Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Specifika řízení a provozování základních škol

Lukáš Feltl

Bakalářská práce
2015

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Lukáš Feltl**
Osobní číslo:	**E11706**
Studijní program:	**B6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor:	**Veřejná ekonomika a správa: Veřejná ekonomika**
Název tématu:	**Specifika řízení a provozování základních škol**
Zadávající katedra:	**Ústav ekonomických věd**

Zásady pro vypracování:

Cílem práce je zhodnocení řízení a provozování vybrané základní školy. V práci bude popsáno postavení základních škol v rámci vzdělávací soustavy České republiky. Bude popsáno řízení základních škol z hlediska jejich právního vymezení, požadavků ze strany zřizovatele a také s ohledem na osobu a roli ředitele školy. Na modelovém příkladu vybrané základní školy bude provedena analýza řízení vybrané základní školy na základě zvolených kritérií zaměřujících se zejména na hledisko jednání ze strany zřizovatele vybrané základní školy, její hospodaření a rozvojové aktivity tohoto vzdělávacího zařízení.

Osnova:
- Postavení základních škol v rámci vzdělávacího systému.
- Specifika řízení a provozování základních škol z hlediska zákonné úpravy a zřizovatele.
- Analýza řízení a provozování vybrané základní školy.
- Zhodnocení současného stavu řízení a provozování vybrané základní školy a doporučení na případné zlepšení.

Rozsah grafických prací: -

Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

ASOCIACE ŘEDITELŮ ZÁKLADNÍCH ŠKOL. [online]. [cit. 2014-09-08]. Dostupné z WWW: http://www.asociacezs.cz/index.php?page_id=stanovy.
KOLEKTIV AUTORŮ. Výběr legislativy pro ředitele základních škol: [praktické rady pro ředitele škol]. Praha: Raabe, 2012. 96 s. ISBN 978-80-87553-42-8.
KOTÁSEK, J. Národní program rozvoje vzdělávání v České republice: Bílá kniha. 1. vyd. Praha: Ústav pro informace ve vzdělávání, 2001. 98 s. ISBN 80-211-0372-8.
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY. Dokumenty, MŠMT ČR [online]. Dostupné z WWW: http://www.msmt.cz/vzdelavani/zakladni-vzdelavani/dokumenty.
OCHRANA, F., PAVEL J., VÍTEK L. Veřejný sektor a veřejné finance: financování nepodnikatelských a podnikatelských aktivit. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 261 s. ISBN 978-80-247-3228-2.
TETŘEVOVÁ, L.. Veřejná ekonomie. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2008. 185 s. ISBN 978-80-86946-79-5.
Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon).
Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Tomáš Lelek, Ph.D.**
Ústav ekonomických věd

Datum zadání bakalářské práce: **29. září 2014**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2015**

doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.

doc. Ing. Jolana Volejníková, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 29. září 2014

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 30. 4. 2015 Lukáš Feltl

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych rád poděkoval svému vedoucímu práce Ing. Tomáši Lelkovi, Ph.D. za jeho odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce. Dále bych rád poděkoval řediteli Základní školy Litomyšl, T. G. Masaryka 1145 Mgr. Pavlu Jirsovi za jeho čas, spolupráci a odborný dohled.

ANOTACE

Tato práce obsahuje problematiku základního školství v České republice. V práci je popsáno postavení základních škol v rámci vzdělávací soustavy České republiky. Je vysvětleno řízení základních škol z hlediska jejich právního vymezení, požadavků ze strany zřizovatele a také s ohledem na manažera a roli ředitele školy. Na modelovém příkladu vybrané základní školy bude provedena analýza řízení na základě zvolených kritérií zaměřujících se zejména na hledisko jednání ze strany zřizovatele vybrané základní školy a její hospodaření.

KLÍČOVÁ SLOVA

Školství, základní škola, financování, ředitel, zřizovatel základní školy

TITLE

Specifics of the management and operation of elementary schools

ANNOTATION

This paper deals with the primary education in the Czech Republic. It describes the status of primary schools with respect to the educational framework of the Czech Republic. It explains the legal management of primary schools, its founder's demands as well as the position of the manager and director. There will be conducted an analysis on the modeled example of a particular primary school and on the basis of chosen criteria it will focus mostly on the perspective of acting of its founder and its management.

KEYWORDS

Education, elementary school, funding, manager, founder elementary school

OBSAH

ÚVOD **10**

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ **11**

1.1 VZDĚLÁVÁNÍ 11
1.1.1 Cíle vzdělávání *12*
1.2 VZDĚLÁNÍ 12
1.3 VZDĚLÁVACÍ SOUSTAVA 12
1.3.1 Vymezení základního vzdělávání *13*
1.4 ŠKOLA JAKO INSTITUCE A ORGANIZACE 14
1.5 DRUHY ŠKOL 14
1.5.1 Veřejné školy jako státní příspěvkové organizace *14*
1.5.2 Soukromé školy *15*
1.6 ROLE ŘEDITELE ZŠ 16
1.6.1 Interpersonální role *17*
1.6.2 Informační role *18*
1.6.3 Rozhodovací role *18*
1.7 SWOT ANALÝZA 18

2 FINANCOVÁNÍ ZÁKLADNÍCH ŠKOL V ČESKÉ REPUBLICE **20**

2.1 FINANCOVÁNÍ REGIONÁLNÍHO ŠKOLSTVÍ 22
2.1.1 Výkonové financování *23*
2.1.2 Programové financování *23*
2.1.3 Výhody financování regionálního školství *24*
2.1.4 Nevýhody financování regionálního školství *25*

3 CHARAKTERISTIKA ZÁKLADNÍ ŠKOLY LITOMYŠL, T. G. MASARYKA 1145 ..... **26**

3.1 PERSONÁLNÍ STRUKTURA 26
3.2 ZŘIZOVATEL 27
3.2.1 Míra vlivu zřizovatele na řízení základní školy *28*
3.3 SWOT ANALÝZA ZÁKLADNÍ ŠKOLY LITOMYŠL, T. G. MASARYKA 1145 32

4 HOSPODAŘENÍ ZÁKLADNÍ ŠKOLY LITOMYŠL, T. G. MASARYKA 1145 ..... **34**

4.1 HLAVNÍ ČINNOST 34
4.1.1 Příspěvky od zřizovatele *34*
4.1.2 Příspěvky ze státního rozpočtu *37*
4.2 POROVNÁNÍ TRANSFERŮ ZŘIZOVATELE S TRANSFERY ZE STÁTNÍHO ROZPOČTU 38
4.3 VEDLEJŠÍ ČINNOST 39
4.4 POROVNÁNÍ HLAVNÍ A VEDLEJŠÍ ČINNOSTI ZÁKLADNÍ ŠKOLY LITOMYŠL, T. G. MASARYKA 1145 41

ZÁVĚR **43**

POUŽITÁ LITERATURA **45**

SEZNAM PŘÍLOH **48**

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Swot analýza.....19

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Mintzbergovo schéma manažerských rolí 17
Obrázek 2: Schéma finančních toků v rámci financování školství ČR.....21
Obrázek 3: Schéma personální struktury.....26
Obrázek 4: SWOT analýza ZŠ Litomyšl, T.G. Masaryka 1145.....33
Obrázek 5: Vývoj nákladů a výnosů ZŠ.....35
Obrázek 6: Procentuální struktura nákladů 36
Obrázek 7: Procentuální podíl peněžních prostředků ze státního rozpočtu.....37
Obrázek 8: Podíl transferů od zřizovatele a krajského úřadu na celkovém objemu transferů .39
Obrázek 9: Vývoj nákladů a výnosů Městské sportovní haly 40
Obrázek 10: Vývoj hospodářského výsledku hlavní a vedlejší činnosti 41

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

ČR	Česká republika
FKSP	Fond kulturních a sociálních služeb
ITC	International Typeface Corporation
Kč	Koruna česká
LZPS	Listina základních práv a svobod
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
MÚ	Městský úřad
ONIV	Ostatní neinvestiční výdaje
PP	Platy pedagogů
Sb.	Sbírka zákonů
SP	Sociální pojištění
ŠZ	Školský zákon
ZP	Zdravotní pojištění
ZŠ	Základní škola

ÚVOD

Popsat pojem školství v celé jeho obsáhlosti je velice obtížné. Školství je všeobecně používaný termín, ale jen málokdo si uvědomuje, co vše zahrnuje. Je nutné si uvědomit, že je zde myšleno nejen poznávání, učení, vědění ale i rozvíjení rozumových schopností, osvojování sociálních a dalších dovedností, včetně morálních, duchovních a estetických hodnot.

Práce je strukturována do čtyř kapitol. V první kapitole je čtenář seznámen se základními pojmy v problematice školství. Je zde kladen důraz na roli ředitele základních škol. Dále se zde nachází vymezení pojmu SWOT analýzy, se kterou se čtenář setká v analytické části. Druhá kapitola je věnována financování základního školství.

Třetí kapitola bude charakteristikou konkrétní základní školy. Bude proveden rozbor personální struktury, dále je práce zaměřena na míru vlivu zřizovatele. Pro určení míry vlivu zřizovatele bude použit řízený rozhovor s ředitelem základní školy Mgr. Pavlem Jirsou. Zde by si měl čtenář vytvořit představu, jak volné ruce ředitel základní školy ve svém rozhodování má a naopak v čem je omezován. Následně bude provedena SWOT analýza této instituce, která poukáže na silné i slabé stránky, ale i hrozby či příležitosti, které se škole nabízejí.

Čtvrtá kapitola se zabývá rozborem rozpočtů základní školy. Základní škola vede tři rozpočty. Rozpočet peněžních prostředků od zřizovatele, který zajišťuje provoz a především náklady na energie, rozpočet peněžních prostředků ze státního rozpočtu z kapitoly Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy poskytované prostřednictvím krajského úřadu, kterým financuje například platy pedagogů či nákup učebnic, a rozpočet Městské sportovní haly, kterou instituce spravuje v rámci vedlejší činnosti.

Pro zpracování této práce byla použita SWOT analýza a řízený rozhovor s ředitelem Základní školy, T. G. Masaryka 1145 Mgr. Pavlem Jirsou.

Cílem práce je zhodnocení řízení a provozování vybrané základní školy. V práci bude popsáno postavení základních škol v rámci vzdělávací soustavy České republiky. Bude popsáno řízení základních škol z hlediska jejich právního vymezení, požadavků ze strany zřizovatele a také s ohledem na osobu a roli ředitele školy. Na modelovém příkladu vybrané základní školy bude provedena analýza řízení vybrané základní školy na základě zvolených kritérií zaměřujících se zejména na hledisko jednání ze strany zřizovatele vybrané základní školy, její hospodaření a rozvojové aktivity tohoto vzdělávacího zařízení.

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

V první kapitole budou vysvětleny základní pojmy, které souvisí s tématem práce. Bude vysvětlen rozdíl mezi vzděláním a vzděláváním, veřejnými a soukromými školami. Součástí práce je i pozice ředitele základní školy (ZŠ), o tom bude psáno v podkapitole role ředitele ZŠ. Dále bude čtenář uveden do problematiky vzdělávací soustavy a popsána bude také SWOT analýza, která je aplikována v další kapitole na konkrétní instituci.

1.1 Vzdělávání

Vzděláváním se rozumí jeden ze základních pojmů pedagogické vědy, to znamená celý vzdělávací proces. Nelze říci, že jde jen o proces získávání vědomostí a znalostí, ale zahrnuje také proces socializace. Ve školském zákoně (ŠZ) jsou místa, kde se zdůrazňuje úsilí o zabezpečení přístupu ke vzdělávání dětem se speciálními vzdělávacími potřebami a také zákaz diskriminace. Cílem vzdělávání tedy není jen nabytí znalostí a vědomostí, ale důležitou složku tvoří výchovné působení na jedince, rozvoj jeho klíčových dovedností a jeho vhodná socializace. [28]

Podle § 25 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním vyšším odborném a jiném vzdělávání neboli ŠZ se vzdělávání člení do 5-ti základních forem:

- denní, které je povinné u základního vzdělávání, výuka probíhá 5 dní v týdnu,
- večerní, probíhá zpravidla v odpoledních a večerních hodinách,
- dálkové, tzn. samostatné studium s možnými konzultacemi,
- distanční, jedná se o samostatné studium s využitím informačních technologií, případně individuálními konzultacemi,
- kombinované, zde se střídá denní a jiné formy studia. [33]

Základní vzdělávání je v současné době jedinou etapou vzdělávání, které je povinné ze zákona pro každé dítě v České republice (ČR). Základní vzdělávání se realizuje v oboru základní škola a základní škola speciální. Cílem základního vzdělávání je vytvoření základů pro celoživotní učení. [19]

Vzdělání je rovnocenné, ať bylo dosaženo v jakékoli z těchto forem. Je možné se setkat s případy, že dálkové, večerní, distanční nebo kombinované vzdělávání je delší. Zákon umožňuje dobu u těchto forem prodloužit o jeden rok, oproti době denního vzdělávání. [28]

1.1.1 Cíle vzdělávání

Mezi hlavní cíle vzdělávání patří zejména rozvoj osobnosti člověka, který bude vybaven poznávacími a sociálními způsobilostmi, mravními a duchovními hodnotami pro osobní a občanský život, výkon povolání nebo pracovní činnosti, získávání informací a učení se v průběhu celého života. Řeč je konkrétně o získání všeobecného vzdělání nebo všeobecného a odborného vzdělání, pochopení a uplatňování zásad demokracie a právního státu, základních lidských práv a svobod spolu s odpovědností a smyslem pro sociální soudržnost, pochopení a uplatňování principu rovnosti žen a mužů ve společnosti. Také potřebné utváření vědomí národní a státní příslušnosti a respektu k jednotlivým identitám, jako jsou etnické, národnostní, kulturní, jazykové a náboženské. Poznání světových a evropských kulturních hodnot a tradic, pochopení a osvojení zásad a pravidel vycházejících z evropské integrace jako základu pro soužití v národním a mezinárodním měřítku a v neposlední řadě získání a uplatňování znalostí o životním prostředí a jeho ochraně vycházející ze zásad trvale udržitelného rozvoje a o bezpečnosti a ochraně zdraví. [33]

1.2 Vzdělání

V této podkapitole je kladen důraz na rozdíl mezi vzděláním a procesem vzdělávání. V předchozí podkapitole je vzdělávání popsáno, jako proces. Naopak vzdělání takto nelze brát. Jedná se o výsledek vzdělávacího procesu. Vzdělání se považuje jako úspěšné ukončení procesu vzdělávání, pouze však u těch procesů, které poskytují stupeň vzdělání dle speciálních zákonů. To je hlavním rozdílem mezi těmito na první pohled tak podobnými pojmy. [28]

Při nahlédnutí do Listiny základních práv a svobod (LZPS) lze nalézt pouze pojem vzdělání. A sice v článku číslo 33: „*Každý má právo na vzdělání“*. Vzdělání lze brát jako zakončení procesu vzdělávání, jak již bylo řečeno. Ne každý ale je schopen uspět v daném procesu. Nelze tedy zajistit vzdělání každému, například z důvodu studijního neúspěchu. Tuto myšlenku LZPS je proto nutno brát s patřičným nadhledem na dobu, kdy byla přijata. [13][28]

