

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra ekonomiky



Diplomová práce

**Analýza hospodaření a analýza finančních zdrojů
vybraných základních škol**

ČZU v Praze

© 2015

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Petra Vejberová

Podnikání a administrativa

Název práce

Analýza hospodaření a analýza finančních zdrojů vybraných základních škol

Název anglicky

Management and Financial Resources Analysis of Selected Primary Schools

Cíle práce

Hlavním cílem práce je rozbor hospodaření a následná komparace hospodaření a financování vybraných základních škol, z nichž část je zapojena do projektu „Pomáháme školám k úspěchu“ nadace „THE KELLNER FAMILY FOUNDATION“ a může z projektu využívat dodatečné účelové zdroje. Hlavní cíl byl rozložen na tři dílčí cíle. Prvním dílčím cílem je analyzovat financování a hospodaření všech zmíněných základních škol v letech 2009 až 2014 z účetních podkladů. Druhým dílčím cílem je analyzovat z dostupných dat financování a hospodaření škol zapojených do projektu v období před zapojením a po jejich zapojení do projektu. Třetím dílčím cílem je doplnit analýzu účetních dat o vyjádření vedoucích pracovníků všech vybraných škol, zejména ke struktuře a objemu prostředků, o jejichž čerpání mohou rozhodovat a jak jejich rozhodování ovlivňuje další rozvoj školy.

Metodika

Práce bude rozdělena na 3 hlavní části. První část bude teoretická (literární rešerše), která bude založena na analýze dokumentů, s jejichž pomocí se studentka seznámí se stavem řešené problematiky. Základním pramenem informací bude odborná literatura, případně odborné časopisy a periodika. Druhá část bude analytická. Založena bude na využití primárních a sekundárních dat. Na základě zkoumaného problému dojde ke zpřesnění cíle práce. Součástí bude též i obecná charakteristika vybraných příspěvkových organizací. Bude provedena analýza hospodaření vybraných příspěvkových organizací v letech 2009 – 2014 s následnou komparací jednotlivých subjektů za zvolenou časovou řadu. Práce bude vycházet z účetních výkazů a interních dokladů vybraných škol a z vlastních dat pořízených v rámci polostrukturovaných rozhovorů s vedoucími pracovníky vybraných škol. Pro naplnění prvního dílčího cíle tedy budou využity účetní výkazy a data jednotlivých škol za období let 2009 až 2014, dále sestaveny a porovnány ukazatele zaměřené na ekonomiku hospodaření. Pro naplnění druhého dílčího cíle budou u škol zapojených do projektu analyzována data za období před rokem 2009. Rozsah analýzy bude záviset na dostupnosti dat. Pro naplnění třetího dílčího cíle budou ekonomická data doplněna vlastním kvalitativním výzkumem zaměřeným na zjištění míry uspokojení materiálních a nemateriálních potřeb jednotlivých základních škol. Teoretické poznatky získané studiem odborných materiálů budou využity k analýze informací získaných z praxe.

Závěrečná část práce bude obsahovat formulace výsledků práce a případné návrhy a opatření.

Doporučený rozsah práce

60 – 90 stran

Klíčová slova

Veřejný sektor, příspěvková organizace, vzdělávání, hospodaření a financování příspěvkových organizací, doplňková činnost, informační technologie.

Doporučené zdroje informací

- KADERÁBKOVÁ, Jaroslava, PEKOVÁ, Jitka. Územní samospráva – udržitelný rozvoj a finance. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 297 s. ISBN 978-80-7357-910-4.
- MÁČE, Miroslav. Účetnictví pro územní samosprávné celky, příspěvkové organizace a organizační složky státu 2010. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 335 s. ISBN 978-80-247-3343-2. složky státu 2010. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 335 s. Účetnictví a daně. ISBN 978-80-247-3343-2.
- MERLÍČKOVÁ RŮŽIČKOVÁ, Růžena. Neziskové organizace: vznik, účetnictví, daně. 5. Aktualizované vydání, Olomouc: ANAG, 2009, sv. Účetnictví, daně. ISBN 978-80-7263-538-2.
- MORÁVEK, Zdeněk, MOCKOVČIAKOVÁ, Alena, PROKŮPKOVÁ, Danuše, Meritum Příspěvkové organizace 2011, výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni 1. 1. 2011. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011, s. 544 ISBN 978-80-7357-626-4.
- MUSGRAVE, Richard Abel a Peggy B MUSGRAVE. Public Finance in Theory and Practice. 2nd ed. New York: McGraw-Hill, 1976, 16, 778 s. ISBN 0-07-044121-9.
- NAHODIL, František. Veřejná správa a financování veřejného sektoru. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2014, 366 s. ISBN 978-80-7380-536-4.
- PEKOVÁ, Jitka, PILNÝ, Jaroslav, JETMAR, Marek. Veřejná správa a finance veřejného sektoru. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: ASPI, 2008, 712 s. ISBN 978-80-7357-351-5.
- POSPÍŠIL, Richard. Veřejná ekonomika: současnost a perspektiva. 1. vyd. Praha: Pro-fessional Publishing, 2013. 195 s. ISBN 978-80-7431-112-3.
- REKTORÍK, Jaroslav. Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení. 3., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 188 s. ISBN 978-80-86929-54-5.
- TETŘEVOVÁ, Liběna. Veřejný a podnikatelský sektor. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2009, 190 s. ISBN 978-80-86946-90-0.
-

Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jiří Čermák, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra ekonomiky

Elektronicky schváleno dne 20. 11. 2015

prof. Ing. Miroslav Svatoš, CSc.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 20. 11. 2015

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 30. 03. 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Analýza hospodaření a analýza finančních zdrojů vybraných základních škol" 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 literatury 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 31. 3. 2016

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala panu Ing. Jiřímu Čermákovi, Ph.D. za jeho ochotu a cenné rady při psaní mé diplomové práce a také svým blízkým, kteří mě po celou dobu psaní této práce podporovali.

Analyza hospodaření a analýza finančních zdrojů vybraných základních škol

Analysis of the economic management and financial re- sources of primary schools of my choice

Souhrn

Cílem této práce je provedení analýzy hospodaření a analýzy finančních zdrojů vybraných základních škol. Práce se skládá z teoretické a praktické části.

V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy týkající se veřejného sektoru, způsob jeho financování, přiblížení příspěvkových organizací a jejich účetnictví. Stručně je popsán kvalitativní výzkum.

V praktické části je provedena finanční analýza vybraných základních škol. Je porovnáno, jak základní školy ovlivní vstup do projektu „Pomáháme školám k úspěchu“ financovaný nadací „THE KELLNER FAMILY FOUNDATION“, zaměřený na vzdělávání pedagogů. Školy zapojené do projektu jsou na tom lépe s pedagogickým i materiálním rozvojem, než školy nezapojené. V poslední části práce je vyhodnocen kvalitativní rozhovor s řediteli pěti škol, který potvrzuje a navazuje na zpracované výsledky práce.

Summary

The aim of my thesis is analyzing the management and financial resources of chosen primary schools. The thesis consists of a theoretical and a practical part.

In the theoretical part, I explain the basic key words related to public good and ways of its financing. I also give a brief description of semi-budgetary organizations and their bookkeeping and outline qualitative research.

In the practical part, there is a financial analysis of chosen primary schools. I offer comparison of how primary schools are influenced by their entering the “We Help Schools To Success” project financed by “The Kellner Family Foundation” focused on

teachers' education. Schools that are a part of the project are superior to those that aren't in terms of both educational and material development. The final part of my thesis contains an evaluation of a qualitative interview I conducted with five primary school headmasters. This evaluation is a continuation of and confirms the outcome of this thesis.

Klíčová slova: Veřejný sektor, příspěvková organizace, vzdělávání, hospodaření a financování příspěvkových organizací, doplňková činnost, informační technologie.

Keywords: public sector, semi-budgetary organization, education, management and financing of semi-budgetary organizations, supplementary financing activities, information technology.

Obsah

1	Úvod	11
1.1	Metodika a cíl práce	11
2	Teoretické podklady	14
2.1	Členění národního hospodářství.....	14
2.2	Veřejný sektor	15
2.2.1	Charakteristika veřejného sektoru	15
2.2.2	Faktory ovlivňující veřejný sektor	16
2.2.3	Financování veřejného sektoru	16
2.3	Statky a jejich třídění	17
2.4	Neziskové organizace.....	19
2.4.1	Charakteristika neziskových organizací	19
2.4.2	Typy neziskových organizací	20
2.4.3	Financování neziskových organizací	21
2.5	Příspěvkové organizace.....	22
2.5.1	Charakteristika	22
2.5.2	Příspěvkové organizace územních samosprávných celků	22
2.5.3	Financování příspěvkových organizací	23
2.6	Školství.....	26
2.6.1	Charakteristika školství.....	26
2.6.2	Struktura školství v ČR.....	27
2.6.3	Legislativa ve školství	28
2.6.4	Financování školství	28
2.6.5	Školství - vzdělávání.....	30
2.7	Základní školství	32
2.7.1	Zřizovací listina	33

2.7.2	Finanční účetnictví.....	34
2.7.3	Účetní výkazy a jejich využití pro řízení a kontrolu hospodaření organizace 36	
2.7.4	Účetní výkazy	36
2.8	Finanční analýza.....	37
2.8.1	Podstata finanční analýzy	37
2.8.2	Uživatelé finanční analýzy a její zaměření	38
2.8.3	Zdroje pro finanční analýzu.....	39
2.8.4	Ukazatele finanční analýzy	40
2.8.5	Metody a nástroje finanční analýzy	41
2.8.6	Odlišnosti finanční analýzy pro příspěvkové organizace	42
2.8.7	Dílčí ukazatele finanční analýzy	44
2.9	Kvalitativní výzkum.....	44
2.9.1	Kvalitativní dotazování.....	46
2.9.2	Kvalitativní rozhovor, základní taktiky	47
3	Praktická část.....	48
3.1	Zřizovací listiny pěti vybraných základních škol a přehled majetku svěřený k užívání.....	48
3.1.1	Profil Základní školy Dobronín	49
3.1.2	Profil První jazykové školy v Praze 4, Horáčkova 1100	51
3.1.3	Profil Základní školy Kunratice.....	54
3.1.4	Profil Základní školy Mendelova	59
3.1.5	Profil Základní školy Rakovského.....	63
3.2	Počet zaměstnanců škol v jednotlivých letech	66
3.3	Provozní příspěvek od zřizovatele	68
3.4	Vertikální analýza vybraných položek účetní rozvahy	70

3.4.1	Analýza aktiv	70
3.4.2	Analýza pasiv	72
3.5	Horizontální analýza vybraných položek účetní rozvahy	74
3.5.1	Horizontální analýza stálých aktiv	74
3.5.2	Horizontální analýza oběžných aktiv	75
3.6	Hospodaření s fondy	77
3.7	Rozbor hospodaření doplňkové činnosti	79
3.8	Dílčí ukazatele finanční analýzy municipální firmy	81
3.8.1	Ukazatele autarkie hlavní činnosti	81
3.8.2	Ukazatele rentability doplňkové činnosti	83
3.8.3	Ukazatele likvidity	85
3.8.4	Okamžitá likvidita	85
3.8.5	Pohotová likvidita	86
3.9	Projekt „Pomáháme školám k úspěchu o.p.s.“	88
3.9.1	Hospodaření ZŠ Kunratice a ZŠ Mendelova v letech 2008 – 2012	89
3.9.2	Přijímané dary ZŠ Kunratice a ZŠ Mendelova v letech 2008 – 2010	91
3.9.3	Hodnocení finanční podpory projektu	93
4	Kvalitativní výzkum	95
4.1	Cíl kvalitativního výzkumu	95
4.2	Kvalitativní dotazování	95
4.3	Cíl výzkumu	95
4.4	Vyhodnocení rozhovorů s řediteli škol	95
5	závěr	99

1 ÚVOD

Neziskový sektor patří do části národního hospodářství, která je netržní a poskytuje statky a služby, které nejsou dostupné na trhu. Cílem neziskového sektoru je poskytování veřejné služby. Instituce a organizace spadající do veřejného sektoru jsou plně financovány z veřejných zdrojů a podléhají veřejné kontrole. Základní škola, jako příspěvková organizace je jednou z organizací, kterou může zřídit samosprávný územní celek - obec nebo městská část.

Hlavním účelem základní školy je výchova a vzdělání žáků. K provozování této činnosti je zapotřebí zabývat se agendou, která je pro tento prvotní účel nezbytná. Tím je například vedení účetnictví, správným hospodařením s přidělenými prostředky a svěřeným majetkem nebo zpracování mezd. Vybrané téma umožní pohlédnout na fungování vybraných organizací na jejich příjmovou a výdajovou stránku hospodaření.

Pro práci je vybráno pět základních škol, z nichž tři jsou zapojeny do projektu a dvě ne. Byly zvoleny školy menší i větší v různých regionech republiky. Výsledky jejich porovnání budou jistě zajímavé nejen pro zúčastněné, ale i pro všechny, kteří se o tuto problematiku zajímají.

1.1 Metodika a cíl práce

Práce se zabývá finanční analýzou hospodaření vybraných škol. Jejím cílem je porovnat a vyhodnotit hospodaření a financování vybraných základních škol, z nichž část je zapojena do projektu „Pomáháme školám k úspěchu“ nadace „THE KELLNER FAMILY FOUNDATION“ a může z projektu využívat dodatečné účelové zdroje. Porovnání financování vybraných základních škol z hlavní činnosti bylo provedeno pomocí ukazatelů autarkie, provozní příspěvek byl přepočítán a vyhodnocen na počet žáků jednotlivých škol a mimorozpočtové zdroje pomocí výše rezervních fondů z ostatních titulů. Vedlejší hospodářská činnost byla porovnána pomocí ukazatelů rentability. Zároveň je zhodnocena výše fondů, které příspěvkové organizace mají povinnost ze zákona tvořit a s nimiž hospodaří. Výsledky finanční analýzy jsou porovnány se závěry vyplývající z provedených kvalitativních rozhovorů s řediteli pěti vybraných škol.

Hlavní cíl byl rozložen na tři dílčí cíle.

1. Analyzovat financování a hospodaření všech vybraných škol v letech 2010 až 2014 z účetních podkladů.
2. Porovnat z dostupných účetních dat hospodaření a financování škol zapojených do projektu ve dvou obdobích - před zapojením do projektu a po zapojení do projektu.
3. Doplnit analýzu účetních dat o vyjádření vedoucích pracovníků všech vybraných škol, zejména ke struktuře a objemu prostředků, o jejichž čerpání mohou rozhodovat a jak jejich rozhodování ovlivňuje další rozvoj školy.

K dosažení hlavního cíle a dílčích cílů byly stanoveny čtyři výzkumné otázky:

- I. Je předpoklad, že v období let 2010 až 2014 existuje rozdíl ve financování škol, které jsou zapojeny do projektu „Pomáháme školám k úspěchu“ a škol, které zapojeny nejsou..
- II. Existuje rozdíl ve financování dvou škol zapojených do projektu „Pomáháme školám k úspěchu“ v období 2008 a 2009, kdy nebyly zapojeny do projektu a v období 2010 až 2012, kdy se do projektu zapojily.
- III. Je názor na financování základního školství z hlediska praxe vedení školy u všech pěti ředitelů shodný.

Ke splnění prvních dvou dílčích cílů byla využita data z účetních dokladů vybraných základních škol. Ke splnění třetího dílčího cíle práce, názoru vedoucích pracovníků na získané prostředky na financování základní školy, na získávání dalších mimorozpočtových prostředků na financování školy a možnost o jakých prostředcích mohou ze své pravomoci rozhodovat, byla zvolena forma kvalitativního výzkumu, a to polostrukturovaného rozhovoru. Kvalitativní rozhovor byl zvolen z důvodu malého počtu dotazovaných, jedná se o pět ředitelů vybraných základních škol a zvolenému tématu, tedy financování základních škol. Rozhovory byly prováděny face to face a byly elektronicky zaznamenávány. Rozhovory jsou v přesném znění přepsány v příloze. Zhodnocení rozhovorů je naplněním třetího dílčího cíle práce.

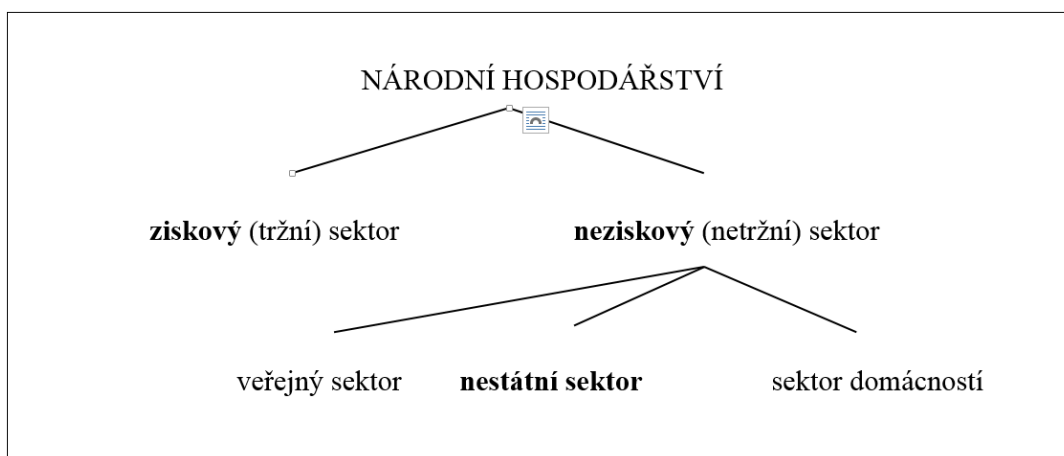
Práce je strukturována do pěti kapitol. Po první úvodní části je uvedena metodika a cíl práce, ve druhé kapitole jsou uvedeny teoretické podklady, především členění národního hospodářství a vymezení veřejného sektoru a rezortu školství, které s touto problematikou úzce souvisí. Třetí kapitolou je praktická část práce, kde je provedena finanční analýza vybraných škol. Školy byly vybrány vzhledem k rozdílu kapacity a také lokality jejich umístění. Dvě školy byly zvoleny z důvodu, že byly pilotními školami projektu „Pomáháme školám k úspěchu“ nadace „THE KELLNER FAMILY FOUNDATION“ a mohou hodnotit, jaké benefity jim tento vstup do projektu přinesl. Ve čtvrté kapitole je vyhodnocen rozhovor s řediteli vybraných zpracovávaných škol. V poslední páté kapitole, závěru, jsou shrnuty klíčové poznatky a vyvozeny závěry a doporučení.

2 TEORETICKÉ PODKLADY

2.1 Členění národního hospodářství

V České republice můžeme národní hospodářství jako celek rozdělit na dvě důležité části. Ziskový (tržní) sektor a neziskový (netržní) sektor. Neziskový netržní sektor je potom rozdělen na tři části. Každý z těchto sektorů funguje na základě pravidel, která jsou dána zejména financováním daných sektorů. Ziskový tržní sektor, který je financován z prostředků získaných subjekty tohoto sektoru nebo prodejem statků za tržní cenu. Tržní cena statku je vytvářena na základě nabídky a poptávky a je tedy proměnlivá. Příkladem jsou firmy, produkující statky za účelem zisku. Neziskový netržní sektor, kde se prostředky získávají přerozdělováním, tzv. veřejných financí. V neziskovém sektoru není účelem dosažení zisku, ale přímé dosažení užitku, který má formu veřejné služby či užitné hodnoty uspokojující potřeby občanů. První částí neziskového sektoru je neziskový veřejný sektor, který je financován z veřejných financí, je řízen a spravován veřejnou správou a spadá pod veřejnou kontrolu. Příkladem jsou příspěvkové organizace, organizační složky státu, obce, svazky obcí, kraje. Druhou částí neziskového sektoru je soukromoprávní sektor, který je financován ze soukromých financí fyzických a právnických osob, které se rozhodly vkládat své vlastní soukromé finance do produktu nebo distribuce statků, bez očekávání finančně vyjádřeného zisku. Příkladem jsou občanská sdružení, obecně prospěšné společnosti, nadace a nadační fondy, církve, politické strany, profesní komory, veřejné vysoké školy. Třetí částí neziskového sektoru je neméně důležitý sektor domácností. Ten hraje významnou roli zejména tím, že vstupuje na trh produktu, faktorů a kapitálu. Tento sektor působí na formování občanské společnosti a ta potom zpětně na kvalitu organizací působících na výše uvedených trzích. Jak uvádí Rektořík (2010) „*Hranice mezi sektory jsou velmi neurčité, navzájem se ovlivňují a dokonce prolínají.*“

Obrázek 1 Členění národního hospodářství



Zdroj: (STRECKOVÁ, MALÝ, 1998)

2.2 Veřejný sektor

2.2.1 Charakteristika veřejného sektoru

Veřejný sektor je soubor činností k zabezpečení veřejného zájmu a uspokojení potřeb lidí. Vyznačuje se šesti charakteristickými rysy. Jedná se o sektor netržní. Nerozhoduje se na základě trhu neboli tržních cen statků, ale hlasů občanů, ať již přímo nebo zprostředkovně. Má neziskový charakter, je financován na základě veřejných financí, tj. veřejných rozpočtů a je řízen a spravován veřejnou správou. Rozhoduje se v něm veřejnou volbou.

Veřejnou volbou rozumíme demokratické procesy, kde se individuální preference spojují do kolektivních rozhodnutí, ke které z dílčích variant se přiklonit. (NAHODIL, 2014) Veřejná volba se vyznačuje politickým hlasováním, tj. volením zástupců, kteří mají právo rozhodovat. Veřejnost neboli občané demokratické společnosti mají zároveň právo i povinnost tento sektor, tedy veřejný sektor kontrolovat. Kontrola probíhá přímo občany nebo prostřednictvím zvolených zástupců. Příkladem orgánů veřejného sektoru je např. policie, justice, armáda, sociální zabezpečení nebo školství. (TETŘEVOVÁ, 2009)

Význam a rozsah veřejného sektoru neustále roste. Stát a státní správa prostřednictvím zakládání neziskových organizací vytváří pracovní příležitosti, podporuje rozvoj soukromého sektoru, růst výroby a zároveň budování dopravní a technické infrastruktury.

2.2.2 Faktory ovlivňující veřejný sektor

Mezi důležité faktory ovlivňující veřejný sektor patří faktory ekonomické. Např. výkonnost ekonomiky, fáze ekonomického rozvoje, možnosti přerozdělování veřejných financí. A právě objem veřejných financí je limitujícím faktorem rozvoje veřejného sektoru. Čím více je veřejných financí, tím více se může do rozvoje sektoru investovat. Dalšími faktory jsou historické a geopolitické vlivy s využíváním principu solidarity a rovnosti. Jsou země se silnějším sociálním cítěním na základě dlouholeté tradice nebo země, které více propagují liberalismus, tedy roli svobodného občana. Také přírodní podmínky ovlivňují roli veřejného sektoru, čím jsou tvrdší, tím je dán větší prostor pro veřejný sektor. Dalším faktorem je faktor demografický. Růst populace a její věková a sociální struktura se pak promítá do poptávky po veřejných statcích. Např. nízká porodnost a stárnutí obyvatelstva ovlivní ve střednědobém a dlouhodobém horizontu změny ve školství. Nízký počet žáků se může promítnout do základního, středního i vysokého školství. Sociální cítění potom ovlivňují faktory kulturní a náboženské. Posledními faktory ovlivňující veřejný sektor jsou faktory politické. Záleží na tom, ve které fázi se země nachází. V době před volbami se obvykle navrhuje zákony ve prospěch poskytování veřejných statků nebo zvětšení sociálních transferů. Odkládají se finančně náročné investice a nepopulární opatření, která se provádějí po volbách. Celý koloběh můžeme nazvat politickým cyklem. (PEKOVÁ, PILNÝ, JETMAR, 2008)

2.2.3 Financování veřejného sektoru

Veřejné výdaje financují netržní činnosti státu a územní samosprávy vyvolané decentralizací některých funkcí státu právě na územní samosprávu. (KROUPOVÁ, 2014) Financování veřejného sektoru patří k aktuálním teoretickým a praktickým problémům. Ve vyspělých zemích rozhoduje veřejný sektor o alokaci značné části disponibilních zdrojů společnosti. Jedním z důvodů je skutečnost, že veřejný sektor je podsystémem smíšené ekonomiky a zabezpečuje veřejné statky a služby. Rozsah poskytování těchto veřejných statků a služeb je věcí veřejných politik a veřejných financí, které spolu souvisí a jsou úzce propojeny. Veřejnými politikami rozumíme vládní aktivity směřující k naplnění očekávaných stavů za určitých podmínek. Veřejné finance můžeme klasifikovat jako specifické finanční vztahy a operace mezi subjekty veřejného a soukromého sektoru. Veřejné finance zahrnují peněžní vztahy vznikající při získávání, rozdělování a užití

peněz patřící občanům a tedy veřejnoprávním orgánům a organizacím, které s penězi občanů nakládají a spravují je. (ŽEHROVÁ, 2010) Mohou být na různých úrovních – stát, regionální samospráva, obec. (Základy financování, 2012). Tyto finanční vztahy jsou založeny na principech nedobrovolnosti, neekvivalenci a nenávratnosti.

Předpokladem zajišťování veřejně poskytovaných statků jsou veřejné rozpočty soustředěné spolu s ostatními mimorozpočtovými peněžními fondy do rozpočtové soustavy. Ta je tvořena peněžními fondy, rozpočtovými vztahy a orgány a institucemi, které zajišťují tvorbu, rozdělení a užití veřejných peněžních fondů. (KROUPOVÁ, 2014) Hlavními prvky rozpočtové soustavy jsou veřejné rozpočty, které lze ze systémového pohledu definovat, jako toky příjmů a výdajů a vztah mezi nimi označit jako bilanci systému.

2.3 Statky a jejich třídění

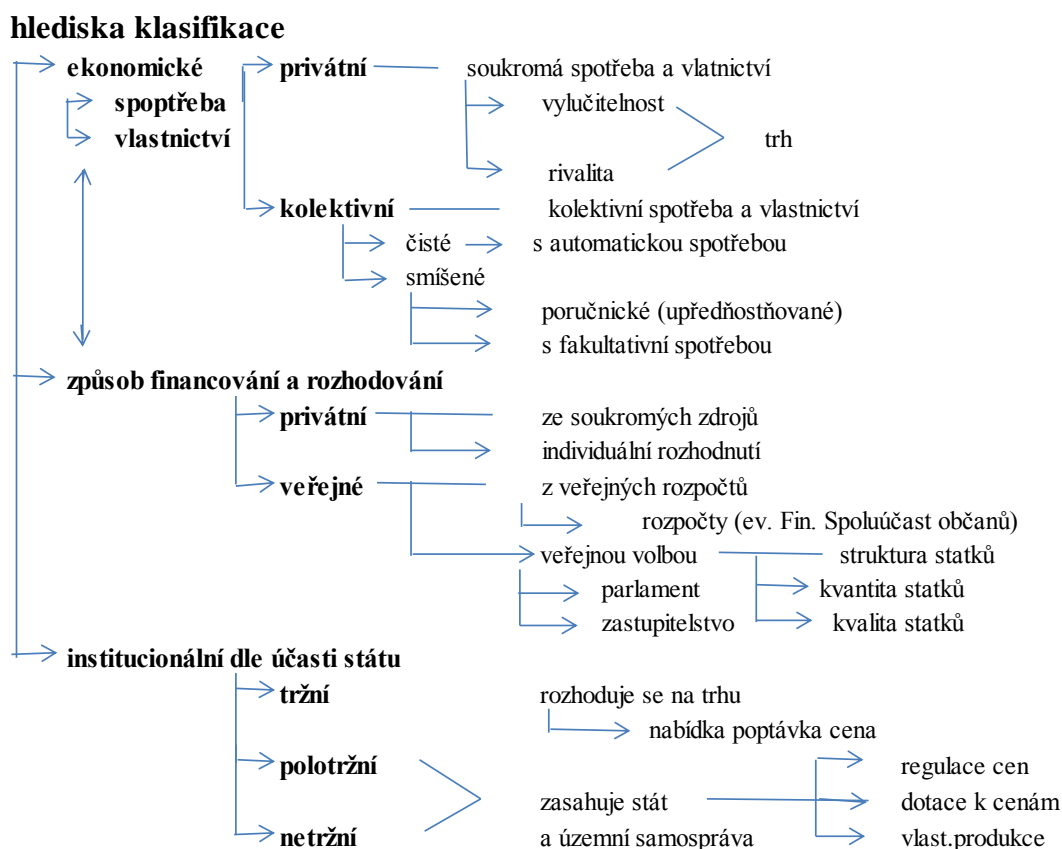
Pojmem statky označujeme předměty, které slouží k uspokojování lidských potřeb. „*Za účelem vymezení pojmu veřejný statek je vhodné vyjít ze základní kategorizace statků dle jejich původu na statky volné a statky ekonomické.*“ jak uvádí Kroupová, (2008). Volnými statky nazýváme ty statky, které jsou volně k dispozici a nemusí být produkovány ani distribuovány mezi jednotlivé spotřebitele. Např. vzduch, voda. Ekonomické statky jsou výsledkem ekonomických činností člověka. Dělíme je podle několika hledisek. Např. podle spotřeby, vzájemného vztahu, geografického hlediska a podle řady dalších hledisek. Významným je však třídění z institucionálního hlediska a to na:

1. Čisté tržní statky, které se dají dostat na trhu, kde je zároveň stanovena jejich cena na základě nabídky a poptávky.
2. Čisté netržní statky, jejichž cena je administrativně stanovena a o jejichž produkci a alokaci rozhoduje stát.
3. Polotržní statky, které sice procházejí trhem, ale jejich cena je diskriminačním opatřením státu v podobě omezené nabídky. Cenu tohoto statku bychom mohli nazvat modifikovanou a hovoříme tak o uživatelském poplatku.

Dalším důležitým rozlišením je rozlišení podle způsobu rozhodování o výrobě či spotřebě statků a jejich financování. Podle tohoto kritéria rozlišujeme statky na:

1. Soukromé statky, o jejichž výrobě, financování a spotřebě se rozhodují soukromé subjekty na základě svých soukromých potřeb. Kritériem je dosažení maximálního užitku pro financující subjekt
2. Veřejné statky jsou opakem soukromých a rozhoduje se o nich veřejnou volbou. Na financování veřejných statků se využívají finanční prostředky soustředěné ve veřejných rozpočtech, získané především prostřednictvím daní. Při financování veřejných statků dochází k určitému přerozdělování, které by mělo být co nejspravedlivější. (PEKOVÁ, 2008) Veřejné statky neprocházejí trhem a nemají tudíž tržní cenu. V případě veřejných statků je vyloučení nevhodné, protože jejich spotřeba je nerivalitní., což znamená, že spotřeba jedné osoby nesnižuje užitek druhé osoby. (POSPÍŠIL, 2013) Veřejné statky se vyznačují tím, že jsou neviloučitelné ze spotřeby, oproti spotřebě statků soukromých, nebo i smíšených. Nerivalitní povaha spotřeby veřejných statků se významně odráží v tom, jakým způsobem dochází k alokaci zdrojů, která umožňuje s minimálními náklady produkovat to, co spotřebitelé nejvíce požadují a procesu jejich zajišťování. (MUSGRAVE, 1976) Veřejné statky mají tu vlastnost, že uspokojují potřeby daného společenství lidí bez ohledu na to, zda je chtějí jednotlivci spotřebovat, což je také důsledkem veřejné volby.

Obrázek 2 Třídění ekonomických statků



Zdroj: Vlastní zpracování (PEKOVÁ, 2008)

Školství, jako takové však patří podle způsobu spotřeby mezi veřejně poskytované soukromé statky. Podle vlivu státu na rozhodování o alokaci zdrojů, jejich produkci a rozdělení mezi spotřebitele můžeme mluvit, jako o poručnickém statku. Důležité je rozhodnout, jaké druhy veřejných statků bude příslušný stupeň státní správy zabezpečovat v jakém rozsahu a v jaké kvalitě. (POSPÍŠIL, 2013) Veřejnými statky se nejčastěji zabývají nestátní neziskové organizace.

2.4 Neziskové organizace

2.4.1 Charakteristika neziskových organizací

Neziskové organizace jsou tvořeny v neziskovém (netržním) sektoru a jsou právníckými osobami. Nejsou založeny za účelem podnikání a za účelem tvorby zisku, ale jejich posláním je uspokojování potřeb občanů. Neziskové organizace produkují statky a služby,

užité hodnoty, které jsou financovány z veřejných rozpočtů. Rozlišují se dvě hlavní skupiny neziskových organizací.

- Nestátní (nevládní) neziskové organizace, což znamená, že organizace není zřízena nejen státem, ale ani lokálním veřejnoprávním subjektem, jako jsou obce nebo kraje. Používá se pro občanské sdružení – dle nového Občanského zákoníku, platného od 1. 1. 2014, nahrazeno pojmem zapsané spolky, které zasahují do veřejných záležitostí nebo realizují soukromé skupinové zájmy a další nepodnikatelské právní formy, jimiž jsou obecně prospěšné společnosti, nadace, nadační fondy, církve a jiné náboženské společnosti.
- Veřejnoprávní neziskové organizace organizačních složek státu a příspěvkové organizace obcí a samostatných územních celků

Základní charakteristika není v ČR přesně definována. Obecně je proto vycházeno z definice uvedené v zákoně 286/1992 Sb. O dani z příjmů, kde je uvedeno, „Jde o organizace charakteru právnické osoby, která nebude zřízena nebo založena za účelem podnikání“ (REKTORÍK, 2010) Tyto neziskové organizace můžeme rozlišovat podle více kritérií, jako jsou například kritérium zakladatele, základní poslání neziskové organizace, kritérium právně organizační formy, financování nebo charakteristiky činností, které realizují.

2.4.2 Typy neziskových organizací

- Zájmová sdružení právnických osob – mohou být ustanoveny jako ziskové organizace. Příklad: Rybáři.
- Občanská sdružení, včetně odborových organizací – registruje Ministerstvo vnitra ČR, je samostatnou právnickou osobou s identifikačním číslem. Příklad: sportovní organizace.
- Politické strany a hnutí, které se podílejí na politickém životě společnosti.
- Státem uznávané církve a náboženské společnosti – podléhají registraci a oznamovací povinnosti na Český statistický úřad

- Nadace a nadační fondy jsou chápány, jako účelová sdružení zřízená pro dosahování obecně prospěšných cílů. Např. ochrana lidských práv, ochrana přírodního prostředí, kulturních památek nebo rozvoj vědy.
- Obce – tvoří územní celek vymezený hranicí, je veřejnou korporací, hospodaří s vlastním majetkem, pečuje o rozvoj svého území a potřeby svých občanů.
- Kraje jsou územní společenství občanů, mají právo na samosprávu, jsou veřejnoprávní korporací a vystupují vlastním jménem. Mají samostatnou a přenesenou působnost.
- Organizační složky státu a územních samosprávných celků – př. Organizačních složek státu je vězeňská služba, Grantová agentura ČR, Nejvyšší kontrolní úřad a Ústavní soud ČR. Př. Obecní policie.
- Příspěvkové organizace státu jsou právnickou osobou zřízenou některým z ústředních orgánů státní správy a Příspěvkové organizace územních samosprávných celků jsou právnickou osobou, kterou zřizuje kraj nebo obec. Do této kategorie spadá mezi jinými i základní škola.
- Státní fondy – mají vždy statut právnických osob a hospodaří s majetkem státu. Př. Státní fond životního prostředí, Státní fond kultury, Pozemkový fond České republiky.
- Obecně prospěšné společnosti jsou právnickou osobou založenou na základě zákona, která poskytuje veřejnosti obecně prospěšné služby za předem stanovených podmínek stejných pro všechny uživatele. Př. Soukromé školy.
- Veřejné vysoké školy mohou být univerzitní nebo neuniverzitní. Toto je stanoveno ve statusu vysoké školy a musí být v souladu se stanoviskem akreditační komise Ministerstva školství mládeže a tělovýchovy.

2.4.3 Financování neziskových organizací

Financování neziskových organizací může probíhat pomocí členských příspěvků, výnosů z vlastní činnosti nebo z doplňkové činnosti, příjmy z prodeje nebo pronájmu, dary, sponzoringem, příjmy ze sbírek a tombol nebo dotací z fondů Evropské unie. U

neziskových organizací obecně také příjem z reklamy nebo dědictvím. Tyto dva příjmy však neplatí pro příspěvkové organizace.

2.5 Příspěvkové organizace

2.5.1 Charakteristika

Příspěvkové organizace jsou veřejnoprávními neziskovými organizacemi. Jsou právnickou osobou a samostatně účtující jednotkou, která je určena k plnění úkolů veřejných zájmů. Bývají nazývány též jako nevýdělečné, protože účelem jejich založení nebývá podnikání a zisk, ale veřejný zájem a obecný užitek. Nejčastěji se s nimi setkáme v oblasti školství, zdravotnictví, kultury a sociálních služeb. Jejich hlavním posláním je poskytovat veřejné služby a statky. Příspěvkovost organizace spočívá ve skutečnosti, že zisk musí být použit pro další činnost neziskové organizace s účelem plnění vymezených cílů (školství – vzdělávání). Zřizovateli jsou organizační složky státu. Příspěvková organizace má na rozdíl od organizačních složek státu svoji právní subjektivitu a hospodaří s prostředky získanými více způsoby. Jednak získanými vlastní činností, dále prostředky získanými od jiných osob. Tímto rozumíme prostředky od zřizovatele, který poskytuje příspěvek na provoz v návaznosti na výkony nebo jiná kritéria jejich potřeb nebo prostředky získané například od dárců. V české republice je forma příspěvkové organizace velmi častá vzhledem k tomu, že příspěvkové organizace hojně vykonávají činnost školských zařízení, škol, nemocnic nebo muzeí.

2.5.2 Příspěvkové organizace územních samosprávných celků

Příspěvkové organizace Územně samosprávných celků zřizuje kraj nebo obec. „*Obec je tradičním základem územní samosprávy, je považována za veřejnoprávní územní korporaci a zároveň za základní územní Jednotku státu*“. (ŽEHROVÁ, 2010) Obec má samostatnou působnost, v rámci které spravuje příslušné aktivity. Do samostatné působnosti obce patří, „*Záležitosti, které jsou v zájmu obce a jejich občanů, jako je bydlení, ochrana a rozvoj zdraví, dopravy a spojů, potřeby informací, výchovy a vzdělávání, celkový kulturní rozvoj a ochrana veřejného pořádku*“, jak uvádí Kadeřábková, Peková, (2012). Při výkonu samostatné působnosti se obec řídí Zákonem o obcích č. 128/2000 Sb. V působnosti obce je možnost zřizovat příspěvkové organizace.

Obec má nad činností a hospodařením příspěvkové organizace nejen právo, ale dokonce zákonem předepsanou povinnost kontroly a rozhodování, či schvalování. (POSPÍŠIL, 2013) Při jejich zřizování se řídí zákonem č. 250/2000Sb.o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. Na rozdíl od příspěvkových organizací zřízených organizačními složkami státu se příspěvkové organizace zřízené krajem nebo obcí zapisují do obchodního rejstříku. (MERLÍČKOVÁ, RŮŽIČKOVÁ, 2009) Příspěvková organizace vzniká na základě zřizovací listiny vystavené zřizovatelem, ve které je vymezen hlavní účel předmětu činnosti, označení statutárních orgánů a také vymezení majetku, která vlastní zřizovatel a předává je do správy příspěvkové organizaci k jejímu vlastnímu hospodářskému využití. Ve zřizovací listině je uvedena i povolená doplňková činnost, která by měla navazovat na činnost hlavní s cílem hospodárného využití majetku i lidských zdrojů. Požadavkem je, aby doplňková činnost nenarušovala plnění hlavního poslání příspěvkové organizace. Zřizovatel může rozhodnout o vzniku, rozdělení, sloučení, splynutí nebo zrušení příspěvkové organizace. Vznik organizace se zveřejňuje v Úředním věstníku. (ŽEHROVÁ, 2010) Mezi příspěvkové organizace Územně samosprávných celků patří základní školy, mateřské školy a školská zařízení.

2.5.3 Financování příspěvkových organizací

Příspěvkové organizace zřízené Územně samosprávným celkem získávají prostředky z nadřízeného orgánu zřizovatele např. Magistrát hlavního města Prahy především na platy pedagogů, platy provozních zaměstnanců a na učební pomůcky. „*Další finanční prostředky na krytí nákladů na produkci veřejného statku jsou jim poskytovány ve formě příspěvku na provoz a příspěvku na investice z rozpočtu zřizovatele*“ uvádí Peková, Pilný a Jetmar, (2008). Příspěvková organizace může získat finanční prostředky i vlastní činností, kterou je vedlejší hospodářská činnost. Ze zákona má PO povinnost tvořit fondy – rezervní fond, fond odměn a fond kulturních a sociálních potřeb, se kterými rovněž hospodaří.

Rezervní fond se tvoří ze zlepšeného výsledku hospodaření příspěvkové organizace na základě schválení jeho výše zřizovatelem po skončení roku, sníženého o případné převody do fondu odměn. Zdrojem rezervního fondu mohou být též peněžní dary a prostředky převedené jako nespoteřované evropské dotace podle § 28 odst. 3. příspěvková organizace používá rezervní fond:

- k dalšímu rozvoji své činnosti
- k časovému překlenutí rozdílů mezi výnosy a náklady
- k úhradě případných sankcí uložených jí za porušení rozpočtové kázně
- k úhradě své ztráty za předchozí léta.

Fond odměn je část zlepšeného hospodářského výsledku, který příspěvková organizace dosáhne za uplynulý kalendářní rok. Je použitelná jako zdroj fondu odměn na základě právních předpisů upravujících mzdovou regulaci. O jeho prostředky zvyšuje možnost výplat mezd a odměn přičemž přednostně se z fondu odměn hradí případné překročení prostředků na platy, jehož výše se zjišťuje podle nařízení vlády č. 447/2000 Sb., o způsobu usměrňování výše prostředků vynakládaných na platy a na odměny. O poskytování odměn rozhoduje ředitel příspěvkové organizace.

