

U N I V E R Z I T A K A R L O V A

Pedagogická fakulta

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

**Kontrolní proces
ve školách a školských zařízeních
zřizovaných MŠMT a územními samosprávnými celky
se zaměřením na finanční kontrolu**

bakalářská práce

Autor:	Irena Lébllová
Obor:	Školský management
Typ studia:	kombinované
Vedoucí práce:	Ing. Eva Šimáčková
Datum odevzdání práce:	14. duben 2006

*Učení je jako veslování proti proudu.
Když se neposuneš dopředu, couváš zpátky.
(čínské přísloví)*

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem předkládanou závěrečnou bakalářskou práci vypracovala sama za použití zdrojů a literatury v ní uvedených.

Irena Lébllová

Poděkování

Chtěla bych vyjádřit poděkování vedoucí bakalářské práce paní Ing. Evě Šimáčkové za její odborné vedení práce a obětavou pomoc, kterou mi ve svém volném čase poskytla.

Resumé:

Závěrečná práce rozvíjí problematiku vnitřní kontroly škol a školských zařízení se zaměřením na finanční kontrolu. Obsahuje rozbor faktorů, které ovlivňují výkon kontrolních činností.

Summary:

The work develops problems (questions) of the schools and educational institutions internal inspection focus on financial control. It contains factors analysis, which interact execution of inspectional activities.

Klíčová slova:

kontrola, hodnocení, vnitřní kontrola, analýza rizik, standardy, kritéria, delegování pravomocí

Obsah

	Úvod	7
1	Přechod postavení ředitele jako strážce ideových myšlenek k postavení strážce finančních prostředků	9
1.1	Působnost a úkoly orgánů státní správy ve školství v 80. letech, povinnosti a odpovědnosti ředitele školy	9
1.2	Transformace řídicích struktur ve školství v 90. letech a její vliv na povinnosti a odpovědnosti ředitele školy	10
1.3	Současné povinnosti a odpovědnosti ředitele školy	12
2	Základní pojmy kontroly	14
2.1	Poslání, cíle a úkoly kontroly	14
2.2	Hlavní cíle kontroly	15
2.3	Základní kontrolní proces	16
2.3.1	Stanovení standardů	16
2.3.2	Měření vykonané práce vzhledem ke stanoveným standardům	16
2.3.3	Korekce odchylek	17
2.4	Analýza rizik	17
2.4.1	Prvky při analýze rizik	18
2.4.2	Nástroje používané při analýze rizik	19
3	Supervize	20
4	Interní audit	20
5	Kontrolní činnosti ve školství	21
5.1	Standardy hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání	22
5.2	Hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání	22
5.3	Vnější finanční kontrola	24
5.3.1	Zaměření vnější finanční kontroly ze strany ČŠI	25
5.3.2	Další kontrolní orgány	25
5.4	Analýza rizik	26

6	Kontrolní činnost ředitele školy	27
7	Zavedení vnitřního kontrolního systému	28
7.1	Použití analýzy rizik při tvorbě vnitřního kontrolního systému v oblasti finančního hospodaření	29
7.2	Stanovení standardů	30
7.2.1	Standardy v oblasti hodnocení pracovního výkonu	30
7.2.2	Standardy hodnocení průběhu vzdělávání ve školách a školských zařízeních	32
7.2.3	Standardy v oblasti hospodaření s finančními prostředky	33
7.3	Formy a prostředky vnitřní kontroly	34
7.4	Interní audit	35
7.5	Tvorba interního předpisu k zajištění vnitřní kontroly	35
7.5.1	Stanovení termínů	36
7.5.2	Příklad kontroly čerpání rozpočtu	36
8	Vlastní šetření	38
8.1	Cíle šetření	38
8.2	Stanovení hypotéz	38
8.3	Realizace šetření	38
8.4	Zpracování odpovědí	40
8.5	Základní soubor respondentů	40
8.6	Ověření hypotéz	41
8.6.1	Hypotéza H_1	41
8.6.2	Hypotéza H_2	44
8.6.3	Hypotéza H_3	48
8.6.4	Doplňující údaje	50
9	Závěr	52
	Seznam literatury	54
	Přílohy	55

Úvod

Vstup České republiky do Evropské unie klade řadu nároků na změny v systémech řízení a kontroly. Finanční kontrola byla dokonce jednou z vyjednávacích kapitol, kterou se podařilo uzavřít až po dotvoření legislativy v oblasti finanční kontroly ve veřejné správě v roce 2001. Cílem jednání bylo vytvoření takového systému finanční kontroly, který by odpovídal standardům platným v zemích EU. Funkční a efektivní systém kontroly je předpokladem pro zajištění finančních prostředků ze strukturálních a dalších fondů EU.

Vysoké nároky ve všech oblastech řízení a kontroly klade na ředitele škol a školských zařízení zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů.

Z příslušných ustanovení zákona č. 561/2004 Sb., ve znění pozdějších předpisů, vyplývá, že negativní výsledky kontrol (obzvláště kontrol zaměřených na efektivní a hospodárné použití finančních prostředků) mají za důsledek odvolání ředitele z funkce, při nesplnění opatření k odstranění nedostatků zjištěných při inspekční činnosti pokutu až do výše 50 tis. Kč nebo mohou dokonce vést k návrhu na výmaz školy, školského zařízení nebo oboru vzdělávání ze školského rejstříku.

Ředitelé škol a školských zařízení čelí veřejnosprávním kontrolám ze strany zřizovatelů a České školní inspekce, která navíc provádí podle § 174 zákona č. 561/2004 Sb., ve znění pozdějších předpisů, státní kontrolu dodržování právních předpisů, které se vztahují k poskytování vzdělávání školských služeb (zákon č. 552/1991 Sb., o státní kontrole, ve znění pozdějších předpisů) u škol a školských zařízení všech zřizovatelů.

Výroční zprávy České školní inspekce každoročně uvádějí porušování právních předpisů v oblasti finančního hospodaření u kontrolovaných škol a školských zařízení. Z těchto kontrolních závěrů jsou často přijímána opatření jako je odvolání ředitele školy stejně jako na základě kontrolních závěrů zřizovatelů.

Současná literatura se kontrolní činnosti dotýká pouze okrajově nebo je aplikována na podnikatelské prostředí. Kontrolní činnost v oblasti finančního hospodaření je ve veřejné správě upravena zákonem č. 320/2001 Sb., o finanční

kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, a dále vyhláškou č. 416/2004 Sb., kterou se provádí výše citovaný zákon.

K problémům přispívá i „legislativní smršť“, kdy dochází k tomu, že v zákoně nebo vyhlášce, která se přímo zpracovává problematiku netýká je zrušovací ustanovení nebo naopak změna zákona, kterým se organizace řídí. Informační systémy v oblasti právních předpisů jako je ASPI nebo Legislativa školy, nereagují na změny dostatečně rychle.

Uvedenému stavu nepřispívá ani nízký počet systemizovaných míst na školách, určených pro zajištění oblasti finančního hospodaření.

Cílem této práce je odhalení faktorů, ovlivňujících výkon vnitřní finanční kontroly na školách a vytvoření přehledu činností, které by ředitelům škol, kteří hodnotí kontrolní činnost v ekonomické oblasti jako obtížnou, usnadnily vytvoření vnitřního předpisu o vnitřní kontrole.

1 Přejchod postavení ředitele jako strážce ideových myšlenek k postavení strážce finančních prostředků

1.1 Působnost a úkoly orgánů státní správy ve školství v 80. letech, povinnosti a odpovědnosti ředitele školy

V 80. letech minulého století byla působnost a úkoly orgánů státní správy ve školství rozdělena mezi národní výbory, ministerstvo školství a jiné ústřední orgány, pokud tak stanovil zákon (např. ministerstvo obrany, zdravotnictví apod.). Státní správa ve školství byla zapracována do zákona č. 77/1978 Sb., o státní správě ve školství, ve znění pozdějších předpisů, ve kterém byly vymezeny povinnosti všech řídicích článků ve školství.

Ministerstvo školství v té době řídilo výkon státní správy na úseku školství. Působnost obecních, městských a okresních úřadů se týkala především zřizování a zrušování škol a školských zařízení, okresní úřad hospodářsky zabezpečoval školy jím zřizované a školám, zřizovaným obecními nebo městskými úřady přiděloval prostředky na investiční výstavbu a věci vyplývající z pracovněprávních vztahů pracovníků těchto škol a školských zařízení. Plnil úkoly organizace vyplývající z pracovněprávních vztahů pro pracovníky škol a školských zařízení, které zřizoval obecní úřad, městský úřad a okresní úřad.

Výkon inspekce výchovy a vzdělávání se v těchto letech členil na školní inspekci a státní dozor na přípravu mládeže na dělnická povolání. Ústřední inspekci výchovy a vzdělávání zajišťovalo ministerstvo školství, inspekci výchovy a vzdělávání v krajích a okresech vykonávali inspektoři, kteří byli zaměstnanci příslušných národních výborů. Inspekce prováděla kontrolu ideově politické, pedagogické, odborné a metodické činnosti škol a školských zařízení, kontrolovala též úroveň řízení škol a školských zařízení z odborného a pedagogického hlediska, dodržování a plnění úkolů vyplývajících z obecně závazných předpisů v oblasti přípravy mládeže na dělnická povolání a poskytovala odbornou pedagogickou pomoc pedagogům a ostatním pracovníkům škol a školských zařízení. Inspektory jmenovala a odvolávala rada národního výboru, jejich zaměstnavatelem byl odbor školství. Inspekce výchovy a vzdělávání se nevztahovala na kontrolu hospodaření s finančními prostředky.

Ředitel školy (školského zařízení) odpovídal za ideovou, pedagogickou a odbornou úroveň a výsledky práce školy, řídil a kontroloval práci všech pracovníků a žáků a zajišťoval další ideově politické, pedagogické a odborné vzdělávání pracovníků. Rozhodoval o právech nebo povinnostech občanů podle příslušných ustanovení správního řádu. Ředitel střední školy nebo zvláštního odborného učiliště zřizoval poradní sbor především pro řešení otázek přípravy žáků na povolání.

1.2 Transformace řídicích struktur ve školství v 90. letech a její vliv na povinnosti a odpovědnosti ředitele školy

Po „sametové“ revoluci byla koncem 90. let minulého století zahájena transformace řídicích struktur ve školství, při které docházelo k rozsáhlým a rychlým změnám nejen v oblasti legislativní a vzdělávacího systému, ale zejména ve způsobu financování ve školství.

V roce 1990 byl přijat zákon č. 564/1990 Sb., o státní správě a samosprávě ve školství, ve znění pozdějších předpisů, který umožnil přesun zásadních rozhodovacích pravomocí na ředitele škol a v roce 1991 došlo ke zřízení školských úřadů, jako středního článku řízení v resortu školství. Správní kompetence v oblasti vzdělávacího systému se soustředily pod ministerstvo školství.

Školské úřady měly zřizovatelské kompetence v oblasti speciálních škol, základních uměleckých škol, školských zařízení pro výchovu mimo vyučování, výchovného poradenství, školního stravování apod. Okresnímu shromáždění předkládaly zprávu o výsledcích výchovy a vzdělávání, která obsahovala informace o hospodaření předškolních zařízení, škol a školských zařízení ve svém územním obvodu. Školský úřad ekonomicky zabezpečoval předškolní zařízení, školy a školská zařízení, zřizovaná nejen ministerstvem školství, ale i jinými zřizovateli. Školský úřad kontroloval efektivnost v hospodaření s přidělenými prostředky a prováděl finanční vypořádání. Na základě smlouvy s ředitelem mohl vykonávat pro předškolní, školské zařízení a školy administrativně technické činnosti. Tento zákon dále určoval působnost obcí, okresní školské rady a rady školy pro výkon samosprávy ve školství.

Ředitelé škol a školských zařízení se stali vykonavateli státní správy ve škole a rozšířily se jejich povinnosti a pravomoci i do oblasti využívání svěřených hospodářských prostředků, odborné a pedagogické úrovně výchovně vzdělávací práce školy, vytváření podmínek pro výkon školní inspekce. Ředitel školy (školského zařízení) rozhodoval o řadě správních úkonů, odpovídal za splnění učebních plánů a osnov, za efektivní využívání finančních prostředků, za přijetí následných opatření, za zpracování výroční zprávy apod. a pokud byl právnickou osobou pak také jmenoval a odvolával své zástupce. Rozhodoval v řadě úkonů podle § 3 výše uvedeného zákona.

Vývojem prošla i školní inspekce. Po zřízení ČŠI jako orgánu státní správy ve školství v září roku 1991 jsou školní inspektori přijímáni na základě konkurzního řízení.

V tomto období Česká školní inspekce zjišťuje a hodnotí:

- výsledky vzdělávání a jeho průběh vzhledem k platným učebním plánům a učebním osnovám
- personální a materiálně technické podmínky vzdělávací činnosti vzhledem ke schváleným učebním dokumentům
- efektivnost využívání finančních prostředků přidělených ze státního rozpočtu vzhledem k jejich účelu a ke schváleným dokumentům

Dále vykonává státní kontrolu dodržování obecně závazných právních předpisů. Vyjmenované kontrolní činnosti jsou prováděny školními inspektory, kteří mají pedagogické vzdělání.

S přechodem škol do právní subjektivity rostly v druhé etapě transformace řídicích struktur ve školství nároky na ředitele středních škol. V této etapě měli již ředitelé škol značné pravomoci ve výběru učebních plánů a způsobu výuky, rozhodovali o čerpání rozpočtu.