1.3 Vzdělávací soustava

Vzdělávací soustavu v ČR tvoří dle ŠZ mateřské školy, následují základní školy, střední školy včetně gymnázií a odborných učilišť, konzervatoře, vyšší odborné školy, základní umělecké a konečně jazykové školy s právem státní jazykové zkoušky. Přehlednou úpravu zobrazuje příloha A. [33]

Školy poskytují vzdělání podle vzdělávacích programů, které stanoví ŠZ. Tento zákon obsahuje taxativní výčet podle dosahovaného stupně vzdělání a také podle charakteru poskytovaného vzdělávání. [33]

1.3.1 Vymezení základního vzdělávání

Podle ŠZ základní vzdělávání tvoří v ČR primární a nižší sekundární vzdělávání. Základní vzdělávání souvisí s povinnou školní docházkou, která je povinná po dobu devíti školních let, nejvýše však do konce toho školního roku, ve kterém žák dosáhne sedmnáctého roku věku. Povinná školní docházka vychází z ustanovení článku číslo 33 LZPS. Právní úprava ve ŠZ však nestanovuje žádné sankce a ani nepředpokládá situaci, že by zákonný zástupce nesplnil tuto svoji povinnost a nezapsal své dítě k plnění povinné školní docházky ve stanoveném termínu. Pokud by se tak stalo, je povinností ředitele školy upozornit na tuto skutečnost orgán sociálně-právní ochrany dětí podle zákona č. 359/1999 Sb., o sociálně-právní ochraně dětí, ve znění pozdějších předpisů. [13][28][32]

Dále ŠZ uvádí, že základní vzdělávání vede především k tomu, aby si žáci osvojili potřebné strategie učení, na jejichž základě budou motivování k celoživotnímu učení. Mimo to má vést žáky také k tomu, aby se učili tvořivě myslet a řešit přiměřené problémy, komunikovat a spolupracovat. Právní úprava ŠZ se zmiňuje také o ochraně duševního a fyzického zdraví, vytvoření hodnot, ohleduplnosti a tolerantnosti k jiným lidem, k odlišným kulturním a duchovním hodnotám. Jde zde o objevování svých schopností a možností a jejich uplatňování spolu s osvojenými vědomostmi a dovednostmi při rozhodování. [33]

Základní vzdělávání rozlišuje od roku 1996 devět ročníků, které se dělí na první a druhý stupeň. Na první stupeň se řadí první až pátá třída, druhý stupeň je pak tvořen třídou šestou až devátou. Nelze opomenout fakt, že existují menší obce, které by nenaplnily oba stupně. V takových případech je možné zřídit tzv. malotřídní školy, ve kterých zpravidla v rámci jedné třídy probíhá výuka hned několika ročníků. Žáci, kteří absolvují takovouto školu, poté pokračují v povinné školní docházce na školách se všemi ročníky. Tyto školy většinou poskytují první stupeň základního vzdělávání, tedy od první do páté třídy, výjimečně končí čtvrtou třídou. [10]

Evropské komise uvádí, že charakteristickým znakem českého školství je fakt, že prakticky všichni absolventi základní školy pokračují v postobligatorní docházce do gymnázií, středních odborných škol, nebo středních odborných učilišť. Po jejím zdárném ukončení jsou již absolventi na úrovni, kterou uznává trh práce v ČR. [5]

1.4 Škola jako instituce a organizace

Tato podkapitola bude zaměřena na rozdělení a pochopení pojmů instituce a organizace. Rozlišení instituce a organizace je vlastní některým sociologům. Instituce je způsob, jak se věci dělají, společností vyvinutý způsob řešení problémů. Zatímco organizace je už tvořena konkrétními lidmi. [9]

Toto je důležité si uvědomit, neboť lidé přicházejí a odcházejí, ale organizace zůstává. V pojetí Berga škola jako instituce znamená mandát, který dostává škola z venku a který představuje její vnější hranice, stanovený rámec pro každodenní práci školy. Tento mandát je však v podstatě dvojí. Oficiální, „psaný“ je stanoven státem (nebo jiným zřizovatelem), zatímco nepsaná očekávání vůči škole má společnost. Berg tento rámec mapuje prostřednictvím analýzy dokumentů. Vnitřní kultura školy představuje vnitřní hranice. Zjišťuje se kulturní analýzou. Mezi těmito dvěma hranicemi leží prostor, který je třeba v procesu rozvoje školy objevit a využít. Berg uvádí i další pojetí rozvoje školy. Všem je ovšem společné to, že rozvoj školy je možno konceptualizovat jako řešení problému. [4]

1.5 Druhy škol

Školy se rozdělují na veřejné a soukromé. Liší se především v pozici zřizovatele a z toho vyplývajícího financování.

Při posuzování ekonomiky škol a vzdělávání se vůbec nevychází z toho, že školství je jedním z důležitých odvětví veřejného sektoru, které produkuje převážně veřejné statky, a rozhodujícím způsobem tak přispívá ke kultivaci lidského potenciálu. V současném školství a vzdělávání se lze setkat v podstatě se všemi třemi základními druhy statků, tj. s čistými veřejnými statky, smíšenými statky i se statky privátními. [22]

1.5.1 Veřejné školy jako státní příspěvkové organizace

Státní příspěvkové organizace, kam se řadí i veřejné školy a školská zařízení, plní jako primární funkci zabezpečování základních funkcí státu, zákonodárné, soudní i moci výkonné. Tyto organizace zodpovídají za poskytování veřejných statků společnosti jako celku, nebo domácnostem, či jednotlivcům na netržní bázi. Například Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT) reguluje nebo dotuje vzdělávací instituce. [17]

Podle Niskanena státní příspěvkové organizace poskytují takové statky, jejichž tržní nabídka je podle kolektivního rozhodnutí, veřejné volby, nedostatečná a které není vláda připravena nakoupit od soukromých organizací. [20]

Význam a rozsah státních příspěvkových organizací lze vymezit kvalitativně, výčtem statků, anebo kvantitativně, což se u veřejných škol jeví jako lepší varianta, a to například vyčíslením objemu výdajů dané organizace na poskytování statků. Jelikož jsou tyto statky poskytovány bezplatně, neexistuje tedy tržní ocenění statků, vyjadřuje se obvykle jejich hodnota pomocí nákladů na produkci. Řeč je o výdajích ze státního rozpočtu. Veřejná škola jako státní příspěvková organizace však může být financována i z vlastních zdrojů, například pronájmem prostor. Vyjádřením produkce pouze výdaji ze státního rozpočtu tedy může vést k neúplnému vyčíslení produkce. [20]

Je důležité si však uvědomit, že oceněním výdajů na produkci statků a služeb nebude tím správným postupem v případě, kdy produkce organizace bude neefektivní. [20]

Státní příspěvková organizace je tedy definována jako veřejná nezisková organizace, která je dotována ze státního rozpočtu ČR. Nevylučuje se však část příjmů z vlastní činnosti. Zakladatelem a vlastníkem je vždy stát. Státní příspěvkovou organizaci nemůže za žádných podmínek zřídit soukromá osoba. Tyto organizace jsou tedy zřízeny ze zákona, nebo orgánem státní správy. Nedisponují vlastním majetkem, ale spravují majetek ve vlastnictví státu. Nezisková organizace kladného hospodářského výsledku samozřejmě dosáhnout může. Na rozdíl od podnikatelského subjektu však nesmí dojít k rozdělení tohoto zisku mezi zakladatele, zaměstnance či představitele. Nesmí být tedy převeden na fyzické nebo právnické osoby. Případný zisk musí být použit na financování činnosti, pro kterou byla organizace zřízena. [23]

Niskanen definuje neziskovou organizaci jako organizaci, která splňuje tyto charakteristiky:

- zaměstnanci ani vlastníci si nemohou přivlastnit část rozdílu mezi příjmy a výdaji jako osobní příjem,
- část příjmů organizace nepochází z vlastní produkce, ale je dotována z veřejných rozpočtů. [20]

Primárním cílem takovéto organizace tedy není zisk, ale lze říci, že jde o dosažení nefinančního cíle. Bös zastává názor, že veřejná organizace by měla maximalizovat blahobyt společnosti. [2]

1.5.2 Soukromé školy

Ve ŠZ se nepojednává o pojmu soukromá škola, ale hovoří se o jednotlivých zřizovatelích škol. Školy běžně označované jako školy soukromé definuje jako školy, které jsou zřizovány

jinou právnickou nebo fyzickou osobou než státem, krajem, obcí nebo registrovanou církví. [6]

ŠZ stanovuje pravidla pro vznik, registraci a popřípadě zánik soukromých škol. Tyto školy si při vzniku volí některou z právních forem, které nabízel zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník. ŠZ zavedl novou právní formu, a sice školskou právnickou osobu, jíž mohou nabývat jak státní a veřejné, tak soukromé školy a školská zařízení. Je-li soukromá škola zařazena do školského rejstříku, je vzdělání na ní získané rovnocenné vzdělání získanému na školách veřejných. Zařazením instituce do školského rejstříku je rovněž předpokladem pro jakýkoli nárok na přidělení finančních prostředků ze státního rozpočtu. [6]

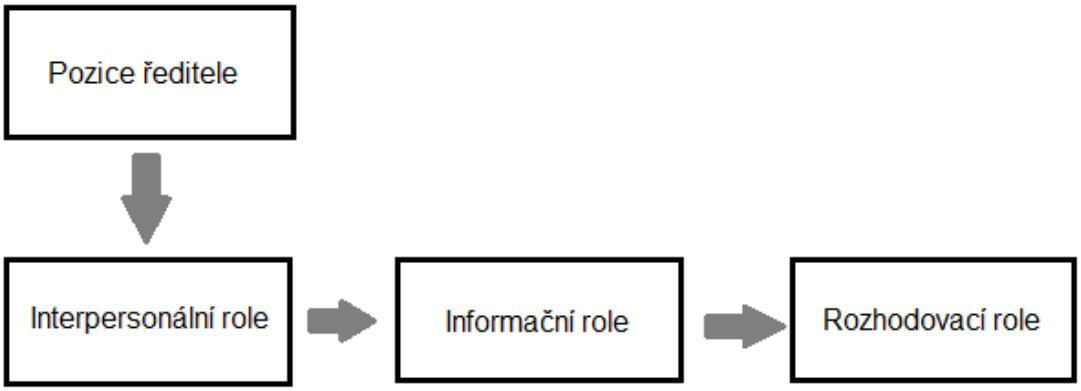
Financování soukromých škol upravuje ŠZ a zákon č. 306/1999 Sb., o poskytování dotací soukromým školám, předškolním a školským zařízením. Soukromé školy dostávají dotaci za státního rozpočtu prostřednictvím krajů. Tyto dotace jsou určeny na financování neinvestičních výdajů souvisejících s výchovou a vzděláváním a také na financování běžných provozních neinvestičních výdajů. Tyto prostředky jsou přidělovány na základě smlouvy uzavřené s krajským úřadem na příslušný školní rok. Ve smlouvě je konkrétně uvedena vzdělávací činnost, na kterou bude dotace poskytována, počet žáků a procento z normativu. Normativy pro soukromé školy podle jednotlivých oborů a forem vzdělávání, délky provozu a velikosti školy každoročně stanovuje MŠMT na základě zákona č. 306/1999 Sb., o poskytování dotací soukromým školám. Dalším zdrojem jsou příplatky na žáky se speciálními vzdělávacími potřebami. Toto vše se týká neinvestičních výdajů. Investiční výdaje si hradí zřizovatel sám. [6][31]

1.6 Role ředitele ZŠ

Ředitel školy odpovídá za celkový chod školy. Z hlediska hospodářského zodpovídá za efektivní využívání svěřených hospodářských prostředků. [1]

Ředitelem ZŠ může být pedagogický pracovník, fyzická osoba, který má praxi v oboru nejméně čtyři roky. Zákon hovoří také o podmínce dalšího vzdělávání, a to nejpozději do dvou let od jmenování do funkce. [34]

Ředitel je manažerem školní instituce. Pro tyto role se stala základem Mintzbergova analýza, podle které se role dělí do tří skupin, a sice role interpersonální, role informační a rozhodovací role. Tuto analýzu znázorňuje obrázek 1.



Obrázek 1: Mintzbergovo schéma manažerských rolí

Zdroj: Vlastní zpracování podle [3]

Z obrázku 1 je patrné, že z pozice ředitele vyplývají dané role, které na sebe navazují. Zároveň lze konstatovat, že rozhodovací role je podúrovní informační role, která je úrovní interpersonální role. Mezi jednotlivými rolemi tedy nacházíme velice úzký vztah.

1.6.1 Interpersonální role

Interpersonální role představují takové činnosti, které vznikají z formálního ředitelova postavení a s tím související autority. Jedná se o následující role:

- role čelního představitele,
  - jedná se o základní roli ředitele, který školu formálně symbolizuje a reprezentuje. Například účastí na záležitostech ceremoniální povahy.
- Role lídra,
  - myšlena na očekávané vedení učitelů a dalších podřízených. Jedná se o spojení s rolí motivátora.
- Role spojovatele,
  - souvisí s propojováním jednotlivců i skupin bez ohledu na jejich postavení v organizační struktuře. [7]

1.6.2 Informační role

Informační role se vztahují ke zdrojům a předávání informací, které ředitel získává při plnění rolí interpersonálních. Jedná se o:

- role sběratele,
    - ředitel hledá a přijímá informace, které mohou být získávány z vnitřních i vnějších zdrojů, mohou být oficiální i neoficiální.
- Role šiřitele,
    - touto rolí je myšlen ředitel, který předává informace dovnitř školy, lze si jej představit jako centrum všech informací, které chce, anebo nechce předávat dále.
- Role mluvčího,
    - řeší se problematika předávání informací mimo školu, a to jak nadřízeným orgánům, tak i široké veřejnosti. [7]

1.6.3 Rozhodovací role

Rozhodovací role v sobě zahrnují přijímání strategických a organizačních rozhodnutí, která vycházejí z ředitelova postavení. Myšleny jsou tyto role:

- role podnikatele,
    - zahrnuje rozhodování o změnách, investicích apod. Činí tak sám nebo deleguje část odpovědnosti na podřízené.
- Role napravovatele poruch,
    - tímto je myšleno, že ředitel musí reagovat na nechtěné situace a nepředvídatelné události.
- Role rozdělovatele zdrojů,
    - rozhodování o rozvržení práce.
- Role vyjednavače,
    - ředitel vyjednává s vnějšími i vnitřními skupinami. Vyjednávání je založeno na informacích a odpovědnosti za rozdělování zdrojů. [7]

1.7 SWOT analýza

Důležitou součástí současného školství je jeho rozvoj. K tomu slouží strategický plán rozvoje, ve kterém jsou stanoveny důležité cíle, prostředky, směry a nástroje k dosažení optimálního rozvoje školy. Tento proces spočívá především ve zmapování vnějšího a vnitřního prostředí dané instituce. Smyslem strategického řízení je hledat postupy, které

škole zajistí konkurenční výhody oproti ostatním. Aby strategické řízení bylo účelné, musí vycházet ze znalosti okolí silných a slabých stránek. [29]

K této činnosti se osvědčila metoda Strenghts weaknesses opportunities threats analysis, nebo-li SWOT analýza, která je vyjádřením pro vnitřní silné a slabé stránky organizace, příležitosti a hrozby identifikované ve vnějším prostředí organizace. Analýza má za cíl stanovit rozsah, ve kterém je současná strategie schopná se úspěšně vypořádat s hrozbami a příležitostmi ve vnějším prostředí. Tento rozbor charakterizuje síly a slabiny ve vztahu k příležitostem dané organizace a ohrožením od konkurence. Z toho tedy vyplývá, že přednosti a slabiny se vztahují ke konkrétní instituci, příležitosti a hrozby jsou brány jako externí faktory, nad kterými nemá zpravidla instituce kontrolu. Pomáhá si uvědomit a využít přednosti, překonat slabiny, zhodnotit příležitosti a zajistit se proti hrozbám. Je-li SWOT analýza vytvářena pravidelně v určitých periodách, informuje management organizace, které oblasti, ať už vnitřní či externí, nabývají, nebo naopak ztrácí na významu. [29]

Přehlednou úpravu jednotlivých částí SWOT analýzy znázorňuje tabulka 1.

