financováním** zůstává v plném rozsahu zachována na úrovni jednotlivých mateřských škol. Mezi tyto činnosti patří zejména zpracování žádostí o účelové dotace, projektové výstupy, admi-



nistrace tzv. šablon, administrativa výběru školného, příprava podkladů pro infrastrukturní nebo ekologické projekty (např. budování školních zahrad) a pravidelný reporting vůči poskytovatelům financí.

Po sloučení zůstává odpovědnost za tyto agendy na straně vedení mateřských škol, zatímco rozhodovací pravomoci se přesunou na nadřízené subjekty (zpravidla ředitelství základní školy). Tato disproporce mezi **odpovědností za výstupy** a **možností rozhodovat o procesech** snižuje efektivitu řízení a paradoxně zvyšuje zátěž pracovníků, kteří budou administrativní činnosti vykonávat bez odpovídající kompetence k zásadním rozhodnutím. Současně **dochází k posílení kontrolních mechanismů** – jak ze strany zřizovatelů, tak poskytovatelů dotací –, což vede ke zvýšení nároků na administrativní kapacity: frekvence auditů, kontrolních zpráv a zpětného vykazování. Výsledkem je **setrvalé administrativní zatížení** při současném snížení autonomie a ztížené operativnosti.

Zachování administrativy

Ačkoli jsou očekávány úspory na úrovni řídících pozic MŠ, velká část administrativních povinností, včetně koordinace financování a projektů, zůstává na nižších pozicích bez odpovídající finanční nebo kapacitní kompenzace.

Snížení autonomie

Bývalé ředitelky budou nuceny plnit své administrativní úkoly vedoucího pracovníka s omezenější rozhodovací pravomocí a pod zvýšeným dohledem nového vedení, což vede k pocitu frustrace a ztrátě motivace.

Nedostatek podpory

Podpora ze strany účetních, hospodářek či zřizovatelů, která dříve pomáhala zvládat náročné agendy vícezdrojového financování, se sloučením škol zúží, aniž by byla zaručena náhradní kapacita ze strany nového vedení.

Nejčastější obavy: Ztráta autonomie, identity a odbornosti

Při dotazování na největší obavy spojené se slučováním mateřských škol se odpovědi ředitelek bez ohledu na region shodovaly v několika klíčových oblastech. Tyto obavy přesahují pouhé administrativní či organizační změny a dotýkají se samotné podstaty předškolního vzdělávání a jeho role v komunitě.

> **Ředitelky vyjadřují obavy hlavně ze ztráty identity mateřských škol, omezení jejich autonomie a nerovnosti oproti základním školám.**

Ztráta pedagogické autonomie

Ředitelky se obávají, že rozhodování o předškolním vzdělávání převezme ředitel základní školy, který často nemá potřebnou zkušenost ani porozumění specifikům práce s dětmi předškolního věku. Jak uvedla jedna z účastnic výzkumu:

„Ředitel ZŠ nerozumí tomu, co znamená být s dětmi tři roky, než nastoupí do školy."

Tento nedostatek odborné znalosti může vést k rozhodnutím, která nejsou v nejlepším zájmu předškolního rozvoje dětí.

Ztráta identity a koncepce školy

Dlouhodobě budované školní vzdělávací programy (ŠVP), specifická pedagogická koncepce a sehrané pedagogické týmy mohou být po sloučení rozpuštěny nebo nuceně přizpůsobeny nové, často odlišné instituci.

„Budovala jsem školku patnáct let, krok za krokem. Teď z ní má být oddělení jiné školy,"

vyjádřila své zklamání ředitelka MŠ, což podtrhuje pocit ztráty těžce vybudovaného díla.

Často se opakují vyjádření, že společnost (rodiče, zřizovatelé, média) nedoceňuje, jak mateřská škola dohání výchovné i vývojové handicapy dětí z rodiny.

Finanční a provozní nejistota

Ačkoliv sdílení rozpočtů má dle plánu reformy slučování škol přinést úspory, zkušenější ředitelky upozorňují, že to



v praxi často znamená ztrátu kontroly nad finančními rozhodnutími a přidělováním zdrojů v systému tzv. vícezdrojového financování.