Počátek třetí etapy transformace znamenal v roce 2000 zánik školských úřadů a zrušení odvětvového řízení regionálního školství z MŠMT prostřednictvím školských úřadů. V této etapě byly zřizovatelské kompetence z ministerstva školství převedeny na krajské úřady (střední školy) a zaměstnavatelské kompetence u škol, které nebyly

právními subjekty, na okresní úřady. Výkon činností dosud zajišťovaných školskými úřady přešel na odbory školství krajských úřadů, referáty školství okresních úřadů a výkon kontrolní funkce státu na Českou školní inspekci.

Pro výkon kontroly efektivního vynakládání prostředků státního rozpočtu z kapitoly resortu školství byla část zaměstnanců školských úřadů převedena k datu 1. ledna 2001 na Českou školní inspekci.

V průběhu roku 2001 došlo k předání škol a školských zařízení, zřizovaných státem (MŠMT nebo školským úřadem) na kraj a následně ke zrušení kompetencí okresních úřadů ve školské oblasti.

Současně došlo k přijetí novely zákona č. 564/1990 Sb., ve znění pozdějších předpisů, a schválení Národního programu rozvoje vzdělávání v České republice (Bílá kniha).

Nenadále komplikace způsobilo České školní inspekci ustanovení § 174 odst. 9 zákona č. 561/2004 Sb., ve znění pozdějších předpisů, které stanoví, že kontrolním pracovníkem může být ten, kdo má vysokoškolské vzdělání. Tento požadavek nebyl v minulosti uplatňován a kontrolní pracovníci, kteří byli v rámci transformace řídicích struktur ve školství převedeni do ČŠI, tuto zákonnou podmínku z větší části nesplňují.

1.3 Současné povinnosti a odpovědnosti ředitele školy

Vysoké nároky ve všech oblastech řízení a kontroly klade na ředitele škol a školských zařízení zákon č. 561/2004 Sb., ve znění pozdějších předpisů.

Ředitel školy a školského zařízení, které zřizuje stát, kraj, obec nebo svazek obcí:

- rozhoduje ve všech náležitostech týkajících se poskytování vzdělávání a školských služeb
- odpovídá za poskytování vzdělávání a školských služeb v souladu se zákonem a vzdělávacími programy
- odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň

- vytváří podmínky pro výkon inspekční činnosti a přijímá následná opatření
- vytváří podmínky pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a pro práci školské rady
- stanovuje organizaci a podmínky provozu
- odpovídá za použití finančních prostředků státního rozpočtu v souladu s účelem, na který byly přiděleny
- předkládá rozbor hospodaření podle závazné osnovy a postupu stanoveného ministerstvem

2 Základní pojmy kontroly

2.1 Poslání, cíle a úkoly kontroly

Neexistuje žádná nová myšlenka, závěr výzkumu nebo technika, které by nebylo možné zařídit pomocí klasifikace plánování, organizování, personalistiky, vedení a kontrolování.¹

Kontrolní činnosti, stejně jako jiné aktivity podléhají vývoji. Za zcela překonaný názor lze považovat tu skutečnost, že kontrola je doménou vedoucích pracovníků. Naopak je třeba prosadit přesvědčení, že jakákoliv aktivita by měla být doprovázena samokontrolou ze strany realizátorů daných úkolů.

V tomto případě lze poopravit stanovenou starou řídicí zásadu – kdo řídí kontroluje - na zásadu novou: kdo vykonává jakoukoliv činnost, sám sebe kontroluje.²

Kontrola má smysl jedině tehdy, jsou-li odchylky od plánu korigovány pomocí plánování, organizování, personalistiky a vedení.³

Jejím posláním je včasné a hospodárné zjištění, rozbor a přijetí závěrů k odchylkám, které v řízeném procesu charakterizují rozdíl mezi záměrem (např. plánem) a jeho realizací. V tomto duchu je kontrola označována za „siamské dvojče“ plánování.⁴

Podstatou kontroly je kritické zhodnocení reality s ohledem na řídicí záměry.⁵

Z uvedených citací vyplývá, že kontrola prolíná všemi manažerskými aktivitami od plánování přes organizování, personalistiku a vedení. Zahrnuje celkové aktivity organizace. Je souhrnem stálých procesů, které byly v organizaci zavedeny za účelem dosažení stanovených cílů. Kontrolní činnost nemá pouze represivní charakter plynoucí

¹ KOONTZ H., WEIHRICH H. Management, str. 31. Praha: East Publishing, s.r.o., 1998. ISBN 80-7219-014-8

² TRUNEČEK a kol., Management v informační společnosti, str. 192. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1999, ISBN 80-7079-683-9

³ KOONTZ H., WEIHRICH H., Management, str. 559. Praha: East Publishing, s.r.o., 1998, ISBN 80-7219-014-8.

⁴ VODÁČEK L., VODÁČKOVÁ O. Management, teorie a praxe v informační společnosti, str. 188. Praha: Management Press, Ringier ČR, a. s., 1999, ISBN 80-85943-94-8

⁵ TRUNEČEK a kol., Management v informační společnosti, str. 192. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1999, ISBN 80-7079-683-9

z odhalování nedostatků, ale její smysl je v předcházení až eliminaci nedostatků, korekci stanovených cílů vzhledem k vnějšímu a vnitřnímu prostředí, změny v oblasti personálního plánování apod.

Charakter kontroly podtrhuje skutečnost, že čím více odpovídají kontroly specifické a struktuře plánů, tím lépe slouží manažerským potřebám.⁶

Důležité je však odlišit, co řídíme a co kontrolujeme. Přednost by měla být dána účinnému řízení, které motivuje zaměstnance, aby pracovali ve prospěch organizace, před drahými systémy vnitřní kontroly. Rozsah a četnost kontrol závisí také na etickém chování zaměstnanců, pro které jsou určité vzorce chování nepřijatelné.

Kontrolní techniky a přístupy bývají efektivní pouze tehdy, odhalují-li skutečné nebo potenciální odchylky od plánů při minimálních nákladech.⁷

2.2 Hlavní cíle kontroly

Hlavními cíli kontroly jsou:

- dosažení stanovených cílů a zajištění kvality prováděných činností (monitorování, hodnocení kvality, hodnocení zaměstnanců, evaluace, koordinace činností, vyhodnocení plánů, postupů, ve finanční oblasti audit)
- soulad s právními, případně vnitřními předpisy nebo pokyny zřizovatele (kontrola programů, vnitřních předpisů, finanční kontrola)
- ochrana majetku a finančních zdrojů (převážně finanční kontrola, vnitřní zabezpečení jednotlivých operací s majetkem a finančními zdroji)
- zajištění účelného, hospodárného a efektivního výkonu (finanční kontrola, audit apod.)

⁶ KOONTZ H., WEIHRICH H., Management, str. 557. Praha: East Publishing, s.r.o., 1998, ISBN 80-7219-014-8

⁷ KOONTZ H., WEIHRICH H., Management, str. 567. Praha: East Publishing, s.r.o., 1998, ISBN 80-7219-014-8

2.3 Základní kontrolní proces

Základní kontrolní proces se skládá se ze tří kroků:

- a) stanovení standardů
- b) měření vykonané práce vzhledem ke stanoveným standardům
- c) korekce odchylek od standardů a plánů ⁸

Mnoho systémů kontroly využívá informací zpětné vazby, která umožňuje zjistit odchylky od standardů a umožňuje realizaci korekčních opatření. Manažeři měří skutečně vykonanou práci, porovnávají naměřené hodnoty se standardy, identifikují a analyzují odchylky.⁹

2.3.1 Stanovení standardů

Standardy se nastavují na základě plánů organizace, jejich pomocí se vyhodnocuje vykonávaná práce a plnění stanoveného plánu. Vedoucí organizace by měl na základě dobře stanovených standardů posoudit postup prací, aniž by musel kontrolovat všechny podrobnosti plnění plánu.

Je mnoho druhů standardů. Mezi nejlepší patří verifikovatelné úkoly a cíle, jak je patrné z managementu cílů.¹⁰

2.3.2 Měření vykonané práce vzhledem ke stanoveným standardům

Posláním hodnocení je znát a racionálně využít profesní kvalifikaci zaměstnanců, vhodně rozvíjet jejich pracovní dráhu, motivovat je a přispět k spravedlivému odměňování. Hodnocení je důležité i pro kvalifikované posouzení reálnosti zvládnutí některých úkolů uvažovaných lidmi, jmenování do vyšších funkcí,

⁸ KOONTZ H., WEIHRICH H., Management, str. 544. Praha: East Publishing, s.r.o., 1998, ISBN 80-7219-014-8

⁹ KONNTZ H., WEIHRICH H., Management, str. 549. Praha: East Publishing, s.r.o., 1998, ISBN 80-7219-014-8

¹⁰ KOONTZ H., WEIHRICH H., Management, str. 545. Praha: East Publishing, s.r.o., 1998, ISBN 80-7219-014-8

změnu pracovního zařazení, převedení na jiná pracoviště, zvyšování kvalifikace, rekvalifikace, ukončení pracovního poměru.¹¹

Pokud se jedná o méně technické druhy prací, je obtížné nejen stanovení standardů, ale i hodnocení vykonané práce.

2.3.3 Korekce odchylek

Korekce odchylek vychází ze závěrů provedené kontroly a z návrhů opatření. Závěry mohou být v podstatě trojí:

- „nech být“ – tzn. že kontrolou nebyly zjištěny žádné problémy, vývoj řízené reality je v žádoucím stavu, takže žádná korigující či jiná opatření nejsou nutná,
- „proved' korigující opatření“ – k tomuto řešení se přistoupí v případě, kdy vývoj řízené reality se v dílčích oblastech odchyluje od žádoucího stavu, takže je třeba přijmout korigující opatření, která upraví řízenou realitu,
- „přijmi nové řešení“ – vyvíjí-li se řízená realita nežádoucím směrem nebo jsou-li zjištěny závažné nedostatky, je třeba přijmout nové zásadní rozhodnutí, které bude znamenat jiný směr řešení problému.¹²

Korekce odchylek je prováděna např. modifikací cílů, změnou v personálním obsazení, zvýšením kvalifikace zaměstnanců, využitím výpočetní techniky apod.

2.4 Analýza rizik

Používá se v oblasti finanční kontroly. Touto analýzou jsou identifikována nebo odhadována rizika, která mohou ovlivnit dosažení cílů organizace.

Riziko představuje pravděpodobnost, že nastane negativní jev, který ovlivní dosažení cílů organizace. Analýza rizik spočívá v jejich identifikaci.

¹¹ VODÁČEK L., VODÁČKOVÁ O., Teorie a praxe v informační společnosti str. 147. Management Press, Ringier ČR, a. s., 1999, ISBN 80-85943-94-8

¹² VEBER J. a kol., Management, základy, prosperita, globalizace, Management Press, Praha: 2003, ISBN 80-7261-029-5.

2.4.1 Prvky při analýze rizik

Při analýze rizik se vyskytují následující prvky:

- soulad se zákony, nařízeními apod.
- efektivita provádění operací
- bezpečnost práce z hlediska vedoucího orgánu veřejné správy
- důvěryhodnost výstupů vůči veřejnosti

Rizika mohou být jednak organizačního charakteru, finančního charakteru, vnější a vnitřní rizika jsou spojena se změnami organizačního charakteru, operačními a finančními riziky a riziky spojenými se změnami.

Změny organizačního charakteru:

- nejasně formulované odpovědnosti v organizačním řádu
- rozmělnění odpovědností mezi jednotlivé články řídicí struktury
- organizační řád neodpovídá skutečnosti
- nedostatečná interní kontrola – nejsou stanoveny a formalizovány postupy, není definován systém, jak reagovat na zjištěné anomálie
- jsou stanoveny chybné postupy nebo existující postupy nejsou respektovány

Operační rizika:

- není jasně definován postup prováděných operací
- je nedostatečně podchyceno vykonávání operací
- není správný dohled nad dodržováním termínů
- pozdní vyhodnocování výkazů

Finanční rizika:

- nejsou dostatečně zajištěny finanční transakce proti jejich zneužití (podpisové vzory)
- nedostatečně zajištěny toky u operací (komplikované operace, snadné podvody, úroky z prodlení apod.)

- nedostatečně zajištěné veřejné zakázky
- není dodržena výše, povaha rozpočtové položky
- účetnictví neodráží věrně realitu
- nedodržení právních předpisů, které může vést k trestnímu postihu zaměstnance

Rizika spojená se změnami

- dochází často k vnějším změnám (změny právních předpisů apod.)
- změny spojené se změnou organizační struktury a s řízením lidských zdrojů
- častá změna zaměstnanců v jednotlivých útvech nebo v celém orgánu

2.4.2 Nástroje používané při analýze rizik

Při analýze rizik používáme následující nástroje:

- obecný dotazník, zaměřuje se na vnitřní předpisy organizace – organizační schéma: jasná definice úkolů útvarů, vymezení pravomocí a odpovědností, systém ověřování informací, zavedení kontrolních mechanismů, postupů apod.
- dotazník pro jednotlivé útvary, který se zaměřuje na rozpracovanost vnitřních předpisů do jednotlivých útvarů a také na stanovení procesů a odpovědnosti za procesy v útvaru
- metoda brainstormingu
- metoda benchamirkingu (používají především auditoři)

Touto analýzou rizik vedoucí útvaru odhaduje nebo odhaluje procesy (oblasti), u kterých není výkon dostatečně ošetřen ve vnitřních předpisech, není nebo je nedostatečně stanovena odpovědnost a u kterých hrozí rizika (např. porušení právních předpisů, nedostatečná ochrana dat, selhání lidského faktoru apod.). Výstupem analýzy rizik je zavedení vnitřního kontrolního systému nebo plánu kontrol.