Tabulka 1: Swot analýza

	Pomocné dosažení cíle	**Škodlivé dosažení cíle**
Vnitřní původ	Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Vnější původ	Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)

Zdroj: Vlastní zpracování podle [29]

2 FINANCOVÁNÍ ZÁKLADNÍCH ŠKOL V ČESKÉ REPUBLICE

V první kapitole byly vysvětleny základní pojmy, které se objevují ve školství, včetně stručného postavení ředitele. V této kapitole bude představeno financování základních škol (ZŠ) v ČR.

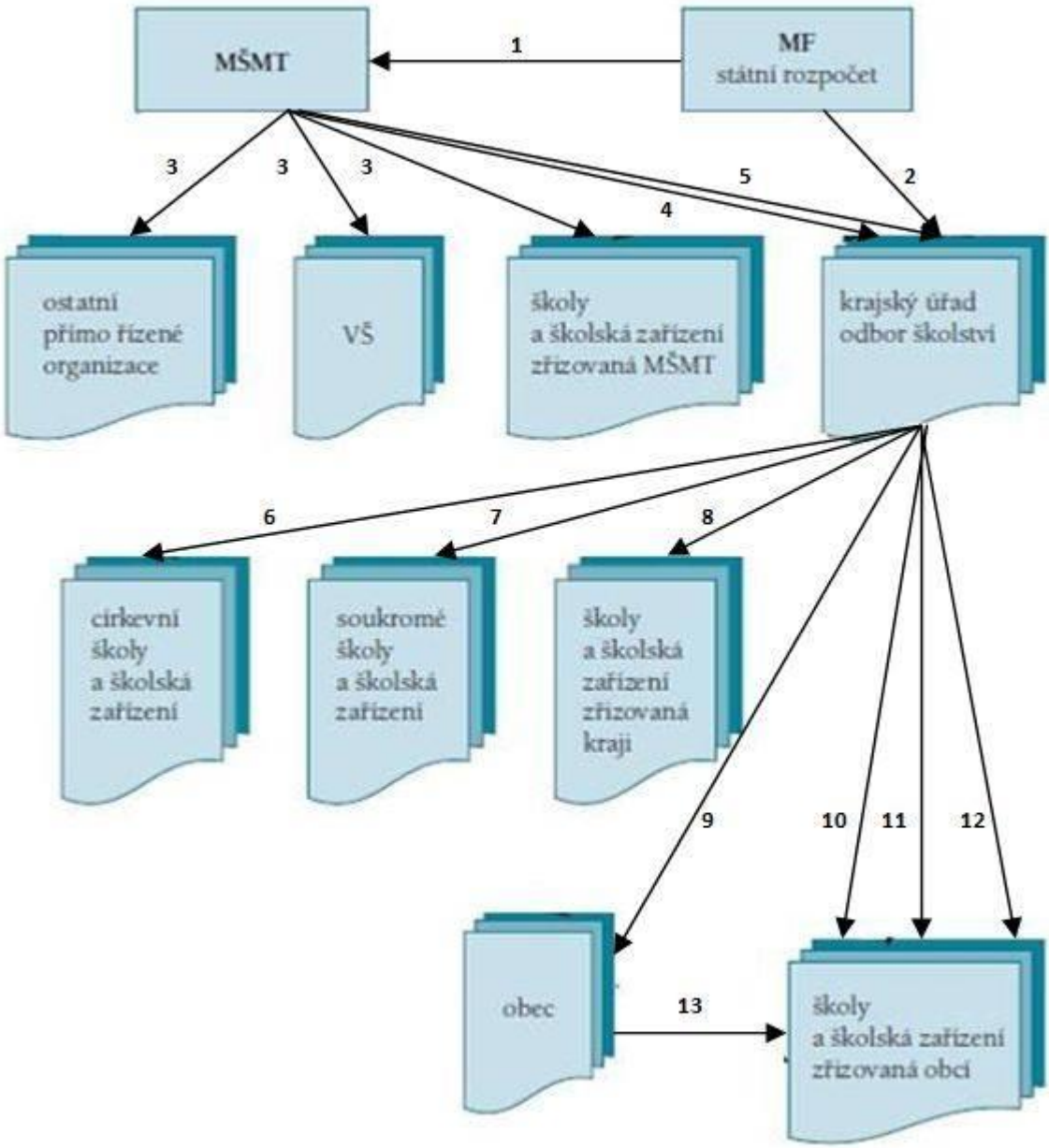
Převážná část školství v ČR je financována z některého druhu veřejného rozpočtu. Tím je myšleno z rozpočtu státního, krajského nebo municipálního, protože školní vzdělání je pokládáno za veřejný statek. Důležité je, že stát má nejen zájem na produkci příslušných statků v oblasti školství, ale také na jejich spotřebě. Odpovídající spotřeba statků v rámci školního vzdělávání má všeobecně pozitivní vliv na kvalitu lidské populace. Kvalita vzdělávacího procesu v různých školních zařízeních je kromě jiného závislá na dostatku finančních a jiných prostředků, které má příslušný provozovatel školního zařízení v určitou dobu a na určitém místě k dispozici. [22]

Užitek ze vzdělání je možné alespoň z části kvantifikovat. Proto je poměrná část občanů ochotna se ekonomicky participovat na nákladech na příslušnou část vzdělání. Každý stát zpravidla garantuje každému svému občanovi bezplatné základní vzdělání. [22]

Převážná část finančních toků ve školství je financována z veřejných rozpočtů. Základní finanční toky přicházejí ze státního rozpočtu z kapitoly MŠMT. Druhým základním zdrojem finančních prostředků jsou příspěvky obcí a krajů. Na tyto příspěvky obce získávají prostředky prostřednictvím účelových neinvestičních dotací ze státního rozpočtu. [22]

Obce, které zřizují školská zařízení, získávají příjem v rámci rozpočtového určení daní, kdy u sdílených daní je zavedeno kritérium počtu dětí a žáků navštěvující školu zřizovanou obcí. [30]

Na následujícím obrázku 2 je zobrazeno schéma finančních toků v rámci financování školství ČR.



Obrázek 2: Schéma finančních toků v rámci financování školství ČR

Zdroj: Vlastní zpracování podle [12]

Legenda k obrázku 2:

1. Prostředky státního rozpočtu určené kapitole školství.
2. Prostředky státního rozpočtu určené na ostatní výdaje škol a školských zařízení zřizovaných krajem nebo obcí, které souvisí s jejich provozem a investičními výdaji.
3. Úplné financování škol a školských zařízení zřizovaných MŠMT, vysokých škol a ostatních přímo řízených organizací.

4. Dotace hrazené z kapitoly školství na platy a odvody a na provozní výdaje (nikoli investiční) pro soukromé a církevní školství.
5. Prostředky státního rozpočtu určené na přímé náklady na vzdělávání pro školy a zařízení zřizované kraji a obcemi.
6. Financování jednotlivým církevním školám a školským zařízením rozepisované krajským úřadem (platy, odvody, provoz).
7. Financování jednotlivým soukromým školám a školským zařízením rozepisované krajským úřadem (platy, odvody, provoz).
8. Úplné financování škol a školských zařízení zřizovaných krajem (přímé náklady na vzdělávání a ostatní výdaje škol).
9. Rozpis ostatních výdajů škol na jednotlivé obce.
10. Přímé náklady na vzdělávání pro školy zřizované obcemi.
11. Financování ostatních výdajů škol pro školy a školská zařízení zřizované obcí.
12. Rozpis přímých nákladů na vzdělávání na jednotlivé školy a školská zařízení zřizované obcí.
13. Rozpis ostatních výdajů na jednotlivé školy a školská zařízení zřizované obcemi. [12]

Financování jednotlivých skupin škol úzce souvisí se správou příslušných škol. Z tohoto hlediska se rozlišují tři druhy financování. V prvním případě je zde přímo řízené financování školství, kam spadají především vysoké veřejné školy. Za druhé se jedná o regionální školství, které bude blíže probráno v následující podkapitole, protože se jím řídí základní školy. Jako poslední v řadě jsou brány ostatní přímo řízené organizace, jakými jsou například Česká školní inspekce. [22]

2.1 Financování regionálního školství

V regionu o hospodaření s finančními prostředky rozhodují ty instituce, které vykonávají státní správu. Jsou to obce a odbory školství krajských úřadů. [22]

Podle ŠZ jsou finanční prostředky ze státního rozpočtu, určené pro krajské a obecní školy, poskytovány formou dotace do rozpočtu kraje, a to na zvláštní účet. Tím je zdůrazněna účelová vázanost těchto prostředků, jež nelze použít na jiné výdaje, než na které byla dotace

poskytnuta dle zákona. Zásadní je, že tyto finanční prostředky přiděluje krajský úřad školám s vědomím zastupitelstva kraje. [33]

Financování regionální školství je založeno na kombinaci výkonového a programového financování. Výkonové financování využívá normativů. Programové financování je založeno na rozvojových programech MŠMT. [26]

2.1.1 Výkonové financování

Základní principy financování škol zřizovaných územními samosprávnými celky jsou postaveny na republikových a krajských normativech. Pojem republikové normativy zahrnuje dříve používaný pojem agregované normativy. Republikové normativy jsou stanoveny jako podíl celkových objemů neinvestičních výdajů vyčleněných ze státního rozpočtu pro stanovené skupiny věkových kategorií k celkovému počtu žáků příslušných věkových kategorií na kalendářní rok. Největší položku neinvestičních výdajů tvoří platy pedagogů. Jednoduše lze tedy říci, že slouží k rozpisu rozpočtu finančních prostředků státního rozpočtu na jednotlivé kraje. [28]

Krajské normativy stanoví krajský úřad jako výši výdajů připadajících na jednotku výkonu. Jednotkou výkonu se rozumí jeden vyučovaný, nebo stravovaný žák. Součástí krajských normativů jsou příplatky na speciální vzdělávací potřeby žáků. Při stanovení krajských normativů vychází krajský úřad z dlouhodobého záměru vzdělávání a rozvoje výchovně vzdělávací soustavy v kraji, z rámcových vzdělávacích programů, z rozsahu přímé pedagogické činnosti a z naplněnosti tříd. Co se výše normativu týče, můžeme konstatovat, že v naprosté většině případů bývá skutečná výše krajského normativu v jednotlivých krajích různá, a to podle podmínek a potřeb v kraji. Prostředky státního rozpočtu rozepisované všem školám poskytuje krajský úřad školám přímo. [33]

2.1.2 Programové financování

Systém regionálního školství však nestojí jen na výkonovém financování, jak je již uvedeno výše. Školy jsou ze značné míry financovány programy vypisovanými MŠMT. Tyto jednotlivé rozvojové programy vypisuje Ministerstvo v průběhu roku. Ve vyhlášení programu je vždy jednoznačně vymezen obsah programu, okruh žadatelů, podmínky pro přidělení a vyúčtování přiznané dotace. Informace o vypsaném rozvojovém programu zveřejňuje na svých webových stránkách MŠMT i krajský úřad. Další postup je takový, že škola se může do programu zapojit, pokud splňuje podmínky daného programu. Do rozvojového programu se

přihlásí podle pravidel zveřejněných ve vyhlášení programu. Přihlášku lze zaslat prostřednictvím krajského úřadu, nebo přímo příslušnému odboru MŠMT. [21][21]

Matoušková uvádí, že bude záměrem MŠMT v budoucnu připravit několik velkých programů, které by pokryly hlavní oblasti, kde je potřeba zapojení programového financování největší. Bylo by to lepší než mnoho malých až příliš úzce zaměřených programů, které jsou pro školu někdy spíše zatěžující než přínosné, hůře dosažitelné a složitější na administrativu. [14]

2.1.3 Výhody financování regionálního školství

Jistě se najdou příjemci i odpůrci systému financování. V současnosti je za silnou stránku brána transparentnost. A to především z toho důvodu, že systém čerpá ze státního rozpočtu desítky miliard korun ročně. Tím se stává prvek transparentnosti velice důležitým. Mercl poukazuje že, nespornou skutečností je, že při financování regionálního školství je výkonovým financováním prostřednictvím stanovených a zveřejněných normativů a programovým financováním prostřednictvím vyhlášených, cílených a zveřejněných rozvojových programů alokováno až k jednotlivým konečným příjemcům 98% disponibilních rozpočtových zdrojů. V úrovni přidělování finančních prostředků z rozpočtu MŠMT je princip výkonového a programového financování uplatňován prakticky absolutně, což výrazně snižuje rizika spojená s různými formami klientelismu či lobbismu. 0

Za další silnou stránku lze označit flexibilitu. Současný systém umožňuje pružně a operativně přesouvat finanční zdroje státního rozpočtu od subjektů, kde jejich potřeba objektivně klesá, k takovým subjektům, jejichž potřeba zdrojů naopak objektivně roste. Tím je dosahována větší efektivita. Příkladem může sloužit příklad z let 2004 až 2007, kdy se díky systému kombinujícímu výkonový a programový princip financování podařilo rozšířit rozsah všeobecného vzdělávání v základních školách i na gymnáziích. A to prakticky bez dalších nároků na výdaje státního rozpočtu. Programový princip financování umožňuje také překlenout nesoulad mezi fiskálním a školním rokem při změnách v rozsahu vzdělávání. 0

Posledním, ale neméně důležitým, prvkem je stabilita. Kombinace zdrojů ze státního rozpočtu a zdrojů z rozpočtů zřizovatelů nesporně výrazně přispívá k ekonomické stabilitě celého vzdělávacího systému. To lze konstatovat i za nepříznivého vývoje po stránce příjmů veřejných rozpočtů. 0

