

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra práva**



**Diplomová práce**

**Hospodaření příspěvkové organizace ve školství**

**Bc. Nikola Měšťanová**

© 2024 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Nikola Měšťanová

Veřejná správa a regionální rozvoj – c.v. Tábor

Název práce

**Hospodaření příspěvkové organizace ve školství**

Název anglicky

**Management of the state – funded institutions in the school system**

### Cíle práce

Cílem diplomové práce je na základě platné analýzy právní úpravy vyhodnotit problematiku financování vybraného subjektu – střední školy a zhodnotit dopad nového financování regionálního školství na její rozpočet a identifikovat související problémy. V závěru práce na základě provedeného vyhodnocení výzkumu navrhnout opatření k eliminaci případně zjištěných nedostatků.

### Metodika

Shromáždění a prostudování literatury pro zpracování teoretické části zadané práce s využitím metody excerptce. Roztřídění dle předem stanovených klíčových znaků a provedení obsahové analýzy právních textů jednotlivých částí. Získání podkladů pro analytickou část práce – konzultace s odborníky, rozhovory, statistická data, využití metody analýzy. Vyhodnocení získaných dat metodou syntézy pro zpracování aplikační části práce. Sumarizace výsledků, vlastní zjištění. Vyhodnocení, diskuze s využitím metody komparace teoretické a aplikační části práce, navrhnout opatření k odstranění případně zjištěných nedostatků ve zkoumané oblasti. Závěr – shrnutí získaných poznatků a zhodnocení využitelnosti v praxi.

**Doporučený rozsah práce**

60-80 stran

**Klíčová slova**

financování, Jihočeský kraj, normativy, reforma financování, stanovení PHmax, regionální školství, střední školství

---

**Doporučené zdroje informací**

ADÁMKOVÁ, Petra. Právní regulace financování školství, vědy a výzkumu, Tribun EU. 2009. ISBN 978-80-7399-677-2

ČERNÁ, Miroslava, Miroslav MARINČÁK a Ivo SVOBODA. Správní řízení a finance v praxi škol a školských zařízení, Masarykova univerzita. 2015. ISBN 978-80-210-8079-9

DANDOVÁ, Eva. Alfa a omega ředitele školy, Raabe. 2019. ISBN 978-80-7496-428-2

PEKOVÁ, Jitka. Veřejné finance: teorie a praxe v ČR, Wolters Kluwer. 2011. ISBN 978-80-7357-698-1

SVOBODA, František a kol. Ekonomika veřejného sektoru, Ekopress. 2017. ISBN 9788087865354

Valenta, Jiří. Zákoník práce ve školské praxi, Paris. 2022. ISBN 978-80-8717-367-1

---

**Předběžný termín obhajoby**

2023/24 LS – PEF

**Vedoucí práce**

JUDr. Jana Borská, Ph.D.

**Garantující pracoviště**

Katedra práva

---

Elektronicky schváleno dne 27. 6. 2023

**Ing. JUDr. Eva Daniela Cvik, Ph.D. et Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 3. 11. 2023

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 24. 03. 2024

---

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Hospodaření příspěvkové organizace ve školství" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 26.03.2024

---

### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala JUDr. Janě Borské, Ph.D. za její neocenitelné rady a konstruktivní připomínky během přípravy mé diplomové práce. Také bych chtěla poděkovat Ing. Veronice Reitingerové, zástupkyni ředitelky SOŠ a SOU Kaplice za poskytnutí svého času a materiálů, které byly pro moji práci klíčové.

# Hospodaření příspěvkové organizace ve školství

## Abstrakt

Diplomová práce je zaměřena na problematiku financování příspěvkové organizace ve školství. Cílem práce je na základě platné právní úpravy provést rozbor financování vybraného subjektu – střední školy a zhodnotit nejen hospodaření a výši finančních zdrojů za poslední 4 roky, ale také dopad nového financování regionálního školství na rozpočet školy. Teoretická část se zabývá legislativním vymezením, právní úpravou, podstatou příspěvkových organizací a jejich právním ukotvením, systémem financování od roku 2020 a hospodařením příspěvkové organizace. Praktická část je zaměřena na úlohu Jihočeského kraje při financování školství, činnost a hospodaření konkrétní střední školy, obměnu financování přímých výdajů Jihočeským krajem a zda se změna projevila v hospodaření školy pozitivně či negativně. Na základě získaných poznatků jsou zformulovány návrhy na možné zlepšení ekonomické situace školy.

**Klíčová slova:** financování, Jihočeský kraj, normativy, reforma financování, stanovení PHmax, regionální školství, střední školství

# **Management of the state - funded institutions in the school system**

## **Abstract**

The thesis focuses on the issue of funding for a contributory organization in education. The goal of the thesis is to analyze the funding of a selected entity – a secondary school – based on the current legal regulations and to evaluate not only the management and amount of financial resources over the last four years, but also the impact of the new funding of regional education on the school's budget. The theoretical part deals with the legislative definition, legal regulation, the nature of contributory organizations and their legal anchoring, the financing system since 2020, and the management of a contributory organization. The practical part focuses on the role of the South Bohemian Region in financing education, the activities and management of a specific secondary school, the change in financing direct expenditures by the South Bohemian Region, and whether this change has had a positive or negative impact on the school's management. Based on the findings, proposals are formulated for possible improvements to the economic situation of the school.

**Keywords:** financing, South Bohemia region, normatives or Standards, financing reform, setting of PHmax, regional education, secondary education

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>10</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>12</b>
2.1 Cíl práce .....	12
2.2 Metodika .....	12
2.2.1 Teoretická část .....	13
2.2.2 Praktická část .....	14
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>20</b>
3.1 Veřejné finance a jejich funkce v oblasti školství.....	20
3.1.1 Hospodaření příspěvkových organizací .....	22
3.2 Postavení ředitele školy.....	23
3.2.1 Důležité předpisy ve školství .....	24
3.2.2 Správa regionálního školství.....	25
3.2.3 Práva a povinnosti ředitele školy .....	26
3.2.4 Školská rada.....	30
3.3 Střední školství a jeho financování do roku 2019 .....	32
3.4 Střední školství a jeho financování po reformě.....	35
3.4.1 Reformní rok 2019.....	36
3.4.2 Sestavování výkazů.....	38
3.4.3 PHmax .....	38
3.4.4 Postup výpočtu PHmax v případě středních škol .....	39
3.4.5 Souhrn poznatků .....	41
3.5 Právní úprava financování středních škol .....	42
<b>4 Praktická část .....</b>	<b>44</b>
4.1 Jihočeský kraj – základní informace .....	44
4.2 Kraj jako územní samosprávný celek .....	44
4.2.1 Samostatná působnost kraje.....	46
4.2.2 Přenesená působnost kraje .....	46
4.3 Odbor školství, mládeže a tělovýchovy krajského úřadu Jihočeského kraje ...	46
4.3.1 Náplň činnosti OŠMT v samostatné působnosti kraje.....	46
4.3.2 Náplň činnosti OŠMT v přenesené působnosti kraje.....	47
4.4 Střední školy v Jihočeském kraji.....	47
4.5 Tvorba rozpočtu z pohledu Jihočeského kraje .....	49
4.6 Střední odborná škola a střední odborné učiliště Kaplice.....	50
4.6.1 Základní údaje a charakteristika organizace .....	50



4.6.2	Obory a zaměření.....	51
4.7	Hospodaření SOŠ a SOU Kaplice.....	52
4.7.1	Hospodaření školy v roce 2019 .....	53
4.7.2	Výnosy organizace.....	53
4.7.3	Náklady organizace.....	54
4.7.4	Hospodářský výsledek .....	56
4.7.5	Peněžní fondy .....	56
4.7.6	Hospodaření školy v roce 2020 .....	57
4.7.7	Výnosy organizace.....	58
4.7.8	Náklady organizace.....	59
4.7.9	Hospodářský výsledek .....	60
4.7.10	Peněžní fondy .....	60
4.7.11	Hospodaření školy v roce 2021 .....	61
4.7.12	Výnosy organizace.....	62
4.7.13	Náklady organizace.....	63
4.7.14	Hospodářský výsledek .....	65
4.7.15	Peněžní fondy .....	65
4.7.16	Hospodaření školy v roce 2022 .....	66
4.7.17	Výnosy organizace.....	67
4.7.18	Náklady organizace.....	68
4.7.19	Hospodářský výsledek .....	70
4.7.20	Peněžní fondy .....	70
<b>5</b>	<b>Zhodnocení výsledků .....</b>	<b>72</b>
<b>6</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>80</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>82</b>
<b>8</b>	<b>Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk .....</b>	<b>84</b>
8.1	Seznam obrázků .....	84
8.2	Seznam tabulek .....	84
8.3	Seznam grafů.....	84

# 1 Úvod

Školství patří mezi klíčové sektory podporované z veřejných financí. V rámci České republiky je uplatňován systém bezplatného vzdělávání, který garantuje všem dětem stejnou možnost získání vzdělání. Možná i proto se hospodaření veřejných institucí, a zejména pak příspěvkových organizací ve školství stává stále více předmětem zájmu veřejnosti. Tato pozornost není bezdůvodná, neboť efektivní a transparentní správa finančních prostředků v této oblasti má zásadní vliv na kvalitu a dostupnost vzdělávacích služeb. Příspěvkové organizace jako školy a vzdělávací instituty jsou základními stavebními kameny systému veřejného vzdělávání. Jejich hospodaření je proto nejen otázkou ekonomickou, ale i sociální a etickou.

Od 1. ledna 2020 je v České republice platná reforma financování regionálního školství, jejímž klíčovým prvkem je změna v rozdělování finančních prostředků. Původně byla reforma setkávána s jistými pochybnostmi, jelikož nebylo jasné, zda nový model přinese lepší výsledky než ten předešlý a zda nebude znamenat zvýšené administrativní požadavky.

Nový systém financování středního školství přináší zásadní změny ve způsobu, jakým jsou školy financovány a má za cíl zvýšit efektivitu využívání prostředků a podpořit kvalitu vzdělávání. Tento systém zavedený s cílem modernizovat financování školství a reagovat na jeho stávající potřeby, klade větší důraz na transparentnost, spravedlnost a adaptabilitu ve financování škol. Ve snaze o zvýšení kvality vzdělávacích služeb nový systém zavádí více způsobů, jak školy přerozdělují finanční zdroje, čímž reaguje na specifické potřeby a priority každé školy. Místo pauschálního přístupu k financování, kdy školy dostávají finanční prostředky na základě pevně stanovených kritérií bez ohledu na jejich specifickou situaci nebo výkonnost, nový systém povzbuzuje školy, aby byly inovativní a efektivně využívaly dostupné zdroje. Zavádí se také mechanismy pro posílení odpovědnosti škol vůči svým zřizovatelům i veřejnosti. To znamená, že školy musejí podávat podrobnější zprávy o tom, jak jsou finanční prostředky využívány a dokládat, že investice přinášejí pozitivní výsledky v oblasti vzdělávání. Důraz na výkonnost a výsledky pomůže zajistit, že finanční prostředky budou směřovány tam, kde mohou nejvíce prospět rozvoji a zlepšování vzdělávacích procesů.

Další klíčovou složkou nového systému je zavedení flexibilnějšího přístupu k financování projektů a inovací. To umožní školám experimentovat s novými metodami

výuky a učení, investovat do moderních technologií a zlepšovat svou infrastrukturu, což by mělo vést k lepším vzdělávacím výsledkům pro studenty. Celkově nový systém financování středního školství představuje pokrok k zajištění, že školy jsou lépe vybaveny k poskytování vysoce kvalitního vzdělání, které reflektuje měnící se potřeby studentů a společnosti.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Cílem diplomové práce je na základě platné právní úpravy a analýzy vyhodnotit problematiku hospodaření vybraného subjektu – střední školy a zhodnotit dopad nového financování regionálního školství na její rozpočet.

V závěru práce na základě provedeného vyhodnocení výzkumu navrhnout opatření k eliminaci případně zjištěných nedostatků.

K naplnění hlavního cíle jsou stanoveny tyto dílčí cíle:

- 1) shrnout teoretické poznatky týkající se financování školství, konkrétně středního školství dle platné právní úpravy a objasnit systém financování od roku 2019,
- 2) reflektovat úlohu Jihočeského kraje při financování školství a činnost a hospodaření konkrétní střední školy,
- 3) shrnout celkové přijaté transfery, celkové výnosy, celkové náklady a hospodářské výsledky jednotlivých let,
- 4) na základě provedené analýzy a platných právních předpisů vyhodnotit financování s následnou identifikací klíčových faktorů ovlivňující ekonomickou stabilitu školy a navrhnout opatření ke zlepšení činnosti.

### **2.2 Metodika**

Metodika je klíčovým prvkem pro správné provedení analýzy a dosažení objektivních výsledků. V následujícím textu je podrobně popsán postup práce, který je rozdělen do dvou hlavních částí: teoretická a praktická. Následně je v diplomové práci postupováno tak, aby byly naplněny dílčí cíle.

V práci se promítají jak kvalitativní, tak kvantitativní přístupy k analýze shromážděných dat, aby bylo možné poskytnout komplexní a multidisciplinární pohled na financování středního školství. Důraz je kladen na kritickou analýzu dostupných informací a na srovnání teoretických poznatků s praktickými aspekty financování ve vybraném období.

### 2.2.1 Teoretická část

Teoretická část diplomové práce integruje komplexní přístup k analýze veřejných financí a jejich role se zaměřením na střední školství a jeho financování před a po reformě roku 2019. Postup v teoretické části zahrnuje několik klíčových kroků, které umožní hloubkovou analýzu tématu a poskytnou ucelený pohled na vývoj a současný stav financování ve vybrané oblasti.

Teoretická část se člení do několika oblastí:

- 1) Literární rešerše: V diplomové práci je provedena rozsáhlá literární rešerše za účelem shromáždění informací o legislativním rámci a teoretických konceptech týkajících se financování příspěvkových organizací ve školství. Tento krok zahrnuje analýzu relevantních zákonů, odborných článků, studií a dalších zdrojů, které nabízejí ucelený pohled na zkoumanou problematiku.
- 2) Analýza právní úpravy a definování základních pojmů: Detailní rozbor platné právní úpravy je kombinován s vymezením klíčových pojmů, jako jsou příspěvková organizace nebo financování a hospodaření, aby bylo zajištěno správné porozumění tématu.
- 3) Úvod do veřejných financí a jejich role ve školství: V diplomové práci je zkoumána role veřejných financí v oblasti školství, jejich základní funkce a vliv na přístupnost a kvalitu vzdělávání.
- 4) Historický vývoj a současné tendence financování středního školství: Přehled systému financování do roku 2019 a analýza změn, které nastaly v důsledku reformy v roce 2019 včetně jejich dopadů na rozpočty škol a kvalitu vzdělávání.
- 5) Role a odpovědnosti ředitelů škol: Postavení ředitele školy, jeho práv a povinností v rámci financování a administrativy, stejně jako význam školské rady v tomto procesu.
- 6) Správa regionálního školství: Vysvětlení, jak regionální správa ovlivňuje financování středních škol a diskuse o důležitých předpisech ve školství, které mají na tento proces vliv.

- 7) Praktické aspekty financování: Sestavování finančních výkazů, výpočtu PHmax a jeho aplikace v praxi středních škol a aktuální právní úprava financování středních škol.

Práce je založena na důkladné analýze sekundárních zdrojů s cílem poskytnout ucelený pohled na zkoumanou problematiku. Základem je systematické rozdělení dostupných informací, které jsou poté detailněji zkoumány. Primárním zdrojem informací jsou odborné publikace z oblasti financování a správy regionálního školství. K těmto literárním zdrojům jsou přidány aktuálně platné právní předpisy, které regulují danou oblast a poskytnou tak právní rámec a kontext pro celou práci.

Dalším významným zdrojem informací jsou elektronické odborné články, které nabízejí nejnovější poznatky a výzkumy v dané oblasti. Nejdůležitější webovou stránkou s ohledem na téma diplomové práce je Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT), kde jsou aktuální informace a oficiální dokumenty týkající se regionálního školství.

Naplnění 1. dílčího cíle a části 2. dílčího cíle:

V rámci teoretické části jsou použity dvě klíčové metody pro zpracování a analýzu získaných informací z různých zdrojů.

První metodou je excerptce – pořizování výpisků z relevantní literatury, právních předpisů, odborných článků, elektronických zdrojů a dalších dokumentů. Tato metoda umožní efektivně roztřídit získaná data a zároveň poskytnout strukturovaný přehled o dané problematice.

Druhá metoda je syntéza – sjednocení jednotlivých roztríděných informací do jednoho celku. Prostřednictvím syntézy jsou informace interpretovány a integrovány tak, aby společně tvořily ucelený teoretický rámec pro diplomovou práci. Syntéza umožní propojit teoretické poznatky s praktickými aspekty a odhalit hlubší souvislosti pro identifikaci klíčových oblastí.

### **2.2.2 Praktická část**

V praktické části je provedena detailní analýza hospodaření vybrané příspěvkové organizace v oblasti školství – konkrétně Střední odborná škola a Střední odborné učiliště Kaplice za období let 2019–2022. K tomuto účelu je využita kombinace kvantitativních

a kvalitativních výzkumných metod, které umožní hloubkově prozkoumat jak fungování krajské samosprávy ve vztahu k financování škol, tak konkrétní finanční výsledky vybrané školy.

Praktická část je členěna do těchto oblastí:

- 1) Analýza dokumentů a dat: Základem pro praktickou část je rozsáhlý sběr a analýza interních dokumentů školy včetně účetních výkazů, rozpočtů a výročních zpráv. Tato metoda poskytuje podrobný přehled o hospodaření SOŠ a SOU Kaplice a umožňuje sledovat vývoj výnosů, nákladů a hospodářských výsledků školy v daném období.
- 2) Studium legislativy a předpisů: Pro lepší pochopení souvislostí je provedeno detailní zkoumání příslušných legislativních dokumentů, včetně zákonů a nařízení, které určují kompetence kraje a jeho úlohu ve financování vzdělávacího sektoru. Důležitá pozornost je rovněž upřena na rozsah práce a povinnosti krajského odboru školství, mládeže a tělovýchovy v Jihočeském kraji.
- 3) Vyčlenění nákladů a výnosů: Získané účetní výkazy a výroční zprávy jsou podrobeny detailní analýze s cílem identifikovat a kategorizovat hlavní nákladové a výnosové položky. To umožní posoudit, jak se jednotlivé typy nákladů a výnosů vyvíjí v průběhu sledovaného období (2019-2022) a jaký mají dopad na finanční zdraví školy.
- 4) Vyhodnocení vývoje nákladů a výnosů: Výsledek hospodaření za jednotlivá období včetně shrnutí peněžních fondů a následné zhodnocení.
- 5) Identifikace klíčových faktorů: Na základě získaných poznatků jsou identifikovány klíčové faktory, které ovlivňují ekonomickou stabilitu a výkonnost školy v daném období včetně změn v legislativě a financování školství, které mohly mít vliv na finanční situaci školy.
- 6) Formulace závěrů a doporučení: Na základě analýzy a zjištěných faktů jsou formulovány závěry týkající se hospodaření školy, včetně návrhu doporučení pro zlepšení ekonomické situace a stability školy.

V praktické části diplomové práce je uplatněna komplexní metodika, která zahrnuje rozsáhlou analýzu získaných poznatků z teoretické části a jejich následnou aplikaci

a hodnocení v konkrétních případech. Tento přístup umožní nejen ověřit teoretické koncepty v praxi, ale také identifikovat potenciální rozdíly mezi teorií a praxí.



Naplnění části 2. dílčího cíle a 3. dílčího cíle:

### **Primární analýza dat**

Primární zdroje představují dokumenty a data která jsou shromážděna přímo z první ruky, což zahrnuje originální dokumenty, záznamy, výzkumné studie nebo přímé pozorování. V této práci jsou primárními zdroji interní dokumenty školy, jako jsou finanční výkazy, rozpočty a výroční zprávy, které umožní detailní pohled na hospodaření školy.

### **Sekundární analýza dat**

Sekundární zdroje dat zahrnují materiály, které již byly zpracovány, a obsahují informace získané z primárních zdrojů. To znamená analýzu odborné literatury, studií, článků a jiných publikací, které se týkají oblasti financování školství a správy škol. Tyto zdroje pomůžou doplnit a rozšířit poznatky získané z primárních zdrojů a poskytnou širší kontext pro hodnocení konkrétních situací.

