Univerzita Karlova v Praze

Pedagogická fakulta

Ředitel základní školy s právní subjektivitou, ekonomika školy a řízení pedagogického procesu

Marie Zachová

Centrum školského managementu

Vedoucí bakalářské práce: RNDr. Jana Marková

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

2013

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Ředitel základní školy s právní subjektivitou, ekonomika školy a řízení pedagogického procesu“ vypracovala samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury.

20. listopadu 2013

.....

Marie Zachová

NÁZEV:

Ředitel základní školy s právní subjektivitou, ekonomika školy a řízení pedagogického procesu

AUTOR:

Marie Zachová

KATEDRA:

Centrum školského managementu

VEDOUCÍ PRÁCE:

RNDr. Jana Marková

ABSTRAKT

Práce ředitele základní školy s právní subjektivitou je velmi náročná pro svou rozmanitost. Ředitel v organizaci vystupuje jako řídící pracovník a učitel. Musí disponovat znalostmi v oblasti ekonomie, práva, personalistiky, výchovy a vzdělávání. Abychom lépe porozuměli práci ředitele školy, tato práce podává výklad základních pojmů spojených s řízením ekonomiky a pedagogického procesu základní školy s právní subjektivitou. Dále podchycuje administrativní povinnosti ředitele při řízení školy.

Samotný výzkum je zaměřen na problém administrativní zátěže ředitele školy a na sestavení optimální organizační struktury školy z pohledu její velikosti a aktivit.

KLÍČOVÁ SLOVA

Ředitel školy, základní škola, hospodaření, příjmy, pedagogický proces, směrnice, zákon

TITLE:

Headmaster of School with Legal personality, Economics of Educational institutions and Management of Educational Process

AUTHOR:

Marie Zachová

DEPARTMENT:

Centrum of School Management

SUPERVISOR:

RNDr. Jana Marková

ABSTRACT

The work of the headmaster with the legal subjectivity is very exacting because of its variety. The headmaster´s role at this organization is to be the manager and a teacher as well. He has to have the basic knowledge of economy, law, human resources management, upbringig and education. To understand better the work of the headmaster, this dissertation is giving interpretation of the basic terms connected with directing economy and pedagogical process of primary school with legal subjectivity. Than it encourages administrative duty of headmaster during the leading process.

This study is focust on a problem of admisnistrative occupational load of headmaster and to putting together optimal organizational structure of school from the wiev of the proportion and activites of school.

KEY WORDS:

Headmaster, primary school, management, income, pedagogice prcess, regulations, law.

Děkuji vedoucímu bakalářské práce

paní RNDr. Janě Markové

za rady, připomínky, ochotu a metodické vedení práce.

Obsah

Úvod **8**

1 Řízení a organizace školy **11**

1.1. Základní pojmy 11

1.2 Organizace školy 13

1.3 Řízení a organizace základní školy 15

1.4 Osobnost ředitele školy 15

2 Ekonomika základní školy **17**

2.1 Základní pojmy 17

2.2 Hospodaření základní školy 18

2.2.1 Příjmy základní školy 19

2.2.2 Výdaje základní školy 21

2.2.3 Fondy základní školy 22

2.2.4 Doplňková činnost 23

2.3 Inventarizace 24

2.4 Účetnictví a finanční kontrola 25

3 Pedagogický proces **27**

3.1 Strategický plán školy 28

3.2 Výroční zpráva o činnosti školy 29

3.3 Zaměstnanci školy 30

3.4 Školní vzdělávací program 31

3.5 Školní družina a školní klub 33

3.6 Školní jídelna 33

3.7 Bezpečnost a ochrana zdraví ve škole 34

3.8 Dokumentace školy a vnitřní organizační směrnice. 36

3.8.1 Dokumentace školy 37

3.8.2. Vnitřní organizační směrnice 44

Shrnutí 45

4 Praktická část 46

4.1 Cíl výzkumu 46

4.2 Objekty výzkumu 46

4.3 Průběh výzkumu 47

4.4 Metody výzkumu 47

4.5 Metody vyhodnocení dat 48

4.6 Výzkumné předpoklady 48

4.7 Dotazník 48

4.7.1 Výsledky dotazníkového šetření 49

4.7 Vyhodnocení výzkumných předpokladů 71

Závěr 75

Použité zdroje 78

Příloha č. 1 81

Úvod

Škola je v lidském životě velmi důležitou institucí, která svou činností určuje náplň jedné z nejdůležitějších etap života. Na každého jedince velmi silně působí a ovlivňuje jej již od raného věku. Je zdrojem znalostí a dovedností, zdrojem výchovy a místem první významné socializace jedince. Prostřednictvím školského systému je zajištěna kontinuita lidského poznání, které je předáváno z generace na generaci a neustále zdokonalováno a obohacováno. Školský systém je pro společnost velmi důležitý. Specifikem školského systému je pak jeho fragmentace na několik stupňů vzdělávání, z nichž každý je zajišťován jiným typem instituce. Takovou zcela základní institucí je základní škola, které je věnován prostor v této bakalářské práci.

Jak je zřejmé z předcházejícího odstavce, funkce a význam základní školy jsou v životě každého jednotlivce a ve fungování celé společnosti naprosto klíčové. Je tedy důležité, aby tyto instituce fungovaly správně a také zajišťovaly vše potřebné, co se od nich očekává. Jejich řízení a vedení není jednoduchým procesem. Pro optimální fungování každé školy je nutné, aby škola disponovala dostatečně kvalitním vybavením, dostatkem finančních prostředků a zejména dostatečným množstvím kvalitních a zkušených pracovníků. I v případě, že je zajištěn dostatek kvalitních a zkušených pracovníků, nemusí být zajištěn uspokojivý chod školy. Snad nejvíce závislé je fungování školy na řediteli, který představuje nejvyšší řídící článek celé instituce, odpovídá za bezproblémový chod školy, za dostatečnou kvalitu výuky, hospodárné vedení školy a dalších souvisejících aspektů.

Činnost a pracovní náplň ředitelů základních škol byla v posledních letech do značné míry ovlivněna celou řadou školských reforem, které ředitelům škol přiřkly ještě více pravomocí, než kterými disponovali v minulosti. Tato skutečnost s sebou přinesla několik důsledků. Školy

získaly ještě více autonomie a větší prostor pro svobodné rozhodování, nicméně na ředitele škol bylo tímto naloženo více práce a související zodpovědnosti. Ředitelé tak musí být skutečnými profesionály, kteří zodpovídají za naplnění požadavků zřizovatele školy, žáků a jejich rodičů, pedagogů, dalších zaměstnanců a subjektů, kteří navazují se školou spolupráci. V osobě ředitele se tak musí skloubit hned několik společenských i profesních rolí, jako je například pedagog, manažer, leader, ekonom, znalec právních předpisů a povinností z nich plynoucích, atp. Slavíková k tomuto zcela konkrétně uvádí, že dnešní řízení školských institucí vyžaduje demokratický a participativní přístup a schopnost dostatečně rychlého celoživotního vzdělávání, schopnost rychlé adaptace a dobrého zvládání změn.[1]

V roce 2010 provedla pražská kancelář společnosti McKinsey & Company šetření zaměřené na základní a střední školství. Výsledkem tohoto šetření je zpráva „Klesající výsledky českého základního a středního školství: fakta a řešení“. Z této zprávy mimo jiné vyplývá, že ředitel školy v malém podílu přímo řídí pedagogický proces a ve velkém podílu ekonomiku školy. Problematice profesních rolí ředitelů základních škol, ekonomice a řízení pedagogického procesu se věnuje i tato bakalářská práce s názvem *„Ředitel základní školy s právní subjektivitou, ekonomika školy a řízení pedagogického procesu“*.

Cílem teoretické části této bakalářské práce je výklad základních pojmů související s ekonomikou školy a pedagogickým procesem. První část je zaměřená na výklad pojmů v oblasti školy souvisejících se základní školou. V druhé části bude dán prostor pro hospodaření a rozpočet školy. Třetí část se zaměří na řízení pedagogického procesu. Práce se často odvolává na zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyš. odb. aj. vzdělávání (dále jen „Školský zákon“).

[1] SLAVÍKOVÁ, Lenka. *Řízení školy a pedagogického procesu.* 1. vyd. Praha: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta, 2003. 257 s. ISBN 80-7315-057-3.

V praktické části je využíváno metody dotazníkového šetření, která mezi vybranými řediteli základních škol získává informace o velikosti školy, personálním obsazení, aktivitách, počtu nepedagogických pracovníků a o spolupráci zřizovatele se školou. Na základě těchto informací je následně vytvořený návrh organizační struktury, jejímž cílem je přenesení ekonomické zátěže ředitele školy na jiné pracovníky školy.

1 Řízení a organizace školy

1.1. Základní pojmy

Škola

Zcela základní informace popisující školu jsou obsaženy v pedagogickém slovníku, kde je uvedeno, že: *„Škola je společenská instituce, jejíž tradiční funkcí je poskytovat vzdělání žákům příslušných věkových skupin v organizovaných formách podle určitých vzdělávacích programů“.*[2] Z této definice je patrné, že škola je v současné době zcela základní institucí v procesu socializace, která vychází z přesně stanovené metodiky a plní společností požadované úkoly a funkce, zaměřující se na rozvoj lidského kapitálu naší společnosti. Prášilová uvádí, že škola je vnímána jako organizace, v rámci níž dochází ke koordinaci úsilí za účelem dosažení stanovených cílů, přičemž je tvořena především lidmi.[3]

Základní škola

Základní škola je typem školy vzdělávací soustavy, která uskutečňuje vzdělávání podle vzdělávacích programů. Každé dítě po dovršení šesti let, má povinnost školní docházky. Obec je povinna zajistit podmínky pro plnění povinné školní docházky dětí s místem trvalého pobytu na jejím území. Základní vzdělávání v základní škole má 9 ročníků a člení se na první a druhý stupeň. První stupeň je tvořen prvním až pátým ročníkem a druhý stupeň šestým až devátým ročníkem. V obcích, kde nejsou podmínky pro zřízení všech 9-ti ročníků (škola úplná), lze zřídit základní školu, která nemá všechny ročníky (škola neúplná).[4] Povinností základních škol je výuka a výchova v rozsahu obecně závazných předpisů

[2] PRŮCHA, Jan; WALTEROVÁ, Eliška; MAREŠ, Jiří. *Pedagogický slovník.* 4., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2008. 322 s. ISBN 978-80-7367-416-8. str. 233
[3] PRÁŠILOVÁ, Michaela. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro učitele.* 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2003. 164 s. ISBN 80-244-0676-4.
[4] Školský zákon, §36 odst. 2.

v oblasti základního školství a z tohoto důvodu je nutné, aby výchovně-vzdělávací proces byl prioritní z hlediska řízení školy.

Povinná školní docházka slučuje dva mezinárodně uznávané stupně výuky ISCED 1 první stupeň, 1. – 5. třída a ISCED 2, druhý stupeň, 6. – 9. třída.

Zřizovatel základní školy

Základní školy zřizuje obec nebo svazek obcí jako školské právnické osoby nebo příspěvkové organizace, které se řídí zvláštním právním předpisem.[5] Základní školu může též zřídit stát, církev nebo soukromá osoba.[6] Ustanovujícím dokumentem je zřizovací listina, která musí obsahovat údaje dané zákonem č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů.

Právní subjektivita

Právní subjektivita je způsobilost být nejen objektem, ale také subjektem právních vztahů, to znamená vystupovat v právních vztazích svým jménem a se svým majetkem, tedy schopnost být nositelem práv a povinností. Právní subjektivita právnických osob se datuje od vzniku této právnické osoby – to je například od zápisu do obchodního rejstříku, do rejstříku občanských sdružení, nebo registrací u ministerstva vnitra. Škola v podobě právnické osoby je příspěvkovou organizací. Právnické osoby jsou v právních vztazích zastoupeny statutárními orgány. Tyto orgány se liší podle formy a druhu právnické osoby, jejich složení se řídí příslušnými zákony. V našem případě je to školský zákon a statutárním orgánem základní školy zřízené obcí nebo svazkem obcí, je ředitel. Základní škola, která je samostatným právním subjektem, je i samostatnou účetní jednotkou.

[5] Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, § 27.
[6] Školský zákon, § 8.

Podle nového občanského zákoníku bude právní subjektivita označována pojmem právní osobnost. Právní osobnost bude způsobilá mít v mezích právního řádu práva a povinnosti.[7]

1.2 Organizace školy

Na školu lze uplatňovat různé pohledy z hlediska její organizace a řízení. M. Pol uvádí, že v tomto kontextu jsou školy chápány buď jako běžné organizace nebo jako organizace specifické. V důsledku uplatnění jednoho z těchto chápání je pak nutné školu organizovat a řídit.[8]

Škola jako běžná organizace

Prvním způsobem, který lze při nahlížení školy jako organizace uplatňovat, je chápání školy jako běžné a ničím nespecifické organizace, která se při vytyčování svých cílů zaměřuje zejména na dosažení zisku. V kontextu školství je tedy cílem této organizace dosáhnout poskytování kvalitní služby za co nejefektivnějšího využívání finančních prostředků, které škola získává většinou z veřejných rozpočtů.[9]

Pokud je škola vnímána jako běžná organizace, je při tomto úhlu pohledu uplatňován názor, že obecné poznatky a principy managementu mohou být uplatňovány ve všech organizacích bez ohledu na jejich charakter a zaměření a mohou tedy být vztahovány i na školy. V odborné literatuře je k tomuto zcela konkrétně uvedeno, že: *„(...) školy mají mnoho společného s jinými organizacemi, které seskupují lidi za určitým účelem, bez ohledu na to, jde-li o nemocnice, obchodní podniky či státní úřady.“*[10] S ohledem na

[7] Dostupné na: www.novy-obcansky-zakonik.cz. Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, §15, odst. 1., nový občanský zákoník nabývá účinnosti 1. ledna 2014.
[8] POL, Milan. *Škola: organizace běžná, specifická, či pospolitost?* In Sborník prací filosofické fakulty brněnské univerzity. U3 – 4. Brno: Masarykova univerzita, 2000. s. 59 - 81. ISSN 0231-5025.
[9] PRÁŠILOVÁ, Michaela. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro učitele.* 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2003. 164 s. ISBN 80-244-0676-4.
[10] BACÍK, František; KALOUS, Jaroslav; SVOBODA, Jiří; et al. *Kapitoly ze školského managementu.* 1. vyd. Praha: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta, 1998. 377 s. ISBN 80-86039-49-8. str. 34

toto chápání školy jako běžné organizace je možné říci, že ve školách probíhají stejné procesy jako v každé jiné organizaci a že i školy se sestávají z běžných prvků, které známe z jiných organizací. V důsledku toho, jak tvrdí M. Pol, lze tedy i ve školách nalézt strategie, strategické rozhodování, vize, cíle, vedení, strukturu, lidské zdroje, prvky učící se organizace, podnikovou kulturu a další. Toto tvrzení M. Pol dále akcentuje s potvrzením zde již jednou zmíněné myšlenky, a sice že jednotlivé druhy lidského podnikání nepotřebují specifické prostředky a procesy a že lze tedy školu považovat za organizaci jako každou jinou. Z toho dle něj tedy vyplývá ta skutečnost, že není sebemenší důvod, aby školy jako organizace byly řízeny jinak než kterákoliv jiná hospodářská organizace, čímž je zaručeno plnění jejich organizačních cílů. Ředitel školy by si toto měl uvědomovat a měl by školu vést na základě fungování běžných hospodářských organizací a s uplatňování stejných principů.[11]

Škola jako specifická organizace

Druhý pohled, který je na školy možné uplatňovat, je chápání škol jako specifických organizací, při jejichž řízení je třeba zohledňovat jejich zvláštnosti a určité odlišnosti od běžných organizací. Toto chápání škol je v současné době zastáváno velkým množstvím autorů a dá se říci, že převažuje nad chápáním školy jako běžné organizace. Pokud budeme školu chápat jako specifickou organizaci, nebudeme ji považovat za hospodářskou či výrobní organizaci, jejichž hlavním cílem je finanční zisk.

Školu lze tedy chápat jako specifickou organizaci, při jejímž řízení je třeba zohledňovat jak obecné principy řízení a organizace, tak některé specifické principy, které jsou pro školu jako organizaci typické.

[11] POL, Milan. *Škola: organizace běžná, specifická, či pospolitost?* In Sborník prací filosofické fakulty brněnské univerzity. U3 – 4. Brno: Masarykova univerzita, 2000. s. 59 - 81. ISSN 0231-5025.

1.3 Řízení a organizace základní školy

Základní škola má významné postavení ve výchově a vzdělávání jedince. Je částí života všech generací a můstkem mezi rodinným prostředím a povoláním. Školu tvoří lidé. Jsou to především žáci školy, dále pedagogičtí pracovníci, nepedagogičtí pracovníci, rodiče, zaměstnanci zřizovatele a jiné spolupracující subjekty. V čele organizace stojí ředitel školy, jehož hlavní povinností je zajistit výuku a výchovu žáků podle závazných předpisů v oblasti základního školství.[12]

Ředitele základní školy jmenuje a odvolává zřizovatel na základě jím vyhlášeného konkursního řízení na období 6 let. Ředitelem může být jmenován pouze ten, kdo splňuje předpoklady pro výkon činnosti ředitele školy nebo školského zařízení stanovené zvláštním právním předpisem. Zvláštním právním předpisem se rozumí zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících, § 5, odst. 1. Ředitel je zástupce právnické osoby, školu zastupuje navenek. Jedná jejím jménem v pracovněprávních vztazích, hospodaří s jejím majetkem, ať už svěřeným od zřizovatele nebo vlastním, uzavírá pracovní i hospodářské smlouvy, rozhoduje o finančních a rozpočtových záležitostech a podobně.

Ředitel v organizaci, vytvoří organizační strukturu, stanoví vedoucí pracovní místa, která obsadí konkrétními zaměstnanci. Vytvoří manažerský tým, složený ze svých zástupců a vedoucích jednotlivých úseků.

1.4 Osobnost ředitele školy

Pozice ředitele školy je velmi náročná a klade na osobnost ředitele značné nároky, a to nejen po stránce osobnostní a kompetenční, ale také po stránce vzdělání. Ředitel školy by měl disponovat znalostmi a dovednostmi z oblasti finančního řízení školy, pracovního práva, školské legislativy, plánování, jednání s lidmi a z mnoha dalších oblastí. Ředitel školy by

[12] Školský zákon č. 564/2004 Sb.

v případě nedostatečné kvalifikace měl absolvovat kvalifikační studium a doplnit si chybějící znalosti a dovednosti, případně získat takové vlastnosti, které by jeho osobu činily kompetentní k výkonu ředitelského povolání. Toto studium je upravováno platnou legislativou[13] a zahrnuje zejména základy práva, pracovní právo, financování a organizaci školy, vedení lidí a organizaci pedagogického procesu.

Potřebné znalosti, schopnosti a dovednosti k výkonu ředitelského povolání však ředitelé mnohdy získávají až v průběhu výkonu svého povolání. S nástupem do funkce ředitele školy je také spojena celá řada změn a vznik některých nových životních a profesních rolí a situací, se kterými se musí ředitel školy vypořádat. Tyto změny se dle L. Slavíkové významným způsobem podílí na formování osobnosti ředitele a mnohdy jsou spojeny se značným stresem a neúspěchem nových ředitelů škol. Každý nastupující ředitel by se s nimi měl dobře seznámit a připravit se na ně ještě před nástupem do funkce. Změny v životě a postavení ředitele jsou Slavíkovou popisovány následujícím způsobem:[14]

- v životě jedince dojde ke změně společenského zařazení a hodnocení, najednou je vnímán jako odpovědný činitel
- jedinec získá s ředitelskou funkcí větší autoritu a postoupí ve společenské hierarchii
- dojde ke změně dosavadních vztahů s učiteli a ke změně atmosféry v pracovním kolektivu
- na jedince je s ředitelskou funkcí kladen nárok větší diskrétnosti, a to zejména proto, že je více informovaný o žácích, rodičích i zaměstnancích školy
- jedinec s nástupem do ředitelské funkce získává mnohem větší zodpovědnost, a to nejen za svou osobu, ale i za své podřízené

[13] Zákon č. 563/2004Sb., o pedagogických pracovnících, §5, odst. 2 a vyhláška č. 317/2005 Sb., §5.
[14] SLAVÍKOVÁ, Lenka. *Řízení školy a pedagogického procesu.* 1. vyd. Praha: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta, 2003. 257 s. ISBN 80-7315-057-3.