Fond kulturních a sociálních potřeb se tvoří podle § 2 vyhlášky o FKSP na vrub nákladů ve výši 1,5 % základu.

Základem je roční objem nákladů na:

- platy, popřípadě mzdy a náhrady platů a mezd
- odměny za pracovní pohotovost
- odměny a ostatní plnění za práci vykonávanou v rámci odborného výcviku na produktivních činnostech žákům učilišť

Dalšími zdroji mohou být:

- splátky půjček na bytové účely poskytnutých do konce roku 1992 odměny za pracovní pohotovost
- náhrady škod a pojistná plnění vtahující se k majetku pořízeného z fondu
- peněžní a jiné dary určené do fondu

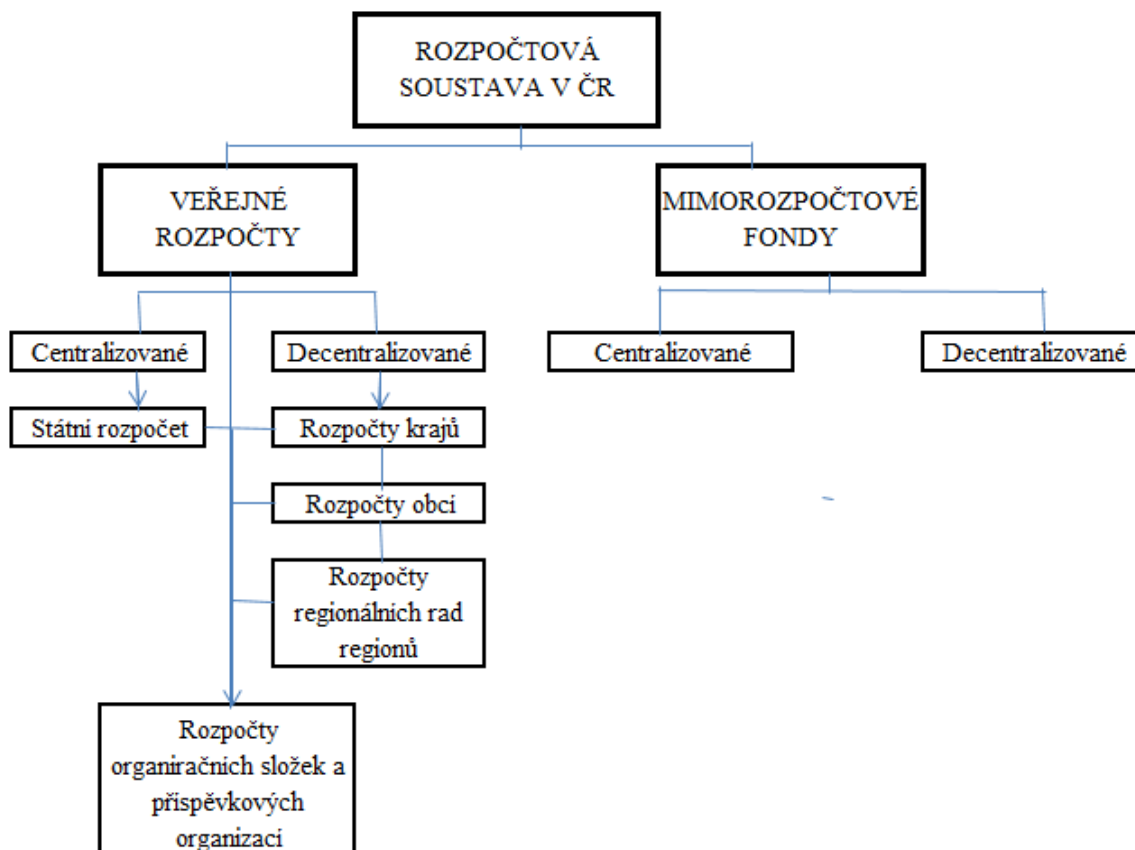
V § 3 odst. 3 je vymezen okruh osob, jimž lze poskytovat příspěvek z fondu, a pak podle účelu vymezeného v § 4 až 14. Mezi osoby, jimž je možno poskytnout příspěvek z FKSP patří:

- zaměstnanci v pracovním poměru
- příslušníci ve služebním poměru
- žáci středních odborných učilišť a učilišť

- důchodci, kteří při prvním odchodu do starobního nebo plného invalidního důchodu pracovali u příspěvkové organizace
- manželé (druhové) zaměstnanců a jejich nezaopatřené dětem

Investiční fond - fond reprodukce majetku je tvořen z více zdrojů. Jedním zdroje je výše odpisů nehmotného a hmotného dlouhodobého majetku prováděných podle zřizovatelem schváleného odpisového plánu, dalšími zdroji jsou investiční dotace z rozpočtu zřizovatele, investiční příspěvky ze státních fondů, z výnosů z prodeje svěřeného dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku, dary a příspěvky od jiných subjektů, výnosy z prodeje majetku ve vlastnictví PO nebo převody z rezervního fondu ve výši povolené zřizovatelem. Na obrázku č, 3 můžete vidět, kde se nacházejí rozpočty příspěvkových organizací v rámci rozpočtové soustavy České republiky.

Obrázek 3 Rozpočtová soustava České republiky



Zdroj: Vlastní zpracování (PEKOVÁ, PILNÝ, JETMAR, 2008)

Zdrojem příjmů se mohou stát i dary. V základní škole, mateřské škole nebo školském zařízení např. od rodičů žáků školy nebo z projektů občanských společností, do kterých jsou škola nebo školské zařízení zapojeny.

O získání dalších finančních prostředků se mohou školy pokusit získáním dotací na některých z rozvojových programů MŠMT, které slouží jako podpora k normativnímu financování základních škol. Jsou každoročně vyhlašovány a zveřejňovány na stránkách MŠMT. Uvedeny jsou názvy jednotlivých programů, jejich základní vymezení a cíl, časové vymezení vynaložení finančních prostředků a zároveň způsob podání žádosti a její formální náležitosti. Po ukončení výběrového řízení jsou zveřejněny výsledky, včetně výše přidělených prostředků. Příspěvkové organizace mají možnost požádat i o granty EU. Investičními prostředky mohou být například odpisy, investiční dotace z rozpočtu zřizovatele, dotace ze státního rozpočtu na reprodukci majetku, výnosy z prodaného dlouhodobého hmotného majetku ve správě organizace, sponzorské dary účelově učené na pořízení majetku, případně převod z rezervního fondu ve výši stanovené zřizovatelem.

2.6 Školství

2.6.1 Charakteristika školství

Školství můžeme charakterizovat jako soustavu orgánů, institucí, organizací, společností, škol a školských zařízení zaměřující se na získávání gramotnosti, její rozvoj a na vzdělávání obyvatelstva. Význam školství můžeme spatřovat ve smyslu občansko-politickém i ve smyslu ekonomickém. Občansko-politický smysl školství je vychovávat obyvatele k občanství v demokratické společnosti v demokratickém státě a posílit kulturu země. Vzdělávání společnosti má dopad na ekonomický výkon země a možnosti jeho růstu. Jak uvádí František Nahodil, (2014) „*Vzdělávání ovlivňuje produktivitu lidského kapitálu, tj. výrobního faktoru práce*“. S růstem technologií a se schopností produkovat statky s vysokou přidanou hodnotou se stává země konkurence schopná mezi ostatními zeměmi. Vzdělávání občanů přispívá k jejich dobré možnosti se uplatnit na trhu práce a umět se dobře přizpůsobit neustálým změnám.

Je podstatné zmínit, že po roce 1989 proběhla transformace České republiky a touto transformací prošlo i školství. Školství přestalo být monopolem státu a začalo se postupně rozvíjet také soukromé školství. Tímto rozvojem se do školství dostalo také soukromé financování ze soukromých zdrojů. Jedním z kladných přínosů soukromého školství je nárůst oborů a škol, který způsobuje větší možnost volby vzdělání a výběru škol. Během transformace, která probíhala i ve školství, získaly státní školy svojí právní subjektivitu, která slouží k lepšímu rozhodování o směru a působení každé jednotlivé školy. Důležitý je také fakt, že vstupem České republiky do evropské unie se postupně rozšířily možnosti našich studentů studovat v zahraničí a naopak zahraničních studentů studovat u nás v České republice.

2.6.2 Struktura školství v ČR

Existuje mezinárodní standardní klasifikace vzdělávání podle UNESCO - ISCED (International Standard Classification of Education). ISCED klasifikuje vzdělávací programy podle jejich obsahu pomocí dvou hlavních proměnných úrovně vzdělávání a oboru vzdělávání. Přehled struktury školství v České republice:

- ISCED 0 věk 3-6 let, vzdělávání v raném dětství - odpovídají mateřské školy.
- ISCED 1 věk 6-11 let, primární vzdělávání - odpovídá 1. stupeň základní školy.
- ISCED 2A věk 11-15 let, nižší sekundární vzdělání - odpovídá 2. stupeň základní školy či 1. – 4. Ročník osmiletých gymnázií.
- ISCED 3AC věk 11-15 let, nižší sekundární vzdělání - odpovídá 2. stupeň základní školy či 1. – 4. Ročník osmiletých gymnázií.
- ISCED 3AC věk 15-19 let, vyšší sekundární vzdělání - odpovídají gymnázia, střední školy či konzervatoře.
- ISCED 4 věk 19-23 let, terciální vzdělání pomaturitní studium, vyšší odborné studium – odpovídají vyšší odborné školy.
- ISCED 5 věk 19-26 let, bakalářské nebo magisterské studium – odpovídají vysoké školy.
- ISCED 6 věk 26 let a výše let - doktorské studium

2.6.3 Legislativa ve školství

Jedním z nejdůležitějších zákonů, který upravuje předškolní, základní, střední, vyšší odborné a některé jiné vzdělávání ve školách a školských zařízeních je Zákon č.561/2004 Sb. ze dne 24. září 2004 o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání tzv. školský zákon. Tento zákon stanoví podmínky, za nichž se vzdělávání a výchova (dále jen „vzdělávání“) uskutečňuje, vymezuje práva a povinnosti fyzických a právnických osob při vzdělávání a stanoví působnost orgánů vykonávajících státní správu a samosprávu ve školství. Kraj, obec a dobrovolný svazek obcí jsou instituce, jejichž předmětem činnosti jsou úkoly v oblasti školství a zřizuje školy a školská zařízení, jako školské právnické osoby nebo příspěvkové organizace podle zvláštního právního předpisu. Poslední novelizace školského zákona ve znění pozdějších předpisů proběhla dne 20. prosince 2011. Sbírka zákonů č.472/2011.

Mezi další zákonné normy, které upravují školství, patří Listina základních práv a svobod, zákon č. 564/1990 Sb. České národní rady o státní správě a samosprávě ve školství, Zákon o vysokých školách č. 111/1998 Sb. a dále Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů.

2.6.4 Financování školství

„Celkové výdaje různých států na vzdělání jsou různé a úzce souvisí, jak s dlouhodobou ekonomickou situací, tak i s určitým daným vývojem v dané zemi“, jak uvádí Peková, Pilný, Jetmar (2008). Celkové výdaje na vzdělání se nejčastěji poměřují ve vztahu k velikosti hrubého domácího produktu. Školní vzdělávání je považováno za veřejný statek a je kladen požadavek na jeho spotřebu z důvodu kladného vlivu na lidskou společnost – školství je bráno jako poručnický statek. Stát garantuje občanovi bezplatné základní vzdělání, čímž je rozuměno v České republice absolvování základní školní docházky.

Sektor školství je financován z více zdrojů. Nejhlavnějším zdrojem jsou finanční prostředky ze státního rozpočtu. Tyto prostředky se soustřeďují v kapitole 333 státního rozpočtu, která náleží Ministerstvu školství, mládeže a tělovýchovy. O rozpočtu kapitoly jedná MŠMT jak na úrovni rezortu, tak na úrovni Ministerstva financí, vlády i Parlamentu. Ministerstvo financí předkládá Poslanecké sněmovně ČR návrh rozpočtu

kapitoly 333 MŠMT. Po jeho schválení se tyto ukazatele stanou závaznými ukazateli rozpočtu sektoru školství na příslušný kalendářní rok. (Rozpis rozpočtu běžných výdajů a závazných limitů regulace zaměstnanosti pro ostatní přímo řízené organizace, 2013)

K sestavení rozpočtu školství Ministerstvem financí jsou potřebné též metodické pokyny schválené MŠMT. Rozpočty by měly být zpracovány tak, aby pokryly veškeré činnosti uvedené ve zřizovacích listinách jednotlivých organizací, další nezbytně nutné úkoly ve zřizovacích listinách jednotlivých organizací, další nezbytně nutné úkoly a resortní projekty delegované na jednotlivé Ostatní přímo řízené organizace ministerstvem a zároveň vytvořena dostatečná finanční rezerva.

Pro srovnání je uvedena tabulka výdajů na školství v běžných cenách v letech 2010 – 2014 v milionech Kč a jejich podíl na HDP v %

Tabulka 1 Výdaje na školství 2010-2014

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Hrubý dom. produkt v běž. cenách	3 953 651	4 022 410	4 047 675	4 086 260	4 266 406
Veřejné výdaje na školství celkem	162 965,1	173 722,0	171 369,9	172 805,2	174 477,3
Veřejné výdaje na vzdělávání	151 684,4	155 295,5	153 714,5	154 762,3	159 970,2
Veřejné výdaje na školst. v % HDP	4,1%	4,3%	4,2%	4,2%	4,1%
Veřejné výdaje na vzděl. v % HDP	3,8%	3,9%	3,8%	3,8%	3,7%

Zdroj: Vlastní zpracování (MŠMT)

Druhým základním zdrojem finančních prostředků pro školství jsou příspěvky obcí a měst. Obce dostávají tyto finanční prostředky jako účelové neinvestiční dotace ze státního rozpočtu. Obvykle, ale nestačí a proto musejí obce vyčleňovat další prostředky ze svých rozpočtů. Na školství přispívají částí svých prostředků i některá z ministerstev. Např. Ministerstvo vnitra, obrany, dopravy, spravedlnosti, zemědělství zdravotnictví a obchodu a průmyslu. Financování jednotlivých skupin škol velmi úzce souvisí se správou příslušných škol. Z tohoto hlediska se rozlišuje na:

- Přímo řízené a financované školství, patří sem převážně vysoké školy
- Regionální školství, patří sem všechny školy kromě vysokých škol
- Ostatní přímo řízené organizace, např. Výzkumný ústav odborného školství, Výzkumný ústav pedagogický, Česká školní inspekce, Orgány veřejné správy ve školství (odborné ústavy KÚ, Městských úřadů, případně Obecních úřadů).

Financování regionálního školství je přidělování přímých výdajů na vzdělávání z rozpočtu MŠMT do rozpočtu jednotlivých krajů a magistrátů měst. Hlavním principem pro výkonové financování je financování prostřednictvím „republikových normativů“ tj. rozpis rozpočtu a rozpis rozpočtu přímých výdajů. Republikové normativy stanovuje ministerstvo podle ustanovení § 161 zákona č. 561/2004 Sb., ve znění pozdějších předpisů, jako výši výdajů připadajících na vzdělávání.

Regionální školství bylo kromě výkonového financování prostřednictvím republikových normativů financováno rovněž finančními prostředky určenými na rozvojové programy, a to v souladu s § 163 školského zákona. Tyto programy jsou používány k financování specifických záležitostí, které není možné nebo efektivní zohlednit v normativu. Za použití republikových normativů provedlo ministerstvo rozpis přímých neinvestičních výdajů rozpočtovaných na rok 2014 v kapitole 333-MŠMT na jednotlivé krajské úřady a Magistrát hlavního města Prahy (dále MHMP). V příštích obdobích je očekávána reforma financování regionálního školství, která by měla odstranit nerovnost financování stejných škol v různých krajích, podpořit kvalitu školy, kariérní řád učitelů a inkluzivní vzdělávání, odstranit rozvojové programy, které se staly trvalé, zvýšit efektivitu financování a zvýšit jistotu škol v oblasti financování. (Reforma financování regionálního školství, 2015)

2.6.5 Školství - vzdělávání

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy zpracovává Národní program vzdělávání, který předkládá vládě k projednání. *“Národní program vzdělávání rozpracovává cíle vzdělávání stanovené zákonem č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) a vymezuje hlavní oblasti vzdělávání, obsahy vzdělávání a prostředky, které jsou nezbytné k dosahování těchto cílů“* Zákon č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů. Podskupinou Národního programu vzdělávání jsou rámcové vzdělávací programy, které se tvoří pro každý obor vzdělávání samostatně. Např. základní školství, střední školství, umělecké nebo jazykové školství. Část první Obecná ustanovení školského zákona §3 Systém vzdělávacích programů. Tyto rámcové vzdělávací programy vymezují povinný obsah, rozsah a podmínky, které jsou potom závazné pro tvorbu školních vzdělávacích programů, které si již tvoří ředitelé škol nebo školských zařízení sami. V §5 Části první jsou obsaženy Školní vzdělávací programy. Jejich obsahem

jsou zejména konkrétní cíle vzdělávání, délka, forma, obsah a časový plán vzdělávání, podmínky přijímání uchazečů, průběhu a ukončování vzdělávání. Dále popis materiálních, personálních a ekonomických podmínek a podmínek bezpečnosti práce a ochrany zdraví, za nichž se vzdělávání v konkrétní škole nebo školském zařízení uskutečňuje.

Jak je uvedeno v kapitole 5.2.1 této práce, charakteristika příspěvkových organizací škol a školských zařízení, jako školské právnické osoby nebo příspěvkové organizace zřizuje kraj, obec nebo dobrovolný svazek obcí. Dalšími zřizovateli mohou být různá ministerstva jako zástupci státu. Např. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy v případě státních příspěvkových organizací. Ministerstvo obrany, Ministerstvo vnitra, Ministerstvo spravedlnosti a Ministerstvo práce a sociálních věcí v případě škol a školských zařízení jako organizačních složek státu nebo Ministerstvo zahraničních vztahů v případě školy při diplomatické misi nebo konzulárním úřadu České republiky jako součást těchto úřadů, jak se uvádí v §8 Části první obecného ustanovení školského zákona nazvané Právní postavení škol a školských zařízení.

Jak se uvádí v Části třetí Hlavě II Základní vzdělávání školského zákona §44 Cíle základního vzdělávání *„Základní vzdělávání vede k tomu, aby si žáci osvojili potřebné strategie učení a na jejich základě byli motivováni k celoživotnímu učení.“* Základním cílem je učit žáky tvořivému myšlení, komunikaci a spolupráci s ostatními. Být ohleduplnými k ostatním a rovněž k vybudovaným hodnotám, jimiž jsou životní prostředí duchovní a kulturní hodnoty, tradice. Poznat své reálné schopnosti a možnosti, které mohou uplatnit při výběru svého profesního uplatnění. Zákon č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů

Na tyto hodnoty se snaží navázat MŠMT spolu s reformou financování školství. S nástupem nové ministryně školství paní Kateřiny Valachové v roce 2014 se MŠMT zaměřuje na vybraná témata, jako jsou např. reforma financování regionálního školství, zavedení karierního systému učitelů nebo rovný přístup ke vzdělávání pro děti, žáky a studenty se speciálními vzdělávacími potřebami. *„Cílem reformy financování je vedle zvýšení efektivity vynakládaných rozpočtových zdrojů především snaha o eliminaci nerovnosti financování stejných druhů škol v různých krajích a podpora jejich kvality.“*

uvádí Valachová ve Výroční zprávě o stavu a rozvoji vzdělávání v České republice v roce 2014. (MŠMT, 2014)

Dále si MŠMT stanovilo dvě klíčové strategie, které mají za cíl kontinuální a systematický rozvoj naší vzdělávací soustavy. V prvním případě se jedná se o Strategii vzdělávací politiky do roku 2020, jejímž obsahem je snižování nerovnosti ve vzdělávání, podpora kvalitní výuky učitele a odpovědné a efektivní řízení vzdělávacího systému. Tato Strategie byla dne 9. 7. 2014 schválena vládním usnesením č. 538. V druhém případě je to Strategii digitálního vzdělávání do roku 2020, která pak reaguje na vývoj digitálních a informačních technologií a jejich zapojení do výuky.

2.7 Základní školství

Základní vzdělávání je v současné době jedinou etapou vzdělávání, která je povinná. Základní vzdělání se uskutečňuje na základní škole, která má devítiletý program nebo na základní škole speciální, která má desetiletý program, na nižším stupni víceletých gymnázií nebo na konzervatořích. Dle školského zákona §41 lze základní vzdělání na prvním stupni uskutečňovat také formou individuálního vzdělávání. Cílem základního vzdělávání je vytvořit základy pro celoživotní učení, naučit žáky základním vědomostem, ale také je konfrontovat s vrstevníky a naučit je řešit problémy. Docházka do základní školy je ve všech vyspělých zemích a ve většině rozvojových zemí povinná, což znamená, že absence žáka je povolena pouze v odůvodněných případech (nemoc, úmrtí v rodině atd.). Jak je zmíněno, existuje možnost povolení individuálního domácího vzdělávání na žádost rodičů.

Stupeň základního vzdělání žák získá po splnění povinné školní docházky nebo úspěšným ukončením kursu pro získání základního vzdělání uskutečňovaného v základní škole, na nižším stupni šestiletého nebo osmiletého gymnázia nebo v odpovídající části osmiletého vzdělávacího programu konzervatoře. Obec jako samosprávný územní celek na svém území obvodu pečuje o vytváření podmínek pro uspokojování potřeb svých občanů. Kromě uspokojování potřeb bydlení, ochrany a rozvoje zdraví, dopravy a spojů, potřeby informací se jedná o výchovu a vzdělávání. Obec může zakládat a zřizovat právnické osoby – příspěvkové organizace, kterými mohou být základní školy. Právní subjektivita, kterou je příspěvková organizace vybavena, by

měla sloužit k usnadnění činnosti příspěvkové organizace, k motivaci k hospodárnému chování příspěvkové organizace, tzn. tvorbě zlepšeného hospodářského výsledku a v konečném efektu i k předcházení nadměrnému zatížení zřizovatele administrativní a účetní agendou. I když je prvotním posláním základní školy vzdělávání a výchova žáků, k tomuto účelu je rovněž potřeba se zabývat administrativou a účetní agendou.

2.7.1 Zřizovací listina

Jak se uvádí v části dvacáté zákona č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školském zákoně) ze dne 24. září 2004, který byl aktualizován dne 9. 11. 2012 s platností od 1. 1. 2013 zřizovatelem školské právnické osoby, může být ministerstvo, kraj, obec nebo svazek obcí. Školská právnická osoba zřizovaná jedním zřizovatelem se zřizuje zřizovací listinou a vzniká dnem zápisu do rejstříku školských právnických osob za podmínek stanovených tímto zákonem. Dle výše uvedeného zákona zřizovací listina obsahuje:

- a) název a sídlo školské právnické osoby,
- b) název, sídlo a identifikační číslo osoby (dále jen „identifikační číslo“) zřizovatele, bylo-li přiděleno, je-li právnickou osobou, nebo jméno, příjmení, datum narození a místo trvalého pobytu zřizovatele,
- c) označení statutárního orgánu podle § 131 a způsob, jakým vystupuje jménem školské právnické osoby,
- d) druhy škol a druhy a typy školských zařízení, jejichž činnost školská práv. osoba vykonává,
- e) předmět, podmínky a rozsah doplňkové činnosti v případě školské právnické osoby zřizované ministerstvem, krajem, obcí nebo svazkem obcí, je-li doplňková činnost této školské právnické osobě povolena,
- f) vymezení způsobu majetkového zajištění činnosti školské právnické osoby,
- g) počet členů rady v případě školské právnické osoby zřizované jinou právnickou osobou nebo fyzickou osobou podle § 124 odst. 2 písm. b),

h) v případě více zřizovatelů způsob výkonu práv a povinností zřizovat. podle tohoto zákona,

i) vymezení doby, na kterou je školská právnická osoba zřízena.

2.7.2 Finanční účetnictví

Základním pojmem účetnictví je účetní jednotka. Účetní jednotka je subjekt, který vede účetnictví a může jím být právnická osoba se sídlem v ČR, zahraniční osoba, která má sídlo v ČR, fyzická osoba, která podniká a je zapsána v obchodním rejstříku, ostatní fyzické osoby, jejichž obrat přesáhl v minulém období 25 mil. korun nebo ostatní fyzické osoby, které vedou účetnictví na základě svého rozhodnutí. Na účetní jednotku se vztahuje Zákon o účetnictví č. 563/1991 Sb. ze dne 12. 12.1991 s platností od 1. 1. 1992. Dne 4. Července 2012 byl zveřejněn zákon č. 239/2012 Sb., kterým se mění zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, a další související zákony, s účinností od 1. Zářím 2012. Tento zákon nabyl účinnosti od 1. září 2012, s výjimkou ustanovení části šesté čl. XI bodu 2, části patnácté a šestnácté, které nabývaly účinnosti dnem 1. ledna 2013. Novela zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů se týká především zajištění schvalování účetních uzávěrek v případě vybraných účetních jednotek. Od 1. ledna 2014 jsou účinné novely prováděcích vyhlášek k zákonu o účetnictví v souvislosti s rekonstrukcí soukromého práva - vyhlášky č. 500 až 504/2002, č. 383/2009 Sb. č. 410/2009 Sb.

Povinnost účetní jednotky je vést účetnictví správně – neporušen zákon, úplně – zaúčtovány všechny případy týkající se daného účetního období, průkazně – účetní případy musí být podloženy účetními doklady, srozumitelně - pokud lze určit obsah účetních případů a účetních záznamů a zároveň účetní jednotka musí uchovat účetní záznamy podle předepsaných lhůt, tj, účetní záznamy a výroční zprávu 10 let a účetní knihy 5 let. Účetnictví má kromě potřeb finančního řízení i další funkce, jako je registrační, je důkazním prostředkem při vedení sporů a podkladem pro vyměření základní daňové povinnosti. (MERLÍČKOVÁ RŮŽIČKOVÁ, 2009)

Za účetní jednotku jako celek, jsou vyjádřeny informace v účetní uzávěrce. Účetní uzávěrka se skládá ze tří částí. Z rozvahy, kde jsou uspořádány položky majetku a jiných aktiv, závazků a jiných pasiv v rozsahu uvedeném v příloze č. 1 vyhlášky č.505/2002 Sb.

Dále z výkazu zisku a ztrát, v němž jsou obsaženy položky nákladů a výnosů a výsledku hospodaření definovaném v příloze č. 2 vyhlášky č.505/2002 Sb. a z přílohy v níž jednotka vysvětlí a doplní informace deklarované v rozvaze a výkazu zisku a ztráty. Příloha se skládá ze tří částí. V první části jsou uvedeny informace vyplývající z §18 a z §19 zákona o účetnictví doplnění informací z rozvahy, z výkazu zisku a ztráty nebo také informace o nedoplatcích evidovaných v evidenci daní u orgánů Finanční správy České republiky. Obsah je tedy pevně dán. V druhé části přílohy účetní jednotka uvádí ve dvou sloupcích číselné informace o použitých dotacích a další údaje. Třetí část přílohy je vymezena pro podání dalších podstatných dat, jež jsou nutná pro posouzení majetkoprávní situace a dat, která jsou rozhodující pro hospodaření účetní jednotky. (Metodika pro Centrální systému účetních informací státu CSÚIS, 2010)

V rámci reformy veřejných financí prováděnou Ministerstvem financí České republiky je realizován Centrální systém účetních informací státu dále jen (CSÚIS), který nahradil předchozí systém ARIS a je jako součástí projektu Integrovaného informačního systému státní pokladny dále jen (IISSP). Mezi vybrané jednotky zasílající finanční výkazy a účetní záznamy do CSÚIS patří i příspěvkové organizace.

Účtová osnova je seznam, na jehož základě sestavuje účetní jednotka svůj účtový rozvrh a je uspořádána s podrobností na účtové třídy, účtové skupiny a syntetické účty. Účtovou osnovu najdeme v příloze č. 4 vyhlášky č.505/2002 Sb. Členění účtové osnovy je závazné pro všechny účetní jednotky až na výjimku účetních jednotek, které vedou účetnictví ve zjednodušeném rozsahu. V rámci syntetických účtů se mohou vytvářet analytické účty, které slouží nejen ke správnému sestavení účetní uzávěrky, ale i pro daňové účely, pro potřeby řízení a další. Účtový rozvrh je každoroční povinnost účetní jednotky a nesmí být v průběhu roku měněn, ale může být v průběhu účetního období doplňován. Pokud není důvod ke změnám, může se v něm pokračovat i v dalším roce (odstavec 3 § 14 Zákon o účetnictví - č. 563/1991 Sb.)

Vedle účtování a účtovací osnovy je specifikou veřejného sektoru použití rozpočtové skladby. Důvodem používání jsou vyšší požadavky kontroly na rozsah a strukturu informačních výstupů. Rozpočtovou skladbou se rozumí jednotné třídění příjmů a výdajů, které se uplatňuje v rozpočtech organizačních složek státu, při sledování státního rozpočtu a při plánovaných a skutečných operacích rozpočtů a ostatních peněžních fondů obcí

a krajů. (MÁČE, 2010) Rozpočtová skladba je samostatnou klasifikací peněžních operací probíhajících na účtech v daném roce. Kombinuje více nezávislých hledisek např. posouzení charakteru a podstaty operace nebo vyjádření odpovědnosti číslem kapitoly. Je postavena na čistém hotovostním principu (příjmy, výdaje a finanční operace). Neboli financování rovná se příjmy mínus výdaje. V souladu se Zákonem o účetnictví č. 563/1991 Sb. a s vyhláškou č. 410/2009 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro některé vybrané účetní jednotky, existují České účetní standardy (dále také standardy) pro vybrané účetní jednotky. Cílem těchto standardů je sjednotit metody používané všemi účetními jednotkami a upravit jednotlivé oblasti podrobněji než zákon nebo vyhláška.

(MERLÍČKOVÁ RŮŽIČKOVÁ, 2009)

2.7.3 Účetní výkazy a jejich využití pro řízení a kontrolu hospodaření organizace

Účetnictví je prvotním zdrojem ekonomických dat organizace. Účetní a finanční výkazy, sestavené na údajích běžně vedeného účetnictví, tvoří převažující podíl informačních zdrojů potřebných k finančnímu řízení. (POSPÍŠIL, 2013)

Trend účtování a vykazování spočívá ve vyjádření pohledávek a závazků ve věcné a časové souvislosti s daným obdobím. Změny probíhající reformy účetnictví působí zejména od počátku roku 2010, kdy na účetnictví nepohlízíme jen z hlediska principu rozpočtového hospodaření, podle výkazu o plnění rozpočtu, ale je zde k dispozici nový rozsah a struktura účetnictví tzv. “ Nové trojrozměrné účetnictví“. Umožňuje sledovat rozpočtový rozměr – sledování autorizace a výkonu rozpočtu, rozměr účetního období – majetek, pohledávky a závazky a rozměr analýzy nákladů – tvorba výsledku hospodaření. Data obsažená v účetních výkazech se mohou využít pro řídicí a kontrolní činnost, zejména v delším časovém horizontu.

2.7.4 Účetní výkazy

Hlavní funkcí účetních výkazů je poskytovat informace uživatelům o majetku, dlužích, vlastním jmění, nákladech, výnosech a výsledku hospodaření. Měly by být srozumitelné, srovnatelné a sestavené podle významnosti. Zvolený model účetních výkazů pro danou

organizaci by měl odpovídat zákonu o účetnictví č. 563/1991 Sb. Srovnatelnost těchto údajů umožňuje sledovat časové a prostorové porovnání mezi účetními jednotkami a tím možnost posouzení ekonomické situace, majetkové a zdrojové struktury a sledovat vývoj tendencí účetních jednotek.

Mezi pět hlavních povinností splnění hlavní funkce výkazů patří jednotný přístup, základní míru podrobnosti, obsahové vymezení údajů, způsob zjišťování výsledku hospodaření a výnosy a náklady zachycené v období, se kterým věcně a časově souvisejí. (Účetní výkazy a jejich využití pro řízení a kontrolu hospodaření obce, 2016)

V současné legislativě účetní uzávěrka musí obsahovat tři složky. Rozvahu, výkaz zisků a ztrát a přílohu. Čtvrtým je přehled o peněžních tocích. Tento výkaz je nově zavedeným výkazem, nazývá se Cash flow a účetní jednotka nemá povinnost jej sestavovat. Rozvaha zachycuje pohled na majetek organizace z hlediska složení struktury majetku a z hlediska zdrojů pořízení tohoto majetku. Výkaz zisku a ztráty je rozvedením výsledku hospodaření běžného roku, je sestavován za účetní období a používá druhotné členění nákladů a výnosů. Náklady jsou považovány za základní ukazatele provozu a výnosy (výstupy) za výkon účetní jednotky oceněný v penězích. Příloha je již podrobněji popsána v kapitole 2.7.2 Finanční účetnictví.

Je možné konstatovat, že uvedené účetní výkazy tvoří propojený celek, který je schopen uspokojit požadavky uživatelů na kvalitu údajů a správnou interpretaci obsažených dat. Tento celek slouží mimo jiné pro provádění finanční analýzy a podle vhodně zvolených ukazatelů může sloužit jako nástroj pro další řídicí a kontrolní činnost. (Účetní výkazy a jejich využití pro řízení a kontrolu hospodaření obce, 2016)

2.8 Finanční analýza

2.8.1 Podstata finanční analýzy

Finanční analýzu můžeme rozdělit podle objektu zkoumání na mezinárodní finanční analýzu, finanční analýzu národního hospodářství, odvětví nebo podniku. Podrobněji se budeme věnovat podnikové finanční analýze.

Finanční analýza zkoumá celkovou finanční situaci podniku. Vyhodnocuje úspěšnost firemní strategie, s ohledem na vnější ekonomické prostředí, na změny tržního prostředí a hodnotí konkurenční pozici podniku. Za nejužitečnější definici považuje autorka Petra Růčková (2008) tu, která říká, že: „*Finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, které jsou obsaženy především v účetních výkazech.*“

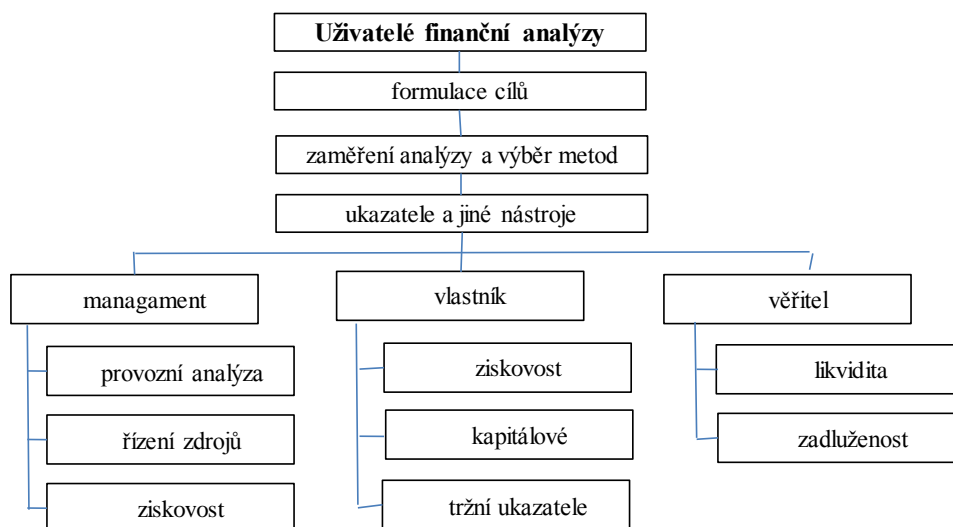
Hlavním smyslem finanční analýzy je připravit podklady pro kvalitní rozhodování o fungování podniku. K celkové analýze však nestačí pouhý výpočet ukazatelů, ale celkový obraz by měl být doplněn úsudkem analytiků s potřebnými zkušenostmi, kteří dokážou zhodnotit, co testované kvantitativní vztahy naznačují. Systém finanční analýzy není upraven právními předpisy, což může způsobovat nejen nejednotnost postupů, ale i nejednoznačnost výkladů a její interpretaci. Jsou tedy obecně přijímané postupy, které mají za cíl podat věrný obraz o majetkové, finanční a důchodové situaci podniku.

Finanční analýza patří k nejdůležitějším nástrojům finančního řízení. Zároveň je také součástí marketingové SWOT analýzy, kde se jedná o identifikaci slabín ve finančním zdraví nebo identifikaci silných stránek související s budoucím možným zhodnocením majetku. Z časového pohledu můžeme rozdělit finanční analýzu na dvě části. Jednou částí je pohled do minulosti, který umožňuje hodnotit vývoj firmy (analýza ex post) a druhou částí je pohled do budoucnosti pro finanční plánování, tj. zkoumání finančních perspektiv podniku (analýza ex ante).

2.8.2 Uživatelé finanční analýzy a její zaměření

Základními nástroji elementární finanční analýzy jsou finanční ukazatele, kterými mohou být např. míra solventnosti, míra likvidity nebo ziskovost firmy. Zaměření se na výpočet některých ukazatelů úzce souvisí s tím, pro koho je finanční analýza zpracovávána. Zda-li pro management firmy, akcionáře (vlastníky), věřitele nebo další externí uživatele. Na obrázku č. 4 je znázorněno zaměření finanční analýzy a její uživatelé.

Obrázek 4 Ukazatele finanční analýzy a její zaměření



Vlastní zpracování Zdroj: (RŮČKOVÁ, 2008)

Před zpracováním analýzy je nutné určit si cíl, ke kterému chceme dospět a zvolit vhodnou metodu zpracování. Zvolená metoda by měla odpovídat určité časové náročnosti a také odpovídajícím nákladům na její zpracování. „Rozhodujícím hlediskem pro volbu metody finanční analýzy je kromě jiných aspektů, také cílová skupina, pro kterou jsou výsledky analýzy zpracovávány.“ (RŮČKOVÁ, 2008) Pro managament bude důležitý krátký časový horizont, tedy platební schopnost podniku, struktura zdrojů a finanční nezávislost. Vlastníky nebo investory zajímá, jestli jsou dobře zhodnocovány a řádně využívány jejich vložené prostředky neboli maximalizace tržní hodnoty vlastního kapitálu společnosti. Jestliže bychom se na finanční analýzu podívali očima věřitelů, potom bychom v dlouhodobém časovém horizontu sledovali dlouhodobou likviditu nebo ziskovost podniku. U krátkodobých věřitelů potom platební schopnost podniku a strukturu oběžných aktiv a krátkodobých závazků podniku.

2.8.3 Zdroje pro finanční analýzu

V dnešní době mají finanční analytici mnohem více možností získávání informací než dříve, nicméně podstatou stále zůstávají základní data, jež jsou nejčastěji čerpána z účetních výkazů. Účetní výkazy jsou dvojího druhu.

Finanční účetní výkazy tj. externí výkazy poskytující informace externím uživatelům (investorům, věřitelům), jak uvádí Růčková 2008 „K veřejně dostupným informacím, které se běžně využívají pro zpracování základní finanční analýzy, patří data z účetní závěrky.“

K dalšímu druhu patří vnitropodnikové účetní výkazy sloužící pro vnitropodnikové účely. Ty se sestavují častěji, nemají stanovenou formu a umožňují vytváření podrobnějších časových řad.

Důležité jsou zejména základní účetní výkazy:

- rozvaha
- výkaz zisku a ztráty
- výkaz o tvorbě a použití peněžních prostředků (výkaz cash flow)

Při realizaci finanční analýzy je nutné brát ohled na zvolení metody analýzy. Volba by měla být učiněna s ohledem na účelnost tj. odpovídat stanovenému cíli a pro různé firmy volit různou soustavu ukazatelů. Brát ohled na nákladovost. Jak již bylo uvedeno tj. přiměřeně vynaložit prostředky a spolehlivost tj. kvalitněji využít data a spolehlivé vstupní informace.

2.8.4 Ukazatele finanční analýzy

Finanční analýza pracuje s ukazateli, jež můžeme rozdělit dle standardu na absolutní ukazatele, rozdílové a poměrové ukazatele. Absolutní vycházejí přímo z posuzování hodnot jednotlivých položek, rozdílové ukazatele se vypočítávají jako rozdíl určité položky aktiv a pasiv, např. likvidita a nejpoužívanější jsou poměrové ukazatele, které jsou podílem dvou položek ze základních účetních výkazů. Seskupením těchto ukazatelů vznikají řetězce, které mohou mít vlastní ekonomickou interpretaci.

Další formou členění je členění na extenzivní (objemové) činitele informující o rozsahu a představují kvalitu v peněžních jednotkách a intenzivní (relativní) činitele přinášející informace o míře s jakou jsou zdroje využívány a jak silně či rychle se mění. Do kategorie extenzivních ukazatelů patří stavové, rozdílové, tokové a nefinanční ukazatele. Nejdůležitější roli sehrává časové hledisko. Proto rozlišujeme stavové veličiny vztahující se k okamžiku např. stav majetku a finančních zdrojů v rozvaze a tokové veličiny, které jsou závislé na délce období a vypovídají o vývoji ekonomické skutečnosti za určité období. Příkladem jsou např. výnosy a náklady nebo tvorba výsledku hospodaření. Do kategorie intenzivních patří poměrové ukazatele, jako jsou např. renatabilita nebo likvidita. Rentabilita, jako způsob hodnocení efektivnosti. Cílem renatability nákladů je maximalizace zisku vložených nákladů.

Vzorec pro výpočet rentability

$$r_{ND\check{C}} = \frac{VH_{D\check{C}}}{D_{D\check{C}}} \times 100$$

$r_{ND\check{C}}$ = rentabilita doplňkové činnosti

$VH_{D\check{C}}$ = výsledek hospodaření doplňkové činnosti

$D_{D\check{C}}$ = náklady doplňkové činnosti

Dalším poměrovým ukazatelem je likvidita. Je to poměr krátkodobých závazků ku krátkodobému finančnímu majetku, momentální schopnost firmy uhradit splatné závazky.