2.1.4 Nevýhody financování regionálního školství

I když se současný systém financování osvědčuje a někteří odborníci se ho nebojí označit za optimální, víceleté zkušenosti poukazují, že nejslabším místem celého systému financování regionálního školství z pohledu efektivnosti je jeho stávající obsah. Tím je myšlen rozsah financovaných oblastí, konkrétně věcné vymezení odpovědnosti státu při financování celého systému. Je to způsobeno faktorem omezení řídící role státu a naopak výraznému zvýšení autonomie škol a školských zařízení. Stát, tím je myšleno MŠMT, pak financuje mnohé oblasti, které nemůže nijak věcně ovlivňovat. Jednoduše řečeno rozhodují ředitelé škol, případně zřizovatel, a stát, MŠMT, platí. Z toho lze vyvodit, že je obtížnější zacílit na majoritní oblasti vzdělávání a dochází k rozmělňování disponibilních rozpočtových zdrojů státního rozpočtu. 0

Do značné míry se toto dotýká oblasti zajištění mezd provozních pracovníků škol a školských zařízení, jako je například školník. Někteří odborníci se shodují, že toto financování státem je pozůstatkem z dob, kdy stát plnil roli zaměstnavatele i u tzv. obecního školství. 0

Mercl nabádá, že jedinou možností státu jak zajistit svou odpovědnost je nutnost vysoké autonomie krajských úřadů v rozhodovacím procesu financování. Výsledkem této autonomie jsou samotné krajské normativy, které jsou v jednotlivých krajích více či méně odlišné i bez objektivních příčin. Hlavní příčinu rozdílné výše jednotlivých krajských normativů nelze definovat zcela jednoznačně. Normativ zohledňuje velké množství faktorů, které umožňují krajskému úřadu reagovat na konkrétní situaci. Kromě průměrného počtu vyučovacích hodin ve třídě či průměrného týdenního počtu hodin přímé pedagogické činnosti je na mysli i průměrný počet žáků ve třídě ve školách v rámci kraje anebo nezbytné dělení tříd v rámci výuky. Z těchto skutečností lze vyvodit, že v krajích s menší naplněností tříd bude normativ jiné výše, než v kraji s vysokou průměrnou naplněností tříd. 0

Mercl dále upozorňuje na fakt, že i když v současné době funguje financování regionálního školství poměrně dobře, nebude v možnostech státu řešit zvyšování finančních nároků některých oblastí školství neustálým zvyšováním finančních zdrojů. 0

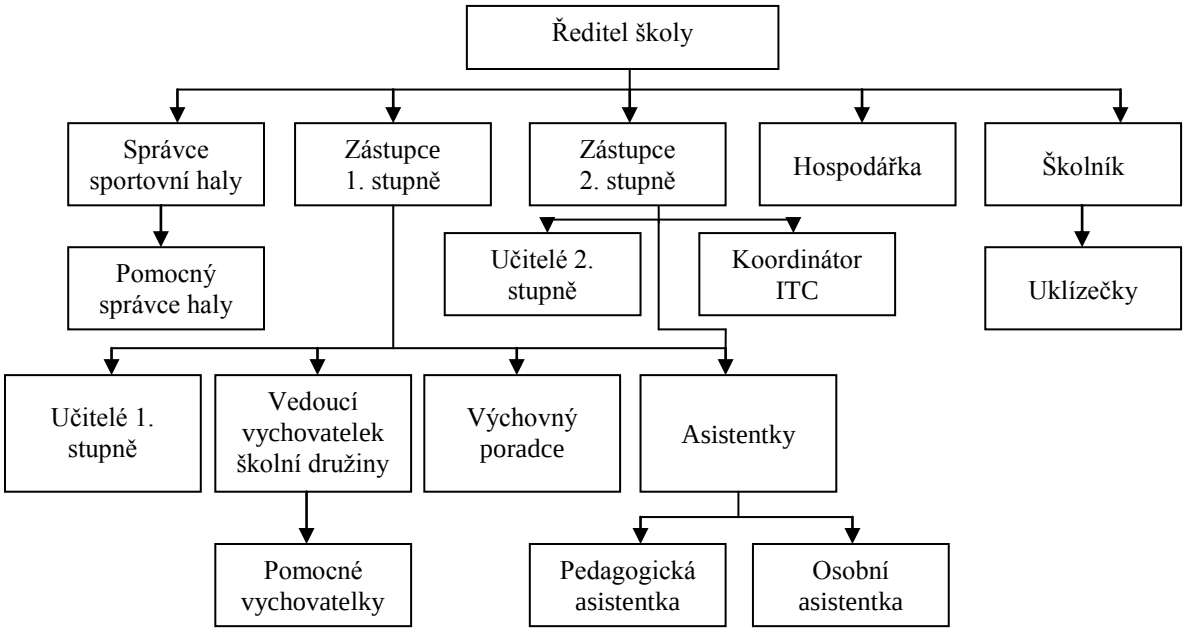
3 CHARAKTERISTIKA ZÁKLADNÍ ŠKOLY LITOMYŠL, T. G. MASARYKA 1145

ZŠ Litomyšl, T. G. Masaryka 1145 je jednou ze tří základních škol ve východočeském městě Litomyšl. Přes fakt, že zde působí ze všech škol nejkratší dobu, si dokázala najít oblibu u obyvatel města. Za důvody lze brát to, že je moderně zařízena a je umístěna nedaleko od obydlených sídlišť. Fotografie ZŠ je uvedena v příloze B.

Škola je příspěvkovou organizací města Litomyšl. Spadá pod ni Městská sportovní hala, která je situována v západní části nového školního areálu a uzavírá jeho vnitřní atrium. Mimo vyučování slouží veřejnosti. Hala tedy neslouží pouze pro školní potřeby, ale je k dispozici také různým sportovním sdružením. Pro potřebu turnajů těchto týmů, zde byla vybudována také tribuna pro 200 návštěvníků. Rozloha městské sportovní haly je taková, aby mohly halu využívat dvě třídy při tělocviku najednou. Součástí areálu školy je i venkovní sportoviště, které se nachází přibližně 150 m nad sportovní halou a které bylo realizováno již v roce 1996. Základní škola Litomyšl, T. G. Masaryka 1145 je rozměrově největší ve městě a studuje na ní i nejvíce žáků ze všech základních škol, které jsou ve městě Litomyšl. Velkou nevýhodou této základní školy je, že nemá vlastní školní jídelnu, a tak jsou všichni zaměstnanci i žáci nuceni využívat jídelnu sousední základní školy. [16]

3.1 Personální struktura

Personální struktura ZŠ Litomyšl, T. G. Masaryka 1145 je zobrazena na obrázku 3.



Obrázek 3: Schéma personální struktury

Zdroj: Vlastní zpracování podle [8]

Na chodu ZŠ Litomyšl, T. G. Masaryka 1145 se podílí 35 zaměstnanců, z nichž nejvyšším představitelem je ředitel školy. Tomu jsou přímo podřízeni 2 zástupci ředitele. Jeden je pro 1. a jeden pro 2. stupeň. Řediteli školy přímo podléhá také hospodářka, která zároveň plní i funkci sekretářky ředitele. Přímo odpovědný řediteli školy je i školník, ten má na starost bezproblémový chod celé školy a také úklid, který zajišťuje pět uklízeček, za které školník ručí řediteli školy. Jelikož k budově základní školy patří Městská sportovní hala, jejíž správou je také pověřen ředitel základní školy, vznikla tu funkce správce sportovní haly. Ten podléhá řediteli školy. Pro optimální správu haly byla později zřízena funkce pomocného správce haly, který je odpovědný správci. Kromě ředitele a dvou zástupců ředitele, je zde 18 pedagogů podílejících se na chodu základní školy. Přímo nadřízeným učitelům 1. stupně je zástupce ředitele pro první stupeň. Tomu se odpovídá také výchovný poradce a vedoucí vychovatelek školní družiny. Vedoucí vychovatelce pomáhají s hlídáním a staráním se o děti ve školní družině další dvě pomocné vychovatelky. Zástupci ředitele pro 2. stupeň podléhají vyučující na druhém stupni a koordinátor International Typeface Corporation (ITC). Ve výuce vypomáhají pedagogičtí a osobní asistenti, kteří podléhají zástupci ředitele podle toho, na jakém stupni působí.

Všichni zaměstnanci podílející se na chodu ZŠ Litomyšl, T. G. Masaryka 1145 tvoří podle slov ředitele sehraný tým. To je velice důležité, aby škola plnila svou funkci. K zajištění bezproblémového chodu je nutné, aby si každý uvědomil své postavení a pravomoci. Bez toho dochází ke zmatkům, nepříjemným situacím a nabourávání týmové práce. Tuto problematiku má v kompetenci řešit nejvyšší představitel instituce, kterým je ředitel školy. [24]

3.2 Zřizovatel

Zřizovatelem ZŠ Litomyšl, T. G. Masaryka 1145 je město Litomyšl, které se nalézá ve východní části Pardubického kraje, na pomezí Čech a Moravy. Je veřejnoprávní korporací dle zákona č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů a je evidováno pod IČ 276 944. Vedle základních úkolů samosprávného charakteru, tzv. samostatné působnosti, plní město současně i vybrané úkoly místní státní správy v rámci přenesené působnosti obce. Město Litomyšl plní úkoly, které jsou svěřeny obcím s běžnými obecními úřady, obcím s pověřenými obecními úřady a obcím s rozšířenou působností. [16]

Orgány města

Orgány města tvoří Zastupitelstvo města Litomyšl s 23 členy, které zřídilo kontrolní a finanční výbor a pro městské části Kornice, Nová Ves, Pazucha, Pohodlí, Suchá a Nedošín

osadní výbory. Dalším orgánem je Rada města Litomyšl, tvořena ze 7 členů, která si pro svou činnost zřídila poradní komise, mimo jiné i školskou komisi. Samozřejmě zde nalezneme Městský úřad (MÚ) Litomyšl v čele se starostou. Obec má zřízeno v současnosti 13 příspěvkových organizací, z nichž jednou je ZŠ Litomyšl, T. G. Masaryka 1145. [16]

Ve městě žije 10 226 obyvatel, a to včetně integrovaných obcí Nedošína, Pohodlí, Nové Vsi u Litomyšle, Kornic, Suché a Pazuchy. [16]

Historie

První písemná zmínka o Litomyšli se datuje již do roku 981 a pochází z Kosmovy kroniky české. Město se pyšní tisíciletou historií i pro to, že nedaleko procházela obchodní evropská stezka, tzv. Trstěnická stezka. Roku 1259 byla Litomyšl českým králem Přemyslem Otakarem II. povýšena na město a v roce 1344 zde Karel IV. založil biskupství. Vratislav II. z Pernštejna zde nechal vystavět renesanční zámek, který se od roku 1999 pyšní titulem světové památky UNESCO a v jeho zámeckém areálu se již od roku 1949 každoročně uskutečňuje věhlasný Mezinárodní operní festival Smetanova Litomyšl. [16]

Významné osobnosti

Nejvíce město proslavil skladatel Bedřich Smetana, který se zde narodil 2. března 1824 v zámeckém pivovaru. Litomyšlí prošel nespočet uznávaných umělců, z nichž bych jmenoval zejména malíře Julia Mařáka, spisovatelku Boženu Němcovou, Aloise Jiráska, po kterém je pojmenováno zdejší gymnázium, ve kterém učil a v jehož prostorách dříve působila i ZŠ Litomyšl, T. G. Masaryka 1145.

Litomyšl má ve znaku lilii a jeho partnerskými městy jsou nizozemský Roden, italské San Polo d´Enza a slovenská Levoča. [16]

3.2.1 Míra vlivu zřizovatele na řízení základní školy

V předchozí podkapitole je uvedeno, že zřizovatelem ZŠ Litomyšl, T. G. Masaryka 1145 je město Litomyšl. Tato část práce bude zaměřena na míru vlivu, jakou zřizovatel instituce má. Jakou měrou zasahuje do řízení a chodu školy. Tato míra vlivu bude posuzována na základě řízeného rozhovoru s ředitelem ZŠ Mgr. Pavlem Jirsou. Budou uvedeny i konkrétní případy, ve kterých je potřebný souhlas zřizovatele.

Tato problematika bude probrána v následujících oblastech:

- legislativa,
- finanční hledisko,
- investice,
- rivalita škol,
- školský odbor a rozvoj školství,
- hospodaření s Městskou sportovní halou,
- pozice manažera a jeho vize,
- personální problematika a výběr učebních pomůcek.

Legislativa

V poslední době se vedou obsáhlé diskuze o roli zřizovatelů škol. V zásadě panuje shoda na tom, že v českém vzdělávacím systému je míra vlivu zřizovatele určující pro rozvoj vzdělání v konkrétním místě, tedy obci či kraji, v němž daná instituce působí. Za hlavní problém lze považovat poněkud benevolentní legislativu v tomto ohledu. Záleží totiž především na vlastní aktivitě a ochotě zřizovatele, do jaké míry se zapojí v podpoře školství. Podpora je potřebná z hlediska finančního, ale zřizovatel může zasahovat i z hlediska metodiky. Nevyučuje se ani možnost, kdy systematickým sběrem informací, jejich důkladnou analýzou a konečným výsledkem, dojde k vyhodnocení kvality a efektivnosti dané ZŠ. Z tohoto hlediska potom může svou iniciativou navrhovat určitá opatření či změny, které by měly vést ke kvalitnějšímu vzdělávání. Mgr. Pavel Jirsa, ředitel ZŠ Litomyšl, T. G. Masaryka 1145, poukazuje, že zřizovatel zkouší vnuknout některé své názory na řízení ZŠ. Vždy je však každá věc podrobně prodiskutována a naleznou kompromis, který by měl uspokojit obě strany. Z tohoto pohledu se tedy ředitel a celá ZŠ Litomyšl, T. G. Masaryka 1145 necítí být do ničeho tlačeni. [24]

Finanční hledisko

Zřizovatel bezpochyby ovlivňuje školu z finančního hlediska. Sleduje, nebo sám stanovuje veškerý provozní rozpočet. To znamená, že si škola musí obhájit každou kapitolu rozpočtu. Je tím zároveň kladen důraz na hospodárné chování instituce. Zřizovatel sleduje plnění rozpočtu v průběhu období a může se pozastavit nad kteroukoli položkou. Všechny jeho připomínky a dotazy musí vedení ZŠ zodpovědět a zdůvodnit. Ředitel ZŠ Litomyšl, T. G. Masaryka 1145 zároveň ale dodává, že to nelze brát způsobem, že by byly pod přísnou kontrolou. Ano,

kontrola zde určitě probíhá a je potřebná. Na druhou stranu se vedení školy necítí mít svázané ruce a do řízení mu nikdo nezasahuje. [24]

Investice

Z hlediska investiční stránky, veškeré investiční výdaje je povinen ředitel školy projednávat se svým zřizovatelem. Při nákupu nad 60 000,- Kč je ZŠ nucena provést výběrové řízení. Toto řízení sestavuje přímo ředitel školy. Sám sestaví výzvu, její znění i rejstřík firem, které budou obeslány. Dále potom řídí otevírání obálek a má také na starosti vyhodnocení. Současná kritéria, kterými se řídí vyhodnocování výběrových řízení pod vedením ředitele ZŠ Litomyšl, T. G. Masaryka 1145, tvoří ze 70% nabídková cena a ze zbývajících 30% je nahlíženo na ostatní služby. Těmi mohou být například doprava, servis, dodání apod. [24]