Ředitel je klíčovou osobností školy. Musí zvládat základní manažerské funkce, plánování, organizování, personalistiku, vedení lidí a kontrolní činnost. Svým vedením ovlivňuje ostatní zaměstnance, pohled veřejnosti na školu a vytváří klima školy. Podle Slavíkové by měl být disponibilní v čase (měl by být snadno dosažitelný), disponibilní duševně (vyrovnanost v osobním životě), rozhodný, empatický, schopný vést, schopný řešit konflikty, měl by mít pevnou vůli a disciplínu, měl by se umět sebeřídit a měl by být nositelem vizí a cílů celé školy.[15]

2 Ekonomika základní školy

2.1 Základní pojmy

Hospodaření školy

Základní škola zřizovaná obcí nebo svazkem obcí hospodaří s finančními prostředky, které blíže specifikuje Školský zákon v § 133 a Zákon č. 250/2002 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, § 28 až § 33. Zřizovací listina musí obsahovat informaci o vymezení majetku ve vlastnictví zřizovatele, který zřizovatel předává organizaci k hospodaření.[16]

Účetní jednotka, účetnictví

Základní škola, která je samostatným právním subjektem, je samostatnou účetní jednotkou, vede podvojné účetnictví podle zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, § 2.

Hospodářský výsledek

Účetní uzávěrka poskytne přehled nákladů (majetek, který se spotřeboval na činnost účetní jednotky) a výnosů (příjmy na činnost účetní jednotky).

[15] SLAVÍKOVÁ, Lenka. *Řízení školy a pedagogického procesu.* 1. vyd. Praha: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta, 2003. 257 s. ISBN 80-7315-057-3.
[16] Zákon 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů; § 27.

Rozdíl mezi náklady a výnosy je hospodářský výsledek kladný nebo záporný.

Fondy

Kladný hospodářský výsledek po odsouhlasení zřizovatelem může škola vložit do fondu rezervního, investičního a do fondu odměn. Dále škola hospodaří s fondem kulturních a sociálních potřeb.

Hlavní a doplňková činnost

Hlavními činnostmi se rozumí činnosti, pro které byla organizace zřízená a jsou uvedeny ve zřizovací listině. V tomto případě se jedná o vzdělávání a výchovu žáků základní školy.

Doplňková činnost – hospodářská činnost je činnost, kterou organizace provádí mimo hlavní činnost a okruh hospodářské činnosti musí navazovat na hlavní činnost a musí být uveden ve zřizovací listině.[17]

2.2 Hospodaření základní školy

Základní škola jako právní subjekt zastoupená statutárním orgánem, ředitelem školy vstupuje do obchodních a legislativních vztahů vlastním jménem a nese za ně i vlastní odpovědnost. Ředitel školy tak samostatně hospodaří s příjmy školy a rozhoduje o výdajích školy, ovšem veškerá jeho rozhodnutí musí být v souladu s platnými právními předpisy. Podle Prášilové právní subjektivita přinesla do školní praxe větší samostatnost ředitele při rozhodování o finančních a rozpočtových záležitostech, odpovědné hospodaření s majetkem školy v rozsahu, který určí zřizovatel ve zřizovací listině, samostatné rozhodování ředitele školy v pracovněprávních záležitostech, možný rozvoj hospodářské činnosti (doplňkové činnosti) a nakládání s hospodářským výsledkem, vedení vlastního účetnictví.[18]

[17] Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, § 27, odst. g.
[18] PRÁŠILOVÁ, Michaela. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro učitele.* 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2003. 54 s. ISBN 80-244-0676-4.

Ředitelé jsou plně odpovědní za čerpání finančních prostředků z rozpočtu školy.

Na základě přidělených finančních prostředků ze státního rozpočtu, od zřizovatele, příjmů z hospodářské činnosti a z výdajů za kalendářní rok, s přihlédnutím na vývoj cen za služby a zboží na následující kalendářní rok, škola sestavuje rozpočet na následující kalendářní rok. Jedná se o sestavení finančního plánu – rozpočtu nákladů a výnosů. Finanční plán zpracuje škola podle pokynů zřizovatele. Zahrnuje hlavní i doplňkovou činnost.[19] Hospodaření příspěvkové organizace se řídí rozpočtem, který musí být stanoven jako vyrovnaný. Návrh rozpočtu zahrnuje náklady a výnosy související s poskytovanými službami, které jsou předmětem hlavní činností školy a příspěvkem nebo stanovení odvodu do státního rozpočtu.[20] Rozpočet by měl být vodítkem pro hospodaření s příjmy a výdaji v aktuálním kalendářním roce. Skutečnost čerpání finančních prostředků v aktuálním kalendářním roce v porovnání s rozpočtem naznačí řediteli školy, zda čerpá v daném roce finanční prostředky rovnoměrně.

2.2.1 Příjmy základní školy

Základní školy jsou většinou příspěvkové organizace se 100 % příspěvkem krytí nákladů organizace. Škola finanční prostředky získává od zřizovatele a ze státního rozpočtu. Příspěvek ze státního rozpočtu je škole poskytován na přímé náklady na vzdělávání z kapitoly 333 MŠMT prostřednictvím orgánu kraje - krajských úřadů. Jedná se o finanční prostředky účelově vázané, které musí organizace použít k účelu, k němuž byly určené. Toto blíže specifikuje školský zákon, § 165, odst. 1, písm. b: „*Ředitel školy odpovídá za použití finančních prostředků státního rozpočtu*

[19] Vedení školy v praxi, RAABE, Praha 2006, C 1.1, s 21.
[20] Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla), § 53.

přidělených podle § 160 až 163 v souladu s účelem, na který byly přiděleny.“

Příjmy můžeme rozdělit:

- Investiční příjmy (IP).
- Neinvestiční příjmy (NIV).

Příjmy neinvestiční jsou takové finanční prostředky, které nejsou určeny na nákup investic. Naopak příjmy investiční lze použít pouze na pořízení investic.

Příjmy:[21]

- Ze státního rozpočtu. Tyto příjmy jsou poskytovány základním školám regionálního školství, jejichž zřizovatel je obec nebo svazek obcí. Ze státního rozpočtu MŠMT ČR[22] jsou příjmy přidělené krajským úřadům podle republikových normativů.[23] Krajský úřad na základě krajských normativů[24] dále přiděluje tyto prostředky základním školám v kraji podle výkonů, které škola uvádí ve statistických výkazech. Finanční prostředky jsou účelově vázané, určené na platy zaměstnanců, odvody, ostatní neinvestiční výdaje. Finanční prostředky jsou škole přidělené na jeden kalendářní rok, ve splátkách k určitému datu v měsíci.
- Z rozpočtů územních samosprávných celků (prostředky od zřizovatele školy)[25], které jsou určené na pokrytí provozních nákladů, v návaznosti na výkony nebo jiná kritéria potřeb organizace. Jednotliví zřizovatelé si určují podmínky stanovení rozpočtů na základě jimi určených pravidel.
- Z hlavní a doplňkové činnosti. Příjmy z hlavní činnosti škola získá dobrým hospodařením, tzv. kladný hospodářský výsledek.

[21] Školský zákon, § 133.
[22] Školský zákon, § 161, odst. 1.
[23] Školský zákon, § 161, odst. 1.
[24] Zákon č. 492/2005 Sb., o krajských normativech.
[25] Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, §28.

- Z finančních prostředků přijatých od zřizovatele. Jedná se o finanční prostředky, které jsou škole přidělené mimo rozpočet nebo o finanční prostředky, které jsou škole přidělené mimo roční rozpočet.
- Z finančních prostředků, které škola získá za školské služby, úplata za školní družinu a školní klub.
- Z dotací na úhradu výdajů, které jsou nebo mají být kryty z rozpočtu EU, včetně stanoveného podílu státního rozpočtu na financování těchto výdajů. Jedná se o účelově vázané finanční prostředky.
- Z dotací na úhradu výdajů podle mezinárodních smluv, které jsou přidělené z finančního mechanismu Evropského hospodářského prostoru, z finančního mechanismu Norska, programu švýcarsko-české spolupráce, adt. Jedná se o účelově vázané finanční prostředky.
- Z darů a dědictví věnovaných škole.[26]

2.2.2 Výdaje základní školy

Škola získává finanční prostředky účelově vázané, a proto u jejich výdajů je nutné dbát na jejich správné použití. Jak už bylo uvedeno v kapitole hospodaření základní školy, že ředitelé jsou plně zodpovědní za hospodaření školy, tak v souvislosti s výdaji organizace to platí obzvlášť.
Výdaje můžeme rozdělit:

- Investiční výdaje (IV)
    - Výdaje na investice
- Neinvestiční výdaje (NIV)
    - Přímé výdaje na vzdělávání
    - Výdaje provozní

Přímé výdaje na vzdělávání jsou účelově vázané z příjmů ze státního rozpočtu. Jsou to výdaje na platy, odvody, příděl do fondu kulturních a sociálních potřeb, výdaje na zvýšené náklady spojené s výukou žáků zdravotně postižených, na učební pomůcky, na další vzdělávání

[26] Školský zákon; § 133.

pedagogických pracovníků. Přímé výdaje na vzdělávání jsou též tzv. ostatní neinvestiční výdaje (ONIV) určené na povinné pojištění zaměstnanců a ostatních výdajů vyplývajících z pracovně právních vztahů.

Ostatní provozní výdaje souvisejí s příjmem od zřizovatele a jsou určené na provoz školy. Výdaje určené především na energie, opravy, čistící prostředky, materiál, na pořízení neinvestičního majetku, odpisy a jiné náklady spojené s provozem školy, které nejsou hrazené ze státního rozpočtu.

2.2.3 Fondy základní školy

Efektivním hospodařením s příjmy a výdaji z hlavní činnosti a zisku z vedlejší činnosti, po zdanění a vypořádání příjmů ze státního rozpočtu škola získá, tzv. zlepšený hospodářský výsledek, kterým po souhlasu zřizovatele tvoří fondy školy:[27]

1) rezervní fond
2) investiční fond
3) fond odměn
4) fond kulturních a sociálních potřeb

ad 1) Rezervní fond slouží organizaci jako rezerva v hospodaření. Zdrojem rezervního fondu mohou být i peněžité dary. Škola může s těmito finančními prostředky volně disponovat, ovšem přednostně slouží k úhradě ztráty z minulých let.

ad 2) Investiční fond je určen k financování investičních výdajů organizace. Zdrojem fondu jsou především odpisy z hmotného a nehmotného investičního majetku, které se provádí na základě odpisového plánu schváleného zřizovatelem. Dále fond tvoří investiční dotace od

[27] Školský zákon, § 137.

zřizovatele a investiční příspěvky ze státního rozpočtu. Je určen k financování investičních výdajů.

ad 3) Fond odměn nesmí překročit 80% limitu prostředků na platy a 80% zlepšeného hospodářského výsledku. Z fondu odměn se hradí odměny zaměstnanců, ale především případné překročení prostředků na platy.

ad 4) Fond kulturních a sociálních potřeb je plněn 1% z prostředků na platy. Hospodaření tohoto fondu upravuje vyhláška č.114/2002 Sb. Tento fond je určen k zabezpečení kulturních a sociálních potřeb zaměstnanců organizace v zaměstnaneckém poměru a důchodců, kteří při prvém odchodu do důchodu pracovali u organizace.[28]

2.2.4 Doplňková činnost

Doplňkovou činností se rozumí taková činnost, kterou základní škola provádí mimo hlavní činnost a je uvedená ve zřizovací listině.[29] To znamená, že škola může využívat budovu a zařízení školy k jiným účelům než je vyučovací proces, ale tyto aktivity musí mít přesně formulované ve zřizovací listině. Předmětem doplňkové činnosti může být např. pronájem tělocvičny, pronájem prostor školy pro školení, stravování cizích strávníků, pořádání kurzů, aj. Je nutné též posoudit, zda doplňková činnost je živností podle zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon) ve znění pozdějších předpisů. V případě, že splňuje jednu z podmínek § 2 tohoto zákona, musí škola provést registraci živnosti.

Doplňková činnost se v účetnictví vede odděleně a musí být zisková případně vyrovnaná a podléhá dani z příjmu. Pro každou činnost musí být znám podíl nákladů na jeden výkon. To znamená, např. náklad na jeden oběd, náklad na jednu hodinu provozu tělocvičny, náklad na jednu

[28] Zákon 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, § 30-33.
[29] Zákon 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, § 27, odst. g.

hodinu provozu keramické dílny, náklad na zapůjčení jednoho páru lyží, aj. Organizace uhradí z rozpočtu své hlavní činnosti celkové výdaje a prostředky použité pro doplňkovou činnost, poté vrátí z tržeb získaných z doplňkové činnosti do rozpočtu činnosti hlavní jednou měsíčně nebo do konce čtvrtletí, nejpozději do konce kalendářního roku.[30] Zisk může škola využít jen ve prospěch hlavní činnosti a to již v průběhu hospodářského roku.

2.3 Inventarizace

Inventarizace ověřuje věcnou správnost, zda stav majetku a závazků vykázaný v účetnictví k určitému dni odpovídá skutečnosti. Inventarizace majetku a závazků se provádí v souladu se zákonem č. 563/1991 Sb., o účetnictví, § 29 a 30, v souladu s vyhláškou č. 410/2009 Sb., a vyhláškou č. 270/2010 Sb., o inventarizaci majetku a závazků. Předmětem inventarizace je porovnání účetního stavu se stavem skutečným na základě fyzické nebo dokladové inventury. Inventarizace musí být provedena nejméně jednou za rok ke konci účetního období. Ředitel školy jmenuje inventarizační komise, které provedou fyzický soupis majetku, jež se porovná s účetními zápisy. Porovnáním je zjištěn výsledek a to:

- shoda
  skutečný stav = účetní stav
- přebytek
  skutečný stav > účetní stav
- manko nebo schodek u pokladní hotovosti a cenin
  skutečný stav < účetní stav

Pokud je výsledkem přebytek nebo manko musí ředitel určit příčiny rozdílu a následně tento stav řešit.

[30] Vedení školy v praxi, RAABE, Praha 2006, C 1.2, s 15.

Ředitel školy na základě zákona č. 561/2004 Sb., školský zákon, odst. 1, písm. a), vydává směrnici k inventarizaci majetku.

2.4 Účetnictví a finanční kontrola

Základní funkcí účetnictví je poskytovat věrný a poctivý obraz o finanční situaci účetní jednotky, jejím výsledku hospodaření, stavu jejího majetku a zdrojů za určité časové období. Je tedy možné charakterizovat účetnictví jako uspořádaně vedené záznamy o hospodářských jevech, k nimž došlo ve sledované účetní jednotce a které jsou informacemi o jejím majetku, závazcích a hospodaření.[31]

Základní škola je samostatnou účetní jednotkou a řídí se zákonem č. 563/1991 Sb., o účetnictví. Vede podvojné účetnictví. Výstupem účetnictví je účetní závěrka. Účetní jednotky jsou povinny vést účetnictví tak, aby účetní závěrka sestavená na jeho základě podávala věrný a poctivý obraz předmětu účetnictví a finanční situace účetní jednotky. Účetní uzávěrka se zpracovává za účetní období.[32] Účetním obdobím je jeden rok, který se shoduje s rokem kalendářním.

Účetnictví škola zpracovává na základě účetních dokladů. Každý doklad je účetním případem a musí mít předepsané náležitosti – označení účetního dokladu, obsah účetního případu a jeho účastníky, peněžní částku, datum vyhotovení, datum uskutečnění účetního případu a podpis osoby odpovědné za účetní případ. Účetní jednotky jsou povinny provádět účetní zápisy průběžně v účetním období. Výstupem z účetnictví je účetní závěrka, kterou tvoří výkazy rozvaha, výkaz zisku a ztrát a příloha.

Na vedení účetnictví a hospodaření školy úzce navazuje zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých

[31] NOVÁKOVÁ, Š. Výklad účetnictví příspěvkových organizací. Praha: INTES, 2000. ISBN 8026856952.
[31] Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, § 7,18.
[32] Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, § 7,18. Prováděcí vyhláška 410/2009 Sb.

zákonů, který upravuje prováděcí vyhláška o finanční kontrole 416/2004 Sb. Dále jen zákon o finanční kontrole.

Na základě tohoto zákona škola předkládá zřizovateli výsledky hospodaření podle pokynů vydaných zřizovatelem. Většinou se jedná o rozbory, které se provádí čtvrtletně. Zřizovateli se odevzdává rozvaha, výkaz zisků a ztrát, příloha s komentářem o organizaci, o hospodaření v daném období a o majetku.

Zákon o finanční kontrole nařizuje řediteli školy vytvořit vnitřní kontrolní systém s kontrolními schvalovacími postupy, který má zajistit hospodárné, efektivní a účelové hospodaření s veřejnými finančními prostředky. Zajišťuje posouzení, zda plánované operace odpovídají stanoveným úkolům organizace, zda jsou v souladu s právními předpisy a rozpočty. Zahrnuje postupy pro včasné předávání informací, jejich sledování a následné vyhodnocení. Jedná se o předběžnou, průběžnou a následnou kontrolu.

Kontrolu zajišťují odpovědní pracovníci:

Příkazce operací – ředitel školy je oprávněný vydat pokyn k uskutečnění výdaje. Odpovídá za soulad finanční operace s rozpočty.

Správce rozpočtu – zaměstnanec organizace (zástupce ředitele, účetní, vedoucí zaměstnanec, ekonom) je povinen prověřit soulad operace s právními předpisy, odpovídá za posouzení finančního dopadu operace, za hospodárnost a účelnost vynaložených finančních prostředků.

Hlavní účetní – účetní je povinen prověřit, zda příkazce a správce operace jednají v rámci své kompetence a odpovídá za správnost účetních dokladů.

Školy jsou většinou malé organizace, a proto lze spojit úlohu správce rozpočtu a hlavní účetní do jedné osoby. Je nepřípustné sloučit funkci příkazce operace s funkcí správce rozpočtu nebo hlavní účetní.

Důležité směrnice organizačního řádu školy vztahující se k účetnictví a finanční kontrole:

- **Směrnice finanční kontroly** určuje příkazce operace, správce rozpočtu a hlavní účetní. Částí této směrnice jsou podpisové vzory, kde se zaznamená, kdo v dané době vykonává určitou funkci a jak se podepisuje. Většinou se podpisy zaznamenají v podobě čitelný podpis, běžný podpis a podpis ve zkratce.

- **Směrnice o vedení účetnictví** zaznamenává systém zpracování účetnictví. Ve směrnici musí být uveden přesný název a verze softwarového programu, který účetní jednotka používá ke zpracování účetnictví, účtový rozvrh a oběh účetních dokladů. Dále obsahuje vnitřní pravidla nakládání s peněžními fondy, metodický postup inventarizace, odpisový plán, harmonogram účetní závěrky. V poslední řadě v této směrnici musí být uvedeno, jak a kde se provádí archivace účetních dokladů a záznamů. Jednou z částí této směrnice je platový řád, směrnice o cestovních náhradách, směrnice o doplňkové činnosti školy a směrnice pro vedení operativní evidence účetnictví.

3 Pedagogický proces

V české pedagogické terminologii je pojem pedagogický proces neznámý. Povinností základních škol je výuka a výchova v rozsahu obecně závazných předpisů v oblasti základního školství. Je to proces řízený, který zajišťuje nejen výchovu a vzdělávání, ale vše, co s tím souvisí. To znamená zabezpečení po materiální, personální, organizační, bezpečnostní a odborné stránce. Realizace pedagogického procesu, probíhá ve třech rovinách. V rovině ekonomické – zajištění finanční ze státního rozpočtu a z rozpočtu zřizovatele. V rovině právní – zákony, vyhlášky, nařízení a na ně navazující řády vydávané ředitelem školy. V rovině praktické – samotný prakticky prováděný vyučovací proces. Následující část práce je zaměřená na

povinnosti ředitele základní školy, které vyplývají ze zákona,[33] musí být administrativně podchycené a jsou zaměřené na pedagogický proces.