Vzorec pro výpočet okamžité likvidity

$$OL = \frac{Pe}{KZv}$$

OL = okamžitá likvidita

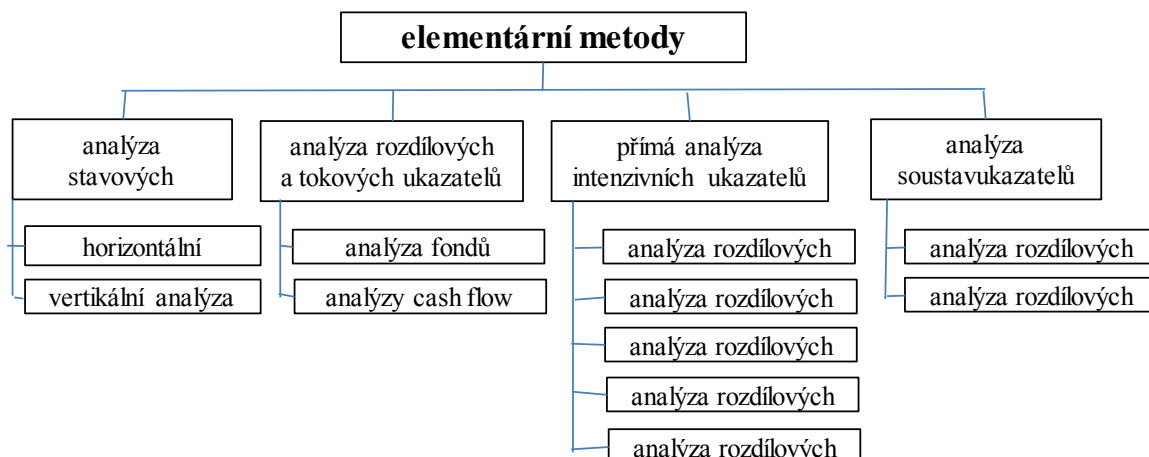
Pe = peníze a jejich ekvivalenty (tj. vč. termínovaných vkladů)

KVz = krátkodobé závazky

2.8.5 Metody a nástroje finanční analýzy

Elementární metody lze členit do několika skupin, jak je patrné z níže uvedeného schématu.

Obrázek 5 Elementární metody finanční analýzy



Zdroj: Vlastní zpracování (RŮČKOVÁ, 2008)

Analýza stavových (absolutních ukazatelů) obsahuje především horizontální a vertikální analýzu. Horizontální analýza se zabývá časovými změnami absolutních ukazatelů, můžeme jí také nazvat jako analýzu trendů. Vertikální analýza se zabývá vnitřní strukturou absolutních ukazatelů, jedná se tedy o porovnávání jednotlivých položek účetních výkazů k celkové sumě aktiv či pasiv. Vertikální analýza může také sloužit ke komparaci podniku s jinými firmami.

I u finanční analýzy je třeba brát v úvahu, že Základní školy jsou příspěvkovými organizacemi a patří k formám municipálních firem. Vedení jejich účetnictví je upraveno odlišnými právními předpisy, než je tomu u komerčních firem v tržním sektoru hospodářství. Zpracovávají tedy rozvahu, výkaz zisku a ztráty a přílohu na standardizovaných formulářích, které však plně dostačují, ke zpracování finanční analýzy. Jak uvádí Kraftová, (2002) „Princip bilanční kontinuity umožňuje považovat stav k 1. 1. za stav 31. 12. předcházejícího období, tím získat i časově srovnatelný údaj.“

2.8.6 Odlišnosti finanční analýzy pro příspěvkové organizace

Dále budou stručně uvedeny odlišnosti ve výkazech příspěvkových organizací, lišící se od výkazů dalších firem, jako jsou společnosti s ručením omezeným, akciové společnosti nebo obecně prospěšné společnosti.

Odlišnosti týkající se výkazu rozvahy. V oblasti fixních aktiv je jiný způsob uvádění korekce, a u příspěvkových organizací není z rozvahy okamžitě patrná netto hodnota aktiv,

ale musí být vypočítána jako rozdíl příslušných řádků. V oblasti pohledávek se odlišují pouze druhově a to v podrobnějším členění. Jsou v nich zahrnuty i pohledávky z titulu dotací, jako opravná položka k pohledávkám je souhrnně určena jen jedna položka. V oblasti vlastních zdrojů krytí se kapitál obchodních společností nahrazuje u příspěvkových organizací fondy. Fondy jsou rozdělené na fondy majetkové, v nichž zdroj krytí je vázán na příslušný majetek ať už dlouhodobý nebo oběžný.

- Fond dlouhodobého majetku je rozvahovou položkou, která zachycuje v brutto hodnotě (pořizovací ceně) dlouhodobý majetek, kterým příspěvková organizace disponuje.
- Fond reprodukce majetku (investičního fondu), který je obrazem výše opravek a dalších zdrojů, které mají příspěvkové organizace k dispozici na nákup nového dlouhodobého majetku, výkaz o tvorbě a použití peněžních prostředků (výkaz cash flow)

Další odlišností v položkách rozvahy je vnitřní struktura v oblasti cizích zdrojů krytí. Příspěvkové organizace účtují pouze zákonné rezervy. U příspěvkových organizací se nepředpokládá, že jejich dlouhodobé závazky vyplývají z kapitálové účasti na jiných subjektech. Krátkodobé závazky mají příspěvkové organizace druhově bohatší, přímo jsou zachyceny závazky související se zúčtováním dotací.

Odlišnosti týkající se výkazu zisku a ztrát. U obchodních společností je zachována stupňovitost zachycení hospodářského výsledku tj provozní, finanční, z běžné činnosti a mimořádné činnosti na rozdíl od příspěvkových organizací, kde stupňovitost VH není. Členění je tedy následující Σ Náklady celkem, Σ Výnosy celkem Σ HV před zdaněním a Σ HV po zdanění. Tím se také úprava těchto subjektů odlišuje od Mezinárodních účetních standardů. Nejvýznamnější roli v položce nákladů příspěvkových organizací je poslední položka - provozní dotace. Tím, že tato položka je zachycena pouze za běžné období, ztrácí se souvislost s období předchozími a tudíž srovnatelnost ve více obdobích. Je zde provedeno jiné členění výnosů. Na výnosy z hlavní činnosti organizace a výnosy z vedlejší hospodářské činnosti. Jak již bylo zmíněno, doplňkovou činnost příspěvkové organizace povoluje zřizovatel a její rozsah je uveden ve zřizovací listině PO.

2.8.7 Dílčí ukazatele finanční analýzy

Při aplikaci technické finanční analýzy se využívají nejčastěji dílčí ukazatele. Pro subjekty, které realizují svou produkci na trhu, se jedná o pět oblastí, rentabilita firmy, likvidita firmy, tok hotovosti, financování firmy a aktivita firmy. Tyto ukazatele v soukromém ziskovém faktoru je však třeba modifikovat, pro sektor veřejný a v něm fungující municipální firmy, jako jsou např. příspěvkové organizace. Mezi dílčí ukazatele finanční analýzy municipální firmy můžeme zahrnout Autarkii a rentabilitu, likviditu a aktivitu, financování a investiční rozvoj/útlum a produktivitu. Pro zpracování praktické části byly vybrány tyto ukazatele: Autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů, rentabilita nákladů doplňkové činnosti, ukazatele likvidity (okamžité a pohotové). Vzorce k jednotlivým ukazatelům a jejich stručná charakteristika je uvedena v praktické části práce, vždy před zpracovanými daty.

2.9 Kvalitativní výzkum

Výzkum se dnes považuje za činnost, která je úzce spjata se všedním životem. S výsledky vědy se setkáváme v životě denně. „Ve stále složitějším světě se výzkum provádí s cílem zodpovídat otázky vznikající v nejrůznějších oblastech.“ (HENDL, 2008) V praxi se provádí celá řada výzkumů a máme mnoho způsobů, jak výzkum provádět. Pro každý se hodí jiné řešení. Pro některé případy se hodí dotazníkové šetření, pro jiné např. hloubkový rozhovor. Členit výzkumy můžeme z mnoha hledisek. Z hlediska kde výzkumy probíhají, ve výzkumných institucích nebo v praxi, z hlediska typu na základní a aplikovaný. Prvním je základní výzkum, který je svázán s teorií a pomáhá rozvíjet vědu a druhý je aplikovaný zaměřen především na praktické řešení problémů s cílem použít výsledky v praxi. Nejčastějším dělením však stále zůstává rozdělení na výzkum kvantitativní a kvalitativní.

Kvantitativní výzkum testuje hypotézy pomocí kvantifikačních či statistických metod a jeho výsledkem je potvrzení nebo vyvrácení stanovené hypotézy. Kvalitativní výzkum můžeme chápat jako hlubší porozumění zkoumané skutečnosti, vytváření nových hypotéz, nového porozumění nebo nové teorie. Výzkum, který se zaměřuje na to, jak jednotlivci a skupiny nahlízejí, chápou a interpretují svět. Analýza vychází z velkého množství informací o malém počtu jedinců. Úkolem kvalitativního výzkumu je

poznávat jevy primárně, celkově a zachytit, jak účastníci procesů situace interpretují. V níže uvedené tabulce jsou charakterizované některé způsoby z hlediska kvalitativního výzkumu.

Tabulka 2 Způsoby výzkumu z hlediska kvalitativního výzkumu

Rozdělení na části	Z hlediska kvalitativního výzkumu
Pohled na chování člověka	Chování je dynamické situační, sociální kontextuální.
Povaha pozorování	Zkoumání chování v každodenních přirozených podmínkách.
Forma dat	Sběr kvalitativních dat výzkumníkem, kvalitativní rozhovor, pozorování, dokumenty.
Povaha dat	Slova, obrazy, kategorie.
Výsledky podoba závěrečné zprávy	Vysvětlování chování lidí v určitém kontextu; detailní, interpretativní či jen deskriptivní zpráva, hluboké vyprávění
Platnost výsledků	Platnost pro stanovený okruh tématu
Význam	Deskripce, porozumění, smysl

Zdroj: Vlastní zpracování (Gavora, 2000)

Mezi nedostatky kvalitativního výzkumu patří následující:

- získaná znalost nemusí být zobecnitelná na populaci a do jiného prostředí
- je těžké provádět kvantitativní predikce
- je obtížnější testovat hypotézy a teorie
- analýza dat i jejich sběr jsou často časově náročné etapy
- výsledky jsou snadněji ovlivněny výzkumníkem a jeho osobními preferencemi.

Kvantitativní výzkum používá induktivní formy vědeckých metod, hloubkové studium jednotlivých případů, nejrůznější formy rozhovorů a kvalitativní pozorování. Cílem je získat popis zvláštnosti případů, rozvíjet teorie o fenoménech světa. Kvantitativní výzkum je orientován na vyhledávání nových informací a probíhá nejčastěji v přirozených podmínkách sociálního prostředí. „*Neexistuje jediný oficiální způsob, jak vymezit nebo dělat kvantitativní výzkum.*“, jak uvádí Hendl, (2008).

Plán výzkumu má pružný charakter, z daného základu se rozvíjí, proměňuje a přizpůsobuje podle okolností a dosud získaných výsledků. Síla kvantitativních dat spočívá v tom, že jsou přirozeně uspořádaná, popisují každodenní život a nejsou vytrhována z kontextu dění. Metodu pro sběr dat vybíráme podle toho, od koho chceme informace získat a kde budeme informace získávat. Volba metody se má řídit výzkumným problémem a ovlivňují jí možnosti výzkumníka, zejména délka času na zpracování výzkumu.

Níže jsou uvedeny čtyři obecná pravidla pro výběr metody:

- při zkoumání toho, co lidé dělají na veřejných místech, použijeme pozorování
- když zjišťujeme, co lidé dělají v soukromí, použijeme interview, dotazník nebo techniku deníku
- pokud nás zajímá, co si lidé myslí, jak cítí, čemu věří, použijeme interview, dotazník nebo postojové škály
- abychom určili schopnost lidí nebo zjistili osobní rysy, použijeme standardizované texty.

2.9.1 Kvalitativní dotazování

Hlavní skupinu sběru dat v empirickém výzkumu tvoří naslouchání vyprávění, kladení otázek a získávání jejich odpovědí. Dotazování obecně zahrnuje různé typy rozhovorů, dotazníků, škál a testů. Metody se mohou mezi sebou i kombinovat. Dotazování může mít dvě krajní formy. Na jedné straně různé dotazníky s pevně danou strukturou otázek a s uzavřenými otázkami a na druhé straně volné rozhovory, jejichž struktura není předem dána a které mají mnohdy formu volného vyprávění subjektu. Pak existuje určitá střední cesta v podobě polostrukturovaného dotazování, jenž se vyznačuje definovaným účelem, určitou osnovou a velkou pružností celého procesu získávání informací. Jmenované přístupy odlišuje rozsah určenosti, standardizace pořadí otázek a počet osob, které se rozhovoru zúčastní. Cílem je vytvořit jednoduché srozumitelné otázky a uvolněnou atmosféru, abychom získali od respondenta pravdivou odpověď. Je předpoklad, že identické otázky pro všechny respondenty umožní výzkumníkovi dobře porovnat odpovědi. Dnes jsou stále více používány elektronické záznamy rozhovorů a dění. Níže jsou uvedeny výhody při volněji utvářeném dotazování:

- lze přezkoušet, zda dotazovaný otázkám porozuměl
- dotazovaný může projevit své zcela subjektivní pohledy a názory
- dotazovaný může samostatně navrhovat možné vztahy a souvislosti
- je možné tematizovat konkrétní podmínky situace dotazovaného.

2.9.2 Kvalitativní rozhovor, základní taktiky

Mezi techniky a vlastnosti, které mohou napomoci dobrému výsledku výzkumu, patří dovednost, citlivost, koncentrace, interpersonální porozumění. Je důležité rozhodnout o obsahu otázek jejich formy a pořadí. Otevřená otázka dovoluje dotazovanému zvolit mezi několika variantami možných dimenzí. Dalším v pořadí je rozhodnutí o délce rozhovoru a doporučení věnovat zvláštní pozornost začátku rozhovoru uvolnit atmosféru a získat souhlas se záznamem a konci rozhovoru, kdy je možné získat ještě důležité informace a nabídnout dotazovanému možnost dodatečného kontaktu. Při správně vedeném rozhovoru, může tazatel a tázaný být partnery a cítit, že jde o rovnostrannou, rovnocennou komunikaci. Níže je uvedeno šest typů otázek, které mohou probíhat ve třech zaměřeních v čase, v minulosti, přítomnosti a v budoucnosti:

- otázky o zkušenostech a chování
- otázky o názorech a hodnotách
- otázky o pocitech
- otázky o znalostech
- otázky o vnímání
- otázky demografické a kontextové.

3 PRAKTICKÁ ČÁST

3.1 Zřizovací listiny pěti vybraných základních škol a přehled majetku svěřený k užívání

Pro zpracování diplomové práce bylo vybráno následujících pět základních škol:

- **Základní a mateřská škola Dobronín**, Dobronín 162, okres Jihlava, 588 12, IČO 60436221, Zřizovatelem školy je Statutární město Karviná – Magistrát města Karviné, Fryštátská 72/1, Karviná – Fryštát, 733 01, IČO 00297534. Statutárním orgánem je ředitel školy, kterým je jmenován dne 1. 7. 2004 Ing. Ivo Mikulášek
- **První jazyková škola v Praze 4, Praha 4, Horáčkova 1100**, 140 00, IČO 60436221. Zřizovatelem školy je Městská část Praha 4, Antala Staška 2059/80b, 140 46 Praha 4 - Krč, IČO 00063584. Statutárním orgánem je ředitel školy, kterým je jmenována dne 1. 12. 2012 Mgr. Bc. Jana Libichová
- **Základní škola Kunratice**, Předškolní 420/5, Praha 4 Kunratice, 148 00, IČO: 629313377. Zřizovatelem školy je Městská část Praha Kunratice, K Libuši 7, Praha 4, Kunratice, 148 00, IČO 00231134. Statutárním orgánem je ředitel školy, kterým je jmenován dne 1. 2. 2007 Mgr. Ing. Vít Beran.
- **Základní škola Mendelova**, Einsteinova 287/8, Karviná – Hranice, 733 01, IČO 623 31 388. Zřizovatelem školy Statutární město Karviná, Magistrát města Karviné, Fryštátská 72/1 Karviná-Fryštát. 733 01, IČO 00297534. Statutárním orgánem je ředitel školy, kterým je jmenován dne 1. 8. 2012 Mgr. Bohumil Zmrzlík.
- **Základní škola Rakovského v Praze 12**, Rakovského 3136/1, 143 00, IČO : 61386782. Zřizovatelem školy je Městská část Praha 12, Písková 830/25, Praha 4. Modřany 143 00, IČO : 00231151. Statutárním orgánem je ředitel školy, kterým byl jmenován dne 1. 9. 2011 Mgr. Pavel Nedbal.

Všechny vybrané základní školy mají kromě hlavní činnosti, jež je stanovena podle článku II zřizovací listiny hlavní činnost školy, tj. poskytování základního vzdělání podle školního vzdělávacího programu, pro nějž je vydán rámcový vzdělávací program, zajištění stravování pro žáky a zaměstnance školy a činnost školní družiny, také zřizovatelem povolenou doplňkovou činnost. Většinou se jedná o tyto činnosti: krátkodobý pronájem nebytových prostor, dlouhodobý pronájem nebytových prostor případně pozemku, pronájem nebytových prostor pro komerční účely, pronájem plochy k provozování nápojových automatů, pořádání vzdělávacích akcí a kurzů, vzdělávací kurzy pro žáky, studenty a dospělé, mimoškolní výchova a vzdělávání, výuka jazyků, ubytovací služby pro pedagogické pracovníky a ostatní zaměstnance, stravovací služby včetně hostinské činnosti pro třetí osoby za úplatu, mimoškolní výchova a vzdělávání, koupě zboží za dalším prodejem a prodej. Porovnání této vedlejší hospodářské činnosti a jejich výsledků je uvedeno v další části práce.

Tabulka 3 Majetek příspěvkových organizací - vybraných základních škol ze zřizovacích listin

Název školy	nemovitý majetek v Kč	pozemky v Kč	budovy v Kč	stavby v Kč	movitý majetek v Kč	movitý majetek v Kč
ZŠ a MŠ Dobronín	18 977 298,00	352 287,00	18 624 428,00	117 061,00	4 370 259,00	23 347 557,00
První jaz. Škola v Praze 4 Horáčkova	365 769,69	–	–	–	13 488 440,97	18 034 703,34
ZŠ Kunratice	30 954 702	6 333 875	24 620 827	–	8 069 977,92	39 024 679,92
ZŠ Mendelova	342 442,05	2 693 902,00	107 630 869,00	–	2 743 119,00	12 479 570,68
ZŠ Rakovského	101 568 487,73	21 889 285	72 017 276,73	7 661 926	–	101 568 487,73

Zdroj: (vlastní zprac., Zřizovací listiny, 2015)

3.1.1 Profil Základní školy Dobronín

Základní a mateřská škola Dobronín je úplná základní škola a od 1. 1. 2008 je z rozhodnutí zřizovatele její součástí také mateřská škola. Zřizovatelem školy je Obec Dobronín 221, 588 12 a ředitelem školy byl jmenován Ing. Ivo Mikulášek. Kapacita školy je stanovena na 480 žáků, do školní družiny chodí 75 žáků a školní jídelna vaří denně 600 jídel (bez jídel pro mateřskou školu). Mateřská škola má stanovenou kapacitu 84 dětí (3 třídy). Škola je umístěna v komplexu budov ohraničeném travnatým areálem, jehož

součástí je hřiště na kopanou, plážový volejbal, doskočiště na skok daleký a atletickou dráhu. Ve školním roce 2013/2014 měla škola vždy jednu třídu v ročníku kromě prvního, kde byly dvě třídy. Škola je vybavena samostatnou knihovnou se šesti počítači připojenými k internetu. Kromě kmenových učeben je zde i malý divadelní sál, který mohou žáci využívat pro výuku dramatické výchovy a projektového vyučování. Učebny jsou vybaveny standardně dataprojektory a v šesti učebnách jsou interaktivní tabule. Ve škole je vybudována počítačová síť, s bezdrátovým připojením k internetu. Práci koordinátora ICT zde vykonává ředitel školy. Vedení školy podporuje samostatnost a přebírání odpovědnosti jednotlivými vyučujícími.

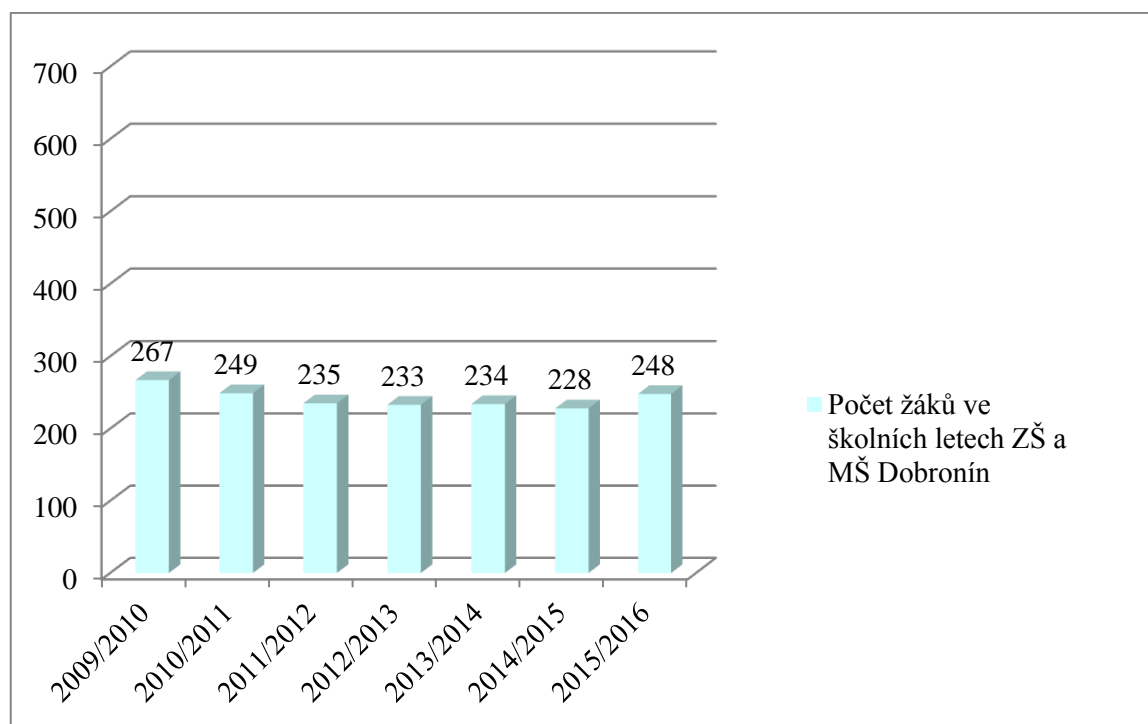
V rámci pedagogického sboru jsou vytvářeny autonomní týmy, které jsou schopné samostatně plánovat, realizovat i vyhodnocovat výukové i navazující aktivity. Personální zajištění vzdělávání vychází z dlouhodobého cíle vytvořit stabilizovaný odborně kvalifikovaný pedagogický sbor, který spolu úzce spolupracuje. V základní škole Dobronín pracuje 25 pedagogických pracovníků. Napříč pedagogickým sborem jsou zastoupeny všechny věkové kategorie. Do školy chodí 18 integrovaných žáků, se kterými škola pracuje ve spolupráci s pedagogicko-psychologickou poradnou v Jihlavě a velmi úspěšně se Speciálním pedagogickým centrem Jihlava. Pracovníci těchto organizací pravidelně navštěvují školu a pomáhají s vedením integrovaných žáků. V osmé třídě je jeden žák se sluchovým postižením. Od ledna 2014, mají pracovníci školy, rodiče i žáci možnost spolupracovat se školním psychologem. V návaznosti na školního psychologa probíhá prevence sociálně patologických jevů – využívání třídnických hodin, komunitních kruhů a párové výuky s třídním učitelem. Na začátku šestých ročníků žáci absolvují adaptační kurz na stmelení kolektivu.

Škola v uplynulém roce vzdělávala podle vlastního Školního vzdělávacího programu doplněného o pasáže týkající se dopravní a etické výchovy. Podle nové úpravy je zde zajištěna i výuka druhého cizího jazyka, němčiny. V závěru školního roku 2013/2014 se tým třinácti učitelů, na základě vlastního rozhodnutí, zapojil se do projektu Pomáháme školám k úspěchu, o.p.s. z prostředků nadace „THE KELLNER FAMILY FOUNDATION“ a vypracoval Plán pedagogického rozvoje školy (PPRŠ). Také učitelé se zapojili do rozvoje školy tím, že vypracovali svůj vlastní plán osobního pedagogického rozvoje (POPR). K vyhodnocení výsledků dochází v každém následujícím roce.

Pro podporu individuálního rozvoje nadaných žáků byl zřízen školní internetový portál, který umožňuje učitelům využívat vlastní webové stránky k zadání volitelných úkolů. Žáci tak mohou pracovat i mimo povinnou výchovu. Tento portál využívají i motivovaní žáci se zájmem o konkrétní obor. V rámci přípravy na další stupeň vzdělávání probíhá na konci školního roku v pátých a devátých třídách obhajoba celoročních prací. Škola se účastní řady přehlídek, akcí a soutěží jak v okrese, tak v kraji.

Škola se nachází v obci Dobronín, v okrese Jihlava. V roce 2010, resp. 2015 měla obec 1 920, resp. 1 895 obyvatel. V obci je jedna škola. Počet žáků navštěvující Základní školu Dobronín klesl v průběhu hodnoceného období o 15 %, ale na jeho konci se zvýšil a byl jen o 7 % nižší než na jeho počátku. Stanovená kapacita je 480 žáků, avšak jejich počet se stále udržuje kolem 250 žáků.

Graf 1 Počet žáků v průběhu let 2010 – 2015, ZŠ Dobronín



Zdroj: Vlastní zpracování (Interní doklady ZŠ Dobronín)

3.1.2 Profil První jazykové školy v Praze 4, Horáčkova 1100

První jazyková základní škola v Praze 4 Horáčkova je registrována do sítě škol od 1. září 1996. Zřizovatelem školy je Městská část Praha 4, A. Staška 2059/80b, 140 46 Praha 4 - Krč a ředitelkou školy je jmenována Mgr. Bc. Jana Libichová. Kapacita školy je

stanovena na 680 žáků. Zaměření školy je vyjádřeno již v názvu vzdělávacího programu nazvaného „Jazyky – cesta k porozumění“. V této škole zůstává výuka jazyků prioritou. O potřebnosti znalosti jazyků vypovídá i neklesající dlouholetá poptávka po škole. Kromě jazykového zaměření má škola další priority naučit děti dovednostem a znalostem pro rozvoj klíčových kompetencí a jejich využití v praktickém životě. Ve škole je využíváno metod aktivního učení např. Kritické myšlení, Tvořivá škola nebo aplikace projektového vyučování. Spolupráce ve skupinách učí děti objektivnímu hodnocení nejen své práce, ale také práce všech ostatních. Další prioritou je důsledné zachovávání demokratických principů ve vztazích s dětmi, rodiči i s veřejností což přispívá k otevřenosti školy. K tomu všemu jsou žáky i učiteli využívány informační a komunikační technologie.

Mezi další hlavní cíle školy patří ještě rozšiřovat nabídku výuky cizích jazyků, pokud o ni rodiče projeví zájem, zejména formou nepovinných a volitelných předmětů. Rovněž poskytovat hodiny s rodilými mluvčími, zapojení školy do mezinárodních programů, organizování mezinárodních zájezdů a prohlubování tak jazykové znalosti žáků. Umožnit žákům přípravu na mezinárodní jazykové zkoušky. Jedním z příkladů jsou Cambridgeské certifikáty, které patří mezi celosvětově nejuznávanější.

Ze 73 zaměstnanců školy je 55 pedagogických zaměstnanců a 18 provozních zaměstnanců. Další vzdělávání pedagogických pracovníků je dnes téměř nezbytné pro efektivní fungování škol. Tato problematika je takto chápána i na První jazykové škole v Praze 4 Horáčkova, kde se všichni vyučující nadále vzdělávají a to jak odborně, ve svém předmětu, tak v oblasti pedagogiky i psychologie. Bohužel se zde nedostává finančních prostředků, a tak škola prostředky na DVPP dokrývá z rezervního fondu a 50 % nákladů si hradí učitelé sami.

V preventivní oblasti sociálních vztahů žáků a učitelů, žáků mezi sebou a žáků a jejich rodičů začal v roce 2013/2014 na PJZŠ v Praze 4 Horáčkova působit školní psycholog v úzké spolupráci s výchovnou poradkyní. Na základě zvýšených požadavků se rozsah jeho činnosti z původních dvou hodin týdně rozšířil na dvě odpoledne týdně. Spolupráce psychologa se zúčastněnými je vnímána velmi pozitivně a mnozí rodiče si tuto novou možnost spolupráce chválí.

Ve škole je registrováno občanské sdružení Triangl, které sdružuje převážně rodiče žáků školy. Spoluúčastní se na některých akcích školy, např. ples devátých tříd nebo čarodějnické odpoledne. Sdružení se svými prostředky podílí i na zajištění lektorů anglického jazyka, nákup pomůcek i vybavení pro školní družinu, odměny pro děti při různých akcích nebo také při malých opravách či rekonstrukcích školy. Dále nakoupilo vybavení pro sportovní účely, jako jsou běžky nebo snowboardy.

Škola věnuje pozornost také integrovaným žákům. Ve škole jsou integrováni tři žáci s těžkým zrakovým postižením na doporučení Speciálního pedagogického centra, se kterým je škola v úzkém kontaktu ohledně tvorby učebních plánů, nákupu a shánění pomůcek a získávání financí na asistenty pedagoga. Prostředků je neustále nedostatek, a proto se škola obrátila na nadace Světluška a Leontinka, které částkou 50 000,-Kč na činnost přispívají. Tito žáci byly inspirací pro vznik projektových dnů pro třetí třídy nazvané „Život tmou“.

Škola postavená v roce 1967 prošla v roce 2009 částečnou rekonstrukcí, jako je výměna oken, zateplení pláště a rekonstrukce střechy. V dalších letech byly zrekonstruovány vnitřní rozvody, toalety, sprchy a dveře učeben. K dokončení chybějí elektrické rozvody. V materiálním vybavení si vede škola dobře. Má 10 odborných učeben k výuce jazyků, infocentrum a další odborné nebo zájmové učebny. Disponuje dostatečným množstvím pomůcek pro výuku, ale potýká se s nedostatkem prostředků a obnovení počítačů, kancelářských pomůcek, papíru a tonerů na kopírování.

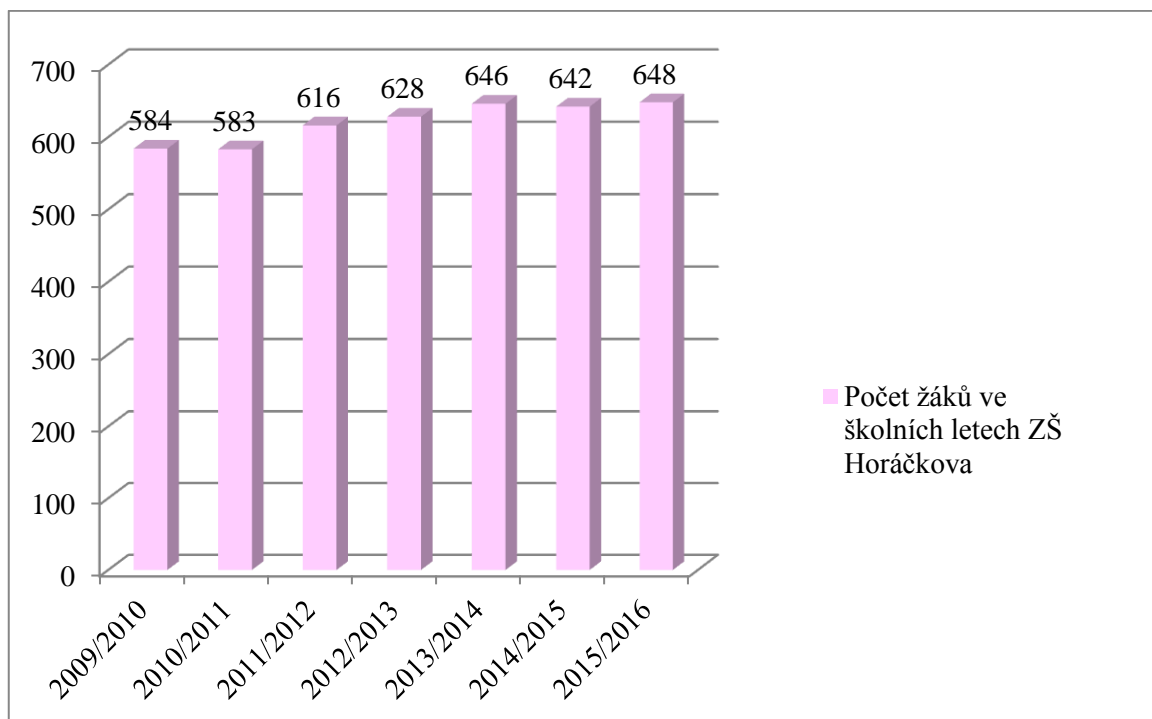
Také v účasti na různých soutěžích nezůstává škola pozadu a její žáci jsou žáci úspěšní. Např. Matematický klokan, Literární soutěž, zeměpisná soutěž Pražský globus, biologická nebo dějepisná olympiáda. Ve sportovních soutěžích můžeme jmenovat 4 x 4 hry Prahy 4, basketbal volejbal, atletika nebo přehazovaná.

K finanční situaci školy je nutné poznamenat, že v posledních třech letech nedošlo k navýšení rozpočtu ani ve mzdových prostředcích ani v provozních příspěvcích. Ceny materiálu a služeb stoupají, tak není snadné udržet školu na získané úrovni. Rovněž přidělené mzdové prostředky neumožňují vedení diferencovat mezi učiteli a odměňovat výborné pracovní výsledky a významnou práci pro školu. Proto patří velký dík všem zaměstnancům školy, kteří se svojí činností podílejí na výborné úrovni školy.

Škola se nachází na území Prahy 4, ve čtvrti Pankrác. Čtvrť je hustě osídlena a je obklopena dalšími pražskými čtvrtěmi. V Praze 4 je 20 základních škol.

Počet žáků navštěvující První jazykovou školu v Praze 4 Horáčkova v hodnoceném období průběžně vzrůstal a na jeho konci byl o 10 % vyšší než na jeho počátku. Kapacita školy stanovená na 680 žáků je v posledních čtyřech letech téměř plně využita, což svědčí o velkém zájmu o výuku na této škole.

Graf 2 Počet žáků v průběhu let 2010 – 2015, První jazyková škola v Praze 4, Horáčkova



Zdroj: Vlastní zpracování (Interní doklady První jazykové škola v Praze 4 Horáčkova)

3.1.3 Profil Základní školy Kunratice

Základní škola Kunratice byla založena v roce 1935 a ve školním roce 2015/2016 slaví 80. výročí od svého založení.

Obrázek 6 Fotografie ZŠ Kunratice



Zdroj: (ZŠ KUNRATICE, 2015)

Zřizovatelem je Městská část Praha Kunratice, K Libuši 7, Praha 4, Kunratice, 148 00, IČO 00231134. Ředitelem školy je jmenován Mgr. Ing. Vít Beran. Kapacita školy je stanovena na 690 žáků. Kromě programu „Škola podporující zdraví“, jehož filosofií je, že zdraví je podmínkou umožňující udržitelnost hodnotného života, škola staví na třech základních pilířích školního kurikula, kterými jsou:

- Otevřené partnerství – komunitní vzdělání, programy pro volný čas, diskuze o dění ve škole, řešení problémů na úrovni samosprávné demokracie.

- Zdravé učení – smysluplné stanovení cílů, aktivní zapojení žáků, nejvhodnější metody a formy práce učitele, vhodnou motivaci, rozvíjení klíčových kompetencí, efektivní učení a evaluační nástroje.
- Pohoda prostředí – školní prostory lidé a jejich vztahy, společná činnost, komunikace a kooperace, relaxační aktivity a efektivní organizace.

Základní škola Kunratice učí podle vzdělávacího programu „KUK“ – učíme se pro život Komunikace – Učení – Kooperace, na němž je v roce 2015/2016 zahájena revize. Filosofie nového programu bude vycházet z kontinuí jednotlivých gramotností. Životních dovedností – zdravého životního stylu, školní demokracie, školní etiky a estetického vnímání. Dále ze čtenářské, matematické gramotnosti, jazykové badatelské gramotnosti a gramotnosti ICT. Ve školním roce 2015/2016 škola zahájila druhé pětileté období, kdy je zapojena do projektu „Pomáháme školám k úspěchu o.p.s.“ z prostředků nadace „THE KELLNER FAMILY FOUNDATION“. Do projektu ZŠ Kunratice vstoupila ve školním roce 2009/2010 a byla jednou ze dvou pilotních škol. Byla zde uskutečněna vize podpory ve vzdělávání pedagogů a celkového pedagogického rozvoje školy. Jedná se jak o vedení lidí, tak i porozumění jak vést děti, aby je škola bavila a byly dle svých možností úspěšné. V následujícím druhém pětiletém období se bude škola soustřeďovat na sdílení s dalšími školami zapojenými nebo zapojujícími se do projektu s týmy pedagogů i s jednotlivými odborníky. Základní škola Kunratice je Fakultní školou Univerzity Karlovy Pedagogické a Přírodovědecké fakulty.

V rámci personálního zabezpečení činnosti školy má škola třístupňové řízení a zaměstnanecký tým čítá celkem 100 osob. I při dodržování limitu zaměstnanců z rozpočtu MHMP je personální zabezpečení vícezdrojové. Kromě státního rozpočtu a příspěvku obce na provoz školy, obec ještě hradí část úvazku ekonoma školy. Dalším zdrojem personálního zajištění je doplňková činnost školy, projekt „Pomáháme školám k úspěchu“ a dary rodičů. Školní psycholog je částečně hrazen z rozvojového projektu RAMPS-VIP III. (Rozvoj a metodická podpora poradenských služeb). V únoru 2015 skončil projekt Operační program Praha Adaptabilita, který napomáhal financování školy a v srpnu téhož roku se škola zapojila do nového ročního projektu „Kolegiální podpora formou párové výuky“ z fondu České bankovní asociace. K věkové struktuře pedagogických pracovníků lze dodat, že se jedná o velmi mladý tým. Největší počet pracovníků je ve věku od 20ti do 30ti let – 22 pracovníků, a v kategorii od 50ti do 60ti let – jen 9 pracovníků. Ve

škole pracuje pouze jeden pedagog v důchodu. Průměrný věk pedagogických pracovníků škola je 37 let.

Na podporu pedagogického řízení školy využívá škola portál Škola Online, která je interaktivním školským systémem, umožňujícím 24 hodin denně zpracovávat prostřednictvím sítě internet potřebné školní agendy a data. Ve Škole Online má každý nejen svůj kalendář s rozvrhem a plánem, ale i elektronickou žákovskou knížku.

Také na Základní škole Kunratice probíhá další vzdělávání pedagogických pracovníků, a to formou Plánu osobního pedagogického rozvoj každého pracovníka ve vazbě na Pedagogický rozvoj školy a vzniklé strategické školní dokumenty sestavené celým pedagogickým sborem. V prvním pětiletém období byli pedagogové vzdělávání a podporování projektem „Pomáháme školám k úspěchu“, aby v následujícím období sdíleli zkušenosti s dalšími školami nově zapojenými do projektu.

Kromě školní družiny pro děti od prvních do čtvrtých tříd byl v roce 2008 založen v Základní škole Kunratice Školní klub, který je přístupný denně od 12 00 do 18.00 hodin. Je pro žáky od pátých do devátých tříd. Roční poplatek je pouhých 300,-Kč. Poskytuje dětem dostatek prostoru pro využití jejich volného času, napsání domácích úkolů, získání informací z knih a internetu. Poskytuje zázemí studijního centra školy a školní knihovny. Děti se zde věnují také tvořivé činnosti a to jak v období různých svátků, tak mimo ně. Klubová místnost je „OÁZOU“ pro všechny, kteří si chtějí najít nové kamarády a prožít skvělé zážitky. Školním klubem projde denně od 45 do 60 žáků.

V oblasti poradenských služeb pracuje na škole školní psycholog a to na plný úvazek. Školní psycholog má možnost diagnostikovat již od třetí třídy vztahové vazby ve třídě, třídní klima, průběh integrace, včasnou detekci a integraci v kolektivech ohrožených sociálně patologickými jevy a to na základě dotazníků. Na základě zjištěných jevů školní psycholog spolupracuje s třídními učiteli a to například na třídnických hodinách nebo volbou vhodných technik skupinové práce. Díky přítomnosti psychologa na škole se zde může rozvíjet i práce s nadanými žáky. O tom hovoří i fakt, že ve škole je možné sestavit i individuální vzdělávací program pro talentované a nadané žáky. (Jedná se o 5 žáků). Kromě školního psychologa působí na škole výchovný poradce pro profesní orientaci žáků devátých tříd a vyhodnocení jejich studijních předpokladů, školní speciální pedagog

pro reedukaci specifických poruch učení a školní metodik prevence, který provádí primárně preventivní aktivity formou besed a diskuzí.

V roce 2008 se datuje vznik rodičovské organizace spolku PATRON. Cílem tohoto spolku je se podílet na podpoře a rozvoji podmínek pro úspěšnou výuku školy, zprostředkovávat přenos informací mezi školou a rodiči, spoluvytvářet nabídky volnočasových aktivit a výchovu dětí k participaci ke vzájemné toleranci a pochopení. K tomuto účelu slouží i rodičovské kavárny konané třikrát do roka, kde jsou potřebná témata diskutována.

Podpora Městské části Praha Kunratice je především ohledně rozsáhlé dostavby areálu školy o nové pavilony včetně sportovní haly s kolaudací v roce 2007. V roce 2010/2011 byla dokončena rekonstrukce školní jídelny. Od listopadu 2010 je v provozu solární elektrárna. Bylo rekonstruováno školní sportoviště a dvě nové učebny. Od roku 2015/2016 jsou otevřeny dvě nové učebny, kabinet a nové šatnové centrum. Již dnes se chystá 3. etapa dostavby školy. Původně měla škola 18 kmenových tříd a 4 oddělení školní družiny. Dnes je zde 24 tříd, 10 oddělení školní družiny a školní klub.