Vyhodnocuje rizika v oblasti organizační, finanční a případně i vnitřní a vnější rizika. Podle uvedeného výčtu je téměř analogická s cíly SWOT analýzy, ale je

zaměřena především na rizika související s dodržováním právních, vnitřních předpisů, postupů ve finanční oblasti a hospodaření s finančními prostředky.

Organizační složky státu a jejich příspěvkové organizace ji sestavují každoročně. Při prvním použití v organizaci slouží k nastavení vnitřního kontrolního systému, v dalších letech pak ke korekci tohoto systému a k odstranění nežádoucích jevů.

3 Supervize

Supervize vytváří nástroj k nalezení optimálního poměru mezi kontrolou a podporou zaměstnanců. Výhodou supervize je koordinace řízení a kontroly (zaměstnanci oceňují podporu, ale zároveň potřebují být informováni o tom, co se v organizaci děje). Supervize je tedy nejen řídicí proces, ale také i podpůrný proces směřující k uspokojení jednotlivců v rámci organizace.

Předností supervize je ujištění, že zaměstnanci dostávají pro svou práci potřebné zdroje a že s nimi nakládají správně, mají vliv na vykonanou práci a uvědomují si, že především plní cíle organizace, ale přitom realizují i své vlastní cíle a zájmy.

Organizační řád by měl obsahovat systém supervize – stanovení rozhodovací úrovně a odpovědnosti zaměstnanců.

4 Interní audit

Interním auditem se rozumí nezávislé a objektivní přezkoumávání a vyhodnocování operací a vnitřního kontrolního systému veřejné správy s cílem zhodnotit dodržování právních předpisů, opatření a vnitřních norem, účelné a efektivní vynakládání finančních prostředků, minimalizaci možných rizik, účinnost vnitřního kontrolního systému apod.

5 Kontrolní činnosti ve školství

Výkon kontroly ve školách a školských zařízeních z hlediska podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání je upraven zákonem č. 561/2004 Sb., ve znění pozdějších předpisů. Finanční a veřejnosprávní kontrolu upravuje zákon č. 320/2001 Sb. ve znění pozdějších předpisů. Z příslušných ustanovení zákona č. 65/1965 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, vyplývá povinnost vedoucích zaměstnanců kontrolovat podřízené zaměstnance a dávat jim k tomuto účelu pokyny a kontrolovat práci a pravidelně hodnotit poměr zaměstnanců k práci a k pracovnímu kolektivu.

Vnitřní kontrola představuje kontrolní činnosti ředitelů škol a školských zařízení v rámci jejich pravomoci a odpovědnosti za svěřené úkoly. Vytváří podmínky pro hospodárné, efektivní a účelné čerpání prostředků veřejného rozpočtu v souladu s oprávněními a činnostmi uvedenými ve zřizovací listině.

Efektivní vnitřní kontrola zabezpečuje včasné zjištění nedostatků a odhalení a vyhodnocení provozních a finančních rizik.

V § 12 zákona č. 561/2004 Sb., ve znění pozdějších předpisů, je uvedeno:

- Hodnocení školy se uskutečňuje jako vlastní hodnocení školy a hodnocení Českou školní inspekcí.
- Vlastní hodnocení je východiskem pro zpracování výroční zprávy o činnosti školy a jedním z podkladů pro hodnocení Českou školní inspekcí. Ministerstvo stanoví prováděcím právním předpisem rámcovou strukturu, pravidla a termíny vlastního hodnocení školy.
- Hodnocení vzdělávání ve školských zařízeních provádí Česká školní inspekce.
- Hodnocení vzdělávací soustavy v kraji provádí krajský úřad ve zprávě o stavu a rozvoji vzdělávací soustavy v kraji. Hodnocení vzdělávací soustavy České republiky provádí ministerstvo ve zprávě o stavu a rozvoji vzdělávací soustavy České republiky a Česká školní inspekce ve své výroční zprávě.

- Hodnocení školy a školského zařízení může provádět také jejich zřizovatel podle kritérií, která předem zveřejní.

Z výše uvedeného výčtu vyplývá nutnost stanovení standardů hodnocení ze strany škol a školských zařízení, ale i ze strany MŠMT, ČŠI a případně zřizovatele. Ačkoliv právní předpis používá termín hodnocení, ve školství je používán termín evaluace.

5.1 Standardy hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání

Ve školství by měly v budoucnu standardy hodnocení vycházet převážně z cílů daných zákonem č. 561/2004 Sb., ve znění pozdějších předpisů, zapracovaných do rámcových vzdělávacích programů až do školních vzdělávacích programů (ze strany ředitele školy až do úrovně třídních vzdělávacích programů).

5.2 Hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání

Česká školní inspekce se podle ustanovení § 173 zákona č. 561/2004 Sb., ve znění pozdějších předpisů, prakticky stala nezávislou organizační složkou státu (ustanovení, že zřizovatelem ČŠI je MŠMT bylo z nového školského zákona vypuštěno).

Závislost České školní inspekce na MŠMT je však dána § 174 odst. 3 výše uvedeného zákona, podle kterého Česká školní inspekce předkládá MŠMT ke schválení plán hlavních úkolů a kritéria hodnocení škol a školských zařízení.

Podle výše cit. zákona je hlavním kritériem hodnocení prováděného Českou školní inspekcí „účinnost podpory rozvoje osobnosti dítěte, žáka, studenta a dosahování cílů vzdělávání ze strany škol a školských zařízení“. Česká školní inspekce při tom vychází z vlastního hodnocení školy, které je jedním z podkladů pro hodnocení školy inspekcí.

Vzhledem k tomu, že rámcové vzdělávací programy pro některé druhy vzdělávání jsou ve stadiu rozpracovanosti, bude inspekční činnost v přechodném

období hodnotit postup kurikulární reformy a v souladu s plánem hlavních úkolů ČŠI bude tématicky zaměřena. Pro jednotlivé projekty (tématicky zaměřené inspekce) podle plánu hlavních úkolů jsou vytvářeny samostatné zadávací dokumentace.

Procesy hodnocení a kontroly práce škol jsou založeny na uplatnění souboru ukazatelů, kritérií a nástrojů, které umožňují zjišťovat, hodnotit a kontrolovat činnost škol v rozsahu vymezeném příslušnými zákony. Analýza získaných poznatků umožňuje včas signalizovat závažné jevy, k nimž ve školství dochází.

Ve vztahu k průběhu výuky je posuzováno plánování a příprava na výuku, personální zabezpečení výuky, materiálně technické podmínky, organizace výuky, vyučovací metoda, motivace žáků, interakce a komunikace, hodnocení žáků.

Kritéria hodnocení škol a školských zařízení pro inspekční činnost v příslušném školním roce uveřejňuje po schválení MŠMT ČŠI na svých [www. stránkách](#).

Jedním z kritérií ČŠI je hodnocení řízení a organizace chodu škol a výsledky tohoto hodnocení uvádí ČŠI u jednotlivých typů škol a školských zařízení ve výroční zprávě.

Poznatky inspekce o řízení škol začínají ukazovat na příznivé efekty vzdělávání ve školském managementu. Ředitelé, kteří se ho zúčastňují nebo již vzdělávání ukončili, prokazatelně využívají získané vědomosti a dovednosti ve vlastní řídicí činnosti (VZ, ZŠ str. 9). Většina ředitelů se po absolvování funkčního studia lépe orientuje v právní a ekonomické problematice, v plánování, organizování a částečně také ve využívání výsledků kontrolní činnosti.¹³

Zatímco se ředitelé škol podle příslušných ustanovení zákona č. 561/2004 Sb., ve znění pozdějších předpisů a zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, systematicky vzdělávají ve školském managementu, vzdělávání školních inspektorů podobného zaměření není realizováno (také z důvodu vysokých finančních nákladů – dopad na rozpočet ČŠI cca 1 – 1,5 mil. Kč ročně). Do vstupního vzdělávacího bloku, pořádaného Českou školní inspekcí, je pro začínající inspektory zařazeno „řízení školy“, pro vedoucí zaměstnance ČŠI je určeno vzdělávání v rámci Institutu státní správy.

¹³ Výroční zpráva České školní inspekce za školní rok 2004/2005, str. 15.

Hodnocením výsledků ve vzdělávání se mimo vlastní školy a školská zařízení a ČŠI zabývají další subjekty. Jedním z nich je CERMAT (Centrum pro zjišťování výsledků ve vzdělávání), který v současné době ověřuje stav přípravy na maturitní zkoušku podle zákona č. 561/2004 Sb., ve znění pozdějších předpisů, a připravuje srovnávací testy pro žáky 5. a 9. ročníků.

5.3 Vnější finanční kontrola

Vnější kontrola ve školství ve smyslu zákona č. 320/2001 Sb., je prováděna především zřizovatelem, Českou školní inspekcí, orgány veřejné správy, finančními úřady a dalšími institucemi (správa sociálního zabezpečení, zdravotní pojišťovny, kontrola hygienických, požárních, stavebních předpisů, BOZP apod.).

Součástí vnější kontroly je veřejnosprávní kontrola, která prověřuje nakládání s prostředky státního rozpočtu a dodržování právních předpisů. Úkolem této kontroly je zjistit, zda jsou prostředky státního rozpočtu využívány ke stanoveným účelům, zda nejsou zneužívány nebo zadržovány - nedošlo-li k porušení rozpočtové kázně. Z titulu zřizovatele vyplývá oprávnění kontrolovat nejen nakládání s prostředky státního rozpočtu, ale samozřejmě se všemi prostředky kontrolovaného subjektu, dodržování právních předpisů, pokynů zřizovatele, vnitřních předpisů, účetnictví, různých evidencí, smluv apod.

Tato kontrola se dělí na:

- kontrolu předběžnou (plánovaný finanční závazek je kontrolován z hlediska účelnosti, hospodárnosti, efektivnosti, rozpočtových prostředků, otevřených bankovních limitů, právních předpisů před zadáním objednávky nebo uzavřením smlouvy)
- kontrolu průběžnou (prověření podmínek např. podle faktury – výše úhrady, počet kusů, včasnost záznamu do účetnictví apod.)
- kontrolu následnou (kontrola dodržení stanovených rozpočtů, smluv, projektů, dodržení hospodárnosti, účelnosti, efektivnosti apod.)

5.3.1 Zaměření vnější finanční kontroly ze strany ČŠI

Vnější kontrola ze strany ČŠI (veřejnosprávní kontrola podle příslušných ustanovení zákona č. 320/2001 Sb., ve znění pozdějších předpisů, a zákona č. 552/1991 Sb., o státní kontrole, ve znění pozdějších předpisů) je zaměřena na nakládání s prostředky státního rozpočtu a dodržování právních předpisů.

Nejčastější protokolární zjištění zaznamenává (seřazeno sestupně podle počtu zjištění):

- porušení zařazení zaměstnanců do platových tříd a stupňů
- porušení ustanovení zákona o statistické službě
- porušení věcnosti a úplnosti vystavování platových výměrů
- BOZP
- porušení příslušných ustanovení zákona o cestovních náhradách
- porušení tvorby přidělu a čerpání prostředků FKSP
- porušení zákona o účetnictví
- nedodržení čerpání účelových prostředků (čerpání na jiný účel)
- porušení výše přiznaných příplatků za vedení a zvláštních příplatků
- porušení náležitostí týkajících se dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr
- nedodržení závazných ukazatelů mzdové regulace
- použití neinvestičních prostředků státního rozpočtu na investice a naopak.

5.3.2 Další kontrolní orgány

Zřizovatel školy nebo školského zařízení může provádět kontrolu ve všech oblastech činnosti. Dále jsou nejčastěji prováděny kontroly organizacemi správy

sociálního a zdravotního zabezpečení, Úřadu práce, Inspektorátu bezpečnosti práce, hygieny apod.

V oblasti finančního hospodaření jsou prováděny kontroly např. finančními úřady, ministerstvem financí, poskytovatelem např. grantu, u organizačních složek státu a jimi zřízených příspěvkových organizací provádí kontrolu NKÚ apod. Lze očekávat i kontroly úředníků Evropské unie při využívání prostředků ESF.

5.4 Analýza rizik

Organizační složky a jejich příspěvkové organizace ji sestavují každoročně. Při prvním použití v organizaci slouží k nastavení vnitřního kontrolního systému, v dalších letech pak ke korekci tohoto systému a k odstranění nežádoucích jevů.