3.1 Strategický plán školy

Plánování je jednou z nejdůležitějších manažerských funkcí v řízení každé organizace. Chce-li být škola životaschopná, musí být zaměřena na budoucnost, musí mít své cíle a program.[34] Jedním z nejdůležitějších dokumentů školy je strategický plán rozvoje školy. Tento dokument zpracovává ředitel, který nese zodpovědnost za celkovou koncepci rozvoje školy. Strategický plán je dlouhodobý plán, který je zpravidla rozložen do časového horizontu 3 – 5 let. Ředitel základní školy v Uničově, Haškova 211, velice dobře popisuje, z čeho má koncepce školy vycházet. V dlouhodobém plánu na období 2009 – 2013 uvádí: *„Koncepce školy je základní myšlenková osnova, ve které je třeba spojit záměry státní školské politiky s představami zřizovatele, vlastními podmínkami a představami školy a jejích pracovníků.“*[35] Z uvedeného v této kapitole vyplývá, že ředitel školy při tvorbě koncepce vychází z dlouhodobého záměru vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy české republiky, který zpracovává ministerstvo školství na 4 roky a z dlouhodobého záměru vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy v kraji, který zpracovává krajský úřad též na 4 roky,[36] ze školské regionální politiky a z vlastních podmínek školy. Strategický plán školy musí být v souladu se školským zákonem.

Sestavení nebo vytvoření projektu o činnosti školy je koncepční prací ředitele školy. Hric uvádí, „*Dlouhodobou koncepci práce školy nelze vytvořit bez objektivních informací o škole, bez představy o tom jaká má škola být a jaké je její poslání.*“[37] Dále předkládá zjednodušenou formou,

[33] Školský zákon, § 164.
[34] Vedení školy v praxi, RAABE, Praha 2006; B 1.1, s 3.
[35] Dostupné z www:<http://www.zshaskova.cz/_data/1284060661_98.doc
[36] Školský zákon, § 9. Vyhláška č. 15/2005 Sb., kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů a výročních zpráv ve znění pozdějších předpisů.
[37] Vedení školy v praxi, RAABE, Praha 2006; B 1.1, s 13.

jak sestavit dlouhodobý plán činnosti školy. Koncepci doporučuje rozdělit na oblasti zaměřené

- na ekonomiku a materiálně technické vybavení,
- na personální obsazení,
- na výchovu a vzdělávání,
- na organizaci školy.

Každá z těchto oblastí by měla dát odpověď na otázku

- Kde jsme nyní?
- Kam se chceme dostat?
- Jak se tam dostaneme?
- Jak se to daří realizovat?

Ředitel musí vycházet z poznání současného stavu, stanoví cíle organizace, vytvoří plán a stanoví, jak bude prováděna kontrola. Používá materiály získané SWOT a STEP analýzou, výsledky vlastního hodnocení školy, inspekční zprávy, statistické výkazy, výroční zprávy, vlastní zkušenosti, aj. Na základě výstupů těchto materiálů vypracuje vnitřní organizační směrnice a cíleným vedením lidí, zaměstnanců plán realizuje.

3.2 Výroční zpráva o činnosti školy

Výroční zpráva je jedním z dokumentů, který zpracovává ředitel školy na základě školského zákona, § 10 a11, odst. 3. Náležitosti zpracování výroční zprávy o činnosti školy jsou uvedené v prováděcí vyhlášce č. 15/2005 Sb., ve znění pozdějších předpisů. Podrobný popis jednotlivých bodů výroční zprávy uvádí v § 7, odst. 1. Jedním z bodů zprávy jsou údaje o hospodaření školy. Výroční zpráva se zpracovává za předcházející školní rok. Školní rok začíná 1.9. a končí 31.8. Účetní období je kalendářní rok. Do výroční zprávy se uvádí údaje o hospodaření školy za první pololetí kalendářního roku, které jsou uvedené v pololetním výkazu. Ředitel předkládá výroční zprávu do 15. října školské radě ke schválení a do 14 dnů

od schválení školskou radou zřizovateli. Zprávu zveřejní na veřejnosti přístupném místě.

3.3 Zaměstnanci školy

Podle zákona ředitel školy odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání a školských služeb,[38] z tohoto důvodu je nutné, aby škola disponovala odborně kvalifikovanými pedagogy a odborně vzdělanými ostatními zaměstnanci.

Pedagogičtí pracovníci jsou hlavními vykonavateli pedagogického procesu v oblasti vzdělávání žáků.[39] Pedagogický pracovník je pojem, který blíže specifikuje zákon č. 563/2004 Sb. Ředitel školy odpovídá za odbornost pedagogického sboru a další vzdělávání pedagogických pracovníků.[40] Vykonává tak funkci personalisty organizace. Odpovídá za konkrétní rozhodování v hospodaření s pracovními silami na základě personální koncepce.[41] Rozhoduje o počtu zaměstnanců, kolik a v jakém pracovním poměru, s jakou kvalifikací a odborností, je nutné zaměstnat, aby organizace plnila svou hlavní činnost, což v tomto případě je vzdělávání žáků v základním vzdělávání. Rozhoduje i o nadbytečných zaměstnancích a to vše s přihlédnutím na výši státního příspěvku a na mzdovou politiku školy. Z toho plyne, že přijímá, propouští zaměstnance a rozhoduje v pracovně právních vztazích v souladu se zákoníkem práce.[42]

Na pracovní poměr se váže odměňování pracovníků. Ředitel školy stanoví zaměstnanci plat a vydá platový výměr.[43] Plat se skládá z nárokových a nenárokových složek. Nárokové složky platu jsou takové,

[38] Školský zákon, § 164, odst. 1, písm. c.
[39] Školský zákon, § 7, odst. 7.
[40] Školský zákon, § 164, odst. 1, písm. e.
[41] Kahle Bohuslav; Stýblo Jiří. *Praktická personalistika.* 1. Vydání; Praha 1994; Pragoeduca.
[42] Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.
[43] Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 136.

které může zaměstnanec nárokovat na základě platného právního předpisu.[44] Nenárokové složky platu jsou zcela na rozhodnutí ředitele školy.

Základní nárokovou složkou platu je platový tarif. Každý zaměstnanec je na základě zákonem[45] stanovených podmínek zařazen do jedné ze šestnácti platových tříd a do jednoho z pěti platových stupňů. Kombinací konkrétní platové třídy a konkrétního platového stupně vznikne zaměstnanci nárok na pevně stanovený platový tarif podle jedné ze stupnic platových tarifů (tarifních tabulek).[46]

Ředitel zařadí zaměstnance do platové třídy na základě katalogu prací. Katalog prací je závazným nástrojem pro správné zařazení zaměstnance do příslušné platové třídy.[47] Pro zařazení do platové třídy je důležité, jaká práce je po zaměstnanci vyžadována a je uvedena v pracovní náplni.

3.4 Školní vzdělávací program

Vzdělávání v ČR vychází z národního programu rozvoje vzdělávání v České republice, tzv. „Bílá kniha“. Tento dokument stanoví zásady a cíle[48] vzdělávací politiky. Na těchto základních pilířích je postavené vzdělávání v základních školách a nejen v nich. Rámcový vzdělávací program (RVP) stanoví klíčové kompetence, které vychází ze zásad a cílů vzdělávání. RVP je provázaný se vzdělávacím obsahem a získané vědomosti a dovednosti v základním vzdělávání pomohou žákům uplatnit se v praktickém životě.

Školní vzdělávací program (ŠVP) je postavený na vzdělávacím obsahu a klíčových kompetencích RVP. ŠVP je základní školský

[44] Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 122 až 135.
[45] Nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě ve znění pozdějších předpisů, §5, odst. 5, příloha č. 5.
[46] VALENTA, Jiří; *Právní rámec řízení škol a školských zařízení*; 2. upravené a doplněné vydání. Paris, Karviná 2013. S 283,289.
[47] Nařízení vlády č. 469/2002 Sb., kterým se stanoví katalog prací a kvalifikační předpoklady. Příloha, Seznam povolání a rozpětí platových tříd.
[48] Školský zákon, § 2.

dokument,[49] na jehož základě probíhá vzdělávání na základních školách. Vychází z rámcově vzdělávacího programu pro základní vzdělávání, který zpracovává ministerstvo školství[50] a je základním stavebním kamenem, pro zpracování školního vzdělávacího programu na konkrétní škole. Musí být v souladu se školským zákonem. Povinnost zpracovat ŠVP vychází ze školského zákona č. 561/2004 Sb., § 3, odstavec 2 a §5, odstavec 3. Pro tvorbu ŠVP mohou školy využít tzv. Manuál pro tvorbu školních vzdělávacích programů (dále jen manuál),[51] který je vytvořen ke každému RVP. Manuál seznamuje s postupem tvorby ŠVP, uvádí způsoby zpracování jednotlivých částí ŠVP s konkrétními příklady[52], poskytne škole informace o náležitostech tohoto dokumentu, návod k jeho zpracování a stanoví postup při úpravách a změnách. Ředitel koordinuje sám tvorbu ŠVP nebo funkcí hlavního koordinátora pověří svého zástupce, či někoho z pedagogů. ŠVP je výrazem odpovědnosti celé školy. Pedagogický sbor je nositelem praktického provedení vzdělávání žáků, proto je nezbytné, aby se podílel na přípravě ŠVP a tím i nes odpovědnost za výsledky vzdělávání. Za správnost dokumentace ŠVP, naplnění ve vzdělávacím procesu, kontrolu a vyhodnocení funkčnosti, odpovídá ředitel školy.[53] Změny a úpravy provádí ředitel dodatkem formou přílohy ke stávajícímu ŠVP nebo novým ŠVP, ve kterém jsou změny a úpravy zaznamenané.

ŠVP je zpravidla vytvořen pro 1. stupeň a pro 2. stupeň základního vzdělávání. Obě skupiny musí na sebe navazovat a vzájemně se prolínat. Vyučovací proces v jednotlivých třídách probíhá podle tematických plánů, pro každý vyučovaný předmět v daném ročníku.

[49] Školský zákon, § 28, odst. d.
[50] Opatření ministra školství, mládeže a tělovýchovy, čj. MSMT-2647/2013-210.
[51] Manuál pro tvorbu školních vzdělávacích programů v základním vzdělávání. 2. dotisk 1. vydání. [online]. Praha: Výzkumný ústav pedagogický v Praze, 2006. 104 s. [cit. 2013-10-30]. Dostupné z WWW: <http://www.vuppraha.cz/wp-content/uploads/2010/02/Manual_SVP-ZV.pdf>. ISBN 80-87000-03-X.
[52] Rámcový vzdělávací program pro základní vzdělávání. [online]. Praha: Výzkumný ústav pedagogický v Praze, 2007. 126 s. [cit. 2013-10-30]. Dostupné z WWW:<http://www.vuppraha.cz/wp-content/uploads/2009/12/RVPZV_2007-07.pdf>.
[53] Školský zákon, § 164, odst. 1, písmene b.

3.5 Školní družina a školní klub

Školní družina a školní klub jsou školským zařízením pro zájmové vzdělávání základní školy[54] a řídí se vyhláškou č. 74/2005 Sb. Realizuje výchovu, zájmovou a vzdělávací činnost mimo vyučování. Práce školní družiny a školního klubu je zcela samostatnou oblastí v organizaci základní školy a řídí se specifickými požadavky a pravidly pedagogiky volného času.

Školní družina zabezpečuje žákům náplň volného času v době před začátkem vyučování a v době po ukončení vyučování. Žáci do školní družiny jsou zapsaní na základě písemné přihlášky.

Školní klub je určen přednostně žákům 2. stupně základní školy. Žáci do školního klubu jsou zapsaní na základě písemné přihlášky.

Zájmové vzdělávání je poskytováno za úplatu. Výši úplaty stanoví ředitel školy. Školní družina a školní klub mají vytvořený vlastní školní vzdělávací program, který navazuje na školní vzdělávací program školy.

3.6 Školní jídelna

Pokud je školní jídelna uvedená ve zřizovací listině, je školským zařízením školy. Zajišťuje stravování žáků školy v době jejich pobytu ve škole.[55] Ředitel školy odpovídá za provoz školní jídelny a ve školním řádu a v řádu školní jídelny vymezí podmínky poskytování školního stravování. Při organizaci školního stravování se řídí vyhláškou 107/2005 Sb., o školním stravování. V rámci doplňkové činnosti může školní jídelna poskytovat stravování cizím strávníkům. Tato skutečnost musí být uvedena ve zřizovací listině. Ředitel stanoví cenu za jeden oběd v doplňkové činnosti (cizího strávníka). Vychází ze skutečných nákladů na jeden vařený oběd z předcházejícího kalendářního roku a tento údaj v případě navýší o předpokládané zvýšené náklady v roce stávajícím. Z jednotlivých položek

[54] Školský zákon, § 118.
[55] Školský zákon § 122, 119.

musí být patrné, že obědy cizích strávníků nejsou dotovány z hlavní činnosti školy. V tomto případě je hlavní činností zajištění stravování žáků školy.

Školní jídelna poskytuje stravování zaměstnancům školy podle zvláštního právního nařízení.[56]

3.7 Bezpečnost a ochrana zdraví ve škole

Škola musí být pro žáky bezpečná. Bezpečná při výuce, během přestávek, ve školní jídelně, v družině, ve školním klubu, ale i v šatně a před školou. Zajistit bezpečnost žáků ve škole, při mimoškolních akcích, na lyžařském kurzu či na zotavovacím pobytu je povinností ředitele školy.

Bezpečnost dětí ve škole je ošetřena mnoha zákony a předpisy. Základní povinnost zajistit bezpečnost a ochranu zdraví žáků ve škole vyplývá z § 29, odst. 2, školského zákona, který uvádí: *„Školy a školská zařízení zajišťují bezpečnost a ochranu zdraví žáků při vzdělávání a s ním přímo souvisejících činnostech a při poskytování školských služeb a poskytují žákům a studentům nezbytné informace k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví. Ministerstvo stanoví vyhláškou opatření k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví žáků při vzdělávání ve školách a školských zařízeních a při činnostech s ním souvisejících.“*[57] Zmiňovaná vyhláška k dnešnímu dni nebyla vydaná. MŠTV vydalo Metodický pokyn č. j.: 37014/2005-25, který platí pro školy a školská zařízení, které zřizuje ministerstvo. Pro ostatní školy, které mají jiného zřizovatele, může tento metodický materiál sloužit jako inspirace při tvorbě školní směrnice zaměřené na bezpečnost a ochranu zdraví žáků a zaměstnanců školy.

Dalším právní předpis, který se váže k ochraně a bezpečnosti ve škole je zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 349 odst. 1.: „*Právní a*

[56] Školský zákon § 119. Vyhláška č. 84/2005 Sb., o nákladech na závodní stravování a jejich úhradě v příspěvkových organizacích zřízených územními samosprávnými celky.
[57] Vyhláška č. 48/2005 Sb., o základním vzdělávání a některých náležitostech plnění povinné školní docházky.

ostatní předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci jsou předpisy na ochranu života a zdraví, předpisy hygienické a protiepidemické, technické předpisy, technické dokumenty a technické normy, stavební předpisy, dopravní předpisy, předpisy o požární ochraně a předpisy o zacházení s hořlavinami, výbušninami, zbraněmi, radioaktivními látkami, chemickými látkami a chemickými přípravky a jinými látkami škodlivými zdraví, pokud upravují otázky týkající se ochrany života a zdraví.“ Na základě tohoto ustanovení škola musí vyhotovit soubor bezpečnostních směrnic. Vnitřní audit posoudí a identifikuje rizika, nebezpečí, možné ohrožení zdraví žáků a zaměstnanců školy. Identifikaci nebezpečí umožní zodpovězení tří otázek:

- existuje zdroj nebezpečí?
- Kdo (nebo co) může být poškozeno?
- jak k poškození může dojít?

Na základě posouzení prostředí a činností školy, ředitel vyhodnotí rizika a vydá opatření k jejich prevenci. Veškerá opatření mají minimalizovat či odstranit nebezpečí, které mohou ohrozit žáky a zaměstnance v běžném, ale i mimořádném provozu školy. Opatřeními jsou směrnice:

- **Systém výchovy zaměstnanců a žáků v oblasti BOZP.**
  Školení zaměstnanců, poučení žáků.

- **Evidence a registrace pracovních a žákovských úrazů.**
  V souladu s nařízením vlády ČR č. 494/2001 Sb. je stanoven postup pro evidenci a registraci pracovních úrazů.
  V souladu s § 29, odst. 2 a 3 zákona č. 561/2004 Sb., školský zákon, vyhláškou č. 64/2005 Sb., je stanoven postup pro evidenci a registraci úrazů žáků školy.

- **Traumatologický plán.**
  Organizace první pomoci ve škole. Rozmístění lékárniček.

- **Dohled nad žáky.**

  V souladu se školským zákonem, § 164, odst. 1, písm. h: „ *Odpovídá za zajištění dohledu nad žáky ve škole a školském zařízení.*“ Organizace dozorů v prostorách školy a školských zařízení školy.

- **Dohled nad žáky při mimoškolních akcích.**

  V souladu se školským zákonem, § 144, odst. 1, písm. g a vyhláškou 48/2005, § 3 zajištění bezpečnost a ochranu zdraví žáků ve škole, při vzdělávání mimo místo, kde se uskutečňuje vzdělávání. Např. školní vycházka, školní výlet, návštěva kulturní akce, zotavovací pobyt, lyžařský výchovně výcvikový kurz.

Ředitel školy tento bezpečnostní systém kontroluje a vyhodnocuje jeho funkčnost. Přijímá opatření na jeho úpravu či změnu.

3.8 Dokumentace školy a vnitřní organizační směrnice.

Vnitřní organizační směrnice řízení či vnitřní předpis nejsou prameny práva. Vnitřní organizační směrnice, předpis (v synonymu též interní předpis, směrnice, pokyn, vnitřní normativní akt, interní akt řízení a další pojmy, spadající do definice vnitřního předpisu) nemusejí být veřejně vyhlášeny, postačuje, jsou-li vhodným způsobem sděleny těm, jichž se týkají.[58]

Škola má vytvořený svůj vnitřní organizační systém, který se skládá z jednotlivých vnitřních předpisů vydávaných ředitelem školy. Jsou to předpisy, které mají zásadně interní charakter. Organizace je vydává pro své pracovníky a partnery, a jsou závazné pouze pro potřeby organizace. Pokud právní předpis počítá s vydáním interního předpisu, je povinností ředitele tento předpis vydat.

[58] JUDr. VAVERA, František Ph.D.; Vnitřní předpisy ve zkratce; Ministerstvo vnitra dostupné z www:<http://www.mvcr.cz.

Vnitřní organizační předpis uvádí dokumentaci, která se k předpisu váže. Systém vedení dokumentace je třeba rozdělit na část povinnou, jejíž vedení a náležitosti nařizuje zákon nebo zvláštní právní předpis a nepovinou, která pro chod a organizaci školy může být užitečná, v některých případech i nezbytná. Některé povinné dokumenty se vedou na předepsaném formuláři (SEVT), u ostatních způsob vedení určuje ředitel školy.

3.8.1 Dokumentace školy

Dokumentaci školy můžeme rozdělit na povinnou a nepovinnou. Povinná dokumentace je uvedená ve školském zákoně, §28, odst. 1, *školy a školská zařízení vedou podle povahy své činnosti tuto dokumentaci:*

- ***Rozhodnutí o zápisu do školského rejstříku a o jeho změnách a doklady uvedené v § 147 školského zákona.***
  Škola eviduje platné rozhodnutí o zápisu do školského rejstříku vydané Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy. Údaje uvedené v rozhodnutí o zápisu do rejstříku škol[59] a ve zřizovací listině, musí odpovídat skutečně zapsaným údajům v rejstříku škol. Ředitel školy je povinen podat žádost o změnu zápisu, pokud změna nastane.

- ***Evidenci dětí, žáků nebo studentů (dále jen "školní matrika").***
  Rozsah a vedení školní matriky upravuje vyhláška č. 364/2005 Sb., o vedení dokumentace škol a školských zařízení a školní matriky a o předávání údajů z dokumentace škol a školských zařízení a ze školní matriky (vyhláška o dokumentaci škol a školských zařízení).
  Vyhláška v příloze č. 1 uvádí způsob předávání individuálních údajů

[59] Školský zákon, § 144.

a v příloze č. 2 předávání agregovaných údajů ze školní matriky. Ředitel školy předává agregované údaje ze školní matriky v podobě statistických informací[60] ministerstvu, krajskému úřadu, obci.

Statistické výkazy:

R 13-01 Výkaz o ředitelství škol podle stavu k 31.9.

Z 2-01 Výkaz o školní družině – školním klubu podle stavu k 31.10.

Z 17-01 Výkaz o činnosti zařízení školního stravování podle stavu k 31.10.