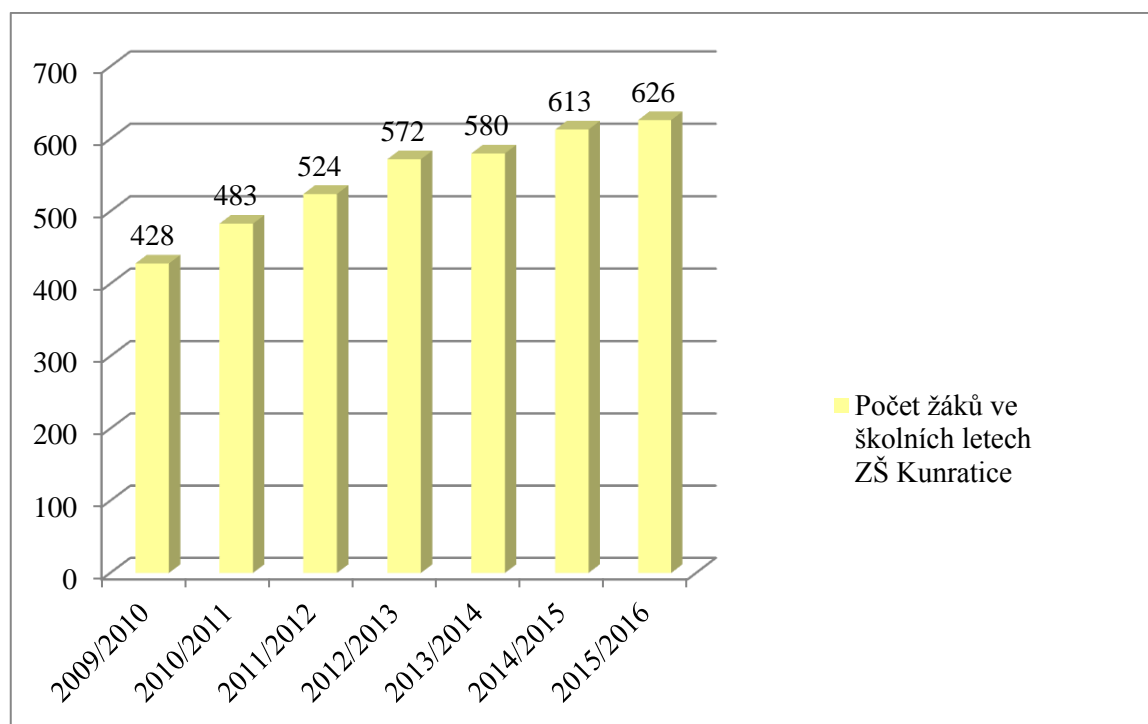
Škola je kromě výše uvedeného vybavena odbornými učebnami, knihovnou studijním centrem, učebnou ICT a jednou mobilní učebnou ICT. Za pomoci rodičů a sponzorských darů a projektu „Pomáháme školám k úspěchu o.p.s.“ z prostředků nadace „THE KELLNER FAMILY FOUNDATION“ se škole za poslední období podařilo získat celkem 21 interaktivních tabulí SMART. Toto vybavení má návaznost na projekt rozvoje infomačních a komunikačních technologií „Vzdělávání 21“ – úspěšný žák v digitální škole. Používání interaktivních učebnic ve vlastním počítači žáka. Projekt byl ukončen v roce 2013 a nadále podporuje rozvoj ICT společnost Microsoft, Partneři ve vzdělávání – Vzděláváme pro budoucnost. Jedná se o podporu zavádění tabletů a dotykových zařízení s operačním systémem Windows do výuky.

Nedílnou součástí Základní školy Kunratice je i školní jídelna, která se nachází mimo budovu základní školy. Strávničky jsou nejen děti a zaměstnanci ZŠ, ale i děti a zaměstnanci dvou tříd mateřské školy, Základní škola Šeberov, která nemá vlastní kuchyni, kunratičtí důchodci a také cizí stravníci. Kapacita kuchyně je 900 jídel, k čemuž se dnes jídelna blíží. Veškeré technologie jsou plně využity. Školní jídelna je

zapojena do projektu zdravá škola a vaří také pod odborným dozorem diety pro žáky i dospělé. Denně je možnost vybrat si z tří druhů jídel. Školní jídelna zaměstnává kromě vedoucí školní jídelny, administrativního pracovníka na půl úvazku, čtyři kuchařky a šest pomocných pracovních pracovníc.

Škola se nachází na území Prahy 4, v městské části Praha - Kunratice. Uvedená městská část leží na východním okraji Prahy a sousedí s okresem Praha východ. Počet žáků navštěvující Základní školu Kunratice se v hodnoceném období výrazně zvýšil. Jelikož je základní škola školou spádovou a je v Kunraticích pouze jedna, musela být dostavěna a bylo zažádáno opakovaně o navýšení její kapacity. Na konci hodnoceného období navštěvovalo školu o 46 % více žáků než na jeho počátku. Kapacita školy je v současné době 690 žáků.

Graf 3 Počet žáků v průběhu let 2010-2015, ZŠ Kunratice



Zdroj: Vlastní zpracování (Interní doklady ZŠ Kunratice)

3.1.4 Profil Základní školy Mendelova

Základní škola Mendelova, Einsteinova 287/8, Karviná – Hranice, 733 01,

IČO 623 31 388. Zřizovatelem školy je Statutární město Karviná – Magistrát města Karviné, Fryštátská 72/1, Karviná – Fryštát, 733 01, IČO 00297534. Ředitelem

školy byl dne 12. 6. 2012 s účinností od 1. 8. 2012 jmenován Mgr. Bohumil Zmrzlík. Kapacita školy je stanovena na 600 žáků.

Základní škola Mendelova vyučuje podle vzdělávacího programu „Učí se škola“ platného od 1. 9. 2007 s úpravou od 1. 9. 2011, kde byla upravena nabídka volitelných předmětů a s úpravou od 1. 9. 2013, kde byla dodatky upřesněna zejména v matematika a její aplikace, dopravní výchova, člověk a jeho svět, výchova ke zdraví a finanční gramotnost. V prvním a šestém ročníku byl navýšen počet hodin matematiky a byly zpřesněny výstupy jednotlivých oborů. Základní škola Mendelova je také zapojena do projektu „Pomáháme školám k úspěchu o.p.s.“, který financuje „THE KELLNER FAMILY FOUNDATION“, rodinná nadace Renáty a Petra Kellnerových. Byla rovněž jako Základní škola Kunratice vybrána, jako pilotní škola projektu. Cíl tohoto projektu, aby každý žák školy dosahoval svého osobního maxima a aby se uměl učit, plně koresponduje s vizí školy, takže cesta k naplňování cílů projektu je zároveň cestou ke kvalitní, zdravé a přitažlivé učící se škole, kterou se chce Základní škola Mendelova postupně stát. Ve výuce je v ZŠ Mendelova zaměřena pozornost na rozvoj čtenářské a matematické gramotnosti žáků, škola se snaží zdokonalovat výuku cizích jazyků a cíleně zavádí prvky badatelsky orientované výuky. Učitelé zde využívají spolupráce ve dvou, buď formou párové výuky, nebo asistenci pedagoga.

Pozitivní je i spolupráce s Krajským vzdělávacím a informačním centrem Nový Jičín, se kterým škola v rámci projektu Spirála zorganizovala „minikonferenci“ Aktivní metody učení, kde mohla prezentovat svoje úspěchy v kvalitě vyučování zaměřeného na rozvoj čtenářství.

Základní škola Mendelova je zapojena i v řadě dalších projektů např. městských „Společná řešení pro lepší učení“ a „Inovace na dosah“, nebo krajských NatTech – Podpora přírodovědnému a technickému vzdělávání v Moravskoslezském kraji.

V budoucích letech se chce škola ještě více zaměřit na práci s žáky, kteří mají výchovné problémy a na rozvoj kultury školy, v níž by chtěla posílit prvky vzájemného učení a respektu mezi jednotlivými členy školního společenství.

K personálnímu zabezpečení školy je možné konstatovat, že aprobace učitelů prvního stupně je téměř stoprocentní. Aprobovanost výuky na 2. stupni, včetně cizích je

75 %. Věková struktura pracovníků je obsazena nejvíce v kategorii ve věku 31 – 40 let, tj. 16 pracovníků. Věkový průměr je zde také nízký 39 let.

Školní jídelna ZŠ Mendelova má kapacitu 700 strážníků. Ve školním roce 2014/2015 se zde stravovalo 327 žáků, 40 zaměstnanců a 159 cizích strážníků. Personální obsazení školní jídelny – vedoucí školní jídelny, tři kuchařky a čtyři pracovnice provozu.

Další vzdělávání pedagogických pracovníků je orientováno zejména na oblasti, na něž škola zaměřuje pozornost: na všeobecné pedagogické dovednosti, na rozvoj čtenářství a čtenářské gramotnosti a na rozvoj matematické gramotnosti a ICT. Učitelé se během prázdnin účastní letních škol a různých odborných kurzů např. instruktorským kurzem pro vodní turistiku a školením k bezpečnosti při různých tělovýchovných mimoškolních aktivitách.

Vzděláváním procházejí i provozní zaměstnanci ekonomka školy - vyplňování daňových přiznání, účetnictví, výpočet DPH, nebo sekretářka - inventarizace majetku, školení ke spisové službě. V srpnu roku 2015 se vedení školy zúčastnilo setkání partnerských projektových škol, kde byly diskutovány otázky pedagogického leadershipu ve školství, byly sdíleny zkušenosti ředitelů škol a jejich zástupců z hospitací. Při tomto setkání byl promýšlen i realizovatelný systém sdílení pedagogů všech zapojených škol do projektu, který by umožňoval vzájemné učení.

Na škole působí také odbory, základní organizace Českomoravského oborového svazu pracovníků školství a základní organizace Odborového svazu nepedagogických pracovníků školství České republiky. Vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci jsou dlouhodobě upraveny prostřednictvím kolektivní smlouvy platné od 1. 1. 2008. Závazky sjednané v kolektivní smlouvě se týkají i těch pracovníků, kteří nejsou v odborech organizováni, jichž je na škole většina.

V roce 2011 proběhla ve škole velká rekonstrukce a v posledním školním roce také rekonstrukce školního hřiště. Škola ve spolupráci se zřizovatelem se snaží vytvořit co nejlepší podmínky pro vyučování. Došlo v oplocení hřiště, vybudování parkoviště před školou, chodníky kolem školy a nové „školní náměstí“. Škola je vybavena odbornými učebnami a také dvěma počítačovými učebnami. Jsou zde čtyři menší jazykové učebny, z nichž jedna má sluchátkovou soustavu. Nachází se zde i keramická dílna a dvě

tělocvičny. Z učebních pomůcek byla v poslední roce škola dovybavena slovníky a publikacemi pro výuku německého jazyka, interaktivní učebnice do angličtiny, knihy do třídních knihovniček, fotbalové branky do tělocvičny nebo za vítězství v soutěži dva stoly na stolní tenis. V rámci projektu „Inovace bez překážek“ a „Přírodní vědy kolem nás a bez překážek získala škola 40 tabletů. O veškeré ICT zařízení, včetně softwaru, pečuje druhým rokem městská organizace CITKA.

Významným motorem zkvalitňování pedagogické práce Základní školy Mendelova je aktivní účast v projektu „Pomáháme školám k úspěchu“, kde v roce 2010/2011 škola začínala jako jedna ze tří pilotních škol spolu se Základní školou Kunratice v Praze. Cílem tohoto projektu je zajištění vysoké kvality výuky s důrazem na individuální přístup pedagogů k žákům. Aby žák při učení dosahoval svého osobního maxima, což není možné bez individualizace výuky. K naplňování těchto cílů dostává škola významnou podporu. Také na této škole končí první pětileté období, což znamená, že kromě rozvojových aktivit, kterých se škola zúčastňovala, také realizovala řadu evaluačních aktivit. Na projekt pedagogického rozvoje navazovaly i plány osobního pedagogického rozvoje každého vyučujícího. Na škole pracovala tři dny v týdnu konzultantka projektu a spolupracovala s interními mentory, kteří z důvodů zapojení do projektu měli snížený pracovní úvazek. Spolupráce s ostatními školami zapojenými do projektu můžeme jmenovat např. ZŠ a MŠ Horka nad Moravou nebo ZŠ a MŠ Dobronín.

Ve škole s ohledem na vzdělávací i výchovné cíle je zorganizováno spoustu dalších významných aktivit. Nejen pravidelných výjezdů jako jsou adaptační kurzy šestých tříd a lyžařské výcvikové kurzy sedmých tříd, ale i zájezdu osmých a devátých tříd do Vídně.

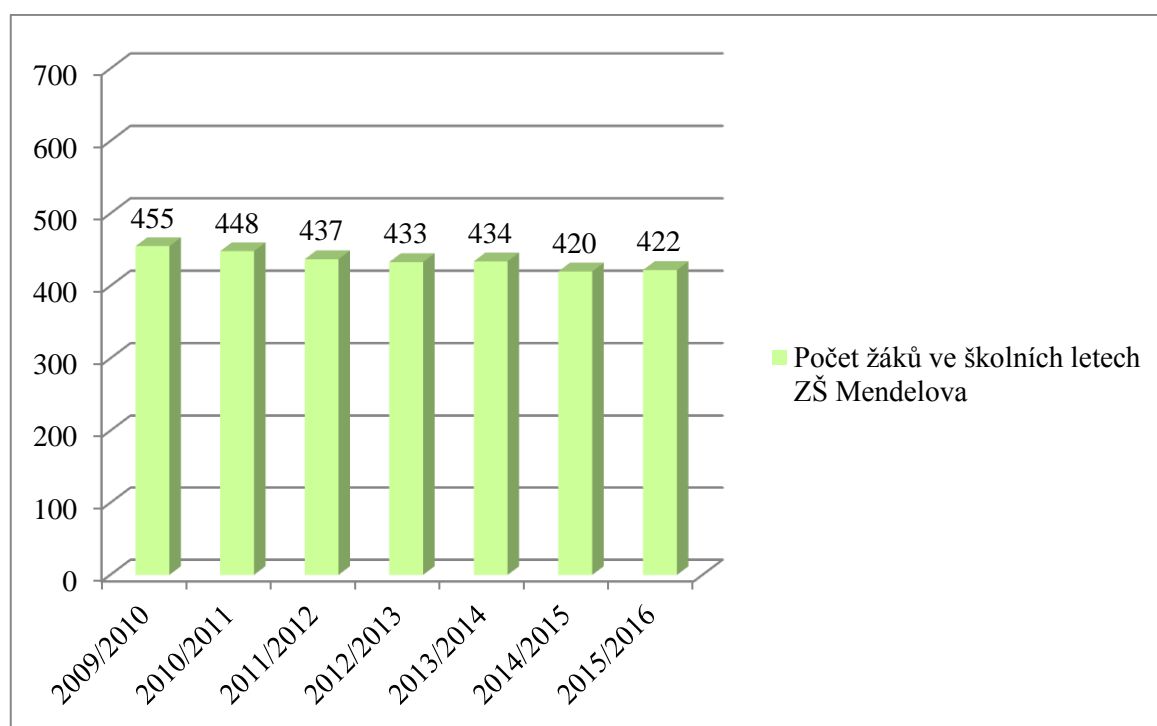
Součástí výchovného působení je i organizování aktivit v oblasti charity. Výtěžek z charitativního jarmarku mohl podpořit adoptivního syna Daniela Kamanziho z Ugandy a výtěžek charitativního koncertu „Karvinské děti pomáhají“ byl věnován na rehabilitaci a léčbu vážné svalové dystrofie holčičky, která sama na koncertu vystupovala (na vozičku).

Škola též disponuje školním poradenským pracovištěm a pracovištěm školní psycholožky. Je zde věnována pozornost integrovaným žákům dvěma s Aspergerovým syndromem, jednomu se zbytky zraku a jednomu s dysfázií. K těmto žákům jsou přiřazeni asistenti žáka.

Klima základní školy, které podporuje učení žáků, bylo provázáno vysokými očekáváními týkajícími se jak chování žáků, tak jejich učebních výsledků. Žáci jsou vedeni k osobní odpovědnosti za své učební výsledky a učení je všemi členy školního společenství chápáno jako důležitá hodnota. Na škole se provozuje také doplňková činnost, která volnočasovými aktivitami vhodně doplňuje činnost hlavní. Základní škola Mendelova si buduje i velmi dobré vztahy s veřejností jak pomocí webových stránek, tak vydáváním měsíčních newsletterů rozesílaných rodičům v elektronické podobě.

Škola se nachází ve městě Karviná. V roce 2010, resp. 2015 měla Karviná 61 948, resp. 55 985 obyvatel. Počet žáků v hodnoceném období průběžně klesal a na jeho konci navštěvovalo školu 422 žáků, tj. o 9 % žáků méně než na jeho počátku.

Graf 4 Počet žáků v průběhu let 2010 – 2015, ZŠ Mendelova



Zdroj: Vlastní zpracování (Interní doklady ZŠ Mendelova)

3.1.5 Profil Základní školy Rakovského

Základní škola Rakovského v Praze 12 byla založena roku 1995 a jejím zřizovatel je Městská část Prahy 12, Písková 830/25, Praha 4. Modřany 143 00, IČO : 00231151.

Ředitelem školy byl s platností od 1. 9. 2011 jmenován Mgr. Pavel Nedbal. Katastrálně spadá do území Modřan, kde je jednou z devíti škol, které je možné na Praze 12 najít.

Škola pracuje podle vlastního vzdělávacího programu „Škola pro život“, který vychází z principů J. A. Komenského a M. Montessori. Paní Maria Montessori byla všestranná italská pedagožka, filozofka a vědkyně, známa především svými novými pedagogickými metodami. Jako první začala používat a dále rozvíjet materiál pro smyslovou výchovu, školní materiál k nácviku čtení, psaní a počítání. Práce není založena jen na teorii, spočívá v praktickém uskutečňování myšlenek. Těmito principy se řídí výuka formou Montessori.

Základní škola Rakovského nabízí třídy běžné, speciální, či třídy Montessori. V současné době má 18 tříd. Školou je podporována výuka cizích jazyků s rodilým mluvčím. Žáci v běžných třídách a speciálních třídách pracují podle zásad činnostního učení, které vedou žáky ke konkrétním činnostem, samostatným úvahám a tvorbě vlastních otázek. Pro žáky prvních tříd nabízí výuku čtení genetickou metodou nebo metodu analyticko-syntetickou. Pro výuku 32 psaní písmo Komenia skript. Umožňuje psát velmi zjednodušenou formu podobnou tiskacímu písmu, kterou ocení zejména dysgrafické děti (Comenia Script B), ale také běžnou rukopisnou formu s částečným napojováním (Comenia Script A; Comenia Script Pro). Škola se dále zapojuje do projektu integrace cizinců. Pro nejmenší je na škole možnost zápisu do přípravné třídy.

Základní škola Rakovského je dobře materiálně vybavena. K výuce slouží odborné učebny, jako např. učebna fyziky, chemie, výtvarné výchovy nebo počítačová učebna se sluchátkovým vybavením. V každé třídě je počítač a řada z nich má také interaktivní tabulí. K činnostem mimo hlavní výuku slouží školní knihovna, školní klub nebo keramika. V poslední době škola hodně investovala do interaktivních tabulí a programů k výuce. Dále pořídila nové počítače a tablety nebo vybavení sloužící k výuce tělesné výchovy. Na podporu pedagogického řízení školy využívá škola rovněž portál Škola Online, jako ZŠ Kunratice a ZŠ Mendelova.

Školní družina má sedm oddělení funguje do 5. třídy a v roce 2014/2015 jí navštěvuje 214 žáků, co jsou skoro dvě třetiny žáků školy. Školní jídelnu o celkové kapacitě 900 strážníků se nachází v druhém patře bloku A, a obsluhuje jí personál jedné vedoucí školní

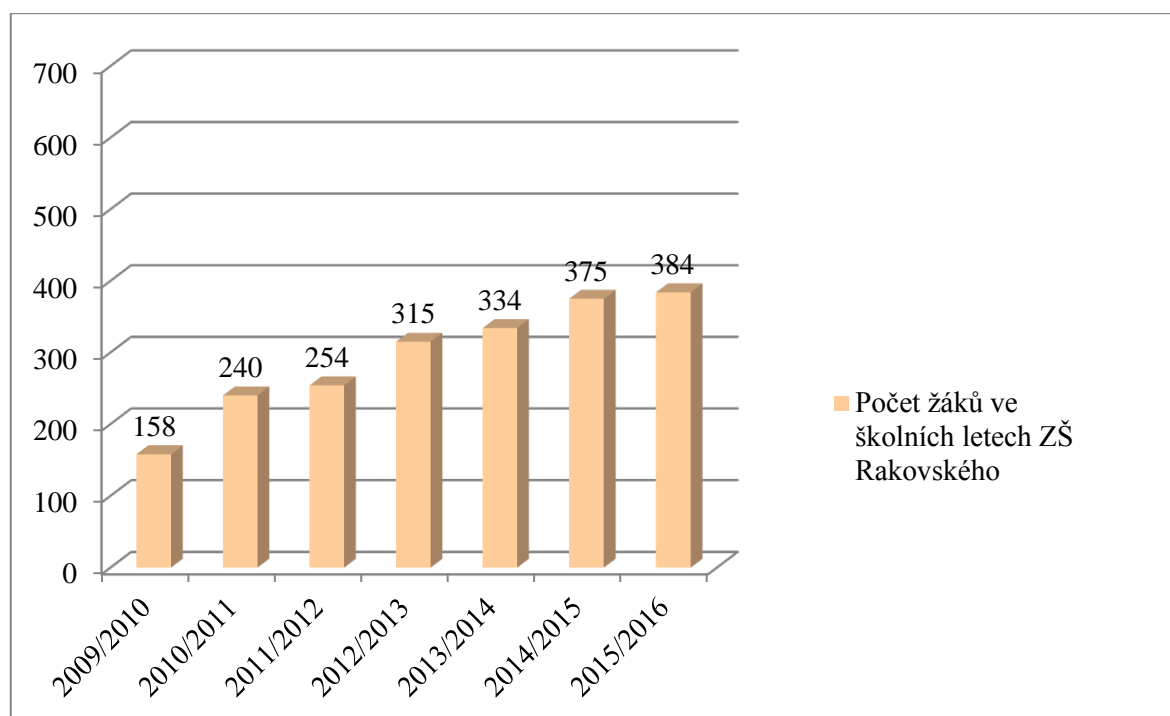
jídelny, dvou kuchařek, jedné svačkářky a čtyř pomocných sil. Jídelnu využívají ve velké míře cizí strážníci, jejichž počet je přibližně 270 strážníků.

Funkcí doplňkové činnosti ZŠ Rakovského, je podle obchodního rejstříku pronajímat dlouhodobě uvolněné byty a nebytové prostory ve svěřených prostorech do jednoho roku dle vlastního uvážení a déle než jeden rok se souhlasem oprávněného orgánu tedy zřizovatele. Dále se jedná o organizování mimoškolní zájmové činnosti dětí i mládeže a zároveň zajišťování mimoškolní výuky v oblasti umění, osvěty, jazyků i vědecko-technických nebo společenských oborů. To vše vymezuje živnostenské oprávnění školy. Vedlejší hospodářskou činnost podporuje i stravování cizích strážníků, ale nejvýznamnější položku hospodářského výsledku tvoří příjem od Klasického gymnázia Modřany, s.r.o., Praha 4, které si část školy pronajímá a pomáhá tak využití kapacity školy.

Škola se také snaží začlenit děti, které nejsou původem z České republiky. Formou doučování českého jazyka, pořádání různých kulturních akcí školou nebo učebními pomůckami pomáhá zlepšit kvalitu jejich výuky a začlenění se do kolektivu dětí. Zapojuje se i do řady dalších projektů, které pomáhají a vedou děti k ohledu na dění kolem nich. Je možné zmínit charitativní projekt pro Klokánek fondu ohrožených dětí. Žáci učinili sbírku hygienických prostředků a potřeb, trvanlivých potravin či školních pomůcek a tato sbírka byla předána fondu, aby mu pomohlo v jeho současné nesnadné situaci.

Škola se nachází na území Prahy 4, ve čtvrti Modřany, která patří spíše k okrajové části Prahy. Počet žáků se za posledních sedm let více jak zdvojnásobil (vzrostl o 143 %), z čehož je patrné, že si škola postupně získává kredit mezi konkurenčními školami v Městské části Prahy 12.

Graf 5 Počet žáků v průběhu let 2010 – 2015, ZŠ Rakovského



Zdroj: Vlastní zpracování (Interní doklady ZŠ Rakovského)

3.2 Počet zaměstnanců škol v jednotlivých letech

V tabulce č.4 je možno sledovat změny v počtech pracovníků škol v jednotlivých letech a zároveň v počtech žáků. V posledním sloupci je uvedena procentuální změna za sledované roky, jak u pracovníků jednotlivých profesí, tak celkem, tak u žáků.

Tabulka 4 Počet zaměstnanců a žáků v průběhu let 2010-2014

Název školy	Oddělení	Počet v roce 2010	Počet v roce 2011	Počet v roce 2012	Počet v roce 2013	Počet v roce 2014	Změna v % od roku 2010 do 2014
ZŠ a MŠ Dobronín	ZŠ	26	22	23	22	24	8,00
	ŠJ	6	6	6	6	6	0,00
	ŠD	2	3	3	3	3	50,00
	Celkem	34	31	32	31	33	3,00
	Počet žáků	249	235	233	234	228	-8,43
První jaz. Škola v Praze 4 Horáčkova	ZŠ	55	58	60	57	60	8,33
	ŠJ	7	7	7	7	7	0,00
	ŠD	9	9	9	9	10	10,00
	Celkem	71	74	76	74	77	7,79
	Počet žáků	583	616	628	646	642	9,19
ZŠ Kunratice	ZŠ	48	55	61	62	66	27,27
	ŠJ	9	10	10	11	12	25,00
	ŠD	6	7	11	11	11	45,45
	Celkem	61	72	82	84	89	31,46
	Počet žáků	483	524	572	580	613	21,21
ZŠ Mendelova	ZŠ	45	46	48	45	47	4,26
	ŠJ	4	4	4	4	4	0,00
	ŠD	8	6	7	8	8	0,00
	Celkem	57	57	59	57	59	3,39
	Počet žáků	448	437	433	434	420	-6,67
ZŠ Rakovského	ZŠ	33	32	34	39	42	21,43
	ŠJ	4	5	5	3	4	0,00
	ŠD	5	4	4	4	4	-25,00
	Celkem	42	41	43	46	50	16,00
	Počet žáků	240	254	315	334	375	36

Legenda : ZŠ - základní škola, ŠJ - školní jídelna, ŠD - školní družin

Zdroj: Vlastní zpracování (Z výkazů P1-04)

Jak je možné vidět, počet pracovníků v jednotlivých školách se odvíjí od počtu žáků. Vyjímkou je Základní škola Kunratice, kde lze sledovat, že nižší počet žáků obsluhuje vyšší počet pracovníků. Např. v porovnání s První jazykovou školou v Praze Horáčkova, která má ve všech letech více žáků než ZŠ Kunratice, ale zaměstnává v letech 2012,2013 a 2014 méně pracovníků. I když Základní škola Kunratice splňuje předepsané počty limitu zaměstnanců, někteří pedagogové, vychovatelé nebo pracovníci školní jídelny mají menší než 100% pracovní úvazky. Dalším faktorem, který ovlivňuje počet pracovníků v ZŠ Kunratice je „Párová výuka“ v prvních, druhých a třetích třídách, kde ve třídě je k pedagogovi přiřazen párový učitel nebo učitelka. Párový učitel je asistentem učitele při výuce. V některých hodinách se párový učitel stává vedoucím učitelem a kmenový učitel mu asistuje. Při společných hodinách výuky se vzájemně doplňují.

V tabulce vidíme vývoj počtu obyvatel v letech 2010 - 2015 v lokalitách, kde se zpracovávají školy. V Moravskoslezském kraji potažmo v okrese Karviná je vidět výrazný pokles obyvatel, naopak ve Středočeském kraji respektive v okrese Praha východ počet obyvatel výrazně vzrostl. Na kraji Prahy východ se nachází obec Kunratice. Počet obyvatel v hlavním městě Praze je za sledované roky téměř konstantní, za pět let vrostl pouze o 0,8 %. Pokles či nárůst dětí v základních školách zásadně ovlivňuje jejich financování.

Tabulka 5 Počet obyvatel podle krajů a vybraných okresů v letech 2010 až 2015

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2015/10 (%)	2015-10
Česká republika	10 506 813	10 485 489	10 505 445	10 516 125	10 512 419	10 538 275	100,30	31 462
Hlavní město Praha^{2,5}	1 249 026	1 233 646	1 241 664	1 246 780	1 243 201	1 259 079	100,80	10 053
Středočeský kraj	1 247 533	1 264 769	1 279 345	1 291 816	1 302 336	1 315 299	105,43	67 766
Jihočeský kraj	637 643	635 732	636 138	636 611	636 707	637 300	99,95	-343
Plzeňský kraj	571 863	571 191	571 709	572 687	573 469	575 123	100,57	3 260
Karlovarský kraj	307 636	303 746	303 165	301 726	300 309	299 293	97,29	-8 343
Ústecký kraj	836 198	828 414	828 026	826 764	825 120	823 972	98,54	-12 226
Liberecký kraj	439 027	437 878	438 600	438 594	438 609	438 851	99,96	-176
Královéhradecký kraj	554 402	554 504	553 856	552 946	551 909	551 590	99,49	-2 812
Pardubický kraj	516 329	516 227	516 411	516 440	515 985	516 372	100,01	43
Vysočina	514 992	512 233	511 937	511 207	510 209	509 895	99,01	-5 097
Jihomoravský kraj	1 151 708	1 163 493	1 166 313	1 168 650	1 170 078	1 172 853	101,84	21 145
Olomoucký kraj	642 041	638 983	638 638	637 609	636 356	635 711	99,01	-6 330
Moravskoslezský kraj	1 247 373	1 234 626	1 230 613	1 226 602	1 221 832	1 217 676	97,62	-29 697
Praha-východ³	141 216	146 901	151 451	155 588	159 765	164 002	116,14	22 786
Praha-západ	116 730	120 932	124 799	128 326	131 206	134 351	115,10	17 621
Jihlava¹	112 501	111 986	112 181	112 264	112 220	112 417	99,93	-84
Karviná⁴	273 137	265 228	263 075	260 919	258 340	255 945	93,71	-17 192

Pozn.: Počet obyvatel k 1. lednu daného roku,

1 ZŠ a MŠ Dobronín leží na území kraje Jihlava, 2 ZŠ Horáčkova leží na území hl. m. Prahy, 3 ZŠ Kunratice leží u Prahy východ, 4 ZŠ Mendelova leží na území města Karviná, 5 ZŠ Rakovského leží na území hl. m.

Prahy

Zdroj: (ČSÚ, Stav a pohyb obyvatelstva v ČR)

3.3 Provozní příspěvek od zřizovatele

Jak již bylo výše uvedeno jednou z částí financování škol, je příspěvek na provoz od zřizovatele příspěvkové organizace. V tabulce 6 jsou zaznamenány výše provozních příspěvků od zřizovatelů jednotlivým školám za sledované roky. Výše příspěvku je

porovnávána na žáka a dále je znázorněn procentuálně nárůst či pokles příspěvku na žáka v jednotlivých letech.

Tabulka 6 Výše provozního příspěvku od zřizovatele na žáka v letech 2010 až 2014 (v Kč)

Název školy	Rok 2010 v Kč	Rok 2011 v Kč	změna v %	Rok 2012 v Kč	změna v %	Rok 2013 v Kč	změna v %	Rok 2014 v Kč	změna v %
ZŠ a MŠ Dobronín provoz. příspěvek	2 975 494	3 475 668	17	3 230 116	-7	3 087 797	-4	3 566 827	16
ZŠ a MŠ Dobronín počet žáků	249	235	-6	233	-1	234	0	228	-3
Provozní příspěvek na žáka	11 950	14 790	24	13 863	-6	13 196	-5	15 644	19
ZŠ Horáčkova provozní příspěvek	7 049 000	7 297 000	4	4 733 000	-35	4 770 000	0	4 574 000	-4
ZŠ Horáčkova počet žáků	583	616	6	628	2	646	3	642	-1
Provozní příspěvek na žáka	12 091	11 846	-2	7 537	-36	7 384	-2	7 125	-4
ZŠ Kunratice provozní příspěvek	4 000 000	4 064 200	2	3 999 500	-2	4 000 000	0	4 000 000	0
ZŠ Kunratice počet žáků	483	524	8	572	9	580	1	613	6
Provozní příspěvek na žáka	8 282	7 756	-6	6 992	-10	6 897	-1	6 525	-5
ZŠ Mendelova provozní příspěvek	4 870 000	4 949 000	2	4 949 000	0	3 686 390	-26	3 358 051	-9
ZŠ Mendelova počet žáků	448	437	-2	433	-1	434	0	420	-3
Provozní příspěvek na žáka	10 871	11 325	4	11 430	1	8 494	-26	7 995	-6
ZŠ Rakovského provozní příspěvek	5 712 000	5 476 044	-4	5 636 400	24	6 655 400	18	5 561 500	-16
ZŠ Rakovského počet žáků	240	254	6	315	24	334	6	375	12
Provozní příspěvek na žáka	23 800	21 559	-9	17 893	-17	19 926	11	14 831	-26

Zdroj: (vlastní zprac., z interních výkazů)

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že nejvyšší příspěvek na žáka má ZŠ Rakovského. Jeho výše je však ovlivněna již zmíněným pronájmem Klasického gymnázia Modřany a tudíž jeho výše na žáka není úplně srovnatelná s příspěvkem ostatních škol. Výše příspěvku na žáka klesá, mimo roku 2013. Naopak nejmenší provozní příspěvek na žáka můžeme sledovat u ZŠ Kunratice. Důvodem poklesu výše na žáka je, že výše příspěvku se ve sledovaných letech příliš nezměnila, ale žáků je stále více. U ZŠ Dobronín je vidět nárůst v roce 2011 a to celkem o 24 %, příspěvek byl navýšen, zatímco žáků ubylo. V letech 2012 a 2013 lehce klesá a v roce 2014 se opakuje situace z roku 2011, příspěvek větší, žáků méně. Největší pokles 36 % můžeme sledovat u ZŠ Horáčkova mezi lety 2011 a 2012 z důvodu úspory prostředků zřizovatele. V dalších letech se již výše příspěvku pohybuje na stejné úrovni. V Základní škole Mendelova vidíme v roce 2011 nárůst a dále pokles až do roku 2014. V jediné ZŠ Mendelova počet žáků od roku 2010 do roku 2014 neustále klesá. Provozní příspěvek se v prvních třech letech držel celkem na stejné úrovni, ale v následujících dvou letech s poklesem žáků také poklesla jeho výše. Nejvyšší provozní příspěvky má tedy ZŠ Rakovského, následuje ZŠ Dobronín, třetí v pořadí je ZŠ Mendelova, čtvrtá ZŠ Horáčkova a poslední nejnižší provozní příspěvek na žáka má ZŠ Kunratice. Je vidět, že i když si v jiných ohledech vede

ZŠ Kunratice dobře, její zřizovatel jí na provoz přispívá velmi skromnými prostředky, ale za sledované období proběhla dvakrát dostavba školy z důvodu nárůstu počtu žáků právě za prostředky zřizovatele. Zřizovatelem ZŠ Horáčkova je Městská část Prahy 4, zřizovatelem ZŠ Rakovského je Praha 12..

3.4 Vertikální analýza vybraných položek účetní rozvahy

3.4.1 Analýza aktiv

Vertikální analýza aktiv vypovídá o majetkové struktuře vybraných škol a výši ekonomických zdrojů, jimiž organizace disponuje v určitém časovém okamžiku. V tabulce 7 je porovnána skladba celkových aktiv vyjádřená procentuálně ze stálých a oběžných aktiv. Výše celkových aktiv v třech školách se pohybuje od 20 do 40 mil. korun. ZŠ Rakovského a ZŠ Mendelova disponuje aktivy až přes 100 mil. korun. U obou škol, je tato výše je tvoře na především stálými aktivy, tedy majetkem, který školy vlastní. U ZŠ Rakovského je ještě 28 % stálých aktiv tvořeno pozemky. Žádná jiná sledovaná škola pozemky v majetku nemá. V ZŠ Mendelova proběhla rekonstrukce budovy v roce 2010 a po ukončení rekonstrukce bylo zhodnocení budovy zavedeno do majetku školy. U ZŠ Horáčkova tvoří stálá aktiva dlouhodobý hmotný majetek pouze samostatné movité věci a u ZŠ Kunratice, kromě samostatných movitých věcí ještě drobný dlouhodobý hmotný majetek. Nefigurují zde žádné stavby, pozemky ani trvalé porosty. U Základní školy Dobroní tvoří největší část stálých aktiv stavby a to např. v roce 2010 přibližně 94 % stálých aktiv. U Základní školy Mendelova tvoří z 52 % stavby, z 24 % drobný dlouhodobý hmotný majetek a z 8 % samostatné movité věci a soubory a 16 % ostatní. Největší částky celkových aktiv dosahuje Základní škola Rakovského, u které tvoří stálá aktiva zhruba 28 % pozemky a 71 % stavby. Tato škola je velmi rozlehlá a části svých budov pronajímá Klasickému gymnáziu Modřany, s.r.o. Během sledovaných let se u jednotlivých škol aktiva příliš nemění.

Tabulka 7 Aktiva a jejich struktura v letech 2010 až 2014

1.část

Název školy	Položka účetní rozvahy	2010		2011		2012	
		Částka (Kč)	Podíl z celkové částky (%)	Částka (Kč)	Podíl z celkové částky (%)	Částka (Kč)	Podíl z celkové částky (%)
ZŠ a MŠ Dobronín	Aktiva celkem	18 841 747,98	100,00	18 793 189,28	100,00	20 179 742,51	100,00
	Stálá aktiva	14 200 227,95	75,37	13 879 011,75	73,85	13 628 930,75	67,54
	Oběžná aktiva	4 641 620,03	24,63	4 914 177,53	26,15	6 550 811,76	32,46
První jaz. Škola v Praze Horáčkova	Aktiva celkem	32 628 178,18	100,00	32 594 991,24	100,00	32 619 365,30	100,00
	Stálá aktiva	1 150 212,50	3,53	934 938,40	2,87	1 324 499,00	4,06
	Oběžná aktiva	31 477 968,63	96,47	31 660 062,84	97,13	31 294 866,30	95,94
ZŠ Kunratice	Aktiva celkem	24 353 630,59	100,00	30 120 865,89	100,00	31 305 636,93	100,00
	Stálá aktiva	3 953 657,18	16,23	4 365 976,32	14,49	4 388 920,00	14,02
	Oběžná aktiva	20 399 973,41	83,77	25 754 889,57	85,51	26 916 716,93	85,98
ZŠ Mendelova	Aktiva celkem	42 849 861,27	100,00	128 060 591,93	100,00	130 255 429,85	100,00
	Stálá aktiva	38 786 662,08	90,52	119 527 827,01	93,34	120 211 341,62	92,29
	Oběžná aktiva	4 063 199,19	9,48	8 532 764,92	6,66	10 044 088,23	7,71
ZŠ Rakovského	Aktiva celkem	95 238 912,23	100,00	98 083 464,29	100,00	100 708 012,71	100,00
	Stálá aktiva	78 345 796,67	82,26	80 285 700,43	81,85	79 590 303,43	79,03
	Oběžná aktiva	16 893 115,56	17,74	17 797 763,88	18,15	21 117 709,26	20,97

2.část

Název školy	Položka účetní rozvahy	2013		2014		rozdíl (%) 2010-2014
		Částka (Kč)	Podíl z celkové částky (%)	Částka (Kč)	Podíl z celkové částky (%)	
ZŠ a MŠ Dobronín	Aktiva celkem	21 289 850,20	100,00	18 550 592,84	100,00	
	Stálá aktiva	13 516 280,75	63,49	13 203 183,10	71,17	11,88
	Oběžná aktiva	7 773 569,46	36,51	5 347 408,74	28,83	11,88
První jaz. Škola v Praze Horáčkova	Aktiva celkem	34 254 965,92	100,00	33 402 572,46	100,00	
	Stálá aktiva	990 251,00	2,89	725 699,00	2,17	1,89
	Oběžná aktiva	33 264 714,92	97,11	32 676 873,46	97,83	1,89
ZŠ Kunratice	Aktiva celkem	34 101 675,24	100,00	37 462 962,54	100,00	
	Stálá aktiva	4 602 484,84	13,50	4 708 505,84	12,57	3,66
	Oběžná aktiva	29 499 190,60	86,50	32 754 456,80	87,43	3,66
ZŠ Mendelova	Aktiva celkem	130 148 870,09	100,00	129 661 468,49	100,00	
	Stálá aktiva	120 970 649,44	92,95	121 000 629,18	93,32	2,82
	Oběžná aktiva	9 178 220,65	7,05	8 660 839,31	6,68	2,82
ZŠ Rakovského	Aktiva celkem	102 869 671,80	100,00	109 955 152,14	100,00	
	Stálá aktiva	79 947 809,43	77,72	79 223 957,04	72,05	10,21
	Oběžná aktiva	22 921 862,37	22,28	30 731 196,10	27,95	10,21

Zdroj: Vlastní zpracování (Z účetních výkazů - Rozvaha)

Oběžná aktiva u organizací tvoří z největší části dotace na hlavní činnost školy, tedy dotace na mzdy. Výše oběžných aktiv se v jednotlivých školách z velké části odvíjí od počtu pracovníků a tedy dotací na jejich mzdy. U ZŠ Dobronín se výše oběžných aktiv pohybuje od 5 do 8 milionů korun a to jsou nejnižší hodnoty ze všech sledovaných

škol. Následuje ZŠ Mendelova od 4 do 10 milionů korun. Ostatní školy se pohybují v řádech od 25 do 35 milionů korun. Změnu oběžných aktiv v čase řeší horizontální analýza, uvedená níže. V posledním sloupci tabulky je uvedeno rozmezí v procentech, v jakém se aktiva jednotlivých škol v období od roku 2010 do roku 2014 pohybují. Největší změny proběhly u ZŠ Dobronín a ZŠ Rakovského, ale jen v rozmezí zhruba 10 %. To za období pěti sledovaných let není nijak výrazné.

