

Příloha č. 1 **Seznam zkratk**

PO	příspěvková organizace
IF	investiční fond
RF	rezervní fond
FO	fond odměn
HV	hospodářský výsledek
FKSP	fond kulturních a sociálních potřeb
SR	státní rozpočet
ONIV	ostatní neinvestiční náklady
OON	ostatní osobní náklady
DVPP	další vzdělávání pedagogických pracovníků
HČ	hlavní činnost organizace
DČ	doplňková činnost organizace
DPP	dohoda o provedení práce
DPČ	dohoda o pracovní činnosti
PedF UK	pedagogická fakulta Univerzity Karlovy v Praze
ZDP	Zákon o dani z příjmů

Příloha č. 2 Dotazník

Finanční řízení školy

1. Vaše škola je

- MŠ
- ZŠ 1.-9.roč.
- ZŠ 1.-5.roč., malotřídni
- Spojené subjekty - MŠ + ZŠ apod.
- SŠ, gymnázia, konzervatoře
- ZUŠ

2. Počet přepočtených zaměstnanců Vaší školy

- do 10
- do 25
- do 50
- nad 50

3. Účetnictví zpracovává

- vlastní zaměstnanec
- externí účetní, účetní firma na základě smluvního vztahu
- Jiná varianta, Vaše zkušenosti?

4. Mzdovou agendu zajišťuje

- vlastní zaměstnanec
- externí účetní, účetní firma na základě smluvního vztahu
- Jiná varianta, Vaše zkušenosti?

5. Přenáším některé povinnosti v oblasti finančního řízení na jiného zaměstnance

- Ano
- Ne
- Vaše názory a zkušenosti

6. Pokud můžete delegovat, které povinnosti přenášíte na jiného zaměstnance?

7. Pokud nedelegujete tyto povinnosti, z jakých důvodů?

8. Rozumím jednotlivým položkám rozpočtu a dokážu sestavit rozpočet školy

- Ano, sestavuji sám
- Ano, sestavuji ve spolupráci s ekonomem, hospodářkou, zástupcem
- Ano, ale rozpočet vytváří ekonom, hospodářka, zástupce
- Ne, nepotřebuji to, je to záležitost ekonoma, hospodářky, zástupce
- Vaše zkušenosti?

9. Průběžně kontroluji rozpočet a dokážu ovlivnit jeho čerpání a hospodářský výsledek

- Ano, rozpočet sám/sama sleduji průběžně
- Ano, ve spolupráci s ekonomem, hospodářkou, zástupcem
- Ano, ale kontrolu přenechávám ekonomovi, hospodářce, zástupci
- Ne, nepotřebuji to, je to záležitost ekonoma, hospodářky, zástupce
- Jiná varianta, zkušenosti?

10. Kontroluji hospodaření s fondy (RF, IF, FO) a zapojuji je do financování potřeb školy

- Ano, fondy často využíváme
- Ano, ale spíše spoříme na budoucí větší výdaje a do rezervy
- Ano, ale nemáme ve fondech prostředky k využití
- Ne, nepotřebuji to, je to záležitost ekonoma, hospodářky
- Jiná možnost, zkušenosti?

11. Mám přehled o vývoji rozpočtu na platy a jeho jednotlivých složek a kontroluji jeho čerpání

- Ano, a pravidelně kontroluji
- Ano, ale přenechávám tuto povinnost mzdové účetní, zástupci..
- Ne, nepotřebuji to, je to záležitost mzdové účetní, zástupce...
- Vaše zkušenosti?

12. Rozumím jednotlivým položkám výplatní pásky, a proto dokážu podat zaměstnancům potřebné informace

- Ano, informace podávám sám/sama
- Ano, ale přenechávám poskytování informací mzdové účetní
- Ne, nepotřebuji to, je to záležitost mzdové účetní
- Vaše zkušenosti?

13. Rozumím účetním výkazům (P 1-04, Rozvaha, Výsledovka, Příloha...)

- Ano, do podrobností, jsem schopen/schopna podle výkazů kontrolovat hospodaření školy
- Částečně, zjistím nejdůležitější údaje a výsledky
- Ne, nepotřebuji to, je to záležitost ekonoma, hospodářky
- Vaše názory a zkušenosti

14. Snažím se pro školu získat mimorozpočtové prostředky pomocí (více možných odpovědí)

- oslovování sponzorů
- zapojením do projektů a grantů
- doplňkové činnosti
- nemám možnost zapojit další zdroje
- Jiná možnost - zkušenosti?

15. Vzdělávám se v oblasti hospodaření školy, účetnictví a mezd

- Často
- Občas, při změnách zákonů
- Velmi zřídka
- Ne
- Vaše názory a zkušenosti

16. Domnívám se, že je dostatek možností ke vzdělávání v oblasti finančního řízení škol

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Vaše názory a zkušenosti

17. Před nástupem do funkce jsem byl/la na finanční řízení organizace dobře připraven/na

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne
- Vaše názory a zkušenosti

18. Seřad'te, prosím, podle obtížnosti Vaše pracovní povinnosti (1 = největší obtížnost)

- řízení pedagogického procesu
- personalistika
- vedení lidí
- finanční řízení
- řízení provozu školy

19. Domnívám se, že v případě externí účetní nebo mzdové účetní, je finanční řízení pro ředitele obtížnější než v případě, že účetnictví a mzdovou agendu vede vlastní stálý zaměstnanec

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Nedokážu posoudit
- Vaše názory a zkušenosti

20. Raději bych čas nutný na úkony v ekonomické oblasti věnoval/la řízení pedagogického procesu

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Vaše názory a zkušenosti

21. Kterou oblast považujete za nejrizikovější pro ředitele z hlediska kontrol a možných sankcí (popř. i odvolání z funkce)

- řízení pedagogického procesu
- personalistika
- vedení lidí
- finanční řízení
- řízení provozu školy
- Vaše názory a zkušenosti

22. Rád/da bych předal/la zodpovědnost za ekonomickou stránku školy ekonomovi či zřizovateli výměnou za menší autonomii v rozhodování o čerpání finančních prostředků

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne
- Nedokážu říct
- Vaše názory a zkušenosti

23. Cokoliv, co byste chtěl/la říct o finančním řízení školy, Vaše zkušenosti či problémy nevyjádřené v dotazníku

24. K dispozici budou výsledky výzkumu, pokud Vás budou zajímat, sdělte, prosím, svůj e-mail

Velmi děkuji za trpělivost při vyplňování dotazníku a přeji Vám co nejméně komplikací při řízení ekonomické stránky školy!!

Bc. Vlasta Blažková

Příloha č.3 Tabulky

Otázka č.1 – Vaše škola je

Tabulka četnosti jednotlivých druhů škol		
škola	počet	%
MŠ	40	28,17
ZŠ 1.-5.tř., malotř.	6	4,23
ZŠ 1.-9.tř.	29	20,42
Spojené subjekty	31	21,83
SŠ, gym., konzerv.	19	13,38
ZUŠ	17	11,97
celkem	142	100

Otázka č.2 – Přepočtený počet zaměstnanců

Počet respondentů podle velikosti školy			Tabulka četnosti jednotlivých druhů škol podle velikosti								
škola	počet	%	škola	do 10	%	do 25	%	do 50	%	nad 50	%
do 10	34	23,94	MŠ	21	52,50	16	40,00	3	7,50	0	0,00
do 25	46	32,39	ZŠ 1.-9.tř.	1	3,45	5	17,24	17	58,62	6	20,69
do 50	49	34,51	ZŠ 1.-5.tř., malotř.	4	66,67	2	33,33	0	0,00	0	0,00
nad 50	13	9,15	Spojené subjekty	7	22,58	11	35,48	10	32,26	3	9,68
celkem	142	100	SŠ, gym., konzerv.	0	0,00	3	15,79	12	63,16	4	21,05
			ZUŠ	1	5,88	9	52,94	7	41,18	0	0,00
			celkem	34	xxx	46	xxx	49	xxx	13	xxx

Otázka č. 3 – Účetnictví zpracovává

Tabulka 3a) - Účetnictví zpracovává						
škola	vlastní	%	externí	%	jiná varianta	%
do 10	6	17,65	27	79,41	1	2,94
do 25	19	41,30	26	56,52	1	2,17
do 50	37	75,51	12	24,49	0	0,00
nad 50	11	84,62	2	15,38	0	0,00
celkem	73	xxx	67	xxx	2	xxx

Tabulka 3 b) - Účetnictví zpracovává

škola	vlast.	%	ext.	%	jiná var.	%
MŠ	6	15,00	32	80,00	2	5,00
ZŠ 1.-9.roč.	19	65,52	10	34,48	0	0
ZŠ 1.-5.roč., malotř.	1	16,67	5	83,33	0	0
Spojené subjekty - např.MŠ + ZŠ apod.	18	58,06	13	41,94	0	0
SŠ, gym., konzerv.	18	94,74	1	5,26	0	0
ZUŠ	11	64,71	6	35,29	0	0
celkem	73	xxx	67	xxx	2	xxx

Otázka č.4 - Mzdovou agendu zajišťuje

Tabulka 4 a) - Mzdovou agendu zajišťuje

škola	vlastní	%	externí	%	jiná varianta	%
do 10	5	14,71	28	82,35	1	2,94
do 25	15	32,61	31	67,39	0	0,00
do 50	23	46,94	26	53,06	0	0,00
nad 50	6	46,15	7	53,85	0	0,00
celkem	49	xxx	92	xxx	1	xxx

Tabulka 4 b) - Mzdovou agendu zajišťuje

škola	vlast.	%	ext.	%	jiná var.	%
MŠ	4	10,00	35	87,50	1	2,50
ZŠ 1.-9.roč.	12	41,38	17	58,62	0	0
ZŠ 1.-5.roč., malotř.	1	16,67	5	83,33	0	0
Spoj. subjekty - např.MŠ + ZŠ apod.	10	32,26	21	67,74	0	0
SŠ, gym., konzerv.	12	63,16	7	36,84	0	0
ZUŠ	9	52,94	8	47,06	0	0
celkem	48	xxx	93	xxx	1	xxx

Otázka č.5 - Přenáším některé povinnosti na jiného zaměstnance

Tabulka 5 a) - Přenáším některé povinnosti na jiného zaměstnance					Tabulka 5 b) – Přenáším některé povinnosti na jiného zaměstnance				
škola	ANO	%	NE	%	škola	ANO	%	NE	%
do 10	6	17,65	28	82,35	MŠ	13	32,50	27	67,50
do 25	18	39,13	28	60,87	ZŠ 1.-9.roč.	13	44,83	16	55,17
do 50	27	55,10	22	44,90	ZŠ 1.-5.roč., malotř.	0	0,00	6	100,00
nad 50	9	69,23	4	30,77	Spoj. subjekty - např.MŠ + ZŠ	12	38,71	19	61,29
celkem	60	xxx	82	xxx	SŠ, gym., konzerv.	12	63,16	7	36,84
					ZUŠ	10	58,82	7	41,18
					celkem	60	xxx	82	xxx

Otázka č. 6 - Pokud můžete delegovat, které povinnosti přenášíte na jiného zaměstnance?