S 53-01 Výkaz o zahájení povinné školní docházky v základní škole podle stavu k 28.2.

- ***Doklady o přijímání dětí, žáků, studentů a uchazečů ke vzdělávání, o průběhu vzdělávání a jeho ukončování.***

  Ředitel školy rozhoduje v případech uvedených v § 165, odst. 2, školského zákona podle správního řádu.[61] Žáci jsou přijímáni k povinné školní docházce na základě žádosti zákonných zástupců, k přijetí žáka k základnímu vzdělávání. Ředitel rozhoduje o přijetí žáka do prvního ročníku, případně o odkladu[62] povinné školní docházky na základě správního řízení. Vydává rozhodnutí o přijetí žáka k základnímu vzdělávání.

- ***Vzdělávací programy podle § 4 až 5.***

  Ředitel školy vydává školní vzdělávací program pro základní vzdělávání na základě rámcového vzdělávacího programu. Školní vzdělávací program musí být zveřejněn a odsouhlasen školskou radou.

  Rámcový vzdělávací program pro základní vzdělávání. [online]. Praha: Výzkumný ústav pedagogický v Praze, 2007. 126 s. [cit.

[60] Školský zákon, § 28, odst. 5.
[61] Zákon č. 500/2004 Sb., správní řád, § 9. Školský zákon § 165, odst. 2.
[62] Školský zákon, § 37.

2013-10-30]. Dostupné z WWW:<http://www.vuppraha.cz/wp-content/uploads/2009/12/RVPZV_2007-07.pdf>.

- ***Výroční zprávy o činnosti školy.***
  Podle § 10, odst. 3, školského zákona, ředitel školy každoročně zpracovává výroční zprávu o činnosti školy za školní rok. Při zpracování zprávy se řídí vyhláškou č. 15/2005 Sb., kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů a výročních zpráv.

- ***Třídní knihu, která obsahuje průkazné údaje o poskytovaném vzdělávání a jeho průběhu.***
  Třídní kniha je jediným dokladem o probraném učivu. Ředitel školy provádí kontrolu třídních knih. Probrané učivo porovnává s učebními plány a školním vzdělávacím programem.

- ***Školní řád nebo vnitřní řád, rozvrh vyučovacích hodin.***
  Školní řád vydává ředitel školy podle § 30, odst. 1 až 3, školského zákona. Stanoví podmínky, za kterých bude probíhat výchova a vzdělávání ve škole nebo v školském zařízení. Vychází ze školského zákona č. 561/2004 Sb., a z vyhlášky č. 48/2005 Sb., o základním vzdělávání a některých náležitostech plnění povinné školní docházky.
  <u>Struktura školního řádu:</u>
  1. Práva a povinnosti žáků a jejich zákonných zástupců (ŠZ, § 21 až 22, § 50).
  2. Podrobnosti o pravidlech vzájemných vztahů s pedagogickými pracovníky.
  3. Provoz a vnitřní režim školy.
  4. Zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví dětí a žáků (ŠZ, § 29).
  5. Nakládání s majetkem školy.
  6. Pravidla pro hodnocení výsledků vzdělávání (ŠZ, § 51).

7. Rozvrh vyučovacích hodin (ŠZ, § 26).

Školní řád nebo vnitřní řád je obsáhlý dokument, který z praktických důvodů je přehlednější zpracovat do několika dílčích částí školního nebo vnitřního řádu.

- ***Záznamy z pedagogických rad.***

  Je to interní dokument, který si mohou vyžádat kontrolní orgány (ČŠI, zřizovatel, aj.), a proto je třeba věnovat záznamům z porad příslušnou pozornost. Doklad, který zaznamenává obsah a průběh porad vedených ředitelem školy s pedagogickým sborem. Pedagogický sbor je poradním orgánem ředitele školy.[63] Výstupem z porady je zápis, který provádí pověřený pracovník. V zápisu musí být uvedeno, o jakou poradu se jedná (provozní, pedagogická, organizační, metodická, aj.), seznam zúčastněných, datum, kdo poradu vedl, obsah porady (výsledky kontrolní činnosti, informace k určitému tématu, klasifikace žáků, aj.), popsaný průběh porady, formulace úkolů, odpovědností a termíny pro splnění úkolů, kdo zapsal, kdo ověřil.

- ***Knihu úrazů a záznamy o úrazech žáků, popřípadě lékařské posudky.***

  Škola je povinna vést záznamy evidence úrazů podle školského zákona, § 29, odst. 2 a 3. Evidenci úrazů upravuje vyhláška č. 64/2005 Sb., o evidenci úrazů dětí, žáků a studentů.

- ***Protokoly a záznamy o provedených kontrolách a inspekční zprávy.***

  Škola ukládá záznamy všech kontrol jiných subjektů, které byly ve škole provedeny.

- ***Personální a mzdovou dokumentaci, hospodářskou dokumentaci a účetní evidenci a další dokumentaci stanovenou zvláštními právními předpisy.***

[63] Školský zákon, § 164, odst. 2.

Personální a mzdová dokumentace se řídí:

Zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

Nařízením vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů.

Nařízením vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě a nejnižších úrovních zaručené mzdy (nebo platu), o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí, ve znění pozdějších předpisů.

Nařízením vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě.

Metodický výklad k odměňování pedagogických pracovníků a ostatních zaměstnanců škol a školských zařízení a jejich zařazování do platových tříd podle katalogu prací, č.j. MSMT-11705/2013-201.

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů.

Zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti.

Zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů.

Statistické výkazy: čtvrtletní výkaz P 1-04, o zaměstnancích a mzdových prostředcích.

Účetní evidence:

Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů.

Dokumentace v oblasti účetnictví:

1. Inventarizační zápis a inventární soupis.
2. Příjmové a výdajové doklady, faktury a jejich náležitosti.
3. Evidence dlouhodobého a nehmotného majetku.
4. Vedení zásob.
5. Odpisový plán.
6. Rozpočet a čerpání FKSP.
7. Účetní rozvrh, účetní knihy a sestavy.

Dokumentace, která není povinná, ale její vedení, usnadňuje organizaci školy:

1. Organizační řád. Základem organizačního řádu je organizační struktura školy, na kterou úzce navazují pracovní náplně pracovníků s vymezením odpovědností a pravomocí. S tím souvisí odpovědnosti a pravomoci pracovníků rozhodovat v jednotlivých pracovních úkonech

2. Kniha došlé a odeslané pošty, spisový a skartační plán.
   Zákon č. 499/2004 Sb., o archivaci a spisové službě. Vyhláška č. 646/2004 Sb., o podrobnostech výkonu spisové služby.

3. Vnitřní audit bezpečnosti žáků a zaměstnanců školy, zhodnocení rizik v budově školy, v učebnách, v tělocvičně. Evakuační plán. Požární posouzení.
   - Směrnice požární ochrany. Evakuační řád.
     Zákon č. 133/1985 Sb., o požární ochraně. Vyhláška č. 246/2001 Sb., o požární prevenci.
   - Směrnice o nakládání s odpady.
     Zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech a o změně některých dalších zákonů.
4. Plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků.
   Školský zákon č. 561, Sb., § 164, odst. 1, písm. e.
   Zákon č. 563/2005 Sb., o pedagogických pracovnících.
   Zákoník práce č. 262/2006 Sb., § 230.

5. Vnitřní kontrolní systém. Plán kontrol a hodnocení zaměstnanců a záznam z provedených kontrol.
   Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve znění zákona č. 482/04 Sb., o finanční kontrole.
   Vyhláška č. 416/04 Sb., o finanční kontrole.

6. Systém kritických bodů při výrobě pokrmů ve školní jídelně. Interní audit správné výrobní praxe. Záznam stravovaných osob.
Školský zákon, § 119, § 123, odst. 3 a 4.
Vyhláška č. 137/2004 o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných.
Vyhláška č.107/2005 Sb. o školním stravování.
Vyhláška č. 84/2005 Sb. o nákladech na závodní stravování.
Vyhláška MŠMT ČR č.34/1992 Sb. o hospodářské činnosti předškolních zařízení, škol a školských zařízení.
Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů.
Revidovaný překlad právního předpisu evropského společenství – předpis 852 z roku 2004, příloha 2.

7. Prevence rizikových projevů žáků.
MŠMT: „*Metodické doporučení k primární prevenci rizikového chování u dětí, žáků a studentů ve školách a školských zařízeních č.j. 21291/2010-28“*.

8. Plán environmentálního vzdělávání, výchovy a osvěty.
MŠMT: „*Metodický pokyn k zajištění environmentálního vzdělávání, výchovy a osvěty, EVVO, č.j. 16 745/2008-22“*.

9. Vnitřní platový předpis.

10. Koncepce dlouhodobého rozvoje školy.

11. Vedení dokumentace o úhradách úplaty za školní družinu a školní klub.

12. Dokumentace k vyřizování stížností.

3.8.2. Vnitřní organizační směrnice

Vnitřní organizační směrnice vydává ředitel školy na základě: § 165, školského zákona, odst. 1, písm. a: *stanovuje organizaci a podmínky provozu školy a školského zařízení* a ustanovení zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 349 odst. 1.

Povinná i nepovinná školní dokumentace je včleněná v organizačních směrnicích školy. Vydání vnitřních organizačních směrnic je v plné kompetenci ředitele školy. Je pouze na něm, jak bude směrnice členit a jakou budou mít podobu. Směrnice musí být uloženy na dostupném místě v listinné nebo elektronické podobě nebo obojí. Měli by být přehledné, pochopitelné a pracovníci organizace, v případě žáci a rodiče musí být s nimi prokazatelně seznámeni.[64] Můžou být vedené jako jeden soubor. V úvodní části tohoto souboru je vhodné uvést seznam všech směrnic. Dále se směrnice založí chronologicky za sebou podle úvodního seznamu. Každá směrnice musí mít určité náležitosti: název směrnice, datum vydání, platnost, kdo směrnici vydal.

Vydavatel vnitřní směrnice je povinen uschovat tento doklad, a to i po dobu skončení jeho platnosti. Některé vnitřní předpisy se opírají o zákony, vyhlášky a jiné právní nařízení vztahující se k základnímu školství, k ekonomice, k bezpečnosti, k člověku jako zaměstnanci. Každá změna v těchto právních předpisech se musí zaznamenat do vnitřních směrnic školy formou dodatku nebo vydáním nové směrnice. Kontrolní orgány mohou chtít po řediteli pouze ty vnitřní předpisy a dokumenty, jejichž vedení či vydání ukládá zákon nebo jiný právní předpis.

[64] Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 37, odst. 5.

Shrnutí

V předchozích kapitolách jsem se zabývala výkladem základních pojmů spojených s řízením ekonomiky a pedagogického procesu základní školy s právní subjektivitou. Jmenováním do funkce se ředitel stává statutárním zástupcem školy, to znamená, že zastupuje školu navenek a jedná jejím jménem, jejím jménem vystupuje ve správním řízení a uzavírá smlouvy. Přijímá, propouští zaměstnance, rozhoduje o počtu zaměstnanců, o jejich pracovním zařazení a na základě toho sestavuje organizační strukturu školy.

Hospodaří se svěřeným majetkem, s příjmy a rozhoduje o výdajích školy. Je plně zodpovědný za správné vedení účetnictví a doplňkové činnosti. Navrhuje rozpočet školy.

Vytváří strategický plán školy. Je plně zodpovědný za výchovně vzdělávací proces. Ředitel odpovídá za správnost dokumentace školního vzdělávacího programu a odpovídá za jeho funkčnost. Řídí a organizuje školská zařízení školy (školní družinu, školní klub a školní jídelnu). Dbá na bezpečnost a ochranu zdraví žáků a zaměstnanců ve škole.

Dále odpovídá za správné vedení veškeré dokumentace, ať už povinné, jejíž vedení určuje přímo zákon, či nepovinné, kterou stanoví podmínky běžného chodu organizace.

Výčet není úplný, ale už tak je zřejmé, že pojmout celou šíři praktického vedení a řízení školy je velmi časově náročné. Řízení administrativních procesů tvoří převážnou část pracovní náplně ředitele.

4 Praktická část

4.1 Cíl výzkumu

Cíl výzkumu

Zjistit časový podíl, který ředitel základní školy s právní subjektivitou věnuje ekonomice, organizaci, správě školy a řízení pedagogického procesu a vytvoření základní části optimální organizační struktury školy.

Cíl výzkumu vychází ze zprávy společnosti McKinsey & Company z roku 2010, která je zaměřená na základní a střední školství. V úvodním shrnutí uvádí: *„Ředitelé by měli mít možnost docílit lepší rovnováhy mezi zlepšováním kvality výuky, řízením změn a provozem a administrativou, např. tak, aby mohli více než 50 % času věnovat zlepšování kvality výuky.“*

Dílčí cíle

- Zmapování podílu práce ředitele základní školy na řízení ekonomiky školy a výchovně-vzdělávacích procesů.
- Zjištění rozsahu aktivit školy, které mají vliv na administrativu školy.
- Zjištění počtu nepedagogických pracovníků, kteří se mohou podílet na zajištění účetní a administrativní agendy školy.

4.2 Objekty výzkumu

Výzkum byl zaměřen na základní školy s právní subjektivitou v krajích Středočeském, Královéhradeckém, Moravskoslezském, Karlovarském, Zlínském, Ústeckém, Plzeňském, Vysočina, Pardubickém a Olomouckém. Kraje byly vybrány podle dostupnosti adresářů škol na

webových portálech krajských úřadů. Dotazník byl určen respondentům, ředitelům základních škol a rozeslán celkem do 2152 základních škol.

4.3 Průběh výzkumu

Sběr dat byl realizován v září a říjnu 2013. Na základě předvýzkumu, který proběhl formou pohovorů s řediteli základních škol, byly stanoveny předměty výzkumu a na jejich základě sestaven dotazník. Dotazník byl rozeslán v září 2013, zpracován a vyhodnocen v listopadu 2013.

4.4 Metody výzkumu

Výzkum byl proveden dotazníkovým šetřením. Dotazník byl strukturovaný a částečně nestrukturovaný. Otázky byly rozděleny na tři části. Každá část byla zaměřená k určitému tématu.

První část dotazníku byla zaměřená na získání údajů o škole. Druhá část mapuje aktivity školy, které musí být formálně podchycené. Třetí část je zaměřená na názory ředitelů škol.

V dotazníku byly použity otázky uzavřené, v rámci nich otázky alternativní a otázky selektivní. V poslední otázce byl respondentům dán prostor k vyjádření názorů a připomínek.

Dotazník byl rozeslán respondentům prostřednictvím e-mailové pošty. E-mailové adresy základních škol byly získány ze seznamů základních škol z webových stránek krajských úřadů. Odpovědi se ukládaly do souboru Excel, uloženého na uložišti Google Disk.

Respondenti byli informováni, že dotazníky a jejich výsledky budou zcela anonymní a nemohou být zneužity.

4.5 Metody vyhodnocení dat

Vyplněné dotazníky, uložené v souboru Excel na uložišti Google Disk, byly následně analyzovány nástroji programu Microsoft Excel.

Všechny dotazníky byly statisticky zpracovány. Z odpovědí na otázky byly vyhodnoceny absolutní nebo relativní četnosti. Pro odpovědi na selektivní otázky byl zvolen výčet nejčastějších odpovědí. Pro poslední volnou otázku v dotazníku byla zvolena nejčastěji se vyskytující odpověď nebo citace odpovědi respondenta.

Výsledky analýz byly graficky zpracovány.

4.6 Výzkumné předpoklady

Pro výzkum byly stanoveny tři výzkumné předpoklady:

Výzkumný předpoklad č. 1

Čas, který ředitelé základních škol věnují ekonomice školy a manažérským řídícím procesům, jim neumožňuje více se věnovat kvalitě výuky a výchovně vzdělávacímu procesu.

Výzkumný předpoklad č. 2

Legislativa a spolupráce se zřizovatelem pomáhají ředitelům v řízení školy.

Výzkumný předpoklad č. 3

Sestavení organizační struktury organizace, nejvíce ovlivňuje počet zapsaných žáků školy.

4.7 Dotazník

V roce 2012/2013 bylo evidováno v ČR celkem 3634 veřejných základních škol, jejichž zřizovatelem je obec.[65] Prostřednictvím dotazníku

[65] Informační datová svodka – výkony regionálního školství 2012/2013. Část základní vzdělávání. MŠMT – prosinec 2012.

bylo osloveno celkem 2052 ředitelů úplných a neúplných základních škol, což představuje 56,5%. Celkem se vrátilo 340 úplně vyplněných dotazníků, 16,6% oslovených respondentů.

Dotazník obsahoval celkem 28 otázek.

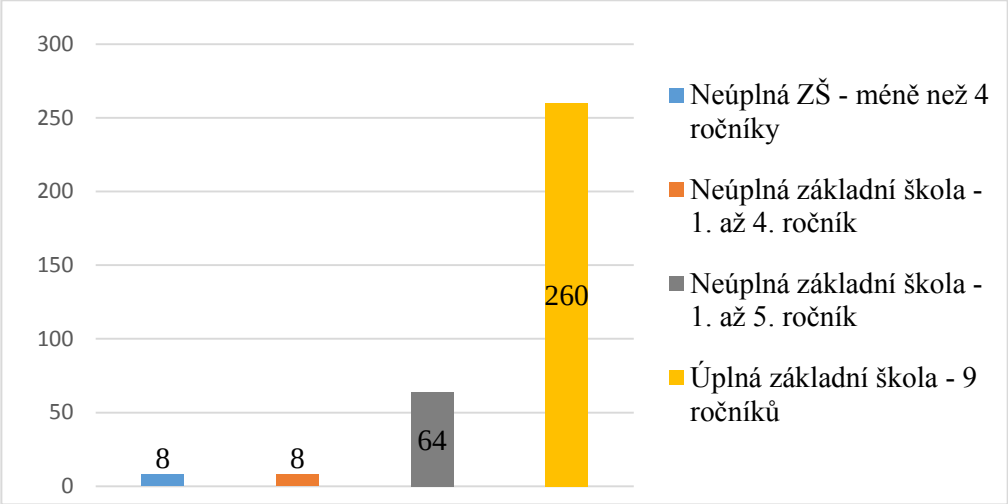
4.7.1 Výsledky dotazníkového šetření

1. otázka: Úplná / neúplná základní škola?

Otázka směřovala k určení školy, kterou ředitel řídí.

Zjištění: Počet neúplných základních škol 1. – 5. ročník 64, neúplných škol méně než 5 ročníků 16, úplných základních škol 9 ročníků 260. Pro další zpracování školy rozdělené do skupin neúplné 80 a úplné 260.

Graf č. 1: Počet škol



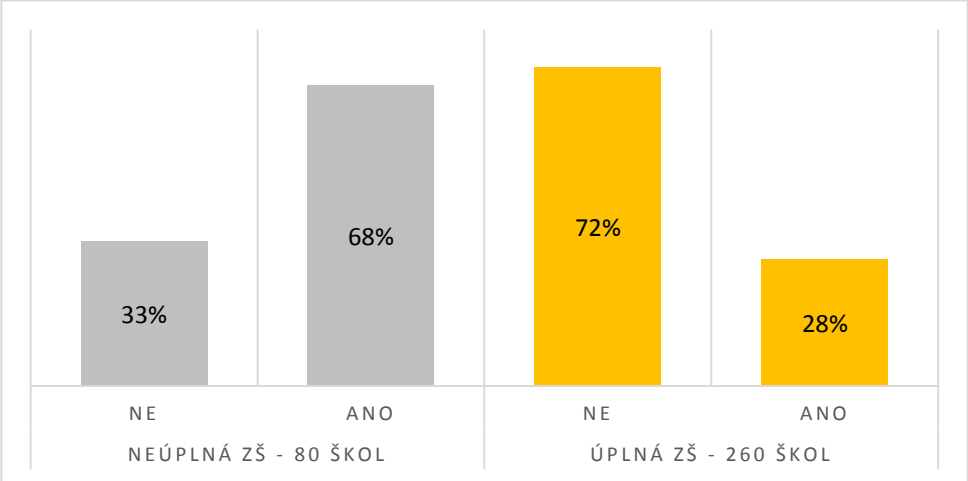
Popis grafu: Počet škol – vodorovná osa: škola; svislá osa: počet žáků

2. otázka: Jsme základní a mateřská škola?

Otázka měla upřesnit údaj o škole.

Zjištění: Počet neúplných základních škol s MŠ 67%, úplných základních škol s MŠ 28%.