6 Kontrolní činnost ředitele školy

Cílem kontrolní činnosti každého ředitele školy je sledování a vyhodnocování informací o:

- plnění školního vzdělávacího programu
- úrovni a výsledcích práce školy, jejích zaměstnanců a žáků
- dodržování platných právních, vnitřních předpisů a pokynů zřizovatele
- správnosti vedení účetnictví
- správnosti personální, platové a mzdové agendy včetně odvodů
- čerpání finančních prostředků (mzdové prostředky, neinvestiční, investiční výdaje, účelové zdroje, dotace, prostředky FKSP apod.)
- inventarizaci
- správě a ochraně majetku
- nájmech a pronájmech bytových a nebytových prostor
- stavu BOZP, PO
- plnění hygienických předpisů
- plnění úkolů CO
- doplňkové a jiné činnosti
- vyřizování stížností, oznámení a podnětů
- poskytování informací
- dalších specifických oblastech činnosti

V této souvislosti je třeba si uvědomit, že každá lidská činnost vyžaduje nejprve podporu, poté „kolegiální kontrolu“ a následně kontrolu jako takovou (kontrola ředitele, supervize apod.). Příliš časté vykonávání kontroly určitých oblastí může být pro zaměstnance frustrující až demoralizující. Kontrolám v oblasti finančního hospodaření se musí ředitel školy věnovat častěji.

Získané informace využívá ředitel školy při evaluačním procesu, při hodnocení práce zaměstnanců a na základě výsledků z kontrolovaných oblastí realizuje odpovídající opatření k odstranění případných nedostatků a ke zkvalitnění činnosti školy.

7 Zavedení vnitřního kontrolního systému

Při zavádění vnitřního kontrolního systému je nutno odpovědět si na otázky:

- co chci kontrolovat
- zda mám stanovenou vizi nebo plán organizace a způsob jejího hodnocení
- jsou stanovena kritéria hodnocení zaměstnanců
- naleznou dostatek informací a podkladů ke kontrole
- mám nastavený systém odpovědností
- jsou zaměstnanci, kteří budou kontrolovat proškoleni
- budu schopen ze získaných informací sestavit plán kontrolní činnosti
- a na základě plánu budu schopen výsledky vyhodnotit?

Z uvedeného přehledu se dá odvodit, že dobře nastavený kontrolní systém by měl obsahovat:

a) princip univerzálnosti

Kontrola je vykonávána u všech činností – používá se především v oblasti finančního hospodaření, ale tento princip je využitelný i v oblasti pracovního výkonu a hodnocení organizace. Při kontrole jsou používány pouze takové postupy, které umožňují souvztažnou kontrolu a vzájemnou kontrolu mezi jednotlivými články, supervizi vedoucího pracovníka.

b) princip stálosti

Kontrola je účinná pouze za předpokladu, že je stabilizovaná struktura organizace. V praxi to znamená, že účinnost kontroly se snižuje při častých změnách vlivů vnějšího a vnitřního prostředí (změny v organizační struktuře, fluktuace zaměstnanců apod.).

c) princip informací a dokumentace

Znamená, že informace, které mohou mít charakter právní (zřizovací listina, smlouvy, právní předpisy týkající se poslání organizace, podpisové vzory, předepsaná dokumentace školy apod.), správní (řád školy, výroční zpráva apod.) a účetní (finanční

výkazy, účetní doklady, deníky, rozpis rozpočtu apod.) musí být řádně archivovány při dodržení lhůt pro uchování.

Příprava interního předpisu k vnitřní kontrole vychází zejména z hodnocení činnosti školy za uplynulý rok ve všech oblastech, z výsledků vnitřní kontrolní činnosti za uplynulé období, výsledků veřejnosprávních a ostatních kontrol provedených kontrolními orgány v uplynulém období, z výsledků hospodaření v hlavní a doplňkové/jiné činnosti (účetní výkazy, rozbor hospodaření školy, inventarizace majetku a závazků apod.), personálního obsazení, povinností daných právními předpisy a předpisy a pokyny zřizovatele a z dalších specifík školy.

Pro zavedení vnitřního kontrolního systému je nutné prověřeni organizačního schématu, zda obsahuje logický sled navazujících úkolů a činností, které je třeba vykonat jak z hlediska předmětu činnosti, tak z hlediska rozmístění pracovních pozic a delegování pravomocí a dalších vnitřních předpisů, zabývajících se kontrolními procesy (předpis o účetnictví, o nakládání s majetkem, platový předpis apod.).

Organizační řád musí být koncepčně připravený, má obsahovat rozmístění pracovníků a alespoň základní delegování pravomocí v ekonomické oblasti a zohledňovat hlavní činnost školy. Pokud tento řád neobsahuje rozpracování činností v oblasti finančního hospodaření, upravuje tyto činnosti zpravidla předpis o účetnictví nebo o nakládání s majetkem apod.

Je třeba se vyvarovat přílišné podrobnosti: čím podrobnější jsou interní předpisy, tím nepřehlednější je celková situace.

7.1 Použití analýzy rizik při tvorbě vnitřního kontrolního systému v oblasti finančního hospodaření

Nejprve je nutné zmapovat procesy ve všech rovinách až k jednotlivcům, které mohou ovlivnit soulad hospodaření s finančními prostředky s právními nebo vnitřními předpisy.

V další etapě je třeba zjistit, jaké hrozby a překážky brání v dosažení stanovených procesů a určit také pravděpodobnost jejich výskytu a případného dopadu.

Na základě tohoto hodnocení můžeme určit priority a označit proces, který vyžaduje nejvíce pozornosti.

Nejčastější používanou formou pro vyhodnocení stávajícího stavu je dotazník, který je předáván ve větších organizacích útvarům, zajišťujícím finanční hospodaření, v menších organizacích jednotlivým zaměstnancům.

Dotazníky k provedení analýzy rizik je výhodnější nahradit pracovní skupinou, která může určit rizika a další postupy pomocí metody brainstormingu. Výsledkem její práce je nalezení shody v oblasti rizik, která škole hrozí a způsobů, jak tato odhalená rizika ošetřit. Pracovní skupina by měla dojít ke shodě v otázce zařazení rizik mezi vysoká nebo nízká, kterou míru rizika může škola podstoupit, které lze zcela eliminovat nebo alespoň snížit a navrhnout, jaké kontrolní mechanismy by měly být v organizaci zavedeny (příklady v přílohách 1 – 3).

7.2 Stanovení standardů

Standardy se nastavují na základě plánů organizace, jejich pomocí se vyhodnocuje vykonávaná práce a plnění stanoveného plánu. Ředitel školy by měl na základě dobře stanovených standardů posoudit postup prací a pracovní výkon zaměstnanců, aniž by musel kontrolovat všechny podrobnosti plnění plánu.

7.2.1 Standardy v oblasti hodnocení pracovního výkonu

Systematické a pravidelné hodnocení zaměstnanců je podle zákoníku práce zákonnou povinností vedoucích pracovníků na všech stupních řízení. Cílem hodnocení pracovníků je získat co nejvíce informací o zaměstnanci, které povedou k jeho dalšímu pracovnímu rozvoji a k jeho osobnímu růstu a tím i ke zkvalitnění práce celé školy.

Cílem hodnocení pracovníků je:

- určit splnění nároků daných na pracovní místo, míru identifikace s vlastní prací, případně odhalit rezervy ve výkonu
- odhalit potřebu dalšího vzdělávání, prohlubování nebo zvyšování kvalifikace

- odhalit problémové nebo naopak silné stránky pracovního výkonu a silné a slabé stránky ve vztazích ke spolupracovníkům, žákům

Má-li hodnocení splnit svůj účel, musí pomoci rozvoji pracovních výkonů a napomůže také k efektivnímu dosahování cílů školy. Efekt hodnocení záleží nejen na dovednostech hodnotitele, ale i na jeho přístupu k němu. Nemělo by se stát prostředkem sankcí vůči podřízeným zaměstnancům. Využívá se k rozvoji pracovního potenciálu každého zaměstnance. Jeho posláním je především motivovat zaměstnance k tomu, aby pracovní úkoly bral za své, aby byl iniciativní, aby nehledal důvody proč nelze úkol splnit, ale hledal způsoby, jak je možné problémy řešit. Má podpořit pracovní iniciativu, týmovou práci, otevřenost v komunikaci a pracovních vztazích a sloužit k určení jasných pravidel hry.

V odborné literatuře je popisováno a v praxi je aplikováno mnoho metod hodnocení a výběru hodnotících kritérií. Při jejich koncipování je nutno vycházet ze specifík profese a konkrétní práce dané kategorie zaměstnanců, z postavení pracovníka ve struktuře organizace a míry jeho odpovědnosti (např. podle pracovní náplně, organizačního schématu apod.), z charakteru cílů organizace a z hodnot, které jsou v organizaci uznávány.

Kritéria se stanoví podle profesního zaměření pracovníka. Je možné si nadefinovat oblasti kritérií, které jsou obecně platné pro všechny profese (například pracovní a sociální chování, smysl pro osobní odpovědnost, schopnost organizovat, rozhodovat, aplikovat teorii do praxe, práce v týmu apod.) a doplnit je pro každou pracovní pozici specifickými kritérii (např. využívání znalostí a dovedností, kvalita dosažených výsledků a způsobilost vykonávat konkrétní práci apod. Na výběru kritérií by se měli podílet zaměstnanci školy a s vybranými kritérii mají být zaměstnanci seznámeni.

V minulosti byla nejvíce používána metoda hodnocení volným popisem. Metoda hodnocení volným popisem je nevýhodná v tom, že do hodnocení se mohou promítnout osobní pocity hodnotitele, jeho nižší komunikační obratnost apod.

Dalšími metodami hodnocení je hodnocení srovnáváním se stanovenými cíly, srovnáváním s jinými zaměstnanci (vhodné jako podklad pro odměňování), hodnocení podle kritických případů (posouzení výrazně dobrých a také výrazně špatných výsledků

za určité sledované období), hodnocení dotazníky (používá se jako podpůrná metoda hodnocení), hodnotící pohovor. Přípravou hodnocení může být i sebehodnocení. V praxi je používána kombinace více metod

Vzhledem k tomu, že ve školství jsou stanoveny klíčové kompetence stanovenými cíly vzdělávání a rámcovými vzdělávacími programy, bude nejlépe vyhovovat hodnocení podle cílů, které spočívá v nasměrování zaměstnanců jedním směrem. V průběhu rozkladu cílů (rozboru) pomocí kritérií, na jejichž výběru by se měl zaměstnanec podílet, se zaměstnanec identifikuje s jejich plněním – lépe se vyjasní jeho přínos pro celek.

Výsledky hodnocení jsou určeny především k využití při:

- dlouhodobém plánování personálních změn, optimalizaci struktury zaměstnanců, k řízení profesní dráhy zaměstnanců, zjišťování dalšího kvalifikačního rozvoje
- odměňování zaměstnanců
- sebepoznání zaměstnanců
- vytváření a zlepšování pozitivního klimatu na pracovišti
- nalézání a řešení problémů v pracovním procesu

7.2.2 Standardy hodnocení průběhu vzdělávání ve školách a školských zařízeních

Zákon č. 561/2004 Sb., ve znění pozdějších předpisů, mimo jiné stanovuje nová pravidla pro hodnocení vzdělávání a škol. Východiskem pro tvorbu kritérií hodnocení musí být klíčové kompetence stanovené rámcovými vzdělávacími programy a obecnými cíli vzdělávání danými výše cit. zákonem.

Přípravou na hodnocení vzdělávání a práce školy je tvorba kritérií pro jednotlivé oblasti a jejich hodnotící škály. Kritéria jsou nastavena tak, aby pokrývala hodnocení plnění cílů vzdělávání (cílů konkrétní školy nebo školního vzdělávacího programu, pokud je vypracován) učiteli i žáky a mají obsahovat nejméně tři hlavní okruhy: klima školy, průběh vzdělávání a výsledky vzdělávání.

Pro jednotlivé okruhy je třeba za pomoci např. dotazníkového šetření, hospitací, analýzy SWOT, hodnocení žáků, dokumentace školy vybrat konkrétní body, které popisují i podstatné rysy práce učitele a k nim odpovídající projevy žáka.

Kritéria pro hodnocení vzdělávání a práce školy jsou i základem pro tvorbu kritérií hodnocení pedagogických pracovníků školy.

Česká školní inspekce vytvořila za spoluúčasti učitelů, ředitelů škol, pracovníků VÚP a studentů PF UK pomůcku pro vlastní hodnocení základní školy, která je umístěna na jejích www. stránkách. Vybraná kritéria lze modifikovat i na jiné druhy škol.

7.2.3 Standardy v oblasti hospodaření s finančními prostředky

Přijetí zákona č. 320/2001 Sb., ve znění pozdějších předpisů, zařadilo mezi kontrolní procesy kontrolu použití finančních prostředků z hlediska účelnosti, hospodárnosti a efektivnosti.

Tuto kontrolu lze objektivně a nestranně vykonávat pouze za podmínky, že jsou stanovena kritéria a případné odchylky od těchto kritérií. Stanovená kritéria se stávají součástí vnitřních předpisů. Není však třeba zabíhat do zbytečných podrobností.

Určení kritérií hospodárnosti je obtížné, protože pouze malý rozsah těchto kritérií je zapracován do právních předpisů. Jedná se především o technické normy a některá kritéria daná právními předpisy o hospodaření s finančními prostředky (např. rozpočtová pravidla, cestovní náhrady, stravování zaměstnanců i žáků apod.). Kritériem pro posouzení hospodárnosti je prověření, zda požadovaný nákup, dodávka zboží, služby, práce apod. není možné při vynaložení přiměřeného (odpovídajícího) úsilí zajistit levněji – tedy cena byla posouzena z hlediska možné úspory vynakládaných finančních prostředků. Pro posouzení hospodárnosti lze použít cenu obvyklou v místě, srovnávací metodu apod. Hospodárností se rozumí vynakládání co nejnižších nákladů na danou činnost za dodržení přiměřené kvality.