Praktická část je zahájena přehledem základních informací o Jihočeském kraji, jeho roli jako územního samosprávného celku a specifikacemi samostatné i přenesené působnosti kraje v rámci školství. Tato část poskytuje kontext pro následující analýzu a nastíní rámec v němž se jednotlivé střední školy nachází. Specifická pozornost je věnována Odboru školství, mládeže a tělovýchovy Jihočeského krajského úřadu, jeho úkoly a odpovědnosti jak v oblasti samostatné, tak přenesené působnosti, a to s důrazem na to, jak tyto činnosti ovlivňují financování a správu středních škol v kraji.

Dále se práce zaměří na střední školy v Jihočeském kraji nebo tvorbu rozpočtu z pohledu Jihočeského kraje. Následuje obecná charakteristika střední školy, v níž je prováděn výzkum.

Tato praktická část připravuje základ pro následující detailní zkoumání finančního hospodaření a efektivity financování střední školy v kontextu krajského školství. Výsledkem této přípravné části je sběr potřebných dat a informací pro další výzkum v praktické části.

Naplnění 4. dílčího cíle:

### **Kvantitativní a kvalitativní analýza dat**

Praktická část diplomové práce je věnována důkladnému rozboru hospodaření SOŠ a SOU Kaplice za období let 2019 až 2022. Tento rozbor zahrnuje jak kvantitativní, tak kvalitativní analýzu dat, aby bylo možné získat komplexní pohled na finanční zdraví a výkonnost školy v daném časovém rámci.

Kvantitativní analýza se zaměří na přesná čísla a statistiky, včetně výnosů organizace, nákladů, hospodářských výsledků a stavu peněžních fondů za každý rok. Tato metoda umožní objektivní hodnocení finančního vývoje školy, identifikaci trendů v příjmech a výdajích, a poskytne základ pro srovnání jednotlivých let. Cílem je odhalit klíčové faktory, které ovlivňují ekonomickou stabilitu školy, a identifikovat potenciální oblasti pro zlepšení nebo rizika, kterým škola čelí.

Kvalitativní analýza přidá hloubku a kontext kvantitativně získaným datům. Tato část zahrne také hodnocení efektivity využití peněžních fondů a zkoumání, jak hospodaření ovlivňuje kvalitu a dostupnost vzdělávacích služeb poskytovaných školou.

Spojením obou těchto přístupů autorka získá ucelený obraz o hospodaření SOŠ a SOU Kaplice. To umožní nejen poskytnout detailní analýzu finančního stavu a výkonnosti školy, ale také navrhnout informovaná a prakticky aplikovatelná doporučení pro zlepšení finančního managementu a celkového fungování střední školy.

V kapitole týkající se zhodnocení výsledků je detailní zhodnocení informací shromážděných během analýzy finanční situace SOŠ a SOU za období 2019–2022. Jsou zde probrány klíčové finanční ukazatele a vyhodnocen vliv identifikovaných slabých míst na celkovou výkonnost školy. Na základě tohoto posouzení jsou zde navrženy možné způsoby řešení nedostatků, které by měly vést k zefektivnění hospodaření školy a zlepšení jejího fungování. Tato část nabídne cenné náhledy na problémy, se kterými se škola potýká, a nabídne strategické přístupy pro jejich řešení.

Následující tabulka č. 1 podrobně shrnuje klíčové aspekty metodologie výzkumu diplomové práce. Každý řádek reprezentuje jeden z dílčích cílů práce a poskytuje komplexní přehled o použitých výzkumných technikách, zdrojích informací a specifických tazatelských otázkách spojených s každým cílem. Tato struktura umožňuje snadno pochopit, jakým způsobem se v rámci práce přistupuje k jednotlivým aspektům zkoumaného tématu, jaké zdroje jsou využity pro shromáždění potřebných dat a na jaké klíčové otázky práce hledá odpovědi. Detailní rozdělení do čtyř sloupců – dílčí cíle, výzkumná technika, zdroj, tazatelské otázky – zajišťuje, že každý aspekt výzkumu je systematicky řešen a jasně definován. Tento přístup nejen zvyšuje srozumitelnost a organizovanost metodologického plánu, ale také usnadňuje identifikaci a sledování pokroku ve výzkumu v souladu s cíli práce.

Tabulka 1: Přehled plnění dílčích cílů diplomové práce

Dílčí cíl	Výzkumná technika	Zdroj	Tazatelské otázky
DC1 – Shrnout teoretické poznatky týkající se financování školství	Literární rešerše, analýza dokumentů	Odborná literatura, právní předpisy, internetové stránky	1) Jaké jsou klíčové teoretické koncepty financování středního školství? 2) Jaký vliv měla reforma na financování?
DC2 – Reflektovat úlohu Jihočeského kraje při financování školství a činnost hospodaření konkrétní střední školy	Analýza dokumentů – primární a sekundární analýza dat	Dokumenty Jihočeského kraje, odborná literatura, internetové stránky, výroční zprávy školy	1) Jaká je role Jihočeského kraje ve financování školství? 2) Jaké finanční strategie uplatňuje vybraná škola?
DC3 – Shrnout celkové přijaté transfery, výnosy, náklady a hospodářské výsledky jednotlivých let (2019–2022)	Analýza dokumentů, kvantitativní analýza dat	Výroční zprávy školy, finanční výkazy, účetní záznamy	1) Jak se vyvíjely finance školy v letech 2019-2022? 2) Jaké jsou hlavní zdroje výnosů a nákladové položky?
DC4 – Vyhodnotit financování s následnou identifikací klíčových faktorů ovlivňující ekonomickou stabilitu školy a navrhnout opatření ke zlepšení činnosti	Kvantitativní a kvalitativní analýza dat	Výzkumné studie, výroční zprávy školy	1) Jaké faktory nejvíce ovlivňují ekonomickou stabilitu školy? 2) Jaké opatření by mohla vést k jejímu zlepšení?

Zdroj: Vlastní zpracování

## 3 Teoretická východiska

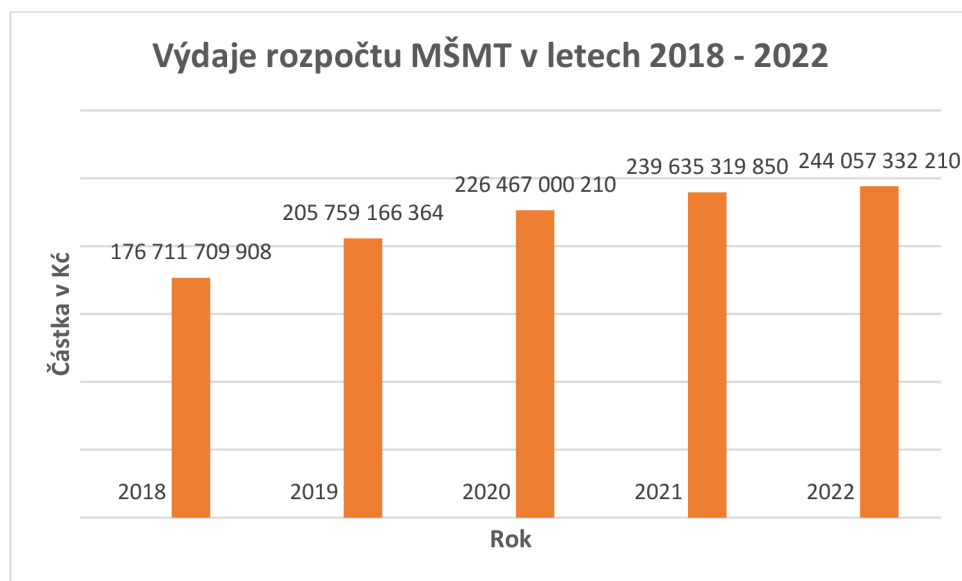
### 3.1 Veřejné finance a jejich funkce v oblasti školství

Veřejné finance představují propojení peněžních vztahů spojených s činností veřejných institucí. Z hlediska ekonomické teorie jsou postaveny na principu nenávratnosti a nedobrovolnosti. Rovněž jsou neekvivalentní, tudíž neexistuje nárok na odpovídající protihodnotu. Veřejné finance mají tři funkce – alokační, která zaručuje plánování veřejných financí mezi různé resorty, redistribuční, jež má za úkol přerozdělovat finance mezi určité činitele a stabilizační, která se zabývá stabilizací ekonomické sféry (Lajtkepová, 2013, s. 43).

Centrálním subjektem vazeb v oblasti veřejných financí je pak veřejná správa, která je zastupována ze strany státní správy, místní správy a samosprávy. Z hlediska financování regionálního školství představují veřejné finance klíčový aspekt pro zajištění kvality a dostupnosti vzdělávacích služeb na úrovni regionů. Protože školství produkuje veřejné statky, které působí jako pozitivní externality na rozvoj a lepší prosperitu společnosti, je považováno za jedno z nejdůležitějších odvětví veřejného sektoru. V každém zodpovědném státě je oblasti školství věnována pozornost, zejména z důvodu, že výstupy vzdělání ovlivňují nejen hospodářský, ale i sociální a kulturní rozvoj dané země. Z toho vyplývá, že školství patří mezi nejvýznamnější a hospodářsky náročné oblasti veřejného sektoru. To se pak zákonitě promítá do neustále se zvyšujících výdajů na školství. Důvody pro financování vzdělání z veřejných zdrojů vycházejí z ekonomické teorie – jsou to zejména existence externalit, dosažení spravedlivého přístupu ke vzdělání, malé možnosti financovat vzdělání z vlastních zdrojů pro mladého člověka a další. Mechanismy financování školství jsou rozdílné, velmi často se však přistupuje k normativnímu způsobu financování. (Ochrana et al., 2010).

V České republice je školství elementárně financováno ze státního rozpočtu územně samosprávných celků, které stojí v pozicích zřizovatelů těchto škol. Školy mají však možnost využívat i prostředky z jiných zdrojů (Peková, 2012, s. 251). Hlavním zdrojem financování školství v České republice je kapitola 333 – MŠMT státního rozpočtu.

Graf 1: Výdaje rozpočtu MŠMT v letech 2018–2022



Zdroj: Vlastní zpracování, MŠMT (2023)

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že výdaje plynoucí do oblasti školství rostou, a mají stále zvyšující se tendenci. Za tímto zvyšováním stojí především poslední roky poznamenané nejprve samotnou pandemií Covid-19, následně pak financováním následků distanční výuky, dále samozřejmě i navyšování peněz na objem platů pedagogům i nepedagogickým pracovníkům. Nelze opomenout ani výdaje určené na modernizaci výuky a celého systému školství obecně.

Dalším neodmyslitelným zdrojem veřejných financí, které proudí do školství, jsou pak výdaje obcí, respektive krajů, které získávají prostředky ze státního rozpočtu. Výše těchto částek se odvíjí od rozpočtového určení daní v závislosti na počtu žáků, kteří danou školu navštěvují.

Nelze opomenout ani různé projekty MŠMT, ze kterých mohou školy čerpat prostředky na inovaci výuky, projekty či obměnu stávajícího vybavení na modernější a technicky pokročilejší. Ve školním roce 2022/2023 MŠMT realizovalo např. projekty ESIF, NPO, OPJAK. Všechny tyto projekty měly společný cíl – prostřednictvím dotací zvýšit rozpočet škol.

### 3.1.1 Hospodaření příspěvkových organizací

Příspěvkové organizace patří do skupiny neziskových organizací, které mohou být zřizované ze strany státu, nebo kraji či obcemi (územně samosprávnými celky). Tyto organizace slouží občanům v několika klíčových sférách veřejných statků, a často jsou ze své podstaty v daných regionálních oblastech nenahraditelné. „*Příspěvková organizace je právnickou osobou veřejného práva, která vzniká a zaniká rozhodnutím zřizovatele*“ (Černá, 2015, s. 11).

Všechny příspěvkové organizace musí mít vlastního zřizovatele, přičemž si zachovávají svou právní subjektivitu neboli právní osobnost. Zřizuje je stát, kraj, obec. Státem zřizovaným školským zařízením jsou např. dětské domovy, kraje zřizují drtivou většinu středních škol, města jsou pak v rolích zřizovatelů základních a mateřských škol (Lajtkepová, 2021, s. 86).

Svou činnost příspěvkové organizace vykonávají na základě zřizovací listiny, kterou jim vystavil jejich zřizovatel. V té je uvedena hlavní funkce organizace, ze které musí být zřejmé, s jakým cílem byla založena. Forma příspěvkové organizace je v České republice velmi častá, zejména díky tomu, že tyto organizace hojně vykonávají činnost zejména škol a školských zařízení, muzeí nebo nemocnic.

V případě středních škol, na které se tato práce zaměřuje, se rozpočet příspěvkových organizací tvoří jako vyvážený, přičemž jejich hospodaření se řídí „*zákonem č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, a zákony o obcích nebo krajích, vše v platném znění*“ (Lajtkepová, 2021, s. 87). Zřizovatelem stanovený rozpočet nelze, až na výjimečné případy, v průběhu roku měnit. Rozhodne-li se příspěvková organizace čerpat úvěr od finančních institucí, může tak učít teprve poté, co k tomuto dostane od svého zřizovatele patřičný souhlas.

Z hlediska hospodaření zřizují příspěvkové organizace několik fondů, a to:

- rezervní fond,
- investiční fond,
- fond odměn,
- fond kulturních a sociálních potřeb (FKSP).

Rezervní fond se zřizuje s úmyslem krytí případných ztrát, či k financování dalšího rozvoje společnosti. Legislativa v tom to směru hovoří o dosažení lepšího výsledku hospodaření, čímž je logicky zamýšlen stav, kdy výnosy hospodaření příspěvkové

organizace převyšují provozní náklady. Do investičního fondu proudí příspěvky z odpisů hmotného a nehmotného majetku, z jeho prodeje; dále pak částky, které pocházejí z dotací investičního charakteru ze státních fondů. Fond odměn se tvoří ze zlepšeného výsledku hospodaření příspěvkové organizace – přednostně se z něho dorovnávají případná překročení výdajů na platy, posléze je možné jej využít jako fond s pozitivním efektem na motivaci zaměstnanců k výkonu. Tento fond se zřizuje za účelem financování investičních potřeb organizace – do výše 80 % limitu prostředků na platy. Pokud je saldo těchto fondů kladné, převádí se na konci kalendářního roku peněžní prostředky do roku příštího. V případě FKSP, který je fondem zaměstnavatele, dochází k průběžnému shromažďování záloh z roční plánované výše. Čerpání příspěvků z tohoto fondu se řídí zvláštním předpisem, přičemž si příspěvkové organizace k jeho využívání tvoří vlastní směrnice. Neopomenutelnou roli u tohoto fondu zastupuje i odborová organizace, je-li v příspěvkové organizaci založena.

Dle § 28 zákona 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů, musí příspěvková organizace sestavit rozpočet a střednědobý výhled rozpočtu, který kraj, v roli zřizovatele schvaluje. Rozpočet příspěvkové organizace představuje osnovu výnosů a nákladů na kalendářní rok, kterého se rozpočet týká. Tímto plánem se následně financuje činnost příspěvkové organizace. Příspěvková organizace posléze hospodáří s prostředky získanými jak vlastní činností, tak s peněžními prostředky přijatými – a to z rozpočtu zřizovatele (kraje). Pokud příspěvková organizace tyto finanční prostředky nespotřebuje do konce kalendářního roku, převede je do rezervního fondu. Ty pak mohou být použity jako zdroj financování v následujících letech, je však nutné je vynaložit jen na stanovený účel. Pokud příspěvková organizace dosáhne ze své doplňkové činnosti zisk, dá se využít zásadně ve prospěch hlavní činnosti. Pokud by příspěvková organizace zamýšlela se ziskem vynaložit jinak, může tak učinit tehdy, pokud k tomu dá zřizovatel svolení. Dále musí hospodařit i s prostředky svých fondů, s různými peněžními dary, včetně peněžních prostředků poskytnutých z Národního fondu a ze zahraničí. (Zákon o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů, 2007).

### **3.2 Postavení ředitele školy**

Ředitel školy patří mezi stěžejní zaměstnance každé školy, jelikož zodpovídá nejen za kvalitu vzdělávání, ale i za volbu pedagogických pracovníků a provozních zaměstnanců.

Za další mu na bedrech leží odpovědnost za finanční hospodaření školy. Tato funkce nese v každém případě velké množství zodpovědnosti, která tak po řediteli školy vyžaduje, aby byl nejen dobrým manažerem a lídrem, ale zároveň kvalitním pedagogem a odborníkem hned v několika klíčových oblastech v oblasti školství. Ředitelé škol však také kromě přímé vyučovací povinnosti prosazují svá práva a plní své povinnosti, a to na základě právních předpisů, podle kterých oblast školství funguje (Trojan, 2021, s. 18).

### **3.2.1 Důležité předpisy ve školství**

Ředitel každé školy, ať už se jedná o školu mateřskou, základní nebo střední, musí v rámci své funkce zohledňovat právní předpisy a řídit se jimi. Nejdůležitějším právním předpisem je Listina základních práv a svobod, která zmiňuje, že každý má právo na vzdělání. Tato formulace vychází z faktu, že základní a střední stupeň vzdělávání je v České republice bezúplatný, pokud se nejedná o školy, které mají soukromého zřizovatele.

Pro ředitele je však legislativním pilířem školský zákon, který se řadí mezi objemné zákony a stanovuje podmínky, za kterých se vzdělávání uskutečňuje. Zaměřuje se nejen na práva a povinnosti škol a školských zařízení, ale zmiňuje i práva a povinnosti žáků a jejich zákonných zástupců, věnuje se i pedagogickým pracovníkům. Podle tohoto zákona musí ředitelé realizovat vzdělávací proces, a to za časté dopomoci různých komentářů, které se k zákonu vydávají, zejména z důvodu mezerovitosti zákona.

Podle školského zákona, § 28, odst. 2, musí školy vést tzv. matriku, která obsahuje údaje o žácích, jako jsou jméno a příjmení, rodné číslo, státní občanství, obor vzdělání, období školního vzdělávání, výsledky vzdělávání nebo kázeňská opatření. Tyto údaje se pak předávají prostřednictvím výkazů Ministerstvu školství, mládeže a tělovýchovy, v předem určených termínech. Ředitelům v této oblasti náleží povinnost součinnosti, která vyplývá z vyhlášky č. 364/2005 Sb., o vedení dokumentace škol a školských zařízení a školní matriky, a o předávání údajů z dokumentace škol a školských zařízení a ze školní matriky (vyhláška o dokumentaci škol a školských zařízení), ve znění pozdějších předpisů.

Dalším zákonným předpisem je vyhláška č. 16/2005 Sb., o organizaci školního roku, ve znění pozdějších předpisů, na jejímž základě je upravován každý školní rok. A to z hlediska délky jeho trvání, termínů předávání vysvědčení, rozložení prázdnin a podobně. Tato vyhláška je pro školy závazná, pozměnit ji lze jen ze závažných provozních důvodů, po dohodě se zřizovatelem školy, nebo z důvodu nastalé, neovlivnitelné situace.



Pro každou školu je také klíčová oblast bezpečnosti zdraví, kterou se zabývá vyhláška č. 64/2005 Sb., o evidenci úrazů dětí, žáků a studentů ve znění pozdějších předpisů. Dle této vyhlášky musí všechny školy evidovat úrazy, které se přímo ve škole, nebo na školních akcích staly, dále tyto skutečnosti musí nahlásit odpovědným institucím a být součinné při dalších administrativních úkonech s úrazy spojenými.

Nelze opomenout ani zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů. Tento zákon určuje, kdo je pedagogickým pracovníkem, jaké jsou podmínky kvalifikace učitelů, rozvrhuje míru přímé a nepřímé pedagogické činnosti, zmiňuje další vzdělávání pedagogů. Jak již bylo řečeno výše, ředitel školy zodpovídá za kvalitu vzdělávacího procesu, proto jsou fakta v tomto zákoně pro řízení školy velice důležitá, zejména pokud se jedná o podmínky výjimečného zaměstnávání nekvalifikovaných pedagogů. Tento zákon je speciální úpravou k zákoníku práce, proto má jeho použití přednost.

### **3.2.2 Správa regionálního školství**

V tomto pojetí se jedná především státní správu, kterou implementuje Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, Česká školní inspekce a krajské úřady v přenesené působnosti a samosprávu vykonávanou zejména obcemi a kraji, případně krajskými úřady v samostatné působnosti.