Graf č. 2: Počet ZŠ s MŠ



Popis grafu: Počet ZŠ s MŠ – vodorovná osa: škola s MŠ a bez MŠ; svislá osa: počet škol v %

3. otázka: Počet žáků?

Otázka směřovala ke zjištění údajů, pro rozdělení škol do skupin podle počtu žáků.

Zjištění: Všechny školy neúplné tvoří skupinu neúplná ZŠ. Školy úplné jsou rozdělené do skupin podle počtu žáků uvedených v dotazníku. Označení skupiny určuje rozmezí počtu žáků školy.

Tabulka č. 1: Školy rozdělené podle počtu žáků do skupin, počet škol ve skupině, vyjádřené v %

Skupina	**Počet ZŠ**	**%**
Neúplná ZŠ	80	24%
0 - 200	79	23%
201 - 300	42	12%
301 - 400	61	18%
401 - 500	41	12%
501 - 1000	37	11%
Celkem	**340**	**100%**

4. otázka: Počet tříd?

5. otázka: Počet zaměstnanců školy přepočtených celkem?

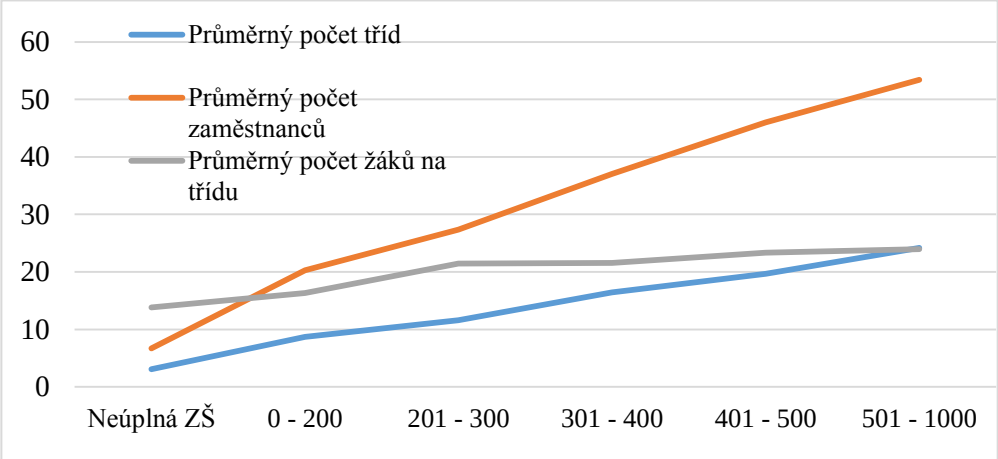
Otázka č. 4 a č. 5 zjišťovala další upřesňující údaj o škole. Respondenti v dotazníku uvedli, kolik má škola tříd a kolik je ve škole zaměstnaných fyzických osob přepočtených na 1,0 pracovního úvazku.

Zjištění: Školy s malým počtem žáků mají ve třídách v průměru nižší počty žáků než školy s více žáky. S přibývajícím počtem žáků na školu se průměr žáků na třídu vyrovnává. Počet zaměstnanců úměrně narůstá se zvyšujícím se počtem žáků.

Tabulka č. 2: Průměrné počty tříd, zaměstnanců, průměrný počet žáků na třídu, rozdělené podle skupin

Skupina	**Průměrný počet tříd**	**Průměrný počet zaměstnanců**	**Průměrný počet žáků na třídu**
Neúplná ZŠ	3	7	14
0 - 200	9	20	16
201 - 300	12	27	21
301 - 400	16	37	22
401 - 500	20	46	23
501 - 1000	24	53	24
Celkem	**14**	**31**	**20**

Graf č. 3: Průměrné počty k tabulce č. 2



Popis grafu: Průměrné počty tříd, zaměstnanců, průměrný počet žáků na třídu – vodorovná osa: skupiny škol; svislá osa: počet tříd, počet zaměstnanců, žáků na třídu

6. otázka: Je školní jídelna součástí právního subjektu?

Otázka vedla ke zjištění, zda ředitel školy má plnou odpovědnost i za školní stravování žáků školy ve vlastním školském zařízení, školní jídelně.
Zjištění: Částí právního subjektu je školní jídelna u neúplných škol v 74%, u ZŠ úplných je 76%. Celkem 1/4 všech škol nemá vlastní školní jídelnu.

Tabulka č. 3: Počet ZŠ s ŠJ a bez ŠJ vyjádřené v %

Skupina	**Počet ZŠ**	**Procent**
Neúplná ZŠ	**80**	**100%**
Ne	21	26%
Ano	59	74%
Úplná ZŠ	**260**	**100%**
Ne	63	24%
Ano 0 – 200	63	24%
Ano 201 – 300	33	13%
Ano 301 – 400	43	16%
Ano 401 – 500	26	10%
Ano 501 – 1000	32	13%
Celkem	**340**	**100%**

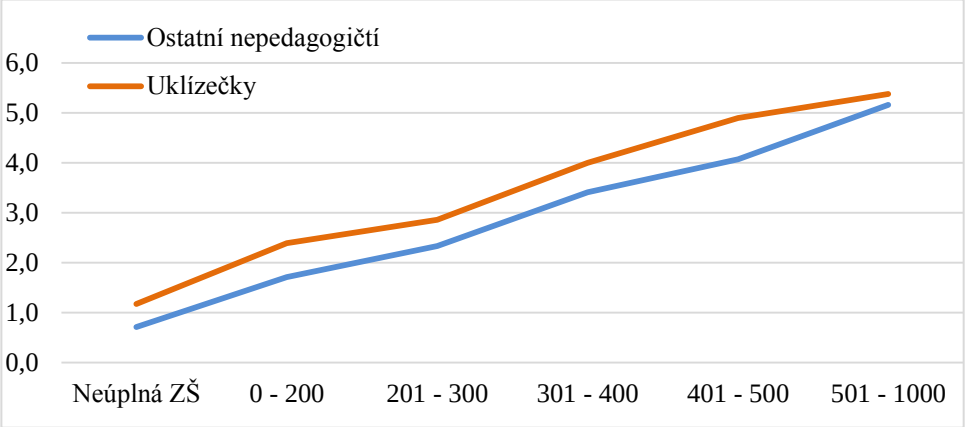
7. otázka: Počet nepedagogických pracovníků přepočtených (bez zam. ŠJ)?
8. otázka: Z toho uklízeček?

Otázka č. 7 a č. 8 směřovala ke zjištění celkového počtu nepedagogických pracovníků.
Zjištění: Respondenti v dotazníku uvedli celkový počet fyzických nepedagogických zaměstnanců školy přepočtených na 1,0 pracovního úvazku. Rozdíl hodnoty nepedagogičtí pracovníci celkem a hodnoty z toho uklízeček je hodnota ostatní nepedagogičtí pracovníci – školník, účetní, sekretářka, ekonom, aj.

Tabulka č. 4: Průměrný počet ostatní nepedagogičtí prac., průměrný počet uklízečky, celkem průměr nepedagogičtí pracovníci rozdělení podle velikosti školy

Skupina	Ostatní nepedagogičtí	Uklízečky	Celkem nepedag. prac.
Neúplná ZŠ	0,7	1,2	1,9
0 - 200	1,7	2,4	4,1
201 - 300	2,3	2,9	5,2
301 - 400	3,4	4,0	7,4
401 - 500	4,1	4,9	9,0
501 - 1000	5,2	5,4	10,5
Celkem	**2,5**	**3,1**	**5,6**

Graf č. 4: Počet nepedagogických pracovníků k tabulce č. 4



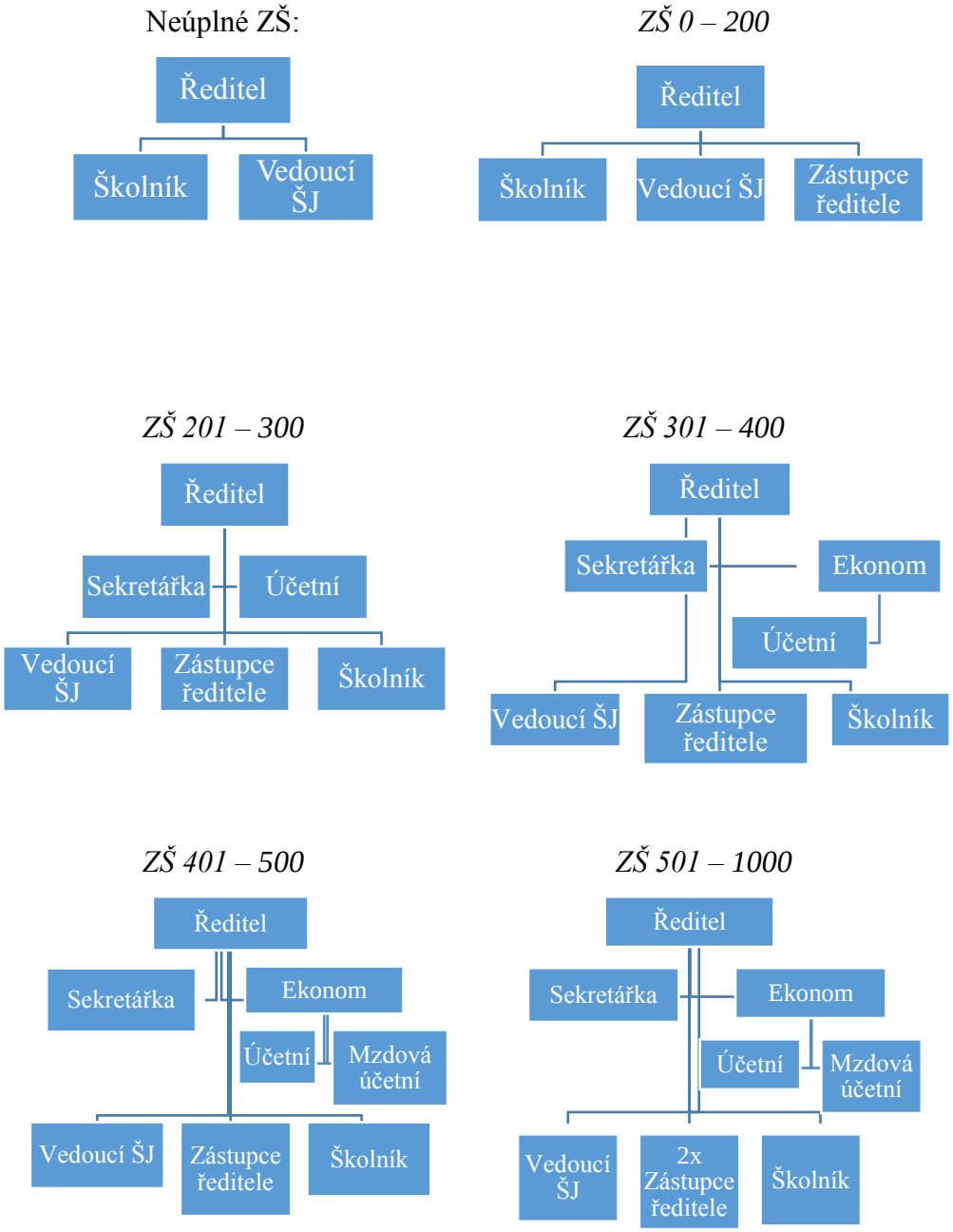
Popis grafu: Průměrný počet nepedagogických pracovníků – vodorovná osa: skupiny škol; svislá osa: počet pracovníků

9. otázka: Personální obsazení?

Otázka směřovala ke zjištění počtu pracovníků podílejících se na vedení školy, správě školy a pracovníků podílejících se na administrativním a ekonomickém zajištění agendy školy.

Zjištění: Organizační struktura podle nejčastěji se opakujících údajů v dané skupině. Neúplné školy mají jednodušší organizační strukturu než školy s vyšším počtem žáků.

Graf č. 5: Základní část organizační struktury podle skupin

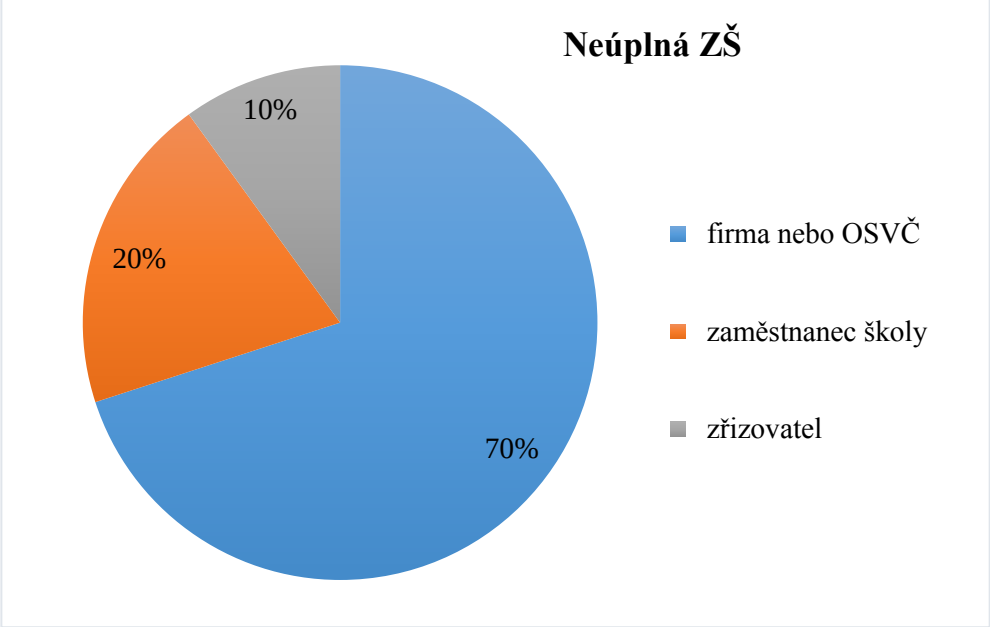


10. otázka: Účetnictví zpracovává?

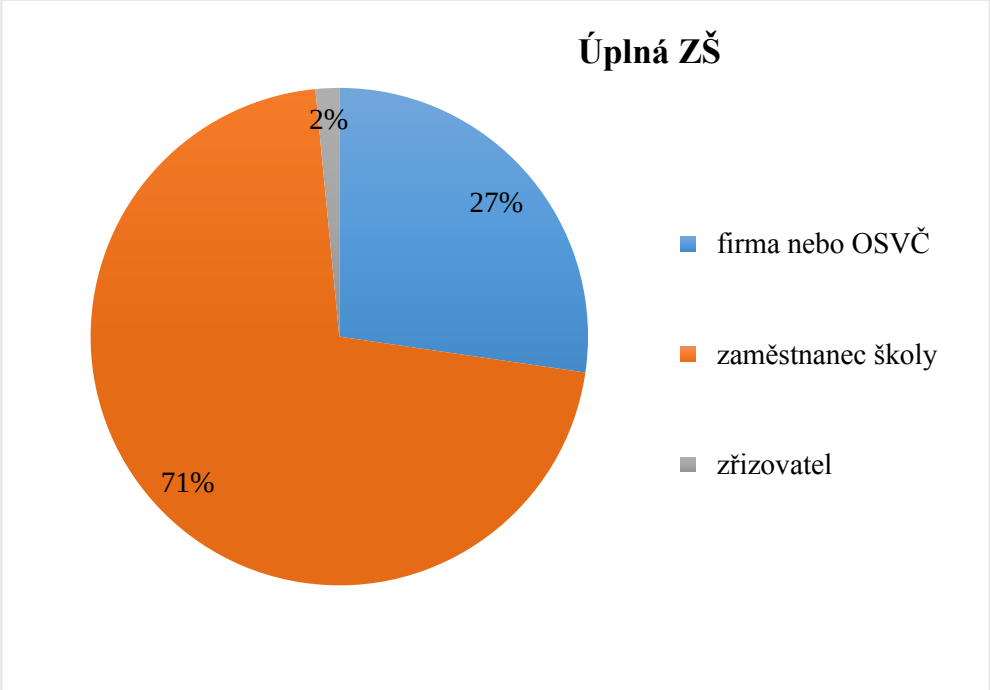
Otázka měla přinést odpověď na to, zda škola zpracovává účetnictví vlastním zaměstnancem, nebo zda účetnictví zpracovává jiný subjekt.

Zjištění: Neúplným školám v 70% případů zpracovává účetnictví firma nebo OSVČ. Úplným školám zpracovává účetnictví vlastní zaměstnanec v 71%.

Graf č. 6: Zpracování účetnictví neúplná ZŠ



Graf č. 7: Zpracování účetnictví úplná ZŠ



Popis grafu: Zpracování účetnictví neúplná ZŠ a úplná ZŠ – výseč = počet škol v %

11. otázka: Doplňková činnost?

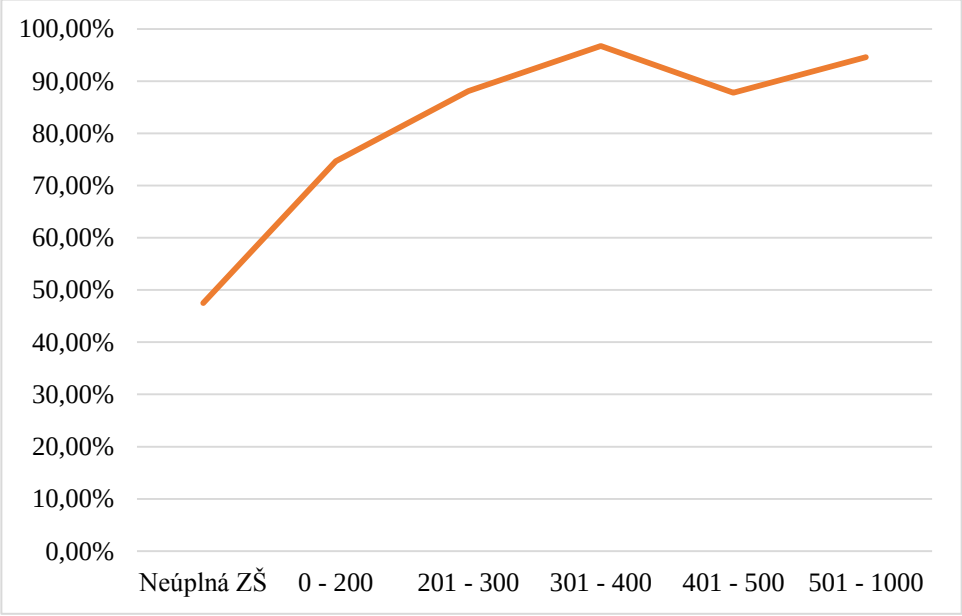
Otázka směřovala ke zjištění, zda škola provozuje doplňkovou činnost.

Zjištění: Jak ukazuje graf, z odpovědí vyplývá, že převážná část škol provozuje doplňkovou činnost. ZŠ neúplné 48%, nejvyšší hodnota ZŠ úplné 97% u skupiny škol s počtem žáků 301 až 400.

Tabulka č. 5: Počet škol, které provozují doplňkovou činnost v procentech

Skupina	**Počet procent**	**Počet škol**
Neúplná ZŠ	48%	38
0 - 200	75%	59
201 - 300	88%	37
301 - 400	97%	59
401 - 500	88%	36
501 - 1000	95%	35
Celkem	**78%**	**264**

Graf č. 8: Doplňková činnost k tabulce č. 5

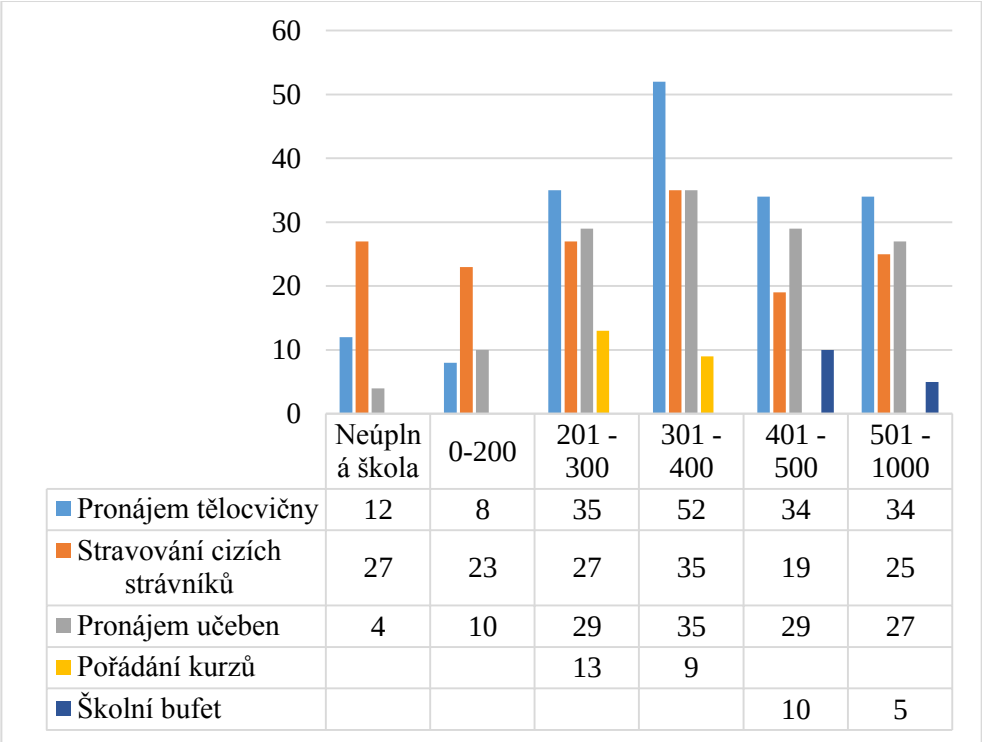


Popis grafu: Školy provozující doplňkovou činnost – vodorovná osa: skupiny škol; svislá osa: procenta

12. otázka: Pokud ano, jaká?