Nejasnosti ohledně rozpočtových priorit a alokace prostředků mohou ohrozit kvalitu provozu a specifické potřeby mateřských škol, které se významně liší od základních škol.

Oslabení komunitní role mateřské školy

V menších obcích a venkovských (periferních) regionech často mateřská škola představuje klíčové centrum komunitního života, propojující rodiny, obec a vzdělávání.

Slučování škol hrozí oslabením těchto vazeb, neboť rozhodování a řízení se centralizuje a místní specifika mohou být opomíjena, čímž se narušuje důležitá sociální funkce školky.

Tyto obavy nejsou izolovanými pocity, nýbrž silnými signály poukazujícími na to, že v předškolním vzdělávání se rozhoduje o mnohem více než jen o rozpočtu a administrativě. Jde o zachování kvality, identity a společenské relevance mateřských škol.



Tento jev **není výrazem konzervativismu, ale hlubšího porozumění** systému. Ředitelky s dlouhou praxí dokážou lépe posoudit, jak se administrativní a organizační opatření promítne do každodenního života mateřské školy a do vzdělávacího procesu.

Když zkušenost přináší zmar

Jedním z nejvýraznějších poznatků výzkumu je zjištění, že **míra profesního zmaru roste s délkou praxe**.

Ředitelky s více než třinácti lety zkušeností vykazují nejvyšší úroveň zmaru – nikoliv proto, že by odmítaly změny, ale proto, že rozumí systému natolik, že dokážou předvídat jejich dopady. Zkušenost jim umožňuje vidět souvislosti, které reformní excellové tabulky nezachytí.

Zkušenější ředitelky domýšlejí důsledky změn

Zkušenější ředitelky dokážou předvídat nejen přímé dopady (např. ztrátu právní subjektivity školy), ale i druhotné efekty – ztrátu motivace pedagogického týmu, oslabení spolupráce s rodiči nebo zánik profesních tradic školy či komunitní vazby.

> **Ředitelky se obávají, že specifické potřeby a pedagogické přístupy předškolního vzdělávání nebudou respektovány.**

Rozhodnutí, která se opírají výhradně o ekonomická data, často přehlížejí sociální a profesní důsledky.

Naopak mladší ředitelky bývají často optimističtější, protože jim zatím chybí zkušenosti potřebné k vnímání rizik v širších souvislostech.

Tento jev odpovídá známému principu, kdy lidé s menšími znalostmi mají tendenci přeceňovat svou odbornost, nebo naopak podceňovat závažnost situace.

Co trápí ředitelky nejvíce: Čtyři narativní vrstvy

Prostřednictvím otevřených otázek se ředitelkám mateřských škol podařilo vykreslit komplexní obraz svých obav a frustrací. Jejich osobní mikropříběhy, zachycené v šetření, se slévají do kolektivního narativu, který odhaluje hlubokou psychologickou a profesní zátěž spojenou s probíhajícími strukturálními změnami. Tyto příběhy nejsou jen izolovanými stížnostmi, ale symptomy širšího systémového tlaku.

Příběh ztráty smyslu

„Nic se neušetří, je to degradace předškolního vzdělávání."

Tento narativ symbolizuje hluboké rozčarování a pocit znehodnocení celoživotní osobní práce. Ředitelky vnímají, že změny nepřinášejí proklamované úspory ani zlepšení, ale spíše podkopávají kvalitu a postavení předškolního vzdělávání, které je pro ně více než jen zaměstnáním.

Příběh odcizení

„Velký kolos – ztráta osobního kontaktu – odosobnění."

S fúzí s většími základními školami se MŠ stávají součástí rozsáhlejších, často anonymních struktur. Ředitelky se obávají ztráty blízkého kontaktu s dětmi, rodiči i vlastním týmem. Mozaika vztahů a detailů, které tvoří jedinečnou identitu školky, se v obrovském kolosu vytrácí a nahrazuje ji plochá, byrokratická struktura.

Příběh neporozumění

„Ředitelé ZŠ nerozumí specifikům předškolního vzdělávání."