Česká republika, ve vztahu k regionálnímu školství vykazuje vysokou míru přenesení povinností ve školství a určitou nezávislost škol. Ve státní správě v oblasti je pak patrné, a to zejména u oblasti školství, že školám je povoleno pouze to, co doslovně zmiňuje zákon. V republikovém měřítku je pak Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, nejdůležitějším orgánem, který, dle školského zákona „řídí výkon státní správy ve školství v rozsahu stanoveném tímto zákonem a odpovídá za stav, koncepci a rozvoj vzdělávací soustavy“.

Za účelem plnění těchto funkcí svěřuje školský zákon ministerstvu nástroje a způsoby ovlivňování:

- školský rejstřík, který ministerstvo vede,
- rozdělování financí ve školské soustavě,
- Česká školní inspekce, v jejímž čele je ústřední inspektor jmenovaný ministrem,

- tvorba rámcových vzdělávacích programů a dlouhodobých záměrů vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy,
- tvorba právních předpisů (zákonů, vyhlášek a nařízení).

Orgánem státní správy na nižší úrovni jsou právě krajské úřady, v roli zřizovatele, které se ve svých lokalitách věnují podobným záležitostem, jako ministerstvo na úrovni celorepublikové (Svoboda, 2017, s. 112).

### **3.2.3 Práva a povinnosti ředitele školy**

Jelikož se tato práce zaměřuje na střední školství, bude v následující kapitole uvažováno o středním školství.

Ředitel je v pozici vedoucího profesionála ve škole. Všem ostatním pedagogickým i nepedagogickým pracovníkům by ředitel měl poskytovat vizi, vedení a koncepci školy a zodpovídat za to, že je škola vedena tak, aby byly splněny její cíle. Náplní ředitelů by také mělo být vyhledávání podpory širšího okolí školy, vytvářet a rozvíjet vazby s jinými školami, institucemi, zaměstnavateli, úřady práce. Trendem 21. století je opětovné navazování spolupráce mezi středními školami a firmami, pro které se žáci nezřídka učí, a to dosažení požadovaného vzdělání pak do těchto firem nastupují jako kmenoví pracovníci. Ředitel je zodpovědný za vytváření produktivního vyučovacího prostředí, za každodenní řízení, organizaci a administraci školy.

Do své funkce je ředitel jmenovaný zřizovatelem, kterým bývá, v případě středních škol, kraj. Jeho funkční období je šestileté. Jméno zvoleného ředitele je zapsáno v rejstříku škol, který je průběžně aktualizován.

Konkurzní řízení se koná podle vyhlášky č. 54/2005 Sb., o náležitostech konkursního řízení a konkursních komisích, ve znění pozdějších předpisů. Tato vyhláška uvádí podmínky konání konkurzů, složení výběrové komise či kvalifikační podmínky uchazečů o post ředitele. Školský zákon pak stanovuje jmenování ředitelů škol zřizovaných ministerstvem, krajem, obcí nebo svazkem obcí. Ředitel je jmenován podle pravidla „funkčních období“ ředitelů.

Školský zákon uvádí, že ředitel je jmenován zřizovatelem na vedoucí pracovní místo, a to na základě jím vyhlášeného konkurzu. Zároveň však stanovuje podmínky, kdo ředitelem může být jmenován. Předpoklady pro výkon činnosti ředitele stanovené zákonem

o pedagogických pracovnících. Jak uvádí ÚZ č. 1501 Regionální školství a pedagogičtí pracovníci (2022), jedná se zejména o:

- Plnou způsobilost k právním úkonům – z hlediska našeho právního systému se jedná zejména o dosažení plnoletosti, tj. dovršení 18 let života.
- Odbornou kvalifikaci – zákon o pedagogických pracovnících uvádí různé typy pedagogických pracovníků, přičemž i nekvalifikovaní uchazeči (avšak s ukončených magisterským vzděláním) o funkci ředitele školy mají možnost si vzdělání do dvou let od nástupu do funkce doplnit, a úspěšně jej dokončit.
- Bezúhonnost – uchazeč o pozici ředitele školy nesmí být odsouzen za úmyslný trestný čin, nebo za nedbalostní trestný čin související s pedagogickou profesí. Bezúhonnost se prokazuje doložením výpisu z rejstříku trestů, ne staršího třech měsíců.
- Zdravotní způsobilost – dokládá se na základě absolvované vstupní lékařské prohlídky, v rámci které smluvní lékař vyhodnotí zdravotní stav uchazeče, a to vždy před jeho jmenováním do funkce.
- Doba uznatelné praxe – v případě středních škol se jedná o dobu pěti let, přičemž získanou praxí se rozumí „výkon přímé pedagogické činnosti nebo činnosti, pro kterou jsou potřebné znalosti stejného nebo obdobného zaměření, nebo v řídicí činnosti nebo v činnosti ve výzkumu a vývoji“ (Zákon č. 563/2004 Sb., § 5, 2022).
- Funkční studium ředitelů škol – tento typ studia jsou ředitelé jmenovaní do funkce po 1. 1. 2005 povinni absolvovat nejpozději do 2 let ode dne, kdy začali vykonávat funkci ředitele školy. Toto studium se obsahově zaměřuje na nejdůležitější oblasti řízení školy, a to legislativu, ekonomiku, pracovní právo a samotné řízení školy, jeho absolvování ze strany ředitele je tedy pro úspěšný chod školy nezbytné. V případě, že ředitel toto studium do dvou let od nástupu do funkce neabsolvuje, má zřizovatel právo ho z funkce odvolat – pak mu musí být nabídnuto takové pracovní zařazení, které bude odpovídat jeho kvalifikaci.
- Dle § 4 Zákona o pedagogických pracovnících se podmínka prokázání znalosti českého jazyka vztahuje pouze na ty pedagogické pracovníky, kteří své kvalifikace dosáhli studiem v jiném jazyce, než je český jazyk.

Zřizovatelé si samozřejmě mohou, vyjma shora uvedených předpokladů, klást i jiné, vlastní podmínky na uchazeče, nikdy však nesmějí být jakýmkoliv způsobem diskriminační. Může se jednat např. o znalost školské legislativy, prokazatelné organizační či manažerské schopnosti.

Jak uvádí Štoček (2017, s. 20-21) do funkce ředitele je vítěz konkurzu jmenovaný zřizovatelem. Přestože jej jmenuje zřizovatel, je stává se ředitel zaměstnancem školy, nikoliv zřizovatele. Obsah pracovního poměru založeného jmenováním musí rovněž odpovídat požadavkům kladeným na pracovní poměr obecně. Stejně jako pracovní smlouva v kterékoliv jiné pozici, musí i zde být určený konkrétní datum nástupu do funkce, místo výkonu práce, zároveň i kompetentní manažerská činnost, do které je zaměstnanec jmenován, tedy druh práce.

Dle školského zákona, konkrétně § 164, odst. 1, ve znění pozdějších předpisů, plní ředitel školy následující činnosti:

- *„rozhoduje ve všech záležitostech týkajících se poskytování vzdělávání a školských služeb,*
- *odpovídá za to, že škola a školské zařízení poskytuje vzdělávání a školské služby v souladu s tímto zákonem a vzdělávacími programy,*
- *odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání a školských služeb,*
- *vytváří podmínky pro výkon inspekční činnosti České školní inspekce a přijímá následná opatření,*
- *vytváří podmínky pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a pro práci školské rady,*
- *zajišťuje, aby žáci, studenti a zákonní zástupci nezletilých žáků byly včas informovány o průběhu a výsledcích vzdělávání dítěte, žáka nebo studenta,*
- *zajišťuje spolupráci při uskutečňování programů zjišťování výsledků vzdělávání vyhlášených ministerstvem,*
- *odpovídá za zajištění dohledu nad dětmi a nezletilými žáky ve škole a školském zařízení.“*

Výše uvedený zákon uvádí i další, neméně podstatné kompetence ředitele školy, se kterými se v rámci vedení školy ředitel potýká. Jedná se o rozhodování jeho osoby, která je pověřená výkonem v oblasti státní správy. Ředitel může zamítnout žádost o povolení

individuálního vzdělávací plánu žáka, přijmout žáka ke vzdělávání ve střední škole, zamítnout žádost o přestup, nebo změnu oboru vzdělání. Stejně tak má je kompetentní při rozhodování o přerušení vzdělávání a opakování ročníku žákem, je oprávněný zahájit správní řízení o podmíněném vyloučení či vyloučení žáka ze školy, dále zamítnout žádost o uznání dosaženého vzdělání.

Již zmíněné správní řízení je realizováno v souladu se zákonem č. 55/2004 Sb., správní řád, ve znění pozdějších předpisů, podle kterého musí ředitel školy konat. Nadřízeným správním orgánem ve věcech týkajících se školského zákona, § 165, odst. 2, ve znění pozdějších předpisů je krajský úřad, ke kterému se lze odvolat proti rozhodnutí ředitele střední školy.

Jak uvádí Dandová (2020, s. 44), přímá vyučovací povinnost ředitele střední školy se týká přímo výuky studentů. Přestože role ředitele obecně zahrnuje mnoho správních a organizačních úkolů, jsou ředitelé účastni i v samotném pedagogickém procesu.

Přímá vyučovací povinnost ředitele může zahrnovat:

- Výuku určitých předmětů – ředitel může být kvalifikován pro výuku konkrétního předmětu a rozhodne se ho nadále vyučovat. V takovém případě přebírá plnou odpovědnost za výuku daných předmětů a vyučuje studenty.
- Třídnickou roli – ředitel může sebe přiřadit jako třídního učitele určité třídy. V této funkci se bude starat o každodenní záležitosti třídy, jako je řešení konfliktů, komunikace se studenty a rodiči a sledování pokroku studentů.

Nepřímá vyučovací povinnost ředitele střední školy se zaměřuje na správní a organizační úkoly, které jsou spojeny s řízením školy a zajištěním jejího hladkého provozu. Tyto povinnosti zahrnují:

- Řízení a plánování školních aktivit – ředitel je zodpovědný za řízení a koordinaci různých školních aktivit, jako jsou akademické programy, sportovní události, kulturní akce a výlety.
- Personální záležitosti – ředitel má na starosti zaměstnávání učitelů a dalšího personálu školy. To zahrnuje výběr, nábor a hodnocení učitelů, řízení pracovních smluv, organizování profesního rozvoje a vyřizování stížností zaměstnanců.

- Finanční řízení – ředitel odpovídá za správu finančních prostředků školy. Toto zahrnuje sestavování rozpočtu, správu financí, vyjednávání s dodavateli, plánování nákupů a dohled nad hospodařením s penězi.
- Školní politika a právní záležitosti – ředitel se musí zabývat implementací školní politiky a řízením právních záležitostí.

Je důležité poznamenat, že přímá a nepřímá vyučovací povinnost ředitele střední školy mohou být různé v závislosti na konkrétních podmínkách, politice školy a osobních preferencích ředitele. Někteří ředitelé se mohou rozhodnout zaměřit výhradně na správní a organizační povinnosti, zatímco jiní zaměřují svou energii na pedagogický proces. Jak uvádí § 23 Zákona 563/2004 Sb., rozsah hodin přímé pedagogické činnosti je vždy stanoven podle prováděcího právního předpisu. Při sjednání kratší než stanovené týdenní pracovní doby, se úměrně tomu sníží rozsah přímé pedagogické činnosti.

### 3.2.4 Školská rada

Významným orgánem, který je zapojený do chodu školy, je školská rada. „*Školská rada je orgán školy umožňující zákonným zástupcům žáků podílet se spolu s vedením školy, pedagogickými pracovníky, zástupci zřizovatele a dalšími osobami na správě školy. V kompetenci školské rady je komentovat a schvalovat nejdůležitější koncepční dokumenty školy (školní vzdělávací program, školní řád, pravidla pro hodnocení žáků, výroční zprávu školy, návrh rozpočtu apod.), projednávat inspekční zprávy České školní inspekce, podávat podněty řediteli i zřizovateli nebo navrhopvat vyhlášení konkurzu na ředitele školy. Zákonní zástupci žáků představují jednu třetinu personálního obsazení školské rady, tedy významnou část, která je schopna uvedené záležitosti podstatně ovlivňovat*“ (ČŠI – Tematická zpráva, 2017, s. 4).

Jak z výše uvedeného vyplývá, školská rada opomíjí ředitele školy, který nemůže být jejím členem, ale je povinen se jejího setkání zúčastnit, pokud ho k tomu předseda školské rady vyzve. Školská rada v každé škole je zřizována zřizovatelem. Ředitel musí zpřístupnit školské radě informace o škole, apriori pak dokumentaci školy, a nesmí znemožňovat školské radě konat její práci. V kompetenci ředitele školy jsou i řádné volby do školské rady, které musí proběhnout v souladu s volebním řádem (§ 127, Zákon 561/2004 Sb.).

Ukotvení školské rady z legislativního hlediska sahá do roku 2005, od kterého se zřizuje povinně. Třetinu členů školské rady jmenuje zřizovatel, třetinu tvoří zvolení zástupci nezletilých žáků a zletilí žáci (studenti) a třetinu zástupci pedagogických pracovníků. Mezi základní kompetence školské rady patří schvalování výroční zprávy, školního řádu a jeho dodatků, dále pak schvalování pravidel hodnocení výsledků vzdělávání žáků. Od roku 2012 může navrhnout odvolání ředitele. Přesto, i přes relativně široké kompetence, které školské radě umožňuje zákon, plní tento orgán obvykle jen formální činnost. (Svoboda, 2017, s. 115).

### 3.3 Střední školství a jeho financování do roku 2019

Financování regionálního školství prošlo v minulých letech, konkrétně roku 2020, relativně obsáhlou reformou. Z teoretického hlediska je tedy nutné rozlišovat, k jakým konkrétním změnám došlo, a jak se následně projeví do praktického fungování škol, respektive do jejich hospodaření.

Jednotlivé školy, které byly zřízeny jako příspěvkové organizace, se před reformou řídily v oblasti financování vyhláškou č. 65/2005 Sb., která stanovovala členění krajských normativů a další náležitosti spojené s krajskými normativy.

Školy jsou na základě normativů financovány již od roku 1992. Definici finančního normativu představuje „částka vyjádřená v korunách, která udává průměrný příspěvek státu (dotační minimum) na pokrytí nákladů spojených s příslušnou činností (vzdělávání, ubytování, stravování aj.) na jednoho žáka na určitém typu školy za jeden rok“ (Peková, 2005, s. 137).

Do této doby se normativy se dělily na republikové a krajské. Byly určeny k zastřešení majoritních neinvestičních výdajů, které tvoří největší část školských výdajů. Do těchto výdajů spadají zejména náklady na mzdy, na materiální vybavení (náklady na provoz, energie apod.), které činí na každé škole 60–65 % neinvestičních výdajů.

Republikové normativy jsou stanovovány Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy a vyjadřují průměrný příspěvek státu na pokrytí nákladů na jednoho žáka či studenta podle příslušné věkové kategorie na kalendářní rok. Dle Špačkové (2014, s. 24) byly republikové normativy stanovovány ze strany Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy a vyjadřovaly průměrný příspěvek státu na pokrytí nákladů na jednoho žáka či studenta podle příslušné věkové kategorie na kalendářní rok.

Normativy rovněž udávaly mezní hranici objemu mzdových prostředků a zároveň stropovaly i počty zaměstnanců, které mohly školy zaměstnávat. Jak udává školský zákon, *„představují základní nástroj pro rozpis finančních prostředků vyčleněných v rozpočtu MŠMT na regionální školství územně samosprávných celků do rozpočtů jednotlivých krajů.“*

Krajské normativy se členily na mzdovou část a na ostatní neinvestiční výdaje. Mzdová část normativů obsahovala průměrné výdaje na tarifní složky, mimotarifní složky i nenárokové složky platů pedagogů i nepedagogických pracovníků. Nikterak se nezohledňovalo věkové složení pedagogického sboru daných škol, což se odráželo na výši



tarifní části platů a snižovalo objem prostředků, které školám zůstaly na další složky platu – motivace pedagogů k lepším výkonům byla tedy mizivá.

Rozsah výdajů reprezentuje celková výše přímých neinvestičních výdajů poskytovaných ze státního rozpočtu, které se rozdělují na mzdové prostředky, odvody a ostatní neinvestiční výdaje. Z ostatních neinvestičních výdajů se hradí nákupy školních pomůcek, nemocenská zaměstnance během prvních 14 dnů nemoci, či další vzdělávání pedagogů (Černá et.al., 2015).

Republikové normativy zároveň vyjadřovaly limit zaměstnanců, kteří připadali na jeden tisíc dětí v konkrétní věkové kategorii. Finance se tak rozdělovaly na principu počtu skutečně realizovaných výkonů, tudíž nebyly zohledňovány skutečné výdaje školy. (Peková et al., 2005, s. 89). Na základě vyhlášky č. 492/2005 Sb., o krajských normativech stanovily krajské úřady výši krajských normativů, podle které byly finanční prostředky jednotlivým školám poskytovány. Cílem krajských normativů bylo účelné zohlednění situace daných škol a zařízení v konkrétních lokalitách. V úvahu byly brány podmínky jako např. velikost školy, stav budovy, stavební vybavenost školy, dostupnost školy z hlediska infrastruktury a spojů apod. (Peková et al., 2012, s. 90). Kraj v objemu přidělených prostředků rovněž zohledňoval své zájmy v oblasti vzdělávací politiky a náročnost daného studia. Krajské normativy tak byly v každém kraji České republiky jiné, což samozřejmě vedlo leckdy až k závratným rozdílům mezi kraji napříč republikou. Tato nejednota byla důvodem k zahájení debat o potřebě změny financování regionálního školství.

Docházelo totiž k tomu, že v soustavě, která se zakládala na principu financování školy tzv. na žáka, nastávalo mnoho obtíží. V sektoru středního odborného školství logicky docházelo k situacím, že školy přijímaly ke studiu nejvyšší možný počet žáků, a to i takových, kteří ke studiu zvoleného oboru neměly sebemenší předpoklady, jelikož jejich příjmy se od počtu žáků zapsaných do studia odvíjely. Školy tak snižovaly požadavky na studenty, klesala kvalita výsledků vzdělávání. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy pak školám poskytlo dodatečné finanční prostředky.

Finanční prostředky, které střední školy získávaly ze státního rozpočtu samozřejmě nepostačovaly na pokrytí veškerých nákladů školy. Musely tedy získat další finance, a to od svého zřizovatele, kraje, případně z jiných zdrojů. Na tuto situaci pamatuje Školský zákon v § 180. Jak uvádí Katzová v Komentáři ke školskému zákonu, (2009, s. 59), zřizovatel

spravuje tato zařízení především prostřednictvím zabezpečování investičních výdajů a neinvestičních nákladů.

Z výše uvedeného vyplývá, že zřizovatelé, respektive kraje, hradily zejména provozní výdaje, které se týkaly provozu budov, ve kterých škola vykonávala vzdělávací a výchovnou činnost. Do této oblasti spadala údržba a rekonstrukce budov, zálohy za energie, platby za úklidové prostředky či kancelářské potřeby. Stejně tak i zde se objem prostředků poskytovaný školám odlišoval, jelikož některé školy spravovaly jednu budovu, jiné, vzhledem k možným odloučeným pracovištím či domovům mládeže apod., spravovaly budov hned několik.

Dalo by se tedy stanovit, že financování školství do roku 2019 probíhalo ve dvou etapách:

- 1. etapa – Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy rozepsalo finanční prostředky na přímé výdaje na vzdělávání, a to na základě na kraje.
- 2. etapa – Krajské úřady vytýčily dle vlastního uvážení normativy krajské, a to na jednotku výkonu – ať už to byl žák, dítě umístěné v dětském domově, student ubytovaný na domově mládeže, či stravující se žák ve školní jídelně. Poté se peníze přerozdělily konkrétním školám a školským zařízením.

Přestože školský zákon relativně striktně vymezuje, na co mohou střední školy získat prostředky ze státního rozpočtu, u krajů tak zásadový není. Kraje mohou školám dodat vyšší objem financí na neinvestiční výdaje, které jsou jinak hrazené ze státního rozpočtu (Svoboda & Marinčák, 2007, s. 113).

Kraj, v roli zřizovatele, střední školy z hospodářského hlediska nejen kontroluje, ale poskytuje jim i mimorozpočtové zdroje financování:

- provádět kontrolu hospodaření zřizovaných škol,
- schvalovat výši zlepšeného výsledku hospodaření a jeho přerozdělení do konkrétních fondů,
- poskytovat školám souhlas k tomu, aby část svého rezervního fondu použily k posílení svých investičního fondů.

### 3.4 Střední školství a jeho financování po reformě

Dlouhá období diskutovaná, návrhy pozměňovaná reforma vešla v platnost 1. ledna 2020. Týkala se nejen škol základních, ale rovněž i středních škol, jejichž zřizovateli jsou jednotlivé krajské úřady. Tento přechod k novému systému financování znamenal jak úpravu stávajících právních předpisů, tak vydání nových. Jednalo se o samotný školský zákon, dále pak o Nařízení vlády č. 123/2018 Sb., o stanovení maximálního počtu hodin výuky financovaného ze státního rozpočtu pro základní školu, střední školu a konzervatoř zřizovanou krajem, obcí nebo svazkem obcí a o Zákon o státním rozpočtu vztahující se ke konkrétnímu kalendářnímu roku.

Nový systém financování pozměnil stávající strukturu přerozdělování finančních prostředků školám. Krajské úřady se staly pouze jakýmsi prostředníkem mezi školami a MŠMT, jelikož již nezasahovaly do objemu finančních prostředků, které jednotlivým školám připadnou. V předešlém normativním financování se vycházelo z republikových normativů, které po reformě (od roku 2020) zůstaly závazné pouze pro dětské domovy, stravovací zařízení, domovy mládeže, internáty, školská poradenská zařízení a školní kluby.

Tabulka 2: Republikové normativy podle § 161a a § 161b školského zákona pro rok 2022

Kategorie	NIV celkem Kč	Prostředky na platy celkem Kč	ONIV celkem Kč	Počet zaměstnanců
Republikový normativ podle § 161a odst. 1 připadající na:				
1 rodinnou skupinu dětského domova	3 343 826	2 446 978	20 830	5,0811
1 ubytovaného v internátu	162 151	118 643	1 034	0,2561
1 ubytovaného v domově mládeže	47 637	34 844	319	0,0831
Republikový normativ podle § 161b odst. 1 připadající na				
1 dítě, žáka, studenta	8 303	6 052	84	0,0189

Zdroj: MŠMT, (2022)

### 3.4.1 Reformní rok 2019

Změna systému financování si vyžádala pečlivou přípravu středních škol na nová pravidla. Rok 2019 byl stanoven jako stěžejním rokem. Protože se jednalo o důležitý krok, připravilo MŠMT pro střední školy dva rozvojové programy:

- Částečné vyrovnání mezikrajových rozdílů v odměňování pedagogických pracovníků mateřských, základních a středních škol, konzervatoří a školních družin v roce 2019 – cílem tohoto programu bylo snížit rozdíly mezi dosaženou úrovní nenárokových složek platů zmíněných pedagogických pracovníků a připravit školy na implementaci reformy financování regionálního školství.
- Podpora financování základních a středních škol při zavádění změny systému financování regionálního školství v období 9. – 12. měsíc 2019 – tento program se věnoval dofinancování úvazků nových pedagogických pracovníků, které nově vznikaly od 1. září 2019 v souvislosti se změnou financování regionálního školství, kdy školy začaly realizovat výuku podle Nařízení vlády č. 123/2018 Sb. MŠMT předpokládalo, že bude docházet k situacím, kdy školy 1. září 2019 přijmou nové zaměstnance, na které by měly dostat finanční prostředky, ale dle normativů by na ně nárok neměly. Účelem programu tedy bylo pomoci školám s překlenutím tohoto finančního rozdílu a dorovnat jej.

Původní plán uskutečnění reformy regionálního školství byl stanoven na 1. 1. 2019, ale nakonec došlo k jeho odložení až na 1. 1. 2020. Mezi zásadní změny, které z reformy financování vplynuly, je obnovení stanovení normativů regionálního školství do gesce MŠMT.

Cílem reformy bylo průhlednější uspořádání systému rozdělování peněz školám a školským zařízením, stanovení striktních pravidel pro financování, zahlazení rozdílů v odměňování zaměstnanců a v neposlední řadě i upravit komplikovanost ekonomické administrativy. Poreformní rozpočet je možné rozčlenit na dvě skupiny, a to na stanovení objemu finančních prostředků na pedagogickou práci a nepedagogickou práci. Při vyčíslení financování pedagogické práce odevzdají školy MŠMT vybrané údaje o svých pedagogických pracovnících, a tím tak stanoví nárok na poskytnutí výše finančních prostředků ze státního rozpočtu. MŠMT provede kontrolu, nedošlo k přesáhnutí nároku, který se stanovuje prostřednictvím daných pravidel pro výpočet PHmax. Pokud je zjištěn

MŠMT úspěšné, dochází k navýšení objemu finančních prostředků pro konkrétní školy o částky na nárokové a nenárokové složky platů.

Obrázek 1: *Financování pedagogické práce*

NÁKLADOVÉ FINANCOVÁNÍ	NORMATIVNÍ FINANCOVÁNÍ				
	Ostatní nárokové složky			Nenárokové složky	
	zahrnuje (nebude však účelově členěno)				
<b>Tarifní platy</b>	<b>Příplatek za vedení</b>	<b>Zvláštní příplatek</b>	<b>Ostatní příplatky</b>	<b>Osobní příplatek</b>	<b>Odměny</b>
nařízení vlády č. 341/2017 Sb.	stanoví MŠMT jako normativy na 1 úvazek pedagoga				
výkaz P 1c-01 (oddíly IVa, IVc) => <b>TARIFY</b> (stanovení ročního objemu tarifních platů pro každý druh školy a školní družinu zvlášť)	počet úvazků dle výkazu P 1c-01 (oddíly IVa, IVc) => <b>ÚVAZKY</b> (stanovení počtu úvazků pedagogických pracovníků pro každý druh školy a školní družinu zvlášť)				

Zdroj: MŠMT – změny financování regionálního školství (2019)

Obrázek 2: *Financování nepedagogické práce*

	MŠ	ZŠ	SŠ	Konz.	VOŠ	ZUŠ
<b>MŠMT</b>	<b>Normativ na ředitelství</b>					
	podle počtu tříd			podle počtu žáků		
	<b>Normativ na pracoviště</b>					
	podle počtu tříd			podle počtu žáků		
	<b>Normativ na třídu</b>		Normativ na třídu v oboru vzdělání	<b>Normativ na žáka v oboru vzdělání</b>		
<b>KRAJSKÝ ÚŘAD</b>	<b>REZERVA</b>					

Zdroj: MŠMT – změny financování regionálního školství (2019)

### 3.4.2 Sestavování výkazů

Z důvodu zavedení nového financování je pro střední školy nezbytně nutné, aby předkládané výkazy byly po formální stránce bezchybné. Jakákoliv odchylka či chyba by mohla vést k mylnému poskytnutí finančních prostředků. Údaje ve výkazech jsou pevně spjaty s úrovní PHmax, školy musejí při sběru dat z matrik zaměřit pozornost na správnost uváděných údajů.

Mezi nejdůležitější výkazy pak patří výkaz M8 o střední škole, který je sestaven právě z dostupných informací obsažených ve školní matrice. Kontrola výkazu M8 spadá i do gesce České školní inspekce, která má možnost přezkoumat shodu údajů ve výkazu uvedených, s těmi skutečnými. (Změny financování regionálního školství, MŠMT, 2019, s. 28).

Mezi podstatné výkazy patří i výkaz P1c-01 o evidenčním počtu zaměstnanců v regionálním školství, ve kterém škola uvede počet úvazků pedagogických pracovníků v závislosti na rozdělení podle platových stupňů a tříd, stejně tak uvádí i zdroj financování. (Změny financování regionálního školství, MŠMT, 2019, s. 30).

### 3.4.3 PHmax

Označení PHmax bylo ve společnosti zcela novým pojmem, který vyjadřuje maximální počet odučených hodin teoretického i praktického vyučování, které jsou financované ze státního rozpočtu. Tento údaj má své pevné postavení v Nařízení vlády č. 123/2018, ve kterém jsou stanoveny limity pro různé kategorie PHmax. V zásadě se jedná o rozčlenění oborů, které se na středních školách vyučují, následně pak o vymezení tříd na jednooborové nebo víceoborové.

Nařízení vlády č. 123/2018 zmiňuje i termín PH školy, které se stanovuje podle sestavených rozvrhů hodin ve třídách dané školy, což v součtu odpovídá celkovému počtu odučených hodin, uceleně za školu. Je zohledňováno i povinné členění žáků v jistých předmětech (např. cizí jazyky, laboratorní výuka, odborný výcvik).

Paralela těchto dvou termínů je značně podstatná z hlediska výše přidělených prostředků. Jestliže překročí PH školy výši PHmax, která je určena nařízením vlády, budou škole poskytnuty finance do výše PHmax. Pokud nastane situace, že PH školy bude na nižší úrovni než dle předpisů vypočítaný PHmax, získá škola objem finančních prostředků

odpovídacích PH školy. Pro přesné stanovení výše PHmax je zásadní i počet žáků ve třídě, který se vypočítává průměrem. Do výpočtu se zahrnují údaje o typu třídy, formě vzdělávání a o daných oborech. (Reforma financování školství, 2019).

Řada středních odborných škol a středních odborných učilišť byla sužována obavami ohledně přiděleného objemu finančních prostředků, jelikož tyto typy škol mají složitou strukturu oborů, obtížně shánějí kvalifikovaný personál na pedagogické pozice, a v určitých oborech vzdělávají malé procento žáků. Školy tak řešily otázku, zda bude muset být jejich činnost dofinancována, nebo dojde k přenastavení systému oborů středních škol.

Postup výpočtu PHmax u oborů středních odborných škol je o něco složitější než u škol základních, přestože princip zůstává obdobný. Primárně je důležité mít stanovený počet žáků a údaje o počtu tříd. V případě základních škol dochází k součtu tříd a žáků samostatně za první a druhý stupeň. Průměrný počet žáků je dán poté, co se vydělí žáci třídami. Výsledné číslo poté školy vyhledají v tabulkách hodnot, které jsou od MŠMT k dispozici a tento údaj vynásobí počtem tříd. Výsledkem je pak číslo, které odpovídá maximálnímu možnému počtu hodin za týden, na které dostane škola přidělené finance. U středních škol se do výpočtu zohledňují okolnosti počtů oborů ve třídách (zda jsou jednooborové, nebo víceoborové), druhy oborů a počet tříd. U víceletých gymnázií musí být výpočet rozdělen zvlášť pro dobu základního vzdělávání. Žáci s IVP jsou započítáváni do celkových počtů žáků podle oborů vzdělání a ročníků (Reforma financování školství, 2019).

#### **3.4.4 Postup výpočtu PHmax v případě středních škol**

Pro ukázkou výpočtu PHmax na konkrétním příkladu je zvolen čtyřletý obor 23-41-M/01 Strojírenství (v denní formě studia), který je zakončen maturitní zkouškou. Nejprve v případě jednooborové třídy, do které není zakomponován žádný jiný obor.

- 1) Stanovení průměrného počtu žáků ve třídě

Počet žáků = 100

Počet tříd = 4

Výpočet:  $100 : 4 = 25$

⇒ z výše uvedených údajů vyplývá, že průměrný počet žáků je 25.

- 2) Obor Strojírenství má v Nařízení o PHmax při daném průměrném počtu žáků přidělenou hodnotu 56, což je odpovídající hodnota PHmax.

- 3) Celková hodnota PHmax je následně vynásobena počtem tříd daného oboru vzdělávání čili  $56 \times 4 = 224$ .
- 4) V tomto případě by celkový PHmax pro obor Strojírenství činil 224.

V případě víceoborové třídy je třída zřízena pro žáky 2 a více oborů. Výuka všeobecně vzdělávacích předmětů probíhá dohromady, kdežto na předměty odborné se žáci dělí dle svého oborové zaměření. Organizaci víceoborových tříd upravuje vyhláška č. 13/2005 Sb. o středním vzdělávání a konzervatoři.

Aby mohla být víceoborová třída vytvořena, nesmí být počet žáků jednoho oboru vyšší než 17, celkový maximální počet žáků ve třídě je 30. Do takovéto třídy nelze kombinovat žáky s odlišnou délkou vzdělávání, stejně tak se musí jednat o žáky stejného ročníku. Pro obory H a E platí zásada, že mohou být do jedné třídy umístěny tři obory, pro obory M a L pak obory dva (Metodika výpočtu PHmax pro střední vzdělávání, MŠMT, 2019).

V případě dvouoborové třídy, na příkladu oboru 23-41-M/01 Strojírenství a 23-45-M/01 Dopravní prostředky, je postup výpočtu následující:

- 1) Stanovení počtu žáků ve třídě:  
Strojírenství = 67  
Dopravní prostředky = 47  
Počet tříd = v obou případech 4  
Výpočty:  $67 : 4 = 16,75$   
 $47 : 4 = 11,75$   
⇒ z výše uvedených údajů vyplývá, že průměrný počet žáků oboru Strojírenství je 16,75 a průměrný počet žáků oboru Dopravní prostředky je 11,75.
- 2) Následně v je nutné v Nařízení o PHmax dohledat příslušné obory a dle průměrného počtu žáků nalézt konkrétní hodnoty.  
Dvouoborová třída má pro obor Strojírenství u daného počtu žáků stanovenou hodnotu PHmax 37, u oboru Dopravní prostředky se jedná o hodnotu PHmax 34.
- 3) Celková hodnota PHmax je vypočítána vynásobením výsledných oborových hodnot počtem tříd daných oborů:  
Pro obor Strojírenství:  $37 \times 4 = 148$   
Pro obor Dopravní prostředky:  $34 \times 4 = 136$



V případě, že by určitá škola neměla ve vzdělávací nabídce jiné obory, jednalo by se v tomto případě o souhrnný výsledek PHmax školy –  $136 + 148 = 284$ . Pokud by škola disponovala i jinými obory, postupovalo by se při výpočtu obdobně.

### **3.4.5 Souhrn poznatků**

#### **Normativní financování**

Normativy určovaly finanční prostředky na jednoho žáka v konkrétní škole. Krajské úřady rozdělovaly finanční prostředky mezi „své“ školy podle republikových normativů, posléze podle klíče krajských normativů. Zvlášť se pak stanovovaly normativy pro soukromé a církevní školství. Důsledkem tohoto financování bylo často docházelo k nerovnému postavení jednotlivých srovnatelných škol v pozici příjemců.

#### **Financování na základě PHmax**

Nový způsob financování, pro který bylo zvoleno označení PHmax je oproti normativnímu způsobu financování založen na maximálním možném počtu odučených hodin v konkrétních oborech. Krajský úřad již nedisponuje svými normativy, ale pouze přeposílá školám stanovené finanční prostředky, které obdržel ze strany MŠMT. Pro střední školy je v tomto novém způsobu financování méně známý předpokládaný objem finančních prostředků, které by mohly obdržet, jelikož MŠMT vykazují pouze hodnoty PHmax, ministerstvo jim následně poskytne peníze na platy pedagogických pracovníků. Na financování nepedagogické práce jsou určeny prostředky dle normativů na školu, které jsou stanoveny z hraničních hodnot nepedagogických pracovníků, na samostatná pracoviště a na počty tříd daných oborů.

### 3.5 Právní úprava financování středních škol

Tato problematika je upravována značným množstvím právních norem. Jedná se zejména o:

- zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělání (školský zákon),
- zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla),
- zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů,
- zákon č. 306/1999 Sb., o poskytování dotací soukromým školám, předškolním a školským zařízením,
- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví,
- zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole),
- nařízení vlády č. 123/2018 Sb., o stanovení maximálního počtu hodin výuky financované ze státního rozpočtu pro základní školu, střední školu a konzervatoř zřizovanou krajem, obcí nebo svazkem obcí,
- vyhláška č. 310/2018 Sb., o krajských normativech.

Střední školy mají v zásadě dvě možnosti, jak získat peněžní prostředky. V prvé řadě se jedná o finance veřejné, v druhé pak o soukromé. Z hlediska veřejných financí je největší důraz kladen na prostředky ze státního rozpočtu, které by měly zastřešit výdaje na řádný chod škol, aniž by se školy dostávaly do finančních obtíží a nemohly plnit svůj účel – poskytovat vzdělávání. Primární podíl na výdajích představují platy pedagogických pracovníků.

Střední školy jsou neodmyslitelnou částí veřejného sektoru. V České republice jsou považovány za smíšené statky, které jsou uskutečňovány v přenesené působnosti. Fungování středních škol financováno ze státního rozpočtu, jedná se o výkon veřejné správy. Financování středních škol pramení z ústavního práva, které zaručuje přístup k bezplatnému vzdělání. Školský zákon, který se v průběhu času neustále mění, který doznal mnoha úprav patří k nejdůležitějším zákonům. Zabezpečení financování upravují i rozpočtová pravidla na celostátní a místní úrovni. Celá sféra je uspořádána i dalšími předpisy – nařízeními vlády, vyhláškami ministerstev a jiných úřadů. Svě opodstatnění mají i zásady rozpočtového práva.

Z hlediska financování středních škol se rozeznávají dva druhy veřejných zdrojů: zdroje ze státního rozpočtu a zdroje z ostatních veřejných rozpočtů (zdroje krajů).

Základní druhy výdajů veřejných rozpočtů jsou následující:

- investiční výdaje (IV) - kapitálové výdaje; jednorázové výdaje vynakládané na pořízení nebo zhodnocení majetkových složek,
- neinvestiční výdaje (NIV) - součást běžných výdajů; mají opakující se tendenci, (zejména výdaje na mzdy),
- ostatní neinvestiční výdaje (ONIV) - součást běžných výdajů – v regionálním školství jsou tak označovány NIV očištěné od mzdových výdajů, jež jsou součástí tzv. přímých výdajů na vzdělávání,
- výdaje programového financování – součást kapitálových i běžných výdajů státního rozpočtu,
- přímé výdaje na vzdělání (ze státního rozpočtu). Jedná se o zákonem stanovené NIV, které jdou ze státního rozpočtu – výdaje na platy a náhrady platů, eventuálně na mzdy jejich náhrady, odměny za práci na základě dohod o práci konané mimo pracovní poměr. Rovněž zde mohou být obsaženy výdaje jako je odstupné, výdaje na učební pomůcky, nebo výdaje na další vzdělávání pedagogických pracovníků a neinvestiční a investiční prostředky na inovační a rozvojové programy, které souvisejí s rozvojem škol a kvalitou vzdělávání (Valenta, 2004, s. 49).

Protože je za hlavní činnost středních škol považována výchova a vzdělávání žáků, získávají neinvestiční příspěvek v rozpisu na závazné ukazatele. Platy, ostatní osobní náklady a ostatní přímé neinvestiční výdaje jsou tzv. přímými vzdělávacími výdaji a jsou definovány ve Školském zákoně. Dotace na přímé vzdělávací výdaje přidělované z MŠMT, pak krajské úřady přerozdělují na školy, které zřizují.

## **4 Praktická část**

Praktická část se věnuje vývoji hospodaření konkrétní příspěvkové organizace na příkladu střední školy, a to Střední odborné školy a Středního odborného učiliště Kaplice, Pohorská 86. Sledovaným obdobím byly roky 2019–2022. Údaje, které jsou v praktické části uváděny, pocházejí z interních dokumentů dané příspěvkové organizace – zejména pak z účetních výkazů a z výročních zpráv. V rámci analýzy bude sledován nejen vývoj počtu žáků studujících na škole, ale zejména vývoj nákladů a výnosů, který bude následně vyhodnocen. Praktická část se věnuje detailnímu průzkumu finančních dat. Cílem praktické části práce je systematicky zanalyzovat vývoj nákladů a výnosů této organizace a identifikovat klíčové faktory ovlivňující ekonomickou stabilitu školy.

### **4.1 Jihočeský kraj – základní informace**

Jihočeský kraj představuje geograficky uzavřený celek, jehož jádro tvoří jihočeská kotlina. Na jihozápadě je obklopena Šumavou, na severozápadě výběžky Brd, na severu Středočeskou žulovou vrchovinou, na východě Českomoravskou vrchovinou a na jihovýchodě Novohradskými horami. V jihočeské kotlině se rozkládají dvě pánve, a to Českobudějovická a Třeboňská.

Státní hranice Jihočeského kraje tvoří hranice s Rakouskem a Německem. Jihočeský kraj sousedí s kraji Plzeňským, Středočeským, Krajem Vysočina a Jihomoravským. Je složen ze 7 okresů – České Budějovice, Jindřichův Hradec, Písek, Tábor, Prachatice, Strakonice a Český Krumlov.

Jihočeský kraj má rozlohu přibližně 10 058 km<sup>2</sup>, což představuje asi 13 % rozlohy státu a žije zde okolo 640 tisíc obyvatel. Nachází se zde 623 obcí a z toho je 56 měst. (CZSO, 2023)

Správním centrem kraje jsou České Budějovice, které představují hlavní středisko vzdělání a kultury. Město je známé nejen svou historií a architekturou, ale své jméno si nese i díky Jihočeské univerzitě, divadlu nebo galerii.

### **4.2 Kraj jako územní samosprávný celek**

Kraj a jeho orgány vymezuje zákon č. 129/2000 Sb. o krajích. Je to území společenství občanů a náleží mu právo na samosprávu, které vykonává s danými potřebami

kraje. V samostatné působnosti kraj pečuje o komplexní rozvoj svého území a o potřeby svých občanů. Ať už je to sociální péče, udržování zdravých životních podmínek, podpora rozvoje dopravy a spojů nebo podpora výchovy a vzdělávání. Kraj se snaží o uspokojení potřeb občanů a snaží se spolupracovat s obcemi tak, aby nezasahoval do jejich samostatné působnosti. (Kraj-jihocesky, 2022)

Jihočeský kraj má stejně jako ostatní kraje v České republice několik klíčových úloh a odpovědností. Mezi ty základní patří (Kraj-jihocesky, 2022):

- Regionální správa a samospráva: Jihočeský kraj má vlastní zastupitelstvo a hejtmana, kteří rozhodují o mnoha aspektech regionální politiky a správy. Zastupitelstvo je voleno občany kraje a je odpovědné za stanovení směrů rozvoje regionu.
- Vzdělávání: Kraj je zřizovatelem řady školních zařízení, včetně středních škol. Je odpovědný za správu těchto škol a zajištění kvalitního vzdělávání pro studenty.
- Zdravotnictví: Kraj má na starosti správu nemocnic a dalších zdravotnických zařízení. Zajišťuje, aby byly poskytovány adekvátní zdravotní služby obyvatelům regionu.
- Doprava a infrastruktura: Jihočeský kraj se stará o rozvoj a údržbu regionálních silnic a další dopravní infrastruktury. Také může podporovat regionální dopravní projekty a služby.
- Sociální služby a sociální péče: Kraj poskytuje různé formy sociální podpory a služeb, například péči o seniory, sociálně znevýhodněné skupiny a osoby se zdravotním postižením.
- Rozvoj a podpora kultury: Kraj podporuje kulturní instituce a projekty, například muzea, galerie, divadla a kulturní akce, které obohacují kulturní život v regionu.
- Ochrana životního prostředí: Kraj má na starosti ochranu přírody a životního prostředí v regionu, včetně správy chráněných oblastí a implementace ekologických politik.
- Regionální rozvoj a plánování: Kraj se podílí na plánování a realizaci rozvojových projektů, které podporují ekonomický růst a zlepšují kvalitu života v regionu.

#### **4.2.1 Samostatná působnost kraje**

*„Samostatná působnost je oprávnění kraje spravovat vlastními rozhodnutími věcech týkajících se dispozic s jeho majetkem a jeho správy, rozpočtu kraje, rozvoje kraje, spolupráce kraje s obcemi, ostatními kraji, jinými právníckými a fyzickými osobami a územními samosprávnými celky jiných států a úpravy práv povinností právníckých a fyzických osob na území kraje obecně závaznými vyhláškami. Při výkonu samostatné působnosti je kraj vázán zákony a jinými právními předpisy vydanými na základě zákona.“*  
(Kraj-jihocesky, 2022)

#### **4.2.2 Přenesená působnost kraje**

*„Přenesená působnost je oprávnění orgánů kraje vykonávat státní správu ve správním obvodu kraje v rozsahu stanoveném zákonem. Při výkonu státní správy v přenesené působnosti kraj rozhoduje o právech a povinnostech právníckých a fyzických osob a v dalších věcech upravených zákony a jinými právními předpisy, příp. usneseními vlády a směrnicemi ústředních správních úřadů vydanými nebo přijatými na základě zákona. Přenesenou působnost vykonává krajský úřad, pokud její výkon není zákonem svěřen zastupitelstvu, radě nebo zvláštnímu orgánu.“* (kraj-jihocesky.cz 2022)

### **4.3 Odbor školství, mládeže a tělovýchovy krajského úřadu Jihočeského kraje**

Odbor školství, mládeže a tělovýchovy (OŠMT) je jedním z klíčových oddělení na úrovni místní nebo regionální samosprávy. Jeho hlavní úlohou je správa a podpora v oblasti vzdělávání, aktivit pro mládež a tělovýchovy.

#### **4.3.1 Náplň činnosti OŠMT v samostatné působnosti kraje**

OŠMT se v rámci samostatné působnosti kraje zaměřuje na cíle a potřeby v oblasti školství a tělovýchovy. Náplň činnosti zahrnuje (kraj-jihocesky.cz 2022):

- Správa a rozvoj školství na úrovni kraje – patří sem zřizování a správa středních škol, konzervatoří a jiných školských zařízení v kraji a zároveň jejich financování a dohled nad efektivním využíváním.

- Podpora a rozvoj tělovýchovy a sportu – financování a správa sportovní infrastruktury, jako jsou např. sportovní haly a stadiony. Podpora sportovních klubů a organizací na území kraje.
- Podpora programů a aktivit pro mládež – spolupráce s organizacemi a centry pro děti a mládež.
- Zajištění kvality vzdělávání – hodnocení kvality vzdělávání ve školách v kraji a s tím související podpora profesního rozvoje pedagogických pracovníků a učitelů.
- Strategické plánování a rozvoj vzdělávání v kraji – plánování v oblasti školství, spolupráce s dalšími kraji a státními orgány ve vzdělávání.

#### **4.3.2 Náplň činnosti OŠMT v přenesené působnosti kraje**

Kromě samostatné působnosti, kdy kraj rozhoduje o věcech ve své vlastní kompetenci, zde OŠMT zastupuje stát a plní úkoly, které jsou kraji svěřeny ze zákona. Náplň v přenesené působnosti zahrnuje (kraj-jihocesky.cz 2022):

- Výkon dozoru nad školami a školskými zařízeními – kontrola kvality vzdělávání a dodržování vzdělávacích standardů. Dohled na dodržování školských zákonů.
- Licencování a akreditace – poskytování licencí a akreditací školským zařízením a vzdělávacím programům.
- Správní řízení a rozhodování – vyřizování správních řízení v oblasti školství.
- Spolupráce s Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy a dalšími státními orgány.
- Poradenské a metodické služby – poskytování metodické podpory školám a školským zařízením.

#### **4.4 Střední školy v Jihočeském kraji**

V Jihočeském kraji bylo ve školním roce 2022/2023 dle údajů Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT) celkem 89 středních škol s celkem 1 273 třídami, které navštěvovalo 29 356 studentů. Většina z nich (98 %) se vzdělávala formou denního studia. Pedagogický tým těchto škol tvořilo 2 740 učitelů, přičemž ženy představovaly téměř 59 %.

Podle dat MŠMT bylo v regionu 23 gymnázií, 67 středních škol s odborným zaměřením a 20 škol nabízejících nástavbové studium. Gymnázia si vybralo 7 996 studentů, odborné obory si zvolilo 20 221 studentů a nástavbové studium zvolilo 1 139 studentů.

V kraji funguje jedna konzervatoř poskytující kompletní středoškolské vzdělání s možností složení maturitní zkoušky a absolvování vyšší odborné školy.

Tabulka 3: Střední školy v Jihočeském kraji

	Školní rok				
	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022
<b>Střední školy</b>	<b>89</b>	<b>89</b>	<b>89</b>	<b>88</b>	<b>88</b>
žáci	26 583	26 633	26 940	27 250	28 319
učitelé (přepočtení na plně zaměstnané)	2 466	2 485	2 550	2 593	2 690
- z toho ženy	1 433	1 436	1 491	1 535	1 581
Střední školy podle oboru					
Obory gymnázií	23	23	22	22	22
Obory odborného vzdělání (bez nástavbového studia)	70	68	68	67	67
Obory nástavbového studia	22	22	20	20	20

Zdroj: Vlastní zpracování, MŠMT (2023)

Z tabulky č. 3 vyplývá, že v Jihočeském kraji bylo ve školním roce 2022/2023 dle údajů Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT) celkem 89 středních škol s celkem 1 273 třídami, které navštěvovalo 29 356 studentů. Většina z nich (98 %) se vzdělávala formou denního studia. Pedagogický tým těchto škol tvořilo 2 740 učitelů, přičemž ženy představovaly téměř 59 %.

Podle dat MŠMT bylo v regionu 23 gymnázií, 67 středních škol s odborným zaměřením a 20 škol nabízejících nástavbové studium. Gymnázia si vybralo 7 996 studentů, odborné obory si zvolilo 20 221 studentů a nástavbové studium zvolilo 1 139 studentů.



V kraji funguje jedna konzervatoř poskytující kompletní středoškolské vzdělání s možností složení maturitní zkoušky a absolvování vyšší odborné školy.

#### **4.5 Tvorba rozpočtu z pohledu Jihočeského kraje**

Regionální správa každoročně připravuje svůj rozpočet založený na plánování na období 2 až 5 let. Tento plánovací proces je podřízen zákonu č. 250/2000 Sb. o pravidlech pro rozpočty na úrovni regionů, aktualizovaném o pozdější změny. K vytvoření rozpočtu dochází na základě schválených principů a plánu, které definují metody a povinné finanční parametry pro příjmy a výdaje. Po jejich odsouhlasení ekonomický sekretariát poskytne instrukce pro tvorbu rozpočtových návrhů všem relevantním útvarům regionálního úřadu. Tyto útvary poté distribuuji směrnice a formuláře pro požadavky na financování ze strany regionu. Přípravou a předložením rozpočtového návrhu, založeného na historických datech a aktuálních potřebách, je pověřen ředitel dané instituce. Získané informace jsou následně shromažďovány, ověřovány a po případné korekci předány zpět ekonomickému útvaru, který nese zodpovědnost za finální podobu návrhu rozpočtu.

Rozpočet se třídí podle kategorizace určené vyhláškou č. 323/2002 Sb. o rozpočtové skladbě, a schvaluje ho zastupitelstvo. Návrh rozpočtu musí být veřejně přístupný alespoň 15 dnů před jeho projednáním. Po schválení následuje detailní rozpis financí včetně povinných ukazatelů pro jednotlivé organizace, schválený radou. Jakékoli během roku vzniklé změny v ukazatelích vyžadují její souhlas. Nedodržení těchto ukazatelů se považuje za porušení finanční disciplíny. Pokud rozpočet není odsouhlasen do 1. ledna, region se dočasně řídí náhradními pravidly schválenými zastupitelstvem. Instituce po získání rozpočtových informací sestavují své plány, které jsou pak předloženy k revizi odpovídajícímu útvaru.

Finanční vztah mezi regionem a jeho institucemi zahrnuje jak neinvestiční, tak investiční příspěvky. Hospodaření každé příspěvkové organizace se odvíjí od schváleného rozpočtu, zahrnujícího státní dotace, finanční příspěvky od zřizovatele a vlastní zdroje. Tento rozpočet slouží jako primární nástroj pro řízení jejich finančních aktivit a je sestavován s cílem dosáhnout rovnováhy mezi příjmy a výdaji. Příprava rozpočtu zohledňuje jak vlastní finanční prostředky, tak případné dotace a je omezena na využití v daném rozpočtovém roce pro předem určené účely. Rozpočet může obsahovat pouze ty finanční

položky, které souvisí s činností určenou v zakládacích dokumentech nebo zákony. (Zákon 250/2000 Sb.).

## 4.6 Střední odborná škola a střední odborné učiliště Kaplice

Pro diplomovou práci byla zvolena organizace – SOŠ a SOU Kaplice. Škola je nejen autorky pracovištěm, ale zároveň i místem kam se ráda vrací, a tudíž má k němu blízký vztah. Na příkladu této školy bude zhodnocen nový systém financování na rozpočtu školy a případně bude navrženo opatření ke zlepšení činnosti.

### 4.6.1 Základní údaje a charakteristika organizace

Tabulka 4: Základní informace organizace

Název	Střední odborná škola a Střední odborné učiliště, Kaplice
Adresa	Pohorská 86, 382 41 Kaplice
IČO	750 500 81
DIČ	CZ 750 500 81
RED-IZO	651016029
IZO	107 830 281
Ředitelka školy	PhDr. Zdeňka Lovčí
Statutární zástupce	Mgr. Jana Kopúnová
Zřizovatel	Jihočeský kraj

Zdroj: Vlastní zpracování, SOŠ a SOU Kaplice (2023)

Zakladatelem organizace je Jihočeský kraj, kdy převod do vlastnictví kraje byl proveden podle zákona č. 157/2000 Sb., který se týká přechodu určitých aktiv, práv a závazků z majetku České republiky na kraje.

Hlavním posláním organizace je poskytování středního vzdělání, které navazuje na základní vzdělávání a podporuje rozvoj znalostí, dovedností, schopností, postojů a hodnot důležitých pro osobní růst studentů. Nabízí buď širší všeobecné vzdělání, nebo kombinaci odborného a všeobecného vzdělání, přičemž klade důraz na formování hodnotových orientací studentů.

V rámci své nabídky poskytuje organizace střední vzdělání zakončené výučním listem i maturitní zkouškou. Kromě toho nabízí studentům ubytování, výchovno-vzdělávací

aktivity, sportovní a volnočasové aktivity mimo vyučování a zajišťuje celodenní péči. Tyto služby může poskytovat i o víkendech nebo během školních prázdnin. Organizace se rovněž stará o zajištění stravování pro studenty a zaměstnance škol a školských zařízení v souladu s příslušnými právními předpisy. (Výroční zpráva SOŠ a SOU, 2022/2023)

#### **4.6.2 Obory a zaměření**

Škola klade důraz na praktickou aplikaci teoretických znalostí, čímž připravuje studenty na reálný život. Jako aktivní vzdělávací instituce se snaží o inovativní výuku a nabízí možnost účasti na mezinárodních projektech jako Erasmus Plus, Interreg Europe a Edison.

Studenti se zapojují do různých soutěží, přehlídek a veletrhů, kde získávají cenné zkušenosti. V rámci přípravy na vysokoškolské studium škola spolupracuje s Jihočeskou univerzitou a nabízí možnost skládání mezinárodně uznávaných zkoušek z digitálních a podnikatelských dovedností.

Pro studenty směřující do praxe má škola partnerství s Komerční bankou, firmami Engel, Isotherm a dalšími 40 společnostmi. Žáci mají možnost spolupracovat jak se zahraničními školami, tak se účastnit různých workshopů a sportovních kurzů.

Na SOŠ a SOU Kaplice mohou žáci využít nabídku následujících oborů:

Tabulka 5: Obory a zaměření

<b>Obor, kód oboru</b>	<b>Ukončení studia</b>
Obchodní akademie 63-41-M/02	Maturitní zkouška
Strojní mechanik 23-51-H/01	Výučný list
Mechanik opravář motorových vozidel 23-68-H/01	Výučný list
Opravář zemědělských strojů 41-55-H/01	Výučný list
Kuchař-číšník 65-51-H/01	Výučný list
Operátor skladování 66-53-H/01	Výučný list
Bezpečnostní služby 68-42-L/51	Maturitní zkouška

Zdroj: Vlastní zpracování, atlas školství (2023)

#### **4.7 Hospodaření SOŠ a SOU Kaplice**

V rámci praktické části diplomové práce byla provedena analýza hospodaření příspěvkové organizace na konkrétním příkladu SOŠ a SOU Kaplice. Do analýzy byly zahrnuty roky 2019–2022. Za použití interních materiálů dané příspěvkové organizace bylo cílem zjistit, jaký byl stav hospodaření v jednotlivých letech a následně doložené údaje o celkových příjmech, výdajích a hospodářských výsledcích organizace porovnat. Pro tyto účely bylo zvoleno čtyřleté období. Při analýze hospodaření konkrétní střední školy byly použity poskytnuté výroční zprávy, a rozvahy za jednotlivé roky.

Ve škole je rozpočet sestavován na následující kalendářní rok, tedy od 1.1. do 31.12. Plánují se v něm zamýšlené příjmy a výdaje příspěvkové organizace. Podle stanoveného rozpočtu by se škola měla v daném období řídit, v ideálním případě by měl být vyrovnaný. Navržený rozpočet se následně předává zřizovateli (Jihočeský kraj) ke schválení, škola od něho poté získává přidělené finanční prostředky. V průběhu měsíce září se rozpočty ještě upravují, a to podle skutečného stavu, dle zahajovacích výkazů. Při stanovování rozpočtu se musí škola držet závazných a orientačních ukazatelů přímých nákladů na vzdělávání stanovených Krajských úřadem Jihočeského kraje. Každé čtvrtletí se provádějí i účetní uzávěrka a kontrolují se mechanismy průběžného čerpání z rozpočtu, aby nedocházelo

k odchýlkám, a aby bylo čerpání, pokud možno plynulé a rovnoměrně rozvržené. Na závěr kalendářního roku se sestavuje celková účetní uzávěrka za daný rok. Tyto účetní výkazy rovněž schvaluje zřizovatel příspěvkové organizace.

#### **4.7.1 Hospodaření školy v roce 2019**

Z účetního hlediska každý rok dochází k analýze hospodaření a zjišťuje se hospodářský výsledek. Jeho zjišťování vychází z porovnání celkových výnosů s náklady organizace. Dojde-li k odečtení nákladů od výnosů, stanoví se hospodářský výsledek. V roce 2019 byl zřizovatelem SOŠ a SOU Kaplice Jihočeský kraj. Zařízení navštěvovalo celkem 169 žáků, z toho 125 Střední odborné učiliště a 44 žáků Střední odbornou školu. Škola měla v tomto roce 45 zaměstnanců, kteří měli uzavřený pracovní poměr buď na bázi pracovní smlouvy, nebo dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr.

Jihočeský kraj, v rámci motivace žáků posledních ročníků základních škol k zahájení studia a následnému získání středního vzdělání s výučním listem v dlouhodobě málopočetných a trhem práce poptávaných učebních oborech, uděluje měsíční stipendium těm žákům, kteří si vyberou studium jednoho z určených oborů. Na SOŠ a SOU Kaplice se tento program realizuje oboru vzdělání Strojní mechanik.

#### **4.7.2 Výnosy organizace**

SOŠ a SOU Kaplice v rámci svého hospodaření disponuje se dvěma zdroji. První zdroj představuje příspěvek od zřizovatele, kterým je Jihočeský kraj, druhým jsou pak výnosy z hlavní činnosti, zejména pak z činnosti doplňkové. Tabulka č. 5 zachycuje položky výnosů z hlavní a doplňkové činnosti:

Tabulka 6: Výnosy organizace za rok 2019

Výnosy	Hlavní činnost (v Kč)	Doplňková činnost (v Kč)
Přijaté transfery z územních rozpočtů	29 841 388,00	-
Výnosy z prodeje vlastních výrobků	4 169 053,94	-
Výnosy z prodeje služeb	731 171,65	417 865,44
Výnosy z pronájmu	178 046,65	56 410,06
Výnosy z prodaného zboží	956 095,00	232 069,19
Výnosy z vyřazených pohledávek	-	19 169,46
Výnosy z prodeje materiálu	3 321,00	-
Čerpání fondů	3 317,00	-
Ostatní výnosy z činnosti	110 008,85	-
Finanční výnosy	150,88	-
Výnosy celkem	35 992 552,97	725 514,15

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních materiálů organizace

Z tabulky je zřejmé, že největší položku výnosů tvoří transfery, konkrétně v celkové výši 29 841 388 Kč. Dalším podstatným zdrojem výnosů jsou pak výnosy z prodeje vlastních výrobků, jejichž suma činila 4 169 053,94 Kč. V rámci doplňkové činnosti školy došlo k největším výnosům zejména z prodeje služeb, a to v částce 417 865,44 Kč. Zde se jedná především o tržby z ubytování, o tržby ze svářecí školy a o tržby z provozu restaurace Slovanský dům, který slouží jako učňovské středisko pro žáky z oboru Kuchař-číšník.

#### 4.7.3 Náklady organizace

Náklady organizace jsou rozděleny na základě jejich druhového členění. Tabulka č. 7 rozděluje nejzásadnější náklady organizace v jejich členění tak, aby bylo pochopitelné, na jaký konkrétní účel je organizace vynaložila. Tabulku rovněž tvoří náklady na hlavní činnost a náklady na činnost doplňkovou.

Tabulka 7: Náklady organizace za rok 2019

Náklady	Hlavní činnost (v Kč)	Doplňková činnost (v Kč)
Spotřeba materiálu	2 331 747,48	120 814,24
Spotřeba energie	3 080 429,06	80 000,00
Prodané zboží	619 705,28	20 522,00
Opravy a udržování	393 485,48	-
Cestovné	46 262,00	-
Náklady na reprezentaci	1 997,00	-
Ostatní služby	1 923 546,17	96 347,88
Mzdové náklady	17 600 615,00	37 348,00
Zákonné sociální náklady	584 874,34	735,36
Zákonné sociální pojištění	5 703 094,75	12 463,69
Jiné sociální pojištění	64 946,27	150,70
Jiné sociální náklady	52 930,28	-
Daň silniční	13 750,00	-
Jiné daně a poplatky	4 000,00	-
Manka a škody	18,47	-
Ostatní náklady z činnosti	730 705,77	-
Finanční náklady	8 175,38	-
Odpisy dlouhodobého majetku	679 772,00	57 228,00
Náklady z drobného majetku	1 189 617,14	-
Daň z příjmu	146 780,00	57 000,00
Náklady celkem	35 176 451,87	482 609,87

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních materiálů organizace

Z uvedené tabulky je patrné, že nejvyšší částka nákladů hlavní činnosti připadá na mzdové prostředky, a to 17 600 615 Kč, s tím jsou spojené náklady na zákonné sociální pojištění ve výši 5 703 094,75 Kč. Spotřebu energií dosahovala nákladů v souhrnu za 3 080 429,06 Kč. Dále jsou vysokou částkou (1 923 546,17 Kč) zastoupeny ostatní služby, tam se jedná o částky za nákupy služeb, nájemné, služby telefonické a radiokomunikační, platby za internetové připojení, nebo platby za povinné revize. Neméně

podstatné je i zastoupení položek jako je spotřeba materiálu ve výši 2 331 747,48 Kč (např. čisticí prostředky, pohonné hmoty, ostatní materiál), nebo náklady z drobného majetku – 1 189 617,14 Kč. U činnosti doplňkové je po finanční stránce nejzásadnější spotřeba materiálu v úhrnu za 120 814 Kč a dále odpisy dlouhodobého majetku, daně z příjmů, ostatní služby (např. náklady na praní prádla na domově mládeže, ostatní nákupy služeb v rámci doplňkové činnosti) a mzdové náklady (platy z doplňkové činnosti).

#### **4.7.4 Hospodářský výsledek**

Výše hospodářského výsledku se vypočítá odečtením nákladů od výnosů. V roce 2019 činily celkové výnosy z hlavní činnosti 35 992 552,97 Kč, celkové náklady pak 31 176 451,87 Kč.

Výsledek hospodaření příspěvkové organizace za běžné účetní období byl v tomto roce kladný, a to 816 101,10 Kč.

U doplňkové činnosti byly v roce 2019 vykázány výnosy ve výši 725 514,15 Kč a náklady ve výši 482 609,87 Kč čili hospodářský výsledek za doplňkovou činnost je 299 904,28 Kč. Ten dle zákona podléhá zdanění, po zdanění činil 242 904,28 Kč.

#### **4.7.5 Peněžní fondy**

SOŠ a SOU Kaplice disponuje několika fondy. Jedná se o fond odměn, fond kulturních a sociálních potřeb (FKSP), rezervní fond tvořený ze zlepšeného výsledku hospodaření, rezervní fond ostatních titulů, fond reprodukce majetku a investiční fond.

Tabulka č. 8 uvádí stav jednotlivých fondů na počátku a konci účetního období roku 2019.



Tabulka 8: Peněžní fondy v roce 2019

Fond	Stav k 1. 1. 2019 (v Kč)	Stav k 31. 1. 2019 (v Kč)
Fond odměn	747 949,87	1 384 511,13
Fond kulturních a sociálních potřeb	115 321,93	180 896,19
Rezervní fond tvořený ze zlepš. VH	879 150,63	1 151 962,60
Rezervní fond z ostatních titulů	0,00	0,00
Fond repr. majetku, investiční fond	1 254 194,99	1 744 850,99
Celkem	2 996 617,42	4 462 220,91

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních materiálů organizace

#### 4.7.6 Hospodaření školy v roce 2020

V následujícím roce byl zřizovatelem SOŠ a SOU Kaplice stále Jihočeský kraj. Dle výroční zprávy školy na škole studovalo celkem 156 žáků, z toho 51 žáků na Střední odborné škole a 105 žáků na Středním odborném učilišti. V organizaci pracovalo celkem 44 zaměstnanců, kteří byli zaměstnání jak formou hlavního pracovního poměru, tak i na základě dohod mimo pracovní poměr. V roce 2020 proběhla na škole řádná kontrola ze strany České školní inspekce, která byla zaměřena na všechny úseky školy. Inspekční zpráva je pro veřejnost volně přístupná v inspekčním registru zpráv, a to na webových stránkách České školní inspekce.

Od roku 2020 uzavřela škola spolupráci s městem Kaplice, které přesto, že není v pozici zřizovatele školy, podporuje žáky školy náborovým a prospěchovým stipendiem. Město Kaplice tak vyjadřuje podporu a poděkování mladým lidem a jejich rodičům za to, že si vybrali studium na malém městě, a to právě v Kaplici. Zároveň chce prospěchovým stipendiem i motivovat žáky k lepším studijním výsledkům. Dle údajů z výroční zprávy školy, obdrželi žáci školy od města Kaplice celkem 139 500 Kč za náborové stipendium a 120 000 Kč za dobré studijní výsledky v rámci prospěchového stipendia.

I v tomto školním roce byli v rámci dotačního programu Jihočeského kraje podporováni žáci oboru Strojní mechanik.

#### 4.7.7 Výnosy organizace

SOŠ a SOU Kaplice disponuje se dvěma zdroji, se kterými hospodaří. První zdroj představuje příspěvek od zřizovatele, kterým je Jihočeský kraj, druhým jsou pak výnosy z hlavní činnosti, zejména pak z činnosti doplňkové. V tabulce č. 9 jsou uvedeny položky výnosů z hlavní a doplňkové činnosti:

Tabulka 9: Výnosy organizace za rok 2020

Výnosy	Hlavní činnost (v Kč)	Doplňková činnost (v Kč)
Přijaté transfery z územních rozpočtů	28 236 057,00	-
Výnosy z prodeje vlastních výrobků	3 280 157,67	-
Výnosy z prodeje služeb	400 830,26	859 885,16
Výnosy z pronájmu	415 690,94	21 364,84
Výnosy z prodaného zboží	458 930,22	-
Výnosy z vyřazených pohledávek	-	-
Výnosy z prodeje materiálu	-	-
Čerpání fondů	-	-
Ostatní výnosy z činnosti	95 316,96	-
Finanční výnosy	-	-
Výnosy celkem	32 886 983,05	881 250,00

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních materiálů organizace

Tabulka č. 9 dokazuje, že nejzásadnější položku výnosů tvoří transfery, konkrétně v celkové výši 28 236 057 Kč. V rámci doplňkové činnosti školy došlo k největším výnosům zejména z prodeje služeb, v částce 859 885,16 Kč. Zde se jedná především o tržby z ubytování, o tržby ze svářecí školy, tržby z autoškoly či produktivní práce žáků. Bohužel, v tomto roce vypukla celosvětová pandemie virového onemocnění Covid-19, na jejímž základě došlo k plošnému uzavření škol i restaurací, což se promítlo i do výnosů školy a učňovského střediska Slovanský dům.

#### 4.7.8 Náklady organizace

Náklady organizace jsou rozděleny na základě jejich druhového členění. V tabulce č. 10 dochází k rozdělení nejdůležitějších nákladů organizace v jejich rozčlenění tak, aby bylo zřejmé, na jaký účel byly organizací vynaloženy. Tabulku rovněž tvoří náklady na hlavní činnost a náklady na činnost doplňkovou.

Tabulka 10: Náklady organizace za rok 2020

Náklady	Hlavní činnost (v Kč)	Doplňková činnost (v Kč)
Spotřeba materiálu	1 958 077,99	53 225,98
Spotřeba energie	1 659 073,78	337 009,30
Prodané zboží	252 942,86	-
Opravy a udržování	655 102,11	150 229,00
Cestovné	3 086,00	-
Náklady na reprezentaci	8 219,00	-
Ostatní služby	1 731 837,03	26 713,47
Mzdové náklady	17 394 290,00	48 358,00
Zákonné sociální náklady	693 222,29	787,26
Zákonné sociální pojištění	5 775 725,45	13 304,53
Jiné sociální pojištění	79 873,09	-
Jiné sociální náklady	94 615,65	-
Daň silniční	11 250,00	-
Jiné daně a poplatky	3 500,00	-
Ostatní náklady z činnosti	312 813,71	-
Odpisy dlouhodobého majetku	681 772,00	57 228,00
Náklady z drobného majetku	1 551 012,08	-
Náklady celkem	32 866 413,04	686 855,54

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních materiálů organizace

Jak je z tabulky zřejmé, nejvyšší částka nákladů hlavní činnosti směřovala v roce 2020 do mezd zaměstnanců, v souhrnu 17 394 290 Kč. S touto položkou bylo spojené i zákonné sociální pojištění ve výši 5 775 725,45 Kč. Nezanedbatelné jsou i náklady na spotřebu energie v částce 1 659 073,78 Kč a náklady na spotřebu materiálu, na kterou bylo vynaloženo 1 958 077,99 Kč. U položky ostatní služby se konkrétně jednalo o ostatní nákup služeb, platby za internet, nájemné, služby pošt, služby telefonické, odvoz odpadu, právní služby, praní prádla a čistírna, programové vybavení, povinné revize či proškolení a zavádění GDPR do procesu školy v sumě 1 731 837,03 Kč. U doplňkové činnosti byly částky vynaloženy na konkrétní účely – zejména na spotřebu energie v hodnotě 337 009,30 Kč. Na opravy a udržování bylo vynaloženo 150 229,00 Kč, na odpisy dlouhodobého majetku plynula suma 57 228 Kč, dále se také hradila suma za spotřebu materiálu -53 225,98 Kč.

#### **4.7.9 Hospodářský výsledek**

Výše hospodářského výsledku se vypočítá odečtením nákladů od výnosů. U hlavní činnosti činily celkové výnosy 32 886 983,05 Kč. Náklady byly v roce 2020 v částce 32 866 413,04 Kč. Odečtením nákladů od výnosů vychází výsledek hospodaření za organizaci kladný, a to ve výši 20 570,01 Kč.

Za doplňkovou činnost vykázala organizace opět kladný hospodářský výsledek, konkrétně: Výnosy ve výši 881 250 Kč, náklady 686 855,54 Kč – výsledek hospodaření činil 194 394,46 Kč.

#### **4.7.10 Peněžní fondy**

V následujícím roce 2020 disponovala SOŠ a SOU Kaplice stejnými fondy jako v roce předcházejícím. Peněžní fondy si příspěvkové organizace tvoří povinně, nebo dobrovolně. Tabulka č. 11 přehledně uvádí jejich stav na počátku a na konci účetního období.

Tabulka 11: Peněžní fondy v roce 2020

Fond	Stav k 1. 1. 2020 (v Kč)	Stav k 31. 1. 2020 (v Kč)
Fond odměn	1 384 511,13	993 178,00
Fond kulturních a sociálních potřeb	180 896,19	216 472,23
Rezervní fond tvořený ze zlepš. VH	1 151 962,60	1 410 479,11
Rezervní fond z ostatních titulů	0,00	0,00
Fond repr. majetku, investiční fond	1 744 850,99	1 570 174,46
Celkem	4 462 220,91	4 190 303,80

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních materiálů organizace

#### 4.7.11 Hospodaření školy v roce 2021

I nadále je zřizovatelem školy Jihočeský kraj, škola má formu příspěvkové organizace. V roce 2021 navštěvuje obory Středního odborného učiliště 114 žáků, na Střední odborné škole je zapsáno 76 žáků. Škola tedy měla celkem 190 žáků. Celkový počet zaměstnanců organizace byl 46 zaměstnanců, ať se jednalo o zaměstnance pracujících na hlavní pracovní poměr, nebo zaměstnance vykonávající svou činnost na základě dohod mimo pracovní poměr.

Na základě údajů z výroční zprávy, obdržela organizace z Fondu rozvoje škol peněžní prostředky na rekonstrukci deseti pokojů a sprch na domově mládeže. Zároveň došlo k rekonstrukci odborné učebny, která se přeměnila na Studium nápojové gastronomie. Co se týká evropských dotací, započala revitalizace budovy SOU – došlo k zateplení fasády budovy, k zateplení střechy včetně nové hydroizolace a k umístění rekuperačních jednotek do učeben. Veřejnou zakázku vyhrála firma Pradast, s. r. o., České Budějovice s nabídkovou cenou 13 868 686 Kč. Dále byly zrekonstruovány dvě odborné učebny a toalety ve všech patrech budovy, včetně zřízení bezbariérových toalet. Stavební úpravy byly financovány z Evropského fondu pro regionální rozvoj, a to v celkové hodnotě 5 000 000 Kč.

Město Kaplice i nadále podporuje žáky školy náborovými a prospěchovými stipendii. Žákům školy, bylo v rámci náborových stipendií, předáno z rozpočtu města Kaplice celkem 163 500 Kč, u prospěchových stipendií byla pak částka ve výši 152 000 Kč.

Nadále jsou ze strany Jihočeského kraje podporováni žáci oboru Strojní mechanik, kteří mohou, za dobré studijní výsledky a bezproblémovou docházku do školy, získat měsíční částku ve výši 500–800 Kč.

Škola se zapojila také do rozvojových a mezinárodních programů. V souladu s pravidly pro poskytování finančních prostředků stanovenými Operačním programem Výzkum, vývoj a vzdělávání získala škola 946 664,00 Kč, a to v rámci projektu Šablony 2, který se zaměřoval i na vzdělávání pedagogů.

Projekt IKAP 3, který se věnoval podpoře polytechnického vzdělávání, využila škola k získání cca 2 272 000 Kč, které věnovala k rozvoji digitálních a polytechnických kompetencí pedagogů, k nákupům materiálně technického vybavení a k realizaci technických kroužků pro žáky základních škol, které by v nich vzbudily zájem o další technické vzdělávání. Součástí projektu IKAP 3 byl i projekt Šablony 3, který se využíval jako nástroj k doučování žáků ohrožených školním neúspěchem a k zapojování odborníků z praxe do odborného vzdělávání žáků. U tohoto projektu získala škola částku 303 160 Kč.

#### **4.7.12 Výnosy organizace**

SOŠ a SOU Kaplice v rámci svého hospodaření disponuje se dvěma zdroji. Zásadní zdroj pochází od zřizovatele, kterým je Jihočeský kraj, druhým jsou pak výnosy z hlavní činnosti, zejména z té doplňkové. Z účetního hlediska představují výnosy finančně vyjádřené výkony příspěvkové organizace, jako účetní jednotky. Nejvýznamnějším výnosem každé příspěvkové organizace jsou příspěvky na provoz, ze kterých jsou hrazeny náklady a neodkladné výdaje. V průběhu běžného roku účtuje škola výnosy do šesté účetní třídy, která je členěná analyticky. V tabulce č. 12 jsou uvedeny položky výnosů z hlavní a doplňkové činnosti:

Tabulka 12: Výnosy organizace za rok 2021

Výnosy	Hlavní činnost (v Kč)	Doplňková činnost (v Kč)
Přijaté transfery z územních rozpočtů	35 540 149	-
Výnosy z prodeje vlastních výrobků	3 442 139,99	
Výnosy z prodeje služeb	694 461,29	556 160,78
Výnosy z pronájmu	170 764,23	149 540,75
Výnosy z prodaného zboží	205 742,00	-
Výnosy z prodeje DHM kromě pozemků	16 150,00	-
Ostatní výnosy z činnosti	720 473,87	12 390,00
Výnosy celkem	40 789 880,38	718 091,53

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních materiálů organizace

V roce 2021 vykazovala organizace u hlavní činnosti celkové výnosy ve výši 40 789 880,38 Kč, přičemž opětovně nejvyšší částku představovaly transfery z územních rozpočtů v částce 35 540 149 Kč. Výnosy z činnosti v souhrnném zúčtování představovaly částku 5 249 731,38 Kč, největší objem prostředků pramenil z výnosů z prodeje vlastních výrobků. U činnosti doplňkové představovaly nejzásadnější položku tržby z prodeje služeb, konkrétně tržby z autoškoly či svářečí školy (556 160,78 Kč). Dále jsou zastoupeny i výnosy z pronájmů v celkové výši 149 540,75 Kč.

#### 4.7.13 Náklady organizace

Za náklady organizace jsou považovány obecně materiálové a finanční vstupy, které jsou následně zúčtované na konkrétní činnosti. V účtové třídě 5 (náklady) se na jednotlivé účty evidují účetní případy. Účtováno je narůstajícím způsobem, a to od začátku účetního období.

Tabulka č. 13 uvádí strukturu nákladů organizace za rok 2021. Celková výše nákladů je vyjádřena v podrobnější členění, a to z důvodu objasnění, na co byly organizací peněžní prostředky vynaloženy. Tabulka je opět rozdělena na náklady v hlavní činnosti a náklady doplňkové činnosti.

Tabulka 13: Náklady organizace za rok 2021

Náklady	Hlavní činnost (v Kč)	Doplňková činnost (v Kč)
Spotřeba materiálu	2 424 330,97	51 591,82
Spotřeba energie	2 314 359,34	315 022,00
Prodané zboží	140 697,43	-
Opravy a udržování	933 672,69	111 335,23
Cestovné	10 756,00	3 098,00
Náklady na reprezentaci	9 404,60	-
Ostatní služby	2 549 016,51	33 122,30
Mzdové náklady	20 570 369,00	55 513,00
Zákonné sociální náklady	676 707,42	2 408,26
Zákonné sociální pojištění	6 656 272,18	13 659,53
Jiné sociální pojištění	83 809,19	169,71
Smluvní pokuty a úrok z prodlení	524,00	-
Jiné pokuty a penále	372,08	-
Jiné sociální náklady	80 448,40	-
Daň silniční	14 375,00	-
Jiné daně a poplatky	4 120,00	-
Ostatní náklady z činnosti	314 376,41	-
Odpisy dlouhodobého majetku	774 019,00	51 540,00
Náklady z drobného majetku	3 232 250,16	-
Náklady celkem	40 789 880,38	637 459,85

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních materiálů organizace

V roce 2021 vykázala příspěvková organizace náklady z hlavní činnosti v celkové výši 40 789 880,38 Kč. U spotřeby materiálu je jednalo o částku 2 424 330,97 Kč, do které byly zahrnuty náklady na potraviny školní vývařovny, náklady na drobný dlouhodobý majetek pod stanovenou hranicí, nebo náklady na ostatní materiál, čisticí prostředky či pohonné hmoty. Mzdové náklady představovaly sumu 20 570 369,00 Kč, spolu s zákonným



sociálním pojištěním ve výši 6 656 272,18 Kč se jednalo o nejvyšší částky nákladů v tomto roce. Vysokou položku nákladů představuje rovněž spotřeba energie, do které jsou zařazeny náklady na plyn, elektrickou energii, topnou páru a vodné a stočné. Nelze opomenout ani částku vynaložených nákladů na ostatní služby, na které bylo vynaloženo 2 549 016,51 Kč. Odpisy dlouhodobého majetku znamenaly náklady ve výši 774 019,00 Kč a náklady z drobného dlouhodobého majetku celkově 3 232 250,16 Kč.

U doplňkové činnosti byly nejvyšší náklady vynaloženy na spotřebu energie, ve výši 315 022,00 Kč, vysokou měrou se na nákladech podílely i prostředky na opravy a udržování v součtu za 111 335,23. Celkové náklady za doplňkovou činnost byly ve výši 637 459,85 Kč.

#### **4.7.14 Hospodářský výsledek**

V roce 2021 vykázala organizace výnosy ve výši 40 789 880,38 Kč za hlavní činnost. Stejně tak i náklady byly vyúčtovány v částce 40 789 880,38 Kč. Škola tak dosáhla stejné výše výnosů a nákladů, a tudíž nedosahovala ani zisku, ani ztráty, a výsledek hospodaření je tak roven nule.

V činnosti doplňkové, kterou organizace využívá ke zkvalitnění své hlavní činnosti, činily celkové výnosy 718 091,53 Kč, náklady byly ve výši 637 459,85 Kč. Výsledek hospodaření byl kladný, v částce 80 631,68 Kč. Příspěvkové organizace musí zřizovateli dokládat efektivnost doplňkové činnosti společně s výsledkem hospodaření za účetní období.

#### **4.7.15 Peněžní fondy**

SOŠ a SOU Kaplice disponuje několika fondy. Jedná se o fond odměn, fond kulturních a sociálních potřeb (FKSP), rezervní fond tvořený ze zlepšeného výsledku hospodaření, rezervní fond ostatních titulů, fond reprodukce majetku a investiční fond.

Tabulka č. 14 uvádí stav jednotlivých fondů na počátku a konci účetního období roku 2021.

Tabulka 14: Peněžní fondy v roce 2021

Fond	Stav k 1. 1. 2021 (v Kč)	Stav k 31. 1. 2021 (v Kč)
Fond odměn	993 178,00	843 575,81
Fond kulturních a sociálních potřeb	216 472,23	342 757,21
Rezervní fond tvořený ze zlepš. VH	1 410 479,11	1 453 472,17
Rezervní fond z ostatních titulů	0,00	0,00
Fond repr. majetku, investiční fond	1 570 174,46	2 158 2802,72
Celkem	4 190 303,80	4 798 085,91

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních materiálů organizace

#### 4.7.16 Hospodaření školy v roce 2022

I v posledním sledovaném roce, v roce 2022, zřizuje SOŠ a SOU Kaplice Jihočeský kraj. Škola měla 60 zaměstnanců. U počtu zaměstnanců došlo k nárůstu, a to díky postupně přibývajícím třídám u v předchozích letech nově nabízených oborů – učebního oboru Operátor skladování a nástavbového oboru Bezpečnostní služby. Řada zaměstnanců, zejména pedagogů, zároveň preferuje částečné úvazky. Úvazek, který by mohl pojmout jeden pedagog je rozdělen i do třech částečných úvazků, což způsobuje nárůst počtu zaměstnanců. Zajištění personální obsazenosti pedagogického sboru stálými zaměstnanci je jedním z největších problémů, se kterými se škola dlouhodobě potýká. Prvním z důvodů je přirozená fluktuace, v rámci které školu opouštějí zaměstnanci směřující do starobního důchodu, či pedagožky odcházející na mateřské dovolené. Druhým důvodem je poloha města – většina pedagogů dojíždí z krajského města, a pokud se jim naskytne možnost jít učit na některou z tamějších škol, příležitosti využijí a školu opustí. V tomto roce měla škola celkem 203 žáků, 102 z nich studovalo učební obory, 101 studentů pak navštěvovalo obory maturitní.

Z výroční zprávy školy vyplývá, že škola pokračovala v zapojení do projektů IKAP 3 Podpora polytechnického vzdělávání a Šablony 3. Celkové způsobilé výdaje projektu činí 2 272 346,96 Kč, přičemž na šablony bylo vyčleněno celkem 303 160 Kč. Projekt škola realizovala až do června 2023. Organizace využila získané finanční prostředky k nákupu materiálně technického vybavení: 20 počítačů, 20 notebooků, 18 kusů 3D tiskáren,

15 stavebnic Arduino, 10 dílenských vozíků s nářadím, počítačových stolů a židlí a interaktivní tabule.

V roce 2022 byli žáci školy podporováni stipendijním programem od města Kaplice. Nově přijatým žákům do prvních ročníků byla přiznána souhrnná částka ve výši 165 000 Kč, u stipendií prospěchových, která jsou poskytována za vzorné studijní výsledky šlo o sumu 175 000 Kč. I nadále jsou podporováni žáci oborů Strojní mechanik a Operátor skladování společností Engel, s. r. o., která žákům, kteří pro ni vykonávají odborný výcvik, připravila stipendijní program. Stejně tak žáci oboru Strojní mechanik získávali stipendium od Jihočeského kraje, a to v rámci podpory málopočetných učebních oborů.

Škola se zapojila do projektu Operační program J. A. Komenského (OP JAK), v zjednodušeném systému financování.

#### 4.7.17 Výnosy organizace

Výnosy jsou v peněžním pojetí rovnocennou náhradou prodaných výkonů příspěvkové organizace, ať už se jedná o výrobky, zboží či služby. Tabulka č. 15 zachycuje položky výnosů z hlavní činnosti a doplňkové činnosti a jejich výše za rok 2022.

Tabulka 15: Výnosy organizace za rok 2022

Výnosy	Hlavní činnost (v Kč)	Doplňková činnost (v Kč)
Přijaté transfery z územních rozpočtů	35 812 970,00	-
Výnosy z prodeje vlastních výrobků	5 115 015,77	-
Výnosy z prodeje služeb	1 341 235,82	374 590,69
Výnosy z pronájmu	181 325,63	291 325,63
Výnosy z prodaného zboží	711 925,00	-
Výnosy z prodeje materiálu	8 580,00	-
Čerpání fondů	1 826 125,66	-
Ostatní výnosy z činnosti	135 462,59	-
Výnosy celkem	45 128 640,47	665 714,30

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních materiálů organizace

V roce 2022 měla SOŠ a SOU Kaplice tradičně nejvyšší položku výnosů u hlavní činnosti vykázanou na účtu transferů, a to ve výši 35 812 970 Kč. Další nezanedbatelnou částkou byly výnosy z prodeje vlastních výrobků, ze kterých činil výnos 5 115 015,77 Kč. Přes milionovou hranici se posunuly i prostředky na čerpání fondů – 1 826 125,66 Kč a výnosy z prodeje služeb v souhrnu za 1 341 235,82 Kč. Celkové výnosy příspěvkové organizace v hlavní činnosti za rok 2022 činily 45 128 640, 47 Kč.

U doplňkové činnosti byly zdroje výnosů pouze dva, a to výnosy z prodeje služeb v částce 374 590,69 Kč a výnosy z pronájmu, jejichž výše činila 291 325,63 Kč. Celkově byla doplňková činnost z hlediska výnosů zaúčtována ve výši 665 714,30 Kč.

#### **4.7.18 Náklady organizace**

Jako náklady lze považovat peněžní výdaje spojené s provozováním činnosti organizace, v tomto případě za rok 2022. V tabulce č. 16 jsou rozepsány jednotlivé položky nákladových účtů, které zachycují jejich konkrétní účel vynaložení a celkovou výši.

Tabulka 16: Náklady organizace za rok 2022

Náklady	Hlavní činnost (v Kč)	Doplňková činnost (v Kč)
Spotřeba materiálu	3 141 666,80	70 046,94
Spotřeba energie	4 272 427,89	435 185,79
Prodané zboží	324 527,69	-
Opravy a udržování	310 717,59	-
Cestovné	45 001,00	-
Náklady na reprezentaci	6 856,70	-
Ostatní služby	2 865 619,64	-
Mzdové náklady	23 425 507,00	43 963,00
Zákonné sociální náklady	649 195,97	795,26
Zákonné sociální pojištění	7 291 453,02	13 439,30
Jiné sociální pojištění	90 947,24	167,01
Dary a jiná bezúplatná plnění	15 123,00	-
Jiné sociální náklady	81 398,45	-
Daň silniční	800,00	-
Jiné daně a poplatky	9 730,00	-
Ostatní náklady z činnosti	564 729,08	-
Odpisy dlouhodobého majetku	1 027 883,00	102 117,00
Náklady z drobného majetku	1 003 436,40	-
Kurzové ztráty	1 620,00	-
Náklady celkem	45 128 640,47	665 714,30

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních materiálů organizace

Náklady u hlavní činnosti organizace byly nejvíce zatíženy položkou na mzdy, která představovala sumu 23 425 507,00 Kč, se kterou souvisí i zákonné sociální pojištění v částce 7 291 453,02 Kč. Vysoké částky byly vynaloženy i na spotřebu energií, konkrétně v souhrnu za 4 272 427,89 Kč. Toto zvýšení, oproti předcházejícím rokům, má své opodstatnění v plošném zdražování cen elektřiny a plynu v rámci České republiky. Spotřeba materiálu byla zaúčtována v souhrnu za 3 141 666,80 Kč, na ostatní služby bylo vynaloženo

2 865 619,64 Kč. Na odpisy dlouhodobého majetku bylo vynaloženo 1 027 883 Kč, náklady z drobného dlouhodobého majetku činily 1 003 436 Kč.

U činnosti doplňkové se opět v nákladech promítají částky za spotřebu energií, ve výši 435 185,79 Kč, což představuje nejvyšší částku v položkách nákladů za rok 2022. Z celkové částky 665 714,30 Kč byly vynaloženy prostředky na odpisy dlouhodobého majetku v částce 102 117 Kč a 70 046,94 Kč na spotřebu materiálu.

#### **4.7.19 Hospodářský výsledek**

V roce 2022 byla u hlavní činnosti částka výnosů ve výši 45 128 640,47 Kč. Náklady byly vyúčtovány ve shodné částce 45 128 640,47 Kč. Organizace vykázala v účetnictví shodné výše výnosů a nákladů, a tudíž nedosahovala ani zisku, ani ztráty, a výsledek hospodaření je tak roven nule.

I u činnosti doplňkové, kterou organizace využívá ke zkvalitnění své hlavní činnosti, byly vykázány shodné sumy nákladů a výnosů. Celkové výnosy činily 665 714,30 Kč, náklady byly ve stejné výši 665 714,30 Kč. Výsledek hospodaření byl roven nule. Doplňková činnost navazuje na hlavní účel příspěvkové organizace a povoluje ji zřizovatel, v tomto případě Jihočeský kraj.

#### **4.7.20 Peněžní fondy**

V posledním sledovaném roce 2022 disponovala SOŠ a SOU Kaplice stejnými fondy jako v předcházejících letech. Jedná se o fond odměn, fond kulturních a sociálních potřeb, rezervní fond tvořený ze zlepšeného výsledku hospodaření, rezervní fond z ostatních titulů a fond reprodukce majetku a investiční fond. V tabulce č. 17 je přehledně uveden jejich stav na počátku a na konci účetního období, kterým je kalendářní rok.

Tabulka 17: Peněžní fondy v roce 2022

Fond	Stav k 1. 1. 2022 (v Kč)	Stav k 31. 1. 2022 (v Kč)
Fond odměn	843 575,81	409 528,45
Fond kulturních a sociálních potřeb	342 757,21	373 517,93
Rezervní fond tvořený ze zlepš. VH	1 453 472,17	127 025,55
Rezervní fond z ostatních titulů	0,00	0,00
Fond repr. majetku, investiční fond	2 158 280,72	1 438 695,01
Celkem	4 798 085,91	2 348 766,94

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních materiálů organizace

## 5 Zhodnocení výsledků

Dle zjištěných výsledků, které vyplynuly z rozboru dat hospodaření příspěvkové organizace v letech 2019 až 2022 na SOŠ a SOU Kaplice, byla sestavena Tabulka č. 18. Tabulka reflektuje celkové přijaté transfery, celkové výnosy, a celkové náklady a hospodářské výsledky jednotlivých let. Jedná se o součet za hlavní i doplňkovou činnost příspěvkové organizace.

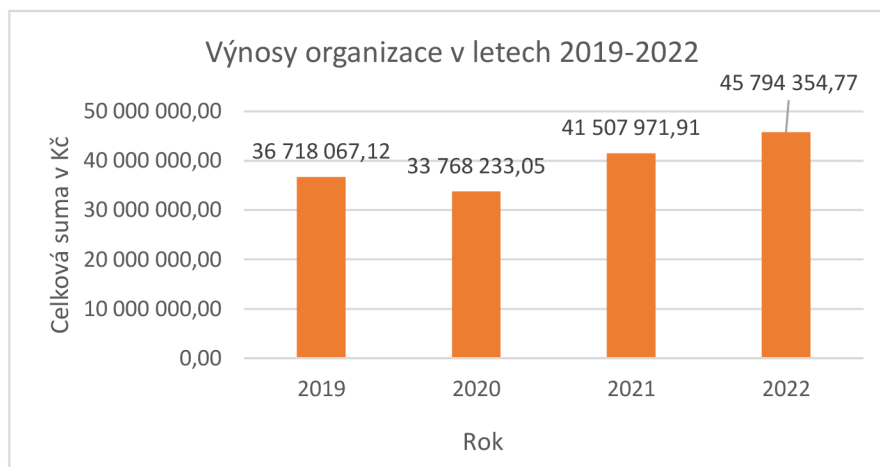
Tabulka 18: Porovnání výsledků hospodaření v letech 2019–2022

Rok	Celkové výnosy (v Kč)	Celkové náklady (v Kč)	Výsledek hospodaření (v Kč)
2019	36 718 067,12	35 659 061,74	1 059 005,38
2020	33 768 233,05	33 553 268,58	214 964,47
2021	41 507 971,91	41 427 340,23	80 631,68
2022	45 794 354,77	45 794 354,77	0,00

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních materiálů organizace

Z provedené analýzy hospodaření vyplývá, že výsledek hospodaření má v čase klesající tendenci. Pro lepší představu o vývoji celkových výnosů, nákladů a výsledků hospodaření jsou údaje níže znázorněny i graficky:

Graf 2: Celkové výnosy organizace v letech 2019-2022

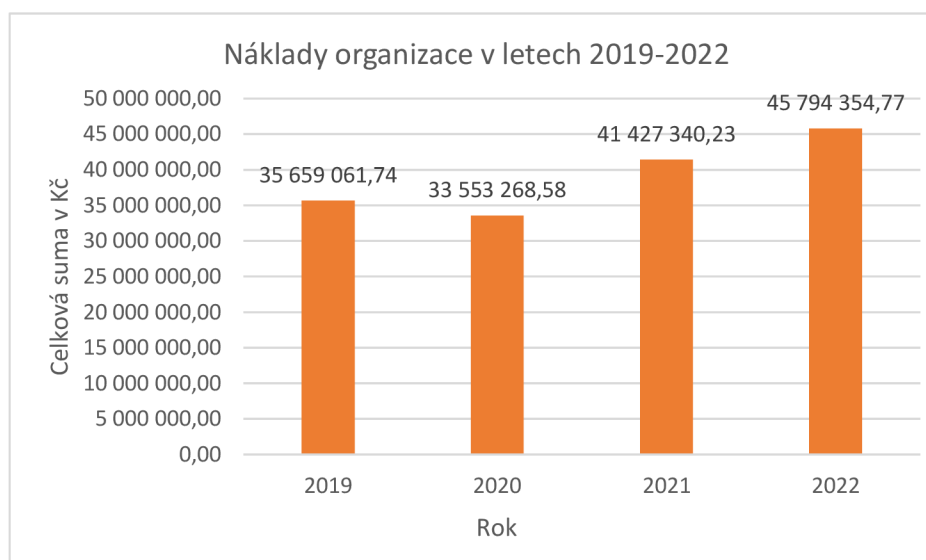


Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních materiálů organizace



Uvedený graf dokresluje situaci, která se ve sledovaném období vyvíjela v oblasti výnosů příspěvkové organizace. V prvním sledovaném roce, v roce 2019 činily celkové výnosy 36 718 067, 12 Kč, v následujícím roce 2020 došlo k poklesu na 33 768 233,05 Kč. Jednalo se rok, který byl z velké části ekonomicky zasažený celosvětovou pandemií Covid-19, proto je pokles akceptovatelný a pochopitelný. Následkem pandemie se však roku 2021 vzrostla celosvětová inflace, tudíž částka výnosů v tomto roce atakuje 41 507 971,91 Kč. V posledním sledovaném období se celková suma výnosů zastavila na 45 794 354,77 Kč. Je tedy zřejmé, že až na rok 2020, ve kterém byl znatelný pokles výnosů, docházelo k jejich zvyšování.

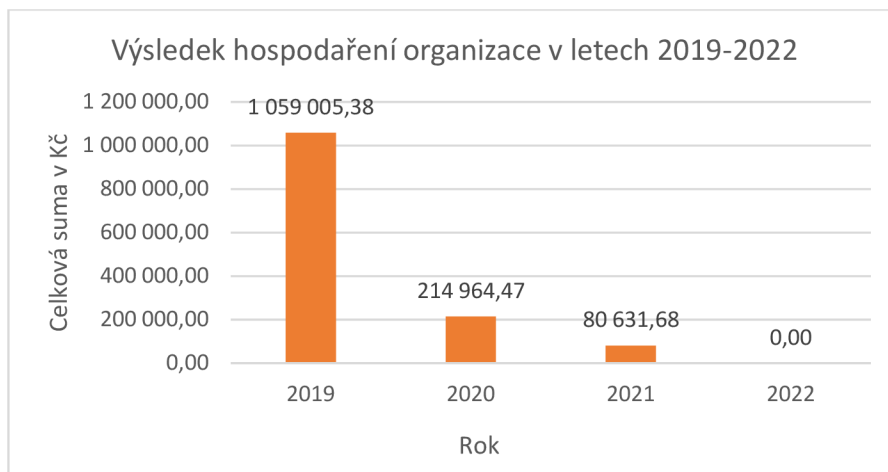
Graf 3: Celkové náklady organizace v letech 2019-2022



Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních materiálů organizace

Z výše uvedeného grafu, je podobně jako u výnosové stránky hospodařené organizace patrné, že sumy výnosů jdou ruku v ruce se sumami nákladů. K poklesu oproti předešlému roku opět dochází v roce 2020, a to na částku 33 553 268,58 Kč, aby hned v roce následujícím, v roce 2021, nastal výrazný vzestup na výši nákladů 41 427 340,23 Kč, k němuž se váže i další nárůst v roce 2022, ve kterém činily náklady 45 794 354,77 Kč. Jelikož v těchto dvou posledních sledovaných letech byla celosvětová, jakožto i česká ekonomika v hospodářské krizi, jedná se z hlediska vynaložených nákladů o přirozený jev.

Graf 4: Celkový výsledek hospodaření v letech 2019-2022



Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních materiálů organizace

Z hlediska efektivity ekonomické výkonnosti příspěvkové organizace lze v čase zaznamenat výraznou sestupnou tendenci. V prvním sledovaném roce došlo vykázala organizace zisk ve výši 1 059 005,38 Kč, což je dobrý výsledek. Jak dokládá podkapitola 4.1.3, částku 816 101,10 Kč vykázala příspěvková organizace u výsledku hospodaření z hlavní činnosti, 242 904,28 Kč pak u činnosti doplňkové. Poměrem je v tomto roce tedy výrazněji zastoupen zisk z hlavní činnosti. V následujícím roce 2021 došlo k výraznému poklesu dosaženého zisku, který byl ve výši 214 964,47 Kč. U hospodářského výsledku z hlavní činnosti bylo dosaženo zisku ve výši 20 570,01 Kč, u činnosti doplňkové byl zisk výrazněji vyšší, a to v částce 194 394,46 Kč. Převážná část zisku tak pramenila z doplňkové činnosti příspěvkové organizace. Jak již bylo zmíněno, tento jev je příkládaný stagnaci ekonomiky s ohledem na světovou pandemii Covid-19. Poklesu zisku se však organizace nevyhnula ani v roce dalším, kdy došlo k opětovnému snížení zisku, na částku 80 631,68 Kč. V roce 2021 však SOŠ a SOU Kaplice vykázala nulový zisk u činnosti hlavní, celý zisk v částce 80 631,68 Kč pramení z výkonů činnosti doplňkové. V posledním sledovaném roce jsou částky nulové jak u činnosti hlavní, tak u činnosti doplňkové. Výsledek hospodaření tak odpovídá nule. Tato situace samozřejmě z hlediska hospodaření organizace není ideální.

Obecně by se dalo konstatovat, že prognózy výsledku hospodaření se nevyvíjí dobře. Dlouhodobou tendenci snižování zisku není možno ponechat neřešenou. Prozatím se daří uchovávat výsledek hospodaření v kladných číslech či nulových číslech, ale v dalším roce by mohlo dojít ke zlomu do čísel záporných a organizace by mohla vykazovat ztrátu.

Z pohledu efektivity vynaložených nákladů by bylo vhodné, aby se příspěvková organizace zaměřila na celkový propočet nákladové náročnosti na jednoho žáka. Účetnictví, které školy vedou, se většinou na takovéto propočty nezaměřují, nezohledňuje se, k jakému účelu byly náklady vynaloženy, jelikož se jedná o velmi náročnou úlohu. Takovéto kalkulace představují prostředek pro shromažďování informací v manažerském účetnictví, nicméně v regionálním školství se obvykle manažerské účetnictví nevede, nebo je vedeno tak, že není možné přesně stanovit náklady na každého žáka. Proto sestavení kalkulace nákladové náročnosti žáka může být problematické zejména kvůli nedostatečným informacím z účetnictví prováděného ve školách, které obvykle nedokáže poskytnout přesné informace o tom, zda byly náklady skutečně vynaloženy na výuku žáků, provoz školní jídelny, domov mládeže, nebo na jiné účely. Pokud by však škola přistoupila alespoň k jednoduchému vyčíslení provozních nákladů na žáka (do výpočtů bylo využito nákladů z hlavní činnosti), bylo by dosaženo následujících hodnot:

*Tabulka 19: Provozní náklady na jednoho žáka*

Rok	Roční výše nákladů (v Kč)	Stav žáků	Výše nákladů na žáka (v Kč)
2019	35 992 552,97	169	208 144,69
2020	32 866 413,04	156	210 810,34
2021	40 789 880,38	190	214 683,58
2022	45 128 640,47	203	222 308,57

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních materiálů organizace

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že vyjma roku 2020, docházelo nejen k růstu nákladů, ale i k růstu počtu žáků. Náklady se tak úměrně zvyšovaly. V zájmu školy by měl být zvyšující se počet žáků, ale naopak snížení nákladů na žáka. Větší naplněnost tříd na maximální možnou kapacitu by požadovaného dosáhla. Je evidentní, že škola neměla naplněné třídy na povolenou možnou kapacitu, proto se výuka jednoho žáka prodražuje.

V této situaci může být jistým řešením povolení nového oboru, o který si škola zažádala. Jedná se o maturitní obor Bezpečnostně právní činnost, který přijme své první studenty od školního roku 2024/2025. Jelikož se jedná o obor, který v Jihočeském kraji nenabízí žádná z veřejných středních škol (má však tradici na dvou soukromých středních

školách), dá se předpokládat, že se značně zvýší stav žáků. Stejně tak je v tomto období nutno počítat i s větší naplněností tříd, jelikož základní školy budou opouštět demograficky silné ročníky dětí narozených v letech 2008 a 2009. Z hlediska vynaložených nákladů na jednoho žáka by tak mělo dojít k poklesu částky nákladů. V takovém případě však není možno opomenout i možnou potřebu nových pedagogů, čímž by se zvýšila mzdová náročnost na zatížení rozpočtu. Vedení školy předpokládá, že si v prvních dvou letech vystačí se stávajícími pedagogy, v dalších letech však bude muset pedagogický sbor rozšířit (zejména o vyučující cizích jazyků, na které se žáci dělí do menších skupin). Poté by samozřejmě vzrostly náklady na mzdy.

V rejstříku škol a školských zařízení má SOŠ a SOU Kaplice zapsaný jako nejvyšší povolený počet žáků ve škole hodnotu 650 žáků. Z uvedených údajů za sledované roky tedy vyplývá, že průměrně je škola naplněna žáky pouze necelou třetinou své možné kapacity. Z ekonomického hlediska toto samozřejmě zjištění není efektivní. Pokud bychom ale do diskuse zapojili otázku výuky ve třídách s malým počtem žáků, představuje tato situace zajímavou rovnováhu mezi individuální péčí o žáky a ekonomickými náklady. Ve třídách s malým počtem žáků mají učitelé obvykle možnost věnovat individuální pozornost každému žákovi. Tento osobní přístup může vést k lepšímu pochopení učiva, podpoře zapojení žáků a vytvoření prostředí, ve kterém se žáci cítí více podporováni a motivováni. Učitelé také mohou lépe identifikovat potřeby a schopnosti každého žáka a přizpůsobit výuku tak, aby co nejlépe odpovídala jejich individuálním potřebám. Nicméně, z ekonomického hlediska je nutné na SOŠ a SOU Kaplice do budoucna řešit otázky spojené s provozem tříd s malým počtem žáků. Tyto třídy obvykle vyžadují stejné náklady na výuku jako třídy s větším počtem studentů, avšak při menším počtu žáků se náklady na jednoho studenta zvyšují. Toto zvýšení nákladů může znamenat, že investice do tříd s malým počtem žáků může být neefektivní z hlediska alokace omezených zdrojů ve školství.

Vedení školy by se ve spolupráci s ekonomickým oddělením školy a zřizovatelem, mělo do budoucna zamýšlet na dalších možnostech, jak zvýšit příjem z další vedlejší činnosti. Vzhledem k výše uvedené třetinové vytiženosti školy, se nabízí možnost efektivněji využít volné ubytovací kapacity na domově mládeže. Nejvyšší povolená kapacita ubytovaných je dle rejstříku škol 70 žáků. Průměrná obsazenost domova mládeže, je dle vyjádření vedoucí vychovatelky, kolem 35 žáků. Znamená to tedy značný prostor pro možné získání financí. Efektivní využití neobsazených míst na domově mládeže se jeví jako klíčový

faktor pro maximalizaci zisku z volných ubytovacích kapacit. Domov mládeže by se měl stát pro žáky více atraktivním, nabízet navíc různé aktivity, které přilákají více ubytovaných žáků, kteří jinak do školy dojíždějí a zajistí maximální obsazenost. Mezi takové aktivity mohou patřit sportovní kurzy, umělecké dílny, jazykové kurzy, tematické workshopy či jiná setkání mládeže. Důležité je také zajistit dostatečnou propagaci těchto aktivit a služeb. Pokud by došlo k oddělení prostor, kde jsou ubytováni žáci, je možné volné prostory nabídnout k pronájmu i pracovníkům firem, turistům a dalším zájemcům. Důležité je, aby byla poskytována široká škála služeb, která osloví různé cílové skupiny a zajistí tak maximální obsazenost domova mládeže, ze které je poté možné dosahovat dalších výnosů.

Škola oplývá moderně zrekonstruovanými třídami, které jsou vybaveny moderní technikou, novým nábytkem a didaktickými pomůckami. Zároveň je v přízemí školy umístěn i velký konferenční sál. Nabízí se tedy možnost nabídky pronájmu těchto prostor soukromým subjektům pro různá školení, vzdělávací, reklamní a společenské akce. I za tímto návrhem však stojí důsledná propagace této nabídky. Jelikož se ve škole vzdělávají žáci oboru kuchař-číšník, bylo by možné k této nabídce pronájmu připojit i zajištění drobného občerstvení, rautů a podobně. Pokud by se škole podařilo navázat spolupráci např. lektory jazykových kurzů, nebo s firmami provádějící opakovaná školení, jednalo by se určitě o další zaručený příjem do školní kasy. Ve zřizovací listině školy jsou tyto činnosti uvedené, ale není jich efektivně využíváno.

V budově Střední odborné školy je k dispozici i tělocvična s lezeckou stěnou a posilovnou, z jejíhož případného, lépe promyšleného a propagovaného pronájmu, by také bylo možné získat více peněžních prostředků. Zde se nabízí oslovení různých organizací pořádající skupinová cvičení, lekce sebeobrany, míčové sporty apod. V tomto případě by nabídka mohla oslovit širší škálu cílových skupin – od cvičení malých dětí, lidí v produktivním věku, i pro pohybové aktivity seniorů. Tělocvična oplývá volnou kapacitou od odpoledne, až do večerních hodin, kdy se tyto zájmové pohybové aktivity pořádají nejčastěji.

V letních měsících školního roku 2023/2024 je zamýšlena modernizace školní vývařovny obědů, u níž je nejvyšší povolený počet 400 strážníků. I tuto skutečnost lze považovat za vhodnou příležitost k tomu, aby škola získala více příjmů z doplňkové činnosti – a to v podobě propagace nabídky stravování pro cizí strážníky. Vzhledem k tomu, že škola disponuje osobním automobilem určeným k převozu obědů, nabízí se například možnost

nabídky rozvozu obědů seniorům, či jiným cizím strávníkům. Obecně je tato služba hojně nabízena soukromými subjekty a je o ni velký zájem.

Vzhledem k nedostačujícím kapacitám kaplických mateřských škol by bylo možné nabídnout k pronájmu nevyužité zázemí i pro dětskou skupinu, kterou by zřizoval soukromý subjekt. V tomto případě by však bylo nutné provést stavební úpravy, aby byly splněny standardy hygienické vyhlášky pro tato dětská zařízení. Jednalo by se ale o stálý příjem z pronájmu do školní pokladny, nikoliv nárazový. Škola má i vlastní zahradu, tudíž by měly děti navštěvující dětskou skupinu i odpovídající zázemí pro venkovní aktivity.

### **Shrnutí navržených opatření pro efektivnější hospodaření:**

- vzhledem k dlouhodobé tendenci snižování zisku je nutné neponechat tuto situaci neřešenou, aby v dalším období nedošlo k propadu do ztrátových hodnot účetnictví;
- zaměřit se na celkový propočet nákladové náročnosti na jednoho žáka z pohledu manažerského účetnictví;
- zefektivnit náborů žáků devátých tříd základních škol tak, aby školu navštěvovalo více žáků;
- vzhledem k rozmanitým možnostem školy a jejího vybavení zvýšit příjem z doplňkové činnosti;
- efektivněji využívat neobsazené prostory na domově mládeže (ubytování žáků jiných škol, turisté, pracovníci firem apod.);
- účelně využívat moderní zázemí školy (učebny, gastronomická studia, sál) k pronájmům na jednorázové akce;
- využít možnost nabídky produktivního pronájmu tělocvičny, lezecké stěny a posilovny pro veřejnost a zájmové sportovní organizace;
- zaměřit se na oblast nabídky obědů s rozvozem ze školní jídelny pro seniory či jiné zájemce z řad veřejnosti a firem;
- uvažovat o možnosti dlouhodobého pronájmu nevyužitých prostor např. pro dětskou skupinu.

Vzhledem k výše uvedeným bodům by se dalo konstatovat, že do značné míry závisí další ekonomický rozvoj školy i na formě propagace. I když se propagace a reklama ve

školství nemusí jevit jako důležité, je jejich role neopomenutelná zejména z pohledu zajištění efektivního využití zdrojů a maximalizace příjmů. Pokud by škola strategicky investovala do propagace svých předností, bude schopna vzbudit nejen větší zájem potenciálních žáků, ale také rozvine i další možnosti svých aktivit, což může zvýšit zisk školy. Důsledná propagace a reklama mohou také posílit pověst školy a přispět k udržení zdravé konkurenční výhody ve školském prostředí.

## 6 Závěr

Vzdělání je klíčovým prvkem nejen pro individuální úspěch, ale i pro rozvoj celé společnosti. Střední školy hrají nenahraditelnou roli ve formování mladé generace a poskytují jak všeobecné, tak odborné vzdělání, které utváří jejich osobnost, rozvíjí dovednosti a připravuje jedince na výzvy moderní společnosti nejen na trhu práce. Proto je nezbytné, aby byla oblast školství náležitě financována. Střední školy jsou zařazeny do systému regionálního školství, za jejichž zřizování nesou odpovědnost krajské úřady.

Od roku 2020 jsou střední školy financovány podle PHmax, což znamenalo částečný odklon od normativního financování, který zohledňoval alokaci peněžních prostředků na základě vykázaného počtu žáků. Docházelo k přidělu finančních prostředků ze strany státu směrem ke krajským úřadům, které dále rozdělovaly tyto prostředky mezi jednotlivé školy. Jelikož krajské normativy byly pro všechny kraje odlišné, docházelo tak ke značným rozdílům mezi jednotlivými kraji. Podle nového způsobu financování jsou finanční prostředky přidělovány podle výše odučených hodin, přičemž se zohledňuje i průměrný počet žáků. Přestože přechod k tomuto systému financování vzbuzoval velké obavy a pochybnosti o jeho účelnosti, lze s odstupem času konstatovat, že školy získávají na zajištění kvalitní výuky více finančních prostředků.

Při posuzování vývoje hospodaření Střední odborné školy a Středního odborného učiliště Kaplice v letech 2019–2022 bylo evidentní, že zásadním příjmem této školy jsou transfery ze státního rozpočtu a příspěvky od Jihočeského kraje, který je v pozici zřizovatele školy. Příjem finančních prostředků se v průběhu let sledovaných let, až na rok 2020, zvyšoval. Do tohoto navyšování objemu přidělených finančních prostředků lze zahrnout i zvýšení tarifních a nadtarifních platů, dále je třeba zohlednit i nastupující ekonomickou krizi vyvolanou pandemií Covid-19, která od roku 2020 ochromila ekonomiku nejen našeho státu, jejímž následkem byla zvyšující se inflace. Do celkové hospodářské situace školy se tak logicky promítají i zvyšující se náklady, které zejména v posledních dvou sledovaných letech atakovaly úroveň výnosů. Tento vývoj hospodářské činnosti nepředpovídá do budoucna dobrý vývoj, i když doposud hospodářský výsledek nepřesl do mínusových hodnot. Příspěvková organizace se začíná nacházet v situaci, kdy transfery a dotace nemusí postačovat na neustále se zvyšující výdaje. V tomto ohledu se nabízí, jako jedna z možností, navýšení příspěvků ze strany zřizovatele. Bohužel není v silách školy na malém městě, aby si dostatečnou měrou navýšila hospodářský výsledek z doplňkové činnosti na takovou,



úroveň, která by ji pomohla vyrovnat případnou ztrátu. Škola by také měla hledat jiné možnosti, jak snížit své náklady, např. v oblasti šetření s energiemi.

Jako velice pozitivní lze však posuzovat spolupráci školy se smluvními partnery, na jejichž pracoviště dochází řada žáků konat odborný výcvik, nebo odborné praxe. V tomto směru se jedná o velmi dobrou cestu k tomu, aby škola oslovila větší okruh zájemců o studium, což lze vysledovat na vývoji mírně se zvyšujících číslech co do počtu žáků ve sledovaném období. Lze předpokládat, že vyšší počet žáků činí základ pro vyšší příjmy z příspěvků.

Obecně lze konstatovat, že je nutné vést diskusi na celospolečenské úrovni, a to z hlediska efektivity hospodaření a budoucnosti škol. Analýza hospodaření jedné školy je pouhým zlomkem, který je integrován do složité soustavy středního školství v České republice a jeho finančního zabezpečení. Účelně zvolený systém financování regionálního školství zasahuje do celého systému vzdělávání. Je možné vnímat mírné zlepšení v alokaci prostředků na platy, avšak je nutné i nadále výsledné hodnoty soustavně analyzovat, diskutovat o nich a rozpoznávat možné hrozby.

## 7 Seznam použitých zdrojů

Dandová, E. (2020). *Alfa a omega ředitele školy – školská legislativa pro rok 2020*. Praha: Raabe. ISBN 978-80-7496-428-2.

Katzová, P. (2009). *Školský zákon*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-412-3.

Lajtkepová, E. (2021). *Veřejné finance v praxi České republiky*. Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-7623-064-4.

Ochrana, F., Pavel, J., Vitek, L. & kolektiv. (2010). *Veřejný sektor a veřejné finance: financování nepodnikatelských a podnikatelských aktivit*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3228-2.

Peková, J. (2008). *Veřejné finance: úvod do problematiky. 4., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: ASPI. ISBN 978-80-7357-358-4.

Peková, J., Pilný, J. & Jetmar, M. (2012). *Veřejný sektor – řízení a financování*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-936-4.

Špačková, V. (2014). *Financování školství v České republice a Německu*. Diplomová práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta.

Svoboda, F. (2017). *Ekonomika veřejného sektoru*. Ekopress. ISBN 978-80-87865-35-4.

Svoboda, I. & Marinčák, M. (2007). *Správní řízení a finance v životě školy*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-1827-8.

Štoček, M. (2017). *Ředitel školy a vnitřní předpisy*. Nový Bydžov: aTre, v.o.s.

Trojan, V. (2021). *Ředitel školy*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7676-009-7.

Valenta, J. (2022). *Zákoník práce ve školské praxi*. Karviná: Paris. ISBN 978-80-8717-367-1.

Černá, M., Marinčák, M. & Svoboda, I. (2015). *Správní řízení a finance v praxi škol a školských zařízení*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-8079-9.

Zákon o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů. (2007). Česká republika.

Zákon č. 561/2004 Sb. (2004). O předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). Česká republika.

ÚZ č. 1501 (2022). Regionální školství a pedagogičtí pracovníci.

Zákon č. 563/2004 Sb. (2004). Zákon o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů. Česká republika.

ČŠI – Tematická zpráva. (2017).

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. Změny financování regionálního školství. [online] [cit. 05. 11. 2023]. 2019. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/ekonomika-skolstvi/reforma-financovani-regionalniho-skolstvi>

Nářízení vlády č. 123/2018. [online] [cit. 05. 11. 2023]. 2018. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2018-123>

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. Reforma financování školství. [online] [cit. 05. 11. 2023]. 2019. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/ekonomika-skolstvi/reforma-financovani-regionalniho-skolstvi>

Jihočeský kraj. Samostatná a přenesená působnost kraje. [online] [cit. 05. 11. 2023]. Dostupné z: <https://kraj-jihocesky.cz/cs/samosprava/kraj-uzemni-samospravny-celek#samostatna-a-prenesena-pusobnost-kraje>

Český statistický úřad. Charakteristika kraje. [online] [cit. 18. 12. 2023]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/xc/charakteristika\\_kraje](https://www.czso.cz/csu/xc/charakteristika_kraje)

Atlas školství. Střední odborná škola a střední odborné učiliště Kaplice, Pohorská 86, rok 2024. [online] [cit. 18. 12. 2023]. Dostupné z: <https://www.atlasskolstvi.cz/ss226-stredni-odborna-skola-a-stredni-odborne-uciliste-kaplice-pohorska-86>

Český statistický úřad. Školství v Jihočeském kraji ve školním roce 2022/2023. [online] [cit. 18. 12. 2023]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xc/skolstvi-v-jihoceskem-kraji-ve-skolnim-roce-2022-2023>

Střední odborná škola a Střední odborné učiliště Kaplice. (2022). Výkaz zisku a ztráty za období 2019–2022. Neveřejný dokument.

Střední odborná škola a Střední odborné učiliště Kaplice. Výroční zpráva 2019. [online] [cit. 7. 01. 2024]. Dostupné z: <https://www.geukaplice.cz/uredni-deska>

Střední odborná škola a Střední odborné učiliště Kaplice. Výroční zpráva 2020. [online] [cit. 7. 01. 2024]. Dostupné z: <https://www.geukaplice.cz/uredni-deska>

Střední odborná škola a Střední odborné učiliště Kaplice. Výroční zpráva 2021. [online] [cit. 15. 01. 2024]. Dostupné z: <https://www.geukaplice.cz/uredni-deska>

Střední odborná škola a Střední odborné učiliště Kaplice. Výroční zpráva 2022. [online] [cit. 18. 01. 2024]. Dostupné z: <https://www.geukaplice.cz/uredni-deska>

## **8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk**

### **8.1 Seznam obrázků**

Obrázek 1: Financování pedagogické práce .....	37
Obrázek 2: Financování nepedagogické práce .....	37

### **8.2 Seznam tabulek**

Tabulka 1: Přehled plnění dílčích cílů diplomové práce .....	19
Tabulka 2: Republikové normativy podle § 161a a § 161b školského zákona pro rok 2022 .....	35
Tabulka 3: Střední školy v Jihočeském kraji .....	48
Tabulka 4: Základní informace organizace .....	50
Tabulka 5: Obory a zaměření .....	52
Tabulka 6: Výnosy organizace za rok 2019 .....	54
Tabulka 7: Náklady organizace za rok 2019 .....	55
Tabulka 8: Peněžní fondy v roce 2019 .....	57
Tabulka 9: Výnosy organizace za rok 2020 .....	58
Tabulka 10: Náklady organizace za rok 2020 .....	59
Tabulka 11: Peněžní fondy v roce 2020 .....	61
Tabulka 12: Výnosy organizace za rok 2021 .....	63
Tabulka 13: Náklady organizace za rok 2021 .....	64
Tabulka 14: Peněžní fondy v roce 2021 .....	66
Tabulka 15: Výnosy organizace za rok 2022 .....	67
Tabulka 16: Náklady organizace za rok 2022 .....	69
Tabulka 17: Peněžní fondy v roce 2022 .....	71
Tabulka 18: Porovnání výsledků hospodaření v letech 2019–2022 .....	72
Tabulka 19: Provozní náklady na jednoho žáka .....	75

### **8.3 Seznam grafů**

Graf 1: Výdaje rozpočtu MŠMT v letech 2018–2022 .....	21
Graf 2: Celkové výnosy organizace v letech 2019–2022 .....	72
Graf 3: Celkové náklady organizace v letech 2019–2022 .....	73
Graf 4: Celkový výsledek hospodaření v letech 2019–2022 .....	74