

UNIVERZITA KARLOVA

Pedagogická fakulta

**CENTRUM ŠKOLSKÉHO
MANAGEMENTU**

**MIMOROZPOČTOVÉ ZDROJE
VE ŠKOLÁCH**

Závěrečná bakalářská práce

Autor: Kaiser Daniel, Mgr.

Obor: Školský management

Forma studia: Kombinované

Vedoucí práce: Havelka Václav, Mgr., Bc

**Prohlašuji, že jsem závěrečnou bakalářskou práci vypracoval samostatně
s použitím uvedené literatury a zdrojů informací.**

V Praze dne 2. dubna 2007

Resumé:

Závěrečná bakalářská práce se zabývá možnostmi mimorozpočtového financování aktivit školy. Vychází z právních norem, skript, článků, školních kronik, knih a odborných publikací. Výzkumná část zjišťuje stav mimorozpočtových zdrojů na školách, jejich výnosy, vztah mezi školami a zřizovatelem a zkušenosti managementů škol s touto oblastí.

Práce přinese managementu škol možnost lépe pochopit alternativy dalších aktivit školy, najít rezervy při získávání financí pro svoji činnost. Zřizovatelům ukáže možné cesty rozvoje školství daného regionu a pro mnohé managery odhalí i rezervy ve znalostech příslušné legislativy.

Translation:

This final Bachelor theses describes the oportunities of the school activities financing from outer resourses. It uses informations from legal norms, university texts, school chronicles, books and specialist publications. The research part determines the state of outer financial resourses at schools, their returns, relations between schools and their founders and the experience of the school managements in this branch.

The work will help oportunities of additional school activities, to find reserves in obtaining financial support for their work and, hopefully, to show the school founders the possible ways of the schools development in thein certain region.

Klíčová slova:

Mimorozpočtové zdroje

Vedlejší hospodářská činnost (dříve používané – zkratka VHČ)

Hlavní činnost

Doplňková činnost

Jiná činnost

Grant

Dar

Sponzoring

Výnosy

Náklady

Přepočtený počet pracovníků

Obsah

Úvod	6
1 Financování škol, rozpočtové zdroje	7
2 Mimorozpočtové zdroje	8
2.1 Pohled do historie a do zahraničí	9
2.2 Doplnková činnost	12
2.2.1 Vymezení a rozsah doplňkové činnosti	13
2.2.2 Cíl doplňkové činnosti	15
2.2.3 Personální zabezpečení doplňkové činnosti	15
2.2.4 Zajištění jednotlivých druhů doplňkové činnosti	16
2.2.5 Účtování doplňkové činnosti	17
2.2.6 Použití získaných prostředků	18
2.2.7 Závěrečná ustanovení	18
2.3 Další mimorozpočtové zdroje	19
2.3.1 Granty regionu, zřizovatele	19
2.3.2 Granty kraje	20
2.3.3 Programy MŠMT	21
2.3.4 Granty ziskového sektoru	21
2.3.5 Rozvojové programy EU – ESF	21
2.3.6 Další programy EU	
22	
2.3.7 Nefinanční sponzoring	22
2.3.8 Spolupráce s neziskovým sektorem	22
3 Výzkumná část	23
4 Analýza dotazníku	25
4.1 Respondenti	25
4.2 Zřizovatel ve vztahu ke škole	26

4.3 Doplnková činnost školy	27
4.3.1 Počty zaměstnanců a výnosy v doplňkové činnosti	27
4.3.2 Předmět doplňkové činnosti	30
4.3.3 Využití výnosů doplňkové činnosti	32
4.4 Ostatní mimorozpočtové zdroje	34
4.4.1 Výnosy ostatních mimorozpočtových zdrojů	34
4.4.2 Aktivity školy v oblasti ostatních mimorozpočtových zdrojů	36
4.5 Zkušenosti a doporučení respondentů	37
4.5.1 Potíže při realizaci mimorozpočtových zdrojů	38
4.5.2 Přínosné zkušenosti	39
5 Závěry a doporučení	40
Seznam použité literatury	42
Příloha – dotazník.....	43

Úvod

„Plánování je považováno za prioritní manažerskou funkci. Zabírá značnou část času, kterou má manažer k dispozici. Plánování je zaměřeno na stanovení budoucích stavů organizace a cest k jejich dosažení. Plánování znamená určení cíle s ohledem na zdroje finanční, personální, technické, materiální apod. a stanovení cest – konkrétních aktivit – k dosažení těchto cílů.“ 1)

Jedním z klíčových prvků plánování jsou zdroje, které představují personální záležitosti, prostorové a technologické kapacity, informační zabezpečení, ale i materiální a finanční prostředky. Právě finanční prostředky patří mezi nepřímo ovlivnitelné. Rozpočet je obvykle stanoven podle výkonů dané školy a jejich provozních podmínek. Management školy může využít ovšem další možnosti v oblasti mimorozpočtových zdrojů, kterými pak přímo ovlivní rozpočet a využije je k dalším nadstandardním aktivitám pro rozvoj školy.

Vícezdrojové financování školství v ČR je v současné situaci optimální formou rozvoje škol. Stát a samospráva dává do rukou managementu jednotlivých škol možnost částečně zacelit rozpor mezi očekávanými a poskytovanými financemi. Vedení škol, která najdou odvahu a sílu vylepšit ekonomickou situaci a podmínky pro výchovně-vzdělávací proces, vykonávají aktivity v rámci doplňkové činnosti. Tyto aktivity jsou obvykle typické pro ziskovou sféru a přinášejí s sebou řadu nejasností, problémů a v neposlední řadě i nevraživosti. Úspěšný management školy bývá trnem oku řídicích pracovníků jiných škol a úředníků bez schopností zapojit další finanční prostředky ke zlepšení prostředí škol. Někteří zřizovatelé považují za automatické, že management získává další finance, někde dokonce dochází ke krácení příspěvku na provoz, jinde nejsou schopni vytvořit podmínky pro doplňkovou činnost či dokonce vytvářejí překážky pro její rozvoj.

Svojí prací jsem se chtěl pokusit zjistit stav využívání doplňkové činnosti s ohledem na rozsah, velikost a typ školy. Dále mě zajímalo, jak cítí ředitel školy vztah zřizovatele k jeho aktivitám, v čem spatřuje úskalí a pozitiva doplňkové činnosti. Cílem mé práce je zmapovat situaci v doplňkové činnosti, sestavit určitá doporučení a poskytnout vedoucím pracovníkům ve školství přehled možností zisku mimorozpočtových zdrojů financí pro další rozvoj jednotlivých škol včetně legislativního rámce pro tyto aktivity.

1 Financování a tvorba rozpočtu škol

„Pro naši vlastní práci znamená správné myšlení, systematické řešení problémů, jejich pořádání a vyhodnocování velmi účinnou pomoc. Správný účinek těchto pomocných prostředků závisí na tom, zda je použijeme ve správnou chvíli, na správném místě a co nejučelněji. Toho se dá dosáhnout jedině plánováním.“ 3)

Financování škol v České republice je realizováno z několika zdrojů. Přímé náklady na vzdělávání jsou zajišťovány prostřednictvím neinvestiční dotace Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ČR, rozpočtem sestaveným na základě zákona č. 561/2004 Sb. (školský zákon), podle části čtrnácté. Tato kapitola řeší toky financí z kapitoly školství státního rozpočtu až na jednotlivé školy. Rozpočet školy je určen na platy a mzdy, náhrady platů resp. mezd, na odměny za pracovní pohotovost, odměny za práci vykonávanou na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr a odstupné, na výdaje na úhradu pojistného na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti a na úhradu pojistného na všeobecné zdravotní pojištění, na přiděly do fondu sociálních a kulturních potřeb a ostatní náklady vyplývající z pracovně právních vztahů.

Dále jsou v rozpočtu vyčleněny finance na nezbytné zvýšení nákladů spojených s výukou dětí, žáků a studentů zdravotně postižených, výdaje na učební pomůcky, školní potřeby a učebnice, další vzdělávání pedagogických pracovníků a činnosti, které přímo souvisejí s rozvojem školy a kvalitou vzdělávání. Celý rozpočet školy v této oblasti je přímo závislý na výkonech, které škola resp. její jednotlivé části vykazují. Finanční prostředky se poskytují podle počtu jednotek – tedy dětí, žáků, studentů, strážníků atd.

Druhým zdrojem financí školy je rozpočet sestavený zřizovatelem na základě zákona č. 250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. Tento rozpočet sestavuje zřizovatel zpravidla s ohledem na výkony a jiná kritéria jejích potřeb. Tyto prostředky jsou určeny na provozní náklady školy na energie, opravy, údržbu a další náklady spojené s provozem školy.

2 Mimorozpočtové zdroje

„Smyslem otázky „Co bude předmětem naší činnosti?“ je přizpůsobení se očekávaným změnám. Jejím cílem je modifikace, rozšíření a rozvoj existujícího a fungujícího podniku.“ 2)

Management jako aktivita vyjadřující řízení je chápána jako základní součást fungování organizace. Školský management v sobě zahrnuje řadu specifických činností, které jsou nezbytné pro úspěšný chod jednotlivých škol. Ředitel plní rozhodující funkci v řízení školy, vykonává aktivity v oblasti plánování, organizování, personalistiky, vedení lidí a kontrolování. Jednou z klíčových povinností ředitele školy, která prostupuje výše uvedenými oblastmi je odpovědnost za efektivní využívání svěřených hospodářských prostředků. Odpovědnost za použití finančních prostředků státního rozpočtu určuje § 165 v části patnácté zákona č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). Tato povinnost je obvykle chápána jako využití finančních i majetkových prostředků hospodárně, v limitech stanovených rozpočtem školy. Jedná se o rozpočet týkající se přímých nákladů na vzdělávání a dále o rozpočet stanovený zřizovatelem školy pro oblast provozní.

Získávání dalších financí z jiných zdrojů pro rozvoj školy lze považovat za doporučení pro management školy, aby využití svěřených hospodářských prostředků bylo co nejvíce efektivní. Toto využívání mimorozpočtových zdrojů je jedna z možností, jak může ředitel školy nahradit rozdíl mezi potřebným a skutečným rozpočtem školy resp. zmenšit rozdíl mezi nimi.

2.1 Pohled do historie a do zahraničí

Již od období rakousko-uherské monarchie bylo za stěžejní práci ředitele školy považováno řízení školy a řízení výuky. Zákonem č. 62/1866 ze 14. května 1869 byly mimo jiné vymezeny povinnosti obce ve vztahu ke školám. Ty zabezpečovaly školy po stránce finanční i správní. Po roce 1918 byli do funkcí ředitelů jmenováni uchazeči na základě konkurzu. Ani zde se však neobjevovaly požadavky na kvalifikaci v oblasti financování školy. V obou etapách můžeme vysledovat dary, které školám poskytovala převážně rodičovská veřejnost. Dary však poukazovaly ale i krajské rady resp. Rada hl. m. Prahy, družstva, závody a občanské spolky. Jednalo se o knihy, učební pomůcky a vybavení místností. Za účelem podpory školám začala vznikat rodičovská sdružení. Pronajímání či tehdejší terminologií „propůjčování školních prostor“ řešily místní školní rady.

V poúnorovém období se rozmohly brigády, které byly vlastně jistou formou nefinančního sponzoringu. Zákonem č. 95/1948 Sb. (školský zákon) došlo ke zrušení stávajících legislativních norem a ke změnám, které posílily úlohu státu. Školy byly převedeny pod referáty pro školství, osvětu a tělesnou výchovu. Řízení škol a pravomoci krajských národních výborů bylo vymezeno vyhláškou č. 240/1950 Ú.1. Fakticky přestala být žádoucí ředitelská kompetence v oblasti řízení a správy školy. Bylo proklamováno, že stát se postará o školství po všech stránkách. Jakékoliv aktivity v oblasti mimorozpočtových zdrojů bylo možno hodnotit jako nedovolené. Systém schvalování takovýchto aktivit odrazoval od tvůrčí práce.