Kritériem pro posouzení účelnosti je zhodnocení, zda výdaj je nezbytný a slouží k dosahování cílů organizace stanovených např. ve zřizovací listině .

Kritériem pro posouzení efektivnosti je zvážení, zda zvolený postup řešení je správný a vhodný a odpovídá plněnému úkolu (cíli).

Vzhledem k tomu, že většina standardů a kritérií pro objektivní posuzování veřejných výdajů není obsažena v právních předpisech nebo v technických normách, jsou potřebné standardy (kritéria, normy, limity) vymezovány ve vnitřních předpisech organizace (např. náhrady cestovních výdajů, příspěvek zaměstnavatele na stravovací poukázku nebo na úhradu ve stravovacím zařízení, platové a mzdové podmínky apod.).

7.3 Formy a prostředky vnitřní kontroly

Jako formy a prostředky vnitřní kontroly jsou používány:

- vnitřní evaluace
- hodnocení individuálních výsledků žáků
- pozorování
- řízené rozhovory
- hospitace
- dotazníky, ankety zadávané zákonným zástupcům žáků, žákům, zaměstnancům
- kontrola dokumentace školy (včetně personální, spisové a hospodářské)
- kontrola dodržování právních předpisů, metodických pokynů a pokynů zřizovatele (při kontrole před vznikem závazku jsou eliminovány nežádoucí jevy)
- průběžná kontrola uskutečněných nebo uskutečňovaných hospodářských operací, průběhu staveb, rekonstrukcí
- výroční zpráva a rozbor hospodaření/roční zpráva
- následná kontrola vybraných okruhů (např. hospodaření s majetkem, likvidace škod apod.)

7.4 Interní audit

Interní audit zajišťuje podle zákona č. 320/2001 Sb., ve znění pozdějších předpisů, nezávislý útvar nebo zaměstnanec.

Zřizovatel školy nebo školského zařízení může stanovit, že interní audit nebude ve škole nebo školském zařízení ustanoven a interní audit bude vykonáván přímo zřizovatelem.

7.5 Tvorba interního předpisu k zajištění vnitřní kontroly

Interní předpis by měl za předpokladu existence ještě dalších vnitřních předpisů (o účetnictví, o hospodaření s majetkem apod.) obsahovat:

- rozdělení kompetencí zaměstnanců v souladu s organizačním řádem
- zajištění koordinace činností na kontrolním úseku
- zajištění řídicí finanční kontroly
- kritéria hodnocení
- způsob evidence kontrolních zjištění
- plán hlavních úkolů v hospitační a kontrolní oblasti
- způsob předkládání kontrolních zjištění
- lhůty pro předkládání informací, dokladů, dokumentů a přehledů

Je třeba dbát na:

- předcházení možnosti realizace nezákonných činností – rozdělení hospodářských agend
- dodržení řetězce zpracování hospodářské agendy tak, aby byl prakticky každý zaměstnanec v řetězci kontrolován
- dodržení zásady, že v rámci školy nemohou existovat osoby nebo činnosti, které by byly výjimkou z přijatých pravidel

7.5.1 Stanovení termínů

Do interního předpisu lze vložit přesně stanovené termíny např.:

kontrola závazných ukazatelů rozpočtu	průběžně /měsíčně
kontrola čerpání rozpočtu podle účetních sestav	měsíčně a vždy před čtvrtletní účetní závěrkou
kontrola čerpání účelových prostředků v návaznosti na stanovený účel	měsíčně a před účetní závěrkou
kontrola včasnosti, věcné a časové správnosti účetnictví, průkaznosti záznamů, postupů účtování apod.	alespoň čtvrtletně před účetní závěrkou
kontrola na limit na bankovních účtech podle předčísli	při předběžné kontrole
kontrola zaúčtování podle rozpočtové skladby	měsíčně
kontrola inventarizace	po provedení před účetní závěrkou
kontrola stavu investiční výstavby – postup prací apod.	průběžně
kontrola dodržování termínů daných předpisy k provádění určitých činností nebo předkládání zpráv, informací apod.	podle termínu předložení s tím, že je výhodnější eliminovat případné nedostatky předběžnou kontrolou

7.5.2 Příklad kontroly čerpání rozpočtu

Kontrola čerpání rozpočtu je nutné se věnovat již při schvalovacím procesu některých výdajů (lze předejít nedostatkům jako je úhrada investičního výdaje z neinvestičních prostředků, použití účelových prostředků na jiný účel, než byly poskytnuty apod.).

Pro usnadnění kontroly čerpání by měly být přímé vzdělávací výdaje a účelové prostředky vedeny v účetnictví samostatně nebo pod účelovým (analytickým) znakem.

Měsíční vyhodnocení čerpání rozpočtu je prováděno nejen porovnáním na schválené závazné ukazatele a rozpočtové položky, ale i na uvolněný limit čerpání finančních prostředků na jednotlivých bankovních účtech.

Dále se měsíčně porovnávají originální výpisy z účtů na hlavní účetní knihu.

V intervalech daných vnitřním předpisem (minimálně čtvrtletně k účetní závěrce) je uskutečňována kontrola pokladny, skladové evidence, skladů, cenin apod. a v závěru kalendářního roku (k 31. 12.) inventarizace majetku, závazků, pohledávek a účtů.

8 Vlastní šetření

Z výsledků kontrol hospodaření škol, které jsou zveřejňovány nejen v tisku, ale také ve výročních zprávách ČŠI, vyplývá, že podstatná část problémů na školách zřizovaných MŠMT nebo územními samosprávnými celky je pravděpodobně mnohdy zapříčiněna nedostatečným personálním obsazením na úseku zajišťujícím ekonomické činnosti a obtížností dané problematiky pro ředitele škol, kteří mají především pedagogické vzdělání.

8.1 Cíle šetření

Cílem šetření je na základě získaných odpovědí zjistit stav zabezpečení finančního hospodaření a finanční kontroly u vybraného vzorku škol a odhalit slabá místa.

8.2 Stanovení hypotéz

Stanovila jsem následující hypotézy:

- H₁: Ředitelé škol, kteří hodnotí ekonomickou oblast jako obtížnou nemají dostatečné personální obsazení na zabezpečení ekonomických činností a finanční kontroly.
- H₂: Malé školy bez systemizovaných míst hospodářských pracovníků jsou ohroženy tím, že ředitelé věnují neúměrné množství času na ekonomické zabezpečení.
- H₃: Na hodnocení obtížnosti oblastí a na pracovní zatížení ředitele školy má vliv personální obsazení v oblasti ekonomických činností.

8.3 Realizace šetření

Pro ověření stanovených hypotéz byl připraven autorský dotazník, který se skládal z 15 částí se zaměřením na zvolenou problematiku (příloha 4). Z toho dvě části identifikovaly respondenty tak, aby mohli být zařazeni do cílových skupin.

Vlastní průzkum se uskutečnil v průběhu prosince roku 2005 a ledna roku 2006.

Dotazníky byly v prvním kole zaslány 60 ředitelům pražských základních škol na elektronické adresy uvedené v rejstříku škol na www stránkách ÚIV podle jednotného kritéria – základní škola bez dalších součástí. Šestnáct dotazníků se vrátilo z důvodu již neexistující elektronické adresy ředitele školy. Ze zbylého počtu 44 oslovených ředitelů, zaslalo vyplněný dotazník sedm. Návratnost dotazníku z počtu doručených činila 16 %.

Proto původní záměr realizovat průzkum pouze na pražských základních školách nemohl být splněn.

Ve druhém kole bylo osloveno 20 ředitelů základních škol v rámci republiky, byl proveden náhodný výběr. Došlo 11 odpovědí, 3 dotazníky byly vráceny jako nedoručitelné, 6 ředitelů neodpovědělo. V tomto kole odpovědělo 65 % oslovených z celkového počtu doručených dotazníků..

Návratnost dotazníku byla tedy z celkového počtu 61 doručených v obou kolech dotazníkového šetření 30 % (viz graf 1).

Graf 1



Výsledky průzkumu nemusí být vzhledem k nízkému počtu odpovědí zcela signifikantní přesto však mohou do určité míry odrazet jevy a údaje, které vyjadřují všeobecný stav.

8.4 Zpracování odpovědí

Odpovědi respondentů byly statisticky zpracovány. U některých okruhů byla použita převážně forma aritmetického průměru.

Při zpracovávání výsledků byly vyřazeny 3 okruhy otázek, které, jak se ukázalo, nejsou přínosem k dané problematice.

Celkové výsledky byly umístěny do tabulek, některé z nich pro větší názornost byly zobrazeny ve formě grafů.

8.5 Základní soubor respondentů

Respondenty průzkumu se stalo 18 ředitelů základních škol, z toho 10 mužů a 8 žen. Všechny vybrané školy jsou povinny zavést vnitřní kontrolní systém podle zákona č. 320/2001 Sb., ve znění pozdějších předpisů.

Podsoubory respondentů:

- podle velikosti školy (podle počtu pedagogických pracovníků)
- podle pohlaví

První podsoubor 18 základních škol, z toho:

1. skupina – 7 základních škol s počtem pedagogických pracovníků 1 až 20
2. skupina – 11 základních škol s počtem pedagogických pracovníků 21 až 55

Druhý podsoubor tvoří 7 základních škol s celkovým počtem pedagogických pracovníků 1 až 20. V tomto podsouboru odpovědělo 5 žen a 2 muži a 11 základních škol s počtem pedagogických pracovníků 21 až 55, ve kterém je 8 mužů a 3 ženy.

Třetí podsoubor tvoří v každé skupině ředitelé škol, kteří hodnotili jako obtížnou jinou oblast, než ekonomickou.

8.6 Ověření hypotéz

8.6.1 Hypotéza H₁

Ředitelé škol, kteří hodnotí ekonomickou oblast jako obtížnou, nemají dostatečné personální obsazení na zabezpečení ekonomických činností a finanční kontroly

Podkladem k ověření této hypotézy byly okruhy dotazníku, týkající se personálního obsazení škol v oblasti finančního hospodaření a jeho vlivu na podíl času, který věnuje ředitel školy na zabezpečení výše uvedené oblasti v členění na ekonomické, personální činnosti, finanční kontrolu a ostatní kontrolu.

Z uskutečněného šetření vyplývá, že v 1. skupině nejsou místa hospodářských pracovníků systemizována. 100 % škol zajišťuje zpracování účetnictví odbornou firmou. Ředitelé využívají k zabezpečení ekonomických činností a v oblasti finanční kontroly podle zákona č. 320/ 2001 Sb., ve znění pozdějších předpisů, své zástupce, ostatní zaměstnance nebo odborné firmy. V této skupině byla hypotéza potvrzena.

Ve 2. skupině bylo zjištěno celkové zastoupení v personálním obsazení:

- 100 % pracovní místo ekonoma
- 45 % pracovní místo hospodářky
- 27 % pracovní místo účetní
- 27 % pracovní místo personalisty
- 55 % zpracování účetnictví zajišťuje odborná firma
- 18 zajišťuje zpracování účetnictví kombinací účetního v hlavním pracovním poměru a odbornou firmou
- 27 % škol má obsazena alespoň 3 pracovní místa hospodářských pracovníků (18 % z těchto škol přesto používá ke zpracování účetnictví odbornou firmu)
- 36 % z těchto škol obsazuje tyto pozice v kombinaci ekonom – hospodářka

V této skupině je 10 škol, které hodnotí ekonomickou oblast jako obtížnou. Personální obsazení je podle zjištění ve školách této skupiny zastoupeno:

- 100 % pracovní místo ekonoma
- 40 % pracovní místo hospodářky
- 30 % pracovní místo účetní
- 30 % pracovní místo personalisty
- 60 % škol zpracování účetnictví zajišťuje odborná firma
- 20 % škol zajišťuje zpracování účetnictví kombinací účetního v hlavním pracovním poměru a odbornou firmou
- 30 % škol má obsazena alespoň 3 pracovní místa hospodářských pracovníků (30 % z těchto škol přesto používá ke zpracování účetnictví odbornou firmu)
- 40 % škol obsazuje tyto pracovní pozice v kombinaci ekonom – hospodářka (nejčastější zastoupení)

Při členění podle pohlaví ředitelů škol ve školách řízených muži je zastoupeno:

- 100 % škol pracovní místo ekonoma
- 29 % škol pracovní místo hospodářky
- 29 % škol pracovní místo účetní
- 29 % škol pracovní místo personalisty
- 57 % škol zpracování účetnictví zajišťuje odborná firma
- 43 % škol zajišťuje zpracování účetnictví kombinací účetního v hlavním pracovním poměru a odbornou firmou
- 29 % škol má obsazena 3 pracovní místa hospodářských pracovníků (25 % z nich používá ještě ke zpracování účetnictví firmu)
- 29 % škol je nejčastější kombinace pracovních míst ekonom – hospodářka
- 14 % škol pouze pracovní místo v kombinaci ekonom – účetní

- 14 % škol pouze pracovní místa v kombinaci ekonom – hospodářka

Ve školách řízených ženami:

- 100 % škol pracovní místo ekonoma
- 67 % škol pracovní místo hospodářky
- 33 % škol pracovní místo účetní
- 33 % škol pracovní místo personalisty
- 67 % škol zajišťuje zpracování účetnictví odborná firma
- 0 % škol zajišťuje zpracování účetnictví kombinací účetní v hlavním pracovním poměru a odborné firmy
- 67 % škol má obsazena 3 pracovní místa hospodářských pracovníků (33 % z nich používá ke zpracování účetnictví ještě odbornou firmu)
- 100 % škol využívá kombinace pracovních míst ekonom – hospodářka
- 0 % škol pouze pracovní místo v kombinaci ekonom – účetní
- 33 % škol pracovní místo v kombinaci ekonom – hospodářka

U škol, kde ředitel hodnotí ekonomickou oblast jako obtížnou je celkem vysoký podíl na zajišťování zpracování účetnictví odbornou firmou.