Otázka zodpovězena formou textu – nelze zpracovat do tabulky

Otázka č. 7 - Pokud nedelegujete tyto povinnosti, z jakých důvodů?

Otázka zodpovězena formou textu – nelze zpracovat do tabulky

Otázka č. 8 -Rozumím jednotlivým položkám rozpočtu a dokážu sestavit rozpočet školy

Tabulka 8 a) - Rozumím položkám rozpočtu a dokážu sestavit rozpočet									
škola	Ano, rozpočet sám/sam a sleduji průběžně	%	Ano, ve spolupráci s ekonomem, hospodářkou, zástupcem	%	Ano, ale rozpočet přenechávám ekonomovi, hospodářce, zástupci	%	Ne, nepotřebuji to, je to záležitost ekonoma, hospodářky, zástupce	%	Vaše zkušenosti ?
do 10	17	50,00	15	44,12	1	2,94	1	2,94	2
do 25	16	34,78	24	52,17	6	13,04	0	0,00	0
do 50	9	18,37	27	55,10	11	22,45	2	4,08	5
nad 50	0	0,00	6	46,15	6	46,15	1	7,69	1
celkem	42	xxx	72	xxx	24	xxx	4	xxx	8

Tabulka 8 b) - Rozumím položkám rozpočtu a dokážu sestavit rozpočet

škola	Ano, rozpočet sám/sama sleduji průběžně	%	Ano, ve spolupráci s ekonomem, hospodářkou, zástupcem	%	Ano, ale rozpočet přenechávám ekonomovi, hospodáře, zástupci	%	Ne, nepotřebuji to, je to záležitost ekonoma, hospodářky, zástupce	%	Vaše zkušenosti?
MŠ	17	42,50	21	52,50	2	5,00	0	0,00	2
ZŠ 1.-9.roč.	4	13,79	18	62,07	7	24,14	0	0,00	3
ZŠ 1.-5.roč., malotř.	3	50,00	2	33,33	0	0,00	1	16,67	0
Spoj. subjekty - např. MŠ+ZŠ	10	32,26	15	48,39	5	16,13	1	3,23	1
SŠ, gym., konzerv.	2	10,53	8	42,11	8	42,11	1	5,26	2
ZUŠ	2	11,76	9	52,94	5	29,41	1	5,88	0
celkem	38	xxx	73	xxx	27	xxx	4	xxx	8

Otázka č. 9 - Průběžně kontroluji rozpočet a dokážu ovlivnit jeho čerpání a hospodářský výsledek
Tabulka 9 a) - Průběžně kontroluji rozpočet a dokážu ovlivnit jeho čerpání a hospodářský výsledek

škola	Ano, kontroluji sám	%	Ano, ve spolupráci s	%	Ano, ale kontrolu přenechávám	%	Ne, nepotřebuji to	%	Jiná varianta	%
do 10	14	41,18	19	55,88	0	0,00	1	2,94	0	0,00
do 25	12	26,09	33	71,74	1	2,17	0	0,00	0	0
do 50	9	18,37	39	79,59	1	2,04	0	0,00	1	2,08
nad 50	1	7,69	9	69,23	3	23,08	0	0,00	1	7,69
celkem	36	xxx	99	xxx	5	xxx	1	xxx	2	xxx

Tabulka 9 b) - Průběžně kontroluji rozpočet a dokážu ovlivnit jeho čerpání a hospodářský výsledek

škola	Ano, kontroluji sám	%	Ano, ve spolupráci s	%	Ano, ale kontrolu přenechávám	%	Ne, nepotřebuji to	%	Jiná varianta	%
MŠ	10	25,00	27	67,50	1	2,50	1	2,50	1	2,50
ZŠ 1.-9.roč.	9	31,03	20	68,97	0	0,00	0	0,00	0	0,00
ZŠ 1.-5.roč., malotř.	0	0,00	6	100,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Spoj. subjekty - např. MŠ + ZŠ	6	19,35	24	77,42	0	0,00	0	0,00	1	3,23
SŠ, gym., konzerv.	6	31,58	11	57,89	2	10,53	0	0,00	0	0,00
ZUŠ	5	29,41	10	58,82	2	11,76	0	0,00	0	0,00
celkem	36	xxx	98	xxx	5	xxx	1	xxx	2	xxx

Otázka č. 10 - Kontroluji hospodaření s fondy (RF, IF, FO) a zapojuji je do financování potřeb školy

Tabulka č. 10 a) - Kontroluji hospodaření s fondy (RF, IF, FO) a zapojuji je do financování potřeb školy

škola	Ano, fondy často využíváme	%	Ano, ale spíše spoříme	%	Ano, ale nemáme prostředky	%	Ne, nepotřebuji to	%	Jiná možnost	%
do 10	9	26,47	18	52,94	7	20,59	0	0,00	1	2,86
do 25	16	34,78	24	52,17	4	8,70	2	4,35	2	4,17
do 50	21	42,86	21	42,86	6	12,24	1	2,04	2	4,08
nad 50	1	7,69	12	92,31	0	0,00	0	0,00	0	0,00
celkem	47	xxx	75	xxx	17	xxx	3	xxx	5	xxx

Tabulka č. 10 b) - Kontroluji hospodaření s fondy (RF, IF, FO) a zapojuji je do financování potřeb školy

škola	Ano, fondy často využíváme	%	Ano, ale spíše spoříme	%	Ano, ale nemáme prostředky	%	Ne, nepotřebuji to	%	Jiná možnost	%
MŠ	12	30,00	20	50,00	8	20,00	0	0,00	3	7,50
ZŠ 1.-9.roč.	13	44,83	14	48,28	1	3,45	1	3,45	0	0,00
ZŠ 1.-5.roč., malotř.	0	0,00	3	50,00	2	33,33	1	16,67	1	16,67
Spoj..subjekty např.MŠ + ZŠ	10	32,26	16	51,61	4	12,90	1	3,23	0	0,00
SŠ, gym., konzerv.	9	47,37	8	42,11	2	10,53	0	0,00	0	0,00
ZUŠ	3	17,65	14	82,35	0	0,00	0	0,00	0	0,00
celkem	47	xxx	75	xxx	17	xxx	3	xxx	4	xxx

Otázka č.11 -Mám přehled o vývoji rozpočtu na platy a jeho jednotlivých složek během roku a kontroluji jeho čerpání

Tabulka 11 a) Mám přehled o vývoji rozpočtu na platy a jeho jednotlivých složek během roku a kontroluji jeho čerpání

škola	Ano, pravidelně kontroluji	%	Ano, ale přenechávám ekonomovi	%	Ne, je to záležitost ekonoma	%	Vaše zkušenosti
do 10	27	79,41	6	17,65	1	2,94	0
do 25	36	78,26	10	21,74	0	0,00	2
do 50	42	85,71	7	14,29	0	0,00	2
nad 50	10	76,92	3	23,08	0	0,00	1
celkem	115	xxx	26	xxx	1	xxx	5

Tabulka 11 b) Mám přehled o vývoji rozpočtu na platy a jeho jednotlivých složek během roku a kontroluji jeho čerpání

škola	Ano, pravidelně kontroluji	%	Ano, ale přenechávám ekonomovi	%	Ne, je to záležitost ekonoma	%	Vaše zkušenosti
MŠ	33	82,50	7	17,50	0	0,00	0
ZŠ 1.-9.roč.	24	82,76	5	17,24	0	0,00	1
ZŠ 1.-5.roč., malotř.	5	83,33	0	0,00	1	16,67	0
Spoj. subjekty - např.MŠ + ZŠ	21	67,74	10	32,26	0	0,00	1
SŠ, gym., konzerv.	17	89,47	2	10,53	0	0,00	0
ZUŠ	15	88,24	2	11,76	0	0,00	1
celkem	115	xxx	26	xxx	1	xxx	3

Otázka č.12 - Rozumím jednotlivým položkám výplatní pásky, a proto dokážu podat zaměstnancům potřebné informace

Tabulka 12 a) Rozumím jednotlivým položkám výplatní pásky, a proto dokážu podat zaměstnancům potřebné informace

škola	Ano, informace podávám sám	%	Ano, ale přenechávám ekonomovi	%	Ne, je to záležitost ekonoma	%	Jiná varianta, zkušenosti	%
do 10	21	61,76	10	29,41	3	8,82	2	5,26
do 25	21	45,65	22	47,83	3	6,52	2	3,85
do 50	17	34,69	32	65,31	0	0,00	0	0,00
nad 50	1	7,69	12	92,31	0	0,00	0	0,00
celkem	60		76		6		4	

Tabulka 12 b) Rozumím jednotlivým položkám výplatní pásky, a proto dokážu podat zaměstnancům potřebné informace

škola	Ano, informace podávám sám	%	Ano, ale přenechávám ekonomovi	%	Ne, je to záležitost ekonoma	%	Jiná varianta, zkušenosti	%
MŠ	24	55,00	13	37,50	3	7,50	1	2,22
ZŠ 1.-9.roč.	13	44,83	15	55,17	1	0,00	1	3,03
ZŠ 1.-5.roč., malotř.	4	66,67	2	33,33	0	0,00	0	0,00
Spoj. subjekty - např.MŠ + ZŠ	10	29,03	19	64,52	2	6,45	0	0,00
SŠ, gym., konzerv.	4	15,79	15	84,21	0	0,00	1	0,00
ZUŠ	5	23,53	12	76,47	0	0,00	1	5,56
celkem	60	xxx	76	xxx	6	xxx	4	xxx

Otázka č. 13 - Rozumím účetním výkazům (P 1-04, Rozvaha, Výsledovka, Příloha...)