Rozšíření řídicích povinností ředitele vymezoval až zákon č. 77/1978 Sb. Bylo stanoveno, že ředitel kromě vzdělání příslušné pro daný typ školy musel absolvovat dvouleté funkční studium ukončené závěrečnou zkouškou. V roce 1984 byl přijat zákon č. 29/1984 Sb. o soustavě základních a středních škol (školský zákon). Ani po přijetí tohoto zákona nebylo usnadněno efektivnější využívání prostor a vybavení škol pro další zlepšování výchovně-vzdělávacího procesu. Pronájemy prostor pro tělovýchovnou činnost nebo pro práci s mládeží řešily správy školských zařízení. Sepisování smluv podléhalo schvalovacímu řízení, které trvalo mnohdy neúměrně dlouho. Pronájemy, například pro účely jednodenního turnaje, se obvykle řešily dohodou s ředitelem školy nebo školníkem. Tok peněz z pronájmů šel nejednoznačnými a nepojmenovanými cestami.

Počátkem devadesátých let proběhly ve velké rychlosti legislativní změny týkající se i financování škol. Došlo k uvolnění centrálně administrativního systému řízení školství a k nárůstu odpovědnosti ředitele v souvislosti s vyšší autonomií školy. Změny byly podloženy novelou školského zákona č. 171/1990 Sb. a zákonem č. 564/1990 Sb. o státní správě a samosprávě ve školství. Zde § 21 zmiňuje hospodářskou činnost škol a školských zařízení, která nesmí být vykonávána na úkor jejich poslání a úkolů. Rok pak trvalo ministerstvu školství, mládeže a tělovýchovy, než se dohodlo s ministerstvem financí na vydání vyhlášky MŠMT č. 34/1991 Sb. o hospodářské činnosti předškolních zařízení, škol a školských zařízení. Vyhláška v § 2 vymezuje činnosti, které škola může provozovat. Jednalo se o výrobu a prodej výrobků a výpěstků, obchodní a obdobnou činnost, poskytování prací a služeb, pronájem kapacit sloužících k plnění úkolů v hlavní činnosti v době, v které pro tento účel nejsou dočasně využity. Dále § 4 vymezoval způsoby použití prostředků získaných hospodářskou činností. Jednalo se o krytí potřeb investičního a neinvestičního charakteru, odměňování pracovníků podle mzdových předpisů, sdružování prostředků a k rozvoji hospodářské činnosti. Tato vyhláška byla vyhláškou č. 238/2003 Sb. zrušena. Došlo k rozsáhlé obměně řídicích pracovníků prakticky na všech stupních řízení ve školství.

V souvislosti se vstupem škol do právní subjektivity se výrazně zvýšila aktivita managementu škol v oblasti vedlejší hospodářské činnosti. Noví, aktivní ředitelé se dostávali často do rozporu s legislativními normami či se pohybovali v režimu, který žádná legislativní norma neřešila. Mimo jiné i proto MŠMT dne 22. dubna 1997 vydalo metodický pokyn č.j. 18 713/97-40-I. týkající se hospodářské činnosti v organizacích regionálního školství. Kompetence ředitelů postupně narůstala. Legislativní prostředí v oblasti vedlejší hospodářské činnosti zkomplikovalo zrušení odvětvového řízení školství a převedení zřizovatelských funkcí ministerstva školství na kraje, u regionálních škol ze školských úřadů na obce, města a jejich části. Pojmosloví dostalo změny. Namísto „vedlejší hospodářská činnost“ resp. „hospodářská činnost“ se začalo používat sousloví „doplňková činnost“ příp. „jiná činnost“.

Zároveň dochází k výraznému nárůstu možností v oblasti grantové a dotační politiky a to jak na úrovni regionální a krajské, tak i na úrovni státní. Tento způsob financování včetně čerpání ze strukturálních fondů je ve státech Evropské unie obvyklý a je to pravděpodobný směr vývoje financování i českého školství.

Situace v českém školství je svým způsobem ojedinělá. Většina států totiž v podstatě poskytuje školám prostředky, které by jim měly stačit pro fungování školy. Kompetence managementu je obvykle soustředěna na přímé prostředky ve vzdělávání. Do řízení školy mnohde nespadá například oblast školního stravování, která buď téměř úplně chybí (Holandsko, Dánsko) nebo je řízena regionálními úřady (Švédsko). O budovy se obvykle starají nižší články regionálního sektoru - odbory, útvary či správní firmy, které vykonávají údržbu ale řeší i případné pronájmy a činnosti (některé spolkové země SRN, Švédsko, Francie), které bychom v České republice zařadili pod doplňkovou činnost. Řediteli nebývá svěřena do péče správa školy, její prostory nebo provoz školní jídelny. Například ve Francii není řediteli ani dáno vybírat si a zaměstnávat své podřízené. Prakticky je tak nemožné rozvíjet doplňkovou činnost v rozsahu, v jakém ji známe v českých školách. Zkušenosti s doplňkovou činností jsem konzultoval s řediteli partnerských škol v Holandsku, Dánsku, Švédsku a Francii a porovnával s údaji v literatuře.

Současná situace v České republice umožňuje managementu škol efektivně využívat svěřených prostředků. Přesto existují rezervy a překážky, které dalšímu rozvoji doplňkové činnosti brání.

2.2 Doplnková činnost

Zákon č. 561/2004 Sb., v části dvanácté (školská právnická osoba), v § 135 řeší doplňkovou činnost této právnické osoby. Doplňková činnost je chápána jako aktivita navazující na hlavní činnost či sloužící k účelnějšímu využití odbornosti jejich zaměstnanců a majetku. Tato činnost nesmí omezovat hlavní poslání školy, ani ohrožovat její kvalitu, rozsah a dostupnost. Pokud je doplňková činnost druhým rokem ztrátová, musí být učiněna taková opatření, která tuto aktivitu ukončí. Cílem doplňkové činnosti je získávání dalších zdrojů.

U škol zřizovaných MŠMT se obdobná aktivita nazývá „jiná činnost“. Upravuje ji § 63 zákona č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech ČR. Rozdíly v náplni obou pojmů nejsou nijak markantní a proto dále budu ve své práci obě činnosti nazývat jako činnost doplňkovou.

Zákon číslo 250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů v § 27 stanovuje podmínky zřizovateli při vydání zřizovací listiny příspěvkové organizaci, kterou zřizuje. Odst. (2) písm. g) hovoří o tom, že ve zřizovací listině musí být obsaženy okruhy doplňkové činnosti navazující na hlavní účel příspěvkové organizace, kterou jí zřizovatel povolí k tomu, aby mohla lépe využívat všechny své hospodářské možnosti a odbornost svých zaměstnanců. Doplňková činnost nesmí narušovat plnění hlavních účelů organizace a sleduje se odděleně. Náležitosti zřizovací listiny a podmínky pro rozhodování o zřízení, změnách a zrušení škol a školských zařízení jako státních příspěvkových organizací řeší vyhláška č. 112/2003 Sb. Zřizovatelé při sepisování zřizovacích listin vycházejí také z pravidel pro hospodaření s majetkem obce, které vydávají.

Pravomoc zřizovat, rušit školy a schvalovat jim zřizovatelské listiny je vymezena článkům samosprávy zákonem č. 128/2000 Sb. o obcích (obecní zřízení) ve znění pozdějších předpisů v § 84 odst. (2) písm. e), zákonem č. 129/2000 Sb. o krajích (krajské zřízení) ve znění pozdějších předpisů v § 35 odst. (2) písm. k) a zákon č. 131/2000 Sb. o hlavním městě Praze ve znění pozdějších předpisů v § 18 odst. (1) písm. c). a v § 89 odst. (1) písm. k).

Vymezené okruhy doplňkové činnosti mohou svým obsahem spadat do sféry podnikatelské a s tím souvisí dodržování a řízení činností podle specifických legislativních norem. Jedná se například o tyto zákony:

- zákon č. 586/1992 Sb., o dani z příjmu ve znění pozdějších předpisů;

- zákon č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty ve znění pozdějších předpisů atd.;
- zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání ve znění pozdějších předpisů;
- zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník ve znění pozdějších předpisů).

Obecně je nutné hlídat časté změny hlavně pak v oblasti daňové. Některé položky jsou odečitatelné od základu daně podle zákona č. 586/1992 Sb. ve znění pozdějších předpisů. V případě, že škola vykáže za posledních 12 měsíců výnosy v doplňkové činnosti bez odečitatelných položek nad jeden milion korun, je nutné se přihlásit k místně příslušnému finančnímu úřadu jako plátce DPH a obdržet i daňové identifikační číslo.

Obojí pozice má svá pozitiva a negativa. Jako plátce DPH má škola možnost vrácení odváděných DPH, na druhou stranu musí zvedat ceny svých služeb vč. stravování a kroužků, čímž se mnohdy dostává nad ceny blízké konkurence a doplňková činnost odlivem zákazníků může mít útlumový charakter. Pokud škola není plátcem DPH je důležité plánovat výnosy v doplňkové činnosti průběžně po celý rok s cílem nepřekročit v oblasti výnosů hranici jednoho milionu korun. Nepřihlášení se za plátce DPH může znamenat vystavení pokuty. Plátce i neplátce musí v každém případě sledovat svoje výnosy pečlivě a je to pro něj poměrně velká administrativní zátěž. V této věci obvykle nejsou úředníci zřizovatele příliš ochotni být nápomocni pro neznalost legislativních poměrů a s argumentem nezasahovat do kompetencí finančních úřadů.

Hospodářský výsledek příspěvkové organizace je výsledkem obou činností, tedy jak hlavní, tak doplňkové po případném zdanění. Ziskem se přednostně uhradí ztráta v hlavní činnosti, její zkvalitnění a dále k rozdělení do fondů organizace. Zřizovatel může povolit využití zisku v doplňkové činnosti i na jiné využití.

V každém případě musí škola, která se rozhodla pro získávání finančních zdrojů v rámci doplňkové činnosti, přijmout pravidla resp. směrnici, podle které bude postupovat. Tato směrnice může být sestavena například podle pokynu zřizovatele či pokynu MŠMT čj. 18712/97-40, Věstník 6/1997. V další části práce uvádím, jaké body by měla směrnice o doplňkové činnosti obsahovat.

2.2.1 Vymezení a rozsah doplňkové činnosti

Za doplňkovou činnost je považována taková aktivita, která je provozována nad rámec hlavního poslání školy. Vychází se zejména ze zřizovací listiny, ve které je výčet

oblastí definován. Je vhodné se zřizovatelem se domluvit, které okruhy doplňkové činnosti by měly být ve zřizovací listině vyjmenovány. Jedná se nejčastěji o

- podnájem nebytových prostor případně pozemku na dobu určitou pro účely výukové, práce s mládeží, sportovní a klubovou činností, charitativní činností;
- podnájem nebytových prostor pro komerční účely (dílny, ordinace, kanceláře atp.);
- pronájmy ploch vhodných k umístění reklam;
- podnájem plochy pro provozování nápojových automatů;
- organizaci mimoškolních výchovně vzdělávacích kurzů, kroužků a ozdravných pobytů;
- provozování hostinské činnosti ve školní jídelně (vaření jídel pro osoby, které nejsou žáky ani zaměstnanci školy – tzv. cizí strážníky);
- nákup a prodej potravin, papírenského zboží a dárkových předmětů ve školním bufetu;
- krátkodobý podnájem nebytových prostor případně pozemku pro veřejnost do 30ti dnů (schůze, setkání, turnaje atp.);
- ubytovací služby pro pedagogické pracovníky a zaměstnance školy;
- ubytovací služby pro veřejnost;
- pořádání vzdělávacích kurzů v systému dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků či organizování vzdělávacích akcí pro veřejnost v souladu s osvědčením MŠMT o akreditaci vzdělávacích programů;
- pořádání kroužků a kurzů pro děti za úplaty;
- soustředění, ozdravné pobyty, tábory a jiné výjezdy;
- prodej vlastních výrobků (výpěstky, učebnice, testy...);
- provoz prádelny a čistírny;
- další aktivity.