Otázka směřovala ke zjištění, jakou doplňkovou činnost škola provozuje. Zjištění: Z odpovědí vyplývá, že neúplné školy a úplné školy o velikosti do 200 žáků provozují nejvíce v rámci doplňkové činnosti stravování cizích strávníků. Úplné školy o velikosti od 201 žáků a více nejčastěji v rámci doplňkové činnosti pronajímají tělocvičnu.

Graf č. 9: Doplňková činnost



	Neúplná škola	0-200	201 - 300	301 - 400	401 - 500	501 - 1000
Pronájem tělocvičny	12	8	35	52	34	34
Stravování cizích strávníků	27	23	27	35	19	25
Pronájem učeben	4	10	29	35	29	27
Pořádání kurzů			13	9		
Školní bufet					10	5

Popis grafu: Doplňková činnost – vodorovná osa: skupiny škol; svislá osa: počet případů

13. otázka: Jezdíte na školu v přírodě nebo na lyžařský výcvik?

14. otázka: Provádí škola vyúčtování školy v přírodě a lyžařského výcviku a předkládá vyúčtování rodičům?

Otázky vedly ke zjištění aktivit školy, které musí být formálně podchycené. Zjištění: Polovina neúplných škol a skoro všechny úplné školy jezdí na školu v přírodě, lyžařský výcvik a téměř všechny školy provádí vyúčtování, které předkládají rodičům.

Tabulka č. 6: Počet škol, které jezdí na ŠVP a LV v procentech

Skupina	Jezdí na ŠVP a LV	Z toho vyúčtování provádí
Neúplná ZŠ	54%	93%
Úplná ZŠ	93%	95%

15. otázka: Čerpá škola projektové dotace?

Otázka směřovala ke zjištění, zda ředitelé a ředitelky základních škol čerpají projektové dotace (Peníze do škol, OPVK EU, projekty obcí, krajů).
Zjištění: Výsledky dotazníků ukazují, že všichni ředitelé základních škol čerpají projektové dotace. Relativní četnost 98%.

Tabulka č. 7: Čerpání projektových dotací, počet škol a v %

Odpověď	Počet škol	Procent
Ne	8	2%
Ano	332	98%
Celkem	340	100%

16. otázka: Pokud ano – projekty zpracovává?

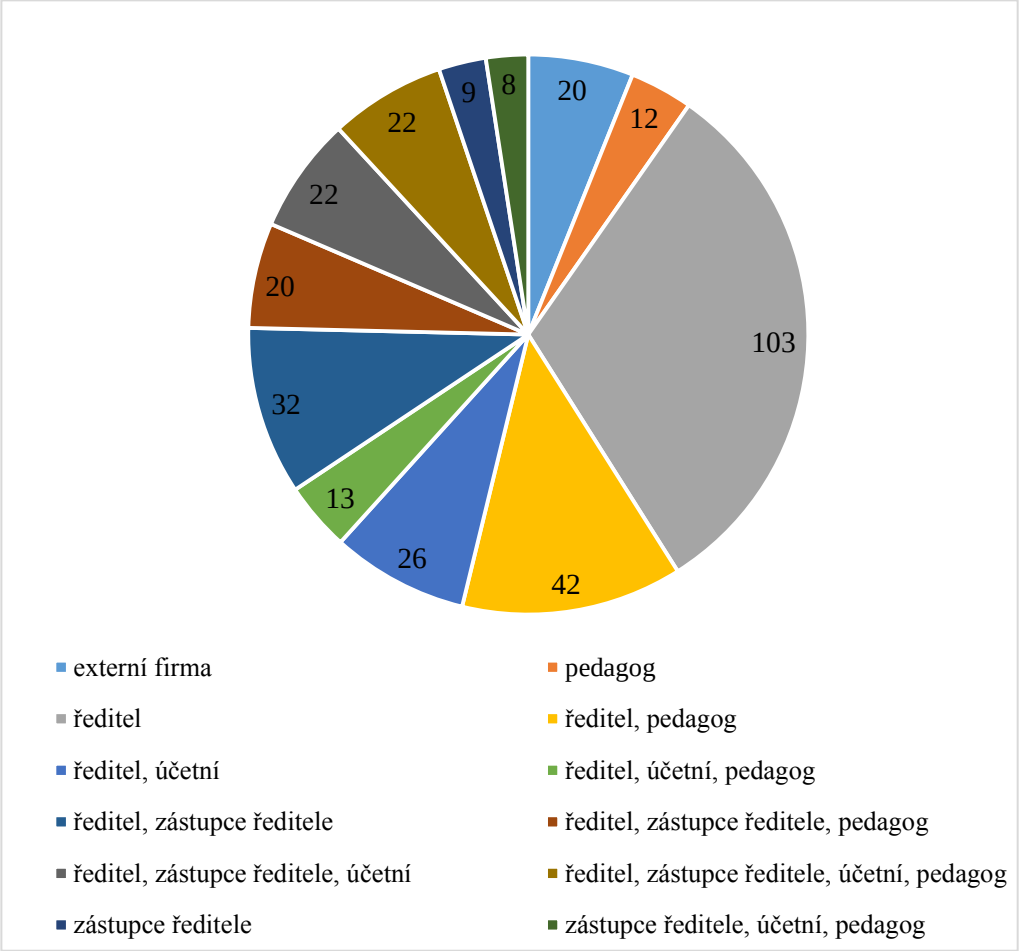
Otázka vedla ke zjištění, kdo se podílí na získávání a zpracovávání projektových dotací.
Zjištění: Ředitel se převážně zpracovává projektové dotace a to buď sám, 103 odpovědí nebo ve spolupráci s někým, 177 odpovědí. Z 332 škol, které čerpají projektové dotace ve 280-ti případech se ředitelé škol podílejí na zpracování projektových dotací. Celkem 84% ředitelů se přímo z větší části podílí na zpracování projektových dotací.

Projekty – zpracovává a četnost odpovědí:

ředitel 103
ředitel, pedagog 42
ředitel, účetní 26
ředitel, účetní, pedagog 13
ředitel, zástupce ředitele 32
ředitel, zástupce ředitele, pedagog 20
ředitel, zástupce ředitele, účetní 22
ředitel, zástupce ředitele, účetní, pedagog 22

177

Graf č. 10: Zpracování projektů



Popis grafu: Zpracování projektů - výseč = počet odpovědí

17. otázka: Návrh provozního rozpočtu zpracovává?

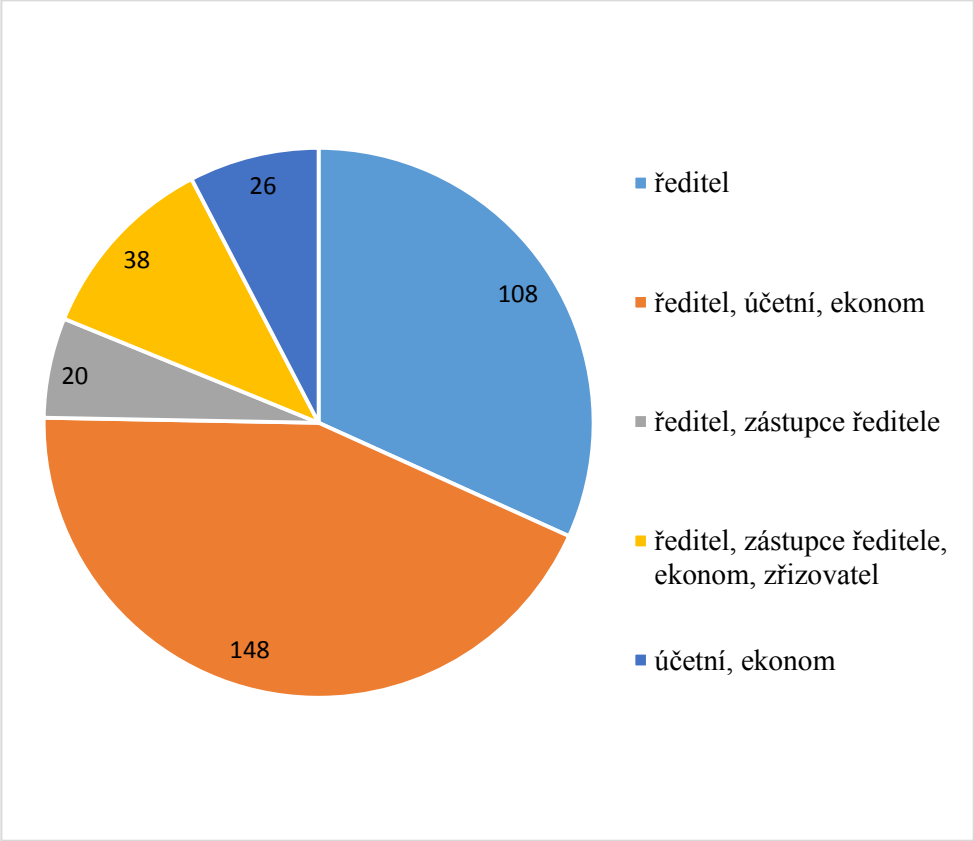
Otázka vedla ke zjištění, kdo zpracovává pro zřizovatele rozpočet školy na následující kalendářní rok.

Zjištění: Ředitel se převážně podílí na návrhu rozpočtu a to buď pouze sám, 108 odpovědí, nebo ve spolupráci s někým, 206 odpovědí. Celkem 92 % ředitelů se přímo podílí na návrhu provozního rozpočtu.

Rozpočet zpracovává a odpověď:

ředitel	*108*	
ředitel, účetní, ekonom	*148*	
ředitel, zástupce ředitele	*20*	*206*
ředitel, zástupce ředitele, ekonom, zřizovatel	*38*	
někdo jiný	*26*	

Graf č. 11: Návrh provozního rozpočtu



Popis grafu: Návrh provozního rozpočtu - výseč = počet odpovědí

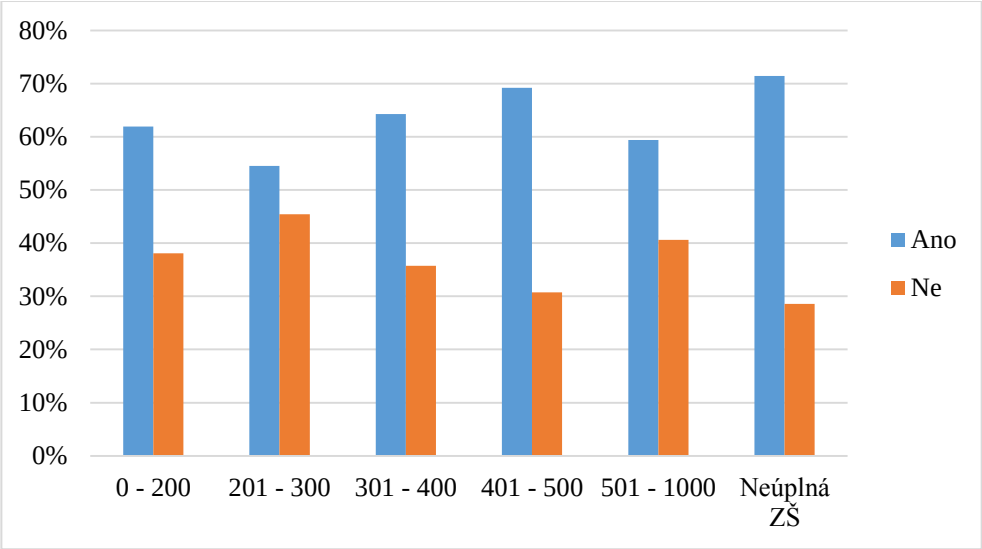
18. otázka: Vedoucí ŠJ zpracovává účetní agendu sama a předává pouze výstupy k dalšímu zpracování?

Otázka vedla ke zjištění, zda u škol jejichž částí právního subjektu je školní jídelna, vedoucí školní jídelny zpracovává veškerou administrativu sama a předává pouze určitá data, výstupy k dalšímu zpracování.
Zjištění: Z 256 ŠJ, zpracovává účetní agendu školní jídelny 64% vedoucích ŠJ a předávají pouze výstupy k dalšímu zpracování. 36% vedoucích ŠJ nezpracovává účetní agendu ŠJ. Z těchto 36% školních jídelen, ředitelé uvedli v dotazníku v personálním obsazení vedoucí školní jídelny v 85%.

Tabulka č. 8: Vedoucí ŠJ zpracovává účetní agendu ŠJ a předává výstupy k dalšímu zpracování podle velikosti školy v procentech

Počet žáků	Ano	Ne	Celkem
0 - 200	62%	38%	100%
201 - 300	55%	45%	100%
301 - 400	64%	36%	100%
401 - 500	69%	31%	100%
501 - 1000	59%	41%	100%
Neúplná ZŠ	71%	29%	100%
Celkem	**64%**	**36%**	**100%**

Graf č. 12: Zpracování účetní agendy v ŠJ



Popis grafu: Zpracování účetní agendy v ŠJ – vodorovná osa: skupiny škol; svislá osa: počet procent

Tabulka č. 9: ŠJ – nezpracovávají agendu s pracovní pozicí vedoucí školní jídelny

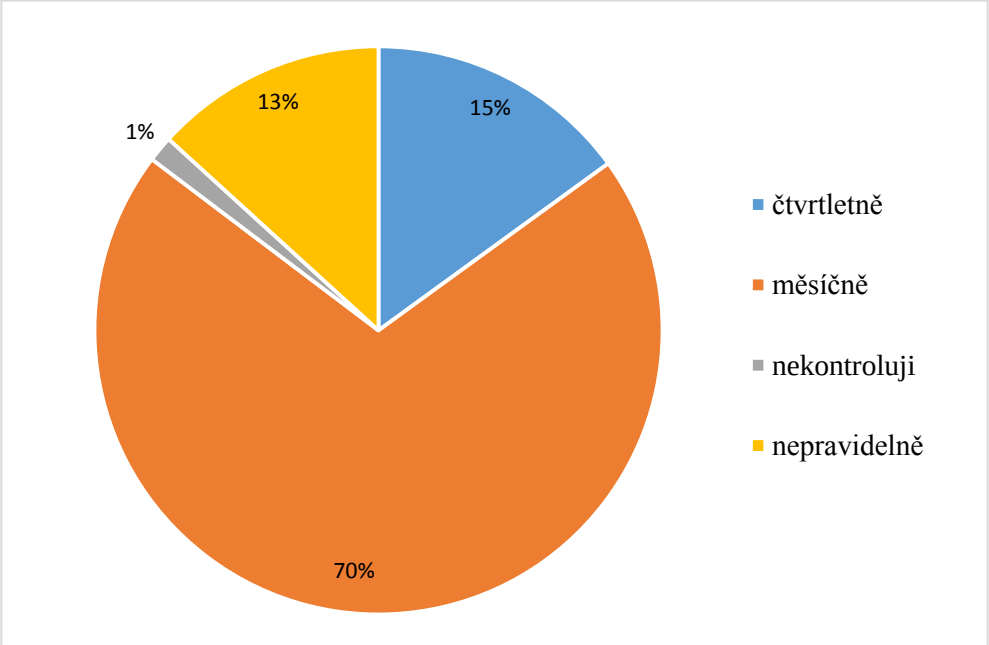
Skupina	ŠJ nezpracovává agendu	Pracovní pozice ved. ŠJ
Neúplná ZŠ	16	11
0 - 200	24	22
201 - 300	15	12
301 - 400	15	13
401 - 500	8	8
501 - 1000	13	11
Celkem	**91**	**77 (85%)**

19. otázka: Ředitel školy kontroluje účetnictví?

Otázka vedla ke zjištění četnosti kontrol ředitelem školy správnosti účetních údajů.

Zjištění: 70% ředitelů základních škol kontroluje účetnictví jednou měsíčně.

Graf č. 13: Ředitel ZŠ kontroluje účetnictví



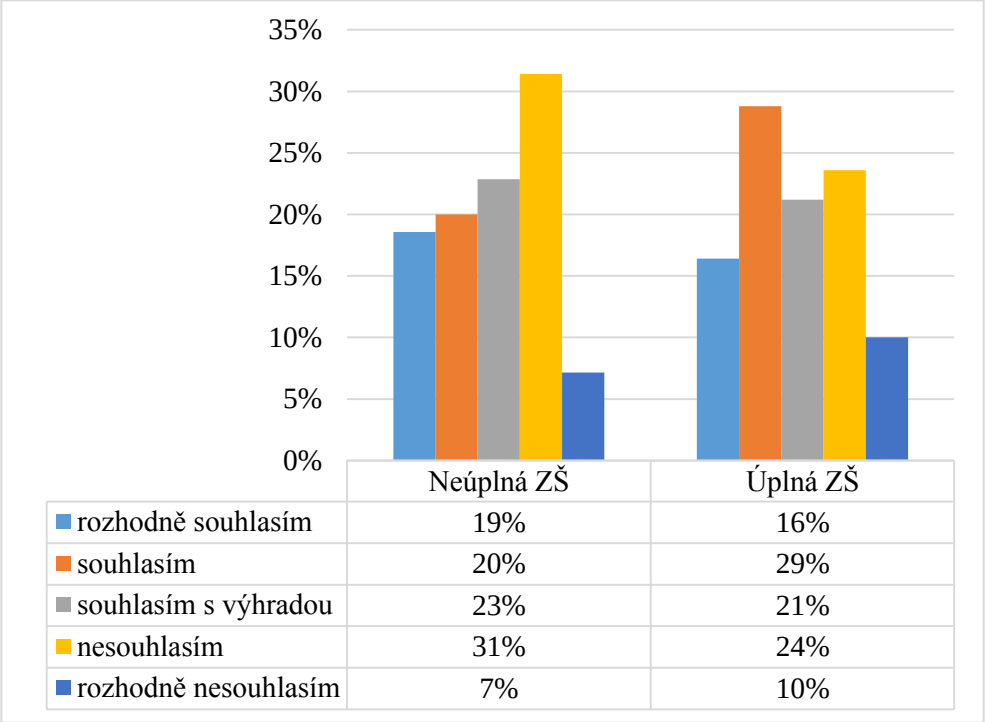
Popis grafu: Ředitel kontroluje účetnictví – výseč = počet odpovědí v %

20. otázka: Některá hlášení zasílám na kraj a v trochu jiné podobě i zřizovateli a naopak (duplicita)?

Otázka vedla ke zjištění názoru ředitele, výběrem jedné z 5-ti možností, zda některá administrativní činnost není duplicitní a zbytečná.

Zjištění: Relativní četnost u neúplných škol 31% nesouhlasí, u škol úplných v průměru 29% souhlasí.