Tabulka 13 a) Rozumím účetním výkazům (P 1-04, Rozvaha, Výsledovka, Příloha...)

škola	Ano, do podrobností	%	Částečně	%	Ne, je to záležitost ekonomů	%	Vaše zkušenosti
do 10	10	29,41	21	61,76	3	8,82	1
do 25	14	30,43	28	60,87	4	8,70	1
do 50	12	24,49	33	67,35	4	8,16	2
nad 50	4	30,77	9	69,23	0	0,00	1
celkem	40	xxx	91	xxx	11	xxx	5

Tabulka 13 b) Rozumím účetním výkazům (P 1-04, Rozvaha, Výsledovka, Příloha...)

škola	Ano, do podrobností	%	Částečně	%	Ne, je to záležitost ekonomů	%	Vaše zkušenosti
MŠ	12	30,00	24	60,00	4	10,00	2
ZŠ 1.-9.roč.	6	20,69	20	68,97	3	10,34	2
ZŠ 1.-5.roč., malotř.	2	33,33	3	50,00	1	16,67	2
Spojené subjekty - např. MŠ + ZŠ apod.	11	35,48	19	61,29	1	3,23	0
SŠ, gym., konzerv.	6	31,58	13	68,42	0	0,00	1
ZUŠ	3	17,65	12	70,59	2	11,76	0
celkem	40	xxx	91	xxx	11	xxx	7

Otázka č. 14 - Snažím se pro školu získat mimorozpočtové prostředky pomocí

Tabulka 14a) - Snažím se pro školu získat mimorozpočtové prostředky

škola	Oslovování sponzorů	%	Zapojování do projektů a grantů	%	Doplňková činnost	%	Nemám možnost	%	Jiná možnost, zkušenosti	%
do 10	27	48,21	17	30,36	10	17,86	1	1,79	1,00	1,79
do 25	35	35,71	34	34,69	22	22,45	2	2,04	5,00	5,10
do 50	28	25,69	42	38,53	35	32,11	1	0,92	3,00	2,75
nad 50	9	27,27	10	30,30	13	39,39	0	0,00	1,00	3,03
celkem	99	xxx	103	xxx	80	xxx	4	xxx	10,00	xxx

Tabulka 14 b) - Snažím se pro školu získat mimorozpočtové prostředky

škola	Oslovování sponzorů	%	Zapojování do projektů a grantů	%	Doplňková činnost	%	Nemám možnost	%	Jiná možnost, zkušenosti	%
MŠ	32	49,23	18	27,69	12	18,46	1	1,54	2,00	3,08
ZŠ 1.-9.roč.	21	29,17	25	34,72	25	34,72	0	0,00	1,00	1,39
ZŠ 1.-5.roč., malotř.	3	30,00	5	50,00	2	20,00	0	0,00	0,00	0,00
Spojené subjekty -např.MŠ + ZŠ	23	30,26	30	39,47	22	28,95	0	0,00	1,00	1,32
SŠ, gym., konzerv.	12	25,00	18	37,50	15	31,25	0	0,00	3,00	6,25
ZUŠ	8	32,00	7	28,00	4	16,00	3	12,00	3,00	12,00
celkem	99	xxx	103	xxx	80	xxx	4	xxx	10,00	xxx

Otázka č. 15 - Vzdělávám se v oblasti hospodaření školy, účetnictví a mezd
Tabulka 15 a) - Vzdělávám se v oblasti hospodaření školy, účetnictví a mezd

škola	Často	%	Občas	%	Velmi zřídka	%	Ne	%	Vaše zkušenosti
do 10	7	20,59	17	50,00	7	20,59	3	8,82	2,00
do 25	3	6,52	32	69,57	7	15,22	4	8,70	0,00
do 50	4	8,16	33	67,35	11	22,45	1	2,04	1,00
nad 50	3	23,08	7	53,85	3	23,08	0	0,00	0,00
celkem	17	xxx	89	xxx	28	xxx	8	xxx	3,00

Tabulka 15 b) - Vzdělávám se v oblasti hospodaření školy, účetnictví a mezd

škola	Často	%	Občas	%	Velmi zřídka	%	Ne	%	Vaše zkušenosti
MŠ	8	20,00	25	62,50	5	12,50	2	5,00	1,00
ZŠ 1.-9.roč.	2	6,90	19	65,52	8	27,59	0	0,00	0,00
ZŠ 1.-5.roč., malotř.	0	0,00	3	50,00	1	16,67	2	33,33	0,00
Spojené subjekty -např.MŠ + ZŠ apod.	2	6,45	21	67,74	6	19,35	2	6,45	1,00
SŠ, gym., konzerv.	2	10,53	10	52,63	7	36,84	0	0,00	0,00
ZUŠ	3	17,65	11	64,71	1	5,88	2	11,76	0,00
celkem	17	xxx	89	xxx	28	xxx	8	xxx	2,00

Otázka č. 16 Domnívám se, že je dostatek možností ke vzdělávání v oblasti finančního řízení škol

Tabulka 16 a) - Domnívám se, že je dostatek možností ke vzdělávání v oblasti finančního řízení škol

škola	Ano	%	Spíše ano	%	Spíše ne	%	Ne	%	Vaše zkušenosti
do 10	9	26,47	20	58,82	3	8,82	2	5,88	4,00
do 25	12	26,09	27	58,70	7	15,22	0	0,00	3,00
do 50	10	20,41	28	57,14	10	20,41	1	2,04	1,00
nad 50	4	30,77	7	53,85	2	15,38	0	0,00	1,00
celkem	35		82		22		3		

Tabulka 16 b) - Domnívám se, že je dostatek možností ke vzdělávání v oblasti finančního řízení škol

škola	Ano	%	Spíše ano	%	Spíše ne	%	Ne	%	Vaše zkušenosti
MŠ	12	27,50	23	60,00	3	7,50	2	5,00	4,00
ZŠ 1.-9.roč.	6	20,69	19	65,52	4	13,79	0	0,00	3,00
ZŠ 1.-5.roč., malotř.	2	33,33	2	33,33	2	33,33	0	0,00	0,00
Spojené subjekty - např. MŠ + ZŠ	6	19,35	15	51,61	9	25,81	1	3,23	1,00
SŠ, gym., konzerv.	4	21,05	12	63,16	3	15,79	0	0,00	0,00
ZUŠ	5	29,41	11	64,71	1	5,88	0	0,00	1,00
celkem	35	xxx	82	xxx	22	xxx	3	xxx	

Otázka č. 17 - Před nástupem do funkce jsem byl/la na finanční řízení organizace dobře připraven/na

Tabulka 17 a) Před nástupem do funkce jsem byl/la na finanční řízení organizace dobře připraven/na

škola	Rozhodně ano	%	Spíše ano	%	Spíše ne	%	Rozhodně ne	%	Vaše zkušenosti
do 10	3	8,82	7	20,59	14	41,18	10	29,41	1,00
do 25	1	2,17	15	32,61	18	39,13	12	26,09	4,00
do 50	5	10,20	13	26,53	18	36,73	13	26,53	3,00
nad 50	1	7,69	3	23,08	4	30,77	5	38,46	0,00
celkem	10		38		54		40		

Tabulka 17 b) Před nástupem do funkce jsem byl/la na finanční řízení organizace dobře připraven/na

škola	Rozhodně ano	%	Spiše ano	%	Spiše ne	%	Rozhodně ne	%	Vaše zkušenosti
MŠ	4	10,00	7	17,50	13	32,50	16	40,00	3,00
ZŠ 1.-9.roč.	3	10,34	8	27,59	6	20,69	12	41,38	3,00
ZŠ 1.-5.roč., malotř.	0	0,00	2	33,33	2	33,33	2	33,33	0,00
Spojené subjekty - např.MŠ + ZŠ	0	0,00	12	38,71	12	38,71	7	22,58	1,00
SŠ, gym., konzerv.	2	10,53	4	21,05	10	52,63	3	15,79	0,00
ZUŠ	1	5,88	5	29,41	11	64,71	0	0,00	1,00
celkem	10	xxx	38	xxx	54	xxx	40	xxx	

Otázka č. 18 - Seřad'te, prosím, podle obtížnosti Vaše pracovní povinnosti

Tabulka 18 a) - Seřad'te, prosím, podle obtížnosti Vaše pracovní povinnosti

škola	Řízení ped.procesu	%	Personalistika	%	Vedení lidí	%	Finanční řízení	%	Řízení provozu	%
do 10	10	29,41	1	2,94	4	11,76	12	35,29	7,00	20,59
do 25	8	17,39	3	6,52	11	23,91	16	34,78	8,00	17,39
do 50	4	8,16	5	10,20	13	26,53	16	32,65	11,00	22,45
nad 50	3	23,08	1	7,69	4	30,77	4	30,77	1,00	7,69
	25		10		32		48		27	

Tabulka 18 b) - Seřad'te, prosím, podle obtížnosti Vaše pracovní povinnosti

škola	Řízení ped.procesu	%	Personalistika	%	Vedení lidí	%	Finanční řízení	%	Řízení provozu	%
MŠ	8	20,00	2	5,00	5	12,50	14	35,00	11,00	27,50
ZŠ 1.-9.roč.	5	17,24	5	17,24	7	24,14	9	31,03	3,00	10,34
ZŠ 1.-5.roč., malotř.	1	16,67	1	16,67	0	0,00	4	66,67	0,00	0,00
Spoj.sub. - např.MŠ + ZŠ	5	16,13	0	0,00	9	29,03	9	29,03	8,00	25,81
SŠ, gym., konzerv.	3	15,79	0	0,00	8	42,11	7	36,84	1,00	5,26
ZUŠ	3	17,65	2	11,76	3	17,65	5	29,41	4,00	23,53
celkem	25	xxx	10	xxx	32	xxx	48	xxx	27	

Otázka č. 19 - Domnívám se, že v případě externí účetní nebo mzdové účetní, je finanční řízení pro ředitele obtížnější než v případě, že účetnictví a mzdovou agendu vede vlastní stálý zaměstnanec