Názvy jednotlivých činností by měly být totožné jako názvy živností uvedených v živnostenském zákoně, aby nedocházelo k rozporům při výkladech. Pokud je zmiňovaná činnost soustavná, samostatná, vykonávána vlastním jménem na vlastní odpovědnost a za účelem dosažení zisku, pak je potřeba na základě živnostenského zákona č. 455/1991 Sb. požádat o živnostenský list. V živnostenském rejstříku je pak zapsána zodpovědná osoba. Podmínky k vydání živnostenského listu a zapsání do živnostenského rejstříku lze zjistit na živnostenském odboru příslušného úřadu. Rozhodnutí o tom, zda se určitá činnost

považuje za živnost či je to náplň hlavní činnosti školy, je vhodné konzultovat s příslušným živnostenským odborem event. využít odborných doporučení. 9)

Za doplňkovou činnost se nepovažuje taková činnost, která je uvedena ve zřizovací listině školy jako poslání a předmět hlavní činnosti školy - tedy vzdělávací a výchovná činnost, vzdělávací kurzy, služba pro školní výuku, zajišťování školního stravování, prezentace výsledků žákovských prací a osvětová činnost. Veškerá doplňková činnost ve škole je organizována tak, aby při jejím zajišťování nebylo nijak narušeno poslání a předmět hlavní činnosti školy, a to jak z hlediska kvality, tak i kvantity.

2.2.2 Cíl doplňkové činnosti

Cílem doplňkové činnosti je tvorba zisku, který se po zdanění rozdělí ve formě zlepšeného hospodářského výsledku do fondů školy podle § 28 zákona č. 250/2000 Sb., výnosy využitelné na náklady související s doplňkovou činností (čisticí prostředky, potraviny, platy), podpora hlavní činnosti školy (nákup nového vybavení školy, učebnic a pomůcek, rozvoj dalšího vzdělávání zaměstnanců atp.). Zisk může být použit na pokrytí případné ztráty v hlavní činnosti nebo pokrytí ztráty v doplňkové činnosti v předešlém účetním období.

2.2.3 Personální zabezpečení doplňkové činnosti

Personální, mzdové a kvalifikační předpoklady jsou řešeny ve vnitřním platovém předpisu. Tyto předpoklady jsou totožné jak pro hlavní, tak i pro doplňkovou činnost. Doplňková činnost školy je zabezpečována na základě pracovních smluv se zaměstnanci přijatými pouze k zabezpečení doplňkové činnosti na plný nebo částečný úvazek nebo na základě dohod konaných mimo pracovní poměr (dohody o pracovní činnosti a dohody o provedení práce).

Zaměstnanci vykonávající práce pro doplňkovou činnost jsou obvykle zařazováni podle katalogu prací například jako finanční referent pro doplňkovou činnost, ekonom, účetní, uklízečka, domovník – údržbář, pracovník obchodního provozu - pomocná síla v kuchyni, kuchařka, prodavačka, topič, vrátný – kustod, knihovník, vedoucí kroužků, zdravotník na zotavovací akci, pomocný vychovatel, případně další zaměstnanci. Zařazování do platových tříd a stupňů probíhá podle zákona č. 262/2006 Sb. (zákoník

práce), v souladu s nařízením vlády č. 564/2006 Sb. o platových předpisech a v souladu s vnitřním platovým předpisem.

Systém řízení doplňkové činnosti by měl být součástí organizační struktury včetně zodpovědností a pracovních náplní.

2.2.4 Zajištění jednotlivých druhů doplňkové činnosti

Tato část musí vycházet jednak ze zřizovací listiny a jednak z části vnitřní směrnice o doplňkové činnosti. Jedná se o pasáž, která specifikuje jednotlivé části doplňkové činnosti. Zde je nutné vyjmenovat:

- jednotlivé pronajímané prostory a účel využití pronajímaných prostor (tělocvičny, učebny, hřiště, samostatné části budovy jako například dílny, ordinace, služební byt, místa určená pro reklamní panely atp.);
- provozní podmínky týkající se například vstupu do prostor školy;
- zodpovědnosti za údržbu pronajímaných prostor;
- doby pronajímaní a výpovědní lhůty bez udání důvodu, u služebních bytů pak dobu trvání podnájmu, která obvykle končí s ukončením pracovního poměru;
- platební podmínky;
- způsob stanovení cen za 1 m² za rok pronajaté plochy;
- způsob výpočtu dalších nezbytných nákladů spojených s provozem nebytových prostor (náklady na spotřebu elektrické energie, plynu, vody, svoz odpadků, jakož i veškeré náklady přímo související s provozem konkrétních prostor). Podkladem k fakturaci jsou buď náklady prokazatelně vyčíslitelné na základě částek vyfakturovaných jiným dodavatelem nebo na základě přesného měření např. podružné plynoměry, vodoměry či elektroměry do samostatných částí objektu. V případě, že není možné některé náklady přesně vyčíslit, je třeba je stanovit kvalifikovaným odhadem. Odhad se provede výpočtem na základě procentuálního poměru pronajaté plochy k celé ploše školy, kdy se za podklad k výpočtu vezmou skutečné náklady celé školy. O tyto fakturované částky se pak snižuje náklad provozního příspěvku zřizovatele;
- způsoby organizace mimoškolních aktivit (kroužky, kurzy, cílová skupina, pro kterou jsou aktivity určeny, způsob stanovení příspěvků na tyto aktivity);
- organizaci výdeje obědům pro cizí strážníky, způsob kalkulace cen;

- umístění a provozní dobu školního bufetu se základním přehledem sortimentu, způsob kalkulace cen, zodpovědnosti za zásobování, inventuru tržeb a zboží s vyčíslením hodnoty zboží na skladě;
- způsob odprodeje přebytečného nebo vyřazeného materiálu a zásob, způsob stanovení ceny a zodpovědnosti (limitujícím faktorem může být omezení ze strany zřizovatele obvykle spojené s povinností nabídnout přebytečný materiál zřizovateli a jím zřizovaným organizacím a případný odprodej bývá odváděn přímo zřizovateli).

2.2.5 Účtování doplňkové činnosti

Doplňková činnost je v účetnictví sledována odděleně od činnosti hlavní, v souladu s příslušnými ustanoveními vyhlášky č. 205/1991 Sb. vykazována v účetnictví a ve výkazech Škol P1-04, Škol P1a-02 a výsledovce samostatně tak, aby bylo zamezeno použití prostředků státního rozpočtu na krytí nákladů doplňkové činnosti a aby bylo jednoznačně průkazné, že je doplňková činnost v ročním úhrnu neztrátová. Některý zřizovatel si vykládá oddělené účetnictví jako vedení účetnictví na samostatném účtu a se samostatnou pokladnou.

Podmínku odděleného účetnictví je možné a hospodárnější realizovat pomocí analytických účtů v účetnictví celé organizace. Majetek a zásoby doplňkové činnosti jsou sledovány samostatně, odděleně od majetku a zásob hlavní činnosti.

Náklady v rámci doplňkové činnosti jsou veškeré náklady spojené s touto činností. Veškeré náklady doplňkové činnosti s výjimkou níže uvedených se vykazují v účetnictví rovnou na jednotlivé nákladové účty doplňkové činnosti. Obdobným způsobem je účtováno rovněž o výnosech doplňkové činnosti. Přehled nákladových a výnosových účtů by měl být uveden v příloze. Společné náklady hlavní činnosti a doplňkové činnosti, jako například náklady na energie, se přeúčtují buď na konci účetního období nebo při každé fakturaci podle pravidel uvedených v příloze. V ní by měly být uvedeny pronajímané prostory s uvedením plošné výměry nebo kubických metrů. Dále je nutné uvést, procentuální rozdělení společných nákladů mezi hlavní činností a doplňkovou činností. Jedná se o náklady na elektrickou energii, spotřebu vody, plynu, na revize, spoje, zpracování účetnictví a mezd. O nákladech spojených s opravami a údržbou lze rozhodovat na základě skutečného čerpání.

Na základě vnitřní směrnice o kontrole lze v průběhu účetního období vysledovat, zda je doplňková činnost prokazatelně zisková. V takovém případě ekonom může předložit řediteli školy návrh na opravy a rozvoj prostor, které jsou využívány také v rámci doplňkové činnosti na náklady doplňkové činnosti.

2.2.6 Použití získaných prostředků

Prostředky získané doplňkovou činností po zdanění jsou v souladu s vyhláškou č. 205/1991 Sb. spojeny se zlepšeným hospodářským výsledkem školy v hlavní činnosti a po schválení zřizovatelem rozděleny na příslušné fondy. Pokud je hospodaření školy v hlavní činnosti ztrátové, slouží zisk ke snížení této ztráty.

2.2.7 Závěrečná ustanovení

V této pasáži se uvádějí formální informace o datu schválení, o vstupu v platnost, o době platnosti. Případně zde jsou uvedeny směrnice, které přijetím této směrnice ztrácejí platnost. Nedílnou součástí směrnice o doplňkové činnosti jsou vyjmenované přílohy, jejichž znění může být průběžně novelizováno.

2.3 Další mimorozpočtové zdroje

Kromě doplňkové činnosti lze do škol získat i další mimorozpočtové zdroje. Obdobně jako v případě doplňkové činnosti se jedná o další aktivity nad rámec obvyklých povinností managementu. V současné době dochází k postupnému přechodu na financování nadstandardních aktivit prostřednictvím grantových programů. Souvislosti můžeme vysledovat se vstupem České republiky do struktur Evropské unie. Lze předpokládat, že grantová politika státu bude nabývat na významu.

Samostatným finančním zdrojem jsou fondy škol. Doplňková činnost může mít mimo jiné za cíl vytvářet zisk za účelem jeho rozdělení do fondů. Toto rozdělení do fondů odsouhlasí zřizovatel. Finance fondů školy lze pak využít na její další rozvoj.

2.3.1 Granty regionu, zřizovatele

Osvícené obce, města, regiony využívají § 85 písm. b) zákona č. 128/2000 Sb. o obcích (obecní zřízení) ve znění pozdějších předpisů. Jde o možnost poskytnout věcné dary v hodnotě nad 20 000 Kč a peněžité dary nad 20 000 Kč fyzické nebo právnické osobě v jednom kalendářním roce. Tentýž zákon pak v § 85 písm. c) umožňuje poskytovat dotace nad 50 000 Kč v jednotlivých případech občanským sdružením, humanitárním organizacím a jiným fyzickým nebo právnickým osobám působícím v oblasti mládeže, tělovýchovy a sportu, sociálních služeb, podpory rodin, požární ochrany, kultury, vzdělávání a vědy, zdravotnictví, protidrogových aktivit, prevence kriminality a ochrany životního prostředí. Statutárnímu městu to pak umožňuje § 133 zákona č. 128/2000 Sb.

V některých případech zřizovatel vylučuje školám a dalším jím zřízených organizací takovýchto programů se účastnit. Poskytnutý dar resp. dotace musí být účtována odděleně, průkazně a bývá předmětem speciální kontroly účelového čerpání a dodržení vyhlášovatelem stanovených podmínek. Zřizovatel obvykle poskytnutý příspěvek na konkrétní aktivitu zařadí do rozpočtu školy speciálním dodatkem, rozpočtovým opatřením.