Ve srovnání se školami, které hodnotí jako obtížnou jinou oblast než ekonomickou, tyto školy využívají kombinaci pracovních míst ekonom – hospodářka, zpracování účetnictví zajišťuje zaměstnanec v pracovním poměru. Tyto školy tedy vycházejí z hlediska personálního obsazení jako efektivnější.

Podle uvedeného výčtu vyplývá, že školy zařazené do 2. skupiny mají personální podmínky pro hospodářské činnosti zajištěny. Problémy se zajištěním hospodářských činností a finanční kontroly ve smyslu zákona č. 320/2001 Sb., ve znění pozdějších předpisů, se mohou vyskytnout ve skupině škol, které mají zajištěna pouze dvě pracovní místa.

Vzhledem k tomu, že v průběhu dotazníkového šetření nebylo sledováno obsazení podle výše pracovního úvazku, nelze vyvodit, zda se hypotéza 100 % potvrdila či nepotvrdila.

8.6.2 Hypotéza H₂

Malé školy bez systemizovaných míst hospodářských pracovníků jsou ohroženy tím, že ředitelé věnují neúměrné množství času na ekonomické zabezpečení

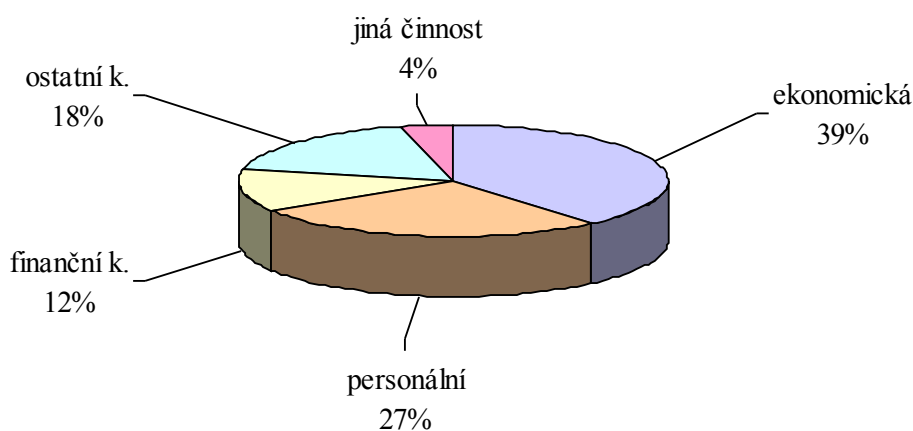
V 1. podsouboru vykazují ředitelé sledovaných škol podíl času, který věnují týdně ekonomickému zabezpečení, ve výši 96 %. U 1. skupiny škol, které řídí muži je podíl času věnovaný týdně ve výši 100 %, u škol, které řídí ženy ve výši 95 %.

V členění na jednotlivé okruhy věnuje v průměru ředitel školy podíl času týdně:

- 39 % ekonomická stránka
- 27 % personální agenda
- 12 % finanční kontrola
- 18 % ostatní kontroly
- 4 % jiná činnost

Graf 2

Podíl času ředitele 1. skupiny týdně na okruh činností



Z toho ředitel-muž věnuje v průměru podíl času týdně:

- 50 % ekonomická stránka
- 33 % personální agenda
- 9 % finanční kontrola
- 8 % ostatní kontroly

Ředitel-žena věnuje v průměru podíl času týdně:

- 34 % ekonomická stránka
- 25 % personální agenda
- 14 % finanční kontrola
- 22 % ostatní kontroly

Podle těchto výsledků tedy ředitel-muž věnuje 100 % svého pracovního času na zabezpečení ekonomických činností, ředitel-žena věnuje 95 % pracovního času. Ekonomickou stránkou a personální agendou se zabývají více muži (83 % pracovní doby), ženy se zabývají kontrolními činnostmi více než muži (36 % pracovní doby).

Naopak ředitel-žena, který hodnotí jako obtížnou jinou oblast než ekonomickou, věnuje méně času jak kontrolním činnostem (25 %), tak činnostem ekonomickým a personální agendě (50 %) a zbývá mu více času (15 %) na ostatní činnosti.

Vzhledem k tomu, že tyto výsledky může ovlivnit i delegování (i když v hypotéze H_1 bylo potvrzeno, že školy I. skupiny nemají personální obsazení k zajištění ekonomických činností) byly vyhodnoceny výsledky v oblasti rozdělení pravomocí.

Z hlediska rozdělení pravomocí v ekonomických činnostech ředitelé-muži:

- v ekonomické oblasti a při finanční kontrole pravomoci vůbec nerozdělují,
- 50 % deleguje část pravomocí při zpracování personální agendy na ostatní zaměstnance

- 50 % deleguje část pravomocí v pedagogické oblasti na ostatní zaměstnance (není obsazeno místo zástupce ředitele)

Z hlediska rozdělení pravomocí v ekonomických činnostech ředitelé-ženy:

- 20 % deleguje část pravomocí v ekonomické oblasti na svého zástupce ředitele a 20 % na ostatní zaměstnance
- 40 % deleguje část pravomocí při zpracování personální agendy na zástupce
- 60 % deleguje část pravomocí v oblasti finanční kontroly na zástupce
- 100 % deleguje část pravomocí v pedagogické oblasti na zástupce

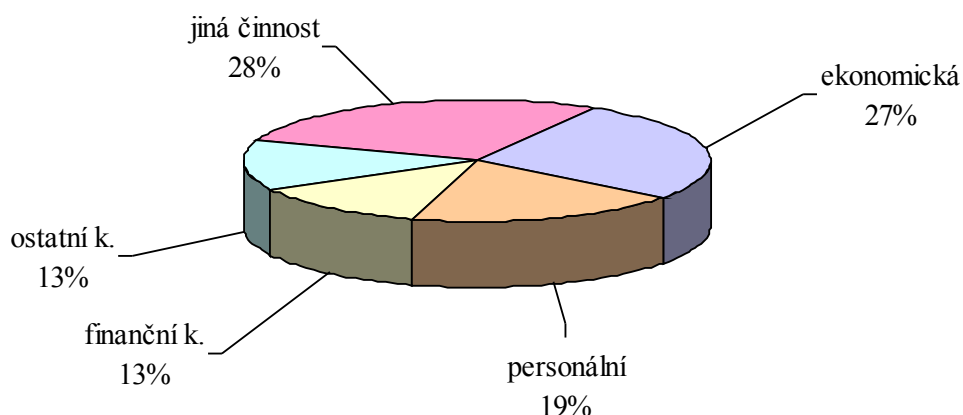
Pro lepší názornost byly vyhodnoceny i výsledky 2. skupiny u podílu času, který ředitelé věnují týdně k zabezpečení ekonomických činností a v delegování pravomocí.

Podíl času, který věnují týdně ředitelé 2. skupiny na zabezpečení:

- 27 % ekonomická stránka
- 19 % personální agenda
- 13 % finanční kontrola
- 13 % ostatní kontroly
- 28 % ostatní činnosti

Graf 3

Podíl času ředitelů 2. skupiny na okruh činností



Ve srovnání s 1. skupinou je patrný rozdíl v podílu času věnovanému na ekonomické činnosti, zatímco v malých školách jako celku zbývají ředitelům 4 % času týdně na ostatní činnosti (včetně pedagogické), ve 2. skupině je to 28 % času z důvodu personálního obsazení k zabezpečení ekonomických činností.

Zajímavé výsledky přineslo rozčlenění na odpovědi ředitelů-mužů a ředitelů-žen ve 2. skupině. Ředitelé-muži vykazují ve všech ekonomických činnostech menší podíl času než ředitelé-ženy. Ředitelům-mužům zbývá na zabezpečení ostatních činností podíl času ve výši 23 % týdně, ředitelům-ženám ve výši 12 % týdně.

Ředitelé-ženy věnují vyšší podíl času na činnosti v jednotlivých oblastech:

- ekonomická oblast – muži 30 %, ženy 34 %
- personální agenda – muži 22 %, ženy 22 %
- finanční kontrola – stejný výsledek 13 %
- ostatní kontroly – muži 12 %, ženy 19 %

V oblasti delegování pravomocí ve 2. skupině deleguje ředitel část pravomocí:

- 27 % na zástupce v ekonomické oblasti
- 46 % na ekonoma v ekonomické oblasti
- 64 % na zástupce u personální agendy

- 18 % na ekonoma u personální agendy
- 9 % na ostatní zaměstnance u personální agendy
- 36 % na zástupce u finanční kontroly
- 73 % na ekonoma u finanční kontroly
- 100 % na zástupce v oblasti pedagogické

Lze tedy potvrdit hypotézu, že ředitelé malých škol věnují vysoké procento pracovního času na zabezpečení ekonomických činností a malé školy mohou být ohroženy.

Zatížení ředitelů-mužů je vyšší než zatížení ředitelů-žen. Pokud chtějí ředitelé-muži dostát svým povinnostem v oblasti vyučovací povinnosti, zabývají se ekonomickými činnostmi po pracovní době.

Ředitelé-ženy více delegují pravomoci než ředitelé-muži, přesto se při splnění vyučovací povinnosti zabývají ekonomickými činnostmi po pracovní době.

Ve srovnání s těmito výsledky ředitelé, kteří hodnotí jako obtížnou jinou oblast než ekonomickou, delegují pravomoci v oblasti finanční kontroly a ostatních kontrol, ekonomickou stránkou a personální agendou se zabývají sami.

8.6.3 Hypotéza H₃

Na hodnocení obtížnosti oblastí a na pracovní zatížení ředitele školy má vliv personální obsazení v oblasti ekonomických činností.

K vyhodnocení této hypotézy byly k dosavadním výsledkům použity i odpovědi na otázky v závěrečné části dotazníku.

Podíl času, který věnují týdně ředitelé škol, kteří hodnotí v 1. skupině malých škol ekonomickou oblast jako obtížnou:

- 40% zabezpečení ekonomické stránky
- 29 % personální agenda
- 12 % finanční kontrola

- 19 % ostatní kontrola

Pracovní místa ekonomických a hospodářských pracovníků nejsou systemizována.

Podíl času, který věnují týdně ředitelé škol (ženy) kteří hodnotí v 1. skupině malých škol jinou oblast jako obtížnou:

- 30 % zabezpečení ekonomické stránky
- 20 % personální agenda
- 15 % finanční kontrola
- 10 % ostatní kontrola

Jednotlivá pracovní místa ekonomických a hospodářských pracovníků nejsou systemizována.

U 1. skupiny malých škol nemá z důvodu neexistence pracovních míst personální obsazení v oblasti ekonomických činností vliv na hodnocení obtížnosti oblastí. Ředitelé, kteří hodnotili ekonomickou oblast jako obtížnou, vynakládají na rozdíl od ředitelů, kteří volili jinou oblast jako obtížnou a kteří jsou více zaměřeni na finanční kontrolu, větší podíl času na zabezpečení ekonomické stránky, personální agendy a ostatních kontrol.

Ve 2. skupině škol věnuje ředitel, který hodnotí ekonomickou oblast jako obtížnou týdně podíl času:

- 29% zabezpečení ekonomické stránky
- 18 % personální agenda
- 14 % finanční kontrola
- 12 % ostatní kontrola

V této skupině je u všech sledovaných škol obsazeno pracovní místo ekonom v kombinacích s hospodářkou nebo účetní nebo personalistou. 20 % těchto škol má obsazena 3 pracovní místa hospodářských pracovníků, 50 % škol využívá ke zpracování účetnictví odbornou firmu.

Ředitelé-muži, kteří hodnotí jinou oblast jako obtížnou, věnují týdně podíl času:

- 10 % zabezpečení ekonomické stránky
- 20 % personální agenda
- 10 % finanční kontrola
- 25 % ostatní kontrola

V této skupině je vykazováno personální obsazení: ekonom, hospodářka a účetnictví je zpracováváno jedním z těchto zaměstnanců. Ředitel této skupiny vykazuje větší procento ve výkonu ostatní kontrolní činnosti – tedy hospitace, BOZP a další kontroly organizačního charakteru.

Podle výsledků šetření se hypotéza potvrdila pouze ve srovnání mezi 1. a 2. skupinou. Ve 2. skupině se nepotvrdila, protože ředitelé, kteří hodnotí ekonomickou oblast jako obtížnou disponují mnohdy vyšším personálním obsazením hospodářskými pracovníky a přesto vykazují větší podíl času na zabezpečení ekonomických činností než ředitelé škol, kteří hodnotí jako obtížnou jinou oblast.

8.6.4 Doplnující údaje

V dotazníku byly pro doplnění dané problematiky uvedeny výroky a stupnice hodnocení.