Tabulka 19 a) Domnívám se, že v případě externí účetní nebo mzdové účetní, je finanční řízení pro ředitele obtížnější než v případě, že účetnictví a mzdovou agendu vede vlastní stálý zaměstnanec

škola	Rozhodně ano	%	Spíše ano	%	Spíše ne	%	Ne	%	Nedokážu posoudit	%	Vaše zkušenosti
do 10	10	29,41	11	32,35	5	14,71	7	20,59	1,00	2,94	0,00
do 25	11	23,91	24	52,17	4	8,70	5	10,87	2,00	4,35	4,00
do 50	14	28,57	17	34,69	7	14,29	6	12,24	5,00	10,20	3,00
nad 50	4	30,77	2	15,38	4	30,77	1	7,69	2,00	15,38	2,00
celkem	39		54		20		19		10		9,00

P

Tabulka 19 b) Domnívám se, že v případě externí účetní nebo mzdové účetní, je finanční řízení pro ředitele obtížnější než v případě, že účetnictví a mzdovou agendu vede vlastní stálý zaměstnanec

škola	Rozhodně ano	%	Spíše ano	%	Spíše ne	%	Ne	%	Nedokážu posoudit	%	Vaše zkušenosti
MŠ	9	22,50	15	37,50	5	12,50	6	15,00	5,00	12,50	2,00
ZŠ 1.-9.roč.	9	31,03	8	27,59	4	13,79	5	17,24	3,00	10,34	4,00
ZŠ 1.-5.roč., malotř.	1	16,67	2	33,33	2	33,33	1	16,67	0,00	0,00	0,00
Spoj. subjekty - např. MŠ + ZŠ	9	29,03	13	41,94	4	12,90	4	12,90	1,00	3,23	1,00
SŠ, gym., konzerv.	2	10,53	10	52,63	4	21,05	2	10,53	1,00	5,26	1,00
ZUŠ	9	52,94	6	35,29	1	5,88	1	5,88	0,00	0,00	1,00
celkem	39	xxx	54	xxx	20	xxx	19	xxx	10,00		9,00

Otázka č. 20 - Raději bych čas nutný na úkony v ekonomické oblasti věnoval/la řízení pedagogického procesu

Tabulka 20 a) Raději bych čas nutný na úkony v ekonomické oblasti věnoval/la řízení pedagogického procesu

škola	Rozhodně ano	%	Spíše ano	%	Spíše ne	%	Ne	%	Vaše zkušenosti
do 10	25	73,53	8	23,53	0	0,00	1	2,94	0,00
do 25	18	39,13	21	45,65	4	8,70	3	6,52	3,00
do 50	24	48,98	21	42,86	4	8,16	0	0,00	3,00
nad 50	5	38,46	6	46,15	2	15,38	0	0,00	2,00
celkem	72		56		10		4		8,00

Tabulka 20 b) Raději bych čas nutný na úkony v ekonomické oblasti věnoval/la řízení pedagogického procesu

škola	Rozhodně ano	%	Spíše ano	%	Spíše ne	%	Rozhodně ne	%	Vaše zkušenosti
MŠ	28	70,00	11	27,50	0	0,00	1	2,50	1,00
ZŠ 1.-9.roč.	17	58,62	7	24,14	4	13,79	1	3,45	5,00
ZŠ 1.-5.roč., malotř.	4	66,67	2	33,33	0	0,00	0	0,00	0,00
Spojené subjekty např. MŠ + ZŠ apod.	14	45,16	12	38,71	3	9,68	2	6,45	0,00
SŠ, gym., konzerv.	4	21,05	12	63,16	3	15,79	0	0,00	0,00
ZUŠ	5	29,41	12	70,59	0	0,00	0	0,00	2,00
celkem	72	xxx	56	xxx	10	xxx	4	xxx	

Otázka č. 21 - Kterou oblast považujete za nejrizikovější pro ředitele z hlediska kontrol a možných sankcí (popř. i odvolání z funkce)

Tabulka 21 a) Kterou oblast považujete za nejrizikovější pro ředitele z hlediska kontrol a možných sankcí (popř. i odvolání z funkce) – v % z počtu odpovědí

škola	Pedagogický proces	%	Personalistika	%	Vedení lidí	%	Finanční řízení	%	Řízení provozu	%	Vaše zkušenosti
do 10	7	15,22	2	4,35	1	2,17	30	65,22	6	13,04	2
do 25	14	19,18	3	4,11	2	2,74	43	58,90	11	15,07	4
do 50	7	10,00	4	5,71	4	5,71	46	65,71	9	12,86	2
nad 50	3	14,29	3	14,29	1	4,76	13	61,90	1	4,76	1
celkem	31		12		8		132		27		9

Tabulka 21 b) Kterou oblast považujete za nejrizikovější pro ředitele z hlediska kontrol a možných sankcí (popř. i odvolání z funkce) – v % z počtu odpovědí

škola	Pedagogický proces	%	Personalistika	%	Vedení lidí	%	Finanční řízení	%	Řízení provozu	%	Vaše zkušenosti
MŠ	9	15,79	3	5,26	1	1,75	37	64,91	7	12,28	4
ZŠ 1.-9.roč.	8	16,67	4	8,33	4	8,33	27	56,25	5	10,42	1
ZŠ 1.-5.roč., malotř.	2	25,00	0	0,00	0	0,00	5	62,50	1	12,50	1
Spoj. subjekty - např. MŠ + ZŠ	8	17,39	2	4,35	1	2,17	29	63,04	6	13,04	1
SŠ, gym., konzerv.	3	11,54	1	3,85	1	3,85	17	65,38	4	15,38	2
ZUŠ	1	4,00	2	8,00	1	4,00	17	68,00	4	16,00	0
celkem	31	xxx	12	xxx	8	xxx	132	xxx	27	xxx	9

Tabulka 21 c) Kterou oblast považujete za nejrizikovější pro ředitele z hlediska kontrol a možných sankcí (popř. i odvolání z funkce) - v % z celkového počtu 142 respondentů

škola	Pedagogický proces	%	Personalistika	%	Vedení lidí	%	Finanční řízení	%	Řízení provozu	%	Vaše zkušenosti
do 10	7	20,59	2	5,88	1	2,94	30	88,24	6	17,65	2
do 25	14	30,43	3	6,52	2	4,35	43	93,48	11	23,91	4
do 50	7	14,29	4	8,16	4	8,16	46	93,88	9	18,37	2
nad 50	3	23,08	3	23,08	1	7,69	13	100,00	1	7,69	1
celkem	31		12		8		132		27		9

Tabulka 21 d) Kterou oblast považujete za nejrizikovější pro ředitele z hlediska kontrol a možných sankcí (popř. i odvolání z funkce) - v % z celkového počtu 142 respondentů

škola	Pedagogický proces	%	Personalistika	%	Vedení lidí	%	Finanční řízení	%	Řízení provozu	%	Vaše zkušenosti
MŠ	9	22,50	3	7,50	1	2,50	37	92,50	7	17,50	4
ZŠ 1.-9.roč.	8	27,59	4	13,79	4	13,79	27	93,10	5	17,24	1
ZŠ 1.-5.roč., malotř.	2	33,33	0	0,00	0	0,00	5	83,33	1	16,67	1
Spoj. subjekty např. MŠ + ZŠ	8	25,81	2	6,45	1	3,23	29	93,55	6	19,35	1
SŠ, gym., konzerv.	3	15,79	1	5,26	1	5,26	17	89,47	4	21,05	2
ZUŠ	1	5,88	2	11,76	1	5,88	17	100,00	4	23,53	0
celkem	31	xxx	12	xxx	8	xxx	132	xxx	27	xxx	9

Otázka č. 22 - Rád/da bych předal/la zodpovědnost za ekonomickou stránku školy ekonomovi či zřizovateli výměnou za menší autonomii v rozhodování o čerpání finančních prostředků

Tabulka 22 a) Rád/da bych předal/la zodpovědnost za ekonomickou stránku školy ekonomovi či zřizovateli výměnou za menší autonomii v rozhodování o čerpání finančních prostředků

škola	Rozhodně ano	%	Spíše ano	%	Spíše ne	%	Rozhodně ne	%	Nedokážu říct	%	Vaše zkušenosti
do 10	3	8,82	14	41,18	12	35,29	3	8,82	2	5,88	0
do 25	4	8,70	6	13,04	18	39,13	15	32,61	3	6,52	4
do 50	2	4,08	10	20,41	22	44,90	10	20,41	5	10,20	4
nad 50	2	15,38	2	15,38	3	23,08	5	38,46	1	7,69	1
celkem	11		32		55		33		11		9

Tabulka 22 b) Rád/da bych předal/la zodpovědnost za ekonomickou stránku školy ekonomovi či zřizovateli výměnou za menší autonomii v rozhodování o čerpání finančních prostředků

škola	Rozhodně ano	%	Spíše ano	%	Spíše ne	%	Rozhodně ne	%	Nedokážu říct	%	Vaše zkušenosti
MŠ	4	10,00	12	30,00	18	45,00	5	12,50	1	2,50	1
ZŠ 1.-9.roč.	2	6,90	6	20,69	9	31,03	9	31,03	3	10,34	1
ZŠ 1.-5.roč., malotř.	1	16,67	2	33,33	2	33,33	1	16,67	0	0,00	2
Spoj.sub.-MŠ + ZŠ	1	3,23	6	19,35	11	35,48	10	32,26	3	9,68	2
SŠ, gym., konzerv.	2	10,53	4	21,05	9	47,37	3	15,79	1	5,26	0
ZUŠ	1	5,88	2	11,76	6	35,29	5	29,41	3	17,65	3
celkem	11	xxx	32	xxx	55	xxx	33	xxx	11		9