2.3.2 Granty kraje

Jednotlivé kraje vyhlášují grantové programy na základě zákona č. 129/2000 Sb. o krajích (krajské zřízení) ve znění pozdějších předpisů. Konkrétně se jedná o § 36 odst. (1) písm. b) umožňující rozhodovat o poskytování věcných a peněžitých darů podle zvláštního zákona v hodnotě nad 100 000 Kč jedné fyzické nebo právnické osobě v jednom kalendářním roce. Dále pak § 36 odst. (1) písm. c) řeší poskytování dotací občanským sdružením, humanitárním organizacím a jiným fyzickým nebo právnickým osobám působícím v oblasti mládeže, tělovýchovy a sportu, sociálních služeb, podpory rodin, požární ochrany, kultury, vzdělávání a vědy, zdravotnictví, protidrogových aktivit, prevence kriminality a ochrany zvířat a životního prostředí v hodnotě nad 200 000 Kč jedné fyzické nebo právnické osobě v jednom kalendářním roce, nejedná-li se o účelové dotace z prostředků státního rozpočtu.

Zákon č. 131/2000 Sb. o hlavním městě Praze ve znění pozdějších předpisů v § 59 odst. (3) písm. g) umožňuje zastupitelstvu hl. m. Prahy rozhodovat o poskytování dotací nad 200 000 Kč občanským sdružením, humanitárním organizacím a jiným fyzickým nebo právnickým osobám působícím v oblasti mládeže, tělovýchovy a sportu, sociálních služeb, podpory rodin, požární ochrany, kultury, vzdělávání a vědy, zdravotnictví, protidrogových aktivit, prevence kriminality a ochrany životního prostředí. Dále pak § 68 odst. (2) písm. l) vyhrazuje Radě hl. m. Prahy rozhodovat o poskytování dotací nepřesahující 200 000 Kč v jednotlivých případech občanským sdružením, humanitárním organizacím a jiným fyzickým nebo právnickým osobám působícím v oblasti mládeže, tělovýchovy a sportu, sociálních služeb, podpory rodin, požární ochrany, kultury, vzdělávání a vědy, zdravotnictví, protidrogových aktivit, prevence kriminality a ochrany životního prostředí. Hlavní město Praha má ještě možnost využít § 89 odst.(2) e) o bezúplatných převodech věc. peněz vyšší než 50 000 Kč a § 89 odst.(2) k) o věcných a peněžitých darech do 50 000 Kč.

V rámci kraje je možné využít i programy Úřadu práce v rámci aktivní politiky zaměstnanosti v případě, že na škole vznikne nové pracovní místo. Škola může požádat o dotaci na mzdové prostředky.

Vyúčtování a vykazování grantu se obvykle děje podle daných pravidel obsažených ve smlouvě o poskytnutí daru resp. dotace.

2.3.3 Programy MŠMT a dalších vládních a státních institucí

Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy vypisuje programy, které mají zabezpečit rozvoj dalších činností škol. Obvykle se jedná o prevence sociálně patologických jevů, organizace soutěží a přehlídek, podporu méně vyučovaných jazyků atp. Je vhodné sledovat Věstník MŠMT a webové stránky ministerstva, kde jsou programy pravidelně aktualizovány. Do roku 2006 byla stěžejním programem rozvoje škol možnost čerpání dotace v rámci státní informační politiky ve vzdělávání (SIVPZ).

Ostatní ministerstva a jiné státní orgány ve svých programech mohou nabídnout i školám využití finančních prostředků na pokrytí aktivit, které škola vykonává. Jedná se o například o programy ministerstva životního prostředí, ministerstva kultury atp.

2.3.4 Granty ziskového sektoru

Jedním z relativně nových zdrojů financí pro školství je využívání programů, grantů a sponzoringu ziskového sektoru. V poslední době některé podniky vypisují programy na podporu vzdělávání, činnosti mládeže a práce s dětmi. Velké společnosti vypisují tyto programy například na svých internetových stránkách. Stanovují pravidla a způsoby přihlašování se na seznam žadatelů. Školy získávají také sponzorské dary od rodičů-podnikatelů a také fyzických osob, které jsou v případě spokojenosti s vývojem školy ochotny přispívat na její činnost.

Sponzorské dary jsou zdrojem rezervního fondu, investičního fondu nebo fondu kulturních a sociálních potřeb u škol zřizovaných obcemi nebo kraji. U škol zřizovaných MŠMT jsou dary zdrojem rezervního fondu, fondu reprodukce majetku nebo FKSP.

2.3.5 Rozvojové programy EU - ESF

Evropské sociální fondy se po vstupu České republiky staly zdrojem podpory výchovně-vzdělávacího procesu. Čerpání z fondů organizovalo i samotné Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR, například v případě programu „Hodina“, který pomohl finančně zabezpečit navýšení hodinové dotace na druhém stupni základní školy.

Některé školy samy vytvořily projekty, kterými se do vyhlášených programů ESF přihlásily. Řada škol je partnerem organizací, které projekty na podporu výchovně-

vzdělávacího procesu samy podaly. Partnerské školy jsou tak ušetřeny sestavování monitorovacích zpráv. Ty jsou velmi obsáhlé a čerpání financí je důsledně kontrolováno.

2.3.6 Další programy EU

Evropská unie kromě výše uvedeného programu vyhláší další podpůrné programy týkající se spolupráce dětí, mládeže, škol a vzdělávacích institucí, podpory dalšího vzdělávání pedagogů, managementu škola atp. Jedná se například o program Sokrates například s podprogramy Comenius či Erasmus, dále program PHARE, Mládež pro Evropu, SAPARD, College of Europe atd..

Obdobné programy nabízí Mezinárodní visehradský fond (určeno pro Česko, Polsko, Slovensko a Maďarsko) nebo Program spolupráce EHP/Norsko a další. Většinu programů lze najít na internetových stránkách Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ČR.

2.3.7 Nefinanční sponzoring

Zdrojem pro intenzivnější podporu výchovně-vzdělávacího procesu na školách mohou být i nefinanční dary. Mohou to být dary knih, učebních pomůcek, nábytku či počítačů od soukromých i právnických osob. Významnou podporou bývá počítačové vybavení bank a podniků, které modernizují svůj inventář.

2.3.8 Spolupráce s neziskovým sektorem

Neziskové organizace působící v oblasti sportu, tělovýchovy, kultury a práce s dětmi a mládeží potřebuje ke své činnosti prostory. Školy často těmto občanským sdružením mnohdy nejen prostory propůjčují. Vzhledem k tomu, že právě školy jsou často vyloučeny z možnosti přihlásit se do rozvojových programů, je vhodné s neziskovým sektorem spolupracovat a pomoci například se sestavováním projektů, se zabezpečením propagace jejich akcí. Neziskové organizace ve spolupráci se školou se mohou podílet na organizaci různých akcí a recipročně mohou zapůjčit škole inventář a další majetek, který získaly v grantovém řízení.

3 Výzkumná část

„Jedním z významných úspěchů teorie i praktické aplikace managementu je skutečnost, že obě tyto oblasti dnes zahrnují podnikatelskou a inovační činnosti.“ 2)

Financování škol je jednou z klíčových oblastí pro management školy. Do školství je ve státech EU investováno průměrně 6% HDP. Česká republika se svými 4% HDP dokladuje, že proměna českého školství se neobejde bez dalších financí. Současný systém umožňuje školám získat mimo rozpočet další finanční prostředky. Všechny aktivity v tomto směru jsou odvislé od schopnosti a volných kapacit zaměstnanců školy, hlavně jejich managementu.

Mimorozpočtové zdroje významně ovlivňuje prostředí, které jednotlivým školám nastavuje zřizovatel ve zřizovací listině, v pravidlech hospodaření s obecními resp. krajskými či státními prostředky, svoji organizační strukturou, kde může vymezit kompetence jednotlivých zainteresovaných stran. Různé výklady legislativních norem a pravidel zřizovatelů způsobují poměrně různorodé situace. Vedení školy v jedné obci má téměř neomezené možnosti v získávání financí například v doplňkové činnosti, kdežto zřizovatel v sousední obci škole prakticky doplňkovou činnost neumožňuje.

Vztah zřizovatele k doplňkové činnosti škol může vyústit v rámci úsporných opatření ke snižování provozního příspěvku škole, k ovlivňování řízení této činnosti či k jinému omezování právní subjektivity škol. Předpokládám, že existují zřizovatelé bez zájmu o doplňkovou činnost škol, což se může projevit i v odměňování resp. neodměňování ředitele školy za tuto aktivitu.

Očekávám, že výnosy z doplňkové činnosti jsou využívány k jejímu rozvoji a podpoře výchovně-vzdělávacího procesu školy.

Školy mohou v rámci doplňkové činnosti zaměstnávat zaměstnance. Domnívám se, že rozsah doplňkové činnosti, její výnosy a přepočtený počet zaměstnanců v doplňkové činnosti je závislý na velikosti a typu školy. Další aktivity v oblasti mimorozpočtových zdrojů na tom budou obdobně.

Vedle negativních zkušeností spojených s využíváním mimorozpočtových zdrojů je pravděpodobné, že převládne uspokojení z vlastní schopnosti získat do školství další prostředky. Zřizovatel, stát a společnost jako taková vyžaduje kvalitní vzdělávání a fungování škol zodpovědných za přípravu mladé generace pro život ve společnosti. Tento

základní úkol však není dostatečně zajištěn adekvátními finančními prostředky v rozpočtech škol. Ředitelství škol hledá další mimorozpočtové zdroje pro zajištění jejich chodu a jejího zkvalitňování. Nedocení ředitele ze strany zřizovatele a okolí za aktivity, které zvládají nad rámec svých povinností, může vést k vyvolání stresových situací. To pak ovlivní i řízení škol v oblasti hlavní činnosti. Americký psycholog Maslow seřadil množství lidských potřeb podle určitých kategorií do formy pyramidy se základy z nejnáléhavějších potřeb až po méně naléhavé na vrcholu. Podle jeho hierarchie potřeb jsou na vrcholu potřeby seberealizace představující kreativitu či rozvoj osobnosti. Hned pod vrcholem, prakticky jako podpůrný kámen pyramidy, stojí potřeba uznání a vlivu a to nejen uznání sebe sama, ale i ze strany jiných.

4 Analýza dotazníku

„Dotazování je nejdůležitější metodou k získávání informací v rámci primárního výzkumu. V praxi se používá nejčastěji. Podstatou je získat od dotazované osoby cílenými otázkami potřebné informace.“ 5)

Dotazník jsem sestavoval s ohledem na rozličnost typů škol. V úvodu dotazníku jsem se zaměřil na vliv zřizovatele na řízení školy, na případné zasahování či dokonce omezování právní subjektivity. Jedna část dotazníku byla zaměřena na specifickou část mimorozpočtových zdrojů školy, doplňkovou činnost. Zjišťovány byly přepočtené počty pracovníků, výnosy, předmět doplňkové činnosti a využití výnosů. Informaci o provozním příspěvku zřizovatele na hlavní činnost jsem použil pro porovnání rozpočtových a mimorozpočtových zdrojů. Další část dotazníku se týkala oblasti dalších zdrojů a jejich výnosů.

V závěru dotazníku jsem položil dvě otevřené otázky, které sloužily k vyjádření respondentů. Jedna se dotazovala na potíže při získávání mimorozpočtových zdrojů a realizaci doplňkové činnosti. Druhá dávala možnost podělit se o přínosné zkušenosti v této oblasti.

4.1 Respondenti

Dotazníky jsem rozeslal 108 školám. Jednalo se o 15 mateřských škol, 74 základních a 19 středních škol. Vyplněných dotazníků se vrátilo 81, což představuje 75 % návratnost.

Mateřské školy vrátily pouze 2 dotazníky. Oba ale zůstaly nevyplněné, a proto jsem je nezapočítal mezi vrácené a vyplněné. Jeden dotazník paní ředitelka nevyplnila vzhledem k tomu, že ji zřizovatel čerpání mimorozpočtových zdrojů nedoporučuje, druhá s dovětkem, že mimorozpočtové zdroje zatím nevyužívá, pouze získává nefinanční dary. Z těchto důvodů jsem do výzkumu mateřské školy nezahrnul.