Zřetelný střet kultur mezi mateřskou a základní školou. Zatímco MŠ se tradičně zaměřuje na péči, vztahy, individuální rozvoj a kontinuitu, ZŠ je často vnímána jako instituce orientovaná na výkon, testování a administrativu. Ředitelky MŠ se obávají, že specifické potřeby a pedagogické přístupy předškolního vzdělávání nebudou pochopeny a respektovány v novém kontextu.

Příběh únavy a odporu

„Zvažuji odchod – už to nemá smysl."

Tento narativ představuje poslední hranici vyčerpání a rezignace. Kumulace frustrace, pocit bezmoci a marnosti vede ředitelky k úvahám o předčasném ukončení profesní dráhy. Je to volání po uznání jejich expertizy a smysluplnosti jejich práce, která je ohrožena systémovými změnami.

Obavy ředitelek napříč obcemi a délkou praxe

Analýza rozhovorů s ředitelkami mateřských škol odhaluje, že jejich obavy spojené se slučováním se liší v závislosti na velikosti obce, ve které působí, a také na délce jejich profesní praxe. Tyto rozdíly podtrhují komplexnost situace a potřebu nuancovaného přístupu k řešení dopadů strukturálních změn.

Nejmenší obce (do 1 000 obyvatel)

V nejmenších obcích se obavy úzce prolínají s místní komunitou a osobní vizí. Mateřské školy jsou zde často srdcem obce, a proto jakákoliv změna v jejich struktuře vyvolává silné emoce a obavy ze ztráty jedinečnosti.



- **Ředitelky s krátkou praxí (do 3 let):** Obávají se především ztráty dlouhodobé vize a autonomie. Mají pocit, že se do řízení budou vměšovat lidé, kteří nerozumí místnímu kontextu, což by mohlo rozrušit identitu školy.
- **Ředitelky se střední praxí (7 až 15 let):** Kombinují finanční a hodnotové obavy. Vědí, že malé školky hospodaří „na hraně" a bojí se, že přímý vliv na rozpočet a investice do vybavení či rozvoje týmu se ztratí.
- **Ředitelky s delší praxí (nad 16 let):** Zkušené ředitelky zdůrazňují obavy z eroze komunitních vazeb. Pro ně by sloučení znamenalo odcizení školy od obce, čímž by mateřská škola ztratila roli stabilizačního prvku místního života.

Střední obce (2 000–10 000 obyvatel)

Ve středních obcích jsou mateřské školy obvykle větší a obavy jsou spíše manažerského charakteru než existenčního, ale stále se dotýkají pedagogické práce a týmové kultury.

- **Ředitelky s praxí do 10 let:** Často poukazují na přehlcení administrativou a obavy ze zvýšení zodpovědnosti bez odpovídajících kompetencí. Sloučení vnímají jako další byrokratickou vrstvu.
- **Ředitelky s praxí nad 15 let:** Zkušenější ředitelky se obávají ztráty pedagogické autonomie a narušení týmové kultury. Mají strach, že sice ponesou odpovědnost, ale bez možnosti koncepčního ovlivňování dění.

Velká města (nad 50 000 obyvatel)

Ve velkých městech mateřské školy fungují v rámci širších sítí a mají robustnější zázemí. Obavy se zde týkají spíše komunikace, odosobnění a ztráty smyslu profese.

- **Ředitelky s kratší praxí:** Jejich obavy se týkají především komunikačního odstupu mezi vedením škol a zřizovatelem. Informace jsou často nejednoznačné a přicházejí pozdě.
- **Ředitelky s dlouholetou praxí:** Upozorňují na „ztrátu smyslu profese" a „neosobní řízení". Sloučení v městském kontextu vnímají jako riziko odosobnění a snížení přímé odpovědnosti za dítě a tým.

PhDr. Simona Weidnerová, MBA,
předsedkyně Institutu pro sociální a ekonomické analýzy.
Ing. Jaromíra Vítková,
místopředsedkyně Výboru pro vzdělávání, vědu, kulturu, petice a lidská práva.