Příloha č.4 – Názory vyjádřené v dotazníku

- Pro ředitele málotřídní školy bez zástupce či administrativního pracovníka a s velkým počtem vyučovacích hodin (dvojtřídní škola se školní družinou - vyučují 13 hodin) je zatížení až neúnosné.
- Naučit a zvládnout finanční problematiku se dá vždy, jen se musí chtít. Je ale pravda, že ředitelé škol toho mají na práci až dost a proto by bylo dobré tuto oblast přenechat účetním.
- Mezi ŘŠ a jeho ekonomem musí být naprostá důvěra a zároveň spolehlivost
- nejlepší co jsem za své více než 20 leté praxe poznala byla autonomie školy pod kontrolou školských úřadů na okresní úrovni
- Pro zdárné finanční řízení je nutný pravidelný přísun schválených měsíčních dotací již schváleného rozpočtu zřizovatelem.
- Čím dál více se ředitel školy stává úředníkem....
- je náročné, zodpovědné
- Je to jen jedna z povinností ředitele, i když hodně důležitá hlavně vzhledem ke zřizovateli
- Jak už jsem zmínila, veškerá odpovědnost finančního řízení školy je na řediteli. Na malotřídní škole nemá k dispozici sekretářku, zástupce, atd., a práce má stejné množství, jak na úplných školách.
- Jsem vstřícná novým poznatkům, ráda vyslechnu, ale rozhodnutí je vždy na řediteli,
- který za ně odpovídá a zůstane v tom sám. Nedostatek času na vše i na podobné dotazníky
- finanční řízení zabere drtivou část času ŘŠ a i úvazek ve výši 7 vyučovacích hodin je při existujícím zatížení příliš velký
- Zatím jsme neměli problémy s financováním provozu, které bychom nedokázali řešit v rámci vlastního rozpočtu. Vážnější jsou problémy se mzdovými prostředky, a to zejména v souvislosti s množstvím veřejných akcí, úspěchy v soutěžích a dalšími aktivitami, které zasluhují patřičně odměnit. Zde musíme použít FO (ten se však tenčí) a provozní prostředky.
- Tato oblast řízení je právě z hlediska kontrol velmi riziková, důležité je mít schopného ekonomu/účetní a moci delegovat bez obav z možných chyb.
- finanční řízení školy je velmi náročné pokud není dobrá spolupráce se zřizovatelem
- Finanční řízení ztěžují časté změny - zákony, nařízení, statistiky, podmínky přidělování prostředků - často nestabilní prostředí. Problém je i v odlišnosti školního roku a účetního roku, kdy se mohou měnit podmínky, pak je obtížnější plánování.
- na prvním místě jsou vždycky peníze - motivace pedagogů i provozních zaměstnanců, vybavení MŠ - třídy, zahrada, hračky, pomůcky... Ve všech oblastech je financí nedostatek. Nejtěžší je udržet úroveň, zlepšovat a přitom nalézt peníze na všechno.
- Otázky v anketě byly vhodně sestavené, danou problematiku obsáhly, nemám co dalšího říci.

- Nejhorší jsou neustálé změny pravidel/zákonů, vyhlášek, směrnic, pravidel pro IF, RF, FKSP, daně, odvody apod./.
- Naše škola má školní jídelnu, která vaří i pro jiné školy a školky. Kromě toho máme doplňkovou činnost, vaříme pro cizí strážníky. Jsme plátcí DPH a to hodně práci ztěžuje.
- Nejobtížnější jsou podle mne neustálé změny v zákonech- každou chvíli se něco mění
- Autonomie v rozhodování o čerpání finančních prostředků je pouze iluzorní, provozní prostředky jsou rok od roku nižší, čerpání investičního fondu je schvalováno a kráceno zřizovatelem, zřizovatel také nařizuje odvody z IF, totéž si týká mzdových prostředků.
- Než jsem nastoupila do funkce ředitelky, pracovala jsem jako podnikatel. Tam jsem získala základy ekonomického a účetnického povědomí. Nedovedu si představit, jak bych řídila školu bez těchto znalostí.
- Špatně se řídí s nedostatečným množstvím financí.
- Jednotřídka s mnoha povinnostmi ve všech oblastech bez možnosti pomoci
- zajímavá práce :-)
- ztíženo nedostatkem mzdových prostředků na vlastní pracovníky - mohu si dovolit pouze jeden úvazek, který řeší účetnictví, mzdovou a personální oblast, hospodaření školy. O ekonomovi za 15 tis. Kč hrubého měsíčně nemůže být řeč.
- Vzdělávat se, vzdělávat se a zase vzdělávat se!!
- na malotřídní škole je nedostatek zaměstnanců, ekonomická stránka leží na řediteli, zabírá příliš mnoho času
- náročné vzhledem k nedostačujícím dotacím na provoz i platy
- Velmi mi pomohlo studium pro ředitele školy, kde jsem do ekonomického řízení pronikla
- Jsme dvoutřídní vesnická školka a při dobrém vztahu se zřizovatelem se daří úkoly plnit bez problémů.
- jsme školská právnická osoba zřízená církví se značnou autonomií ve finančním řízení. To mi vyhovuje. Mohu nastavit všechny procesy. Zároveň za ně nesu odpovědnost Radě ŠPO.
- ředitelé jsou pedagogové a je proto nutná pomoc ekonomů
- Hodně papírování v oblasti kontrolní činnosti (předběžná, průběžná, následná kontrola), vyplňování různých tabulek pro zřizovatele je časově náročné, časté změny v zákonech a vyhláškách - je nutné to sledovat.
- Je lepší školu finančně řídit samostatně, větší přehled - ze své zkušenosti.
- Neefektivní zacházení s financemi již na úrovni vlády a ministerstvech..
- pravomoci mohu delegovat, protože mám velmi schopnou ekonomku i hospodářku školy
- Neustále se měnící zákony, nařízení. Bídna časová stabilita.
- administrativní zátěž - především v oblastech, kde se účastní financování Evropská unie.

- pokrač. ot. 22 povinnostmi podřizovat se např. hromadnému uzavírání smluv, přestože naše původní byly mnohem výhodnější - pojištění, energie...
- Finanční řízení ztěžuje zbytečné rozdělování na různé účely a hlídání limitů tohoto čerpání - pedagogové, nepedagogové, ONIV atd.
- Nelíbí se mi financování dle počtu dětí.
- Nelíbí se mi financování dle počtu dětí.
- finanční řízení projektů
- Na jakékoli škole je nutný ekonom, nebo účetní, protože většinou pedagog není v této oblasti natolik aprofobovaný, aby toto zvládl naprosto sám. Proto je nutné, aby ředitel školy v oblasti finančního řízení měl řádnou oporu a jistotu a podle možností se v této oblasti vzdělával a udržoval si potřebný přehled a nezbytné znalosti. Ovšem při jeho pedagogické vytíženosti (a to především v jednotřídních MŠ i ZŠ) je to kolikrát velmi obtížné..... (a bylo by na místě, aby účetní či ekonom měl vyšší úvazek a řádné ohodnocení a ne jen tolik, kolik limit zaměstnanců rozpočet dovolí)
- Problémem jsou stálé změny zákonů.
- Mám velmi dobrého ekonoma, jsem velmi spokojena, každý den se z různých pozic přesvědčuji, že je to základ úspěchu školy v oblasti řízení.
- Raději bych se věnovala plně řízení pedagogického procesu než stále hlídat finanční rozpočet a vyplňovat neustálé formuláře a tabulky...
- zabere nejvíce pracovní doby
- Vedení ekonomické stránky by bylo snazší, kdyby jsme měli kratší nebo vůbec žádný úvazek u dětí.
- dobrý a loajální ekonom je základem úspěchu školy
- Ředitel je učitel ne ekonom
- Naše školy jsou samostatné organizace, kde zodpovídá ten kdo jí zastupuje a to je jednoznačně ředitel školy. Je to pěšák, který je jmenovaný/ne tedy zvolený/ a samozřejmě i odvolatelný. Je dobře když škola má svojí zaměstnankyni, která vede celou finanční i mzdovou agendu, jak se to při zrodu právní subjektivitě škol myslelo. Skutečnost je ovšem jiná, jak už to bývá.
- O čerpání finančních prostředků pro potřeby pedagogického procesu musí rozhodovat ředitel - pedagog. Ekonom nemůže rozhodovat co je v dané chvíli nezbytné, rovněž neposoudí kvalitu pedagog. práce při odměňování, výši potřeby pro DVPP....
- Ředitel a ekonom musí spolupracovat a vzájemně se radit o možnostech čerpání a potřebách.
- V našem případě je úspěch ve finančním řízení školy přímo závislý na počtu žáků - proto se permanentně soustředíme na to, abychom je získali a nepřišli o ně
- ředitelky MŠ mají nejvyšší úvazky u dětí, nemají sekretářky, téměř vše leží na jejich bedrech, práce není doceněna
- řešení financí jsou největší zátěží

- K otázce č. 18 - nemohu reálně provést seřazení jednotlivých pracovních povinností. Všechny je beru jako stejně náročné.
- Ve finančním řízení školy je velkým problémem to, že rozpočet se dozvídáme až během kalendářního roku!! Dále malé školy jsou podfinancované a to trvale!! Již 3 roky nemáme vůbec žádné prostředky na osobní ohodnocení nebo odměny. Jestli je základní školství povinné a má ho zajišťovat stát, nevím, jak si to státní úředníci představují. Naprosto nedostatečně jsou oceňováni nepedagogičtí pracovníci, jejichž počet je odvislý od počtu žáků- nesprávná metodika!!!Leta se poukazuje na to, že uklízet je třeba prostory stejně, ať je ve třídě 15 nebo 28 žáků...od toho jsou pak odvislé- bohužel- limity těchto zaměstnanců.
- Finanční řízení pro mě nepředstavuje velký problém.
- Ředitelky jsou především pedagogové, finančnímu řízení rozumějí spíše okrajově, přesto za vše nesou odpovědnost.
- Studovala jsem ekonomiku, 5 roků jsem pracovala v ČŠI, jako školní inspektor, také jako kontrolní pracovník Mám výbornou účetní, která mi připraví potřebné podklady pro jednání
- Soucítím s řediteli, kteří nemají ekonomické vzdělání.
- Pokud je dostatek finančních prostředků, práce řediteli nevadí.
- velmi záleží na osobě ekonoma (profesionalita, charakter)
- nedostatek financí!!!!
- Vystudovala jsem VŠ (UHK - Pedagogika předškolního věku). Státnici mám z managementu... Nejlepším učitelem je však rozhodně praxe! Žádný teoretik nedokáže posoudit realitu!
- věci by se měly zjednodušovat a ne naopak, jak se to děje, papírovat méně a přehledněji, mít víc času na důležité věci, na přípravu zajímavých vých.pedag.činností, snížit administrativní zátěž (ve všech oblastech, nejen finanční), přehledná pravidla (zákony a vyhlášky, ve kterých se každý vyzná a nemění se každou chvíli) ne takové, kde záleží na výkladu právníka, který se liší případ od případu..... nevytvářet situace, kdy se bez právníka neobejdete
- Vzhledem ke klesajícímu množství finančních prostředků jak na platy, tak i ze strany zřizovatele na provoz. Je těžké řídit jak pedagogický proces, tak i řízení provozu školy. U pracovníků neexistuje částka na finanční motivaci. U provozních prostředků částka pokrývá náklady na energie, opravy a poplatky. Vzhledem k záklonem stanovené metodice výpočtu úplaty za vzdělání, se snižováním prostředků na provoz snižuje i úplata a finanční prostředky se nebudou dostávat.
- je potřeba dobře se orientovat, přesto je to někdy těžké.
- Důležitost komunikace se zřizovatelem školy k zajištění prostředků na základní provoz a mzdy. /Zde je nutné vzájemné pochopení pro vytvoření základního klidného prostředí, které následně umožní věnovat se ve větším klidu plnění pedagogické činnosti a řízení školy/.
- nebaví mně to