Graf č. 14: Duplicita hlášení



	Neúplná ZŠ	Úplná ZŠ
rozhodně souhlasím	19%	16%
souhlasím	20%	29%
souhlasím s výhradou	23%	21%
nesouhlasím	31%	24%
rozhodně nesouhlasím	7%	10%

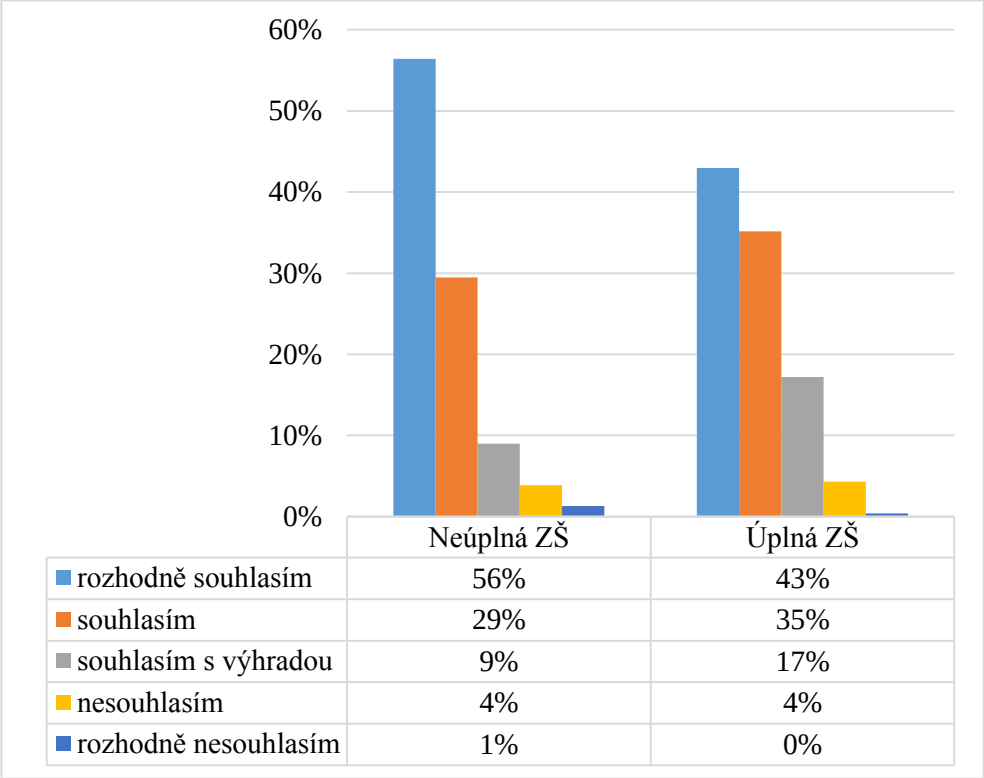
Popis grafu: Duplicita hlášení - vodorovná osa: skupiny škol; svislá osa: počet procent, tabulka souhrn

21. otázka: S každou novelizací zákona vztahující se ke školství administrativy přibývá?

Otázka vedla ke zjištění názoru ředitele, výběrem jedné z 5-ti možností, zda si ředitelé myslí, že každou změnou v právní legislativě narůstá administrativa. Změny se musí projevit v dokumentaci školy.

Zjištění: Relativní četnost u neúplných škol 56% rozhodně souhlasí, u škol úplných v průměru 43% rozhodně souhlasí. Více než ¾ ředitelů škol má názor, že legislativní změny přináší nárůst administrativy škol.

Graf č. 15: Novelizace zákonů a administrativa



	Neúplná ZŠ	Úplná ZŠ
rozhodně souhlasím	56%	43%
souhlasím	29%	35%
souhlasím s výhradou	9%	17%
nesouhlasím	4%	4%
rozhodně nesouhlasím	1%	0%

Popis grafu: Novelizace zákonů a administrativa - vodorovná osa: skupiny škol; svislá osa: počet procent, tabulka souhrn

22. otázka: Myslím si, že ekonomice provozu věnuji x% času pracovní doby?

Otázka směřovala k subjektivnímu vyjádření názoru ředitele školy na činnostní rozvržení pracovního času věnovanému ekonomice.

Zjištění: U neúplných škol ředitelé nejčastěji zaznamenali odpověď 60 % a u škol úplných v průměru 50% pracovního času, který ředitelé věnují ekonomice.

Tabulka č. 10: Čas věnovaný ekonomice školy uvedený na přímce 0% až 100% označené 10 – 90% a podle skupin škol

Skupina	**10**	**20**	**30**	**40**	**50**	**60**	**70**	**80**	**90**	**%**
Neúpl. ZŠ	1%	3%	13%	18%	19%	27%	14%	4%	0%	100%
Celkem	**35%**				**64%**				**1%**	**100%**
Úplná ZŠ	4%	8%	19%	19%	22%	14%	7%	6%	1%	100%
Celkem	**50%**				**49%**				**1%**	**100%**

23. otázka: Myslím si, že řízení pedagogického procesu věnuji x% pracovní doby?

Otázka směřovala k subjektivnímu vyjádření názoru ředitele školy na činnostní rozvržení pracovního času věnovaného pedagogickému procesu.
Zjištění: U neúplných škol ředitelé nejčastěji zaznamenali odpověď 40 % a u škol úplných odpověď 50% pracovního času, který ředitelé věnují výchově a vzdělávání.

Tabulka č. 11: Čas věnovaný řízení pedagogického procesu uvedený na přímce 0% až 100% označené 10 - 90 a podle velikosti školy

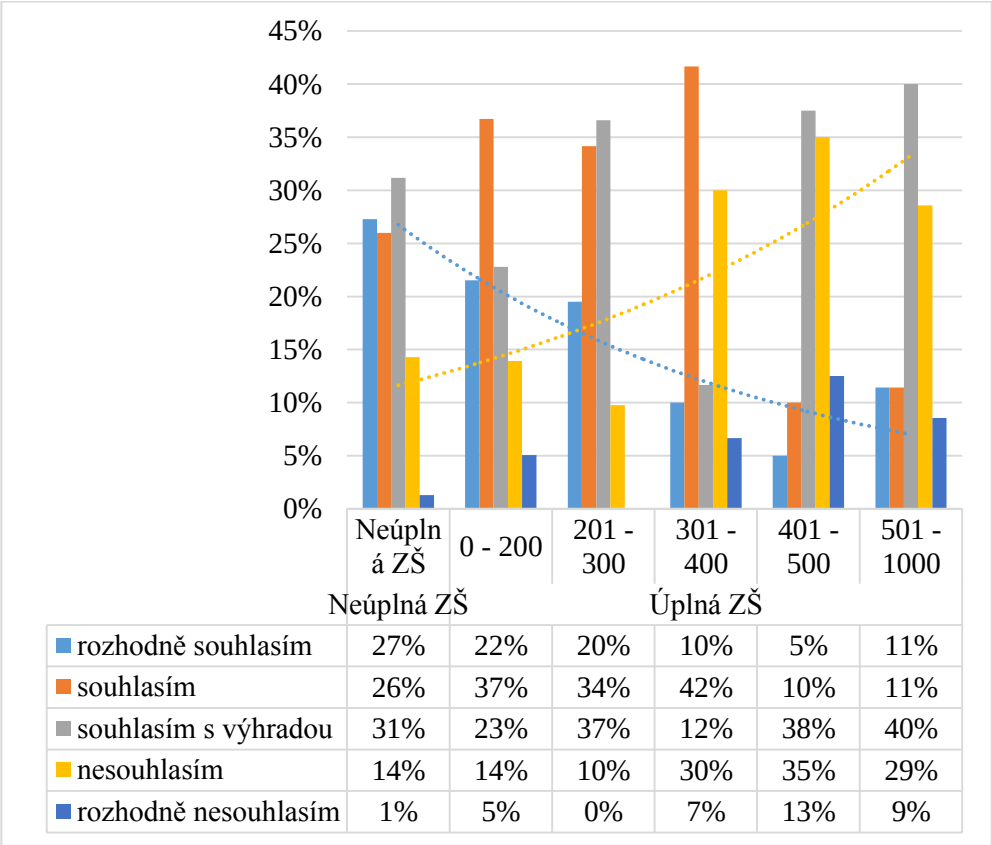
Skupina	**10**	**20**	**30**	**40**	**50**	**60**	**70**	**80**	**90**	**%**
Neúpl. ZŠ	3%	10%	22%	26%	24%	5%	8%	1%	1%	100%
Celkem	**61%**				**38%**				**1%**	**100%**
Úplná ZŠ	4%	10%	20%	21%	24%	10%	8%	2%	1%	100%
Celkem	**55%**				**44%**				**0%**	**100%**

24. otázka: Zřizovatel navštěvuje školu a řeší s vedením školy provozní problémy. Prakticky i finančně?

Otázka vedla ke zjištění názoru ředitele, výběrem jedné z 5-ti možností, k vyjádření názoru na spolupráci ředitele se zřizovatelem.

Zjištění: Neúplných školy 31% souhlasí s výhradou, u škol úplných v průměru 30% ředitelů zaznamenalo odpověď, souhlasím s výhradou. Tento údaj je shodný s údajem neúplných škol. V dalších odpovědích se ředitelé neúplných škol přikláněli k odpovědi, souhlasím a rozhodně souhlasím. Z toho vyplývá, že spolupráce se zřizovatelem je dobrá. Odpovědi ředitelů úplných škol více odpovídali, nesouhlasím a rozhodně nesouhlasím. U úplných škol ředitelé škol zařazených do skupin od 301 a více uváděli kolem 30% odpověď, nesouhlasím. Můžeme říci, že se jedná o městské školy, kde spolupráce se zřizovatel je nevyhovující.

Graf č. 16: Zřizovatel a škola



	Neúplná ZŠ	0 - 200	201 - 300	301 - 400	401 - 500	501 - 1000
rozhodně souhlasím	27%	22%	20%	10%	5%	11%
souhlasím	26%	37%	34%	42%	10%	11%
souhlasím s výhradou	31%	23%	37%	12%	38%	40%
nesouhlasím	14%	14%	10%	30%	35%	29%
rozhodně nesouhlasím	1%	5%	0%	7%	13%	9%

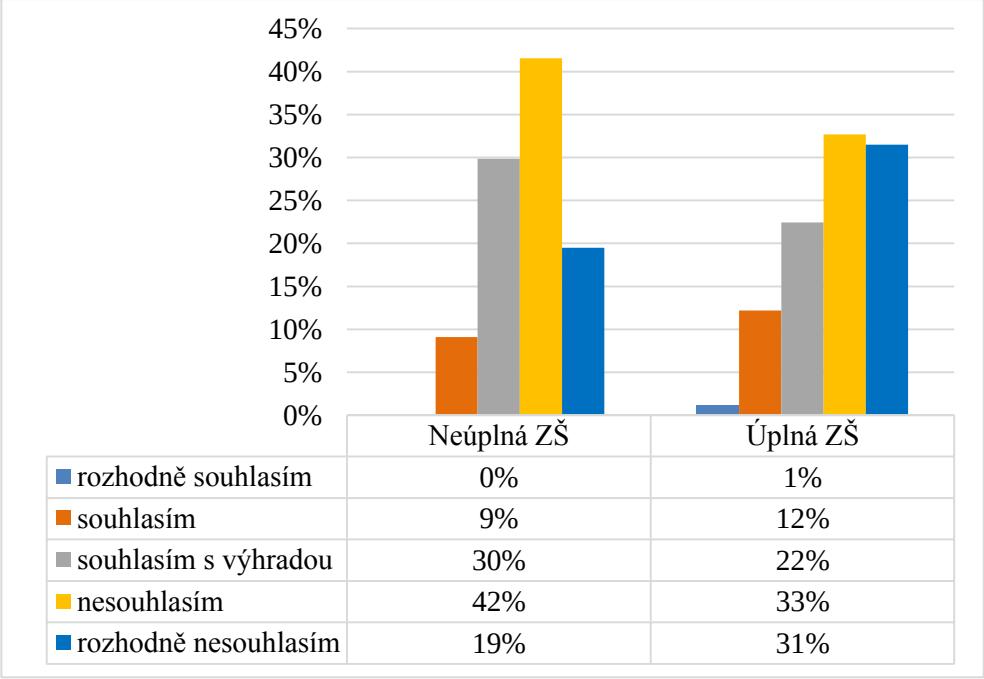
Popis grafu: Zřizovatel a škola - vodorovná osa: skupiny škol; svislá osa: počet procent, tabulka souhrn. Spojnice určuje trend odpovědí.

25. otázka: Přidělené mzdové prostředky pro pedagogické pracovníky odpovídají skutečné potřebě výuky?

Otázka vedla ke zjištění názoru ředitele, výběrem jedné z 5-ti možností a směřovala k vyjádření názoru na výši finančních prostředků pro pedagogické pracovníky.

Zjištění: Relativní četnost u neúplných škol 42% nesouhlasí a 30 % souhlasí s výhradou, u škol úplných ředitelé v průměru 33% nesouhlasí a 31% rozhodně nesouhlasí. Dalo by se říci, že je shoda mezi úplnými a neúplnými školami.

Graf č. 17: Mzdové prostředky pro pedagogické pracovníky



	Neúplná ZŠ	Úplná ZŠ
rozhodně souhlasím	0%	1%
souhlasím	9%	12%
souhlasím s výhradou	30%	22%
nesouhlasím	42%	33%
rozhodně nesouhlasím	19%	31%

Popis grafu: Mzdové prostředky pro pedagogické pracovníky - vodorovná osa: skupiny škol; svislá osa: počet procent, tabulka souhrn

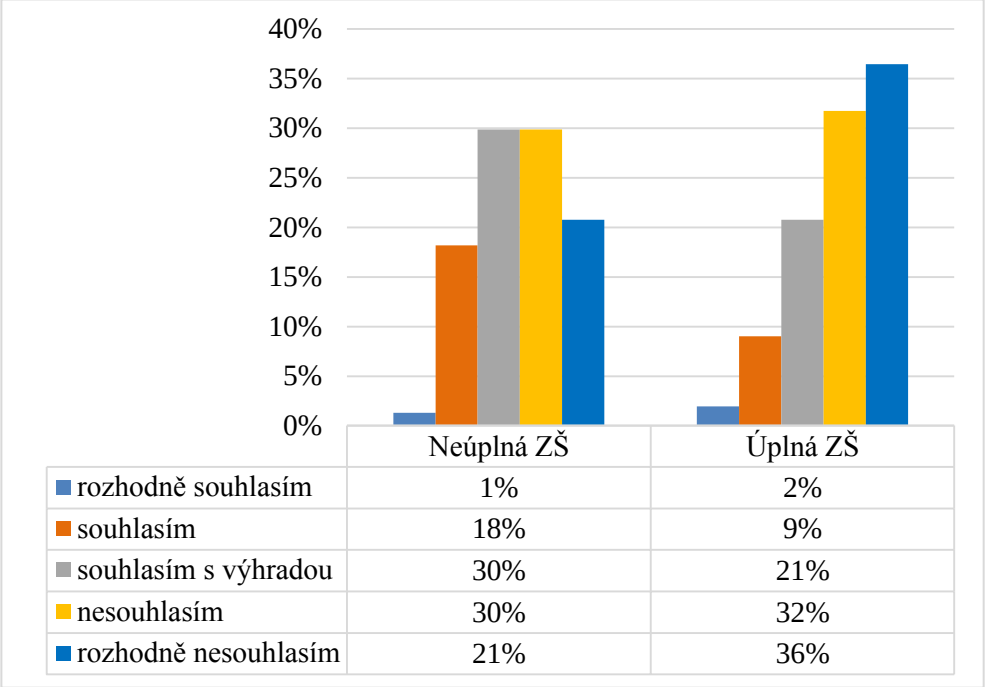
26. otázka: Přidělené mzdové prostředky pro nepedagogické pracovníky odpovídají skutečné potřebě školy?

Otázka vedla ke zjištění názoru ředitele, výběrem jedné z 5-ti možností a směřovala k vyjádření názoru na výši finančních prostředků pro nepedagogické pracovníky.

Zjištění: Relativní četnost u neúplných škol 30% souhlasím s výhradou a 30% nesouhlasím, u škol úplných v průměru 36% rozhodně nesouhlasí a

32% nesouhlasí. Dá se říci, že ředitelé neúplných a úplných škol se shodli, že mzdové prostředky pro nepedagogické pracovníky neodpovídají skutečné potřebě škol. Ředitelé úplných škol tuto zjištěnou skutečnost potvrdili důrazněji.

Graf č. 18: Mzdové prostředky pro nepedagogické pracovníky



	Neúplná ZŠ	Úplná ZŠ
rozhodně souhlasím	1%	2%
souhlasím	18%	9%
souhlasím s výhradou	30%	21%
nesouhlasím	30%	32%
rozhodně nesouhlasím	21%	36%

Popis grafu: Mzdové prostředky pro nepedagogické pracovníky - vodorovná osa: skupiny škol; svislá osa: počet procent, tabulka souhrn

<u>27. otázka: Prosím napište, co vám způsobuje nejvíce problémů při řízení školy? Vyberte jednu z možností</u>

Otázka směřovala k vyjádření vlastního názoru ředitele, výběrem jedné z 12-cti možností. 13-ctou možností bylo upřesnění vlastního názoru. Zjištění: Nejvyšší četnost odpovědí byla odpověď nedostatek finančních prostředků, dále nedostatek času pro pedagogický proces a třetí nejčastější odpověď byla orientace v právních předpisech a vyplňování výkazů. V odkazu jiné byla zaznamenaná 4 krát odpověď byrokracie.

28. otázka: Na závěr prostor pro vás (pokud chcete něco dodat, vysvětlit, atd.)

V poslední otázce byl respondentům dán prostor k vyjádření názorů a připomínek.

Zjištění: Dle vyjádření respondentů, kteří využili tuto možnost a napsali svůj názor, způsobuje velký problém v řízení škol nedostatek finančních prostředků pro nepedagogické pracovníky. Několik respondentů se vyjádřilo, že v řízení školy by byla velká pomoc, kdyby mohli zaměstnat pracovní sílu i na částečný úvazek pro ekonomickou a administrativní činnost. Jeden z dotazovaných uvádí, cituji: *„Já osobně si myslím, že o jednoho nepedagogického pracovníka více by nebylo na škodu.“*

Jiný z respondentů uvádí, cituji: *„Bylo by dobré, posílit školství finančně. Jinak mě obtěžuje vyplňování těchto dotazníků.“*

Další ředitel školy uvádí následující, cituji: *„Přivítala bych více finančních prostředků na nenárokové složky platu.“*

Další z respondentů uvádí, cituji: *„Miliony funkcí ředitele - prošťuchování odpadů po strategii vzdělávání na dalších 5 let.“*

Svůj názor vyjádřil další z respondentů takto, cituji: *„Velká byrokracie. Pro ředitele malých škol je problém administrativa. Stejná jako u větších, ale málo času na zpracování. Úvazek ředitele.“*

4.6.2 Shrnutí dotazníkového šetření

Z odpovědí na otázky dotazníku vyplynulo, že z 340 škol je 260 škol úplných a 80 neúplných, 181 škol má více než 200 žáků, čili můžeme je považovat za velké městské školy. Dotazník nám poskytl údaj o průměrném počtu žáků na třídu. Podle datové svodky MŠMT pro regionální školství 2012/2013 je 19,5 žáků průměrný počet na třídu ve veřejných základních školách. Zpracováním vzorku škol tohoto výzkumu vychází 20 žáků

v průměru na třídu. Z údajů, týkajících se zaměstnanců školy, je patrná přímá úměra mezi počtem zaměstnanců a velikostí školy a toto platí i pro nepedagogické pracovníky. Dvě třetiny školních jídelen jsou školským zařízením právního subjektu školy.

Z výsledku dotazníku dále vyplývá, že neúplným školám cca ze tří čtvrtin zpracovává účetnictví firma nebo OSVČ, Ve stejném poměru zpracovává účetnictví úplným školám vlastní zaměstnanec. Polovina neúplných škol a skoro všechny úplné školy provozují doplňkovou činnost. Především se jedná o pronájem tělocvičny, stravování cizích strávníků a pronájem učeben. Polovina škol neúplných a téměř všechny školy úplné pořádají pro své žáky školu v přírodě, lyžařský výcvik a provádí vyúčtování těchto aktivit. Všichni ředitelé základních škol čerpají projektové dotace a ředitel se převážně podílí na jejich zpracování stejně jako na návrhu provozního rozpočtu na následující kalendářní rok. Nadpoloviční většina vedoucích školních jídelen zpracovává administrativu spojenou s provozem školní jídelny a k dalšímu zpracování předává pouze výstupy účetní dokumentace. Ředitelé kontrolují účetnictví převážně jednou měsíčně.