Rivalita škol

Praxe ukazuje nemilou skutečnost, že ředitelé ZŠ nemají zájem spolupracovat se svými zřizovateli. V oblasti, ve které jejich škola působí, je většinou více základních škol. Všechny mají stejného zřizovatele a všechny spolu vzájemně soupeří, neboť mezi nimi existuje konkurence. Z tohoto důvodu školy nechtějí se svými zřizovateli probírat veškeré interní informace, nebo se přizpůsobovat návrhům zřizovatele. Stejně tak jednotlivé školy nejeví zájem spolupracovat a komunikovat mezi sebou. Ředitelé mají odpovědnost a zájem na efektivním a fungujícím chodu své školy. Nechtějí udělat takový krok, který by je navenek ohrozil a přilepšil tak konkurenční škole. [24]

Školský odbor a rozvoj školství

Důležitý faktor v komunikaci a i samotném rozvoji regionálního školství je vedoucí školského odboru. Pokud je na této pozici aktivní osoba s vlastními zkušenostmi ze vzdělávání, může škole zajistit prostředky, které zlepší nejen komunikaci, ale právě i rozvoj školství. Za tyto prostředky se považuje například personál, ale neméně důležité jsou i finanční prostředky. Vedoucí školského odboru plní funkci prostředníka mezi politickou a školskou či rodičovskou sférou. V případě ZŠ Litomyšl, T. G. Masaryka 1145 není MÚ Litomyšl příliš aktivní. Z pozice zřizovatele sleduje financování těchto programů a zaujal spíše opatrný přístup k této problematice. Lze tedy konstatovat, že rozvoj školy záleží především na řediteli dané instituce a jeho uvážení. Nelze mluvit o aktivním zapojení školského odboru, který by ze své vlastní iniciativy zapojoval větší mírou do řízení a rozvoje ZŠ. [24]

Hospodaření s Městskou sportovní halou

MÚ Litomyšl zřídil novou Městskou sportovní halu, která slouží také jako tělocvična pro výuku ZŠ Litomyšl, T. G. Masaryka 1145. Správou této budovy pověřil ředitele ZŠ. Ten má v tomto směru volné ruce, co se rozhodování a hospodaření týká. Může tedy například pronajímat halu veřejnosti, z čehož plynoucí peněžní prostředky zůstávají škole. Zřizovatel pouze nahlíží na rozpočet a poskytuje peněžní prostředky na provoz. [24]

Pozice manažera a jeho vize

Ředitel ZŠ plní roli manažera, který má určité vize a plány s danou institucí. Toto hledisko řešil MÚ Litomyšl pouze ve výběrovém řízení na pozici ředitele ZŠ. Od nástupu Mgr. Pavla Jirsy do funkce, roku 1996, s ním na toto téma nikdo rozhovor nevedl. [24]

Personální problematika a výběr učebních pomůcek

Při pohledu na stránky personální a organizační, přijímání či propouštění zaměstnanců a jejich smluvní vztah je plně v kompetenci ředitele. Výběr školních pomůcek a učebnic si ZŠ Litomyšl, T. G. Masaryka také řídí sama. [24]

Praktické příklady a shrnutí

Z předchozích odstavců může vyplynout, že vedení školy není teoreticky nikterak omezováno. Nyní bude uvedeno několik příkladů, kdy se však bez zřizovatele neobejdou.

Například u projektů či žádostí musí zřizovatel připojit svůj podpis. Schvaluje tedy tyto aktivity a žádá svým jménem o prostředky pro danou školu. [24]

Jmenuje školskou radu, ve které má své 2 zástupce. Dále sestavuje provozní rozpočet, se kterým je škola nucena hospodařit. [24]

Shrnutím všeho výše uvedené v této podkapitole lze konstatovat, že určitý vliv zřizovatele je patrný ve finanční stránce. Zřizovatel schválí investiční výdaj, ředitel ZŠ provede výběrové řízení. Poté oznámí zřizovateli výherce řízení. Samotnou investici potom nakupuje zřizovatel svým jménem. Dále zřizovatel sestavuje, nebo dohlíží na sestavení provozního rozpočtu a průběžně jej kontroluje. Tato kontrola však není myšlena tak, že by musela škola odůvodňovat každý drobný výdaj.

3.3 SWOT analýza Základní školy Litomyšl, T. G. Masaryka 1145

V této podkapitole je na ZŠ Litomyšl, T. G. Masaryka 1145 aplikována SWOT analýza, která byla vytvořena na základě řízeného rozhovoru s ředitelem této školy. Instituce je oblíbenou ZŠ v obci se spádovou oblastí. Je moderně zařízena oproti konkurenci, zavádí rozvojové programy pro podporu výuky. Konkrétně například hodiny anglického jazyka s rodilými mluvčími, čímž napomáhají ke zdokonalování znalosti tohoto oboru.

Mezi slabými stránkami vyniká fakt, že škola nemá vlastní školní jídelnu. Využívá služeb sousední ZŠ. Nemůže tedy efektivněji hospodařit s majetkem, ale je nucena platit za tuto externí službu. Na tento problém navazují další skutečnosti. Jelikož jídelnu využívá i nedaleké gymnázium, navštěvují ji tedy tři instituce, je nutné sladit rozvrhy žáků jednotlivých škol, aby se polední přestávky nepřekrývaly, ale navazovaly na sebe a byl tak zajištěn bezproblémový chod jídelny.

Značným problémem je také stárnoucí pedagogický sbor. Učitelská profese není již tak oblíbena jako dříve. Mladé lidi lákají více jiné obory. Na tuto skutečnost navazují vnější hrozby. [24]

V předchozím odstavci je zmíněn problém stárnoucí populace učitelů. V souvislosti s tím je jako hrozba brán fakt, že i když mladí kantoři vystudují a nastoupí na některou školní instituci, později tuto pozici opouštějí z důvodu lepší a zajímavější práce, než je školství. Velkou hrozbou je také zvyšování drogové závislosti žáků. Ta je nebezpečná především tím, že si toto riziko společnost málo uvědomuje. Vyplývá i z úpadku morálky a negativních vlivů ve společnosti. [24]

Většinu faktorů, které ohrožují, nebo naopak posilují ZŠ Litomyšl, T. G. Masaryka 1145 přehledně znázorňuje obrázek 4.

Silné stránky	Slabé stránky
Mimoškolní a mimotřídní akce Poloha budovy školy Využití IT vybavení Spolupráce se zahraničními školami Kvalitní zázemí školy Dopravní dostupnost Školní klub Školní časopis Aprobovanost pedagogů Image školy na veřejnosti Městská sportovní hala	Stárnoucí pedagogický sbor Žádné kontakty s "odběrateli" (sš, gym, sou) Žádné specializované kurzy (tanec, zpěv) Malá provázanost mezi I. a II. stupněm Rostoucí poškozování školního vybavení Absence školní jídelny Nedostatek učeben
Příležitosti	**Hrozby**
Celoživotní vzdělávání Zvýšení veřejných výdajů na vzdělání Specializované kurzy Školní projekty ku příležitostem pro veřejnost Nová kurikula	Úbytek populace Problémy s obnovou pedagogického sboru Skeptický pohled pedagogů na školství a jeho budoucnost Sklon podřizovat se negativním jevům ve společnosti Úpadek morálky Slučování škol Lepší uplatnění pedagogických pracovníků než ve školství Hrozba zvyšování drogové závislosti žáků Nezájem podnikatelů spolupracovat se školami

Obrázek 4: SWOT analýza ZŠ Litomyšl, T.G. Masaryka 1145

Zdroj: Vlastní zpracování podle [24]

4 HOSPODAŘENÍ ZÁKLADNÍ ŠKOLY LITOMYŠL, T. G. MASARYKA 1145

Náplní této kapitoly je analýzy hospodářské činnosti ZŠ Litomyšl, T. G. Masaryka 1145. Bude popsáno, jaké finanční zdroje škola využívá. Dále bude uveden rozbor rozpočtů v letech 2009 až 2013. Jelikož instituce hospodaří v rámci hlavní činnosti i vedlejší doplňkové činnosti, musí tyto rozpočty vést odděleně.

4.1 Hlavní činnost

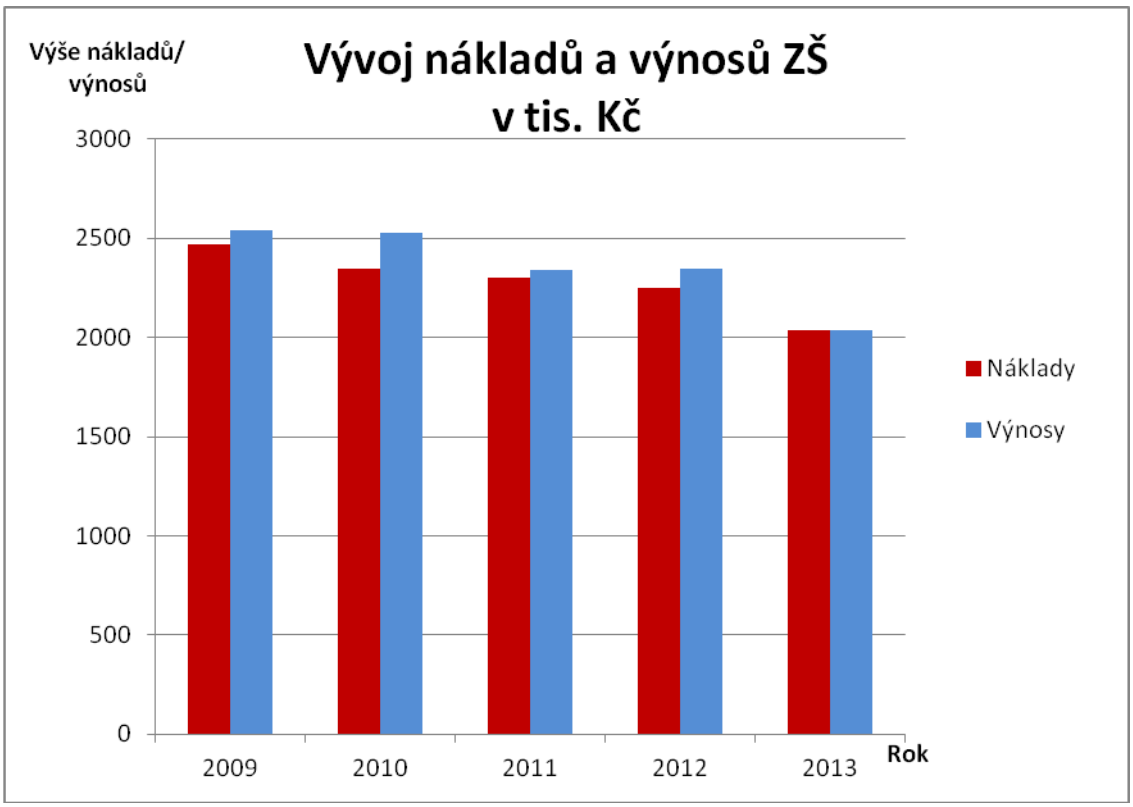
Mezi hlavní zdroje, se kterými ZŠ hospodaří v rámci hlavní činnosti, patří:

- příspěvky od zřizovatele, obce Litomyšl,
- příspěvek ze státního rozpočtu, stanovený podle normativů krajského úřadu,
- vlastní zdroje, například příspěvky od žáků,
- fondy, fond kulturních a sociálních služeb (FKSP),
- cizí zdroje,
    - dary od fyzických nebo právnických osob,
        - účelové, například na provoz, nebo učební pomůcky,
        - neúčelové,
    - dotace z Evropské unie. [11]

ZŠ Litomyšl, T. G. Masaryka 1145 hospodaří především s příspěvky od zřizovatele, příspěvky ze státního rozpočtu a s fondem FKSP. V rozpočtech za roky 2009 až 2013 nejsou zmínky o darech od fyzických či právnických osob ani příspěvků od žáků.

4.1.1 Příspěvky od zřizovatele

Hlavní peněžní prostředky, které zajišťují chod ZŠ Litomyšl, T. G. Masaryka 1145, jsou příspěvky od zřizovatele. V obrázku 5 je zachycen vývoj nákladů a výnosů školy v letech 2009 až 2013.



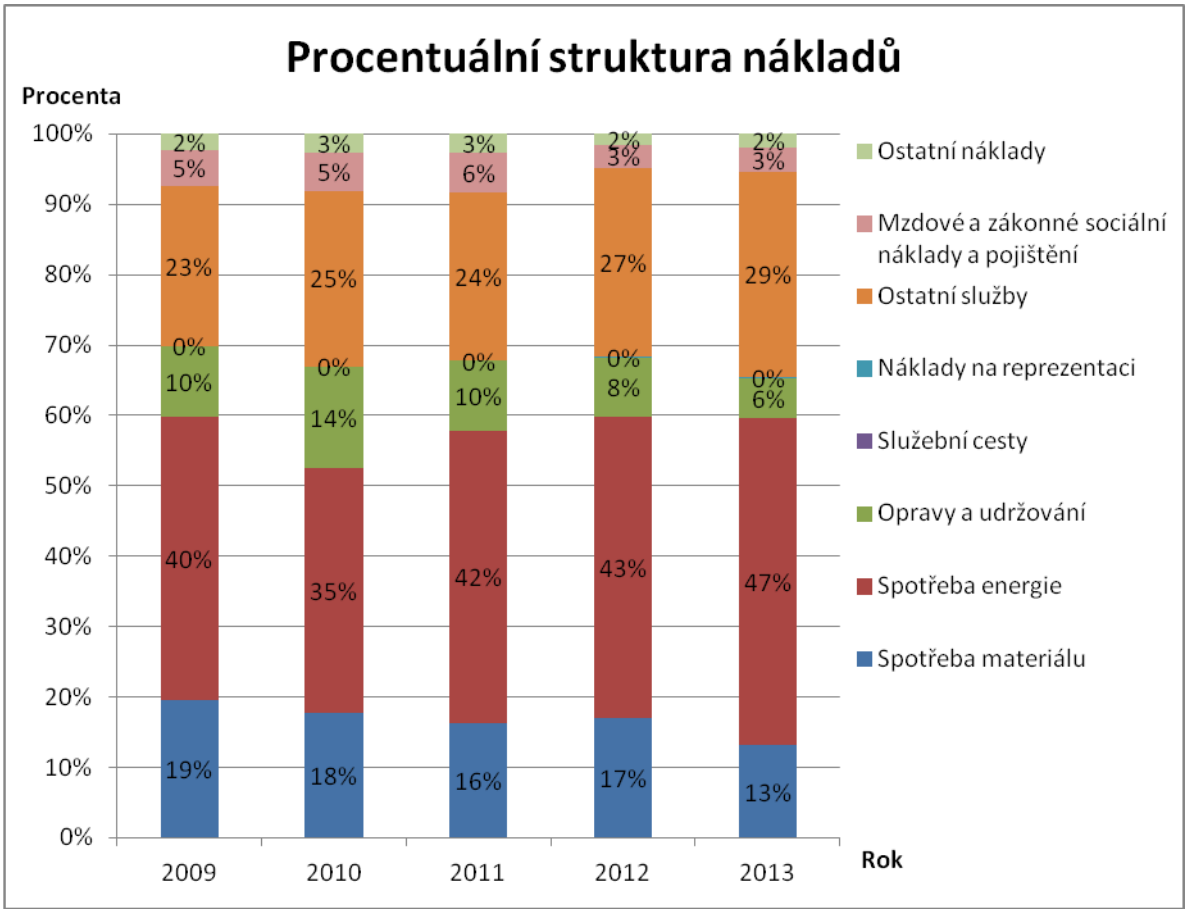
Obrázek 5: Vývoj nákladů a výnosů ZŠ

Zdroj: Vlastní zpracování podle [8]

Z obrázku 5 na první pohled vyplývá, že škola se v letech 2009 až 2013 nedostala do záporného hospodářského výsledku. Hospodaření tedy lze považovat za dobré, jelikož se škola v průběhu pěti let nedostala do finančních problémů. Na druhou stranu je patrno, že se meziročně snižují nejen náklady, ale i výnosy. To lze brát jako výstrahu do budoucna. Ceny materiálu a energií budou současně s inflací stoupat a je potřebné se na tuto situaci zajistit. Do této úvahy je nutné také zahrnout fakt, že se jedná o hlavní činnost, která je především dotována. V následující podkapitole bude probírána vedlejší činnost školy, která by již měla dosahovat kladného hospodářského výsledku, aby se škole vyplatilo ji spravovat. A právě z tohoto kladného výsledku hospodaření instituce může kompenzovat nižší výnosy z hlavní činnosti.