- Řídit školu po stránce financí není jednoduché, ale vždy jsme se s tím nějak "poprali".
- Domnívám se, že je to otázka nastavení v rámci chodu celé školy. A pak je nezbytné, aby financování bylo zcela průhledné a všichni zaměstnanci věděli, proč se věci v dané oblasti řeší tak a tak a ne jinak. Kdokoliv, kdo zneužije své pravomoce, stává se okamžitě nedůvěrným a musí z postu odejít. Tímto se řídím 20 let a s financováním problém nemám (kromě permanentního nedostatku financí...)
- jelikož vedu příspěvkovou organizaci již od roku 1998, mám dostatek zkušeností s účetnictvím, návrhem rozpočtu i jeho čerpáním, pro nově nastupující ředitelky je situace velmi obtížná.
- ředitel školy je především pedagog a manager, určitě v nejmenší míře ekonom. v praxi zodpovídá ale téměř za vše, kontrolu nezajímá ředitelovo vzdělání a zřizovatel většinou rád přenechá zodpovědnost na řediteli. Hlavně plat ředitele mateřské školy rozhodně neodpovídá rozsahu práce a zodpovědnosti. Mateřská škola - 140 dětí - 1 ředitelka + 1 provozní, která mimo jiné má na starosti školní jídelnu a vše co obnáší. žádná asistentka, sekretářka, tak jak je to běžné v základních školách. Situace není dobrá. Přesto, že máme smlouvu s firmou, zodpovídá zase jenom ředitelka.
- trvalá otrávenost
- Snad jen to, že pokud bych neměla tak skvělou paní účetní, která mi vše vysvětlila a nadále vysvětluje, pokud něčemu nerozumím, tak se asi zblázním :-). Každý ředitel musí být pedagog, manažer, ekonom, právník, personalista, administrativní pracovník a na malé škole je však na vše téměř sám. Delegovat práci není komu, zastupitelnost pokud někdo z kolektivu onemocní je nemožná a tak se kolikrát stává, že ředitel k výše jmenovaným funkcím stává ještě školníkem, uklízečkou a třeba i kuchařkou ☺
- každý musí do financování proniknout, jinak nebude dobrým ředitelem
- Největším nešvarem v této oblasti je přebujelá administrativa (neustálé vyplňování tabulek, hlášení, výkazů).
- Zatím vše objevuji, jsem zde od srpna 2012
- Ekonomické řízení školy je velmi citlivou a složitou operací, jelikož škola pracuje se státními datacemi, dle přísných pravidel, které se ovšem na můj vkus často mění.
- Na škole by měl být kvalitní ekonomický pracovník spolupracující s ředitelem školy. Ředitel školy musí rozumět rozpočtu a být informován o toku peněz v organizaci
- neustálé změny, slovíčkaření, snižování rozpočtu a „porad’ si sám,,...

Příloha č. 5 Souhrn povinností a doporučených znalostí ředitele školy v ekonomické oblasti

- Znat přesné určení účelu prostředků přidělených ze státního rozpočtu
- Být schopen sestavit rozpočet prostředků ze SR na základě potřeby konkrétní školy a na základě krajských normativů (samostatně nebo ve spolupráci s ekonomem, vedoucím ŠJ, dalším zaměstnancem)
- Být schopen argumentovat při případném dohodovacím řízení při přidělování rozpočtu
- Pravidelně sledovat čerpání rozpočtu v každé jeho položce
- Nastavit kontrolní systém tak, aby nemohlo dojít k porušení rozpočtové kázně
- V případě úplaty za vzdělávání či úhrady za další služby stanovit její výši na základě § 123 odst. 4 a souvisejících předpisů (podle druhu školy - např. Vyhláška č. 71/2005 Sb. o základní umělecké škole, Vyhláška č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání, Vyhláška č. 107/2005 Sb., o školním stravování atd..)
- Zajistit tvorbu a aktualizaci vnitřních předpisů upravujících postup organizace – směrnice k obsluze mzdové agendy, směrnice k úplatě za vzdělávání či další služby, směrnice upravující postup při případných slevách z úplaty, směrnice o školním stravování, směrnice ke stanovení úplaty za ubytování v DM, apod..
- Předložit návrh rozpočtu k projednání školské radě podle § 168 zák.č.561/2004 Sb. (v případě škol s povinně zřízenou školskou radou)
- znát zdroj finančních prostředků pro jednotlivé složky rozpočtu (státní rozpočet, zřizovatel, EU fondy, další zdroje)
- znát přesný účel finančních prostředků přidělených ze státního rozpočtu
- pravidelně kontrolovat čerpání finančních prostředků ze státního rozpočtu a dodržovat závazné ukazatele rozpočtu
- zejména na konci kalendářního roku nastavit čerpání rozpočtu tak, aby nedošlo k porušení rozpočtové kázně, a škole nebyl nařízen odvod do státního rozpočtu
- zajistit tvorbu a aktualizaci vnitřních směrnic upravujících postup organizace při vynakládání prostředků ze státního rozpočtu - např. směrnice ke tvorbě rozpočtu, vnitřní platový předpis (v případě existence odborové organizace kolektivní smlouva), kritéria pro přiznání osobních příplatků...)
- Dobře znát zřizovací listinu své organizace – jaký majetek byl organizaci svěřen do správy, jak s ním smí nakládat, za jakých podmínek může nabývat majetek do vlastnictví zřizovatele, zda organizace smí či nesmí přijímat dary, jaké, v jaké výši, a za jakých podmínek, zda má povolenu doplňkovou činnost, a jakou, zda a za jakých podmínek smí pronajímat majetek, zda smí na pokrytí potřeb organizace využít úvěr nebo půjčku
- Znat zdroje prostředků, se kterými hospodaří – již několikrát zmíněný státní rozpočet, prostředky od zřizovatele, prostředky získané vlastní činností, rezervní fond (RF), investiční fond (IF), fond odměn (FO), fond kulturních a sociálních potřeb (FKSP)

- Znat účel a možnosti čerpání jednotlivých zdrojů – jak smí prostředky použít, kdy musí žádat o čerpání zřizovatele, kdy a které prostředky smí čerpat i bez souhlasu zřizovatele, využití úvěru
- Znat zdroje přidělu do fondů
 1. RF = zlepšený hospodářský výsledek, dary, popř. nespotřebované účelové dotace z EU a mezinárodních smluv určené k čerpání v dalších letech,
 2. IF = odpisy, investiční dotace od zřizovatele a státních fondů, výnosy z prodeje dlouhodobého hmotného majetku, výnosy z prodeje vlastního majetku, dary k investičním účelům, převod z RF se souhlasem zřizovatele
 3. FO = zlepšený hospodářský výsledek (do výše jeho 80% po schválení přidělu zřizovatelem)
 4. FKSP = 1% skutečných nákladů na mzdy, náhrady mezd, prac. pohotovost, zálohový způsob přidělu + vyúčtování v závěru roku
- Znat možnosti čerpání fondů příspěvkové organizace
 1. RF = pokrytí ztráty z minulých let, úhrada sankcí za porušení rozpočtové kázně, časové překlenutí nesouladu mezi výnosy a výdaji, další rozvoj organizace,
 2. IF = financování investičních výdajů, úhrada investičních úvěrů, odvod do rozpočtu zřizovatele, posílení financování údržby a oprav majetku
 3. FO = odměny zaměstnanců, přednostně překročení limitu prostředků na mzdy
 4. FKSP = podle vyhlášky č.114/2002 Sb. – rekreace, příspěvek na stravování, na zdravotní péči, na kulturní akce a provoz kulturních a rekreačních zařízení, na stravování, sociální výpomoc, bezúročné půjčky.....
- Zajistit tvorbu a aktualizaci vnitřních předpisů – např. vnitřní předpis o FKSP, vnitřní předpis k inventarizaci majetku, vnitřní předpis o nakládání s neupotřebitelným majetkem, vnitřní předpis o fondovém hospodaření atd..
- Znat náležitosti schvalovaných a kontrolovaných účetních dokladů – příjmové a výdajové doklady, faktury, interní doklady apod.
 - Ustanovit výši limitovaného příslibu (prostředků nepodléhajících předběžnému schválení) a okruh zaměstnanců s právem nakládání
 - Pověřit zaměstnance vedením pokladny s uzavřením dohody o hmotné zodpovědnosti
 - Dbát na podrobný popis účetní operace prováděné pomocí příjmových a výdajových dokladů a faktur – aby byl jednoznačně definován obsah operace pro kontrolu v budoucnosti (za co jsou prostředky vydávány), výhodné je popř. i označení, z jakých prostředků by měly být výdaje hrazeny - HČ, DČ, ONIV
 - Mít přehled o aktuálním účtovém rozvrhu pro daný rok, popř. s ekonomem nastavit účetní rozvrh tak, aby vyhovoval konkrétním potřebám školy
 - Mít přehled o údajích, které lze získat z účetní závěrky – z rozvahy, výkazu zisku a ztrát a přílohy (hospodářský výsledek z hlavní i doplňkové činnosti, stav jednotlivých fondů, čerpání jednotlivých složek rozpočtu
 - Zkontrolovat, zda je účetní závěrka zveřejněna v obchodním rejstříku (v případě škol, které jsou již v OR zapsány)