3.4.2 Analýza pasiv

Stranu pasiv je možné označit, jako stranu zdrojů financování firmy. Není členěna z hlediska času, jak je tomu u aktiv, ale z hlediska vlastnictví zdrojů financování. V případě příspěvkových organizací musíme modifikovat na jmění účetní jednotky, fondy a výsledek hospodaření. Podrobněji se vlastní kapitál skládá ze jmění účetní jednotky, který vyjadřuje vlastní zdroj krytí aktiv, bezúplatně převzatý majetek, dotace na pořízení dlouhodobého majetku a fondy. Cizí kapitál je pak tvořen krátkodobými závazky. V níže uvedené tabulce je porovnána skladba celkových pasiv, vyjádřená procentuálně z vlastního kapitálu a cizího kapitálu.

Tabulka 8 Pasiva v letech 2010 až 2014

1.část

Název školy	Položka účetní rozvahy	2010		2011		2012	
		Částka (Kč)	Podíl z celkové částky (%)	Částka (Kč)	Podíl z celkové částky (%)	Částka (Kč)	Podíl z celkové částky (%)
ZŠ a MŠ Dobronín	Pasiva celkem	18 841 747,98	100	18 793 189,28	100%	20 179 742,51	100
	Vlastní kapitál	16 397 044,77	87,03	16 702 508,23	88,88	17 272 624,23	85,59
	Cizí kapitál	2 444 703,21	12,97	2 090 681,05	11,12	2 907 118,29	14,41
První jaz. Škola v Praze Horáčkova	Pasiva celkem	32 628 178,18	100	32 594 991,24	100	32 619 365,30	100
	Vlastní kapitál	4 030 284,15	12,35	2 850 411,27	8,74	3 068 801,06	9,41
	Cizí kapitál	28 597 894,03	87,65	29 744 579,97	91,26	29 550 564,24	90,59
ZŠ Kunratice	Pasiva celkem	24 353 630,59	100	30 120 865,89	100	31 305 636,93	100
	Vlastní kapitál	4 533 135,39	18,61	7 064 486,56	23,45	5 904 038,91	18,86
	Cizí kapitál	19 820 495,20	81,39	23 056 379,33	76,55	25 401 598,02	81,14
ZŠ Mendelova	Pasiva celkem	30 934 796,66	100	99 380 203,96	100	96 634 826,02	100
	Vlastní kapitál	29 044 607,66	93,89	96 563 346,04	97,17	94 034 653,25	97,31
	Cizí kapitál	1 890 189,00	6,11	2 816 857,92	2,83	2 600 172,77	2,69
ZŠ Rakovského	Pasiva celkem	95 238 912,23	100	98 083 464,29	100	100 708 012,71	100
	Vlastní kapitál	80 435 791,58	84,46	83 497 143,14	85,13	84 397 385,04	83,80
	Cizí kapitál	14 803 120,65	15,54	14 586 321,15	14,87	16 310 627,67	16,20

2.část

Název školy	Položka účetní rozvahy	2013		2014		rozdíl (%) 2010-2014
		Částka (Kč)	Podíl z celkové částky (%)	Částka (Kč)	Podíl z celkové částky (%)	
ZŠ a MŠ Dobronín	Pasiva celkem	21 289 850,20	100	18 550 592,84	100	
	Vlastní kapitál	18 180 148,32	85,39	17 775 194,25	95,82	10,43
	Cizí kapitál	3 109 701,88	14,61	775 398,59	4,18	10,43
První jaz. Škola v Praze Horáčkova	Pasiva celkem	34 254 965,92	100	33 403 572,46	100	
	Vlastní kapitál	3 372 889,46	9,85	3 152 237,76	9,44	3,61
	Cizí kapitál	30 882 076,46	90,15	30 251 334,70	90,56	3,61
ZŠ Kunratice	Pasiva celkem	34 101 975,24	100	37 462 962,54	100	
	Vlastní kapitál	6 970 536,73	20,44	8 088 524,10	21,59	4,84
	Cizí kapitál	27 131 138,81	79,56	29 374 438,44	78,41	4,84
ZŠ Mendelova	Pasiva celkem	92 053 936,52	100	89 183 723,07	100	
	Vlastní kapitál	89 558 662,08	97,29	87 234 719,77	97,81	3,92
	Cizí kapitál	2 495 274,44	2,71	1 949 003,30	2,19	3,92
ZŠ Rakovského	Pasiva celkem	102 869 671,80	100	109 955 152,14	100	
	Vlastní kapitál	85 270 273,45	82,89	85 160 108,86	77,45	7,68
	Cizí kapitál	17 599 398,35	17,10	24 795 043,28	22,55	7,68

Zdroj: Vlastní zpracování (Z účetních výkazů - Rozvaha)

Celkově lze konstatovat, že dvě základní školy se odlišují ve struktuře celkových pasiv od ostatních tří škol. Jedná se o První jazykovou školu v Praze Horáčkova, kde vlastní kapitál dosahuje od 8 % do 12 % celkového objemu pasiv a Základní školu Kunratice, kde vlastní kapitál dosahuje od 18 % do 20 % celkového objemu pasiv. Tyto školy vlastní jen malé jmění a velkou část pasiv tvoří krátkodobé závazky. U ostatních škol je tomu obráceně. U ZŠ Dobronín tvoří vlastní kapitál od 85 % do 88 % celkového objemu pasiv s výjimkou roku 2014, kde je to jen 4,2 %, kdy byla uhrazena velká část krátkodobých závazků. V hladině 83 % až 86 % se pohybuje také Základní škola Rakovského a během sledovaných let se nemění. Základní školy Mendelova má vlastní kapitál největší ze všech sledovaných škol a to ve výši 97 % z celkového objemu pasiv, až na rok 2010, kdy byl nižší. Důvodem bylo převedení technického zhodnocení budovy do majetku školy. V roce 2010 probíhala velká rekonstrukce budovy školy v rámci ROP (Regionálního operačního programu).

V posledním sloupci tabulky je znázorněn rozsah změn jednotlivých základních škol vlastního a cizího kapitálu ve sledovaných letech 2010 až 2014 v %. Rozsah je malý od 4 % do 10 %.

3.5 Horizontální analýza vybraných položek účetní rozvahy

Horizontální analýza hledá odpověď na otázku, o kolik % se změny jednotlivé položky v čase. Jednotlivé položky rozvahy se porovnávají v čase po řádcích, absolutní změny je možné vyjádřit procentem nebo indexem. V níže uvedené tabulce je změna vyjádřena procentem. Aby bylo možné provést horizontální analýzu, je zapotřebí mít k dispozici údaje alespoň ze dvou po sobě jdoucích období. Bylo zvoleno období pěti let. K horizontální analýze byla zvolena stálá a oběžná aktiva vybraných organizací.

3.5.1 Horizontální analýza stálých aktiv

Stálá aktiva jsou dlouhodobá, fixní a neoběžná aktiva. Zahrnují majetkové složky, které slouží organizaci dlouhodobě, což znamená déle než 1 rok a spotřebovávají se postupem času. Ze stálých aktiv byly vybrány dvě položky a to dlouhodobý hmotný majetek a samostatné movité věci a soubory hmotných movitých věcí.

Tabulka 9 Stálá aktiva v letech 2010 až 2014

1.část

Název školy	Položka účetní rozvahy	Rok 2010 (Kč)	Rok 2011 (Kč)	% změna 2010- 2011	Rok 2012 (Kč)	% změna 2011- 2012
ZŠ a MŠ Dobronín	Stálá aktiva	14 200 227,95	13 879 011,75	-2,26	13 628 930,75	-1,80
	Dlouhodobý hmotný majetek	14 200 227,95	13 879 011,75	-2,26	13 628 930,75	-1,80
	Samostatné movité věci	710 240,80	584 216,60	-17,74	529 327,60	-9,40
První jaz. Škola v Praze Horáčkova	Stálá aktiva	1 150 212,50	934 938,40	-18,72	1 324 499,00	41,67
	Dlouhodobý hmotný majetek	1 150 212,50	934 938,40	-18,72	1 324 499,00	41,67
	Samostatné movité věci	1 150 212,50	934 938,40	-18,72	1 324 499,00	41,67
ZŠ Kunratice	Stálá aktiva	3 953 657,18	4 365 976,32	10,43	4 388 920,00	0,53
	Dlouhodobý hmotný majetek	3 953 657,18	4 365 976,32	10,43	4 388 920,00	0,53
	Samostatné movité věci	2 181 747,02	2 594 066,16	18,90	3 016 851,50	16,30
ZŠ Mendelova	Stálá aktiva	38 786 662,08	119 527 827,01	275,30	120 211 341,62	0,57
	Dlouhodobý hmotný majetek	38 482 386,03	119 223 550,96	275,30	119 907 065,57	0,57
	Samostatné movité věci	3 267 521,58	2 810 755,62	-13,98	2 864 532,62	1,91
ZŠ Rakovského	Stálá aktiva	78 245 796,67	80 285 700,43	2,61	79 590 303,43	-0,87
	Dlouhodobý hmotný majetek	78 245 796,67	80 285 700,43	2,61	79 590 303,43	-0,87
	Samostatné movité věci	604 856,70	796 417,70	31,67	677021,7	-14,99

2.část

Název školy	Položka účetní rozvahy	Rok 2012 (Kč)	Rok 2013 (Kč)	% změna 2012- 2013	Rok 2014 (Kč)	% změna 2013- 2014
ZŠ a MŠ Dobronín	Stálá aktiva	13 628 930,75	13 516 280,75	-0,83	13 203 183,10	-2,32
	Dlouhodobý hmotný majetek	13 628 930,75	13 516 280,75	-0,83	13 203 183,10	-2,32
	Samostatné movité věci	529 327,60	611 869,60	15,59	540 758,80	-51,17
První jaz. Škola v Praze Horáčkova	Stálá aktiva	1 324 499,00	990 251,00	-25,24	725 699,00	-26,72
	Dlouhodobý hmotný majetek	1 324 499,00	990 251,00	-25,24	725 699,00	-26,72
	Samostatné movité věci	1 324 499,00	990 251,00	-25,24	725 699,00	-26,72
ZŠ Kunratice	Stálá aktiva	4 388 920,00	4 602 484,84	4,87	4 708 505,84	2,30
	Dlouhodobý hmotný majetek	4 388 920,00	4 602 484,84	4,87	4 708 505,84	2,30
	Samostatné movité věci	3 016 851,50	4 602 484,84	34,45	4 708 505,84	2,30
ZŠ Mendelova	Stálá aktiva	120 211 341,62	120 970 649,44	0,63	121 000 629,18	0,02
	Dlouhodobý hmotný majetek	119 907 065,57	120 664 333,39	0,63	120 694 313,13	0,02
	Samostatné movité věci	2 864 532,62	2 952 614,02	3,07	2 743 116,34	-7,10
ZŠ Rakovského	Stálá aktiva	79 590 303,43	79 947 809,43	0,45	79 223 957,04	-0,91
	Dlouhodobý hmotný majetek	79 590 303,43	79 947 809,43	0,45	79 223 957,04	-0,91
	Samostatné movité věci	677021,7	853284,7	26,04	791 484,70	-7,24

Zdroj: Vlastní zpracování (Z účetních výkazů - Rozvaha)

Změny v čase dlouhodobého hmotného majetku a se u ZŠ Dobronín projevují jen nepatrně v rozmezí 0,9 % do 2,2 %, neprobíhaly žádné změny. U samostatných movitých věcí je patrný pokles, kromě roku 2013, a to v rozmezí 9 % až 50 %. U ZŠ Horáčkova tvoří dlouhodobý majetek pouze samostatné movité věci a má, až na rok 2012, také klesající tendenci, což naznačuje, že stárnoucí majetek se již méně nahrazuje novým. U ZŠ Kunratice nevidíme záporné hodnoty, tedy hodnota majetku narůstá, i když se jedná jen o malé řády 1 % až 5 %, s výjimkou roku 2011, kdy byly pořízeny notebooky pro učitele z projektu „Pomáháme školám k úspěchu“. U ZŠ Mendelova je vidět obrovský skok v roce 2011, kdy se do majetku tedy do pasiv promítla rekonstrukce budovy a dále jsou změny ve zcela minimálním rozsahu cca 1 %. U ZŠ Rakovského neprobíhají ve sledovaných letech u dlouhodobého majetku téměř žádné změny, to můžeme sledovat jen u samostatných movitých věcí a to v rozsahu 15 % až 32 %.

3.5.2 Horizontální analýza oběžných aktiv

Za oběžná aktiva považujeme krátkodobý majetek, do něhož se zpravidla zahrnují zásoby, pohledávky a krátkodobý finanční majetek. Krátkodobý majetek je charakteristický zejména svou délkou použitelnosti, která je menší než 1 rok a také i svou jednorázovou spotřebou. K horizontální analýze oběžných aktiv byly zvoleny krátkodobé pohledávky a krátkodobý finanční majetek.

Tabulka 10 Oběžná aktiva v letech 2010 až 2014

1.část

Název školy	Položka účetní rozvahy	Rok 2010 (Kč)	Rok 2011 (Kč)	% změna 2010- 2011	Rok 2012 (Kč)	% změna 2011- 2012
ZŠ a MŠ Dobronín	Oběžná aktiva celkem	4 641 620,03	4 914 177,53	5,87	7 773 569,46	58,19
	Krátkodobé pohledávky	947 061,70	621 951,87	-34,33	2 002 048,36	221,90
	Krátkodobý finan.majetek	3 615 562,83	4 171 888,96	15,39	5 668 116,17	35,86
První jaz. Škola v Praze Horáčkova	Oběžná aktiva celkem	31 477 968,63	31 660 062,84	0,58	33 264 714,92	5,07
	Krátkodobé pohledávky	24 398 139,66	24 059 886,73	-1,39	24 829 342,15	3,20
	Krátkodobý finan.majetek	6 807 811,72	7 306 032,98	7,32	8 147 381,52	11,52
ZŠ Kunratice	Oběžná aktiva celkem	20 399 973,41	25 754 889,57	26,25	29 499 190,60	14,54
	Krátkodobé pohledávky	17 420 156,32	20 122 858,77	15,51	24 468 136,91	21,59
	Krátkodobý finan.majetek	2 952 032,09	5 505 354,27	86,49	4 898 430,43	-11,02
ZŠ Mendelova	Oběžná aktiva celkem	4 063 199,19	8 532 764,92	110,00	9 178 220,65	7,56
	Krátkodobé pohledávky	521 151,47	738 489,56	41,70	613 993,08	-16,86
	Krátkodobý finan.majetek	3 423 807,09	7 534 097,13	120,05	8 380 638,80	11,24
ZŠ Rakovského	Oběžná aktiva celkem	16 893 115,56	17 797 763,88	5,36	21 117 709,28	18,65
	Krátkodobé pohledávky	13 116 007,72	13 088 638,84	-0,21	14 977 293,39	14,43
	Krátkodobý finan.majetek	3 585 828,54	4 441 856,48	23,87	7 707 531,81	73,52

2.část

Název školy	Položka účetní rozvahy	Rok 2012 (Kč)	Rok 2013 (Kč)	% změna 2012- 2013	Rok 2014 (Kč)	% změna 2013- 2014
ZŠ a MŠ Dobronín	Oběžná aktiva celkem	7 773 569,46	6 550 811,76	-15,73	5 347 408,74	-18,37
	Krátkodobé pohledávky	2 002 048,36	1 446 169,30	-27,77	748 732,66	-48,23
	Krátkodobý finan.majetek	5 668 116,17	4 977 884,20	-12,18	4 496 840,67	-9,66
První jaz. Škola v Praze Horáčkova	Oběžná aktiva celkem	33 264 714,92	31 294 866,30	-5,92	32 676 873,46	4,42
	Krátkodobé pohledávky	24 829 342,15	23 673 406,38	-4,66	25 683 806,30	8,49
	Krátkodobý finan.majetek	8 147 381,52	7 310 673,21	-10,27	6 713 228,94	-8,17
ZŠ Kunratice	Oběžná aktiva celkem	29 499 190,60	26 916 716,93	-8,75	32 754 456,80	21,69
	Krátkodobé pohledávky	24 468 136,91	23 146 047,72	-5,40	27 047 881,69	16,86
	Krátkodobý finan.majetek	4 898 430,43	3 633 791,50	-25,82	5 660 360,93	55,77
ZŠ Mendelova	Oběžná aktiva celkem	9 178 220,65	10 044 088,23	9,43	8 660 839,31	-13,77
	Krátkodobé pohledávky	613 993,08	528 281,95	-13,96	669 566,10	26,74
	Krátkodobý finan.majetek	8 380 638,80	9 353 999,52	15,72	6 116 717,22	34,61
ZŠ Rakovského	Oběžná aktiva celkem	21 117 709,28	17 797 763,88	-22,35	30 731 196,10	72,67
	Krátkodobé pohledávky	14 977 293,39	13 088 638,84	-12,61	22 636 711,13	72,95
	Krátkodobý finan.majetek	7 707 531,81	4 441 856,48	-42,37	7 852 135,10	76,78

Zdroj: Vlastní zpracování (Z účetních výkazů - Rozvaha)

Procentní změny oběžných aktiv se až na výjimky pohybují nejčastěji zhruba od 5 % do 35 %, což u oběžných aktiv lze považovat za normální a stabilní stav. Výrazná změna nastala v roce 2012 u ZŠ Dobronín, 222 %. Byla způsobena poskytnutými zálohami na energie, konkrétně na plyn u mateřské školy a nevyúčtované dotace. Další velkou

změnou je 120% nárůst krátkodobého finančního majetku v roce 2011 u ZŠ Mendelova, z důvodu výpůjčky na modernizaci.

3.6 Hospodaření s fondy

Jak je již zmíněno v teoretické části práce příspěvkové organizace mají povinnost ze zákona tvořit fondy a s nimi hospodařit. Tím jsou specifické a odlišují se od soukromých komerčních společností, které tuto povinnost nemají. Jedná se o rezervní fond, fond odměn, fond kulturních a sociálních potřeb a investiční fond.

Tabulka 11 Fondy příspěvkových organizací v letech 2010 – 2015 (v Kč)

Název školy	Název fondu	Rok 2010 (Kč)	Rok 2011 (Kč)	Rok 2012 (Kč)	Rok 2013 (Kč)	Rok 2014 (Kč)
ZŠ a MŠ Dobronín	Fond odměn	81 826,00	61 632,00	392 502,00	392 502,00	496 402,08
	Fond kult,a soc.potř.	435 224,03	347 296,33	336 631,65	334 134,62	298 890,07
	Rezervní fond	240 292,81	240 202,81	381 786,59	492 113,36	552 985,31
	Rezerv.fond z ostat.titulů	0,00	0,00	180 877,60	963 491,00	135 699,70
	Investiční fond	1 295 891,40	1 619 251,60	1 924 926,60	2 232 050,60	2 575 054,60
	Fondy celkem	2 053 237,24	2 268 472,74	3 216 724,44	4 414 291,57	4 059 031,76
První jaz. Škola v Praze Horáčkova	Fond odměn	155 047,80	300 047,80	395 047,80	445 047,80	595 047,80
	Fond kult,a soc.potř.	90 815,71	30 391,57	14 346,88	29 253,67	77 181,37
	Rezervní fond	624 629,18	482 099,64	516 585,64	759 672,52	823 814,63
	Rezerv.fond z ostat.titulů	83 768,37	120 870,37	116 187,37	303 775,38	4 610,23
	Investiční fond	1 695 313,49	915 587,59	409 044,49	630 746,98	793 636,32
	Fondy celkem	2 649 574,55	1 848 996,97	1 453 215,18	2 168 496,35	2 294 290,35
ZŠ Kunratice	Fond odměn	85 175,79	241 089,79	50 763,79	50 763,79	50 763,79
	Fond kult,a soc.potř.	78 022,06	104 140,35	182 933,10	115 226,81	84 653,99
	Rezervní fond	74 134,17	79 518,05	36 779,42	25 179,57	21 743,24
	Rezerv.fond z ostat.titulů	32 919,78	1 443 809,65	527 962,93	1 271 774,38	2 485 619,21
	Investiční fond	203 842,53	114 446,54	135 554,86	380 287,72	280 617,72
	Fondy celkem	474 094,33	1 983 004,38	933 994,10	1 843 232,27	2 923 397,95
ZŠ Mendelova	Fond odměn	80 378,00	63 578,00	75 177,00	161 351,00	161 351,00
	Fond kult,a soc.potř.	259 772,34	200 541,15	176 355,74	159 523,78	102 177,35
	Rezervní fond	444 886,51	475 041,69	558 687,96	903 386,74	906 101,22
	Rezerv.fond z ostat.titulů	158 111,09	2 525 990,42	1 659 555,52	1 159 518,53	1 617 179,17
	Investiční fond	873 607,47	2 285 309,47	4 459 806,47	1 869 605,87	1 845 321,55
	Fondy celkem	1 816 755,41	5 550 460,73	6 929 582,69	4 253 385,92	4 632 130,29
ZŠ Rakovského	Fond odměn	143 813,80	232 708,80	432 771,60	671 410,60	1 529 322,60
	Fond kult,a soc.potř.	146 439,71	149 195,60	187 990,40	241 817,44	295 646,17
	Rezervní fond	378 804,96	538 120,15	1 391 013,97	1 464 413,16	1 920 915,05
	Rezerv.fond z ostat.titulů	176 377,37	244 826,37	154 044,37	79 197,37	80 965,37
	Investiční fond	635 244,08	744 854,08	696 251,08	689 686,08	446 647,47
	Fondy celkem	1 480 739,72	1 909 504,80	2 832 671,42	3 146 524,65	4 273 496,66

Zdroj: Vlastní zpracování (Z účetních výkazů - Rozvaha)

Fond odměn má u jednotlivých škol vzrůstající tendenci. Fond odměn se výrazně se odlišuje vysokou hodnotou u ZŠ Rakovského v roce 2014 a to z důvodu hlavní činnosti.

U fondu FKSP jsou zůstatky v jednotlivých letech odvislé od jeho zůstatků v minulých letech a čerpání v daném roce. Zůstatek tedy není příliš směrodatný. U tohoto fondu je přírůstek stanoven ze zákona výší 1,5 % mezd, tedy přírůstek se odvíjí od mezd organizace. Čerpání rozhoduje organizace sama se souhlasem všech zaměstnanců, podle předem stanovené směrnice. Čerpat by se měl zhruba v přírůstku za rok, aby se prostředky nekumulovaly. U škol vidíme, že tomu tak zhruba je. Tabulka ukazuje, že nižší zůstatek fondu mají dvě školy ZŠ Horáčkova a ZŠ Kunratice.

Výše rezervního fondu se v jednotlivých školách pohybuje přibližně v rozmezí od 300 tisíc korun do 800 tisíc korun. Vyjímkou je ZŠ Kunratice, kde zřizovatel nedovoluje převádět výsledek hospodaření a tudíž výše rezervního fondu je nízká v řádech desítek tisíc korun. Naopak v letech 2012 - 2014 se u ZŠ Rakovského pohybuje výše rezervního fondu v hladině 1 – 2 milionů korun z důvodu vysoké výše výsledku hospodaření z pronájmu budovy školy.

Fond z ostatních titulů může být tvořen peněžními dary, po schválení zřizovatelem převodem z rezervního fondu, převodem nespotřebovaných prostředků dotace a sloužit může k překlenutí dočasného nesouladu mezi výnosy a náklady nebo úhradě sankce za porušení rozpočtových pravidel. Zde se objevuje výše darů, proto hodnoty u dvou škol, které jsou, od roku 2010 zapojeny v projektu se v roce 2011 zvýšily hodnoty. Do řádů milionů korun. Jedná se o ZŠ Kunratice a ZŠ Mendelova. U ostatních škol se výše rezervního fondu z ostatních titulů pohybuje, od 100 tisíc do 200 tisíc korun. Vyjímkou tvoří rok 2013 u ZŠ Dobronín, kdy se i tato škola zapojila do projektu a byl jí poskytnut dar. Naopak nejnižší hodnotu fondu má ZŠ Horáčkova v roce 2014cca 4 tisíce korun, kdy byly vyčerpány dary a nebyly dary nové.

Nejvyšší hodnoty investičního fondu můžeme vidět u ZŠ Dobronín, kdy zřizovatel poskytuje vysoké výše dotací na financování investičních výdajů a údržbu nemovitého majetku. Hodnoty se pohybují od 1,2 do 2,5 milionu korun. Poměrně stejně vysokými hodnotami a ještě vyšší hodnotou v roce 2012 disponuje ZŠ Mendelova, které rovněž zřizovatel, Město Karviná, nakloněno co se týká investic. U ZŠ Horáčkova se vysoké hodnoty objevují v letech 2010 a 2011, kdy také probíhala rekonstrukce školy. ZŠ Kunratice má nejnižší hodnoty fondu, a to během všech let, protože zřizovatel investuje do dostavby školy přes svůj územní rozpočet a peníze se neobjevují v účetnictví školy.

U ZŠ Rakovského má fond hodnoty od 450 do 650 tisíc korun. A je v průběhu sledovaných let standardní.

3.7 Rozbor hospodaření doplňkové činnosti

Doplňková činnost neboli vedlejší hospodářská činnost se u všech vybraných škol týká zejména pronájmů prostor, pořádání kurzů pro žáky i dospělé, volnočasových aktivit žáků, jako jsou kroužky, výuka jazyků nebo ubytovací služby a stravovací služby.

Tabulka 12 Hospodářský výsledek doplňkové činnosti v letech 2010 až 2014

Název školy	Polož.výkazu zisku a ztrát	Rok 2010 (Kč)	Rok 2011 (Kč)	Rok 2012 (Kč)	Rok 2013 (Kč)	Rok 2014 (Kč)
ZŠ a MŠ Dobronín	Náklady	206 527,24	494 554,13	598 897,00	615 164,96	804 063,67
	Výnosy	250 861,00	679 740,00	747 920,00	779 937,00	887 110,00
	Hospodářský výsledek	44 333,76	185 185,87	149 023,00	164 772,04	83 046,33
První jaz. Škola v Praze Horáčkova	Náklady	4 684 465,74	5 422 490,28	5 641 709,12	5 810 399,89	6 023 715,95
	Výnosy	4 914 962,84	5 558 976,28	5 932 796,00	6 024 542,00	6 251 020,00
	Hospodářský výsledek	230 497,10	136 486,00	291 086,88	214 142,11	227 304,05
ZŠ Kunratice	Náklady	3 257 691,74	3 075 115,88	3 643 261,02	3 454 293,04	3 686 358,34
	Výnosy	3 362 757,71	3 864 924,78	4 224 385,83	3 979 112,86	4 142 978,85
	Hospodářský výsledek	105 065,97	789 808,90	581 124,81	524 819,82	456 620,51
ZŠ Mendelova	Náklady	1 457 324,00	1 715 793,28	1 779 088,51	1 883 018,42	1 704 671,92
	Výnosy	1 486 929,00	1 727 028,00	1 836 606,36	1 884 972,60	1 711 106,45
	Hospodářský výsledek	29 605,00	11 234,72	57 517,85	1 954,18	6 434,53
ZŠ Rakovského	Náklady	5 964 514,00	4 841 821,95	5 229 353,33	5 763 764,52	5 359 619,04
	Výnosy	6 655 879,19	6 410 039,86	7 173 763,52	7 394 985,61	7 022 274,20
	Hospodářský výsledek	691 365,19	1 568 217,91	1 944 410,19	1 631 221,09	1 662 655,16

Zdroj: Vlastní zpracování (Z účetních výkazů – Výkaz zisku a ztráty)

V tabulce č 12 je výsledek hospodaření ZŠ Dobronín během uváděných let standardní s výjimkou posledního roku 2014, kdy je výsledek hospodaření nižší z důvodu navýšení spotřeby energií a nárůstu mzdových prostředků. V základní škole Horáčkova je zisk poměrně standardní okolo 230 tis. Kč ročně. Nižší je jen v roce 2011, kdy došlo k větší spotřebě materiálu a také nárůstu mzdových nákladů. V Základní škole Kunratice se do výsledku hospodaření doplňkové činnosti promítají také výnosy z fotovoltaické elektrárny, umístěné na střeše budovy školy. Fotovoltaická elektrárna byla vybudována v roce 2010 a dána do plného provozu koncem roku 2010. Výsledek hospodaření u ZŠ Kunratice je také celkově klesající. Největší položku celkových výnosů zaujímá pronájem sportovní haly, jež má z důvodu konkurence okolních sportovišť klesající tendenci a s přibývajícím žáky školy se sportovní hala více využívá k hlavní výuce. V roce 2010, kdy je VH nejnižší také škola nestravovala cizí strážníky, protože

probíhala rekonstrukce školní jídelny a strava byla do školy dovážena. U základní školy Mendelova je výsledek v porovnání s ostatními školami nižší a to průřezem všech sledovaných let. Důvodem je, že škola nepronajímá tolik prostory a doplňkovou činnost směřuje více k volnočasovým aktivitám žáků. Naopak je to u Základní školy Rakovského, jehož budova je velmi rozsáhlá pro velkou kapacitu žáků a tudíž pronajímá prostory Klasického gymnázia Modřany, s.r.o., Praha. Výsledek hospodaření běžného období dosahuje vysokých hodnot, v některých letech téměř dvou milionů korun. Pokles v roce 2010 byl způsoben rekonstrukcí tělocvičen a tudíž jejich nepronajímání. V srpnu roku 2014 škola navíc začala pronajímat další část budovy společnosti Montessori a bude očekávat navýšení hospodářského výsledku doplňkové činnosti v dalších letech.

Tabulka 13 Výsledek hospodaření doplňkové činnosti v letech 2010 až 2014 v přepočtu na žáka (v Kč)

Název školy	Polož.výkazu zisku a ztrát	Rok 2010 (Kč)	Rok 2011 (Kč)	Rok 2012 (Kč)	Rok 2013 (Kč)	Rok 2014 (Kč)
ZŠ a MŠ Dobronín	Náklady	1 852	1 986	2 548	2 640	3 436
	Výnosy	5 546	2 730	3 183	3 347	3 791
	Hospodářský výsledek	694	744	634	707	355
První jaz. Škola v Praze Horáčkova	Náklady	8 021	9 301	9 159	9 252	9 325
	Výnosy	8 416	9 535	9 631	9 593	9 677
	Hospodářský výsledek	395	234	6 953	341	352
ZŠ Kunratice	Náklady	7 611	6 367	8 062	6 039	6 356
	Výnosy	7 857	8 002	8 062	6 959	7 143
	Hospodářský výsledek	245	1 478	1 109	918	805
ZŠ Mendelova	Náklady	3 203	3 830	4 071	4 249	3 928
	Výnosy	3 268	3 855	4 203	4 353	3 943
	Hospodářský výsledek	65	25	132	5	15
ZŠ Rakovského	Náklady	37 750	20 174	20 588	18 298	16 047
	Výnosy	42 126	26 708	28 243	23 476	21 025
	Hospodářský výsledek	3 856	5 425	7 655	5 178	4 978

Zdroj: Vlastní zpracování (Z účetních výkazů – Výkaz zisku a ztráty)

V tabulce č. 13 jsou převedeny náklady, výnosy a hospodářský výsledek doplňkové činnosti na žáka. Vidíme, že nejvyšších hodnot dosahují tři školy (ZŠ Dobronín hodnota od 355,-Kč na žáka do 744,-Kč na žáka, ZŠ Kunratice od 245,-Kč na žáka do 1 478,-Kč na žáka, ZŠ Rakovského od 3 856,-Kč na žáka do 7 655,-Kč na žáka). K dosažení řádově obdobného hospodářského výsledku však každá z těchto škol potřebovala výrazně rozdílnou výši vložených prostředků. (komentováno v části rentabilita doplňkové činnosti). Stěžejní doplňkovou činností u ZŠ Dobronín je vaření jídel pro cizí strávníky. ZŠ Kunratice pronajímá sportovní halu sportovním klubům, zejména florbalovým a ZŠ Rakovského pronajímá část své budovy soukromému Klasickému gymnázium Modřany.

Zisk ZŠ Kunratice má od roku 2011 klesající tendenci z důvodu konkurence okolních sportovišť klesající tendenci a s přibývajícím žáky školy se sportovní hala více využívá k hlavní výuce. Tyto hospodářské činnosti generují vyšší zisk, jsou namířeny do podnikatelské sféry (vaření pro cizí strážníky, pronájem soukromému gymnáziu, pronájem sportovní haly). Naopak nižších hodnot dosahují dvě školy (ZŠ Horáčkova od 234,-Kč na žáka do 6 953,-Kč na žáka, ZŠ Mendelova od 5,-Kč na žáka do 132,-Kč na žáka). Předmětem doplňkové činnosti ZŠ Horáčkova je výuka cizích jazyků a volnočasové aktivity dětí, u ZŠ Mendelova se jedná také o kroužky pro děti. Tyto činnosti generují menší zisk, jelikož velká část nákladů jde na mzdy vyučujících a ceny výuky jazyků nebo kroužků nemohou být vysoké, protože by byly pro rodiče dětí neakceptovatelné. Tyto výsledky jsou v souladu s informacemi získanými z rozhovorů s řediteli škol, kdy oceňování učitelů je nasazeno obecně nízko.

3.8 Dílčí ukazatele finanční analýzy municipální firmy

Jelikož municipální firma se odlišuje svým principem od soukromé firmy, odlišují se i ukazatele finanční analýzy. Níže budou uvedeny a zpracovány některé vybrané dílčí ukazatele vhodné pro výpočet a interpretaci výsledku. Jedná se o autarkii, rentabilitu a likviditu. Kvantifikace a komparace klasické efektivnosti je u municipálních firem orientována spíše na dosažení paretovských zlepšení s cílem zajištění paretovské efektivnosti.

3.8.1 Ukazatele autarkie hlavní činnosti

Autarkie (míra autarkie) odráží míru soběstačnosti municipální firmy. Hospodářský výsledek je u municipální firmy sporný ukazatel z důvodu, že municipální firmy nejsou zřizovány jako ziskové firmy a zároveň hospodářský výsledek je zachycován na akruální bázi a je odtržený od toku hotovosti. Při hodnocení míry autarkie je třeba vzít v úvahu předpoklad plného uspokojení poptávky nabídkou a rovněž předpoklad, že neexistuje soukromá firma, která by byla schopna, stejné výstupy pořídit s nižšími vstupy. Autarkie může být hodnocena dvěma způsoby, na bázi výnosově nákladové a bázi příjmové a výdajové. Z možných ukazatelů autarkie byla vybrána autarkie hlavní činnosti na bázi nákladů a výnosů.

Tabulka 14 Autarkie a výsledek hospodaření hlavní činnosti v letech 2010 až 2014

Název školy	Polož.výkazu zisku a ztrát	Rok 2010 (Kč)	Rok 2011 (Kč)	Rok 2012 (Kč)	Rok 2013 (Kč)	Rok 2014 (Kč)
ZŠ a MŠ Dobronín	Náklady	18 707 536,82	18 632 229,33	18 737 034,27	18 748 030,79	19 953 783,99
	Výnosy	18 721 978,68	18 860 821,62	18 930 176,35	18 748 030,79	20 298 913,09
	Autarkie	100,08%	101,21%	101,02%	100,00%	101,70%
	Hospodářský výsledek	14 441,86	228 592,29	193 142,08	0,00	345 129,10
První jaz. Škola v Praze Horáčkova	Náklady	28 844 838,40	31 219 379,85	30 431 314,17	34 200 548,34	35 543 928,00
	Výnosy	28 844 838,40	31 149 369,75	30 431 314,17	34 200 548,34	35 447 872,63
	Autarkie	100,00%	99,78%	100,00%	100,00%	99,73%
	Hospodářský výsledek	0,00	-70 010,10	0,00	0,00	-96 055,37
ZŠ Kunratice	Náklady	28 669 078,49	36 363 742,56	40 996 551,87	41 144 788,05	42 152 988,68
	Výnosy	28 669 396,40	36 363 439,52	40 996 551,87	41 144 788,05	42 152 988,68
	Autarkie	99,99%	99,99%	100,00%	100,00%	100,00%
	Hospodářský výsledek	317,91	-303,04	0,00	0,00	0,00
ZŠ Mendelova	Náklady	27 768 758,06	31 109 474,65	34 041 268,67	32 405 573,23	31 385 453,56
	Výnosy	27 834 013,24	31 274 920,92	34 510 141,45	32 408 287,71	31 397 404,50
	Autarkie	100,23%	100,53%	101,36%	100,00%	100,04%
	Hospodářský výsledek	65 255,18	165 446,27	468 872,78	2 714,48	11 950,94
ZŠ Rakovského	Náklady	20 246 114,49	20 609 911,85	22 398 321,51	25 105 566,13	25 951 168,33
	Výnosy	20 246 114,49	20 609 911,85	22 398 321,51	25 650 284,41	25 951 168,33
	Autarkie	100,00%	100,00%	100,00%	102,25%	100,00%
	Hospodářský výsledek	0,00	0,00	0,00	544 718,28	0,00

Zdroj: Vlastní zpracování (Z účetních výkazů – Výkaz zisku a ztráty)

Ve výše uvedené tabulce vidíme, že u základní školy Dobronín je 100 % překročeno v letech 2011, 2012 a 2014 a to zhruba o 1 %. Jedná se o úspory prostředků na větší investice, které mají být dány do rezervního fondu na pozdější čerpání investic. Překročení 100 % se vyskytuje ještě u ZŠ Mendelova v roce 2012 a u ZŠ Rakovského v roce 2013, což bylo způsobeno, nevyčerpanými dotacemi, které byly školám poskytnuty. Naopak u ZŠ Horáčkova v roce 2011 a v roce 2014 výnosy z hlavní činnosti nestačily pokrýt náklady hlavní činnosti. Stejně tak u ZŠ Kunratice v roce 2011. Jedná se o minimální hodnoty od 303,-Kč do 544 718,28 Kč. Ve výši objemu zanedbatelné. Výsledek hospodaření zde jen číselně doplňuje ukazatel míru autarkie. Z celkového pohledu lze zkonstatovat, že všechny sledované školy jsou z hlediska hospodaření v hlavní činnosti soběstačné. Jelikož základní vzdělání je veřejným statkem a tento veřejný statek je financován státem.

Tabulka č.14 ukazuje že náklady a výnosy u Základní školy Dobronín a Základní školy Mendelova se za posledních pět let téměř nezměnily, zatímco v ostatních třech školách vzrostly. Nejvíce v Základní škole Kunratice a to skoro o polovinu. Odůvodněním je narůstající počet žáků ve školách a také velikost a rozlehlost jednotlivých budov škol,

spotřeba energií nebo rekonstrukce budov. Zatímco u Základní školy Dobronín a Základní školy Mendelova se počet žáků v uváděných letech výrazně nezměnil, u ZŠ Kunratice se zvýšil o 32 %, v ZŠ Horáčkova o 10 % a u ZŠ Rakovského o 58 %.

Ke zvýšení nákladů během sledovaných let u ZŠ Horáčkova dochází zejména větší spotřebou energií v roce 2011 a 2013, kdy probíhala rekonstrukce školy a v roce 2013 a 2014 dvojnásobným objemem služeb. V ZŠ Kunratice navyšují celkové náklady mzdové náklady způsobené přibývajícím počtem pracovníků a narůstajícím počtem žáků. U ZŠ Rakovského narostl nejvíce objem oprav a udržování z hlavní činnosti a to za posledních pět let o 36 %.

3.8.2 Ukazatele rentability doplňkové činnosti

Rentabilita, jako způsob hodnocení efektivnosti, bývá nedílnou součástí finanční analýzy u soukromých ziskových firem. Rentabilita u municipálních firem zůstává diskutovaným problémem. Příspěvkové organizace, jako jeden z typů municipální firmy nejsou zřizovány primárně pro tvorbu zisku a analýza užítka a nákladů zde není dostatečně teoreticky zpracována, tudíž v praxi příliš realizována. Přesto by správná metoda mohla přinést užitek pro střednědobé a dlouhodobé rozhodování organizací. Pravdou zůstává, že municipální firmy vedle své hlavní činnosti realizují i vedlejší hospodářskou činnost. Zatímco u hlavní činnosti jde o vyrovnanost nákladů a výnosů, u vedlejší hospodářské činnosti zůstává hlavním cílem zisk. Pro analýzu rentability byl zvolen následující ukazatel – rentabilita doplňkové činnosti.

Vzorec pro výpočet rentability

$$r_{NDČ} = \frac{VH_{DČ}}{D_{DČ}} \times 100$$

$r_{NDČ}$ = rentabilita doplňkové činnosti

$VH_{DČ}$ = výsledek hospodaření doplňkové činnosti

$D_{DČ}$ = náklady doplňkové činnosti

Cílem rentability nákladů doplňkové činnosti je maximalizace zisku vložených nákladů. Zřizovatel povoluje příspěvkové organizaci provozovat vedlejší hospodářskou činnost, jestliže vhodným způsobem doplňuje činnost hlavní. Prostředky plynoucí

z vedlejší činnosti mohou do jisté míry podporovat hlavní činnost a mohou sloužit k hmotné zainteresovanosti pracovníků příspěvkové organizace. Záleží na rozsahu doplňkové činnosti a také ne zřizovateli, jakou část hospodářského výsledku schválí škola k jejímu užití.