Dotazovaní ředitelé škol se shodli, že každá novelizace zákonů, týkající se školské problematiky navyšuje administrativu školy. Ředitelé neúplných škol se věnují ekonomice více než ředitelé škol úplných. Ředitelé se ekonomice věnují na úkor řízení pedagogického procesu. Spolupráce zřizovatelů a škol je dobrá. Ředitelé škol s počtem žáků 301 a více (městské školy) označili spolupráci se zřizovatelem jako nevyhovující. Ředitelé se shodli na nedostatku mzdových prostředků pro pedagogické a nepedagogické pracovníky. Při zjišťování největších problémů při řízení školy se nejčastěji opakovaly tyto: nedostatek finančních prostředků, nedostatek času pro pedagogický proces, nedostatečná orientace v právních předpisech a vyplňování výkazů.

4.7 Vyhodnocení výzkumných předpokladů

Výzkumný předpoklad č. 1 - Čas, který ředitelé základních škol věnují ekonomice školy a manažérským řídícím procesům, jim neumožňuje více se věnovat kvalitě výuky a výchovně-vzdělávacímu procesu.

Na otázku č. 22 kolik procent pracovního času věnují ředitelé škol ekonomice provozu, měli respondenti na výběr ze šesti odpovědí. Na odpověď nemohu nebo nechci se vyjádřit, nebyla zaznamenaná žádná odpověď. U neúplných škol 64% a u úplných škol 49% respondentů uvedlo, že se více než 50% svého pracovního času věnují ekonomice školy (tabulka č. 10). Čas ředitelů věnovaný ekonomice školy je na úkor výchovně-vzdělávacího procesu. Jedním z důvodů procentuálního rozdílu u uvedených odpovědí mezi školami neúplnými a úplnými vysvětluje odpověď na otázku, která zjišťuje, kdo škole zpracovává účetnictví. Úplným školám v 71% zpracovává účetnictví vlastní zaměstnanec, kdežto 70% neúplných škol spolupracuje s externími pracovníky (graf č. 6 a 7). Ředitelé neúplných škol musí pro tyto subjekty shromáždit a připravit podklady pro účetní zpracování, kdežto ředitelé úplných škol tuto činnost nechávají na vlastním zaměstnanci, který vede účetnictví. Ředitelé obou skupin škol provádí kontrolu účetnictví jednou měsíčně (graf č. 13) a převážně sami nebo ve spolupráci s někým připravují provozní rozpočet školy na následující kalendářní rok (graf č. 11). Převážná většina škol čerpá projektové dotace (tabulka č. 7), které se zpracovávají ve zvláštním účetním režimu a ředitelé se z velké části podílejí na zpracování těchto dotací (graf č. 10).

Pokud jde o čas, který věnují ředitelé ekonomice školy, prokázalo se, že více než polovina ředitelů neúplných škol věnuje ekonomice a řízení 50% a více pracovního času, ředitelé úplných škol kolem 50 % pracovního času. Toto zjištění potvrzuje zpráva společnosti McKinsey & Company z roku 2010, která uvádí: „*Celkově podle průzkumu společnosti McKinsey & Company, kterého se účastnilo 650 ředitelů, tráví ředitelé přibližně 50% své pracovní doby řízením provozu a administrativou. Zbytek věnují komunikaci 20%, výuce 10% a řízení výuky 20%.*“

Tyto výsledky potvrzují předpoklad, že čas, který ředitelé základních škol věnují manažérským řídícím procesům, jim neumožňuje více se věnovat kvalitě výuky a výchovně-vzdělávacímu procesu.

Výzkumný předpoklad č. 2 – Legislativa a spolupráce se zřizovatelem pomáhají ředitelům v řízení školy.

Na otázku č. 24 zda zřizovatel navštěvuje školu a řeší s vedením školy provozní problémy prakticky i finančně, měli respondenti na výběr ze šesti odpovědí. Na odpověď nemohu nebo nechci se vyjádřit, nebyla zaznamenaná žádná odpověď. 30% ředitelů úplných a 31% ředitelů neúplných škol volili shodně, nejčastěji odpověď souhlasím s výhradou. Na základě tohoto zjištění můžeme konstatovat, že spolupráce se zřizovateli je vcelku dobrá, ovšem ředitelé škol s počtem žáků 300 a více (městské školy) uvedli v jedné třetině odpovědí, že spolupráce je nevyhovující (graf č. 16). Toto zjištění doporučuji blíže ověřit.

Ve shodě se všichni ředitelé škol v dotazníku vyjádřili k otázce č. 21. Legislativní změny přináší růst administrativy (graf č. 15). Např. novelizace školského zákona byla od roku 2004 novelizována 29 krát. Orientace v legislativě představuje pro ředitele velkou časovou a administrativní zátěž.

V první části tohoto výzkumného předpokladu se nepotvrdila teze o pomoci legislativních změn v řízení škol. Druhá část týkající se zřizovatele ukázala především u malých škol, že spolupráce s ním je prospěšná. Naproti tomu ředitelé velkých škol (městské) vykazovali spolupráci se zřizovatelem jako nevyhovující. Dobrá spolupráce ředitelů se zřizovatelem pomáhá řešit organizačně i finančně správu budov a majetku a tím umožňuje řediteli školy více se věnovat pedagogické činnosti.

Výzkumný předpoklad č. 3 – Sestavení organizační struktury organizace nejvíce ovlivňuje počet zapsaných žáků školy.

U výzkumného předpokladu č. 3, který hodnotí sestavení organizační struktury školy s ohledem na velikost školy, vycházíme z toho, že větší a velké školy mají více pracovníků, kteří se mohou věnovat ekonomice a administrativě školy. Toto dokazuje graf č. 4 a tabulka č. 2. Tato skutečnost by se měla projevit ve složení organizační struktury organizace. V otázce č. 9 ředitelé odpovídali, jaké je personální obsazení školy. Mohli označit více z nabídnutých možností a výčet doplnit o další pracovní pozice, které jsou na jejich škole zavedené. Na základě jejich odpovědí byly sestaveny základní části organizační struktury podle velikosti škol (graf č. 5). Pouze 14 krát uvedli ředitelé neúplných škol v personálním obsazení jednoho zástupce ředitele, kdežto u všech velkých škol ředitelé uvedli jednoho zástupce a u škol s počtem žáků 500 a více uvedli shodně dva zástupce ředitele. Ředitelé škol s počtem žáků 201 až 300 odpověděli téměř shodně, pouze ve čtyřech případech uvedli v doplňujícím údaji personální obsazení hospodářku.

Základ organizační struktury velkých škol představuje vedle ředitele jeden až dva zástupci ředitele, sekretářka, účetní v případě ekonom a z provozních zaměstnanců vedoucí školní jídelny a školník, oproti malým školám, kde vedle ředitele základ organizační struktury tvoří pouze školník a vedoucí školní jídelny. Veškerou administrativní agendu na malých školách vykonává převážně ředitel školy, který připravuje podklady pro externí spolupracovníky.

Ředitelé všech škol, jejichž školským zařízením je školní jídelna, uvedli v personálním obsazení vedoucí školní jídelny. Tato pracovní pozice by měla být pro ředitele zárukou, že stravování žáků a vedení školní jídelny je v souladu se všemi právními předpisy a že je vedena ekonomicky a odborně správně. Vedoucí školní jídelny by měla zpracovávat veškerou agendu školní jídelny a dále předávat pouze výstupy k dalšímu zpracování. V třetině případů vedoucí školní jídelny nezpracovává veškerou agendu

sama (tabulka č. 7, graf č. 11), přesto v personálním obsazení ředitelé uvedli vedoucí školní jídelny v 85 %. Z toho vyplývá, že tuto agendu musí zpracovávat jiný nepedagogický zaměstnanec školy.

Tyto výsledky potvrzují, že počet žáků školy má vliv na složení organizační struktury školy.

Závěr

Práci jsem rozdělila do části teoretické a praktické. V první části jsem se zabývala činností a pracovní náplní ředitelů škol z hlediska manažerských, ekonomických a pedagogicko-edukativních procesů. Domnívám se, že ředitel školy se denně pohybuje v oblasti pedagogiky, výchovy, ekonomiky a práva. V důsledku toho se musí dobře orientovat v základních pojmech, které se v těchto oblastech vyskytují.

V teoretické části jsem se zabývala řízením a organizací školy, ekonomikou základní školy a pedagogickým procesem v návaznosti na prameny práva a administrativy z nich plynoucí.

Ve druhé části mé práce jsem se věnovala dotazníkovému šetření, které bylo rozděleno do tří oblastí. V první části jsem zjišťovala základní údaje o školách (počet žáků, tříd, počet zaměstnanců, adt.). Druhá část mapovala ekonomiku školy (zpracování účetnictví, doplňková činnost, čerpání projektových dotací, provozní rozpočet školy). Třetí blok byly otázky pro ředitele škol.

Cílem výzkumu bylo zjistit časový podíl, který ředitel základní školy s právní subjektivitou věnuje ekonomice, organizaci, správě školy a řízení pedagogického procesu a vytvoření základní části optimální organizační struktury školy. Výsledky praktické části ukázaly, že ředitelé škol nejvíce času věnují ekonomice a správě školy. Zejména u malých, neúplných škol ředitelé věnují ekonomice školy více než polovinu pracovního času. Ovšem i u velkých škol nebyl výsledek šetření optimální. Ředitelé neúplných škol lépe spolupracují se zřizovatelem a zřizovatel se přímo podílí na správě majetku školy. U škol s větším počtem žáků spolupráce není dobrá a správa majetku je na řediteli školy. Čerpání projektových dotací, pořádání škol v přírodě a lyžařských výcviků navyšují administrativu školy. Ředitelé se převážně podílejí na zpracování projektových dotací a jsou odpovědní za správné vyúčtování aktivit školy. Doplňková činnost musí být vedena odděleně od hlavní činnosti a ředitel v rámci této činnosti musí stanovit

náklad na jednu jednotku výkonu. Je odpovědný za to, že vedlejší činnosti není provozovaná na úkor hlavní činnosti. Vedení účetnictví, čerpání projektových dotací, aktivity školy, doplňková činnost, správa majetku, bezpečnost žáků a zaměstnanců a organizace školy, musí být prováděné na základě vypracovaných organizačních směrnic, které musí být v souladu s právními předpisy. Jak už bylo uvedeno výše, každá novelizace zákonů vztahující se ke školství navyšuje administrativu, neboť změna musí být zaznamenaná ve směrnicích školy. Důsledkem je přibývající administrativa, která ředitele odvádí od řízení výchovně-vzdělávacího procesu. Za těmito fakty můžeme vidět jednu z hlavních příčin klesající úrovně českého základního školství.

Tuto situaci ve školství by mohlo řešit snížení státního normativu pro nepedagogické pracovníky. Škola by získala více mzdových prostředků a tento fakt by pozitivně ovlivnil vytvoření optimální organizační struktury školy. Správně sestavená organizační struktura a správné rozdělení povinností, odpovědností a pravomocí umožní řediteli školy více se zaměřit na výchovu a vzdělávání žáků.

Základ organizační struktury by měl vycházet z faktu, že ředitel by měl mít svého zástupce. Na tento základ přímo navazuje potřeba administrativního pracovníka, vedoucí školní jídelny a provozně technického zaměstnance. Základní kostra organizační struktury by se měla rozšiřovat s počtem žáků školy.

Základ organizační struktury a návaznost na další zaměstnance školy:

Ředitel ⟶ zástupce ředitele

Zástupce ředitele

- Zástupce ředitele pro 1. stupeň, pro 2. stupeň, apod.
- Pedagog, vychovatel, psycholog, výchovný poradce

Administrativní pracovník

Sekretářka, účetní, mzdová účetní, ekonom, projektový koordinátor, apod.

Vedoucí školní jídelny

Odborně kvalifikovaný pracovník, který samostatně řídí školní jídelnu a úzce spolupracuje s ředitelem školy či zástupcem ředitele.

→ Vedoucí kuchařka, kuchařka, pracovnice provozu

Provozně technický zaměstnanec

Školník, pracovník odpovědný za opravy a správu budovy.

→ Uklízečka, údržbář

Ředitelé po nástupu do funkce musí absolvovat funkční vzdělávání. Myslím si, že stejné nebo podobné funkční vzdělávání by měli absolvovat i zástupci ředitelů škol, kteří by tak získali ucelený pohled na řízení školy. Lépe by se orientovali v managementu a vedení lidí, získali by přehled v oblasti práva, ekonomiky a informace k řízení pedagogického procesu. Rozdělení povinností a pravomocí by bylo pro ředitele jednodušší, neboť získané vzdělání by mělo vliv na odpovědnost zástupců ředitelů. Dobrá znalost vnitřního organizačního systému všech zaměstnanců usnadní provádět jakékoliv změny v organizaci.

Výsledky dotazníku přinesly řadu zajímavých zjištění, které by mohly být předmětem dalšího výzkumu. Vzhledem k šestiletému funkčnímu období ředitelů škol je více než pravděpodobné, že po uplynutí této doby proběhne výměna ředitelů v některých školách. Tato bakalářská práce by mohla být přínosem pro budoucí ředitele, kterým by pomohla lépe se orientovat v administrativním podchycení ekonomiky a řízení pedagogického procesu po nástupu do funkce.

Použité zdroje

- BACÍK, František; KALOUS, Jaroslav; SVOBODA, Jiří; et al. *Kapitoly ze školského managementu.* 1. vyd. Praha: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta, 1998. ISBN 80-86039-49-8
- http://www.zshaskova.cz/_data/1284060661_98.doc
- Informační datová svodka – výkony regionálního školství 2012/2013. Část základní vzdělávání. MŠMT – prosinec 2012
- JUDr. VAVERA, František Ph.D.; Vnitřní předpisy ve zkratce; Ministerstvo vnitra http://www.mvcr.cz
- KAHLE, Bohuslav; Stýblo Jiří. *Praktická personalistika.* 1. Vydání; Praha 1994; Pragoeduca
- Manuál pro tvorbu školních vzdělávacích programů v základním vzdělávání. 2. dotisk 1. vydání. [online]. Praha: Výzkumný ústav pedagogický v Praze, 2006. Dostupné z WWW: http://www.vuppraha.cz/wp-content/uploads/2010/02/Manual_SVP-ZV.pdf>. ISBN 80-87000-03-X
- Nařízení vlády č. 469/2002 Sb., kterým se stanoví katalog prací a kvalifikační předpoklady. Příloha, Seznam povolání a rozpětí platových tříd
- Nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě ve znění pozdějších předpisů
- NOVÁKOVÁ, Š. Výklad účetnictví příspěvkových organizací. Praha: INTES, 2000. ISBN 8026856952
- Opatření ministra školství, mládeže a tělovýchovy, č.j. MSMT-2647/2013-210

- POL, Milan. *Škola: organizace běžná, specifická, či pospolitost?* In Sborník prací filosofické fakulty brněnské univerzity. U3 – 4. Brno: Masarykova univerzita, 2000. ISSN 0231-5025
- PRÁŠILOVÁ, Michaela. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro učitele.* 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2003. ISBN 80-244-0676-4
- Rámcový vzdělávací program pro základní vzdělávání. [online]. Praha: Výzkumný ústav pedagogický v Praze, 2007. Dostupné z WWW:<http://www.vuppraha.cz/wp-content/uploads/2009/12/RVPZV_2007-07.pdf>
- PRŮCHA, Jan; WALTEROVÁ, Eliška; MAREŠ, Jiří. *Pedagogický slovník.* 4., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-416-8
- SLAVÍKOVÁ, Lenka. *Řízení školy a pedagogického procesu.* 1. vyd. Praha: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta, 2003. ISBN 80-7315-057-3
- Školský zákon 564/2004 Sb.
- VALENTA, Jiří; Právní rámec řízení škol a školských zařízení; 2. upravené a doplněné vydání. Paris, Karviná 2013
- Vedení školy v praxi, RAABE, Praha 2006
- Vyhláška č. 48/2005 Sb., o základním vzdělávání a některých náležitostech plnění povinné školní docházky
- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník (nový občanský zákoník nabývá účinnosti 1. ledna 2014). www.novy-obcansky-zakonik.cz
- Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů
- Zákon č. 218/200 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla)

- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- Zákon č. 492/2005 Sb., o krajských normativech
- Zákon č. 500/2004 Sb., správní řád
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví
- Zákon č. 563/2004Sb., o pedagogických pracovnících

Příloha č. 1

Dotazník

Základní škola s právní subjektivitou, ekonomika školy a řízení pedagogického procesu.

O škole

1. **Úplná / neúplná škola**
   Úplná základní škola 9. ročníků
   Neúplná základní škola – 1. až 5. ročník
   Neúplná základní škola 1. až 4. ročník
   Neúplná ZŠ – méně než 4 ročníky
2. **Jsme základní a mateřská škola**
   ANO
   NE
3. **Počet žáků**
4. **Počet tříd**
5. **Počet zaměstnanců školy**
6. **Je školní jídelna součástí právního subjektu**
   ANO
   NE
7. **Počet nepedagogických pracovníků přepočtených (bez zam. ŠJ)**
8. **Z toho uklízeček**
9. **Personální obsazení**
   jeden zástupce ředitele
   dva zástupce ředitele
   tři a více zástupců ředitele
   školník
   vedoucí ŠJ
   účetní
   mzdová účetní
   sekretářka

údržbář

ekonom

a jiné uveďte

Ekonomika školy

10. **Účetnictví zpracovává**

    zaměstnanec školy

    firma nebo OSVČ

    zřizovatel

11. **Doplňková činnost**

    ANO

    NE

12. **Pokud ano, jaká**

    stravování cizích strávníků

    pronájem tělocvičny

    pronájem učeben

    pořádání kurzů

    školní bufet

    a jiné uveďte

13. **Jezdíte na školu v přírodě nebo na lyžařský výcvik**

    ANO

    NE

14. **Provádí škola vyúčtování školy v přírodě a lyžařského výcviku a předkládá vyúčtování rodičům**

    ANO

    NE

15. **Čerpá škola projektové dotace**

    ANO

    NE

16. **Pokud ano - projekty zpracovává**

    ředitel

    zástupce ředitele

účetní, ekonom

zřizovatel

a jiné uveďte

17. **Návrh provozního rozpočtu školy sestavuje**

ředitel

zástupce ředitele

účetní, ekonom

zřizovatel

a jiné uveďte

18. **ŠJ zpracovává účetní agendu sama a předává účetní pouze výstupy k dalšímu zpracování**

ANO

NE

19. **Ředitel školy kontroluje účetnictví**

měsíčně

čtvrtletně

ročně

nepravidelně

nekontroluji

Z pohledu ředitele školy

20. **Některá hlášení zasílám na kraj a v trochu jiné podobě i zřizovateli nebo naopak (duplicita)**

rozhodně souhlasím

souhlasím

souhlasím s výhradou

nesouhlasím

rozhodně nesouhlasím

21. **S každou novelizací zákona vztahující se ke školství, administrativy přibývá**

rozhodně souhlasím

souhlasím

souhlasím s výhradou

nesouhlasím

rozhodně nesouhlasím

22. Myslím si, že ekonomice provozu věnuji X% času pracovní doby

0% 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100%

23. Myslím si, že řízení pedagogického procesu věnuji X% pracovní doby

0% 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100%

24. Zřizovatel navštěvuje školu a řeší s vedením školy provozní problémy. Prakticky i finančně

rozhodně souhlasím

souhlasím

souhlasím s výhradou

nesouhlasím

rozhodně nesouhlasím

25. Přidělené mzdové prostředky pro pedagogické pracovníky odpovídají skutečné potřebě výuky

rozhodně souhlasím

souhlasím

souhlasím s výhradou

nesouhlasím

rozhodně nesouhlasím

26. Přidělené mzdové prostředky pro pedagogické pracovníky odpovídají skutečné potřebě výuky

rozhodně souhlasím

souhlasím

souhlasím s výhradou

nesouhlasím

rozhodně nesouhlasím

27. **Prosím napište, co vám způsobuje nejvíce problémů při řízení školy**

nedostatek finančních prostředků

zajišťování údržby a oprav

orientace v právních předpisech

nedostatek času pro pedagogický proces

komunikace se zřizovatelem

ekonomika a účetnictví

komunikace s rodiči

bezpečnost, dokumentace

komunikace se zaměstnanci

vlastní kontrolní činnost

výběr nových zaměstnanců

vyplňování výkazů, hlášení

kontrola úrovně pedagogického procesu

a jiné uveďte

28. Na závěr prostor pro vás (pokud chcete něco dodat vysvětlit, atd.)