Na otázku, zda ZŠ Litomyšl, T. G. Masaryka 1145 uvažovala o bankovní či nebankovní výpůjčce na opravy či investice většího rozsahu, ředitel školy uvedl, že s touto možností vůbec nekalkulují. Instituce sice má svou právní subjektivitu a tudíž může žádat o úvěrové půjčky, ale snaží se vyjít s prostředky, které má a pokud to nebude opravdu nutné, tak se nezadlužovat. [24]

Na následujícím obrázku 6 je zachycena procentuální struktura nákladů spojených s hlavní činností.



Obrázek 6: Procentuální struktura nákladů

Zdroj: Vlastní zpracování podle [8]

Nejnákladnější položkou na provoz školy je spotřeba energie. Ta zaujímá téměř polovinu celkových nákladů. Druhou nákladově nejobjemnější složkou jsou ostatní služby. Pod nimi si lze představit například IT služby, internet, bezpečnostní agenturu, telekomunikační síť či svoz odpadků. Zhruba 15% až 20% z celkových nákladů představuje spotřeba materiálu. Pod tuto položku spadají veškeré drobné nákupy, jako je například nákup kancelářských či hygienických potřeb. Náklady na opravy a udržování se pohybují okolo 10% z celkových nákladů školy. Jejich hodnoty však za poslední čtyři roky klesají. Další v pořadí jsou již méně nákladné kapitoly rozpočtu, mezi které spadají náklady na zákonné sociální pojištění, náklady na služební cesty, nebo náklady na reprezentaci, které jsou shrnuty společně v ostatních nákladech.

Z obrázku 6 také lze vyčíst, že se dlouhodobě poměr mezi jednotlivými nákladovými položkami výrazně nemění. Také pořadí jednotlivých skupin nákladů zůstává v letech 2009 až

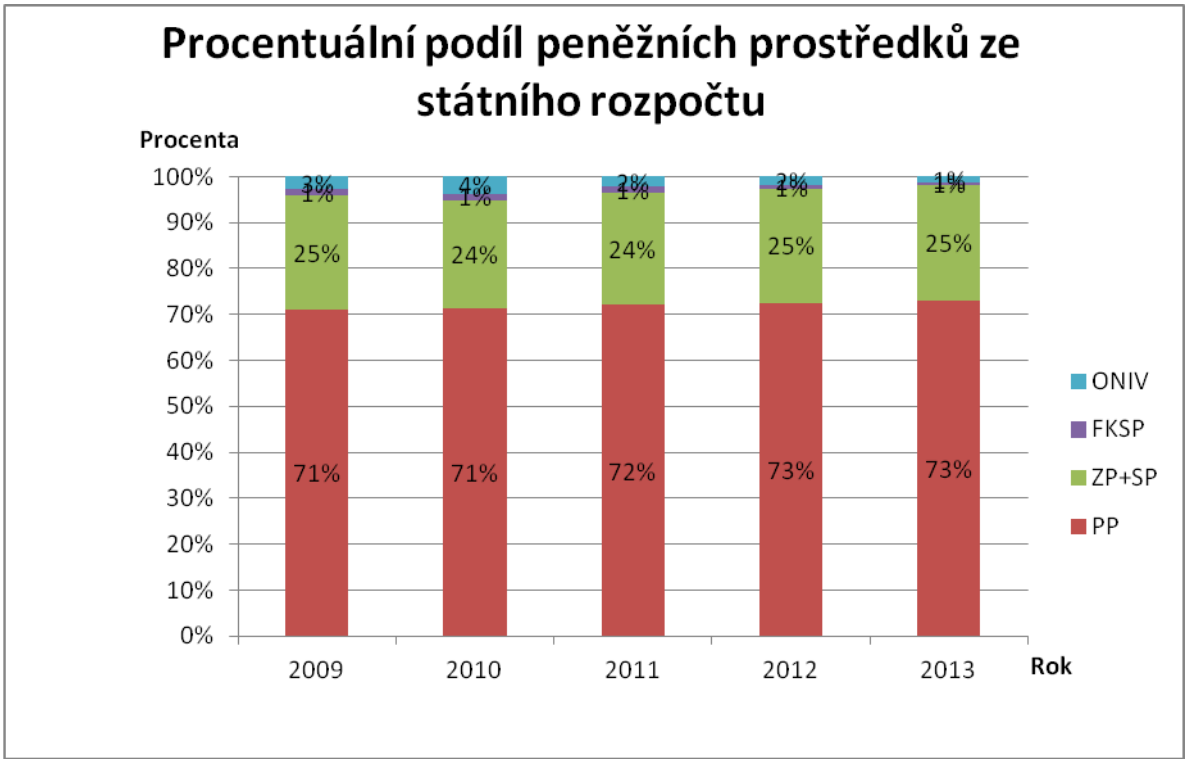
2013 stejné. Tohoto faktu je nutno si uvědomit především při sestavování rozpočtu na další hospodářský rok.

Ke spotřebě energie ředitel ZŠ Litomyšl, T. G. Masaryka 1145 Mgr. Pavel Jirsa uvedl, že škola dostává přidělený určitý objem peněžních prostředků na pokrytí této položky v rozpočtu. Je však téměř pravidlem, že je tento objem nedostačující a skutečné náklady jsou vyšší než očekávané. V takovém případě zřizovatel, MÚ Litomyšl, zkontroluje přesný stav nákladů na spotřebu energie a nedoplatek vyrovná. Škola však samozřejmě nemůže spoléhat na to, že nedoplatky budou vždy uhrazeny MÚ Litomyšl, a musí se tedy chovat hospodárně. [24]

4.1.2 Příspěvky ze státního rozpočtu

Příspěvky ze státního rozpočtu z kapitoly MŠMT tvoří nedílnou součást financování regionálního školství. Nefinancují provoz jako takový, ale zajišťují peněžní prostředky na platy pedagogů (PP), zdravotní pojištění (ZP), sociální pojištění (SP), FKSP a ostatní neinvestiční výdaje (ONIV).

Na obrázku 7 je znázorněn procentuální podíl jednotlivých kapitol peněžních prostředků ze státního rozpočtu.



Obrázek 7: Procentuální podíl peněžních prostředků ze státního rozpočtu

Zdroj: Vlastní zpracování podle [8]

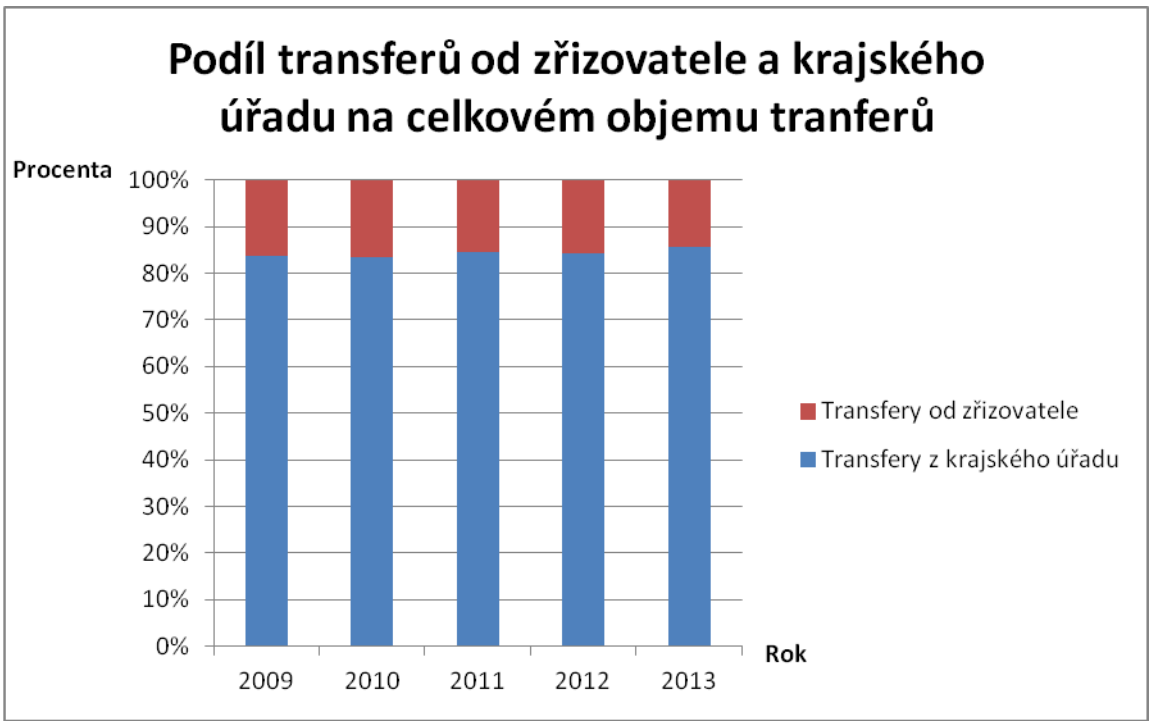
Z obrázku 7 lze vyčíst, že nejobjemnější položku v rámci peněžních prostředků ze státního rozpočtu tvoří platy pedagogů. V letech 2009 až 2013 vždy zaujímají 70% z celkových příspěvků. 25 % z celkového objemu peněžních prostředků potom zaujímá povinné zákonné ZP a SP. ONIV v roce 2010 zabíraly 4% z celkového transferu. V ostatních letech se snížily a pohybují se v rozmezí mezi 1% a 2%. Pod položkou ONIV si lze představit náklady na učební a ochranné pomůcky, další vzdělávání pedagogických pracovníků, příspěvky na plavání a stravování. FKSP tvoří zpravidla 1% z celkového objemu peněžních prostředků. Z tohoto fondu je financován například kulturní zájezd na divadelní představení pro zaměstnance školy. [24]

4.2 Porovnání transferů zřizovatele s transfery ze státního rozpočtu

V této části bude názorně zobrazen podíl, jakým se vzájemně dělí financování ZŠ Litomyšl, T. G. Masaryka 1145 od zřizovatele, MÚ Litomyšl, a složky státního rozpočtu, tedy kraje, v tomto případě je to kraj Pardubický.

Jak je již uvedeno výše, krajský úřad poskytuje peněžní prostředky v rámci krajských normativů především na platy pedagogů, zdravotní a sociální pojištění a fond kulturních a sociálních služeb. Významnou částí této kapitoly výdajů jsou tzv. ostatní neinvestiční výdaje. Mezi ně se řadí další vzdělávání pedagogických pracovníků nebo učební pomůcky. ZŠ Litomyšl, T. G. Masaryka z tohoto peněžního souboru dotuje také stravování a plavání žáků. Peněžní prostředky plynoucí od zřizovatele financují především provoz budovy. [8]

Na obrázku 8 je zobrazen procentuální podíl transferů ze státního rozpočtu, prostřednictvím krajského úřadu, a od zřizovatele, MÚ Litomyšl.



Obrázek 8: Podíl transferů od zřizovatele a krajského úřadu na celkovém objemu transferů

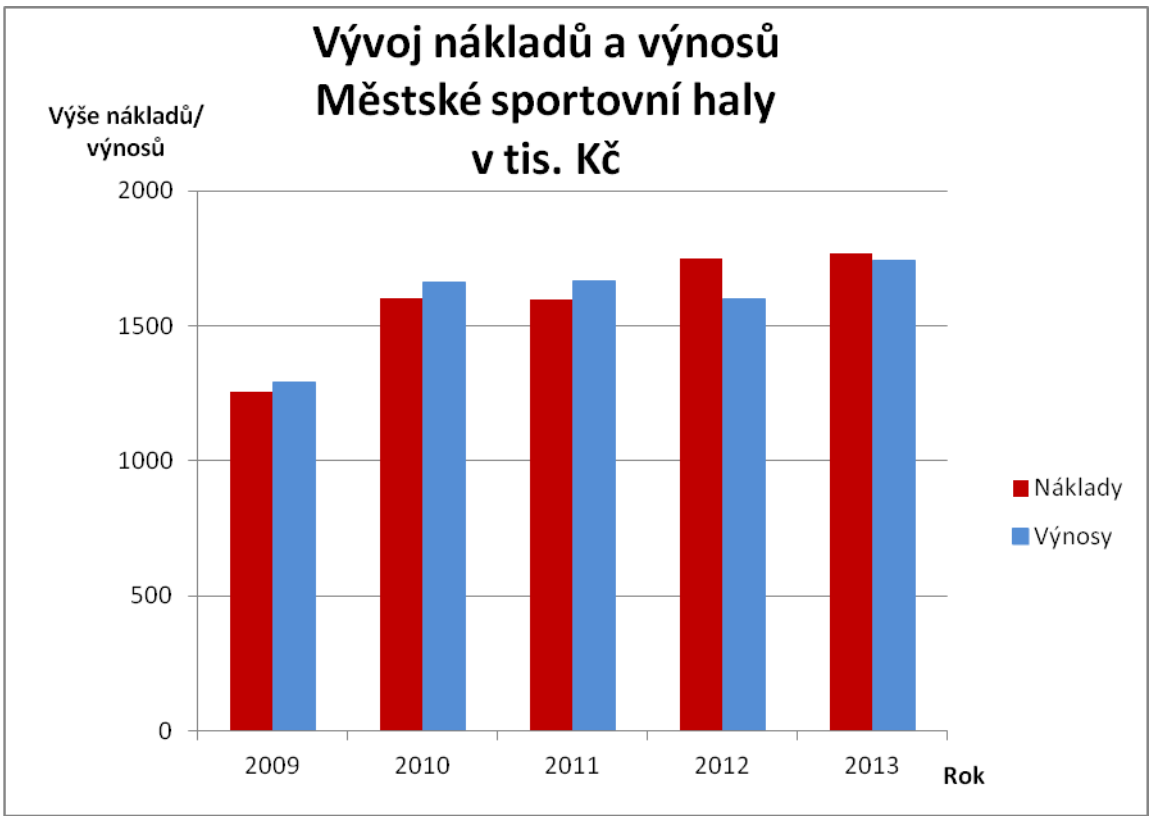
Zdroj: Vlastní zpracování podle [8]

Z obrázku 8 je patrné, že přes 80% peněžních prostředků čerpá školní instituce ze státního rozpočtu. Tento jev lze sledovat ve všech pěti letech, tudíž z toho lze vyvodit, že se nejedná jen o dočasnou záležitost, ale že tato skutečnost trvá dlouhodobě a nelze tedy ani předpokládat, že by se situace měla měnit.