Ze základních škol se vrátilo 69 vyplněných dotazníků. Šest dotazníků pochází ze základních škol, které jsou sloučené se školami mateřskými. Střední školy poslaly 12 vyplněných dotazníků, pět z nich jsou gymnázia, šest středních odborných škol a jedno

učiliště. V rozboru dotazníků jsem se tedy soustředil na základní a střední školy. Porovnával jsem jejich aktivity, výnosy a počty zaměstnanců.

Typy škol	Počet vrácených a vyplněných dotazníků
Základní školy	69
Střední školy	12
Celkem	81

Všechny vrácené dotazníky jsem pro účely této práce dále rozčlenil podle velikosti škol do tří kategorií na malé (do 349 žáků resp. studentů), středně velké (od 351 do 499 žáků resp. studentů) a velké školy (nad 500 žáků resp. studentů). Řádek všechny školy vykazuje v prvním sloupci součet všech škol – respondentů a ve druhém sloupci průměrný počet žáků na školu. Na zkoumaných školách studuje 32 805 žáků resp. studentů.

Velikost školy	Počet škol	Průměrný počet žáků
Malé školy	24	256
Středně velké školy	33	407
Velké školy	24	551
Všechny školy	81	405

4.2 Zřizovatel ve vztahu ke škole

Zřizovatel školy ve zřizovacích listinách obvykle definuje doplňkovou činnost. V kapitole 2.2 jsem vyjmenoval nejčastěji se vyskytující možnosti doplňkové činnosti škol. Zřizovatel mnohdy ale školám do činnosti v této oblasti zasahuje. Příkladem jsou komentáře respondentů, které doplňují a vysvětlují jejich odpovědi v dotazníku. Jedná se například o rozhodnutí zřizovatele, že správu budov má na starost společnost, která je pak oprávněna prostory dále pronajímat a využívat ke svému zisku. V některých případech si zřizovatel ponechává možnost sepisovat smlouvy s reklamními společnostmi a výnosy z reklamní činnosti plynou přímo na jeho účet bez záruk, že se dostanou zpátky do škol. Ve 21 případech dokonce zřizovatel nařizuje řediteli, kdo bude ve volných prostorách školy v podnájmu a to nejen v případě dalších vzdělávacích institucí v nevyužívaných učebnách, ale i v případě sportovních klubů v tělocvičnách.

Zřizovatel	-krátí příspěvek	-nutí dokrýt ztrátu	-vstupuje do řízení školy	-odměňuje ředitele
Velikost školy				

Malé (24)	15 (63%)	12 (50%)	6 (25%)	3 (13%)
Stř. velké (33)	4 (12%)	11 (33%)	9 (27%)	24 (73%)
Velké (24)	7 (29%)	5 (21%)	0	12 (50%)
Celkem (81)	26 (32%)	28 (35%)	15 (19%)	39 (48%)

Zasahování zřizovatele do řízení v oblasti získávání mimorozpočtových zdrojů, převážně však v doplňkové činnosti může být způsobeno nedůvěrou zřizovatele ve vedení škol případně snahou pomoci managementu ve financování a ulehčení již tak náročné práce při řízení školy. Velké školy jsou pravděpodobně schopny míru samostatnosti si udržet, což je vidět v tabulce. Zarážející je fakt, že 32 % respondentů poukazuje na krácení provozního příspěvku zřizovatelem s ohledem na výkonnost doplňkové činnosti. Provozní příspěvek se krátí dokonce u 63% malých škol. Dokonce 35 % škol navíc dokrývá případnou ztrátu způsobenou nedostatečnou výší provozního příspěvku.

Finanční motivace ředitele v oblasti doplňkové činnosti je ve více jak 50 % zanedbaná. Pouze ve 39 případech tzn. 48 % vyplnili respondenti, že jsou odměňováni za získávání mimorozpočtových zdrojů do škol. Odměňování se mnohdy děje tak, že zřizovatel přiznává řediteli odměnu, kterou si má vyplatit z výnosů doplňkové činnosti. Pokud zřizovatel na ředitele myslí a oceňuje jeho práci, je to chvályhodné. Horší je, že tento způsob odměňování není zrovna správný. Zodpovědnost za doplňkovou činnost neumožňuje z výnosů této činnosti za ni vyplácet odměnu. Ředitel by měl být alespoň na částečný úvazek v rámci doplňkové činnosti zaměstnán třeba jako administrativní síla na čtyři hodiny týdně. Pak odměna za nadstandardní práci může být z výnosů doplňkové činnosti vyplacena.

Zřizovatel	-krátí příspěvek	-nutí dokrýt ztrátu	-vstupuje do řízení školy	-odměňuje ředitele
Typ školy				
Základní (69)	20 (29%)	21 (30%)	15 (22%)	36 (52%)
Střední (12)	1 (8%)	7 (58%)	0	2 (17%)
Celkem (81)	26 (32%)	28 (35%)	15 (19%)	39 (48%)

Při srovnání základních a středních škol dojdeme k zajímavému zjištění, že v oblasti doplňkové činnosti jsou častěji odměňováni ředitelé na základních než na středních školách. Zřizovatel středních škol prakticky nezasahuje do řízení doplňkové činnosti, pouze v případě nedostatečného provozního příspěvku požaduje pokrytí z výnosů doplňkové činnosti.

4.3 Doplnková činnost školy

Doplnková činnost škol představuje v současné u některých škol velmi významnou aktivitu. Rozsah této činnosti je u každého subjektu odlišný a je závislý na velikosti školy, typu školy, podmínkách stanovených zřizovatelem a poloze školy a prostorových možnostech.

4.3.1 Počty zaměstnanců a výnosy v doplňkové činnosti

Ve sledovaném počtu všech 81 škol pracuje v doplňkové činnosti 174,7 přepočtených pracovníků na základě pracovní smlouvy, což představuje 2,2 zaměstnance na školu. Jedná se o poměrně značný počet zaměstnanců, který pak v celorepublikové statistice může významnou měrou ovlivňovat i zaměstnanost v České republice. Do těchto čísel nejsou započítáni zaměstnanci, kteří pracovali na základě dohod konaných mimo pracovní poměr, tedy na dohody o provedení práce a dohody o pracovní činnosti. Tyto položky nebyly předmětem dotazníkového šetření.

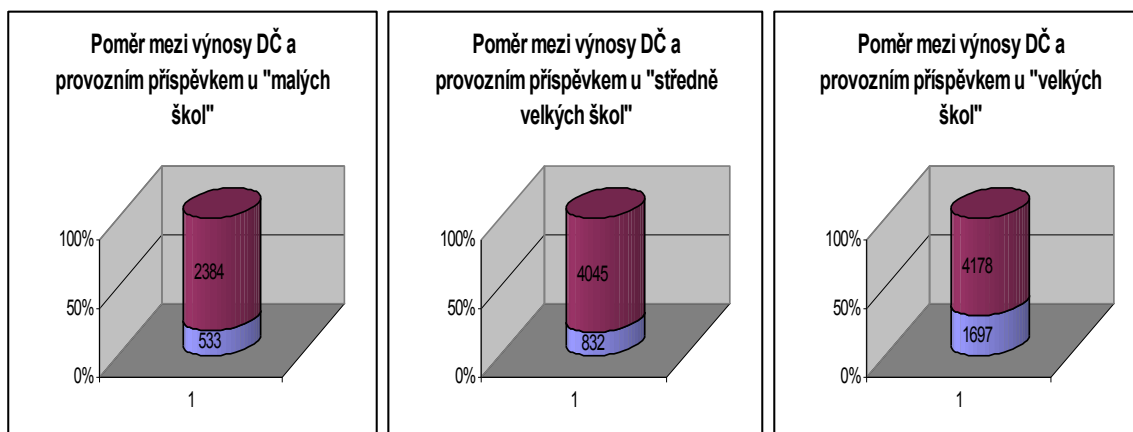
V následující tabulce jsou uvedené průměrné přepočtené počty pracovníků a průměrné výnosy v doplňkové činnosti podle škol seřazených s ohledem na velikost. Pro porovnání jsou uvedeny průměrné provozní příspěvky u každé kategorie školy. V posledním řádku jsou uvedeny ve třetím sloupci průměrné výnosy v doplňkové činnosti na školu. Ve všech 81 školách činily v roce 2006 výnosy 80 973 000,- Kč.

Sečtením všech provozních příspěvků od zřizovatele na sledovaných školách dojdeme k částce 290 958 000,- Kč. Z této cifry se počítal průměrný provozní příspěvek, který je uveden na posledním řádku ve čtvrtém sloupci.

Velikost školy	Průměrný přepočtený počet pracovníků	Průměrné výnosy v doplňkové činnosti v tis. Kč	Průměrný provozní příspěvek v tis. Kč
Malé (24)	0,96	533	2384
Středně velké (33)	2,34	832	4045
Velké (24)	3,47	1697	4178

Všechny školy (81)	2,15	997	3592
--------------------	------	-----	------

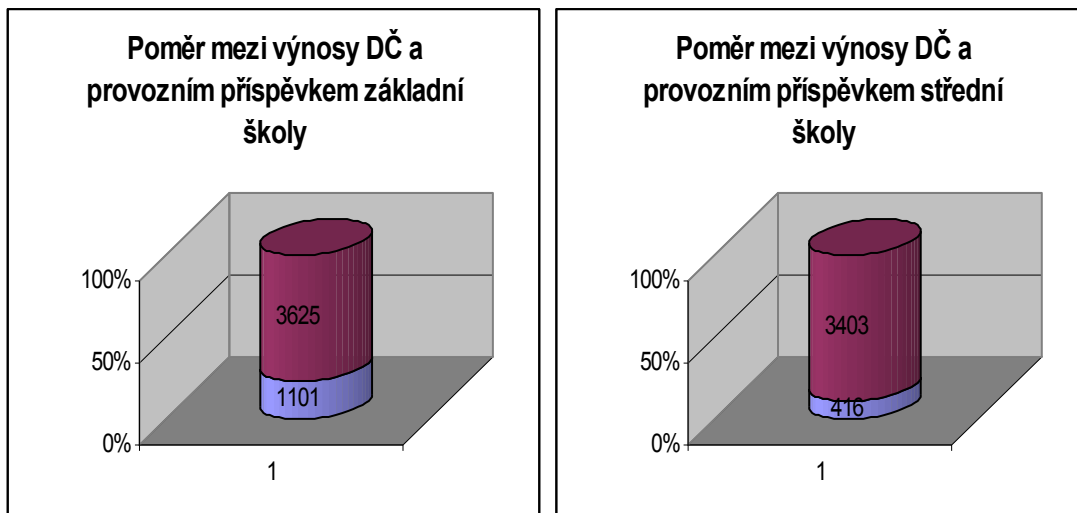
Z tabulky lze vyčíst, že čím je škola větší, tím má i víc potenciálu věnovat se doplňkové činnosti.



Zajímavé je porovnat průměrné provozní příspěvky středně velkých a velkých škol s jejich průměrnými výnosy v doplňkové činnosti. Středně velké školy s prakticky stejným průměrným provozním příspěvkem od zřizovatele jako získávají školy velké, dosahují polovičních průměrných výnosů v doplňkové činnosti. Vzhledem k průměrnému počtu přepočtených pracovníků je ale zřejmé, že výnosy jdou procentuálně více do mezd, zatímco u velkých škol mohou být výnosy využity i k dalším účelům - viz kapitola 4.3.3

Typ školy	Průměrný přepočtený počet pracovníků	Průměrné výnosy v doplňkové činnosti v tis. Kč	Průměrný provozní příspěvek v tis. Kč
Základní školy	2,38	1101	3625
Střední školy	0,85	416	3403

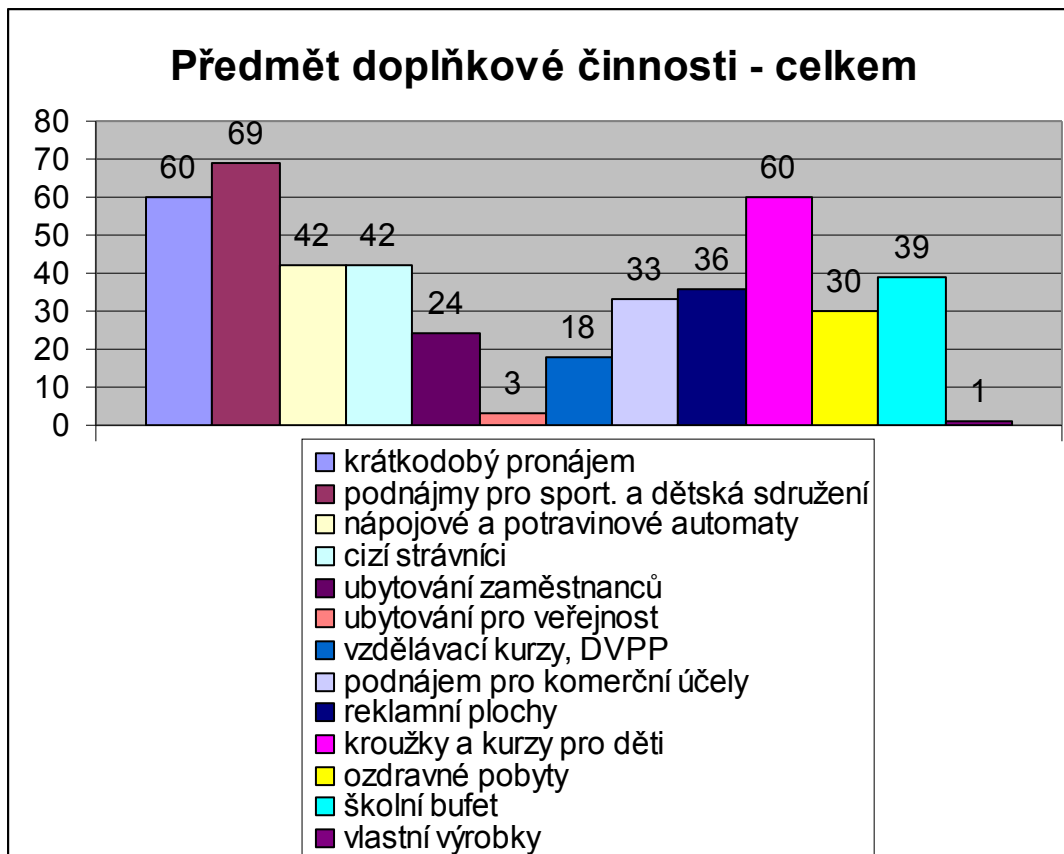
Porovnání základních a středních škol ukazuje, že základní školy dosahují průměrně téměř třikrát vyšších výnosů v doplňkové činnosti s třikrát vyšším průměrným přepočteným počtem pracovníků. Tato skutečnost koresponduje s motivací ředitelů středních škol, z nichž jen 17% uvádí, že jsou za doplňkovou činnost odměňováni. Základní školy jsou více propojené s regionem a jejich místní zodpovědnost je motivuje k vyšším výkonům při využívání svěřených prostředků.



Uvedené grafy názorně ukazují poměr mezi průměrnými výnosy doplňkové činnosti a průměrným provozním příspěvkem dvou typů škol. Dokladují vyšší výkonnost u průměrné základní školy než u průměrné školy střední.

4.3.2 Předmět doplňkové činnosti

Ve druhé části dotazníku jsem se soustředil na předmět doplňkové činnosti. Zajímalo mě, jaké činnosti převládají a kolik škol se jim věnuje. Následující graf ukazuje přehled předmětů doplňkové činnosti.



Z výše uvedeného je zřejmé, že podnájem prostor pro sportovní a dětská sdružení jsou nejčastějším předmětem doplňkové činnosti škol. Tuto činnost vyvíjí 85 % škol účastnících se dotazníkového šetření. Další významnou činností, kterou vykonává 74 % respondentů, jsou různé formy krátkodobého pronájmu prostor školy a vedení kroužků a kurzů pro děti. Využití prostor pro umístění prodejních automatů na nápoje a potraviny vykazuje 52 % respondentů, stejně tak je to u využití volných kapacit školních jídelen k vaření cizím strávníkům. Překvapením bylo zjištění, že již 48 % škol nabízí dětem a zaměstnancům možnost nakupování potravin, nápojů a papírenského zboží v bufetu. Ten provozuje buď škola sama nebo pronajímá prostory firmě k provozování školního bufetu na smluvním základě.

Předmět činnosti	Typ školy		Velikost školy		
	Základní	Střední	Malé	Středně velké	Velké
	69	12	24	33	24
Krátkodobý pronájem	50 (72%)	10 (83%)	22 (91%)	21 (63%)	17 (70%)
Podnáj. pro sport. a děts. sdružení	59 (85%)	10 (83%)	20 (83%)	24 (72%)	23 (95%)
Nápojové a potravinové automaty	36 (52%)	6 (50%)	10 (42%)	20 (61%)	12 (50%)
Cizí strážníci	34 (49%)	8 (66%)	9 (37%)	18 (54%)	15 (62%)
Ubytování zaměstnanců	24 (34%)	0	12 (50%)	7 (21%)	5 (21%)
Ubytování pro veřejnost	0	3 (25%)	2 (6%)	1 (3%)	0
Vzdělávací kurzy, DVPP	11 (15%)	7 (58%)	0	8 (24%)	10 (42%)
Podnájem pro komerční účely	33 (47%)	0	9 (37%)	11(33%)	13 (54%)
Reklamní plochy	31 (44%)	5 (41%)	10 (42%)	14 (42%)	12 (50%)
Kroužky a kurzy pro děti	58 (84%)	2 (20%)	15 (63%)	21(64%)	24 (100%)
Ozdravné pobyty	30 (43%)	0	9 (37%)	11(33%)	10 (42%)
Školní bufet	32 (46%)	7 (58%)	14 (58%)	15 (45%)	10 (42%)
Vlastní výrobky	0	1 (8%)	0	1 (3%)	0

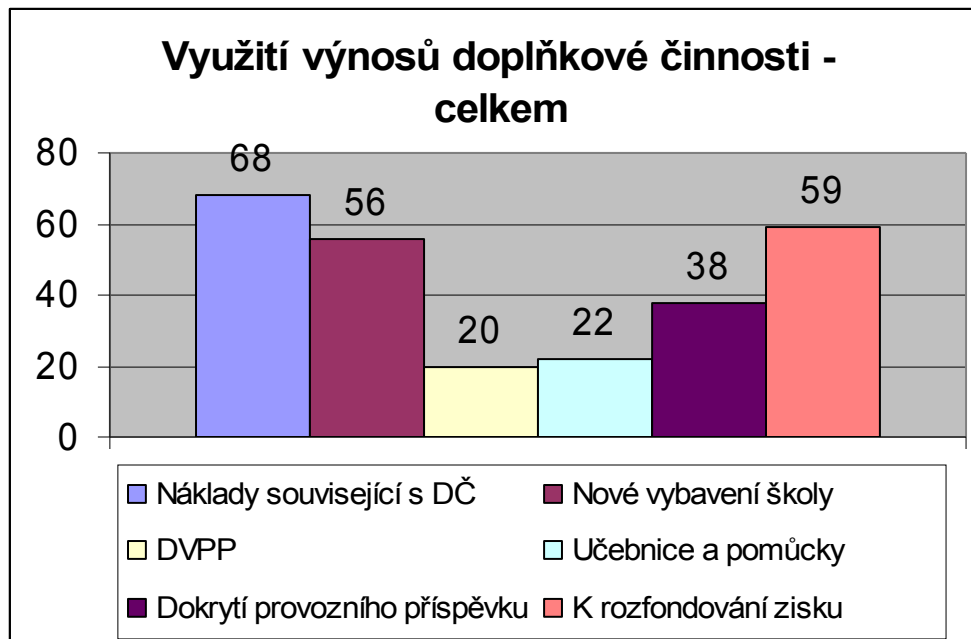
Spektrum doplňkové činnosti procentuálně vyjádřené nevykazuje významné odchylky mezi základními a středními školami. Za zmínku snad jen stojí poskytování ubytování pro zaměstnance školy, které dokládá snad větší zájem zřizovatelů poskytnout pedagogům a správním zaměstnancům školy ubytování s vidinou snížení jejich fluktuace. Střední školy mají naproti tomu pravděpodobně lepší možnosti pro pořádání vzdělávacích kurzů pro dospělé a i v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků.

Základní školy více pronajímají prostory pro komerční účely. Často to bývají zubní ordinace, dílny a kanceláře. Doménou základních škol v oblasti doplňkové činnosti je pořádání kurzů a kroužků pro děti za úplatu stejně jako pořádání ozdravných pobytů jak v průběhu školního roku, tak i po dobu prázdnin a víkendů. O této činnosti se vedou diskuse, zda se jedná o živnost a nebo spíš o hlavní poslání školy.

Určité rozdíly lze nalézt v obsahu doplňkové činnosti mezi školami podle velikosti. Malé školy mají vyšší procento krátkodobých pronájmů než ostatní školy. Velké školy naopak vykazují více dlouhodobých pronájmů pro sportovní a dětská sdružení. Tytéž školy ve 100 % pak organizují volnočasové aktivity pro děti v podobě kurzů a kroužků.

4.3.3 Využití výnosů doplňkové činnosti

Výnosy v doplňkové činnosti školy představují prostředky, které může management školy využít podle svého uvážení a není téměř ničím a nikým limitován. V dotazníku jsem se zajímal, kam plynou výnosy z doplňkové činnosti, jaký je cíl vedení škol i co se týká případného zisku.



Management nejčastěji využívá výnosy v doplňkové činnosti k jejímu dalšímu rozvoji a na náklady s touto činností související. Významným cílem vedení škol je docílit zisku, který po rozfondování může sloužit jako případná rezerva k dalšímu rozvoji činnosti školy. Cíle využití výnosů jsou podle typů škol i jejich velikostí v některých ohledech rozdílné.

Cíl využití výnosů DČ	Typ školy		Velikost školy		
	Základní 69	Střední 12	Malé 24	Středně velké 33	Velké 24
Náklady související s DČ	59 (85%)	9 (75%)	17 (71%)	27 (82%)	24 (100%)
Nové vybavení školy	49 (71%)	7 (58%)	19 (79%)	21 (63%)	16 (67%)
DVPP	17 (25%)	3 (25%)	9 (37%)	0	11 (46%)
Učebnice a nové pomůcky	22 (32%)	0	7 (29%)	2 (6%)	13 (52%)
Dokrytí provozního příspěvku	36 (52%)	2 (20%)	13 (54%)	10 (30%)	15 (63%)
K rozfondování zisku	52 (75%)	7 (58%)	14 (58%)	31 (94%)	14 (58%)

Nejvýraznějšími rozdíly mezi základními a středními školami v oblasti využití výnosů doplňkové činnosti je pořizování učebnic a učebních pomůcek a dokrývání provozního příspěvku. Základní školy, které procházejí v současné době změnami v souvislosti s tvorbou školních vzdělávacích programů podle zákona č. 561/2004 Sb. cítí potřebu obnovy učebnic a učebních pomůcek a proto je doplňková činnost vnímána jako možnost jak dokrýt rozdíl mezi možnostmi rozpočtu a potřebou financí pro úspěšnou reformu školy. Střední školy se na reformu připravují.

Za povšimnutí stojí rozdíl mezi normativy ostatních neinvestičních výdajů pro základní a pro střední školy. Stát v tomto ohledu značně podhodnocuje potřeby škol. Více jak 50 % základních škol navíc počítá s tím, že výnosy v doplňkové činnosti bude muset použít na pokrytí nedostatečného provozního příspěvku zřizovatele. Stejný cíl má 20 % škol. Pokud si škola vytváří rezervu pro nenadálé situace, pak je to pořádku, jestliže ale zřizovatel hřeší na to, že školy mají výnosy v doplňkové činnosti pravidelně využívat k pokrytí nedostatečně nastaveného provozního příspěvku, pak je to minimálně nemorální. Tento jev se vyskytuje u 63 % velkých škol.

Z pohledu kategorií škol jsou rozdíly nepodstatné. Snad jen zarazí nevyužívání výnosů v doplňkové činnosti na další vzdělávání pedagogických pracovníků u středně velkých škol a u stejné kategorie škol naopak snaha z 94 % využít výnosy k zisku a následnému rozfondování kladného hospodářského výsledku.

4.4 Ostatní mimorozpočtové zdroje

Úspěšnost škol v oblasti ostatních mimorozpočtových zdrojů je víceméně závislá na podmínkách vyhlášovatele grantů, na výši poskytovaných darů a mnohdy i na složení komisí, které o dotacích rozhodují. Důležitým faktorem při zpracování projektů jsou další manažerské schopnosti jako je pečlivost, funkční gramotnost a taky trpělivost, neboť dotazníky a formuláře jsou poměrně komplikované. Mnohdy se jedná o náročnou administrativní práci, o jejímž výsledku rozhodují komise, týmy, rady, zastupitelstva atp.

4.4.1 Výnosy ostatních mimorozpočtových zdrojů

V dotazníku mne zajímaly výnosy v oblasti darů a sponzoringu a výnosy v oblasti grantů. Dary a sponzoring jsou na rozdíl od grantových programů spíše výsledkem jednání managementu škol, výsledkem jeho přesvědčovacích schopností, jeho práce a fungování školy. Řada sponzorů, ať již právnických nebo fyzických osob, je ochotna poskytnout dar, pokud je zabezpečeno transparentní financování a jsou zřetelně nastaveny cíle školy. Sponzoři (rodiče, místní obyvatelé, bývalí žáci, podniky a podnikatelé v okolí atd.) jsou ovlivněni fungováním školy, spokojeností s jejím chodem i touhou škole pomoci. Z těchto důvodů jsem výnosy ostatních mimorozpočtových zdrojů sledoval odděleně. Může se tak ukázat silná stránka managementu v jedné nebo druhé části, případně v obou částech.

V následujících tabulkách jsou uvedeny průměrné dary a průměrné granty podle velikosti a typu škol.

Velikost školy	Průměrné dary a sponzoring v tis. Kč	Průměrné granty v tis. Kč
Malé školy (24)	32	159
Středně velké školy (33)	58	65
Velké školy (24)	71	383
Všechny školy (81)	54	187

V posledním řádku jsou uvedeny všechny sledované školy. Součet všech sponzorských darů těchto škol činil 4 386 000,- Kč. Všechny sledované školy získaly dohromady 15 138 000,- Kč dotacemi a dary v oblasti grantových programů. Je evidentní, že stát směřuje svoji další podporu na nadstandardní aktivity formou vyhlašování grantových programů.

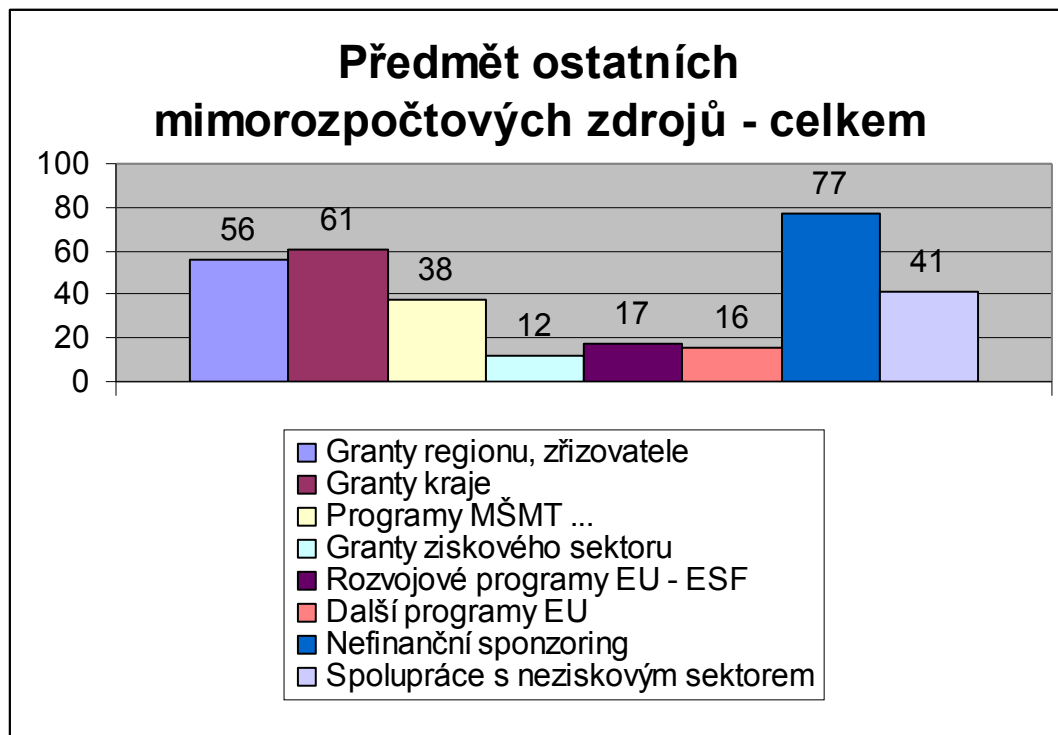
Opět se projevuje, že čím je škola větší, tím jsou sponzorské dary vyšší. Je ale zajímavé, že středně velké školy jsou méně úspěšné v grantových řízeních než školy malé. Tabulku ale zkreslují tři malé školy, které získaly v oblasti grantů a programu ESF v součtu skoro 2 000 000,- Kč.

Typ školy	Průměrné dary a sponzoring v tis. Kč	Průměrné granty v tis. Kč
Základní školy (69)	78	214
Střední školy (12)	50	33

Sponzorské dary základním školám v průměru převyšují dary škole střední. Je to pochopitelné z toho důvodu, že rodiče mladších dětí přispívají škole na konkrétní pořízení vybavení, kterými škola zkvalitňuje a zpříjemňuje žákům pobyt ve škole. Grantové programy využívají střední školy jen minimálně. Opět se ukazuje, že obzvláště naplněnost gymnázií a některých středních škol přináší zároveň do rozpočtu sestaveného normativní metodou poměrně vyšší částky na rozvoj vzdělávání než základním školám. Ty se více zapojují do grantů v oblasti vzdělávání cizinců, integrovaných žáků, SIVPZ, rozvojových programů ESF atp.

4.4.2 Aktivity školy v oblasti ostatních mimorozpočtových zdrojů

V poslední části dotazníku jsem se soustředil na četnost využívání jednotlivých aktivit, které se školám nabízejí.



Školy nejčastěji využívají formu nefinančního sponzoringu. Převod majetku v podobě počítačů, nábytku, knih atp. využívá 95 % sledovaných škol. Více jak 75 % respondentů získává mimorozpočtové finance prostřednictvím grantových programů regionu a kraje. V 9 % dalších vrácených dotazníků bylo uvedeno, že škola se účastnila v roce 2006 grantových řízení, ale nebyla úspěšná. Stejně procento škol uvádí, že sice podaly přihlášku nebo projekt do programů EU, ale nebyly komisí vybrány a proto v roce 2006 finance nečerpaly.

Příjemným zjištěním je spolupráce škol s regionálními občanskými sdruženími a dalšími organizacemi z neziskového sektoru. Ukazuje se, že více jak 50 % respondentů chápe školu jako součást regionu a spolupráci s neziskovým sektorem považuje za vhodnou propagaci své činnosti a možnost vlastního rozvoje.

	Typ školy		Velikost školy		
	Základní	Střední	Malé	Středně velké	Velké
Ostatní mimorozpočtové zdroje	69	12	24	33	24

Granty regionu, zřizovatele	48 (70%)	8 (66%)	14 (58%)	22 (67%)	20 (83%)
Granty kraje	58 (84%)	3 (25%)	20 (83%)	17 (52%)	24 (100%)
Programy MŠMT	37 (54%)	1(8%)	12 (50%)	7 (21%)	19 (79%)
Granty ziskového sektoru	10 (14%)	2 (20%)	0	6 (18%)	6 (25%)
Rozvojové programy EU – ESF	14 (20%)	3 (25%)	8 (33%)	6 (18%)	3 (13%)
Další programy EU	11 (15%)	5 (41%)	2 (6%)	6 (18%)	8 (33%)
Nefinanční sponzoring	65 (94%)	12 (100%)	23 (96%)	32 (97%)	22 (92%)
Spolupráce s nezisk. Sektorem	34 (49%)	7 (58%)	15 (63%)	8 (24%)	18 (75%)

Z tabulky lze vyčíst, že základní školy kupodivu využívají granty kraje víc než školy, které jsou krajem přímo řízeny. Je to možná tím, že základní školy mohou žádat kraje o podporu v oblasti rekonstrukcí hřišť, zatímco střední školy měly hřiště rekonstruovány přímo z rozpočtu kraje. Obdobné to může být i v jiných oblastech podpory vzdělávání, prevence, sportu a volného času dětí a mládeže. Základní školy jsou též průměrně úspěšnější než střední školy v programech, které vypisuje MŠMT. Naproti tomu střední školy více využívají finance poskytované přes programy EU.

Pokud budeme srovnávat mimorozpočtové zdroje u škol podle velikosti, zjistíme, že školy nejsou tak úspěšné v získávání prostředků od ziskového sektoru. Podnik pravděpodobně za vložené prostředky požaduje adekvátní reklamu a tu mu často škola není schopna zajistit podle jeho představ.

Zatímco rozvojové programy EU využívají převážně školy malé, další programy EU (viz kapitola 2.3.6) využívají převážně školy velké. Velké školy mají vyšší procento úspěšnosti při získávání ostatních mimorozpočtových zdrojů než školy malé. Je to dáno počtem zaměstnanců a možnostmi, které velká škola na rozdíl od malé má.

4.5 Zkušenosti a doporučení respondentů

Poslední část dotazníku umožnila respondentům vyjádřit se k nadstandardní činnosti, kterou vykonávají. Své poznámky mnohdy připsali přímo do dotazníku, aby okomentovali své odpovědi a připsali své postřehy ze své činnosti.

Někteří respondenti uváděli, že některé nadstandardní činnosti mají uvedeny ve zřizovací listině v předmětu hlavní činnosti. Jednalo se například o pořádání soustředění a ozdravných pobytů v průběhu školního roku. Nejčastější připomínky nebo spíš stesky se objevovaly v části dotazníku věnované ostatním mimorozpočtovým zdrojům. Školy uváděly, že o granty žádají, ale nebyly jim přiděleny nebo že byly zapojeny do rozvojových programů EU, ale projekty skončily před rokem 2006 nebo naopak

sdělovaly, že čerpání financí v rámci projektu začalo až v roce 2007. Tři školy připsaly další možnosti, které využívají a to je sběr tříděného papíru a léčivých bylin.

Ve dvou případech byly komentovány nízké výnosy v roce 2006 v doplňkové činnosti s ohledem na rekonstrukci školní jídelny resp. tělocvičen. Jde o případy změn podmínek a jejich vlivu na výnosy školy.

4.5.1 Potíže při realizaci mimorozpočtových zdrojů

Respondenti se vyjadřovali k problémům při získávání dalších zdrojů. Nejčastěji se v dotazníku objevovaly tyto poznámky:

- sledování výnosů z hlediska osvobození od DPH a případná změna školy na plátce DPH;
- vedení účetnictví;
- častá změna zákonů v této oblasti a nejednotné výklady;
- problémy s kalkulací cen u pronájmů a ceny obědů;
- nutnost souhlasu zřizovatele s realizací doplňkové činnosti včetně schvalování smluv;
- zásahy zřizovatele do řízení doplňkové činnosti omezujícími pokyny;
- zřizovatel využívá schopnost managementu získat další finance na opravy prostor využívaných kromě hlavní činnosti také v rámci doplňkové činnosti;
- nekompetentnost úředníků zřizovatele, kteří komplikují využití a rozvoj doplňkové činnosti;
- ředitel se na některých školách nebere v potaz jako partner při plánování rozvoje školství v obci nebo regionu, není zplnomocněn zasahovat do architektonických záměrů při zadávání projektové dokumentace a ovlivnit tak případné podmínky pro realizaci doplňkové činnosti;
- nemožnost přímého využití výnosů pro hlavní činnost, dokud případný zisk neprojde přes fondy;
- zvýšený provoz ve škole, opotřebení materiálu, větší nároky na bezpečnost;
- nutnost řešit nedodržování pravidel nájemců v pronajatých prostorách;
- vysoké organizační a časové nároky na management školy;

- ředitel nebývá ze strany zřizovatele ohodnocen podle výnosů a s tím spojené práce, zřizovatel nemá kontrolní mechanismy k posouzení zvýšených nároků na management školy;
- zvýšené nároky na personální agendu v souvislosti s počtem uzavíraných dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr;
- některé školy mají nedostatek prostorových možností pro rozvoj doplňkové činnosti.

Zajímavá je poznámka jednoho respondenta. Jejich zřizovatel v souvislosti s doplňkovou činností nic neřeší, ani ve zřizovací listině. To způsobuje tak malé možnosti rozvíjet doplňkovou činnost, že management školy vlastně ani potíže nevidí. Ironie více než zřejmá. Tamní management však napnul síly při získávání ostatních mimorozpočtových prostředků a vysoce předčil ostatní sledované školy v oblasti grantů a darů, získal celkem 1 800 000,- Kč v roce 2006.

4.5.2 Přínosné zkušenosti

Druhá otevřená otázka se týkala pozitivních zkušeností, které by mohly být motivací pro managementy jiných škol k rozvoji doplňkové činnosti a podnětem k získávání dalších mimorozpočtových zdrojů. Respondenti uváděli tyto argumenty:

- možnost vylepšit materiální vybavení a objektu;
- větší zainteresovanost zaměstnanců, jejich odměňování, možnost přivýdělnku zaměstnanců zajišťuje jejich stabilizaci;
- podpora hlavní činnosti, pomoc při budování „dobrého jména“ a propagace školy;
- vytvoření nových pracovních míst, podpora organizačně schopných a tvořivých lidí;
- zkušenosti s podnikáním, zavádění principů podnikového managementu do neziskového sektoru;
- zvýšení nabídky služeb pro děti a obyvatele regionu při využití volnočasových aktivit;
- možnost rozdělení zisku do fondů a zvyšovat i fond odměn;
- zkušenosti při jednání se zástupci jiného neziskového a ziskového sektoru;
- efektivní a ekonomičtější provoz školy;
- vlastní uspokojení nad dobrým výsledkem.

5 Závěry a doporučení

„Nejlepší neziskové organizace velice důkladně uvažují o definici svého poslání. Vyhýbají se nabubřelým prohlášením plných dobrých úmyslů a místo toho se soustřeďují na cíle, které mají jasně vymezené důsledky pro práci, již jejich členové – zaměstnanci i dobrovolníci – vykonávají.“ 2)

Mimorozpočtové zdroje se staly nedílnou součástí financování většiny škol. Využitím svěřených prostředků, volných kapacit i lidských zdrojů dochází k rychlejšímu rozvoji škol, výchovně vzdělávacího procesu a k zapojování škol do života regionů, v nichž působí.

Důležitým předpokladem pro úspěšné získávání mimorozpočtových zdrojů je kvalita managementu. Motivace manažerů k participaci na rozvoji školy však není dostačující. Platy a odměny neodpovídají výkonnosti, kterou vynakládají. Záleží na fundovanosti a osvědčenosti zřizovatelů. Pokud je zřizovatel schopen správně nastavit prostor pro získávání mimorozpočtových zdrojů ve zřizovací listině, podnit management škol a hmotně interesovat ředitele, pak je reálná šance, že se výnosy v doplňkové činnosti stanou podstatnou součástí financování škol. Šetřením jsem potvrdil domněnku, že existují rozdílné pohledy a zásahy zřizovatelů na manažerské schopnosti vedení škol.

Dotazníkovým šetřením jsem zjistil, že výnosy školy v mimorozpočtové oblasti jsou závislé na její velikosti. Čím větší škola, tím větší pravděpodobnost nalezení personálních rezerv a organizačních změn, které mohou škole přinést ve finále další prostředky pro vlastní rozvoj a motivaci zaměstnanců. Překvapivým zjištěním bylo, že základní školy jsou více zainteresovány v této oblasti než školy střední. Ty se více angažují při zapojování do programů ESF. Rozpočty škol nestačí pokrýt náklady spojených s jejich provozem a tak se mimorozpočtové zdroje staly na školách potřebou, jak k rychlejšímu rozvoji dospět.

Výnosy mimorozpočtových zdrojů školy využívají převážně k dalšímu rozvoji doplňkové činnosti a k dosažení zisku. Zisk je pak použit k rozfondování. Rozvoj výchovně-vzdělávacího procesu je podporován z mimorozpočtových zdrojů v oblasti, která s ní souvisí, tedy s nákupem nového vybavení a dále pak využíváním fondů.

Psaní projektů k vyhlašovaným podpůrným a rozvojovým programům, angažovanost v doplňkové činnosti a další aktivity se v počátku stávají časově velmi

zatěžující aktivitou. Tato etapa získávání prvních mimorozpočtových zdrojů může trvat zhruba jeden rok. Teprve po prvních úspěšných krůčcích lze plánovat další rozvoj této činnosti s možností zaměstnávat nové zaměstnance na pracovní poměr, či dohodou o pracích konaných mimo pracovní poměr. Postupně tak lze vybudovat v organizační struktuře školy samostatnou jednotku, která se o tuto oblast bude starat. Důležité je postupovat podle platných předpisů a na druhou stranu se nebát pustit do podnikání.

Seznam použité literatury:

- (1) ČERNÍKOVÁ, H. *Teorie a praxe školského managementu*. Praha: Ústav profesního rozvoje ve školství Pedagogické fakulty UK, Centrum školského managementu, 2004. [CD-ROM]
- (2) DRUCKER, P. F. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-066-X
- (3) HÜRLIMANN, W. *Metodika práce*. St. Gallen: Transfer, 1992.
- (4) KOPECKÁ, J. Neznalost (zákona) neomlouvá. Praha: ČMOS pracovníků ve školství a VOS ve Vydavatelství a nakladatelství Práce, s. s. r. o., 1993 ISSN 0862-9641
- (5) KREUZ, A., BAUMANN, R. *Marketing*. St. Gallen: Transfer, 1992.
- (6) *Ředitelé škol v zemích Evropské unie*. Praha: Ústav pro informace ve vzdělávání, 1997. ISBN 80-211-0250-0
- (7) SLAVÍKOVÁ, L., KARABEC, S., MURDEN, B., NICOLAIDOU, M., DERING, A. *Ředitel školy – leader i manažer*. Praha - Manchester: Britská rada, Česká republika. 2003. ISBN 80-239-2209-2
- (8) SPIRIT, M., ČERVENKOVÁ, I. *Právní subjektivita škol*. Praha – Management + services. 1993.
- (9) *Škola a právo*. Praha: Nakladatelství Dr. Josef Raabe, s. r. o. 2003. ISBN 80-86307-16-6
- (10) *Vedení školy v praxi*. Praha: Nakladatelství Dr. Josef Raabe, s. r. o. 2003. ISBN 80-86307-13-1
- (11) ZEMAN, P. a kol. *Ekonomika a financování škol*. Praha: Ústav profesního rozvoje ve školství Pedagogické fakulty UK, Centrum školského managementu, 2005. [CD-ROM]

Příloha:

Dotazník

I. Typ školy – školského zařízení (dále jen škola):

II. Velikost - počet žáků :

III. Zřizovatel s ohledem na výsledky mimorozpočtových zdrojů (vymažte, co se nehodí):

- Vám krátí provozní příspěvek.
- Vás nutí dokrýt případné havárie či nedostatečný objem financí na energie z mimorozpočtových zdrojů.
- Sám vstupuje nařízením do řízení (např. nucené pronájmy...).
- Odměňuje ředitele.

A. Doplnková činnost:

1. Jak velký přepočtený počet pracovníků zaměstnáváte v rámci DČ? _____

2. Výnosy doplnkové činnosti v roce 2006 činily _____ tis. Kč.

3. Provozní příspěvek od zřizovatele na hlavní činnost v roce 2006 činil _____ tis. Kč

4. Co je předmětem doplnkové činnosti ve Vaší škole (vymažte to, co neděláte)?

- Krátkodobý podnájem nebytových prostor případně pozemku pro veřejnost do 30ti dnů (schůze, setkání, turnaje atp.).
- Podnájem nebytových prostor případně pozemku na dobu určitou pro účely výukové, práce s mládeží, sportovní a klubovou činností, charitativní činností.
- Podnájem plochy pro provozování automatů na nápoje a potraviny.
- Stravovací služby pro cizí strávníky.
- Ubytovací služby pro pedagogické pracovníky, zaměstnance školy.
- Nabídka ubytovacích služeb pro veřejnost.
- Pořádání vzdělávacích kurzů v systému dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků či organizování vzdělávacích akcí pro veřejnost v souladu s osvědčením MŠMT o akreditaci vzdělávacích programů.
- Podnájem nebytových prostor pro komerční účely (dílny, ordinace, kanceláře atp.).
- Pronájem reklamních ploch (billboardy, panely, dresy atp.).
- Pořádání kroužků a kurzů pro děti za úplaty.
- Ozdravné pobyty, tábory, soustředění a jiné výjezdy.

- Provozování školního bufetu (nákup a prodej).
 - Prodej vlastních výrobků (výpěstky, učebnice, testy...).
 - Jiné: _____
5. Na co využívá škola výnosy z doplňkové činnosti (vymažte, co se nehodí)?
- Náklady související s doplňkovou činností (čisticí prostředky, potraviny, platy ...).
 - Nákup nového vybavení školy (nábytek, počítače, vybavení jídelny atp.).
 - Další vzdělávání zaměstnanců.
 - Učebnice a pomůcky pro vzdělávání.
 - Dokrytí provozního příspěvku (např. na energie atp.).
 - Zajištění zisku k následnému rozfondování.

B. Ostatní mimorozpočtové zdroje

1. V roce 2006 jsme v oblasti darů a sponzorignu získali _____ tis. Kč.
2. V oblasti grantového řízení jsme získali v roce 2006: _____ tis. Kč.
3. Vymažte prosím to, co jako škola neděláte.
 - Využíváme grantového řízení regionu, zřizovatele.
 - Využíváme grantového řízení krajského úřadu.
 - Využíváme programy MŠMT.
 - Využíváme granty ziskového sektoru.
 - Jsme zapojeni do některého rozvojového programu EU – ESF.
 - Jsme zapojeni do některého z dalších programů EU (Sokrates – Comenius atp.).
 - Využíváme nefinanční sponzoring (dary počítačů, nábytku atp.).
 - Spolupracujeme s některou neziskovou organizací (občanské sdružení, nadace atp.), jejíž činnost nám přináší peněžní i nepeněžní výhody (např. možnost využití jejich inventáře, práce dobrovolníků, poradatelská služba atp.).

C. Zkušenosti a doporučení

1. Jaké nejčastější potíže vnímáte při realizaci doplňkové činnosti?
2. Které prvky nebo zkušenosti při realizaci doplňkové činnosti považujete za přínosné?