Rozdíly v pohledu ředitelů na problematiku ekonomických činností se projeví u odpovědí na výroky:

- a) Orientuji se v právních předpisech.
- b) Orientuji se v pracovně právních předpisech.
- c) Personální obsazení k zajištění finančního hospodaření považuji za dostačující.
- d) Uvítal bych, kdybych se mohl věnovat pouze pedagogické oblasti.
- e) Jsem bez potíží schopen zkontrolovat účetní výkazy.
- f) Domnívám se, že by škola měla mít svého finančního manažera.

Stupnice hodnocení:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

ano	spíše ano	nevím, nemohu posoudit	spíše ne	ne
-----	-----------	------------------------	----------	----

Je možno konstatovat, že 86 % ředitelů 1. skupiny odpovědělo na výrok pod písmenem b) spíše ano, 71 % na výrok pod písmenem a) a d) spíše ano, 57 % na výrok pod písmenem f) ano, 43 % na výrok pod písmenem c) ne a 43% spíše ne a 43 % na výrok pod písmenem e) spíše ne.

Většina ředitelů 1. skupiny by tedy uvítala, aby se mohli věnovat pouze pedagogické činnosti a i když se orientují v právních předpisech, domnívají se, že škola by měla mít svého finančního manažera, personální obsazení k zajištění hospodářských činností považují za nedostačující.

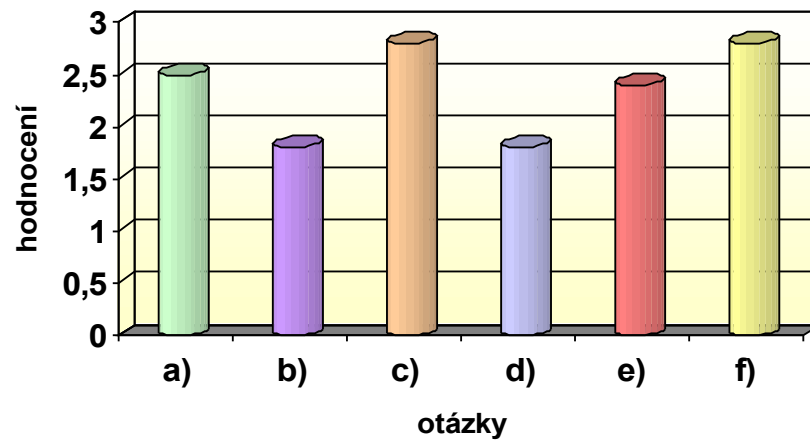
Rozdíly u ředitelů, kteří hodnotí jako obtížnou jinou oblast než ekonomickou, byly zaznamenány u výroku pod písmenem b) – hodnocení ano, u výroku pod písmenem e) – hodnocení spíše ano a u výroku pod písmenem f) – hodnocení nevím, nemohu posoudit.

U 2. skupiny odpovědělo 91 % ředitelů na výrok pod písmenem a) a c) spíše ano, 73 % na výrok pod písmenem b) a d) spíše ano, 46 % na výrok pod písmenem e) spíše ano a 36 % nevím, nemohu posoudit. U výroku pod písmenem f) 36 % ředitelů odpovědělo spíše ano, 27% ředitelů spíše ne. Více než třetina ředitelů 2. skupiny se domnívá, že škola by měla mít svého finančního manažera, i když se orientuje v právních předpisech a je bez potíží schopna zkontrolovat účetnictví a považuje personální obsazení za dostačující.

Rozdíly u ředitelů, kteří hodnotí jinou oblast jako obtížnou byly zaznamenány pouze u výroku pod písmenem f) – hodnocení spíše ne. Tito ředitelé se spíše orientují v právních předpisech, považují personální obsazení spíše za dostačující, jsou bez potíží schopni zkontrolovat účetnictví, přesto by uvítali, aby se mohli věnovat pouze pedagogické oblasti, ale myslí si, že škola spíše nepotřebuje finančního manažera.

Graf 4

Odpověď na otázky z hlediska absolutní četnosti



9 Závěr

Z výsledků šetření vyplývají problémy škol 1. skupiny se zabezpečením finanční kontroly z hlediska zákona č. 320/2001 Sb., ve znění pozdějších předpisů, kdy výkon řídicí finanční kontroly je rozdělen minimálně mezi 2 osoby – příkazce a sloučené funkce správce rozpočtu a hlavního účetního.

K zabezpečení tohoto ustanovení zákona musí ředitel školy použít pedagogické pracovníky, protože na těchto školách nejsou systemizovaná místa hospodářských pracovníků.

Na ředitele škol této skupiny jsou kladeny nadměrné nároky nejen v oblasti pracovního výkonu, ale i v oblasti odborných znalostí. Pouze 71 % škol této skupiny má systemizované místo zástupce ředitele. Vzhledem k zaneprázdnění ředitele ekonomickými činnostmi může být ohrožen výkon pedagogických činností. Při splnění vyučovací povinnosti se zabývají ekonomickými činnostmi po pracovní době. Z těchto důvodů hodnotí ekonomickou oblast jako obtížnou, považují za nedostačující personální obsazení školy pro výkon hospodářských činností a preferovali by, aby měla škola svého finančního manažera.

Ředitelé 2. skupiny mají personální podmínky pro výkon hospodářských činností zajištěny. Přesto věnují neúměrné množství času zabezpečení ekonomické oblasti (72 %). Pravomoci delegují spíše v oblasti finanční kontroly a ostatních kontrol, ekonomickou stránkou a personální agendou se zpravidla zabývají sami. Personální obsazení pro výkon hospodářských činností nemá výrazný vliv na hodnocení obtížnosti oblastí ředitelem. Více než třetina ředitelů se domnívá, že by škola měla mít svého manažera.

V posledních letech dochází k propojení pedagogické a ekonomické činnosti, které je základem dobrého chodu škol a školských zařízení. Toto prolínání je mnohdy (jak ukázaly i výsledky dotazníkového šetření) „kamenem“, který leží na bedrech ředitele, od něhož jsou očekávány schopnosti finančního manažera bez dostatečného zázemí a mnohdy i bez ekonomického vzdělání.

V souvislosti s možností čerpání prostředků EU se navýší pracovní zátěž ředitele v oblasti kontrolních činností, protože čerpání těchto prostředků podléhá i kontrole

úředníků Evropské unie. V neposlední řadě hraje v hodnocení ředitelů roli i širě vyžadovaných znalostí v oblasti finančního hospodaření a personální obsazení pro výkon hospodářských činností.

Nadřízené orgány disponují pro výkon činností v oblasti finančního hospodaření a kontroly rozsáhlým úřednickým aparátem s odpovídajícím ekonomickým vzděláním, kde každý úředník zpracovává převážně pouze část dané problematiky. Na řediteli školy jsou však vyžadovány znalosti celé problematiky a mnohdy mu není poskytována odpovídající odborná pomoc.

Výsledky dotazníkového šetření jsou pouze malou sondou do problematiky a je škoda, že odpověď zaslalo pouze 30% oslovených ředitelů, protože poodhalují pouze náznaky problémů, se kterými se ředitel školy každý den potýká.

Touto problematikou by se však měly zabývat nadřízené orgány a na základě řádného šetření poskytnout ředitelům odpovídající personální obsazení nebo odborné zázemí.

LITERATURA

1. KOONTZ H., WEIHRICHG H. *Management*. Praha : East Publishing, s. r.o., 1998. ISBN 80-7219-014-8.
2. NOVÁKOVÁ I., VELÍŠKOVÁ A. *Finanční kontrola ve veřejné správě v dotazech a odpovědích*. Praha : Bova Polygon 2005, ISBN 80-7273-124-6.
3. PROKŮPKOVÁ D. *Finanční kontrola a účetnictví*. Praha : Svaz účetních, 2002. ISSN 1213-3493.
4. SLAVÍKOVÁ L., KARABEC S., MURDEN B., NICOLAIDOU M., DERING A. *Ředitel školy – leader i manažer*. Praha : Manchester, British Council 2003.
5. STÝBLO J. *Supervize – kontrola, podpora nebo obojí?* *Práce a mzda*, listopad 2005. ISSN 0032-6208.
6. TRUNEČEK J. a kol. *Management v informační společnosti*. Učební texty pro bakal. studium. Praha : Vysoká škola ekonomická, 1999. ISBN 80-7079-683-9.
7. VEBER J. a kol. *Management, základy, prosperita, globalizace*. Praha : Management Press, NT Publishing. s. r. o. 2003. ISBN 80-7261-029-5.
8. VEBER J. a kol. *Management II*. Praha : Vysoká škola ekonomická, 1998. ISBN 80-7079-406-2.
9. VODÁČEK L., VODÁČKOVÁ O. *Management, teorie a praxe v informační společnosti*. Praha : Management Press, Ringier ČR, a.s., 1999. ISBN 80-85943-94-8.
10. *Výroční zpráva ČŠI o školním roce 2004/2005*. Praha : Česká školní inspekce, 2005.

PŘÍLOHY

Příloha 1	Návrh dotazníku k analýze rizik
Příloha 2	Identifikace cílů a procesů
Příloha 3	Vnímání potenciálních rizik
Příloha 4	Vzor dotazníku k závěrečné práci
Příloha 5	Vybrané právní předpisy, které se týkají ekonomiky a financování škol a školských zařízení

Návrh dotazníku k analýze rizik

Otázka	ANO	NE	Poznámky návrh řešení
má škola (školské zařízení), kterou řídíte a jste odpovědný za její činnost vypracované a) funkční organizační schéma s přesným popisem jednotlivých činností a pracovních pozic b) schéma oběhu dokladů			<i>pokud ne</i> <ul style="list-style-type: none"> zpracovat do vnitřního předpisu vyložit souběh činností v oblasti finančního hospodaření a účetnictví u jednoho zaměstnance, které by mohly vést k riziku
Jsou v organizačním schématu rozděleny pravomoci a odpovědnosti?			<i>pokud ne</i> zpracovat do organizačního schématu
Pokud ano: Odpovídají tyto dokumenty reálné situaci? a) funkční organizační schéma b) schéma oběhu dokladů			<i>pokud ne</i> upravit vnitřní předpis
Jsou tyto dokumenty běžně dostupné zaměstnancům a) organizační schéma b) schéma oběhu dokumentů			<i>pokud ne</i> <ul style="list-style-type: none"> v souladu se zákonem o svobodném přístupu k informacím umožnit volný přístup k dokumentům a prokazatelně seznámit zaměstnance
Byli zaměstnanci seznámeni s přidělenou pravomocí a odpovědností (pracovními náplněmi)?			<i>pokud ne</i> prokazatelně seznámit
Jsou stanoveny odpovědnosti a pravomoce zaměstnanců včetně podpisových vzorů a vzorů dokladů?			<i>pokud ne</i> <ul style="list-style-type: none"> vypracovat vzory, připojit k organizačnímu schématu (k oběhu účetních dokladů, ke směrnici o vedení účetnictví)
Existují oblasti, které nejsou zachyceny v oběhu dokladů?			<i>pokud ano</i> <ul style="list-style-type: none"> zpracovat do vnitřních předpisů
Je v prvních dnech nového roku k dispozici účtový rozvrh na příslušný rok?			<i>pokud ne</i> <ul style="list-style-type: none"> přijmout opatření k nápravě
Je do vnitřního předpisu zpracován odpisový plán?			<i>pokud ne</i> <ul style="list-style-type: none"> zpracovat
Je nastavena řídicí kontrola v interním předpisu – příkazce, správce rozpočtu, hlavní účetní?			
Je zajištěna kontrola finančních operací před vznikem závazku?			
Je zajištěna kontrola finančních operací po vzniku závazku?			
Jsou dodržovány požadavky na průkaznost, srozumitelnost, jednoznačné určení obsahu účetního záznamu a trvalost účetních záznamů (§ 8 zákona o účetnictví)			

Je důsledně dodržováno, že opravy účetních záznamů se musí provádět tak, aby bylo možné určit osobu odpovědnou za každou opravu, okamžik provedení úpravy a obsah opravovaného účetního záznamu před a po opravě (§ 35 zákona o účetnictví)			
Zajišťují vydané vnitřní předpisy jednotný metodický postup při provádění finančních a majetkových operací a sledování skutečností?			
Průkazný účetní záznam má písemnou nebo technickou formu (§ 33 zákona o účetnictví)?			
Jsou zavedeny kontrolní mechanismy, které odhalují nedodržení postupů při zpracování jednotlivých operací?			
K organizačním změnám dochází: a) několikrát do roka b) jedno za rok c) jednou za 2 – 3 roky d) jednou za 5 let			
K personálním změnám dochází: a) velmi často b) často c) zřídka			
Informace v zařízení, za které jste odpovědný jsou: a) ověřitelné b) jasné, jednoznačné c) archivovány d) dostupné			
Je provedena aktualizace vnitřních předpisů, včetně oprávnění, povinností a odpovědnosti osob vztahujících se k připojování podpisového záznamu? (§ 33a a odst. 9 zákona o účetnictví)			
Jsou předávány úpravy rozpočtu do útvaru účtárny?			
Čerpání rozpočtu je sledováno a) měsíčně b) čtvrtletně c) pololetně			
Pokyny k rozpočtu jsou předávány: a) písemnou formou b) prostřednictvím porad (zápisů) c) kombinací obou forem			

Poznámka:

V případě, že na některé otázky odpovíte ne nebo odpovíte jen částečně, je potřeba otázku dodatečně analyzovat a vyvodit z ní potřebné závěry.