Tabulka 15 Náklady a výsledek hospodaření – doplňková činnosti v letech 2010 až 2014

Polož.výkazu zisku a ztrát	Rok 2010 (Kč)	Rok 2011 (Kč)	Rok 2012 (Kč)	Rok 2013 (Kč)	Rok 2014 (Kč)
Hospodářský výsledek	44 333,76	185 185,87	149 023,00	164 772,04	83 046,33
Náklady	206 527,24	494 554,13	598 897,00	615 164,96	804 063,67
Rentabilita	21,47%	37,45%	24,88%	26,79%	10,33%
Hospodářský výsledek	230 497,10	136 488,00	291 086,88	214 142,11	227 304,05
Náklady	4 684 465,74	5 422 490,28	5 641 709,12	5 810 399,89	6 023 715,95
Rentabilita	4,92%	2,52%	5,16%	3,69%	3,77%
Hospodářský výsledek	105 065,97	713 808,90	581 124,81	524 819,82	466 620,51
Náklady	3 257 691,74	3 075 115,88	3 643 261,02	3 454 293,04	3 686 358,34
Rentabilita	3,23%	23,21%	15,95%	15,19%	12,66%
Hospodářský výsledek	29 605,73	11 235,53	57 517,85	1 954,18	6 434,53
Náklady	1 457 324,00	1 715 793,28	1 779 088,51	1 883 018,42	1 704 671,92
Rentabilita	2,03%	0,65%	3,23%	0,10%	0,38%
Hospodářský výsledek	609 255,19	1 301 937,91	1 944 410,19	1 631 221,09	1 662 655,16
Náklady	5 964 514,00	4 841 821,95	5 229 353,33	5 763 764,52	5 359 619,04
Rentabilita	10,21%	26,89%	37,18%	28,30%	31,02%

Zdroj: Vlastní zpracování (Z účetních výkazů – Výkaz zisku a ztráty)

Ve všech sledovaných obdobích jsou výsledky všech pěti škol kladné, ale u ZŠ Mendelova jsou jen těsně nad hranicí rentability. U základních škol Dobronín, Kunratice a Rakovského dosahují výsledky vyšších hodnot v rozmezí od 10,2 % do 37,5 % (vyjímkou je rok 2010 u ZŠ Kunratice, kdy škola nevařila pro cizí strávníky, z důvodu rekonstrukce školní jídelny a fotovoltaická elektrárna byla v provozu pouze část roku).

Vysoké rentability dosahuje ZŠ Dobronín, která vaří pro cizí strávníky, ZŠ Kunratice pronajímající sportovní halu a ZŠ Rakovského, která pronajímá část budovy soukromému Klasickému gymnáziu Modřany. Rentabilita těchto škol se pohybuje od 3,23 % do 37,40 %. Naopak u ZŠ Horáčkova a ZŠ Mendelova dosahují nízkých hodnot v rozmezí od 0,1 % do 5,16 %. ZŠ Horáčkova provozuje výuku jazyků a volnočasové aktivity dětí a ZŠ Mendelova také kroužky pro děti, jedná se o výuku. Tyto aktivity mají velmi malý zisk. Pravděpodobně velká část nákladů je využita na hodnocení vyučujících.

Relativně blízké hodnoty rentability u ZŠ Dobronín a ZŠ Rakovského však nemusejí znamenat podobnou výši hospodářského výsledku. Záleží na objemu vložených nákladů do doplňkové činnosti. Jak se potvrzuje v kapitole 3.7 Rozbor hospodaření doplňkové činnosti, tabulka č. 12 výsledek hospodaření doplňkové činnosti v letech 2010 až 2014 v přepočtu na žáka (v Kč). Rentabilita v roce 2011 u ZŠ Dobronín 37,45 % a náklady v roce 2011 1986,-Kč na žáka. Podobná rentabilita 37,18 % je u ZŠ Rakovského v roce 2012, ale náklady mají hodnotu 20 588,-Kč na žáka.

3.8.3 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity bývají v praxi u municipálních firem nejčastěji hodnocenými ukazateli. Jedná se o likviditu okamžitou a pohotovou. Který ukazatel firma akceptuje, záleží na tom, do jaké míry se u ní vyskytují zásoby a pohledávky. Obě likvidity ovlivňuje časový cyklus financování. Při dlouhodobých cyklech nesladěných s produkcí budou ukazatele likvidity jakožto stavové hodnoty zachycovat výkyvy. Na jedné straně se firma může dostat do problémů se solventností a na druhé straně mohou vznikat náklady ve prospěch okamžitých výhod, vyplývající z dočasného nezhodnocování finančního majetku. U některých firem mohou vznikat problémy s úhradou pohledávek, které mají nízkou pravděpodobnost vyrovnání. Při výpočtu ukazatelů likvidity se tento případ musí brát v úvahu.

3.8.4 Okamžitá likvidita

Ukazatelem okamžité likvidity je poměr krátkodobých závazků ku krátkodobému finančnímu majetku.

Vzorec pro výpočet okamžité likvidity

$$OL = \frac{Pe}{KZv}$$

OL = okamžitá likvidita

Pe = peníze a jejich ekvivalenty (tj. vč. termínovaných vkladů)

KVz = krátkodobé závazky

Hodnota ukazatele by se měla pohybovat kolem hodnoty 0,2. To znamená, že peníze by měly představovat jednu pětinu hodnoty závazků. U příspěvkových organizací bývá

tato hodnota zpravidla vyšší. Vyšší hodnoty ukazují potřebu řízení míry zhodnocování volných peněžních prostředků. Překročení stanovené hodnoty 0.2 však nemusí znamenat finanční problémy. V takovém případě je vhodné provést podrobnější analýzu finančních zdrojů.

Tabulka 16 Okamžitá likvidita hlavní činnosti v letech 2010 až 2014

Název školy	Položka účetní rozvahy	Rok 2010 (Kč)	Rok 2011 (Kč)	Rok 2012 (Kč)	Rok 2013 (Kč)	Rok 2014 (Kč)
ZŠ a MŠ Dobronín	Krátkodobý finanční majetek	3 615 562,83	4 171 888,96	4 171 888,96	5 668 116,17	4 496 840,67
	Krátkodobé závazky	2 444 703,21	2 090 681,05	2 907 118,29	2 907 118,28	775 398,59
	Okamžitá likvidita	1,48	2	1,44	1,95	5,8
První jaz. Škola v Praze Horáčkova	Krátkodobý finanční majetek	6 807 811,72	7 306 032,98	7 310 673,29	8 147 381,52	6 713 228,94
	Krátkodobé závazky	28 597 894,83	29 744 579,97	29 550 564,24	30 882 076,46	30 291 334,70
	Okamžitá likvidita	0,24	0,25	0,25	0,26	0,22
ZŠ Kunratice	Krátkodobý finanční majetek	2 952 032,09	5 505 354,27	3 633 791,50	4 898 430,43	5 660 360,93
	Krátkodobé závazky	19 820 495,20	23 056 379,33	25 401 598,82	27 131 138,81	29 374 438,44
	Okamžitá likvidita	0,15	0,24	0,14	0,18	0,19
ZŠ Mendelova	Krátkodobý finanční majetek	1 890 189,00	2 816 857,92	2 600 172,77	8 380 638,80	6 116 717,22
	Krátkodobé závazky	3 423 807,09	7 534 097,13	9 353 999,52	2 495 274,44	1 949 003,30
	Okamžitá Likvidita	0,55	0,37	0,28	3,59	3,14
ZŠ Rakovského	Krátkodobý finanční majetek	3 585 828,54	4 441 856,48	4 441 856,48	7 707 531,81	7 852 135,10
	Krátkodobé závazky	14 803 120,65	14 586 621,15	16 310 627,67	17 599 398,35	24 795 043,28
	Okamžitá likvidita	0,24	0,3	0,27	0,44	0,32

Zdroj: Vlastní zpracování (Z účetních výkazů – Rozvaha)

Nejvyrovnanější likviditu vykazuje ZŠ Horáčkova a ZŠ Kunratice. U ZŠ Rakovského jsou hodnoty mírně vyšší a nejvyšších hodnot dosahuje ZŠ Dobronín a to ve všech sledovaných letech. Důvodem jsou peníze na cestě. Očekávaná dotace, která nepřišla v termínu, ale přišla těsně po uzávěrce. ZŠ Mendelova pouze v letech 2013 a 2014. Celkově se dá konstatovat, že vybrané základní školy ve sledovaných letech mají dobrou platební schopnost. Jak bylo uvedeno výše, vyšší hodnoty u příspěvkových organizací neznamenaají, že by organizace špatně hospodařila s finančními prostředky.

3.8.5 Pohotová likvidita

O pohotové likviditě se někdy hovoří jako o rychlém finančním zdraví. Hodnota ukazatele by se měla pohybovat kolem 1 a ukazatel pohotové likvidity prezentuje vyrovnanost mezi krátkodobými pohledávkami a krátkodobými závazky.

Vzorec pro výpočet pohotové likvidity

$$PL = \frac{Pe + Po}{\text{-----}}$$

KZv

PL = pohotová likvidita

Pe = peníze a jejich ekvivalenty (tj.vč. termínovaných vkladů)

Po = krátkodobé pohledávky

KVz = krátkodobé závazky

Hodnota ukazatele by se měla nabývat hodnot 1. Hodnota pod nulu značí nebezpečí neschopnosti organizace splácet svoje závazky a hodnota převyšující 1 znamená neefektivní vázání prostředků v penězích a pohledávkách, které se díky tomu nezhodnocují.

Tabulka 17 Pohotová likvidita hlavní činnosti v letech 2010 až 2014

Název školy	Položka účetní rozvahy	Rok 2010 (Kč)	Rok 2011 (Kč)	Rok 2012 (Kč)	Rok 2013 (Kč)	Rok 2014 (Kč)
ZŠ a MŠ Dobronín	Peníze + krátk.pohledávky	4 562 624,53	4 793 840,83	6 424 043,50	7 670 164,53	5 245 573,33
	Krátkodobé závazky	2 444 703,21	2 090 681,05	2 907 118,29	2 907 118,28	775 398,95
	Pohotová likvidita	1.87	2.29	2.21	2.63	6.77
První jaz. Škola v Praze Horáčkova	Peníze + krátk.pohledávky	31 205 951,38	31 365 919,71	31 184 081,67	32 976 723,67	32 397 035,24
	Krátkodobé závazky	28 597 894,83	29 744 579,97	29 550 564,24	30 882 076,46	30 291 334,70
	Pohotová likvidita	1.9	1.05	1.06	1.07	1.07
ZŠ Kunratice	Peníze + krátk.pohledávky	20 372 188,41	25 628 213,04	26 779 839,22	29 366 567,34	32 708 242,62
	Krátkodobé závazky	19 820 495,20	23 056 379,33	25 401 598,82	27 131 138,81	39 374 438,44
	Pohotová likvidita	1.03	1.11	1.05	1.08	0.83
ZŠ Mendelova	Peníze + krátk.pohledávky	2 411 340,47	3 555 347,48	3 128 454,72	8 994 631,88	6 786 283,32
	Krátkodobé závazky	3 423 807,09	7 534 097,13	9 353 999,52	2 498 274,44	1 949 003,30
	Pohotová likvidita	0.7	0.47	0.33	3.6	3.48
ZŠ Rakovského	Peníze + krátk.pohledávky	16 701 836,26	17 530 495,32	23 203 551,81	22 684 825,20	30 488 846,23
	Krátkodobé závazky	14 803 120,65	14 586 621,15	16 310 627,67	17 599 398,35	24 795 043,28
	Pohotová likvidita	1.13	1.2	1.42	1.29	1.23

Zdroj: Vlastní zpracování (Z účetních výkazů – Rozvaha)

Pohotová likvidita dosahuje hodnot 1 v ZŠ Horáčkova a ZŠ KUnratice, což značí o relevantní vyrovnanosti mezi krátkodobými pohledávkami a závazky. U ZŠ Dobronín jsou hodnoty lehce vyšší, což způsobuje neefektivní vázání prostředků v pohledávkách, zejména v roce 2014 a to z důvodu velmi nízké hodnoty krátkodobých závazků. U ZŠ Mendelova je vývoj v letech nevyrovnaný. V prvních třech letech ukazatel naznačuje neschopnost splácet své závazky, ale naopak v letech 2013 a 2014 se hodnota zvýšila z důvodu většího objemu finančních prostředků z mimorozpočtových zdrojů (darů).

3.9 Projekt „Pomáháme školám k úspěchu o.p.s.“

Druhým dílčím cílem práce je porovnat dvě základní školy, které jsou předmětem zpracování práce a zároveň jsou zapojeny do projektu „Pomáháme školám k úspěchu o.p.s.“. Porovnat jejich hospodaření a financování před zapojením do projektu a po zapojení do projektu.

Projekt „Pomáháme školám k úspěchu“ je vzdělávací projekt pro učitele a ředitele veřejných základních škol v České republice. Je zaměřen na vysokou kvalitu výuky a zejména na individuální přístup pedagogů k žákům. Jedná se o dlouhodobou vzdělávací, materiální a personální podporu pomáhající učitelům k rozpoznávání individuálních potřeb jejich žáků. Tomu by měli učitelé přizpůsobovat styl výuky a dosahovat co nejlepších pedagogických výsledků. Myšlenkou projektu je, aby každý z žáků mohl zažít svůj školní úspěch, který mu může do budoucna upevnit jeho vztah ke vzdělávání.

Projekt iniciovala a financuje THE KELLNER FAMILY FOUNDATION, rodinná nadace Renáty a Petra Kellnerových, která jej připravila ve spolupráci s expertní radou projektu Vít Beran, David Greger, Martin Chvál, Hana Košťálová, Květa Krüger, Šárka Míková, Jiřina Majerová, Jana Straková, Bohumil Zmrzlík, Kateřina Žezulová. Projekt se realizuje prostřednictvím obecně prospěšné společnosti, Pomáháme školám k úspěchu o.p.s. Rodinná nadace Renáty a Petra Kellnerových, se věnuje širokému spektru filantropické činnosti a výše uvedený projekt je jedním z dlouhodobých vzdělávacích projektů. Projektový cyklus v modelové škole trvá 5 let, v pilotní spolupracující škole 3 roky. Podpora je zaměřená na zvyšování kvality pedagogické práce, rovněž na důvěře v pedagogickou autonomii a zodpovědnost školy i každého pedagoga. Očekává se ochota zúčastněných pedagogů předávat získané zkušenosti dalším veřejným školám. Realizace projektu začala v roce 2010. Prvními dvěma pilotními školami byly zvoleny Základní škola Kunratice v hlavním městě Praze s ředitelem Mgr. Ing. Vítem Beranem a Základní škola Mendelova, Karviná v Severomoravském kraji s ředitelem Mgr. Bohumilem Zmrzlíkem. V roce 2012 se zapojili dvě další školy Základní škola Zdice ve Středočeském kraji a ZŠ a MŠ Horka nad Moravou v Olomouckém kraji. Dále projekt pokračoval v roce 2013 pilotní sítí škol. Byla vyhlášena veřejná soutěž a určeny kritéria výběru škol. Do pilotní sítě spolupracujících škol byly vybrány tři školy ZŠ a MŠ Hranice Šromotovo, ZŠ – Škola Propojení Sedlčany a ZŠ a MŠ Dobronín, zpracovávaná

škola v této práci V roce 2015 projekt pokračoval ve třech dalších krajích- Plzeňský kraj - Liberecký kraj - Jihočeský kraj. „Pro pedagogický rozvoj školy využíváme i sdílení s dalšími školami, týmy pedagogů i jednotlivými odborníky a spolupracujeme s fakultami vzdělávajícími budoucí učitele.“ „Bezpečná forma podpory nesmí mít nikdy nic společného s kontrolou. Je na každém jednotlivci, aby si pro svůj osobní rozvoj našel tu formu podpory, která mu bude nejbližší a nejefektivnější“, jak uvádí Mgr. Ing. Vít Beran, člen expertní rady o projektu Pomáháme školám k úspěchu. O projektu. Základní škola Kunratice [online]. 2016 [cit. 2016-03-18].

3.9.1 Hospodaření ZŠ Kunratice a ZŠ Mendelova v letech 2008 – 2012

Projekt na podporu základních škol v České republice „Pomáháme školám k úspěchu“ začal v roce 2010. V této části práce bude porovnáno, jak vstup dvou vybraných škol do projektu ovlivnil jejich hospodaření a zároveň rozvoj, jak materiální, tak pedagogický. V níže uvedených tabulkách jsou porovnány náklady a výnosy z hlavní činnosti v dvou letech před zapojením se do projektu a třech letech po zapojení se do projektu. Dále náklady a výnosy z doplňkové činnosti, kterou obě školy provozují.

Tabulka 18 Hospodářský výsledek hlavní činnosti v letech 2008 – 2012 (v Kč)

Název školy	Rok	2008	2009	2010	2011	2012
ZŠ Kunratice	Náklady	20 934 704,23	20 314 094,03	28 669 078,49	36 363 742,56	40 996 551,87
	Výnosy	20 687 517,37	20 307 098,82	28 669 396,40	36 363 439,52	40 996 551,87
	Hospodářský výsledek	-247 186,86	6 995,21	317,91	303,04	0,00
ZŠ Mendelova	Náklady	22 422 325,04	24 409 313,07	25 464 103,20	27 679 802,50	34 041 268,67
	Výnosy	22 468 321,15	24 446 211,03	25 499 752,65	27 834 013,24	34 510 141,45
	Hospodářský výsledek	45 996,11	36 897,96	35 649,45	154 210,74	468 872,78

Zdroj: Vlastní zpracování (Z účetních výkazů – Výkaz zisků a ztrát)

U základní školy Kunratice vychází v roce 2008 záporný výsledek hospodaření z důvodu zvýšené spotřeby energií a nedostačujícího provozního příspěvku. V dalších letech má již výsledek hospodaření nízké hodnoty v roce 2012 dokonce nulovou hodnotu. Můžeme konstatovat, že výnosy z hlavní činnosti pokrývají náklady. Výsledek hospodaření z hlavní činnosti ZŠ Mendelova v roce 2008 a 2009 má vyšší hodnotu z důvodu, že do výsledků hospodaření je zahrnuta dotace ve výši 36 000,-Kč Fondu volného času dětí a mládeže od radnice Města Karviná, která nebyla vyčerpána. Zároveň část odpisů byla přesunuta do doplňkové činnosti. V roce 2010 je VH rovněž vyšší

z důvodů teplé zimy, tím i ušetření nákladů na energie a také nedočerpaním přidělených dotací a darů. Vysoké výše výsledků hospodaření v letech 2011 2012 jsou způsobeny vyšší částkou úroků promítajících se do výnosů, nižší spotřebou energie z důvodu mírné zimy výnosů a zároveň nevyčerpanými dary a dotacemi, tentokrát ve vyšší hodnotě.

Tabulka 19 Hospodářský výsledek doplňkové činnosti v letech 2008 – 2012 (v Kč)

Název školy	Polož výkazu zisku a ztrát	Rok 2008 (Kč)	Rok 2009 (Kč)	Rok 2010 (Kč)	Rok 2011 (Kč)	Rok 2012 (Kč)
ZŠ Kunratice	Náklady	4 075 911,55	3 268 041,29	3 257 691,74	3 075 115,88	3 643 261,02
	Výnosy	4 343 637,67	4 050 176,45	3 362 757,71	3 864 924,78	4 224 385,83
	Hospodářský výsledek	267 726,12	782 135,16	105 065,97	789 808,90	581 124,81
ZŠ Mendelova	Náklady	2 017 090,94	1 231 351,77	1 457 324,00	1 715 793,28	1 779 088,51
	Výnosy	2 151 152,17	1 256 345,82	1 486 929,00	1 727 028,00	1 836 606,36
	Hospodářský výsledek	134 061,23	24 994,05	29 605,00	11 234,72	57 517,85

Zdroj: Vlastní zpracování (Z účetních výkazů – Výkaz zisků a ztrát)

V roce 2008 vidíme u Základní školy Kunratice záporný výsledek hospodaření, ke kterému přispěl 45% nárůst dětí a tím i větší vytíženost sportovní haly, která je zdrojem příjmu prostředků za pronájmy a zároveň nižší možnost stravování cizích strávníků ve školní jídelně. Naopak v roce 2009 je zisk z doplňkové činnosti vysoký z důvodu mimořádných jednorázových nájmu, současně vyšší příjmy za cizí strávníky a provoz kantýny u prostoru sportovní haly. Následující roky se výsledek hospodaření se drží zhruba na stejné úrovni. Vyjímkou je rok 2010, kdy probíhala rekonstrukce školní jídelny a stravování žáků probíhalo v náhradním režimu. Ve škole se nevařilo, obědy se dovážely od externí firmy, tudíž neprobíhalo stravování cizích strávníků.

Výsledky hospodaření doplňkové činnosti Základní školy Mendelova se pohybují v nižších hodnotách než u Základní školy Kunratice. Je to dáno tím, že předmětem doplňkové činnosti Základní školy Mendelova je jen stravování cizích strávníků, zatímco součástí Základní škola Kunratice je moderní sportovní hala, určená nejen jako tělocvična pro žáky školy, ale v odpoledních hodinách k pronájmu cizím sportovním klubům, zejména pro florbal. Výsledek hospodaření ZŠ Mendelova se odlišuje pouze v roce 2008, kdy cizích strávníků bylo výrazně více a jinak v ostatních sledovaných letech se pohybuje na úrovni desítek tisíc korun.

3.9.2 Přijímané dary ZŠ Kunratice a ZŠ Mendelova v letech 2008 – 2010

Jak již bylo uvedeno v kapitole 2.5.3 financování příspěvkových organizací, má příspěvková organizace povinnost tvořit ze zákona tyto fondy. Rezervní, fond odměn, fond kulturních a sociálních potřeb a investiční fond. Dary či získané granty se objevují právě v rezervním fondu, který je tvořen přidělem ze zisku, sponzorskými dary a ostatními dary. V níže uvedené tabulce je vyčíslena výše rezervních fondů dvou základních škol za sledované roky a zároveň výše sponzorských darů, nefinančních darů a od roku 2010 i výše darů z projektu „Pomáháme školám k úspěchu“.

Tabulka 20 Přijímané dary ZŠ Kunratice a ZŠ Mendelova v letech 2008 – 2014 (v Kč)

Název školy	Položky z účetních a interních výkazů	Rok 2010 (Kč)	Rok 2011 (Kč)	Rok 2012 (Kč)	Rok 2013 (Kč)	Rok 2014 (Kč)
ZŠ Kunratice	výše rezervního fondu	37 512,00	18 151,22	32 919,78	1 443 809,55	527 962,93
	schválený přiděl z VH	219 428,00	48 051,33	74 130,00	79 518,05	36 779,42
	sponzorské dary	0,00	50 000,00	904 906,00	1 185 506,00	814 133,00
	nefinanční dary	–	240 697,00	125 393,16	208 185,00	48 653,00
	Σ sponz. a nefinanč. darů	–	290 697,00	1 030 299,60	1 393 691,00	862 786,00
	dar projektu PŠÚ	–	–	1 206 008,00	3 996 200,00	4 936 515,00
ZŠ Mendelova	výše rezervního fondu	476 540,62	693 483,87	158 111,06	2 525 990,42	1 659 555,52
	schválený přiděl z VH	220 727,62	179 453,88	61 892,01	65 255,18	144 646,27
	sponzorské dary	19 100,00	30 790,00	8 300,00	21 000,00	15 200,00
	nefinanční dary	–	–	–	–	–
	dar projektu PŠÚ	–	–	517 586,00	3 805 560,00	3 516 523,00
	EU Peníze školám - rozvoj gramotnosti	–	–	–	–	879 922,80

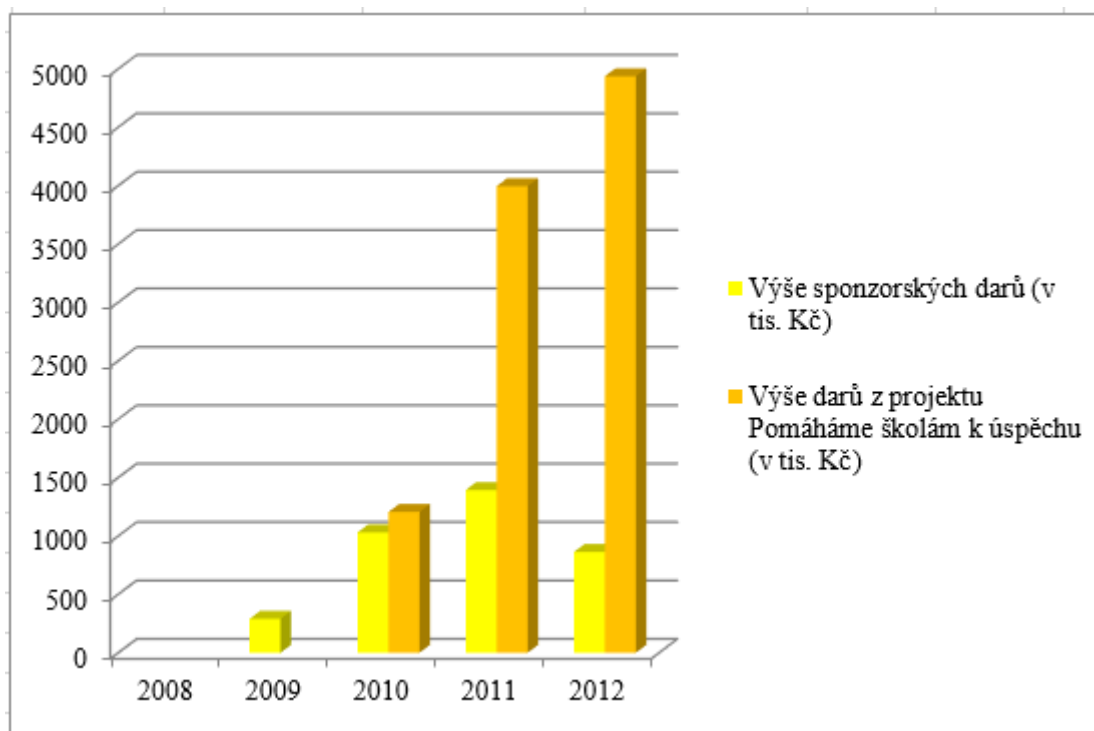
Zdroj: (vlastní zprac., Z výkazů)

Výše rezervního fondu je v obou školách rozdílná. Základní škola Kunratice se pohybuje v nižších hladinách než Základní škola Mendelova. Situace je daná vždy ročním čerpáním fondu a stavem předchozího roku. U ZŠ Mendelova byla v roce 2010 použita z rezervního fondu na energie částka 199 000,-Kč. Celkově je vidět, že rezervní fond v letech 2011 a 2012 je mnohem vyšší než v předchozích letech. Jedná se o přidělení prostředky z projektu, kde lze zároveň podotknout, že ZŠ Kunratice bylo přiděleno trochu více prostředků v prvním roce (má více žáků), ale také více prostředků ročně čerpala a tudíž má menší zůstatek rezervního fondu v letech zapojených do projektu. V tabulce jsou uvedeny i sponzorské dary finanční a materiální obou uvedených škol. Je zajímavé, že kromě klasických nefinančních darů jako jsou knihy, encyklopedie, učební pomůcky, fotoaparát, tiskárna, vestavěná skříň, kopírka, piano a jiné získala ZŠ Kunratice v roce

2009 biopotraviny v hodnotě 240 697,- Kč a v roce 2010 biopotraviny v hodnotě 118 082,- Kč. Tento dar lze hodnotit, jako zajímavou podporu základní školy, především s důrazem na zdravé stravování žáků.

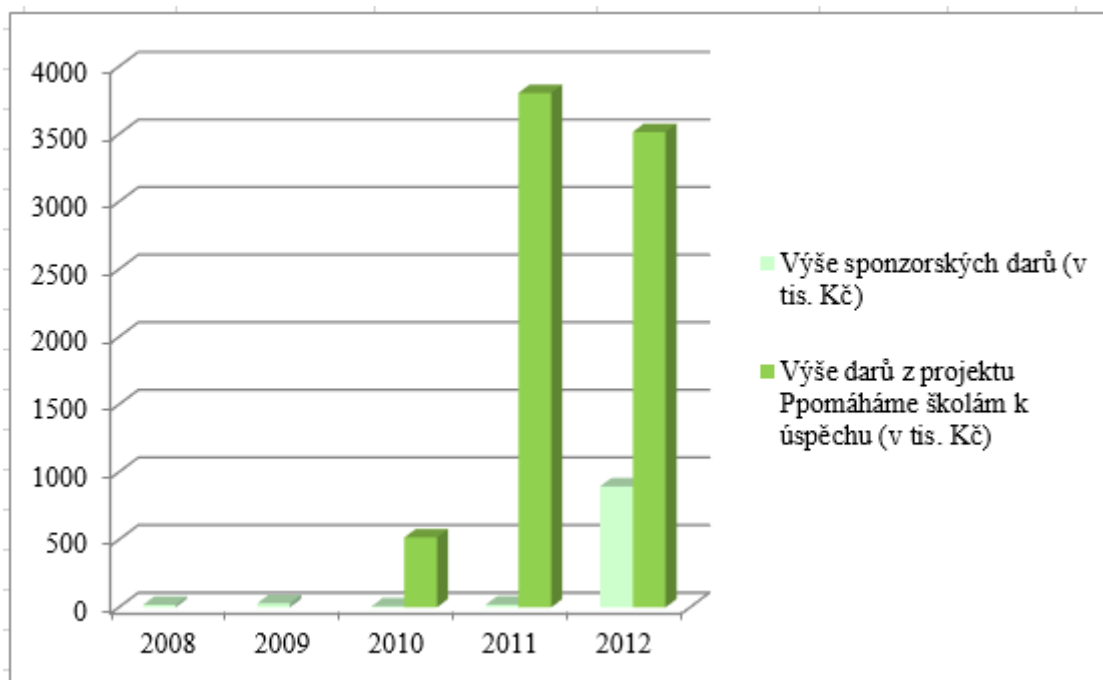
Pro názornost výše darů jsou níže uvedeny dva grafy za obě sledované základní školy v období od roku 2008 do roku 2012.

Graf 6 Výše darů v ZŠ Kunratice v letech 2008 – 2014 (v tis. Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování (Z interních výkazů)

Graf 7 Výše darů v ZŠ Mendelova v letech 2008 – 2014 (v tis. Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování (Z interních výkazů)

Na grafech č. 6 a 7 vidíme, že výše darů z jiných zdrojů než z projektu je menší. U ZŠ Kunratice jsou za sledované období v celkové hodnotě 3 577 474,- Kč a u ZŠ Mendelova v celkové hodnotě 971 312,-Kč. Dary z projektu jsou v prvním roce počátku projektu nižší. Velmi vysokých hodnot dosahují v letech 2011 u ZŠ Kunratice výše 3 996 200,- Kč a u ZŠ Mendelova výše 3 805 556,- Kč. V roce 2012 u ZŠ Kunratice výše 4 936 515,- Kč a u ZŠ Mendelova výše 3 516 523,- Kč. Celkově za sledované období 2010 až 2014 je výše darů z projektu „Pomáháme školám k úspěchu“ u ZŠ Kunratice 10 138 723,- Kč a u ZŠ Mendelova výše 7 839 669,- Kč.

3.9.3 Hodnocení finanční podpory projektu

Projekt „Pomáháme školám k úspěchu“ zcela ovlivnil dvě pilotní školy a dále všechny ostatní školy, které se do projektu zapojily. Podpora finančních prostředků určená zejména na další vzdělávání pedagogů a v nemalé míře i materiální podporu pro toto vzdělávání se stala zásadní v rozvoji těchto škol. V roce 2016 již pedagogové z prvních pilotních škol navázali kontakt s pedagogy nově zapojených škol a své zkušenosti předávají svým kolegům. Tato činnost stojí pedagogy již zmíněných dvou škol určitý čas a úsilí, ale je to možné brát, jako poděkování za vloženou podporu a finanční

prostředky do profesního růstu jejich osobnosti. Bylo by možné konstatovat, že rozvoj a úsilí pedagogů se ve všech směrech přeneslo na žáky a to bylo původním cílem projektu „Pomáháme školám k úspěchu“. Je možné znovu opakovat, že myšlenkou projektu je, aby každý z žáků mohl zažít svůj školní úspěch, který mu může do budoucna upevnit jeho vztah ke vzdělávání.

4 KVALITATIVNÍ VÝZKUM

4.1 Cíl kvalitativního výzkumu

Kvalitativní výzkum můžeme chápat jako hlubší porozumění zkoumané skutečnosti. Výzkum, který se zaměřuje na to, jak jednotlivci a skupiny nahlízejí, chápou a interpretují určité skutečnosti. Kvalitativní výzkum vychází z velkého množství informací od poměrně málo jedinců. Výsledky výzkumu mohou pomoci podrobněji pochopit danou problematiku.

4.2 Kvalitativní dotazování

Pro kvalitativní dotazování byl vybrán polostrukturovaný rozhovor s řediteli vybraných zpracovávaných škol. Rozhovor byl prováděn formou face to face a elektronicky zaznamenáván. Jak již bylo zmíněno v teoretické části práce, polostrukturovaný rozhovor se vyznačuje definovaným účelem a velkou pružností celého procesu získávání informací. Pro rozhovor bylo zvoleno dvacet pět otázek v určitém pořadí, zabývajících se problematikou financování základních škol, získávání mimorozpočtových zdrojů, potřeb a přání vedoucích pracovníků tedy ředitelů škol a jejich možností situaci kolem financování školy ovlivnit.

4.3 Cíl výzkumu

Cílem rozhovorů s řediteli vybraných škol bylo odpovědět na otázky financování školství a porovnat jejich osobní názory na možnosti získávání dalších mimorozpočtových zdrojů. Dále zodpovědět otázky, jak mohou o těchto získaných zdrojích rozhodovat. Vyhodnocení rozhovorů a názorů ředitelů pak porovnat se zpracovávanou analýzou hospodaření vybraných škol.

4.4 Vyhodnocení rozhovorů s řediteli škol

Rozhovorů se zúčastnili pan Mgr. Ing. Vít Beran, ředitel ZŠ Kunratice, paní Mgr. Jana Libichová, ředitelka První jazykové školy v Praze 4 Horáčkova, pan Ing. Ivo Mikulášek, ředitel ZŠ a MŠ Dobronín, pan Mgr. Pavel Nedbal, ředitel ZŠ

Rakovského a pan Mgr. Bohumil Zmrzlík, ředitel ZŠ Karviná. Na začátku je nutné uvést, že každý z výše uvedených ředitelů je ve funkci rozdílně dlouho a z této skutečnosti vyplývá možnost získat více či méně zkušeností. Nejdéle je ředitelem Mgr. Bohumil Zmrzlík 27 let a dlouhou dobu také Mgr. Ing Vít Beran 24 let. Nejméně pak Mgr. Pavel Nedbal, 4 roky. Hned na začátku rozhovorů byla položena otázka týkající se financování školství a základních škol, kde se uvedení shodují na podfinancování základního školství proti střednímu školství, ale zároveň na nízkém hodnocení pedagogických pracovníků, proti jiným vysokoškolsky vzdělaným osobám v jiných oborech. Shodují se na nedostatku prostředků na mzdy především nenárokových složek, o jejichž přidělení si mohou sami ředitelé rozhodovat. Dále je zmíněno, že financování školství jako veřejného statku je velmi ovlivněno politikou vlády, potažmo nižšími složkami, jimiž jsou územně samosprávné celky. Byl zmíněn čtyřletý volební cyklus, kdy se může dojít ke změně zřizovatele a seznamovat se nově se situací školy nebo škol v dané oblasti. Rovněž otázka stability financování byla dávana do souvislosti s Ministerstvem školství mládeže a tělovýchovy ČR tedy s funkcí ministra. Pan ředitel Beran i pan ředitel Zmrzlík si postesklí po dobách, kdy vnímali opravdovou právní subjektivitu, když ředitelé škol měli za základní školy svěřeny i investiční peníze a zodpovídali za jejich rozdělování, např. za dostavbu objektu školy apod. S rozpočtem od zřizovatele ředitelé škol nemají problém, většinou jim postačuje a za sledované období se příliš nemění. Znovu jen u ZŠ Kunratice je škola kapacitně téměř dvojnásobná a příspěvek od zřizovatele je za posledních sedm let téměř ve stejné výši. Škola tedy musí šetřit a také se jí to daří. S energiemi tomu napomáhá fotovoltaická elektrárna vybudovaná na střeše budovy školy v roce 2010.

K prostředkům na rozvoj škol ředitelé konstatovali, že prostředky poskytnuté od zřizovatele navíc na rozvoj školy získat mohou, ale rozhodně ne ve výši jakou by potřebovali nebo si dokonce přáli. Zmiňovali opravy a údržbu budov, to ano, opět jen v určité míře např. na vymalování budovy, ale obnova mobiliáře se již jevila hůře. Lépe prostředky na rozvoj školy od zřizovatele hodnotil pan Mgr. Bohumil Zmrzlík, který chválil Město Karviná v jeho investování do opravy všech škol spadajících do jejího rámce působení. Tedy nejen do ZŠ Mendelova.

Zajímavá byla odpověď na otázku, zdali se dá vybudovat dobré jméno školy jen se státními zdroji, odpověděli čtyři z pěti ředitelů, že ne, jen jeden, že ano. Bylo uvedeno „Jsou věci, které nestojí peníze, ale stojí lidské úsilí“ Můžeme to tedy považovat za subjektivní názor.

Přání ředitelů, co by si chtěli do svých škol pořídit, co potřebují nebo co by si přáli, se odlišovala. Záleželo, např. od stáří budovy školy, přízně zřizovatelů nebo i kreativity daného ředitele. Všichni se ale shodli na tom, že provozují doplňkovou činnost školy a ta jim ke splnění pořízení některých věcí pomáhá. Od toho tématu se odvíjí další část otázek, která směřuje k možnosti získávání mimorozpočtových zdrojů, sponzorských darů nejen od komerčních subjektů, ale také od rodičů žáků školy. Na tyto otázky odpovídali ředitelé škol dosti podobně. Všichni oslovení ředitelé se snaží získávat mimorozpočtové zdroje všemi možnými i nemožnými prostředky a ve velké míře jsou úspěšní. V některých oblastech zejména v městských částech hlavního města Praha se daří podpora rodičů, kteří mají velký zájem na vzdělání svých dětí, a to je motivuje daným školám pomoci. V menších městech to může být například větší podpora zřizovatele, spolupráce s jinými školami nebo získání nějakého vyhlášeného projektu či grantu. Konkrétně v Karviné rodiče k věnování darů zástupci školy neoslovují, vzhledem k sociálnímu zázemí v dané oblasti. Až na jednoho ředitele se všichni shodli, že s obstaráváním mimorozpočtových zdrojů jim někdo pomáhá. Ať jsou to např. někteří pedagogové nebo ve dvou případech zástupci ředitelů škol. Shoda mezi všemi oslovenými je také o efektivitě využití získaných prostředků. Měla by být co největší, když peněz je tak málo. Takže každý další získaný zdroj musí být využit se 100% efektivitou. Vyjimku tvoří dotace na pomůcky, o jejichž výši se ředitelé škol dozvědí již v tak pozdním termínu (před koncem kalendářního roku), že z časových důvodů nelze pořídit vše tak, jak by si to přáli. Tam je samozřejmě efektivita menší.

V rozhovorech byla uvedena i otázka, zdali konzultují financování škol s ostatními řediteli. Ve většině se ředitelé shodli, že ano, že je prospěšné vědět co a jak se děje jinde v rezortu školství. A shodli se i v tom, že se mají na koho obrátit, když potřebují radu nebo pomoc.

Ke konci rozhovoru byly položeny dvě otázky. Co by Vám, jako řediteli školy usnadnilo řízení školy a co by Vám usnadnilo financování školy? V řízení se ředitelé

jednoznačně shodli na menší administrativě, jeden ředitel by si přál více zástupců. Pan ředitel Vít Beran by přivítal při řízení více delegovat pravomoci, aby se více mohl věnovat vedení lidí tedy rozvíjení a přenášení kompetencí. Aby měl více času na hledání nejbližší rozvojové příležitosti pro daného pedagoga ale i provozního pracovníka. Pan ředitel Mgr. Bohumil Zmrzlík zmínit kontrolu a schvalování veškerých výdajů i malých zřizovatelem a zároveň hovoří o vkládání smluv do registru nad částku 50 tisíc korun, kterou určil zřizovatel. Vše chápe jako rozsáhlou administrativu, která bere ředitelům čas věnovat se pedagogice a rozvoji školy v dalších oblastech. U financování zejména na jeho včasnosti a průzračnosti. Všichni chápou, že rozpočet na příští rok nemůže být stanoven 1. ledna daného roku, ale březen někdy i duben je opravdu pozdní termín na financování v provizorním režimu. Například vyplácení odměn za únor v červnu, není pro pracovníky příliš motivující. Znovu se všichni vrátili k přání mít a disponovat větším objemem finančních prostředků na ohodnocení práce jejich učitelů.