4.3 Vedlejší činnost

Druhou kapitolou hospodaření školy je vedlejší neboli doplňková činnost, kterou má daná instituce uvedenou ve zřizovací listině. V tomto případě se jedná o údržbu a správu Městské sportovní haly. [11]

Vedlejší doplňková činnost může škole poskytovat další peněžní zdroje Je tedy v jejím zájmu, aby tuto činnost řídila efektivně. Řediteli ZŠ Litomyšl, T. G. Masaryka 1145 je svěřena správa Městské sportovní haly. Provoz je dotován z MÚ v Litomyšli. Následující obrázek 9 znázorňuje hospodaření v letech 2009 až 2013.



Obrázek 9: Vývoj nákladů a výnosů Městské sportovní haly

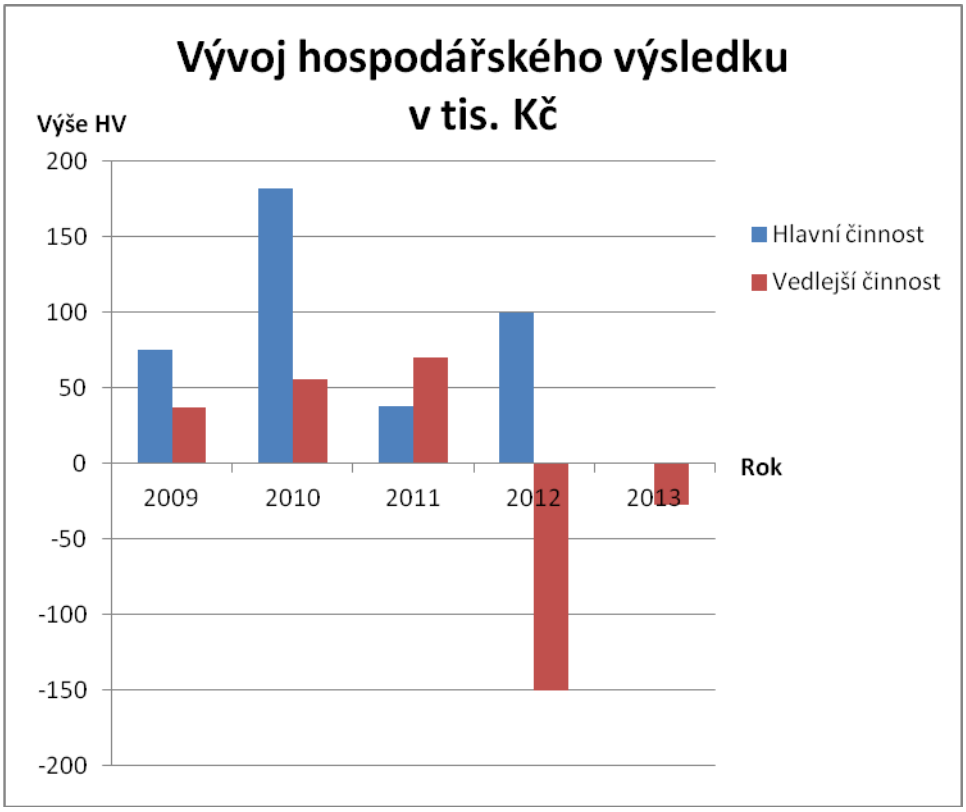
Zdroj: Vlastní zpracování podle [8]

Z obrázku 9 lze sledovat v letech 2009 až 2011 stoupající ziskovost. V roce 2009 převýšily výnosy náklady o 37 000,- Kč. V dalším roce 2010 potom o 56 000,- Kč a v roce 2011 dosáhl hospodářský výsledek 70 000,- Kč. V letech 2012 a 2013 byl hospodářský výsledek záporný. To bylo způsobeno větším rozsahem oprav, které byly naplánovány na tyto roky. V roce 2012 byla Městská sportovní hala ve ztrátě 150 000,- Kč. I přes pokračující rekonstrukci se podařilo v roce 2013 ztrátu snížit na 27 000,- Kč.

Lze předpokládat, že v následujícím roce by se měla hospodářská činnost Městské sportovní haly vrátit do kladných čísel a přinášet peněžní zdroje ZŠ Litomyšl, T. G. Masaryka 1145, jelikož za posledních pět let, pokud dosáhla kladného hospodářského výsledku, byl vždy vyšší než ztráta v posledním roce. Dalším ukazatelem proč lze předpokládat kladný hospodářský výsledek v následujícím hospodářském roce je tendence rostoucích výnosů. I když se významně navýšil objem nákladů, v roce 2013 byly výnosy nejvyšší za posledních pět let. Třetím důvodem této predikce je fakt, že plánované opravy jsou dokončeny a dofinancovány. Nebudou tedy už zvyšovat stranu nákladů.

4.4 Porovnání hlavní a vedlejší činnosti Základní školy Litomyšl, T. G. Masaryka 1145

Při porovnání hospodářských výsledků z hlavní a vedlejší činnosti za roky 2009 až 2013 lze vysledovat, že hlavní a vedlejší činnost ZŠ Litomyšl, T. G. Masaryka nejsou nijak vzájemně propojeny. To potvrzuje fakt, že rozpočty jsou vedeny odděleně a nikterak spolu nesouvisí. Názorně to ukazuje obrázek 10.



Obrázek 10: Vývoj hospodářského výsledku hlavní a vedlejší činnosti

Zdroj: Vlastní zpracování podle [8]

Z obrázku 10 vyplývá, že hospodářský výsledek u vedlejší činnosti od roku 2009 konstantně roste až do roku 2011. V roce 2009 vykázala vedlejší činnost profit ve výši 37 000,- Kč, v roce 2010 se navýšil na 56 000,- Kč a v roce 2011 vystoupal na 70 000,- Kč. V roce 2012 zaznamenala vedlejší činnost propad do ztrátových čísel na hodnotu 150 000,- Kč. Toto bylo způsobeno plánovanými opravami. V roce 2013 se již ztráta zmenšila na 27 000,- Kč. Lze předpokládat, že v roce 2014 se vedlejší činnost vrátí do kladného hospodářského výsledku. Oproti tomu výsledek hlavní činnosti je v každém roce jiný. Vždy však hospodářský výsledek z hlavní činnosti zůstává v kladných číslech. V roce 2009 dosáhla hlavní činnost kladného hospodářského výsledku ve výši 75 000,- Kč, v roce 2010 byl výsledek hospodaření nejvyšší za celé sledované období 182 000,- Kč. Rok 2011 zaznamenal

pokles, avšak stále kladný výsledek 38 000,- Kč. V roce 2012 výnosy převýšili náklady o 100 000,- Kč a v roce 2013 hlavní činnost vykázala vyrovnaný rozpočet, hospodářský výsledek tak byl 0,- Kč.

ZÁVĚR

Cílem této práce bylo zhodnocení řízení a provozování vybrané základní školy. Práce je rozdělena do čtyř kapitol. V první kapitole jsou definovány základní pojmy v problematice školství, je kladen důraz na roli ředitele. Dále je zde vysvětlena SWOT analýza, která je aplikována ve třetí kapitole na konkrétní instituci. Druhá kapitola se věnuje vysvětlení financování školství, zejména základního školství.

Ve třetí kapitole je charakterizována Základní škola Litomyšl, T. G. Masaryka 1145. Je popsán zřizovatel této školy, kterým je obec Litomyšl a také je vysvětlena personální struktura vybrané školy. Dále je práce zaměřena na míru vlivu zřizovatele základní školy. Je vysvětleno, v čem má ředitel základní školy omezené kompetence a naopak, v čem má volné rozhodování. Na základní školu byla aplikována SWOT analýza, která měla za úkol zjistit silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby Základní školy Litomyšl, T. G. Masaryka 1145. Za hrozbu současného školství lze považovat fakt, že je nedostatek pedagogických pracovníků, respektive tito pracovníci, kteří dosáhli vzdělání v tomto oboru, míří do jiných odvětví za zajímavější prací. V poslední čtvrté kapitole je proveden rozbor hospodaření školy. Základní škola Litomyšl, T. G. Masaryka hospodaří v hlavní, tak i ve vedlejší činnosti, kterou je správa Městské sportovní haly.

K dosažení cíle práce byl použit řízený rozhovor s Mgr. Pavlem Jirsou, ředitelem Základní školy Litomyšl, T. G. Masaryka 1145. Řízení je hodnoceno z hlediska míry vlivu zřizovatele na ředitele. Vliv zřizovatele na Základní škole Litomyšl, T. G. Masaryka 1145 je spatřován zejména ve finanční stránce. Zřizovatel sestavuje rozpočet a nakupuje investice. Slabý vliv je pozorován v nedostatečné emancipaci zřizovatele v rozvoji vzdělávání. Závisí zejména na vedoucím školského odboru. Je-li na této pozici aktivně se zapojující osoba, může přinášet školám užitek. Ten představuje například personál, nebo i peněžní prostředky, které mohou zajistit vyšší úroveň materiálního vybavení školy.

Provozování Základní školy Litomyšl, T. G. Masaryka 1145 je hodnoceno analýzou hospodaření v rámci základních veličin, kterými jsou příjmy a výdaje školy z let 2009 až 2013 z hlavní i vedlejší činnosti. Škola za sledované období dosáhla vždy kladného hospodářského výsledku. Výjimku tvořil rok 2013, kdy škola vykázala vyrovnaný rozpočet.

Po této analýze hospodaření lze škole doporučit udržovat nadále její vedlejší činnost. Správou Městské sportovní haly má možnost získat peněžní prostředky, jelikož v případě kladného hospodářského výsledku tyto prostředky zůstávají škole. Ze zkoumaného období

v letech 2009 až 2013 lze vyvodit, že škola svou vedlejší činnost řídí hospodárně. V posledních dvou letech zkoumaného období sice bylo dosaženo záporného hospodářského výsledku, to však bylo způsobeno plánovanými opravami většího rozsahu a tato ztráta se poměrně rychle daří snižovat a lze předpokládat, že v následujícím roce bude dosaženo již kladného výsledku hospodaření.

Po zhodnocení řízení sledované základní školy, které je probráno ve třetí kapitole, a jejího hospodaření, kterým se zabývá čtvrtá kapitola, lze konstatovat, že instituce je po finanční stránce stabilní, nezatížená bankovními či nebankovními půjčkami. Je konkurenceschopná vůči ostatním školám působícím v dané oblasti.

Ředitel základní školy není v rozhodování významněji vázán zřizovatelem školy. Dominantní vliv zřizovatele byl spatřen pouze v investiční stránce.

Budoucnost školy lze vidět v udržování spolupráce se zahraničními školami v rámci jejího rozvoje a efektivní správou Městské sportovní haly, která by měla škole přinést peněžní prostředky.

POUŽITÁ LITERATURA

[1] ASOCIACE ŘEDITELŮ ZÁKLADNÍCH ŠKOL. [online]. [cit. 2015-03-25]. Dostupné z WWW: http://www.asociacezs.cz/index.php?page_id=stanovy.

[2] BÖS, D. (1986) Public Enterprise Economics. Elsevier Science Publishers, Amsterdam

[3] CEJTHAMR, V. a DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

[4] DVOŘÁK, Dominik. *Česká základní škola: vícepřípadová studie*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2010, 310 s. ISBN 978-80-246-1896-8.

[5] EUROPEAN COMMISSION, EACEA. Organizace vzdělávací soustavy České republiky 2009/2010. [online]. Česká republika: Eurybase, 2012.[cit. 17. února 2015]. Dostupné na: http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/eurybase/ eurybase_ full_reports/CZ_CS.pdf

[6] EVJÁKOVÁ, Eva. Legislativa a financování soukromých škol. [online]. [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: http://www.zkola.cz/rodice/vybirameskolu/soukrome-cirkevni-skoly/Stranky/Legislativa-a-financov%C3%A1n%C3%AD-soukrom%C3%BDch-%C5%A1kol.aspx

[7] FIDLER, B., ATTON, T. The Headship Game. The challenges of contemporary school leadership. London : RoutledgeFalmer, 2004. 248 s. ISBN: 0415277817.

[8] Interní materiály Základní školy Litomyšl, T. G. Masaryka 1145. Litomyšl

[9] JANDOUREK, Jan. *Sociologický slovník*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2001, 285 s. ISBN 80-7178-535-0.

[10] KADEČKA, Stanislav et. al. Základy správního práva pro ekonomy. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2003. 220 s. ISBN 80-210-3050-X.

[11] KOLEKTIV AUTORŮ. Výběr legislativy pro ředitele základních škol: [praktické rady pro ředitele škol]. Praha: Raabe, 2012. 96 s. ISBN 978-80-87553-42-8.

[12] KOTÁSEK, J. Národní program rozvoje vzdělávání v České republice: Bílá kniha. 1. Vyd. Praha: Ústav pro informace ve vzdělávání, 2001. 98 s. ISBN 80-211-0372-8.

[13] Listina základních práv a svobod: komentář. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, xxv, 906 s. Komentáře (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7357-750-6.

[14] MATOUŠKOVÁ, Zdena. Krok první: Popis financování školství. Učitelské noviny, 2010, roč. 113, s. 15. ISSN 0139-5718.

[15] MĚSTO LITOMYŠL. Fotogalerie budovy ZŠ T. G. Masaryka1145. [online]. [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: http://www.litomysl.cz/3zs/foto/velke/budova04.jpg

[16] MĚSTO LITOMYŠL: Základní údaje. [online]. [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: http://www.litomysl.cz/?id_str=1311053145839

[17] MMF (2001) Government Finance Statistics Manual 2001. Mezinárodní měnový fond, dostupné na http://www.imf.org/external/pubs/ft/gfs/manual/index.htm

[18] MŠMT ČR. Vzdělávací soustava. [online]. [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/vzdelavaci-soustava

[19] Národní ústav pro vzdělávání, školského poradenského zařízení a zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků. Základní vzdělávání [online]. 2011 [cit. 2015-03-07]. Dostupné z: http://www.nuv.cz/cinnosti/kurikulum-vseobecne-a-odborne-vzdelavani-a-evaluace/zakladni-vzdelavanilang=1

[20] NISKANEN, W. A. (1994) Bureaucracy and Public Economics. Edward Elgar

[21] OCHRANA, František, Jan PAVEL a Leoš VÍTEK. *Veřejný sektor a veřejné finance: financování nepodnikatelských a podnikatelských aktivit*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 261 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3228-2.