- Zajistit náležitý způsob archivace dokumentů
- Zajistit tvorbu vnitřních směrnic – o oběhu účetních dokladů, o účetní závěrce, aktuální účtový rozvrh atd...
- Nastavit pravidla pro nakládání finanční hotovosti v pokladně, popř. v pokladně FKSP
- Nastavit pravidla pro pravidelnou kontrolu finanční hotovosti v pokladně, popř. v pokladně FKSP
- Osobně plnit funkci příkazce operace (podrobit předběžné kontrole každý předpokládaný příjem a výdaj a podpisem potvrdit každou operaci)
- Personálně zajistit funkci správce rozpočtu a hlavní účetní
- Zajistit tvorbu odpovídajících vnitřních předpisů - o vnitřním kontrolním systému, o vedení pokladny....
- Znat jednotlivé složky mzdy – tarif, osobní příplatek, příplatek za vedení, příplatek za práci v sobotu a neděli, příplatek za práci přesčas, za pracovní pohotovost, příplatek za práci ve svátek, příplatek za práci v noci, příplatek za přespočetné hodiny
- Znat podmínky jejich vyplácení
- Znat ustanovení NV č.564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě – zejména platné platové tabulky pro zaměstnance škol a školských zařízení
- Zajistit správné platové zařazení zaměstnanců a tvorbu platových výměrů
- Zajistit /připravovat a schvalovat podklady pro výplatu mezd
- Znat podmínky použití FKSP a dopad vyplácení darů do mzdové agendy (daňová úleva do 2000,- Kč, nad tuto sumu nutno zdanit)
- Dodržovat veškeré administrativní povinnosti vyplývající ze Zákoníku práce (rozvržení pracovní doby, určení dovolené, poskytování informací, úkony při přijímání zaměstnanců...), aby se předešlo případnému riziku sankcí za nedodržování některého z ustanovení ZP
- Znat a dobře promýšlet případné výpovědní důvody (velké riziko soudních sporů a sankcí)
- Správně nastavit pracovní náplně zaměstnanců (ve smyslu NV č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě)
- Správně nastavit pracovní zařazení pedagogických pracovníků podle zákona č.563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících
- Znat a dodržovat podmínky pro uzavírání dohod mimo pracovní poměr včetně odměňování (dohoda o provedení práce, dohoda o pracovní činnosti – limity počtu hodin, limity výše odměny z DPP atd...)
- Zajistit tvorbu odpovídajících vnitřních předpisů - pracovní náplně, rozvržení pracovní doby, vnitřní platový řád, směrnice a kritéria pro poskytování osobních příplatků, směrnice k FKSP....
- Zvláštní pozornost věnovat oblastí exekucí – soudem nařízených přednostních nebo nepřednostních pohledávek nejrůznějších institucí za zaměstnancem – podmínkám

těchto srážek, zvláště pak postupu při jejich nabytí/nenabytí právní moci (do nabytí právní moci zaměstnavatel strhává zaměstnanci odpovídající částky, avšak tyto zůstávají na účtu organizace, ta je odesílá věřiteli až po doručení o rozhodnutí o nabytí právní moci)

- Zajistit odvod případné daně z DPP a DPČ – kontrolovat výši vyplacených odměn – nad 10 000,- za měsíc u DPP nutno odvést i sociální a zdravotní pojištění
- Zajistit, aby mzdová agenda obsahovala všechny doklady potřebné k daňovým odpočtům (životní pojištění, úroky z úvěru...)
- Kontrolovat, zda je do mzdové agendy zařazeno případné nepeněžní plnění
- Kontrolovat, zda je podáno daňové přiznání (formulář musí potvrdit podpisem)
- Konzultovat s ekonomem povinnosti v oblasti DPH
- Zajistit tvorbu odpovídajících vnitřních předpisů – směrnice k obsluze mzdové agendy, k doplňkové činnosti atd....
- Kontrolovat/zajistit kontrolu odvádění pojistného při výplatách mezd včetně případného důchodového pojištění do II. pilíře na patřičné účty
- Kontrolovat čerpání částky na povinné odvody zejména v závěru roku
- Zajistit vedení zvláštního účtu pro potřeby Fondu kulturních a sociálních potřeb
- Zajistit samostatné vedení pokladny FKSP (pokud se organizace rozhodne používat hotovostní platby)
- Znat základní principy použití FKSP
- Kontrolovat náležitosti účetních dokladů k čerpání Fondu
- Kontrolovat správnost zaúčtování výdajů na vrub FKSP
- Kontrolovat zálohové platby na účet Fondu v průběhu roku a konečné vyúčtování přídělu k 31.12.
- Sledovat a kontrolovat způsob užití Fondu během roku
- Sledovat a kontrolovat, zda jsou v termínu spláceny případné půjčky
- Zajistit tvorbu a aktualizaci vnitřního předpisu k FKSP
- Poskytnout součinnost kontrolnímu orgánu
- Zajistit odevzdání odpovídajícího výkaznictví

Použitá literatura

BAREŠ, M. 2012. *Kompetenční profil ředitelů škol a jejich další vzdělávání*. [Online] 2012. [Citace: 9. 2 2013.] <https://is.cuni.cz/webapps/zzp/detail/114487>.

BEYBLOVÁ, P. 2011. *Budování ekonomické gramotnosti z pohledu učitelů gymnázií*. Masarykova univerzita Brno : diplomová práce, 2011. [Online] 2011 [Citace: 9. 2 2013.] http://is.muni.cz/th/162483/ff_m/DIPLOMKA_BEYBLOVA.pdf

COGHLAN, M., DESURMONT, A. 2008. *Autonomie škol v Evropě*. <http://eacea.ec.europa.eu/>. [Online] 2008. [Citace: 14. 10 2013.] http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic_reports/090CS.pdf.

SCHOLLEOVÁ, H. 2012. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. Praha : Grada Publishing, 2012. ISBN **978-80-247-4004-1**

SVĚTLÍK, J. 2006. *Marketingové řízení školy*. Praha : Aspi, a.s., 2006. ISBN 978-80-7357-494-9

EURYDICE. *Teachers' and teachers' salaries and allowances in Europe, 2012/2013*. [Online] [Citace: 22. 11 2013.] http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/facts_and_figures/salaries.pdf.

FÜRSTOVÁ, A. KENDÍKOVÁ, J. 2012. *Veřejná škola a finance*. Praha : Nakladatelství Dr.Josef Raabe, s.r.o., 2012. ISSN 1805-4323.

HOSTAŠOVÁ, D., KUNC, F. 2008. *Financování školství a ekonomické řízení*. Praha : Centrum školského managementu, 2008.

EURYDICE. 2009. *Key data on education in Europe 2009*. [Online] 2009. [Citace: 17. 4 2013.] http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/key_data_series/105EN.pdf.

KLEŇHOVÁ, M. 2012. *České školství v mezinárodním srovnání*. [Online] 2012. [Citace: 15. červen 2013.] <http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/statistika-skolstvi/ceske-skolstvi-v-mezinarodnim-srovnani?highlightWords=%C4%8Cesk%C3%A9+%C5%A1kolstv%C3%AD+mezin%C3%A1rodn%C3%ADm+srovn%C3%A1n%C3%A1>
D.

LHOTKOVÁ, TROJAN A KITZBERGER. 2012. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. Praha : Wolters Kluwer, 2012. str. 69. ISBN 978-80-7357-899-2

MFCR. 2010. *Národní strategie finančního vzdělávání*. MFCR. [Online] 5 2010. [Citace: 1. 5 2013.]

http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/ft_strategie_financniho_vzdelavani.html.

MFČR. 2007. *Strategie finančního vzdělávání*. MFCR. [Online] 10 2007. [Citace: 1. 5 2013.] http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/Strategie_Fin-vzdelavani_CR_200710.pdf.

MŠMT. *Metodický výklad k odměňování pedagogických pracovníků a ostatních zaměstnanců škol a školských zařízení*. www.msmt.cz. [Online] [Citace: 22. 11 2013.] <http://www.msmt.cz/dokumenty/metodicky-vyklad-k-odmenovani-c-j-msmt-11705-2013-201>.

NÁVRATOVÁ, L. 2012. *Standard ředitele školy jako prostředek celoživotního vzdělávání a hodnocení ředitelů škol zřizovatelem*. Centrální katalog Univerzity Karlovy v Praze. [Online] diplomová práce, 2012. [Citace: 16. duben 2013.]

http://ckis.cuni.cz/F/7YN8QJI8N4U2P6NIFML5EMC2YR2U75F24KT22C985V2KT9IUIV-03036?func=finda&find_code=WRD&request=&request_op=AND&find_code=WAU&request=&request_op=AND&find_code=WTI&request=standard+%C5%99editel&request_op=AND&find_code=WYR&request=2012&r.

EURYDICE. 2013. *Administration and Governance at Local and/or Institutional Level*. [Online] 18. 2 2013. [Citace: 17. 4 2013.]

https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/mwikis/eurydice/index.php/Italy:Administration_and_Governance_at_Local_and/or_Institutional_Level.

EURYDICE. *Funding of education in Europe*. [Online] [Citace: 17. 4 2013.]

http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic_reports/147EN.pdf.

EURYDICE. 2013. *Keydata in education in Europe 2012*. <http://eacea.ec.europa.eu>. [Online] 10. 2 2013. [Citace: 17. 4 2013.]

http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/key_data_series/134EN.pdf.

EURYDICE. 2011. *Management Staf for Early Childhood and School Education*. [Online] 14. 6 2011. [Citace: 17. 4 2013.]

https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/mwikis/eurydice/index.php/Netherlands:Management_S taff_for_Early_Childhood_and_School_Education.

EUROPA. 2012. *Stále více evropských zemí snižuje nebo zmrazuje platy učitelů*. [Online] 5. 10 2012. [Citace: 17. 4 2013.] http://europa.eu/rapid/press-release_IP-12-1073_cs.htm.