Úplný závěr rozhovoru, se věnoval tématu, proč se dané osoby chtěli stát ředitelem organizace, jestli mají ještě ambice na vyšší posty a jestli je baví práce s lidmi? Důvody k získání místa ředitele byly různé u někoho finance u někoho přání pedagogického sboru a u někoho oblíbenost řízení. Naprosto nikdo nemá přání měnit pozici za vyšší a práce s lidmi ředitele baví, některého ještě více s dětmi. Dle slov pana ředitele Ing. Ivo Mikuláška: *„Práce s lidmi mě určitě baví. Jinak bych v té profesi nebyl. S těmi mladými obzvlášť. Pořád mě to těší, navzdory těžkostem, které to přináší.“*

5 ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo, porovnání pěti příspěvkových organizací, konkrétně pěti základních škol; porovnání jejich financování a hospodaření případně získávání mimorozpočtových zdrojů. Z hlediska srovnání byly záměrně vybrány základní školy v různých krajích a také různé kapacity. Odpovědí na první dílčí cíl práce je zpracovaná finanční analýza, ze které vyplývá, že nejvíce se do hospodaření základních škol promítá lokalita, kde se uvedená škola nachází a kdo je jejím zřizovatelem. Je důležité, s jakým majetkem škola disponuje a jak velký rozsah doplňkové činnosti škola provozuje. Předpoklad první výzkumné otázky se potvrdil jen částečně. Z hlediska financování školám náleží státní dotace na hlavní činnost, příspěvek na provoz od zřizovatele ve výši jím stanovené. Toto financování probíhalo v sledovaném období u všech škol ve standardním režimu a dodatečné zdroje z projektu jej neovlivňovaly. Dokazují to hodnoty autarkie z hlavní činnosti v tabulce č. 14, které se pohybují od 99 % do 101 %. Doplňkovou činnost a její rozsah schvaluje již zmíněný zřizovatel ve zřizovací listině, který zároveň stanovuje využití hospodářského výsledku z této činnosti. Rozsah i předmět doplňkové činnosti školy se u vybraných základních škol liší. Stěžejní doplňkovou činností u ZŠ Dobronín je vaření jídel pro cizí strávníky. ZŠ Kunratice pronajímá sportovní halu sportovním klubům, zejména florbalovým a ZŠ Rakovského pronajímá část své budovy soukromému Klasickému gymnáziu Modřany. Tyto hospodářské činnosti generují vyšší zisk, jsou namířeny do podnikatelské sféry. Předmětem doplňkové činnosti ZŠ Horáčkova je výuka cizích jazyků a volnočasové aktivity dětí, u ZŠ Mendelova se jedná také o kroužky pro děti. Tyto činnosti dosahují menšího zisku, jelikož velká část nákladů jde na mzdy vyučujících a ceny výuky jazyků nebo kroužků nemohou být vysoké, protože by byly pro rodiče dětí neakceptovatelné. Souhrnně financování z hlavní činnosti a doplňkové činnosti v průběhu sledovaných let není rozdílné, ale rozdílem ve financování jsou získané mimorozpočtové zdroje. Školy mají možnost žádat a získat mimorozpočtové zdroje, jako granty, projekty vyhledávané MŠMT nebo EU nebo dary. O získávání těchto zdrojů se školy velmi snaží a daří se jim to. Za sledovaných pět let získala ZŠ Kunratice dar v celkové výši 13 716 197,- Kč z toho 10 138 723,- Kč z projektu „Pomáháme školám k úspěchu“. Základní škola Mendelova získala celkovou částku 8 810 981,- Kč z toho 7 839 669,- Kč také z projektu. Ze zpracovaných údajů vyplývá, že většina grantů nebo

darů je účelově zaměřena a tudíž musí být dodrženo jejich čerpání. ZŠ Horáčkova, S Kunratice a ZŠ Rakovského leží v lokalitě, kde sociální skladba obyvatelstva umožňuje vedení školy požádat rodiče o podporu ať již finanční nebo materiální. ZŠ Mendelova a ZŠ Dobronín takové možnosti nemají, proto se snaží získávat mimorozpočtové zdroje jinými způsoby, například partnerstvím v jiných projektech. Významnou pomocí je již zmiňovaný projekt „Pomáháme školám k úspěchu“, který ovlivnil dvě pilotní školy a dále všechny ostatní školy, které se do projektu zapojily. Projekt iniciovala a financuje THE KELLNER FAMILY FOUNDATION, rodinná nadace Renáty a Petra Kellnerových. Podpora finančních prostředků určená zejména na další vzdělávání pedagogů a v nemalé míře i materiální podporu pro toto vzdělávání se stala zásadní v rozvoji těchto škol. Jedná se o dlouhodobou vzdělávací, materiální a personální podporu pomáhající učitelům k rozpoznávání individuálních potřeb jejich žáků. Myšlenkou projektu je, aby každý z žáků mohl zažít svůj školní úspěch, který mu může do budoucna upevnit jeho vztah ke vzdělávání. Tyto zdroje se promítají v rezervních fondech z ostatních titulů. U škol nezapojených do projektu se výše rezervních fondů z ostatních titulů u ZŠ Horáčkova se pohybují v rozmezí 5 000,-Kč až 303 000,-Kč a ZŠ Rakovského od 80 000,-Kč do 245 000,-Kč. U škol zapojených do projektu u ZŠ Kunratice ve výši od 32 000,- do 2 485 000,-Kč a u ZŠ Mendelova od 160 000,-Kč do 2 525 000,-Kč. ZŠ Dobronín měla hodnoty od 0,-Kč do 180 000,-Kč kromě roku 2013, kdy se také zapojila do projektu a získala benefit. Hodnota rezervního fondu z ostatních titulů se pak v roce 2013 dostala do výše 963 000,-Kč. Významnou roli v tomto ohledu hrají ředitelé škol, kteří jsou naprosto zásadní vůdčí osobnosti školy. Závisí na nich kromě uskutečňování jejich vize, kam školu vést i vedení pedagogického sboru, vytváření školní kultury a z velké části také získávání právě mimo rozpočtových zdrojů. Asi nelze stanovit pořadí sledovaných škol, každá je osobitá a všechny se posunuly směrem k modernímu vzdělávání.

Tímto můžeme navázat na zodpovězení druhé výzkumné otázky, jestli existuje rozdíl ve financování škol zapojených do projektu v období 2008 až 2009, kdy školy nebyly zapojeny do projektu a v období 2010 až 2012, kdy finanční zdroje projektu využívaly. Jedná se o dvě školy, kterými jsou ZŠ Mendelova z Karviné a ZŠ Kunratice z Prahy 4. Obě školy byly dvěma pilotními školami projektu. Výše získaných prostředků již byla uvedena a je opravdu značná. Byla využita zejména na vzdělávání pedagogických pracovníků, tedy pedagogický rozvoj školy a částečně pak na materiální vybavení, jako jsou notebooky

pro každého pedagoga a počítačové učebny pro žáky. Avšak se získanými prostředky přichází do škol také větší objem práce. Práce vložená do projektu se však mnohonásobně vrací v rozvoji jak pedagogických pracovníků, tak škol směrem k modernímu základnímu vzdělávání žáků. Kromě vzdělání pedagogů dle plánu osobního pedagogického rozvoje je pro pedagogy výrazným efektem i znalost a aktivní využívání nejmodernějších informačních technologií, se kterou mají možnost každodenně pracovat (notebooky, tablety, interaktivní tabule). Aplikují tak nabyté znalosti do hodin výuky. Typ výuky s moderními technologiemi se stává pro žáky mnohem atraktivnější a zábavnější. Vzhledem k tomu, že projekt byl zahájen v roce 2010 a ZŠ Mendelova a ZŠ Kunratice byly pilotními školami, které se do projektu zapojily a mají za sebou první pětiletý cyklus, mohou hodnotit, co jim získaný projekt přinesl. Přinesl jim mnohé. Nejen znalosti pedagogické, ale také znalosti v oblasti ICT. Někteří z učitelů se stali mentory a mohou svou lektorskou činností získat další finanční prostředky. Dnes je v projektu zapojeno již 14 základních škol a učitelé pilotních škol intenzivně sdílejí své získané zkušenosti s novými partnery. Dá se tedy konstatovat, že do roku 2010, před zapojením do projektu, bylo jejich hospodaření a financování stejné, jako v ostatních základních školách. Nutno ještě zmínit, že do síťové verze projektu se zapojila v roce 2013 i ZŠ a MŠ Dobronín, stala se partnerskou školou a získala také část benefitů projektu.

Třetím dílčím cílem práce bylo vyjádření vedoucích pracovníků tedy ředitelů škol, ke struktuře a objemu získaných prostředků a jak mohou svým rozhodováním ovlivnit další rozvoj školy. Z rozhovorů, které jsou v plném znění uvedené v příloze a z výše uvedeného hodnocení, vyplývá, že předpoklad, zda je názor všech pěti ředitelů na financování porovnávaných škol stejný, se potvrdil. Financování škol v dnešní době je podhodnoceno zejména v oblasti financování pedagogů, jako vysokoškolsky vzdělaných pracovníků. Ředitelé svým rozhodováním mohou ovlivnit mnohé, například usilovat o vstoupení do projektu a přesvědčit sedmdesátičlenný pedagogický sbor, aby se jako celek zapojil do projektu a věnoval mu mimořádné úsilí. Ale nemohou svým rozhodováním přesvědčit stát, aby jim přidal na prostředcích na mzdy, zejména pak výši nenárokových složek, o kterých mohou ze své pravomoci rozhodovat. Ředitelé se shodli, že příspěvek na provoz od zřizovatelů jim postačuje na pokrytí energií a nákladů provozu, ale prostředky nezbývají na rozvoj školy např. na obnovu opotřebovaných věcí. Rozvoj školy, stojí vždy na lidech, kteří v ní pracují. Nemůžeme tedy v dnešní době po těchto lidech chtít, aby

pracovali jen pro lásku ke svému povolání, ale je nutné je spravedlivě ohodnotit, zejména s ohledem na to, že vychovávají naši budoucí generaci. Všichni ředitelé se shodli na tom, že rádi pracují s lidmi, hlavně se žáky - ovlivňovat tyto mladé lidi je pro ně velkou motivací, výzvou, ale zároveň i odměnou.

Závěrem je možné doporučit, aby se i ostatní školy snažily vstoupit do projektu a získat tak podporu ve svůj prospěch. V určitých cyklech je soutěž veřejná a při splnění požadovaných kritérií se může podařit škole podporu projektu získat. Nutným požadavkem však musí být kolektivní snaha. Je dobré sledovat nové trendy vzdělávání a vedoucím pracovníkům je možné doporučit, aby se obklopovali lidmi, kteří je podporují a přispívají ke zvolené strategii školy i jich samotných.

Seznam použitých zdrojů

Literární zdroje:

HENDL, Jan. Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace. 2., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-485-4.

KADEŘÁBKOVÁ, Jaroslava a Jitka PEKOVÁ. Územní samospráva - udržitelný rozvoj a finance. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 297 s. ISBN 978-80-7357-910-4.

KRAFTOVÁ, Ivana. Finanční analýza municipální firmy. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-778-2.

KROUPOVÁ, Zdeňka. Ekonomické aspekty veřejného sektoru. Vyd. 1. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2014, 142 s. ISBN 978-80-213-2507.

MÁČE, Miroslav. Účetnictví pro územní samosprávné celky, příspěvkové organizace a organizační složky státu 2010. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 335 s. ISBN 978-80-247-3343-2. složky státu 2010. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 335 s. Účetnictví a daně. ISBN 978-80-247-3343-2.

MERLÍČKOVÁ RŮŽIČKOVÁ, Růžena. Neziskové organizace: vznik, účetnictví, daně. 5. Aktualizované vydání, Olomouc: ANAG, 2009, sv. Účetnictví, daně. ISBN 978-80-7263-538-2.

MORÁVEK, Zdeněk, MOCKOVČIAKOVÁ, Alena, PROKÚPKOVÁ, Danuše, Meritum Příspěvkové organizace 2011, výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni 1. 1. 2011. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011, s. 544 ISBN 978-80-7357-626-4.

MUSGRAVE, Richard Abel a Peggy B MUSGRAVE. Public Finance in Theory and Practice. 2nd ed. New York: McGraw-Hill, 1976, 16, 778 s. ISBN 0-07-044121-9.

NAHODIL, František. Veřejná správa a financování veřejného sektoru. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2014, 366 s. ISBN 978-80-7380-536-4.

PEKOVÁ, Jitka. Veřejné finance: úvod do problematiky. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: ASPI, 2008, 579 s. ISBN 978-80-7357-358-4.

PEKOVÁ, Jitka, Jaroslav PILNÝ a Marek JETMAR. Veřejná správa a finance veřejného sektoru. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: ASPI, 2008, 712 s. ISBN 978-80-7357-351-5.

POSPÍŠIL, Richard. Veřejná ekonomika: současnost a perspektiva. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2013. 195 s. ISBN 978-80-7431-112-3.

REKTOŘÍK, Jaroslav. Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení. 3., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 188 s. ISBN 978-80-86929-54-5.

RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2008. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-2481-2.

TETŘEVOVÁ, Liběna. Veřejný a podnikatelský sektor. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2009, 190 s. ISBN 978-80-86946-90-0.

ŽEHROVÁ, Jana a Daniela PFEIFEROVÁ. Finance municipalit. Vyd. 2. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2010, 168 s. ISBN 978-80-213-2024-6.

Legislativa

Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla)

Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů

Internetové zdroje

O projektu. Základní škola Kunratice [online]. 2016 [cit. 2016-03-18]. Dostupné z: <http://www.zskunratice.cz/ucitele/pomahame-skolam-k-uspechu/o-projektu-pomahame-skolam-k-uspechu-305>

Fotogalerie. Základní škola Kunratice [online]. 2016 [cit. 2016-02-25]. Dostupné z: <http://www.zskunratice.cz/skola/fotogalerie>

Rozpis rozpočtu běžných výdajů a závazných limitů regulace zaměstnanosti pro ostatní přímo řízené organizace (včetně státní správy, tj. vlastního MŠMT a ČŠI), společné a účelově vymezené úkoly na rok 2013. MŠMT [online]. 2013 [cit.2016-03-24]. Dostupné z www.msmt.cz/file/26576/download/

Reforma financování regionálního školství. Česká škola [online]. 2015 [cit. 2016-03-22]. Dostupné z: http://www.ceskaskola.cz/2015/04/msmtreforma_financovani_regionalniho.html

Zákon č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) str.28

Výroční zpráva o stavu a rozvoji vzdělávání v České republice v roce 2014 Vzdělávání v roce 2014 v datech Dostupné z <http://www.msmt.cz/file/36121/>

Zpracovatel: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky © MŠMT, Praha 2015 ISBN 978-80-87601-31-0 str.29 + 32

Výroční zpráva o stavu a rozvoji vzdělávání v České republice v roce 2014 Vzdělávání v roce 2014 v datech [online]. 2014 [cit. 2016-02-25] Dostupné z <http://www.msmt.cz/file/36121/>

https://akela.mendelu.cz/~xprenosi/soubory/Zaklady_financovani_VS.pdf

[Základy financování VS \(vazba na VF a FRR\). Studentský server akela.mendelu.cz](https://akela.mendelu.cz/~xprenosi/soubory/Zaklady_financovani_VS.pdf)

[online]. 2012 [cit. 2016-03-24]. Dostupné z

https://akela.mendelu.cz/~xprenosi/soubory/Zaklady_financovani_VS.pdf

<http://vykaznictvi.cz/informace-o-csuis/metodika/> Požadavky na vedení účetnictví str33

Metodika pro Centrální systému účetních informací státu (CSÚIS). Výkaznictví [online]. 2010 [cit. 2016-03-24]. Dostupné z <http://vykaznictvi.cz/informace-o-csuis/metodika/>

Účetní výkazy a jejich využití pro řízení a kontrolu hospodaření obce. Deník vebové správy [online]. 2016 [cit. 2016-03-22]. Dostupné z:

<http://denik.obce.cz/clanek.asp?id=6528139>

Seznam použitých grafů, tabulek a obrázků

Obrázky

Obrázek 1 Členění národního hospodářství.....	15
Obrázek 2 Třídění ekonomických statků	19
Obrázek 3 Rozpočtová soustava České republiky	25
Obrázek 4 Ukazatele finanční analýzy a její zaměření.....	39
Obrázek 5 Elementární metody finanční analýzy.....	42
Obrázek 6 Fotografie ZŠ Kunratice.....	55

Tabulky

Tabulka 1 Výdaje na školství 2010-2014	29
Tabulka 2 Způsoby výzkumu z hlediska kvalitativního výzkumu	45
Tabulka 3 Majetek příspěvkových organizací - vybraných základních škol ze zřizovacích listin	49
Tabulka 4 Počet zaměstnanců a žáků v průběhu let 2010-2014	67
Tabulka 5 Počet obyvatel podle krajů a vybraných okresů v letech 2010 až 2015	68
Tabulka 6 Výše provozního příspěvku od zřizovatele na žáka v letech 2010 až 2014 (v Kč)	69
Tabulka 7 Aktiva a jejich struktura v letech 2010 až 2014	71
Tabulka 8 Pasiva v letech 2010 až 2014.....	72
Tabulka 9 Stálá aktiva v letech 2010 až 2014	74
Tabulka 10 Oběžná aktiva v letech 2010 až 2014	76
Tabulka 11 Fondy příspěvkových organizací v letech 2010 – 2015 (v Kč).....	77
Tabulka 12 Hospodářský výsledek doplňkové činnosti v letech 2010 až 2014	79
Tabulka 13 Výsledek hospodaření doplňkové činnosti v letech 2010 až 2014 v přepočtu na žáka (v Kč).....	80
Tabulka 14 Autarkie a výsledek hospodaření hlavní činnosti v letech 2010 až 2014.....	82
Tabulka 15 Náklady a výsledek hospodaření – doplňková činnosti v letech 2010 až 2014.....	84
Tabulka 16 Okamžitá likvidita hlavní činnosti v letech 2010 až 2014.....	86
Tabulka 17 Pohotová likvidita hlavní činnosti v letech 2010 až 2014	87
Tabulka 18 Hospodářský výsledek hlavní činnosti v letech 2008 – 2012 (v Kč)	89
Tabulka 19 Hospodářský výsledek doplňkové činnosti v letech 2008 – 2012 (v Kč).....	90

Tabulka 20 Přijímané dary ZŠ Kunratice a ZŠ Mendelova v letech 2008 – 2014 (v Kč)...91

Grafy

Graf 1 Počet žáků v průběhu let 2010 – 2015, ZŠ Dobronín.....	51
Graf 2 Počet žáků v průběhu let 2010 – 2015, První jazyková škola v Praze 4 , Horáčkova	54
Graf 3 Počet žáků v průběhu let 2010-2015, ZŠ Kunratice.....	59
Graf 4 Počet žáků v průběhu let 2010 – 2015, ZŠ Mendelova.....	63
Graf 5 Počet žáků v průběhu let 2010 – 2015, ZŠ Rakovského	66
Graf 6 Výše darů v ZŠ Kunratice v letech 2008 – 2014 (v tis. Kč).....	92
Graf 7 Výše darů v ZŠ Mendelova v letech 2008 – 2014 (v tis. Kč)	93

Seznam příloh

Příloha 1 Rozhovor s panem Ing. Ivem Mikuláškem dne 11. 3. 2016.....	110
Příloha 2 Rozhovor s paní Mgr. Janou Libichovou dne 16. 3. 2016	116
Příloha 3 Rozhovor s panem Mgr. Ing. Vítem Beranem dne 18. 3. 2016	122
Příloha 4 Rozhovor s panem Mgr. Bohumilem Zmrzlíkem dne 21. 3. 2016.....	128
Příloha 5 Rozhovor s panem Mgr. Pavlem Nedbalem dne 14. 3. 2016.....	134

Přílohy

Seznam vypracovaných otázek:

1. Jak dlouho jste ředitelem?
2. Jaké klady a zápory mají podle Vás financování školství obecně, dále pak financování základního školství?
3. Za dobu co jste ředitelem, zaznamenal jste nějakou změnu ve státním financování základního školství?
4. Postačuje Vám provozní příspěvek od Vašeho zřizovatele? Co Vám pokrývá a co nikoli?
5. Změnila se jeho výše od roku 2010?
6. Je možné, aby Vaše škola získala od zřizovatele kromě provozního příspěvku ještě jiné zdroje na rozvoj školy? Např. dostavbu, nový nábytek, nebo výměnu instalací?
7. Co byste nejnaléhavěji potřeboval pro školu pořídit (priorita) a nedostačují Vám peníze?
8. Co byste si přál dále pro školu pořídit?
9. Myslíte si, že se dá vybudovat dobré jméno školy pouze se státními zdroji?
10. Snažíte se získávat mimorozpočtové zdroje? Co Vás k tomu motivuje. Kolikrát jste to zkoušel?
11. Podářilo se Vám v minulosti získat nějaký grant? Na co jste jej použil?
12. Myslíte si, že můžete ovlivnit získávání mimorozpočtových zdrojů? Jak?
13. Snaží se Vám někdo z Vašeho pedagogického sboru pomoci při obstarávání mimorozpočtových zdrojů, např. sepsáním žádosti o vyhlášené granty nebo projekty? Případně kdo a jak?
14. Žádáte rodiče o příspěvek na konkrétní účely?
15. Žádáte rodiče o sponzorské dary? Případně co jste takto pořídil?
16. Dokážete efektivně využít získané prostředky (není myšleno státní dotace) pro svou školu? Uveďte prosím příklad.
17. Konzultujete situaci s finančním krytím potřeb s jinými řediteli? Je u nich situace lepší?
18. Využil (a) jste někdy své pravomoci dovolit zařadit pedagogického pracovníka do vyšší platové třídy?
19. Myslíte si, že dobré jméno školy může pomoci získat mimorozpočtové zdroje?
20. Co byste si přál změnit ve financování Vaší základní školy?
21. Co si myslíte, že by Vám jako řediteli školy usnadnilo práci v řízení školy?

22. Co si myslíte, že by Vám jako řediteli školy usnadnilo práci v rozhodování o financích? Co byste si přál změnit?
23. Co Vás vedlo k tomu stát se ředitelem školy?
24. Máte ještě ambice na vyšší pozice např. v oboru řízení školství?
25. Těší Vás práce s lidmi?

Příloha 1 Rozhovor s panem Ing. Ivem Mikuláškem dne 11. 3. 2016

1. Jak dlouho jste ředitelem?

12 let.

2. Jaké klady a zápory mají podle vás financování školství obecně a dále pak financování základního školství?

Nevím, jestli to teď pojmu dobře, ale klady si myslím jsou třeba jistota nějakých peněz oproti podnikání, ale zápory vidím v tom, že nejsou peníze na volitelné finance, to znamená, že ve financích je malý podíl na podporu těch lidí, kteří se věnují nadstandardně své práci. To vnímám, že je veliký problém, většina peněz je vázána na normativ. Takže postrádáte nenárokové složky, kterými byste mohl ohodnotit pedagogy? Těžko se potom finančně motivují učitelé.

3. Za tu dobu, co jste ředitelem, zaznamenal jste nějakou změnu ve státním financování?

No, pozitivní změnu za pana ministra Lišky. To nám vyloženě přišly peníze navíc a bylo nám jasně řečeno, že je máme dát těm lidem, kteří opravdu pracují navíc, to bylo za jednoho ministra. Možná jako trochu negativní vnímám oddělení rozpočtu na nepedagogy a pedagogy, to nás donutilo redukovat stavy, propouštět některé lidi a v užším manévrovacím prostoru je to složitější. Někdy je areál školy veliký a na stejný počet pracovníků a někdy je malý a je to těžko srovnatelné. Ale tím, že se to odvíjí od počtu žáků vlastně i na ty nepedagogy, tak někdy dochází k nelogičnostem. To jsou až systémové problémy. Opravdu. Minulé roky jsem také vnímal alespoň pozitivně to, že navýšení, které bylo dáno, jsme dostali. To se skutečně stalo. A ten letošní rok tedy ještě nevím, ještě není dán, zatím ten výhled není v této chvíli moc optimistický.

4. Postačuje Vám provozní příspěvek od Vašeho zřizovatele? Co Vám pokrývá a co nikoli?

U nás zřizovatel dlouhodobě drží to, že nám nepřispívá nikdy na platy zaměstnanců. Vím i od kolegů, že někdy to tak je, že některý ze zřizovatelů připlácí na školníka nebo že někde i, teď jsem četl v Učitelských novinách, přispívá třeba na speciálního pedagoga, ročně nějakou částku. Tak to nemáme. Ale na provoz nám zřizovatel peníze dává a musím říci, že v minulých letech nám dal dost peněz na investice, že tam opravdu miliony k nám tekly. Náš areál je poměrně velký, například na střechy a teď vlastně v poslední době zateplení, výměny oken, takže nemohu říci, že by odsud finance nepřicházely.

5. A změnila se výše od roku 2010?

Držíme se tak zhruba na stejné úrovni.

6. Je možné, aby Vaše škola získala od zřizovatele kromě provozního příspěvku ještě jiné zdroje na rozvoj školy? Např. dostavbu, nový nábytek, nebo výměnu instalací?

Ano, je.

7. Co byste nejnaléhavěji potřeboval pro školu pořídit (priorita) a nedostačují Vám peníze?

My jsme například investovali nějaké peníze do vybavení tříd. Ale opravdu jsme neinvestovali žádnou korunu do kabinetního zázemí našich učitelů, čili tam je čtyřicet let starý nábytek a určitě by to řadě našich učitelů také vrátilo chuť do práce, dělalo radost, kdyby se pohybovali v novějším prostředí. To je ještě před námi, to bych si samozřejmě přál. Musím někdy učitelům říkat, že bohužel je to v pořadí, že pořád jsou důležitější věci, což samozřejmě hospodář asi pochopí, že střecha je důležitější a tak dále.

8. Co byste si přál dále pro školu pořídit?

Již jsem o tom hovořil, nové vybavení kabinetů pro učitele.

9. Myslíte si, že se dá vybudovat dobré jméno školy pouze se státními zdroji?

Myslím si, že je to asi obtížné, že nějaký zdroj je třeba. Zejména na tu podporu lidí, kteří pracují více, že bez tahounů v kolektivu se dobré jméno nevybuduje. Dneska už nelze očekávat, že ti lidé budou dělat skutečně jenom z lásky ke své profesi. Je to složité.

10. Snažíte se získávat mimorozpočtové zdroje, co vás k tomu motivuje a kolikrát jste to zkoušel?

Myslím, že se o to snažíme nějak průběžně. Možná se proměňuje forma, že naše škola byla první, kdo začínal s nějakými malými projekty toho krajského formátu, v době, kdy to slovo projekt ještě nebylo tak vnímáno jako je teď. To se nám dařilo. Zároveň jsme se snažili ve spolupráci se sdružením rodičů organizovat akce, kde jsme získali ne příliš velké objemy prostředků, ale relativně volné prostředky, na zlepšení pomůcek a vybavení. Třeba letos jsme dělali 18tý ročník školního plesu, a tam se nám podařilo vydělat nějaké prostředky pro sdružení rodičů, které nám následně umožnilo nakoupit právě to, co jsme potřebovali a nedosáhli na to z jiných zdrojů. Např. vybavení prvními notebooky ve škole

před lety, kdy to šlo z těchto zdrojů a tak dále. Samozřejmě, že to lidi také podporuje k chuti do práce, když vidí, že mají nějaké nové vybavení, o to se určitě snažíme.

11. Podařilo se Vám v minulosti získat nějaký grant? Na co jste jej použil?

Ano, měli jsme nějaké granty. Začali jsme vlastně takovým malým ministerským grantem na vzdělávání sboru, měli jsme grant na školní zahradu, měli jsme krajské granty na sportoviště, dále jsme měli klasicky asi jako většina škol v rámci šablon, nějakým způsobem grant. Volili jsme s panem zástupcem cestu, že než bychom psali sami žádost o nějaký veliký grant a věnovali tomu hodně energie ve financování a administrativě, tak jsme začali hledat spolupráci na různých menších grantech. Vnímám, že ten profit pro školu nebyl tak velký materiálně, ale vždycky byl nějaký. Projekt na interaktivní tabule, projekt na finanční gramotnost, zůstali nám z toho vždycky nějaké hodnotné pomůcky do výuky hodnotné. Ale zároveň jsme hodně věřili na to, že nám dávají ty projekty hodně tím, že ti lidé, kteří byli v těch projektech zapojeni, se něco učí, a to potom přenáší do našeho oboru. V roce 2013 se nám podařilo zapojit do projektu „Pomáháme školám k úspěchu“ Kellnerovi nadace. V tomto ohledu vidím jako úžasnou věc, že můžeme hodně ovlivnit to, kam peníze můžeme nasměrovat. To je výjimečná záležitost, že to není svázáno pravidly, takže opravdu efektivně můžeme ty peníze dát tam, kde si myslíme, že nám nejvíce přinesou, a to je bezvadná věc. Ten projekt má dva režimy, hlavní školy a nás. My jsme byli v takovém pilotu podpůrného směru celkem tři školy. Máme menší podporu, ale zároveň máme menší povinnosti. Takže u nás do toho projektu nejsou zapojeni všichni, je to na dobrovolnosti ale u nás dobrovolnost skončila na nějakých 75 % lidí, takže je to poměrně hodně.

12. Myslíte si, že můžete ovlivnit získávání mimorozpočtových zdrojů?

Ano

13. Snaží se vám někdo vašeho pedagogického sboru pomoci při obstarávání mimorozpočtových zdrojů? Vy jste zmínil pana zástupce?

Na některých grantech se podílejí učitelé, třeba na zahrady. Měli jsme takový menší grant a dále ministerské nebo krajské granty, na nich se také podílejí pedagogové. Podílejí se obsahově na psaní žádosti, protože se jich to přímo týká, takže do toho jdou.

14. Žádáte rodiče o příspěvek na konkrétní účely?

Většinou to u nás funguje formou, právě té tomboly na plese a tímto způsobem se vytvoří nějaké zdroje. Jednou z takových akcí je jarmark, kde jsou prodejní věci, a ze získaných prostředků pak můžeme rozdělovat různé částky na různé věci.

15. Žádáte rodiče o sponzorské dary?

O formách jsem již hovořil.

16. Dokážete efektivně využít získané prostředky? Uveďte prosím příklad.

Myslím si, že by to asi měl posoudit někdo jiný, než my sami. Snažíme se teď s panem zástupcem dát opravdu velký pozor na to, abychom nepřetěžovali lidi. Uvědomujeme si, že vidina nějakého velkého zisku, třeba materiálního, není vždycky to pravé, že musíme hodně zvážit, jak to zatíží lidi do toho zapojené. Snažíme se odečíst tu zátěž, a pak podle toho výsledku, který předpokládáme, že by mohl být, hodnotíme a rozhodujeme. Někdy, to co vypadá lákavě, nezvolíme a naopak do něčeho méně lákavého jdeme právě z důvodu, že tam nevidíme takové ztráty a ta celková efektivita je podle nás větší.

17. Konzultujete situaci s finančním krytím potřeb s jinými řediteli? Je u nich situace lepší?

Občas se o tom bavíme někde je to lepší, někde horší. Řekl bych, že stav věcí hodně ovlivňuje, kde se ta škola nachází. Například na Vysočině je mnoho škol menších, je to členitě a vnímám, že když škola nemá možnost naplnit třídy, tak ekonomika je složitá. Plno škol má daný spádový obvod a těch dětí tam více není. Ředitelé mají menší počet dětí ve třídách a řešit finance je pro ně složitě. Kde ředitele potkáváte? My jsme členy několika sítí, které vlastně pokračují v projektu, které byly, takže jedna síť je Trvalá obnova školy a setkáváme se zde pravidelně s řediteli. Jedno je projekt respektující žákovský parlament, kde také funguje síť z každého kraje jedna škola. Zde se již dlouhou dobu známe a máme poměrně velmi dobré vztahy. Ta komunikace je otevřená. Můžeme se bavit v podstatě o čemkoliv, to je užitečné. A teď je to ještě ta síť PŠÚ (Pomáháme školám k úspěchu). Pravidelně se scházíme a ta možnost konzultace vždycky je. Když člověk potřebuje něco probrat, poradit se, i ty finance.

18. využil jste někdy své pravomoci dovolit zařadit pedagogického pracovníka do vyšší platové třídy?

Ne.

19. Myslíte si, že dobré jméno školy může pomoci získat mimorozpočtové zdroje?

Asi určitě může. Nevím, jak hodnotit rozdíl třeba velká města a vesnice. Ve městech je to asi lepší, příznivější, než situace někde na těch vsích. Mám pocit, že tam to takhle veřejnost nevnímá, je tam jediná škola.

20. Co byste si přál změnit ve financování Vaší základní školy?

Přijde mi, že v dlouhodobém horizontu, by to mohl být uskutečněn kariérní řád a bylo by dobré nastavit ho oficiálně. Je deklarováno, že někteří učitelé mají nastavenou vysokou kvalitu práce, a že jim patří nějaké peníze. Společnost by to měla přijmout oficiálně jako normální, jako je to v jiných oborech. Přišlo by mi to jako výborná záležitost. Nevím, jestli by někdy nebylo opravdu efektivnější to odvětvové financování, které bylo zrušeno. Bavíme se o tom s řediteli, že cesta přes zřizovatele je někdy hodně složitá. A zase, je to rozdíl, ve městech jsou například odbory, kde jsou lidé, kteří se věnují jenom té oblasti. Na těch vsích skutečně není nikdo, kdo by se té oblasti věnoval a kdo by se tím zabýval, čili často se to řeší zdravým selským rozumem. Nechci to podceňovat, ale někdy není ani čas, si ty věci vysvětlovat a uvažovat o tom. Padají rovnou rozhodnutí. Taková rozhodnutí nemusí být některým školám k užítku. Vztah mezi zřizovatelem a příspěvkovou organizací bývá často o lidech, jak se sejdou. Pokud si rozumí, tak ta spolupráce je úzká, dobrá, to je fajn. Ale není to tak vždycky. Riziko vidím trochu u voleb, kdy se můžou změnit lidé a ta dobrá spolupráce cyklicky končí po čtyřech letech. Dále se vlastně začíná znovu, od nuly, tak to asi také věci neprospívá.

21. Co si myslíte, že by Vám jako řediteli školy usnadnilo práci v řízení školy?

Určitě snížená administrativa, to kdyby někdo dokázal! Hodně se o tom mluví a zatím to nikdo nedokázal. Obávám se, že v dohledné době ani nedokáže. Už se poslední dobou začíná mluvit o tom, že ředitel by měl být leadrem pedagogického procesu, tomu že by měl věnovat hodně času a energie. Ale myslím si, že to nepůjde, pokud prostě někdo nedokáže něco udělat s administrativní zátěží. Někdy si říkám, že když se v médiích hodnotí výsledky českého vzdělávání, tak když vezmeme v úvahu prostor, který to vedení na ten pedagogický proces má a možná vedle toho postavím procento HDP, které jde do školství, tak možná ty výsledky, jsou docela nadprůměrné, tímhle úhlem pohledu.

22. Co si myslíte, že by Vám jako řediteli školy usnadnilo práci v rozhodování o financích?

Financí je více, finanční toky, které se týkají majetku zřizovatele, by klidně mohly být více v gesci toho zřizovatele. Já bych s tím neměl problém a chtěl bych se zaměřit na ty toky, které souvisí se stimulací pracovníků, prostě na pedagogické výkony, na fungování školy ve vzdělávání. Pak bychom to dokázali nějak hnát dopředu, měli bychom na to více času a energie. Zároveň jsme stále u toho, mít větší složku, kterou bychom mohli lidem rozdělovat.

23. Co Vás vedlo k tomu stát se ředitelem školy?

Když jsem byl u konkursu, tak jsem konkursní komisi říkal, že bych chtěl být ředitelem pro žáky. Stále mě to tam táhne. A myslím, že je to to hlavní, že nechci nechat zazdít v kanceláři a myslím, si, že můžu jako ředitel ovlivňovat to, co se ve škole děje. Ovlivňovat hodně ve vztahu k žákům a vzdělávání. A vzdor tomu, jak si někdy trochu stěžujeme, že s žáky je to stále složitější, tak pořád vidím, že jsou to mladí lidé, kterým stojí za to věnovat energii.

24. Máte ještě ambice na vyšší pozice např. v oboru řízení školství?

Ne, nemám.

25. Těší Vás práce s lidmi?

Jinak bych asi v této profesi nebyl. Určitě ano. S těmi mladými lidmi ještě o to více. Pořád mě to těší, navzdory těžkostem, které to přináší. Vyvažuje mi to naopak nějaká ta chvíle pocitu, že člověk vidí, že tam něco zaklaplo dobře, že to žáky bavilo, že se něco dozvěděli, že dávají dobrou odezvu. Nebo když se absolventi po letech zastaví, jako například teď na plese a povídají o tom, co jim utkvělo v paměti, a co je nějak dobře ovlivnilo, tak mě to těší.

Děkuji Vám za rozhovor.

Příloha 2 Rozhovor s paní Mgr. Janou Libichovou dne 16. 3. 2016

1. Jak dlouho jste ředitelkou školy?

10 let.

2. Jaké klady a zápory mají podle Vás financování školství obecně, dále pak financování základního školství?

Začnu asi těmi zápory, to je to, co člověk nejvíce vnímá. Důvodem je, že financování se školy dotýká ve všech směrech, ať už se jedná o mzdy nebo se jedná o provozní rozpočet. Ve financování mezd tedy ve mzdové oblasti stále vidím nesmírné podhodnocení oceňování. Tam je určitě velký problém. V poslední době bylo publikováno, že průměrná mzda v České republice je dvacet osm tisíc korun a na tuto částku kantoři tabulkově nedosáhnou a ani ti, kteří mají před penzí. Což mě tedy přijde jako opravdu velmi smutné. To už neporovnávám ani s ostatními vysokoškolsky vzdělanými pracovníky v jiných odvětvích. Další problémy, které mohou nastávat, vidím, že provozní rozpočet financuje obec. Může nastat situace, kdy pro obec, škola není prioritou, a pak samozřejmě do té školy tolik peněz obec neinvestuje a v dané škole je nedostatek prostředků. V tom vidím problém, že vlastně záleží na politice, ačkoliv školství by mělo být apolitické. Ale vždycky tady ta politika je a hraje velkou roli. Záleží, jaký přístup zrovna má obecní zastupitelstvo ke školství a konkrétní škole.

3. Za dobu co jste ředitelem, zaznamenal jste nějakou změnu ve státním financování základního školství?

Tak určitě změny ve financování mezd. Tady je to jako na houpačce. Nejdříve se peníze v rezortu školství sebraly, takže jsme museli odebírat osobní ohodnocení, to bylo velmi nepříjemné. V poslední době to maličko narůstá, ale pořád ten nárůst nevidím jako dostatečně velký. Byly doby, kdy jsme opravdu byli rádi, že jsme vyšli na tabulkové platy. Teď nám zbývá něco málo navíc, ale není to žádná sláva, tak aby člověk opravdu pomohl diferencovat mezi učiteli, jak by si přál. Stejně tak bych řekla, že v provozním rozpočtu jsou prostě roky, kdy je provozní rozpočet lepší a roky, kdy je provozní rozpočet horší. Bohužel jakoby v nějaké dlouhodobé koncepci, ať už mezd anebo provozního rozpočtu nevidím žádnou pozitivní změnu, zatím.

4. Postačuje Vám provozní příspěvek od Vašeho zřizovatele? Co Vám pokrývá a co nikoli?

Provozní rozpočet nám v zásadě postačuje s tím, že si ale samozřejmě nemůžeme dovolit pořídit všechno, co bychom si pořídit chtěli. Nejvíce problematickou kapitolou jsou určitě drobné opravy. Pokud škola není nová, jsou opravy pořád do kola a k tomu stále nákup materiálu, takže je to neustálý boj. Naštěstí v naší škole provozujeme poměrně velkou doplňkovou činnost, která nám může v nejhorším případě dotovat potřebné požadavky. Poměrně dostatek finančních prostředků máme ve fondech, takže si něco můžeme doplnit sami vlastním hospodařením. V zásadě, když budeme hodně skromní a nebudeme pořizovat nové věci, tak nám bude příspěvek od zřizovatele stačit. Pro rozvoj školy by to rozhodně nestačilo. Ale ještě zpět k penězům na fondech. To je přesně to, že i když máme peníze na fondech a i tak požádáme zřizovatele o něco navíc. Oprávněná osoba z obce nám sdělí, že máme-li peníze ve fondech, tak asi žádné nepotřebujeme a můžeme si některé potřeby uhradit sami. Takže si někdy člověk říká, jestli se vyplatí dělat nějakou činnost navíc, se kterou je spojena spousta práce a hodně agendy, jak ekonomické, tak organizační. A takto ušetřené peníze použít na rozvoj školy. Existují školy, které tak nečiní a dostanou peníze od zřizovatele, protože ve fondech nemají. Hodnotím, jestli to člověku stojí za všechnu tu práci, námahu a nervy navíc.

5. Změnila se jeho výše od roku 2010?

Plus mínus se to pohybuje na stejné, maximálně se přehodí peníze mezi kapitolami.

6. Je možné, aby Vaše škola získala od zřizovatele kromě provozního příspěvku ještě jiné zdroje na rozvoj školy? Např. dostavbu, nový nábytek, nebo výměnu instalací?

To jsem zodpověděla, i když musím říci, že to není tak, že bychom nemohli získat vůbec žádné prostředky. Například letos v létě jsme ve škole malovali, takže jsme získali příspěvek na malování (cca 1x za 3 roky). Když v rozpočtu rozdělují rezervy, měla každá škola možnost, si napsat co by potřebovala. Skutečnost byla taková, že ne všem školám se vše splnilo, ale dostali příspěvek do určité výše. V případě naší základní školy to byl příspěvek na drahý přístroj do školní jídelny. Takže není to tak, že bychom nemohli získat vůbec nic, ale není to na všechno, co bychom potřebovali.

7. Co byste nejnaléhavěji potřeboval pro školu pořídit (priorita) a nedostačují Vám peníze?

Tak, to záleží na tom, co si myslíme. U nás ve škole vidím velký nedostatek ve stavu elektrických rozvodů. Jsou v dezolátním stavu, až se obávám nějaké možné havárie

například požáru. Jenže budova naší školy patří obci, takže my tuto rekonstrukci nemůžeme financovat. Škola nemá peníze, obec nemá peníze a rekonstrukce se již roky odkládá. A jinak co se týká toho, co bychom si měli financovat sami, „v uvozovkách“, tak to je výměna dveří a podlahových krytin.

8. Co byste si přál dále pro školu pořídít?

Elektroinstalace, podlahové krytiny, nové dveře ve všech třídách, to by mi opravdu udělalo radost.

9. Myslíte si, že se dá vybudovat dobré jméno školy pouze se státními zdroji?

Ne, určitě ne.

10. Snažíte se získávat mimorozpočtové zdroje? Co Vás k tomu motivuje. Kolikrát jste to zkoušela?

Tak určitě se snažíme. Mimorozpočtovými zdroji se myslí také doplňková činnost, různé granty, žádosti apod. Doplňkovou činnost zde máme poměrně velkou, vždycky získáme dost velké částky a tyto získané částky věnujeme na to, co můžeme z doplňkové činnosti pořídít tak, aby to bylo v souladu se zákonem. Jsou to nějaké opravy, protože hodně zdrojů získáme pronájmem tělocvičen, ale jsou to také jazykové kurzy. Shledávám výhodu v tom, že můžeme investovat třeba do interaktivních tabulí, do počítačů a podobně, které mohou vylepšit výuku. Sledujeme vyhlášení různých grantů, a pokud se nám nějaký zdá dobrý, příznivý, tak o něj zažádáme a to jak do provozu, tak do výuky.