[22] PILNÝ, Jaroslav. *Ekonomika veřejného sektoru*. Vyd. 2., (upr. a dopl.). Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007, 248 s. ISBN 978-80-7395-021-7.

[23] RUBEŠ, P. (2003) Co patří nám všem aneb Stát jako vlastník. in Ekonom, č. 13/2003

[24] Řízený rozhovor s ředitelem Základní školy Litomyšl, T. G. Masaryka 1145 Mgr. Pavlem Jirsou.

[25] SOUTHWORTH, Geoff. *Primary school leadership in context: leading small, medium, and large sized schools*. 1st pub. London: Routledge Falmer, 2004, 191 s. ISBN 0415303966.

[26] TETŘEVOVÁ, L. Veřejná ekonomie. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2008. 185 s. ISBN 978-80-86946-79-5.

[27] Učitelstké noviny: Krok první: Popis regionálního školství. [online]. roč. 2010, č. 26 [cit.2015-04-24]. Dostupné z: http://www.ucitelskenoviny.cz/?archiv&clanek=5406&PHPSESSID=4ac63d6ebd32f9f5b3698c4a70f855b5

[28] VALENTA, J. Školské zákony a prováděcí předpisy s komentářem. 5. aktualizované vydání. Olomouc : Nakladatelství ANAG, 2015.

[29] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 232 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2721-9.

[30] Zákon č. 243/2000 Sb., o rozpočtovém určení výnosu některých daní územním samosprávným celkům a některým státním fondům (zákon o rozpočtovém určení daní). In: Sbírka zákonů. 2000.

[31] Zákon č. 306/1999 Sb., o poskytování dotací soukromým školám, předškolním a školským zařízení. In: Sbírka zákonů. 1999.

[32] Zákon č. 359/1999 Sb., o sociálně právní ochraně dětí, ve znění pozdějších předpisů. In: Sbírka zákonů. 1999.

[33] Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). In: Sbírka zákonů. 2004.

[34] Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů. In: Sbírka zákonů. 2004.

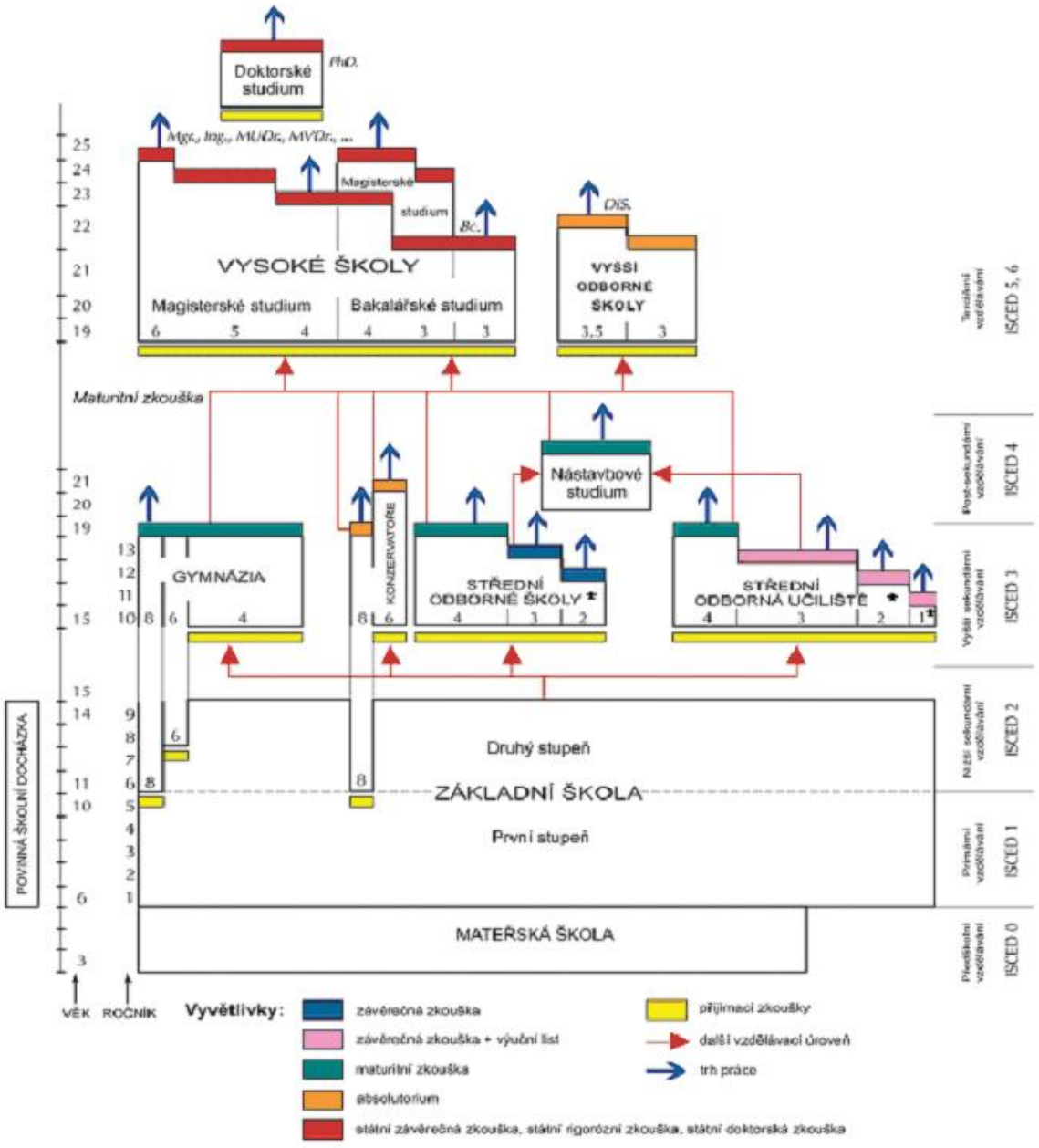
SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A Vzdělávací soustava ČR

Příloha B Základní škola Litomyšl, T. G. Masaryka 1145

Příloha C Řízený rozhovor s ředitelem Základní školy Litomyšl, T. G. Masaryka 1145 Mgr. Pavlem Jirsou

Příloha A: Vzdělávací soustava ČR



Pozn.: * Krátké vzdělávací programy (jednoleté a některé dvouleté) na středních odborných školách a středních odborných učilištích patří k úrovni ISCED 2C.

Zdroj: [18]

Příloha B: Základní škola Litomyšl, T. G. Masaryka 1145

Zdroj: [15]

Příloha C: Řízený rozhovor s ředitelem Základní školy Litomyšl, T. G. Masaryka 1145. Mgr. Pavlem Jirsou

1. **K čemu potřebujete souhlas zřizovatele? (Můžete, prosím, uvést konkrétní případy, do čeho „mluví“ zřizovatel, jak zasahuje, jaké jsou Vaše a jeho pravomoci v dané záležitosti? A to po stránce finanční i nefinanční?)**

   Zřizovatel se musí podepsat na naše žádosti o projekty, jmenuje naši školskou radu, má v ní dva zástupce. Jinak působí více jako rádce, tlumočník názorů. Po stránce finanční nám stanovuje rozpočet na provoz, po stránce investiční po projednání sám kupuje investice.

2. **Případně čí souhlas potřebujete? Kdo může zasahovat do řízení školy, pokud ne zřizovatel?**

   Do samotného řízení školy nikdo nezasahuje.

3. **Zdá se Vám, že má zřizovatel na chod Vaší školy dominantní vliv, nebo se necítíte „pod tlakem“? Jaké jsou Vaše kompetence, kam až můžete zasahovat? (nepotřebný souhlas zřizovatele)**

   Nejsme zřizovatelem nijak zvlášť tlačeni, některé názory se snaží nám vnuknout, ale se starostou má škola dobré vztahy, necítíme se být tlačeni.

4. **Zřizovatel se dívá na rozpočet, jinak má ZŠ právní subjektivitu. Znamená to tedy, že máte ve všem volné ruce?**

   V podstatě volné ruce máme.

5. **Co konkrétně na rozpočtu sleduje (zřizovatel), jaké připomínky může mít?**

   Sleduje, nebo přímo stanovuje veškerý provozní rozpočet, to znamená, že každou kapitolu si musíme obhájit, v každé položce se musíme chovat hospodárně, může se pozastavit nad čímkoliv, co se mu nezdá.

6. **Nejvyšší položku rozpočtu na chod školy tvoří náklady na spotřebu energie, přes 40% z celkových nákladů. Jste v této části výdajů nějak omezováni?**

   Samozřejmě se musíme chovat hospodárně, s energiemi dnes nelze plýtvat. Vždy si ale obhájíme vyšší výdaje u zřizovatele, pokud přesáhnou plánovaný rozpočet, a ten nedoplatek vyrovná.

7. **Výběrové řízení jste nuceni dělat při nákupu nad 60 000,- kč, kdo sestavuje toto řízení? Jaká jsou kritéria pro vítěze?**

   Sestavuje si to přímo ředitel, stanoví tedy výzvu, její znění, firmy, které se obešlou, pak řídí otevírání obálek a vyhodnocení. Momentálně je obvyklý postup 70% nabídková cena, 30% ostatní (dodání, servis, ...)

8. **Financuje Vás veřejný sektor, přesto máte svoji vlastní právní subjektivitu. Financujete nějaké činnosti např. z úvěrových půjček? Můžete si jako organizace zažádat o úvěr?**

   Ne, s tím vůbec nekalkulujeme a ani nepočítáme.

9. **Plánujete nějakou přístavbu, opravy většího rozsahu, modernizaci...? Pokud ano, z čeho je budete financovat?**

   Veškeré větší úpravy, modernizace atp. jsou financovány ze zvláštní kapitoly rozpočtu MÚ, k tomu může dojít jen právě po projednání s vedením města při stanovování rozpočtů.

10. **Jak je to s rivalitou základních škol v Litomyšli? Působí zde 3 školy, které mají stejného zřizovatele. Tudíž zřizovatel zná hospodaření každé z nich. Nebojíte se prosáknutí některé interní informace ke konkurenci?**

   Ano, toto může být problém. Nám nezbývá, než městu věřit, jelikož jsme veřejná instituce. Kdybychom byli soukromá škola, určitě bychom se chovali jinak. Ale jsme povinni podávat informace svému zřizovateli a jsme pod jeho kontrolou. Ono také do velké míry záleží na školském odboru, jak aktivní osoba v něm je. Aktivní vedoucí odboru může hodně ulehčit a i co se týče rozvoje škol.

11. **Jak se tedy podílí vedoucí školského odboru na rozvoji?**

   Větší mírou, než se může zdát. Pokud je na této pozici aktivní osoba, může dokázat zajistit určité hodnotné prostředky. Tím myslím personální i metodické kapacity, ale i nemalé finanční prostředky. Dalo by se říci, že je to jakýsi prostředník mezi politickou a školskou či rodičovskou sférou.

12. **Ve Vašem případě je tato osoba aktivní?**

   Spíše ne. Pozoruje naše aktivity, ale nijak zvlášť se sama neangažuje.

13. **A spolupráce mezi školami, navážu-li na rivalitu škol?**

   U spolupráce např. mezi řediteli si sami můžete ohlídat, které informace vypustíte a naopak, které si ponecháte. Do spolupráce se ale nikterak zvlášť neženeme.

14. **Městská sportovní hala je pod Vaší správou, jaké zde zaujímá postavení zřizovatel?**

   V tomto směru máme volné ruce. Zřizovatel pověřil správou naši školu. Můžeme ji tedy např. pronajímat veřejnosti, z čehož plynoucí prostředky nám zůstávají.

15. **Při pohledu na personální záležitosti, výběr nových pedagogů, jejich smluvní vztah, máte v tomto ohledu nějaké „instrukce“ od zřizovatele?**

   Nemáme. Tyto záležitosti si řešíme sami.

16. **Výběr učebních pomůcek je také ve vaší kompetenci?**

Ano, s tím nemá zřizovatel nic společného.

17. **Oficiální název Vaší školy?**

Základní škola Litomyšl, T. G. Masaryka 1145

18. **Působíte na pozici manažera, s touto funkcí jsou spojeny určité vize a plány. Zajímá se o Vaše představy do budoucna zřizovatel?**

Má představa se školou bylo jedno z kritérií při výběru ředitele základní školy. Tehdy se to řešilo, od té doby se mnou na toto téma nikdo nemluvil.

19. **Výběrové řízení se Vám tedy podařilo vyhrát a od té doby působíte nepřetržitě na pozici ředitele? Jak dlouhá je to doba?**

Ano, od roku 1996.

20. **Jak využíváte prostředky z FKSP?**

Z tohoto fondu pořádáme pro zaměstnance zájezd na divadelní představení.

21. **V čem spatřujete silné stránky Vaší instituce, výhody oproti konkurenci?**

Určitě máme dobrou polohu školy, dopravní dostupnost, moderní vybavení a kvalitní zázemí. Pořádáme mimoškolní akce, např. cyklovýlety. Žáci u nás sami vedou školní časopis, působí zde školní klub, tudíž lze říci, že máme bohaté vyžití pro žáky. Co se odbornosti týče, máme zkušené aprobované pedagogy a spolupracujeme se školou v zahraničí a spravujeme Městskou sportovní halu, která je zařízena nejmoderněji ve městě.

22. **Vždy se lépe hovoří o silných stránkách, na druhou stranu vždy existují také stránky slabé. Kterých slabin jste si vědom?**

Za možnou slabinu lze spatřovat absenci jídelny. Také jsme si vědomi, že nám stárnou pedagogičtí pracovníci a o mladé je nouze. Jako problém, a myslím si, že to platí jako obecný fakt na všech školách, vidím malou provázanost mezi 1. a 2. stupněm a také žádný kontakt s odběrateli.

23. **Odběrateli?**

Tím myslím střední odborné školy, gymnázia, střední odborné učiliště.

24. **Čím si myslíte, že by se dala Vaše škola a školství všeobecně zdokonalit?**

Určitě můžeme mluvit o nových učebních osnovách – nové kurikule, nebo alespoň o její úpravě. Neopomínal bych ani větší kontakt s veřejností. Také vím, že mnozí kolegové by uvítali větší objem výdajů na vzdělávání ze státního rozpočtu.

25. **Mohlo by pomoci Vaší škole například celoživotní vzdělávání, nebo různé kurzy, třeba taneční?**

Ano, proč ne.

26. **V čem spatřujete problémy současného školství, nebo které hrozby přímo sledujete na Vaší instituci?**

Jak jsem již zmínil, je problém získávat nové mladé pedagogy. Mladé lidi tato profese již netáhne jako dříve. Část sice vystuduje, ale zamíří do jiného odvětví, které je pro dnešní populaci zajímavějším. Mají skeptický pohled a nevidí budoucnost v pedagogice. Za velký problém také lze považovat dnešní společenskou situaci. Úpadek morálky, drogová hrozba, úbytek populace. Pomoci by mohly např. soukromé subjekty. Ty však nejeví nějaký velký zájem nás podporovat. Z toho vyplývá i riziko slučování škol.