MŠMT. 2008. *Systém budování finanční gramotnosti na základních a středních školách*. [Online] 9. leden 2008. [Citace: 9. duben 2013.] společný dokument Ministerstva financí ČR, Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ČR, Ministerstva průmyslu a obchodu ČR. : <<http://www.msmt.cz/vzdelavani/system-budovani-financni-gramotnosti-na-zakladnich-a-strednich-skolach>>.

FÜRSTOVÁ, A., HANZLOVÁ, O., MARINČÁK, M. 2012. *Odborná příprava managementu škol a školských zařízení v oblasti finančního řízení na školní rok 2012/2013*. Lednice : Klub ekonomů škol, Radlická 1302/76, 150 00 Praha 5, 2012. Materiál k semináři.

TROJAN, V. 2013. *Kariéra ředitele - už se brzy dočkáme?* Řízení školy. Wolters Kluwer ČR a.s., duben 2013.

TROJAN, V. 2010. *Vzdělávání ředitelů škol a jejich kompetence*. [Online] 2010. [Citace: 16. duben 2013.]

https://docs.google.com/viewer?url=http%3A%2F%2Fsites.google.com%2Fa%2Fceskaskola.cz%2Fwiki%2Fke-stazeni%2Fe-Pedagogium_1-2010_Trojan.pdf.

POLÁKOVÁ, H. 2012. *Platové předpisy ve školství*. Žďár nad Sázavou : Fakta, s.r.o., 2012. ISBN **978-80-903823-7-4**

DLUHOŠOVÁ, D. a kolektiv. 2011. *Kvantitativní a ekonomická gramotnost jako cesta ke konkurenceschopnosti*. MŠMT. [Online] 2011. [Citace: 25. 4 2012.] Prezentace projektu. www.msmt.cz/file/19768_1_1/.

RANGUELOV S., PEJNOVIC S. *Teachers' and School head salaries and allowances in Europe, 2011/2012*. <http://eacea.ec.europa.eu>. [Online] [Citace: 17. 4 2013.] http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/facts_and_figures/salaries.pdf.

STUHLÍK, J. 2008. *Kapesné: dobrý způsob, jak se dítě naučí hospodařit*. [Online] 29. 08 2008. [Citace: 9. duben 2013.] <<http://www.penize.cz/financni-poradenstvi/43730-kapesne-dobry-zpusob-jak-se-dite-nauci-hospodarit.cz>>.

VALENTA, J. 2004. *Financování a rozpočet školy*. Karviná : Praha : PARIS, 2004. ISBN 80-239-2218-1.

VALENTA, J. 2010. *Právní rámec řízení škol a školských zařízení*. Karviná - Mizerov : Antonín Pavera - PARIS, 2010. ISBN 978-80-87173-16-9

Citovaná literatura

BAREŠ, M. 2012. *Kompetenční profil ředitelů škol a jejich další vzdělávání*. [Online] 2012. [Citace: 9. 2 2013.] <https://is.cuni.cz/webapps/zzp/detail/114487>.

BEYBLOVÁ, P. 2011. *Budování ekonomické gramotnosti z pohledu učitelů gymnázií*. Masarykova univerzita Brno : diplomová práce, 2011. [Online] 2011 [Citace: 9. 2 2013.] http://is.muni.cz/th/162483/ff_m/DIPLOMKA_BEYBLOVA.pdf

COGHLAN, M., DESURMONT, A. 2008. *Autonomie škol v Evropě*. <http://eacea.ec.europa.eu/>. [Online] 2008. [Citace: 14. 10 2013.] http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic_reports/090CS.pdf.

SCHOLLEOVÁ, H. 2012. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. Praha : Grada Publishing, 2012. ISBN **978-80-247-4004-1**

SVĚTLÍK, J. 2006. *Marketingové řízení školy*. Praha : Aspi, a.s., 2006. ISBN 80-7357-176-5

EURYDICE. *Teachers' and teachers' salaries and allowances in Europe, 2012/2013*. [Online] [Citace: 22. 11 2013.] http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/facts_and_figures/salaries.pdf.

FÜRSTOVÁ, A. KENDÍKOVÁ, J. 2012. *Veřejná škola a finance*. Praha : Nakladatelství Dr.Josef Raabe, s.r.o., 2012. ISSN 1805-4323.

HOSTAŠOVÁ, D., KUNC, F. 2008. *Financování školství a ekonomické řízení*. Praha : Centrum školského managementu, 2008. ISBN

EURYDICE. 2009. *Key data on education in Europe 2009*. [Online] 2009. [Citace: 17. 4 2013.] http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/key_data_series/105EN.pdf.

KLEŇHOVÁ, M. 2012. *České školství v mezinárodním srovnání*. [Online] 2012. [Citace: 15. červen 2013.] <http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/statistika-skolstvi/ceske-skolstvi-v-mezinarodnim-srovnani?highlightWords=%C4%8Cesk%C3%A9+%C5%A1kolstv%C3%AD+mezin%C3%A1rodn%C3%ADm+srovn%C3%A1n%C3%A1>
D.

LHOTKOVÁ, TROJAN A KITZBERGER. 2012. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. Praha : Wolters Kluwer, 2012. str. 69. ISBN 978-80-7357-899-2

MFCR. 2010. *Národní strategie finančního vzdělávání*. MFCR. [Online] 5 2010. [Citace: 1. 5 2013.]

http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/ft_strategie_financniho_vzdelavani.html.

MFČR. 2007. *Strategie finančního vzdělávání*. MFCR. [Online] 10 2007. [Citace: 1. 5 2013.] http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/Strategie_Fin-vzdelavani_CR_200710.pdf.

MŠMT. *Metodický výklad k odměňování pedagogických pracovníků a ostatních zaměstnanců škol a školských zařízení*. www.msmt.cz. [Online] [Citace: 22. 11 2013.] <http://www.msmt.cz/dokumenty/metodicky-vyklad-k-odmenovani-c-j-msmt-11705-2013-201>.

NÁVRATOVÁ, L. 2012. *Standard ředitele školy jako prostředek celoživotního vzdělávání a hodnocení ředitelů škol zřizovatelem*. Centrální katalog Univerzity Karlovy v Praze. [Online] diplomová práce, 2012. [Citace: 16. duben 2013.]

http://ckis.cuni.cz/F/7YN8QJI8N4U2P6NIFML5EMC2YR2U75F24KT22C985V2KT9IUIV-03036?func=finda&find_code=WRD&request=&request_op=AND&find_code=WAU&request=&request_op=AND&find_code=WTI&request=standard+%C5%99editel&request_op=AND&find_code=WYR&request=2012&r.

EURYDICE. 2013. *Administration and Governance at Local and/or Institutional Level*. [Online] 18. 2 2013. [Citace: 17. 4 2013.]

https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/mwikis/eurydice/index.php/Italy:Administration_and_Governance_at_Local_and/or_Institutional_Level.

EURYDICE. *Funding of education in Europe*. [Online] [Citace: 17. 4 2013.]

http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic_reports/147EN.pdf.

EURYDICE. 2013. *Keydata in education in Europe 2012*. <http://eacea.ec.europa.eu>. [Online] 10. 2 2013. [Citace: 17. 4 2013.]

http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/key_data_series/134EN.pdf.

EURYDICE. 2011. *Management Staf for Early Childhood and School Education*. [Online] 14. 6 2011. [Citace: 17. 4 2013.]

https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/mwikis/eurydice/index.php/Netherlands:Management_S taff_for_Early_Childhood_and_School_Education.

EUROPA. 2012. *Stále více evropských zemí snižuje nebo zmrazuje platy učitelů*. [Online] 5. 10 2012. [Citace: 17. 4 2013.] http://europa.eu/rapid/press-release_IP-12-1073_cs.htm.

MŠMT. 2008. *Systém budování finanční gramotnosti na základních a středních školách*. [Online] 9. leden 2008. [Citace: 9. duben 2013.] společný dokument Ministerstva financí ČR, Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ČR, Ministerstva průmyslu a obchodu ČR. : <<http://www.msmt.cz/vzdelavani/system-budovani-financni-gramotnosti-na-zakladnich-a-strednich-skolach>>.

FÜRSTOVÁ, A., HANZLOVÁ, O., MARINČÁK, M. 2012. *Odborná příprava managementu škol a školských zařízení v oblasti finančního řízení na školní rok 2012/2013*. Lednice : Klub ekonomů škol, Radlická 1302/76, 150 00 Praha 5, 2012. Materiál k semináři.

TROJAN, V. 2013. *Kariéra ředitele - už se brzy dočkáme?* Řízení školy. Wolters Kluwer ČR a.s., duben 2013.

TROJAN, V. 2010. *Vzdělávání ředitelů škol a jejich kompetence*. [Online] 2010. [Citace: 16. duben 2013.]

https://docs.google.com/viewer?url=http%3A%2F%2Fsites.google.com%2Fa%2Fceskaskola.cz%2Fwiki%2Fke-stazeni%2Fe-Pedagogium_1-2010_Trojan.pdf.

POLÁKOVÁ, H. 2012. *Platové předpisy ve školství*. Žďár nad Sázavou : Fakta, s.r.o., 2012. ISBN **978-80-903823-7-4**

DLUHOŠOVÁ, D. a kolektiv. 2011. *Kvantitativní a ekonomická gramotnost jako cesta ke konkurenceschopnosti*. MŠMT. [Online] 2011. [Citace: 25. 4 2012.] Prezentace projektu. www.msmt.cz/file/19768_1_1/.

RANGUELOV S., PEJNOVIC S. *Teachers' and School head salaries and allowances in Europe, 2011/2012*. <http://eacea.ec.europa.eu>. [Online] [Citace: 17. 4 2013.] http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/facts_and_figures/salaries.pdf.

STUHLÍK, J. 2008. *Kapesné: dobrý způsob, jak se dítě naučí hospodařit*. [Online] 29. 08 2008. [Citace: 9. duben 2013.] <<http://www.penize.cz/financni-poradenstvi/43730-kapesne-dobry-zpusob-jak-se-dite-nauci-hospodarit.cz>>.

VALENTA, J. 2004. *Financování a rozpočet školy*. Karviná : Praha : PARIS, 2004. ISBN 80-239-2218-1.

VALENTA, J. 2010. *Právní rámec řízení škol a školských zařízení*. Karviná - Mizerov : Antonín Pavera - PARIS, 2010. ISBN 978-80-87173-16-9