11. Podařilo se Vám v minulosti získat nějaký grant? Na co jste jej použil?

V posledních letech bohužel pociťuji, že Praha byla trošku ošizená a tak těch šancí získat nějaký grant zase moc nebylo. Nicméně už jsme získali grant, dvakrát od ČEZu na rozvoj počítačové sítě. Pak samozřejmě z Comenia, ale to jsou výukové věci. Teď jsme měli vlastně granty pouze přes Comenius a to se týkalo právě jazykové výuky.

12. Myslíte si, že můžete ovlivnit získávání mimorozpočtových zdrojů? Jak?

Ovlivnit to můžeme samozřejmě tím, že se snažíme žádost o grant podat. Když nic nepodáváme, tak nic nemůžeme získat. A upřímně, i když se nám podaří něco podat, tak se snažíme získat přízeň i mezi rodiči. Zeptat se, jestli někdo nemůže poskytnout nějakou přímluvu na správných místech. Je to smutné, že to člověk musí takto říci, ale bohužel už

v minulosti jsme takovou zkušenost učinili. Tam, kde se může někdo přimluvit, je to opravdu snazší. Člověk to nedělá rád, není to příjemné, ale je to účinné.

13. Snaží se Vám někdo z Vašeho pedagogického sboru pomoci při obstarávání mimorozpočtových zdrojů, např. sepsáním žádosti o vyhlášené granty nebo projekty? Případně kdo a jak?

Určitě. Mě hodně v těchto mimorozpočtových zdrojích, tzn. granty, projekty pomáhá paní zástupkyně Ivana Čapková, která je v tomto velmi agilní a velmi se snaží. Sama přichází i s podněty, které mě třeba nenapadnou, takže vnímám v tomto směru určitě velkou podporu. Co se týká těch projektů měkkých, tedy to znamená, to jsou ty, které směřují do výuky, tak tam potom je to vždycky o zájmu daného učitele, který ten projekt bude dělat. Takže někdy přijdou učitelé sami, že jako by chtěli dělat nějaký projekt, někdy se s někým domluvím a chytne ho to, takže tady nemůžu říci, že bych na to byla úplně sama v žádném případě.

14. Žádáte rodiče o příspěvek na konkrétní účely?

Ano. Takto: žádáme, nežádáme, prosíme. Máme vždycky na webových stránkách vyvěšeny náměty pro sponzorské dary. Jsou tam tedy konkrétní věci, a pokud rodiče chtějí škole něco dát, tak si mohou vybrat na jaký účel. Někteří rodiče stejně raději dají peníze, pokud tedy chtějí dát nějaký sponzorský dar, ale řada rodičů si vyber právě tu konkrétní věc. Žádali jsme třeba o flash disky nebo dokoupení nových monitorů. Je to konkrétní věc, do které ten rodič může vložit své peníze.

15. Žádáte rodiče o sponzorské dary? Případně co jste takto pořídil?

Zodpověděla jsem v předešlé otázce.

16. Dokážete efektivně využít získané prostředky (není myšleno státní dotace) pro svou školu? Uveďte prosím příklad.

Řekla bych, že je vždycky využíváme efektivně, protože se to jinak ani nedá. Získané prostředky vždycky míří na nějakou konkrétní věc, kterou potřebujeme pořídit. Například z doplňkové činnosti si kupujeme věci, až vidíme ke konci kalendářního roku, jak jsme hospodařili, kolik bude přebytek a kolik si můžeme dovolit utratit. Žádáme učitele, aby nám sdělili, co by si sami přáli. Z jejich požadavků, vybereme ty, které se nám zdají důležité, a do těch potom peníze investujeme. Myslím, že učitelům v rámci možností vyhovíme a obstaráme, co potřebují. Navážu na to, že některé požadavky učitelů se mohou

lišit od toho, co by preferovalo vedení školy a je dobré najít společnou cestu. Jsme jako vedení školy moc rádi za zpětnou vazbu od učitelů.

17. Konzultujete situaci s finančním krytím potřeb s jinými řediteli? Je u nich situace lepší?

Jako ředitelé z Prahy 4 máme pravidelně schůze. Jednou za dva měsíce máme i výjezdní zasedání, takže tam určitě tyto věci probíráme a konzultujeme. Vím, že kdybych potřebovala někdy s něčím pomoci, s nějakým rozhodnutím, vím, že k některým kolegům se můžu určitě obrátit. Ne na všechny, ale na řadu z nich.

18. Využil (a) jste někdy své pravomoci dovolit zařadit pedagogického pracovníka do vyšší platové třídy?

Ne

19. Myslíte si, že dobré jméno školy může pomoci získat mimorozpočtové zdroje?

Určitě. Myslím minimálně to, co se týká darů od rodičů, Pokud jsou rodiče se školou spokojeni, tak se určitě snaží té škole pomoci. Řada z nich. Takže to je určitě jedna z věcí, které dobré jméno školy pomáhá.

20. Co byste si přál změnit ve financování Vaší základní školy?

Měla bych takové utopistické přání, abych dostala a to prvořadě peníze na mzdy pro učitele. S provozním rozpočtem spolu s tím co děláme navíc, si vždy nějak poradíme. Není to úplně na 100 %, ale nějakým způsobem si poradíme. Škola se stále vylepšuje, modernizuje, je to vidět, když se tady člověk projde a ty peníze na to vždy nějak získáme. Jinak je to ale s penězi na hodnocení učitelů. Takže to, co já bych si hrozně přála je, aby se vylepšilo financování této oblasti, aby se zvýšily peníze na mzdy minimálně o takových 20 %.

21. Co si myslíte, že by Vám jako ředitelce školy usnadnilo práci v řízení školy?

Myslím si, že v řízení školy by mi usnadnilo práci, méně papírů, méně administrativy. Stále někomu něco vykazujeme, denně píšu nějaký email, vykazují údaje, a není to tak jednoduché, že mám údaje ihned k dispozici. Musím si je nejdříve zjistit, věnovat tomu určitý čas, mluvit s lidmi a podobně. Jako velkou zátěž teď vnímám administrativu s odvoláními přijímání dětí do prvních tříd, kde máme trojnásobný převis poptávky nad možnou nabídkou. Máme malou spádovou oblast, bereme všechny spádové děti a máme

ještě místa navíc. Můžete si děti vybírat? Ano, děti, si můžeme vybírat. Jako příznivou situaci to ale nevidím, protože se stále pohybuje na hraně. Dnešní doba tomu není vůbec nakloněna. Jako výběrová škola, která si děti vybírá podle nějakých předpokladů, na to je dnes pohlíženo špatně. Nikdo již nezohlední to, že i když nějaký výběr v té první třídě udělá, tak je to spíše podle toho, jak je to dítě momentálně zralé. Nelze tam hodnotit žádné IQ. U šestiletého dítěte, je to spíše o té školní zralosti, ne o tom, že bude výborně studovat jazyky. Později se děti stejně diferencují. Co bych ale podotkla, hlásí se k nám děti, jejichž rodiče mají zájem o kvalitní vzdělání a podporu dítěte si opravdu berou za své. Děti jsou motivované, aby se učily z rodiny, a tím se úroveň se může táhnout nahoru i pro děti, které tyto podmínky nemají, nebo mají menší schopnosti. To bych považovala za pozitivní.

22. Co si myslíte, že by Vám jako řediteli školy usnadnilo práci v rozhodování o financích? Co byste si přál změnit?

V rozhodování o financích? Myslím si, že rozhodování o financích není nějak problematické. Dostanete nějakou finanční částku, se kterou musíte vyjít. Je jasné, že provozní rozpočet musí být použit na věci, které jsou určeny provozu. Když dostanu peníze na energie, musíme je použít na energie. Je to rozškatlukované, někdy se dá něco přesunout, ale moc toho není. Nemyslím, že bych v rozhodování o financích byla nějak extra omezená, že bychom něco nemohli.

23. Co Vás vedlo k tomu stát se ředitelkou školy?

Před tím než jsem se stala ředitelkou školy, působila jsem zde 12 let jako zástupkyně školy. Když bývalý pan ředitel odcházel, tak mě pedagogický sbor přemluvil o účasti na konkurzu. Konkurs jsem vyhrála a už jsem tady zůstala. Upřímně, nebylo to mou touhou ani snem stát se ředitelkou.

24. Máte ještě ambice na vyšší pozice např. v oboru řízení školství?

Ne, rozhodně nemám vyšší ambice.

25. Těší Vás práce s lidmi?

Ano. Musím říci, že práce s lidmi mě těší. Negativní stránkou práce s lidmi je i sdělování a řešení nepříjemných věcí nejen s kolegy, ale i s rodiči. S tím se těžko vyrovnávám. Chtělo by se mi věřit, že i tuto část práce zvládám dobře.

Děkuji Vám za rozhovor.

Příloha 3 Rozhovor s panem Mgr. Ing. Vítem Beranem dne 18. 3. 2016

1. Jak dlouho jste ředitelem?

Ředitelem školy jsem od roku 1992, což je 24 let a tady ve škole v Kunraticích 9 let.

2. Jaké klady a zápory mají podle Vás financování školství obecně, dále pak financování základního školství?

Shrnu to do jednoho termínu. Jedinou jistotou ředitele školy ve financování je nejistota. A to bohužel takto je, protože rozpočet veřejného školství nikdy není znám na začátku kalendářního roku, takže nikdy na začátku roku vlastně nevím, jak bude vypadat konec roku. Během roku je řada účelových peněz a další věci, čili co je základní zápor, že nevím, o jakých penězích účtuji už na začátku toho finančního roku, ideálně na začátku školního roku.

3. Za dobu co jste ředitelem, zaznamenal jste nějakou změnu ve státním financování základního školství?

No, tak samozřejmě ano. Začínal jsem ředitelovat v době, kdy jsme byli zálohová organizace. Takže ten přechod do příspěvkové organizace byl zásadní změnou. Zprvu jsem byl ředitel příspěvkové organizace, která měla i investiční peníze, čili jsem byl třeba odpovědný i za dostavbu školy a postupně nám ty pravomoci odebírali a přivazovali nás jednou nohou a druhou nohou a jednou rukou a druhou rukou, až vlastně je z toho ta situace, která je dneska. To období, kdy jsme měli ty investiční peníze, to jsem nazýval plnou právní subjektivitou, kdy opravdu škola hospodařila se 100 % peněz, které v podstatě potřebovala nebo dostala v rámci příspěvku. Postupně si ty investiční povinnosti přebíral zřizovatel i z důvodu financování městských částí.

4. Postačuje Vám provozní příspěvek od Vašeho zřizovatele? Co Vám pokrývá a co nikoli?

Musí. Ale samozřejmě není to příspěvek rozvojový. Ten základní příspěvek provozní stačit musí. Všechny ty peníze nad rámec toho provozního potom umožňují rozvoj, a to je vždycky bitva. Co obec dá, co nedá, co bude financovat vlastně ona a nám to jako nedá. To co nám financuje obec, to mi nevádí, ať to financují klidně oni, ale aby ten rozvoj byl. Naštěstí naše malá městská část myslí hodně na školu, na rozvoj školy, na dostavbu školy.

Takže si myslím, že hodně těch věcí, které bychom na velké městské části neměli, tak tady máme.

5. Změnila se jeho výše od roku 2010?

No velice málo. My jsme dokonce od roku 2007 žili stále na stejném příspěvku. To bylo hned po dostavbě školy roku 2008. To jsme byli na čtyřech milionech a teď máme čtyři miliony čtyři sta. A je tady několikanásobně více dětí. Je tady jednou tolik dětí a jednou tolik zaměstnanců. Čili ty provozní náklady jsou rozhodně vyšší.

6. Je možné, aby Vaše škola získala od zřizovatele kromě provozního příspěvku ještě jiné zdroje na rozvoj školy? Např. dostavbu, nový nábytek, nebo výměnu instalací?

Ano, je to možné, ale většinou je nedostáváme přímo do rozpočtu, ale financuje je městská část přímo a potom v rámci převodu majetku nebo výpůjčky, tak nám vlastně převádí. Čili tady to přímo nevidíme, ty peníze na účtu většinou od toho zřizovatele nemáme, ale jde to nějakou jinou cestou.

7. Co byste nejnaléhavěji potřeboval pro školu pořídit (priorita) a nedostačují Vám peníze?

No, tak to už se vlastně řeší v této chvíli, a to jsou chybějící kapacity školy. Řešíme teď opravdu to, abychom ty děti, které máme ve škole nebo v obci, uspokojili a nemuseli jsme nikoho vyřazovat a v té chvíli potřebujeme větší počet učeben, a to se daří. V roce 2014 se dostavěly dvě nové učebny a jeden kabinet nástavbou prvního patra budovy a v roce 2015 se otevřelo nové šatnové centrum.

8. Co byste si přál dále pro školu pořídit?

Paní starostka se mě kdysi takto ptala. Odpověděl jsem bazén s mořskou vodou, tak mi řekla, že jsem se zbláznil. V každém případě mi teď budeme muset uvažovat už o věcech, které jsou opotřebované, a bude třeba je obměňovat. Takže ať už je to povrch sportovní haly, povrch na venkovních hřištích, možná rozšíření venkovního hřiště, obnova trávy a podobně. Bude se trochu muset změnit i mobiliář, budeme potřebovat nějaké peníze na nábytek. Provozně budku kustoda do venkovního areálu, takže to jsou takové náklady, které jsou stále.

9. Myslíte si, že se dá vybudovat dobré jméno školy pouze se státními zdroji?

Rozhodně ano. Jsou věci, které nestojí peníze, ale stojí lidské úsilí. Stojí to, co bych řekl, že můžeme zahrnout pod název školní kultura. A je to o lidech, kteří v té škole jsou, které ta práce baví, to bavení dokážou převést na ty děti. Taková škola je dobrá škola.

10. Snažíte se získávat mimorozpočtové zdroje? Co Vás k tomu motivuje. Kolikrát jste to zkoušel?

Ano, snažím. Motivací určitě je, že za další získané prostředky lze pořídit další věci v různých oblastech. Vlastně se o to pokouším neustále.

11. Podařilo se Vám v minulosti získat nějaký grant? Na co jste jej použil?

Jistě. Podařilo se nám hodně. Vlastně práce ředitele školy je neustálé hledání finančních zdrojů, podávání projektů. Dnes je prima, že některé, třeba i menší projekty, už nestojí na mě, jako na řediteli školy. Například prevence, školní poradenské pracoviště, asistenti a prostě takovéto věci. To už jsou lidé, kteří se přímo těmto úsekům věnují a žádosti o projekty píší. To je dobře a na mě teď zbývá víceméně oblast těch velkých projektů, partnerství v jiných projektech a možná nějaká oblast fundraisingu. Ale každý rok se daří v podstatě nějaký projekt utrhnout, někdy je to projekt za milion, někdy za víc, někdy za míň ale pořád je to o hledání.

12. Myslíte si, že můžete ovlivnit získávání mimorozpočtových zdrojů? Jak?

Ano, ano. Určitě.

13. Snaží se Vám někdo z Vašeho pedagogického sboru pomoci při obstarávání mimorozpočtových zdrojů, např. sepsáním žádosti o vyhlášené granty nebo projekty? Případně kdo a jak?

Částečně jsem již odpověděl v otázce č. 10, jestli se snažím získávat mimorozpočtové zdroje. Ano, snažím a při získávání účelových grantů pomáhají mi někteří kolegové.

14. Žádáte rodiče o příspěvek na konkrétní účely?

No, žádáme rodiče? Takto se to nedá nazvat nebo pojmenovat. Pro budování školní kultury je určitě důležitou součástí skupina rodičů nebo chcete-li komunita rodičů. Právě toto společenství, musí rozumět, jednak co se v té škole děje a jednak jak se to děje, aby jí mohli v nějakém ohledu podpořit. Podpora rodičů, může být velice různá. V minulosti, jsme třeba žádali rodiče ve třídách prvního stupně, o pomoc při zajišťování prostředků

na interaktivní tabule. To se nám dařilo a část interaktivních tabulí jsme takto pořídili. Dnes máme už čtvrtý rok smlouvu se spolkem Patron, která se týká zajištění prostředků na párovou výuku v prvních, druhých a třetích třídách. Spolek Patron si získává prostředky od rodičů a my máme smlouvu s Patronem. Čili my už nežádáme přímo rodiče, ale domlouváme se s vedením rodičovského spolku Patron na nějaké spolupráci. Jsme rádi, když i nahodile se objeví rodiče, a každý rok tomu tak je, kteří tu dají malý dar, tu větší dar, účelově pro třídu, pro zajištění něčeho anebo přinesou i třeba některé materiály nebo věci, které prostě pomůžou. Například při výtvarné výchově, ve školní knihovně, či jiné školní práci.

15. Žádáte rodiče o sponzorské dary? Případně co jste takto pořídil?

Zodpověděl jsem v otázce 14.

16. Dokážete efektivně využít získané prostředky (není myšleno státní dotace) pro svou školu? Uveďte prosím příklad.

Domnívám se, že ano. Snažíme se prostě účelně využívat ty prostředky, které jsme získali. Samozřejmě utratí se tolik peněz, kolik je. Po této stránce, když těch peněz je více, si můžeme dovolit více vyskočit do výšky, když těch peněz je méně, tak prostě se holt musíme držet více při zemi. Ale vždycky v podstatě existuje nějaká možnost.

17. Konzultujete situaci s finančním krytím potřeb s jinými řediteli? Je u nich situace lepší?

No tak, člověk si neustále zjišťuje, jak to na tom trhu je. Nejde mi tak ani o to, jestli my jsme na tom lépe nebo hůř. My jsme tady v takové zvláštní situaci, v Kunraticích, protože Kunratice jsou malou městskou částí a organizačně spadáme pod Prahu 4. Ale Praha 4 má 20 základních škol, asi 30 mateřských škol, a protože tam mají jiný způsob financování těch škol, než je tady v městské části a na poradách ředitelů se řeší zejména ty jejich problémy, které se týkají právě od radnice ke školám, od školy k radnici. Mě vynechali z toho, abych se setkával s řediteli škol. Čili já to setkávání s těmi řediteli si musím nahrazovat nějak jinak. Ať už je to tak, že máme partičku ředitelů, se kterou chodíme na večeri, a od druhého piva se stejně učí a probírá se, co je ve škole zajímavého. Navštěvujeme se po školách, takže vidíme, jak to v té jiné škole mají zorganizované, zařízené. Teď z poslední návštěvy školy jsem si přinesl inspiraci a chci se o tom poradit s vedením školy, a to sice o automatu na fresh džusy, což mi připadá

jako dobré. Není to tedy levné, ale je to dobré. Takže vždycky se člověk nějak obohatí, o něco, o nějakou informaci. Je potřeba si neustále trochu hlídat co se děje ve vašem okolí. Faktem je, že toto daleko více bylo v době, na začátku devadesátých let, kdy bylo málo informací. A mě třeba v rámci Asociace ředitelů, tak my jsme se nejen pravidelně setkávali, ale řešili jsme především finanční problémy. Tedy problémy typu, jaký rozpočet vám sestavili u vás v kraji. Jak je možné, že vy máte více peněz na to, či ono a porovnávalo se to. Tím se vytvářeli i srovnání a tlak na ministerstvo, protože tehdy ještě bylo řízení rezortní školství, aby vlastně se dosáhlo toho, že ty kraje jsou financované stejně. Takže já teď si spíše hlídám ani ne ty provozní náklady, protože ty víme, ty vychází z možností té radnice ale spíše ty mzdové.

18. Využil (a) jste někdy své pravomoci dovolit zařadit pedagogického pracovníka do vyšší platové třídy?

Jednoznačně.

19. Myslíte si, že dobré jméno školy může pomoci získat mimorozpočtové zdroje?

Určitě. Protože na jedné straně jste se ptala, jestli stačí základní zdroje na dobré jméno školy a na druhé straně je prostě to, jestli peníze navíc pomůžou. Peníze navíc vždycky pomůžou, pokud jsou rozumně použité. O tom svědčí třeba i projekt „Pomáháme školám k úspěchu“, kde opravdu ty peníze nám umožňují benefity, které na běžných školách pro pedagogy nejsou. Ono potažmo tím i pro nepedagogy, protože my můžeme trochu přehodnotit celkový rozpočet a peníze, které navíc máme pro pedagogy, i třeba z projektu, tak zase v zájmu činnosti ušetřit třeba na provozu.

20. Co byste si přál změnit ve financování Vaší základní školy?

No, rozhodně mě se nelíbí celý ten trend, který teď spěje k reformě financování, a to financování na třídu. Protože ten pro náš typ škol je nevýhodný. Nevýhodný z toho důvodu, že vlastně on dobře saturuje malé školy a autoři tohoto nového reformního rozpočtu mají pravdu v jedné věci, že tam v Dolní Horní, kde se více dětí nenarodilo a nejbližší škola je 20 kilometrů, tak potřebují dobře zaplatit stávající učitele. Na druhé stránce, když mám ve třídě například 30 dětí, tak potřebuji víc dělit. Takže potřebuji, abych měl prostředky i na to, abych mohl více, lépe individualizovat. V podstatě těm dětem neubírat, co mají. Čili já vnímám, že vždycky to bude problém. Každý ten způsob financování má pro někoho výhody,

pro někoho nevýhody, ale byl bych rád, aby v podstatě náš typ školy nebyl hendikepován tím, že máme hodně dětí.

21. Co si myslíte, že by Vám jako řediteli školy usnadnilo práci v řízení školy?

To je zajímavá otázka, protože my se teď hodně bavíme o rovině řízení školy. Ani ne o tom řízení jako o vedení lidí, o tom leaderhipu? Podstatné je si rozdělit, co patří do řízení, a co patří do vedení. Řízení je, hoří, řešíš provozní věci, rozhoduješ. Vedení je rozvíjíš. Čili tady možná tato otázka, když ji máte takto postavenou, tak bych ti asi odpověděl, že by mi usnadnilo práci v řízení, kdyby se to řízení ještě více ponížilo ve prospěch vedení lidí. Já nepotřebuji tolik řídit, já potřebuji více vést a rozvíjet a přenášet tu kompetenci. Jednak delegovat pravomoci a jednak mířit k tomu, aby se lidi dále odborně rozvíjeli. Mohu sice nařídít lidem, aby šli na nějaké školení, rozhodnout, aby se něco více naučili, ale můžu také jít stylem, podívej, co již zvládáš a můžu koučovat tímto způsobem. S dotyčným potom hledat, v čem on by se měl teď rozvíjet a co je jeho nejbližší rozvojová příležitost, která by měla nastat. Po této stránce rozhodně tam už nepatří řízení, ale patří tam vedení.

22. Co si myslíte, že by Vám jako řediteli školy usnadnilo práci v rozhodování o financích? Co byste si přál změnit?

Průzračnost. Já potřebuji opravdu vědět, o čem, s čím hospodařím a o čem rozhoduji.

23. Co Vás vedlo k tomu stát se ředitelem školy?

No, to je dobrá otázka. Ten můj příběh je dlouhý. Po revoluci co jsme svrhli rudé odbory, jsem dva roky byl předsedou nejen základní odborové organizace ve škole, ale byl jsem předsedou oblastní rady odborového svazu pracovníků školství. Tam jsem poznal toky peněz, lidí, kus práva, a protože jsem neměl daleko k řízení, řídil jsem loděnici ve volném čase, tak jsem si prostě řekl, hele, tak to zkusíš.

24. Máte ještě ambice na vyšší pozice např. v oboru řízení školství?

Nemám. Myslím si, že mám rád ten školní provoz a ten úřad je fakt potom konečná. Člověk už sedí někde na židli a to by mě asi moc nebavilo.

25. Těší Vás práce s lidmi?

Určitě ano. Děkuji Vám za rozhovor

Příloha 4 Rozhovor s panem Mgr. Bohumilem Zmrzlíkem dne 21. 3. 2016

1. Jak dlouho jste ředitelem?

Od roku 1989. Tedy 27 let.

2. Jaké klady a zápory mají podle Vás financování školství obecně, dále pak financování základního školství?

Myslím si, že více problémů je v té části financí, která jde přes stát. Jedná se o normativní financování týkající se především mezd a dalších přímých nákladů, Tuto oblast vidím problematičtější, než financování provozu, alespoň u nás tomu tak je.

3. Za dobu co jste ředitelem, zaznamenal jste nějakou změnu ve státním financování základního školství?

Když jsem začínal, jako ředitel v roce 1989, tak se uplatňovaly staré principy financování škol, to znamená, že peníze šly přímo za učiteli samotnými. Potom přišlo normativní financování, mluvím o mzdových záležitostech, které mi připadalo určitě lepší, než to, co bylo předtím. Důvodem bylo, že určitými finančními nástroji se tlačilo na školy, aby byly efektivní ve své organizaci a podle mě to bylo i spravedlivě nastaveno. Co znamená normativní, vy určitě víte. Není to úplně přesně stejné financování na žáka v celém státě, ale určité přerozdělování dělají ještě kraje s pomocí potenciálních křivek, které vlastně zajišťují, že škola, která má hodně dětí, dostane na jednoho žáka o trochu méně, než škola, která má málo dětí. Takže ta změna mi nepřišla jako špatná. Nicméně souhlasím s tím, že by chtělo normativní financování zase pozměnit, protože situace se změnila. Určitě tady u nás, na Karvinsku. Ubývá dětí úplně obrovským způsobem a v tu chvíli nastávají složitosti. Odejde 10 dětí ze školy, což už poznáte na normativu, ale nemůžete nic udělat s učiteli. Poněvadž deset dětí neodejde z jedné třídy, ale odejde z několika ročníků. Děti odcházejí, počty se snižují, ale učitelé zůstávají, aby byla zajištěna organizace školy. To je důvod, proč si myslím, že by měla přijít změna. Financování by mělo být vázáno na možnosti, které jsou dány rámcovým vzdělávacím programem, což mi přijde, že by mohla být cesta. Připadá mi, že v Kunraticích je to jinak, ale u nás je to otázka menší naplněnosti tříd. Na Karvinsku celkově ubývá dětí. V naší škole jsme na tom tak, že stále máme po dvou třídách, při našem počtu žáků v ročníku však nejsme schopni vytvořit ze dvou tříd jednu třídu a tím

pádem nemohu ušetřit peníze za nějaké učitele. Máme v ročníku 45 dětí (ale taky 41 nebo 38), z toho jednu třídu neuděláte. Prostě normativ jede tvrdě a vůbec se neohlíží na to, jaké potřeby jsou z pohledu jednotlivých tříd a ročníků.

4. Postačuje Vám provozní příspěvek od Vašeho zřizovatele? Co Vám pokrývá a co nikoli?

Provozní příspěvek jednoznačně postačuje. Na to, na co provozní příspěvek má být. Tedy na věci, které jsou ze zákona, to znamená energie, majetek, materiál, údržba. To určitě postačuje. Otázka je, zda zřizovatel přidává nějaké prostředky na platy učitelů. Náš zřizovatel to nedělá, ale vím, že v Praze se tak děje. Náš zřizovatel nám nedává žádné mzdové prostředky, ani třeba na odměny ředitelů. Takto to zákon umožňuje, ale neukládá to jako povinnost. Shrnutí : věci, které jsou ukládány jako povinnost, jsou jednoznačně pokryty.

5. Změnila se jeho výše od roku 2010?

Jeho výše klesla. Velký skok byl mezi lety 2012 a 2013, tam se to snížilo významně. Nicméně stále platí to, co jsem říkal, že provozní příspěvek od našeho zřizovatele v podstatě pokrývá všechny naše potřeby.

6. Je možné, aby Vaše škola získala od zřizovatele kromě provozního příspěvku ještě jiné zdroje na rozvoj školy? Např. dostavbu, nový nábytek, nebo výměnu instalací?

To si myslím, že tady v Karviné máme výhodu. Školy pod zřizovatelem Města Karviná jsou na tom všechny stejně dobře. To velmi oceňuji na našem zřizovateli. Udělaly se hodně významné rekonstrukce škol, takže naše škola prošla před pěti lety velkou generální rekonstrukcí, včetně přístaveb budovy. To se stalo, i když počet žáků se nám postupně snižuje. Financování rekonstrukce budovy šlo mimo provozní rozpočet. Byla to velká částka, která byla jednak hrazená z projektu Evropské unie s příspěvkem určitého procenta od zřizovatele, který se tímto dokonce z části zadlužoval. Do naší školy před těmi šesti lety investoval zřizovatel vlastně nejvíce prostředků ve městě, to byla obrovská investice na karvinské poměry, skutečně výjimečná, bylo to celkově téměř 80 milionů korun. Velmi to oceňujeme. Rekonstrukce nezahrnovala školní hřiště, ale to již dnes máme také zrekonstruované z velkého projektu EU nazvaného Školní sportoviště, na to se peníze na obnovu našeho školního hřiště u Města Karviná našly.

7. Co byste nejnaléhavěji potřeboval pro školu pořídít (priorita) a nedostačují Vám peníze?

8. Co byste si přál dále pro školu pořídit?

Nejnáléhavěji asi nic, pokud se týká údržby. Nějaké věci potřebujeme, ale ty jsme schopni si postupně, průběžně pořídit z prostředků, které máme v běžném rozpočtu. Spíše bychom potřebovali finance pro kantory. U údržby máme ještě tu výhodu, že díky rekonstrukci máme dost vysoké odpisy v investičním fondu. Umíme s tím trochu zacházet, i když samozřejmě podmínky tady na místě jsou dost tvrdé všechno musí být s městem projednáváno, všechny, v podstatě i malé věci. To je možná věc, která mi připadá, že se zhoršila oproti minulosti. Že jsme byli dříve více autonomní v rozhodování o penězích. Teď všechny, i sebemenší, věci, nám musí Město schvalovat a je to takové složitější. To je možné brát jako krok zpět.

9. Myslíte si, že se dá vybudovat dobré jméno školy pouze se státními zdroji?

Myslím si, že ne. Že státní zdroje nejsou dostatečné, zejména v oblasti financování mezd. Pokud chcete udělat něco lépe, inovativněji, tak je potřeba dát do toho více peněz. Myslím do ohodnocení učitelů. Například na párové učení, které jednoznačně pomáhá, potřebujeme více prostředků. Platí to vždy, když něco nového zavádí. A mohou to být i finance například z evropských zdrojů. Když jsme pracovali s evropskými projekty, všechny šly do inovací. Není tím myšleno jen do materiálních, ale i do vzdělávacích. Na to je potřeba také peníze a ty stát nedává v dostatečné míře. Učitelé jsou obecně podhodnoceni. Krásný příklad jsou asistenti pedagoga, kdy máme ve škole pět asistentů k integrovaným žákům placených od státu a v podstatě na ně nedostáváme dostatek prostředků. A tito asistenti ze zákona musí dostávat nějaké finance, proto je musíme dofinancovávat třeba z projektu Pomáháme školám k úspěchu V nedostatku financování určitých činností vidím problém.

10. Snažíte se získávat mimorozpočtové zdroje? Co Vás k tomu motivuje. Kolikrát jste to zkoušel?

11. Podařilo se Vám v minulosti získat nějaký grant? Na co jste jej použil?

12. Myslíte si, že můžete ovlivnit získávání mimorozpočtových zdrojů? Jak?

Jdeme přes evropské projekty. Naší obrovskou výhodou v minulosti, byla spolupráce s Krajským vzdělávacím informačním centrem. S tímto centrem jsme spolupracovali na jejich velkém projektu, byli jsme partnery, a nemuseli se starat o management a financování. Zároveň však z toho pro nás plynuly profity a benefity.

Jak metodické, tak finanční. Toto byla také pro nás vhodná forma získání dalších prostředků. Kromě toho musím znovu zmínit rekonstrukci a poděkovat Městu Karviná. Ovšem bez kroků, které jsme podnikali před získáním této dotace na rekonstrukci, bychom jí určitě nedostali. Je zde 12 škol a zvítězila ZŠ Mendelova. Příprava naší školy přesvědčila Město Karviná, že jsme vhodným kandidátem na získání prostředků. Měli jsme zpracovaný a připravený projekt na rekonstrukci, který sice nakonec nebyl použit, a to se v dané chvíli hodilo. Naše nové vzdělávací centrum je další možnost získání zdrojů a také projekt PŠÚ.

13. Snaží se Vám někdo z Vašeho pedagogického sboru pomoci při obstarávání mimorozpočtových zdrojů, např. sepsáním žádosti o vyhlášené granty nebo projekty? Případně kdo a jak?

Nějaké malé projekty ano, ale ty velké ne. Ty připravuji a žádám o ně sám.

14. Žádáte rodiče o příspěvek na konkrétní účely?

15. Žádáte rodiče o sponzorské dary? Případně co jste takto pořídil?

V Karviné jsme v obtížné situaci. Ve škole pracuje samozřejmě Spolek rodičů a přátel školy, a tam rodiče dobrovolně peníze dávají, ale jinak, že bychom cíleně žádali, to ne. Také z důvodu, že víme, jaké je tady v Karviné sociálně slabé zázemí. Stalo se nám ale například, že přišel náš bývalý žák, sám od sebe, přinesl dar pro děti, které nechodí do školní jídelny, protože jejich rodiče na to nemají peníze. Takže najdou se lidé i tady, co darují prostředky a není třeba je o to nějak cíleně žádat. Nemáme takovou, jak jsem již zmiňoval super velkou potřebu ani v oblasti údržby. Nemůžeme získat třeba prostředky od rodičů na párové učení nebo na něco podobného jako v Praze – Kunraticích, to si nemůžeme dovolit. Možná by se objevili trojčí rodiče, kteří by do toho šli, abychom platili asistenta a ostatní ne. Není to jako v Kunraticích, kde je složení obyvatel jiné.

15. Žádáte rodiče o sponzorské dary? Případně co jste takto pořídil?

16. Dokážete efektivně využít získané prostředky (není myšleno státní dotace) pro svou školu? Uveďte prosím příklad.

Myslím, že získané prostředky využíváme efektivně.

17. Konzultujete situaci s finančním krytím potřeb s jinými řediteli? Je u nich situace lepší?

Tak abych řekl pravdu, tak nejvíce konzultuji přes projekt „Pomáháme školám k úspěchu“, protože to je zajímavé, jak máme různě nastavené podmínky v různých oblastech České republiky. Jinak tady ve městě se také setkáváme, tomu se ale ani nedá říci konzultace. S řediteli máme společné rozbory hospodaření, tak tam občas o něčem diskutujeme. Řekl bych, že pokud je problém, jsme schopni ho zkonzultovat.

18. Využil (a) jste někdy své pravomoci dovolit zařadit pedagogického pracovníka do vyšší platové třídy?

Tam je otázka, co je tím myšleno. Vlastně nemáme moc velkou pravomoc. Máme pravomoc zařazovat pedagogy do 11. a 12. platové třídy, v našem případě je tady ve 12. třídě zařazená většina pedagogů až na ty, kteří začínají učit první rok nebo jsou na škole jen krátce. Ve třinácté třídě mám zařazeného výchovného poradce a tam musí být bezpodmínečně splněny dané podmínky, které jsou dány ze zákona. Jinak nevím o možnosti větší pravomoci, kterou bych měl na zařazování pracovníků do platových tříd.

19. Myslíte si, že dobré jméno školy může pomoci získat mimorozpočtové zdroje?

Jednoznačně ano. V podstatě zase se vracím k tomu krásnému příkladu, že kdybychom nebudovali dobré jméno školy, tak bychom se nedostali do toho úzkého výběru dvou pilotních škol projektu. A taky : do školy s dobrým jménem přicházejí žáci a s žáky přicházejí peníze a tak to bylo vždy.

20. Co byste si přál změnit ve financování Vaší základní školy?

Jsou to mzdové prostředky. Otázkou zůstává, jestli bude fungovat novela týkající se inkluze, protože kdyby fungovala, potom by asistenti žáka, kterých tady na škole máme pět, a ti musí u těch žáků být, tak by jednoznačně byli hrazeni tady z těchto prostředků a my bychom je nedopláceli z jiných prostředků, jako nyní. Po této stránce kroky, které se připravují, by mohli řešit spoustu věcí, které mi připadají dneska tak problematické.

21. Co si myslíte, že by Vám jako řediteli školy usnadnilo práci v řízení školy?

Aby nenarůstala administrativa. Stále narůstá. Tvrdíme, že to není tak hrozné. Se všemi věcmi, které se objevily jako novely, přichází nová a nová administrativa. Řeší ji lidé, kteří jsou tady kolem mě, ale padá i na druhé. Jiný příklad. V současné době se k nám připojily dvě mateřské školy. Na jednu stranu je to fajn, že jsme mateřskými školami, jako jeden subjekt, máme je jako svojí součást. Na druhou stranu

to přináší velikou zátěž. Narůstají i úkoly týkající se ekonomiky, což padá na paní ekonomku, měsíční hlášení o fakturách a podobně. V zásadě je to propojené. Znovu mě to vede k autonomii, která byla dříve větší. Dnes čím více do financování a hospodaření zřizovatel vidí, tím více požaduje kontrolu a každá kontrola s sebou přináší nějaké vykazování a administrativu navíc. Zřizovatel tak činí z části ze své vlastní iniciativy, aby měl kontrolu, z části je tlačěn státem. Teď každou smlouvu budeme muset dávat do registru. Od padesáti tisíc korun výše budeme muset dát do registru. To je děsivé. Od padesáti tisíc i za objednávky, objednávané zboží. To bude samozřejmě další práce navíc. Nikdo nám to neulehčí tím, že bychom dostali peníze na nějakou další pracovní sílu.

22. Co si myslíte, že by Vám jako řediteli školy usnadnilo práci v rozhodování o financích? Co byste si přál změnit?

Myslím si, že to nějak jde a že to zvládám.

23. Co Vás vedlo k tomu stát se ředitelem školy?

Byla to výzva. Tehdy v tom období, kdy jsem se stal ředitelem, dělat věci nějak tak, aby škola byla dobrá. Potom byl jsem tady ve škole jako učitel, lidé mě znali a to bylo pro mě příjemné. To mě také ovlivnilo.

24. Máte ještě ambice na vyšší pozice např. v oboru řízení školství?

Ne, vyšší ambice nemám.

25. Těší Vás práce s lidmi?

Zatím ano. I když někdy je to složité. Samozřejmě čím větší je kolektiv, což Vítek má určitě ještě větší než tady u nás, tím více je tam různých názorů. Jsem rád, když lidé mohou říkat své názory, potom to celé sladovat je větší problém Ale ano, těší mě to, jednoznačně. Mohu se zeptat jak velký je Váš pedagogický sbor? V ZŠ Kunratice je nás asi 100. Tak nás tady v Karviné je tak okolo 80 lidí, i s těmi mateřskými školkami.

Děkuji Vám za rozhovor.

Příloha 5 Rozhovor s panem Mgr. Pavlem Nedbalem dne 14. 3. 2016

1. Jak dlouho jste ředitelem?

4 roky.

2. Jaké klady a zápory mají podle Vás financování školství obecně, dále pak financování základního školství?

Nedosahujeme 6% HDP, základní školy jsou celou dobu podfinancovány, krajské úřady více dávají na střední školy, každý kraj toto rozděluje jinak, vznikají velké rozdíly, které MŠMT (Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy) nemůže ovlivnit.

3. Za dobu co jste ředitelem, zaznamenal jste nějakou změnu ve státním financování základního školství?

Ne.

4. Postačuje Vám provozní příspěvek od Vašeho zřizovatele? Co Vám pokrývá a co nikoli?

Postačuje, ale nezbyvá na rychlejší obnovu vybavení školy.

5. Změnila se jeho výše od roku 2010?

Ne.

6. Je možné, aby Vaše škola získala od zřizovatele kromě provozního příspěvku ještě jiné zdroje na rozvoj školy? Např. dostavbu, nový nábytek, nebo výměnu instalací?

Ano.

7. Co byste nejnaléhavěji potřeboval pro školu pořídit (priorita) a nedostačují Vám peníze?

Naše škola by potřebovala modernizovat učebny.

8. Co byste si přál dále pro školu pořídit?

Vybavení pro měření a praktická cvičení.

9. Myslíte si, že se dá vybudovat dobré jméno školy pouze se státními zdroji?

Ano.

10. Snažíte se získávat mimorozpočtové zdroje? Co Vás k tomu motivuje. Kolikrát jste to zkoušel?

Snažím se podávat žádosti o granty, zoufalství, mnohokrát.

11. Podařilo se Vám v minulosti získat nějaký grant? Na co jste jej použil?

Vybavení arboreta, výuka cizinců, DVPP.

12. Myslíte si, že můžete ovlivnit získávání mimorozpočtových zdrojů? Jak?

Určitě mohu. Větší snahou.

13. Snaží se Vám někdo z Vašeho pedagogického sboru pomoci při obstarávání mimorozpočtových zdrojů, např. sepsáním žádosti o vyhlášené granty nebo projekty? Případně kdo a jak?

Ne, nesnaží.

14. Žádáte rodiče o příspěvek na konkrétní účely?

Ano, žádám.

15. Žádáte rodiče o sponzorské dary? Případně co jste takto pořídil?

Ano, žádám. Za sponzorské dary jsme pořídili vybavení ICT.

16. Dokážete efektivně využít získané prostředky (není myšleno státní dotace) pro svou školu? Uveďte prosím příklad.

Ne.

17. Konzultujete situaci s finančním krytím potřeb s jinými řediteli? Je u nich situace lepší?

Ne.

18. Využil (a) jste někdy své pravomoci dovolit zařadit pedagogického pracovníka do vyšší platové třídy?

Ne.

19. Myslíte si, že dobré jméno školy může pomoci získat mimorozpočtové zdroje?

Ano, může.

20. Co byste si přál změnit ve financování Vaší základní školy?

21. Co si myslíte, že by Vám jako řediteli školy usnadnilo práci v řízení školy?

Více zástupců.

22. Co si myslíte, že by Vám jako řediteli školy usnadnilo práci v rozhodování o financích? Co byste si přál změnit?

Větší zájem kantorů o vybavení školy.

23. Co Vás vedlo k tomu stát se ředitelem školy?

Finance.

24. Máte ještě ambice na vyšší pozice např. v oboru řízení školství?

Ne.

25. Těší Vás práce s lidmi?

Někdy.

Děkuji Vám za rozhovor.