Příloha 2

Identifikace cílů a procesů

Kód cíle	Název cíle	Název procesu	Poznámky: např. odkaz na předpis	Odpovědnost, vlastník procesu
1	dodržování právních a vnitřních předpisů ve finanční oblasti	provádění předběžné, průběžné a následné kontroly finančních operací a dodržování vnitřních předpisů, posuzování smluvních vztahů z hlediska finančního plnění	zák. č. 320/2001 Sb. zák. č. 219/2000 Sb.	ředitel, účetní, ekonom, personalista
2	dodržení závazného ukazatele mzdových prostředků	rozpis a sledování čerpání – provádění měsíčních kontrol		ředitel, účetní, personalista
3	dodržení ukazatelů investičních a neinvestičních prostředků	provádění kontrol	zák. o dani z příjmu	
4	dodržení zákona o účetnictví, zaúčtování všech případů	provádění předběžné, průběžné a následné kontroly finančních operací a dodržování vnitřních předpisů	zák. č. 563/1991 Sb.	
5	dodržení závazných ukazatelů rozpočtu, účelových prostředků, dotací apod.	kontrola čerpání rozpočtu a předběžná kontrola finančních operací před vznikem závazku	zák. č. 320/2001 Sb. zák. č. 218/2000 Sb. zák. č. 250/2000 Sb.	

Vnímání potenciálních rizik

Příloha 3

Kód rizika	Popis rizika	Původní úroveň rizika (před opatřením/)			Popis opatření	Zbytkové riziko (po opatření)		
		vnímaný dopad /VD	pravděpodobnost / P/	stupeň významn. rizika R=DxP		V	P	R
1	dodržování resp. nedodržování vnitřních předpisů týkajících se provádění finanční kontroly a z toho plynoucí porušování platných	4	3	12	předkládání všech materiálů, obsahujících finanční plnění k předběžné kontrole	1	2	2
2, 3	riziko porušení rozpočtové kázně	4	3	12	při rozpisu rozpočtu mzdových předpisů dbát na dodržení rozpočtu, měsíční vyhodnocení čerpání, korekce během kalendářního roku, u nákupů dbát na limity, dané zákonem o dani z příjmů	1	2	2
4	účtování není v souladu se zákonem	4	3	12	platný účetní rozvrh od 1.1. kalendářního roku, číselník, jasné účetní postupy zapracované do vnitřních předpisů (oběh dokladů, odpisový plán)	1	2	2
5	nedodržení závazných ukazatelů rozpočtu – použití účelových prostředků nebo dotace na jiný účel apod.	3	2	6	účelové prostředky a jejich čerpání odlišit v účetnictví analyticky, sledování a kontrola čerpání	1	2	2

Poznámka: původní úroveň rizika stanovena za předpokladu, že organizace nevydala vnitřní předpis a nevytvořila kontrolní mechanismy. Zbytkové riziko je stanoveno za předpokladu, že budou dodržovány vnitřní předpisy, které obsahují uvedená opatření a kontrolní mechanismy.

Komentář:

Vnímaný dopad:

0 – zvládaný, 1 – téměř neznamenný, 2 – drobný, 3 – významný, 4 – velmi významný, 5 – nepřijatelný

Pravděpodobnost výskytu rizika:

1 – téměř nemožná, 2 – výjimečně možná, 3 – běžně možná, 4 – pravděpodobná, 5 – hraničící s jistotou

Příloha 4

Vážená paní ředitelko,
Vážený pane řediteli,

obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku. Vámi vyplněná data budou použita pro závěrečnou bakalářskou práci v oboru školský management při PF UK. Dotazník je anonymní a bude chráněn před zneužitím jinými osobami.

Dovoluji si Vás požádat o včasné vrácení dotazníku elektronickou poštou do 15. února 2006. Děkuji Vám za spolupráci.

Irena Léblová

Dotazník pro ředitele

jsem	muž	
	žena	
počet pedagogických zaměstnanců		
počet zástupců ředitele		

Personální obsazení v oblasti finančního hospodaření – uveďte pracovní úvazek

a) ekonom	
b) hospodářka	
c) účetní	
d) personalista	

Okruh činností – odhadněte prosím podíl času, který věnujete týdně:

a) zabezpečení ekonomické stránky (finanční hospodaření)	
b) zabezpečení personalistiky (včetně mzdové a právní oblasti)	
c) zabezpečení finanční kontroly	
d) zabezpečení jiné kontroly (BOZP, rozvrhů, úklidu apod.)	

Vaše následující odpovědi označte prosím křížkem do příslušného políčka

Rozdělení pravomocí

oblast	ředitel	zástupce	ekonom	ostatní
ekonomická				
personální				
finanční kontrola				

pedagogická				
-------------	--	--	--	--

Za nejvíce obtížnou považujete oblast:

ekonomickou		personální		pedagogickou	
-------------	--	------------	--	--------------	--

Účetnictví zpracovává

zaměstnanec na HPP		zaměstnanec na VPP		zaměstnanec na DPČ		odborná firma	
--------------------	--	--------------------	--	--------------------	--	---------------	--

Kontrolu účetních výkazů provádí

ředitel školy	
zástupce ředitele	
jiný zaměstnanec (uved'te prac. zařazení)	
jiný způsob (jaký)	

Přípravu rozpočtu provádí

ředitel školy		ekonom		účetní		ostatní (zástupce)	
---------------	--	--------	--	--------	--	--------------------	--

Správu rozpočtu a sledování čerpání rozpočtu zajišťuje

ředitel školy		zástupce ředitele		jiný zaměstnanec	
---------------	--	-------------------	--	------------------	--

Zařazení zaměstnanců do platových tříd a stupňů provádí

ředitel školy		zástupce ředitele		jiný zam. (prac. zařazení)		jiný způsob (jaký)	
---------------	--	-------------------	--	----------------------------	--	--------------------	--

Metodickou pomoc v oblasti finančního hospodaření mi poskytuje:

odbor školství	
obec, kraj	
ostatní (uved'te prosím kdo)	

Právní pomoc při uzavírání smluv mi poskytuje:

odbor školství	
obec, kraj	
právník	
nikdo	

Finanční kontrola je prováděna:

u všech činností fin. hospodaření	
u vybraných činností	
ne není	
má vaše škola povinnost zavést vnitřní kontrolní systém podle zákona č. 320/2001 Sb.?	
byla na Vaší škole provedena analýza rizik v oblasti finančního hospodaření?	
projednáváte vždy závěry z finančních kontrol na poradách?	

Uveďte prosím počet hospitací nebo kontrol za pololetí:

počet hospitací ředitele školy	
počet hospitací ostatních ved. pracovníků	
počet finančních kontrol	
počet ostatních kontrol	

Pokud jste dospěli ve vyplňování až na tuto stránku, děkuji za trpělivost a závěrem ještě několik otázek.

Stupnice hodnocení: 1 – ano, 2 – spíše ano, 3 – nevím, nemohu posoudit, 4 – spíše ne, 5 – ne

Poř.	Otázky	1	2	3	4	5
1	Orientuji se v právních předpisech v oblasti finančního hospodaření					
2	Orientuji se v pracovněprávních předpisech					
3	Personální obsazení k zajištění finančního hospodaření školy považuji za dostačující					
4	Uvítal bych, kdybych se mohl věnovat pouze pedagogické oblasti					
5	Jsem schopen bez obtíží zkontrolovat finanční výkazy (účetní závěrka, rekapitulace mezd apod)					
6	Domníváte se , že by škola měla mít svého finančního manažera (ředitele)?					

Vybrané právní předpisy, které se týkají ekonomiky a financování škol a školských zařízení

- Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním a vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů.
- Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.
- Zákon č. 143/1992 Sb., o platu a odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových a v některých dalších organizacích a orgánech, ve znění pozdějších předpisů.
- Nařízení vlády č. 330/2003, o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě.
- Nařízení vlády č. 447/2000 Sb., o způsobu usměrňování mzdových prostředků.
- Zákon č. 65/1965 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.
- Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů.
- Zákon č. 219/2000 Sb., o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích, ve znění zákona č. 492/2000 Sb., zákona č. 229/2001 Sb., zákona č. 501/2001 Sb., zákona č. 320/2001 Sb., zákona č. 202/2002 Sb., zákona č. 280/2002 Sb., zákona č. 476/2002 Sb., zákona č. 88/2003 Sb., zákona č. 354/2003 Sb., zákona č. 480/2003 Sb., zákona č. 41/2004 Sb. a zákona č. 218/2004 Sb.
- Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla), ve znění zákona č. 493/2000 Sb., zákona č. 141/2001 Sb., zákona č. 187/2001 Sb., zákona č. 320/2001 Sb., zákona č. 450/2001 Sb., zákona č. 202/2002 Sb., zákona č. 320/2002 Sb.,

- zákona č. 479/2003 Sb., zákona č. 186/2004 Sb., zákona č. 257/2004 Sb., zákona č. 436/2004 Sb., zákona č. 482/2004 Sb. a zákona č. 1/2005 Sb.
- Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení).
 - Vyhláška č. 65/2005 Sb., kterou se stanoví členění normativů, ukazatele rozhodné pro jejich stanovení, jednotky výkonu pro jednotlivé krajské normativy, vztah mezi ukazateli a jednotkami výkonu, ukazatele pro výpočet minimální úrovně krajských normativů a zásady pro jejich zvýšení a jejich zveřejnění (vyhláška o krajských normativech).
 - Vyhláška č. 107/2005 Sb., o školním stravování.
 - Vyhláška č. 84/2005 Sb., o nákladech na závodní stravování a jejich úhradě v příspěvkových organizacích zřízených územními samosprávnými celky.
 - Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění zákona č. 117/1994 Sb., zákona č. 227/1997 Sb., zákona č. 492/2000 Sb., zákona č. 353/2001 Sb., zákona č. 575/2002 Sb., zákona č. 437/2003, zákona č. 257/2004 Sb. a zákona č. 669/2004 Sb.
 - Vyhláška č. 505/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, které jsou územními samosprávnými celky, příspěvkovými organizacemi, státními fondy a organizačními složkami státu ve znění vyhlášky č. 477/2003 Sb. a vyhlášky č. 549/2004 Sb. Vyhláškou je stanoveno uspořádání, označování a obsahové vymezení položek účetní závěrky, směrná účtová osnova, účetní metody a jejich použití.
 - Vyhláška č. 16/2001 Sb., o způsobu, termínech a rozsahu údajů předkládaných pro hodnocení plnění státního rozpočtu, rozpočtů státních fondů a rozpočtů územních samosprávných celků, ve znění vyhlášky č. 535/2002 Sb. a vyhlášky č. 544/2004 Sb.
 - Sdělení k vyhlášce č. 16/2001 Sb., ve znění pozdějších předpisů (část VII. Fin 2-04U a číselník územních jednotek) č.j. 11 /19 050/2005-111, uveřejněné ve Finančním zpravodaji č. 1/2005 a další doplnění tohoto sdělení.
 - České účetní standardy pro účetní jednotky, které účtují podle vyhlášky č. 505/2002 Sb., ve znění pozdějších předpisů, uveřejněné v části 3 Finančního

zpravodaje č. 12/2004 (pouze standardy číslo 501, 512, 516, 519, 520 a 521, které byly změněny) a v části 2 Finančních zpravodaje č. 11-12/2003.

- Pokyny k účetním závěrkám vydávané Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy před zpracováním účetních závěrek k 31. 3., 30. 6., 30. 9. a 31. 12. 2005 a rozesílané odboru 15 MŠMT, ČŠI, Vysokoškolskému sportovnímu centru, přímo řízeným příspěvkovým organizacím a ostatním přímo řízeným příspěvkovým organizacím včetně pedagogických center, které jsou v daném období povinny sestavovat a předkládat účetní a finanční výkazy.
- Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole), ve znění zákona č. 320/2002 Sb., zákona č. 123/2003 Sb., zákona č. 426/2003 Sb., zákona č. 421/2004 Sb., zákona č. 482/2004 Sb. a zákona č. 626/2004 Sb.
- Vyhláška č. 416/2004 Sb., kterou se provádí zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů, ve znění zákona č. 320/2002 Sb., zákona č. 123/2003 Sb., zákona č. 426/2003 Sb., zákona č. 421/2004 Sb., zákona č. 482/2004 Sb. a zákona č. 626/2004 Sb.
- Zákon č. 306/1999 Sb., o poskytování dotací soukromým školám, předškolním a školským zařízením, ve znění zákona 132/2000 Sb., zákona č. 255/2001 Sb., zákona č. 16/2002 Sb., zákona č. 284/2002 Sb. a zákona č. 562/2004 Sb.
- Vyhláška č. 551/2004 Sb., kterou se stanoví zásady a termíny finančního vypořádání vztahů se státním rozpočtem, státními finančními aktivitami nebo Národním fondem.
- Vyhláška č. 323/2002 Sb., o rozpočtové skladbě, která byla změněna vyhláškou č. 568/2002 Sb. a vyhláškou č. 484/2003 Sb.
- Vyhláška č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb, která byla změněna vyhláškou č. 510/2002 Sb.
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů.
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty.
- Zákon č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitostí, ve znění pozdějších předpisů.
- Zákon č. 357/1992 Sb., o dani dědické, dani darovací a dani z převodu nemovitostí, ve znění pozdějších předpisů.
- Zákon č. 16/1993 Sb., o dani silniční, ve znění pozdějších předpisů.

- Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů.
- Zákon č. 445/1991 Sb., o živnostenském podnikání, ve znění pozdějších předpisů.
- Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů.