

UNIVERZITA KARLOVA

Pedagogická fakulta

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

**Praxe mateřských škol v oblasti získávání
finančních prostředků z jiných zdrojů**

Zaměřeno na mateřské školy Středočeského kraje

Závěrečná bakalářská práce

Autor:	Jaroslava Černá
Obor:	Školský management
Forma studia:	kombinované
Vedoucí práce:	PhDr.Eva Koberová
Datum odevzdání práce:	19.11.2010

Prohlašuji, že jsem předkládanou závěrečnou práci vypracovala samostatně, všechny použité prameny a literatura jsou řádně citovány. Práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

.....

Jaroslava Černá

Resumé

Tato práce se zabývá financováním mateřské školy, která má právní subjektivitu a jejím zřizovatelem je obec. Hlavním přínosem by měla být praktická zjištění v oblasti získávání finančních prostředků z jiných zdrojů.

Práce vychází z předpisů pro financování mateřské školy, odborné literatury a z různých šetření vedoucích ke zjištění, jak mateřské školy hledají a využívají možnosti navýšení svého rozpočtu v základu daného státními a obecními dotacemi.

Závěrečná práce předkládá výsledky zjištění na úrovni mateřských škol Středočeského kraje. Šetření poskytuje informace o orientaci ředitelů v této oblasti. Práce by měla být pro neznalé podnětem začátku věnování se této problematice, pro zasvěcenější vodítkem, jak v budoucnu mimorozpočtově financovat školu.

Resumé

This work deals with financing nursery schools with their own legal identity, founded by local municipality. The most important benefit of this work is providing practical findings in obtaining finances from different sources.

The work sums up the rules of financing nursery schools and uses special literature and many researches to provide a survey of the way the nursery schools make use of the possible raise of their budget primarily based on state and municipality funds.

This final work introduces the results of research involving the nursery schools in Central Bohemia Region. It shows the insight in the financing issues of the nursery school directors. The work wants to attract attention of those who are unfamiliar with this topic, to deeply interested reader it should give the clue of how to finance nursery schools from the off-budget sources.

Klíčová slova

ekonomika a financování školy, řízení školy, management školy, manažer, mimorozpočtové zdroje, fundraising , grant, projekt, mateřská škola

OBSAH

Úvod

- 1 Středočeský kraj
 - 1.1 Středočeský kraj z pohledu demografického vývoje
 - 1.2 Středočeský kraj a vzdělávání
 - 1.3 Středočeský kraj a financování mateřských škol

- 2 Mateřská škola zřizovaná obcí
 - 2.1 Právní postavení mateřské školy
 - 2.2 Financování mateřské školy
 - 2.3 Poslání mateřské školy

- 3 Řízení mateřské školy
 - 3.1 Školský management
 - 3.2 Úloha ředitelky, ředitelka jako manažer
 - 3.3 Konkurenceschopnost

- 4 Mimorozpočtové zdroje mateřské školy
 - 4.1 Mimorozpočtové zdroje – možnosti
 - 4.2 Mimorozpočtové zdroje – plánování - fundraising
 - 4.3 Nejběžnější způsoby fundraisingu – dotační a grantové programy
 - 4.4 Mimorozpočtové zdroje – programy Evropské unie
 - 4.5 Mimorozpočtové zdroje – další informace

- 5 Praktická část: šetření v oblasti získávání finančních prostředků z jiných zdrojů na mateřských školách ve Středočeském kraji
 - 5.1 Cíle šetření
 - 5.2 Výzkum – aspekty, otázky, předpoklady
 - 5.3 Metody šetření
 - 5.4 Respondenti, termíny šetření
 - 5.5 Způsob nastavení odpovědí
 - 5.6 Výsledky šetření a jejich interpretace

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Úvod

Hlavním cílem práce je ukázat význam mimorozpočtových prostředků pro mateřskou školu, zjistit a shrnout informace o aspektech, které mají vliv při získávání finančních prostředků z jiných zdrojů, a to na úrovni mateřských škol Středočeského kraje.

V názvu práce, v jejím hlavním cíli, jsem vyspecifikovala oblast, na kterou bude práce zaměřena a v níž bude realizováno i výzkumné šetření. Jedná se o mateřské školy, jejichž společným znakem je obec jako zřizovatel a územně patří pod Středočeský kraj. Toto hledisko bylo vybráno záměrně. Důvodem je zachování objektivity pro mapování podmínek v jednom regionu a získání konkrétnějších výstupů z šetření, které mohou být použitelnější pro budoucí praxi mateřských škol v jednom kraji. Po seznámení s bakalářskou prací V.Kaiserové (2008), Z.Šindelářové (2009), A.Jabůrkové (2009), které mají obdobné tematické zaměření, a metodami, jakými autorky provedly svá šetření, jsem zvolila způsob, ve kterém spatřuji přínos závěrečné práce včetně jejích výzkumných zjištění.

V teoretické části práce představuji Středočeský kraj z pohledu demografického vývoje, statistické informace o kraji v oblasti předškolního vzdělávání a podstatu financování mateřských škol v kraji. Zabývám se mateřskou školou a jejím právním postavením, funkcí a financováním. Navazuji pohledem na důležitost řízení školy, jehož nedílnou součástí je plánování. Věnuji se teoretickému náhledu na otázku konkurenceschopnosti školy a oblast fundraisingu.

Praktickou část práce zaměřuji na šetření o možnostech mimorozpočtových zdrojů na mateřských školách ve Středočeském kraji. Pro zajištění dostatečného množství informací z praxe provádím výzkum na dvou úrovních, mezi zřizovateli a mezi mateřskými školami.

Praxe ukazuje, že je žádoucí hledat další zdroje financování ve školství, neboť v budoucnu se mohou stát mimorozpočtové prostředky důležitou součástí rozpočtu školy. Tendence stagnace, či dokonce snižování státních i obecních financí, bude nutit ředitele

nahrazovat chybějící finanční prostředky. Získané informace a jejich shrnutí by se mohly stát pomůckou, jak tyto zdroje získat a jak je využít.

Problematiku financování mateřských škol považuji za významnou především s výhledem do budoucna. V současné době jsou totiž mateřské školy na výsluní, neboť vrcholí období tzv. „baby boomu“. Rodiče tak často neřeší kvalitu, ale pouhou skutečnost, zda místo v nějaké mateřské škole získají, či ne. Školy jsou v obležení svých potenciálních zákazníků, přesto by měly myslet na to, jak být konkurenceschopné, až přijde opět období „boje o zákazníka“.

Práce podtrhuje nutnost dobrého finančního zajištění školy, neboť to je základem pro plnění jejího poslání. Z toho vyplývá i důležitost funkce vedoucího pracovníka, ředitele, manažera, a kvalita jeho vedení školy.

Především výstupy z šetření by mohly přinést nový náhled školám, jejichž vedení si uvědomuje tyto souvislosti, ale i školám, které zatím nedoceňují význam mimorozpočtových prostředků, jejich management se hůře orientuje nebo si netroufá, nevěří si na ně sáhnout. Zpracované výsledky by mohly zvýšit informovanost o dosažitelných finančních zdrojích, ale zároveň poskytnout i motivaci. Zapojení zřizovatelů do výzkumného šetření může rozšířit využitelnost práce směrem k obcím.

V době, kdy jsem již zpracovávala závěrečnou práci vyskytly se nové skutečnosti, které ovlivnily a v budoucnu budou ovlivňovat financování naší mateřské školy. Tím se potvrzuje podstatný přínos zpracování zvoleného tématu i pro mateřskou školu, kterou řídím.

1 Středočeský kraj

1.1 Středočeský kraj z pohledu demografického vývoje

Středočeský kraj zaznamenal v posledních deseti letech změny v demografickém vývoji. Pozitivní změny se projevily v důsledku migrace obyvatel. Především Pražané se stěhují do širšího zázemí hlavního města, do kraje přicházejí osoby ze zahraničí. Dochází k poměrně výraznému nárůstu počtu obyvatel. S negativními dopady této migrace se potýkají obce, které nejsou na přistěhovalé obyvatele připraveny.

Středočeský kraj se pro obyvatele ostatních krajů stal atraktivním regionem. Vývoj porodnosti, úmrtnosti a migrace způsobil, že ve Středočeském kraji vzrostl počet obyvatel v roce 2008 o celkových 28 864 obyvatel. Největší nárůst zaznamenaly okresy v těsném sousedství hlavního města, a to Praha-západ, Praha-východ a Mladá Boleslav. O pokles se jednalo v okresech Kutná Hora a Příbram. Poměrně zvláštní vývoj bylo možné sledovat i v případě věkového složení obyvatelstva. V důsledku stěhování, především mladých lidí, zejména do zázemí hlavního města, se nejvíce omladily právě okresy Praha-západ a Praha-východ, které se zároveň zařadily i mezi nejmladší okresy republiky. Nejvyšší průměrný věk obyvatel zaznamenaly okresy Kutná Hora a Kolín. V důsledku specifického věkového složení obyvatelstva v okresech Praha-západ a Praha-východ se tyto dva okresy zařadily na přední místa v hodnotách porodnosti (tu mají nejvyšší) a úmrtnosti (tu mají nejnižší). Vyšší počet přistěhovalých obyvatel (než vystěhovalých) vykazují všechny okresy Středočeského kraje, okresy v těsném sousedství hlavního města (Praha-východ, Praha-západ a Mladá Boleslav) jsou na tom opět nejlépe. (informace byly čerpány z materiálů zveřejněných na webových stránkách kraje¹)

Obce, do jejichž působnosti se lidé stěhují, se tak musí vypořádat s dopady, které s sebou tento trend nese. Pokud se zamyslíme nad mladými lidmi, pak je pochopitelné, že se zvyšuje i počet dětí. V případě dětí předškolního věku nepostačují obcím místa v mateřských

¹ <http://www.kr-stredocesky.cz/> „Rozdíl v demografickém vývoji Středočeského kraje v letech 1989 a 2008“

školách², pokud nějakou školu zřizují. Obce tak pod náporem zájemců o umístění dětí v předškolních zařízeních rozšiřují stávající kapacity různými rekonstrukcemi a přístavbami. Stává se, že zřizují i objekty nové. Tyto investice se musí obce snažit financovat. Dále pak nesou nárůst objemu nákladů na provoz vybudovaných zařízení. Výzkumné šetření ukázalo, jaká finanční řešení některé obce hledají. Více v kapitole 5

1.2 Středočeský kraj a vzdělávání

Na území Středočeského kraje je vytvořena vzdělávací síť škol a školských zařízení, jež poskytují vzdělávání obyvatelům nejen středočeského regionu. Kraj má zájem nejen navazovat na všechny dobré tradice minulosti, ale chce vzdělávání především přizpůsobovat současným potřebám. Na základě analýz vzdělávací soustavy, předpokládaného demografického vývoje, vývoje na trhu práce a záměrů dalšího rozvoje kraje stanovuje cíle a záměry pro jednotlivé oblasti vzdělávání. Výsledným dokumentem je Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy Středočeského kraje³.

Na území Středočeského kraje je dle údajů poskytnutých správním a organizačním oddělením odboru školství a sportu Středočeského kraje k 1.9.2010:

- ✓ 668 mateřských škol, z nichž zřizují
 - 625 obce a svazky obcí
 - 13 kraj
 - 4 církve
 - 26 soukromí zřizovatelé

² dále budu používat pojem „škola, mateřská škola nebo MŠ“, práce dále pojednává pouze o mateřských školách

³ <http://www.kr-stredocesky.cz/> „Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy ve Středočeském kraji 2008“

V posledních dvou letech se celkový počet mateřských škol zvýšil a jejich kapacity změnilly následujícím způsobem:

- ✓ za školní rok 2008/2009 - 7 nových mateřských škol, z toho s nárůstem 161 dětí v MŠ zřizovaných obcemi, 25 dětí v MŠ soukromých
- ✓ za školní rok 2009/2010 – 16 nových mateřských škol, z toho s nárůstem 366 dětí v MŠ zřizovaných obcemi, 150 dětí v MŠ soukromých

Z uvedených ukazatelů je patrné, že se předškolní školství na území Středočeského kraje dostalo do popředí zájmu. Priorita mateřských škol by však neměla spočívat jen v jejich zřizování, ale i v jejich financování.

1.3 Středočeský kraj a financování mateřských škol

„Jedním z faktorů ovlivňujících finanční náročnost mateřských škol ve Středočeském kraji je průměrná velikost mateřské školy (z pohledu celkového počtu dětí v ní umístěných). Středočeský kraj patří mezi kraje s nejmenší průměrnou velikostí školy“.⁴ „Zatímco v celé České republice došlo k poklesu počtu dětí v mateřských školách, ve Středočeském kraji se jejich počet zvýšil. Znamená to ovšem, že rušení mateřských škol se v kraji, na rozdíl od celého státu, podstatně zpomalilo“.⁵

Ve Středočeském kraji se také původně nadprůměrný počet dětí ve třídách nepatrně snížil, zatímco v rámci České republiky se zvýšil. V kraji se zvýšily počty pedagogických i nepedagogických pracovníků připadajících na jednu školu i na jednu třídu. Kraj tak ztratil výhodnou pozici mezi ostatními kraji v efektivitě provozu mateřských škol. Přitom k tomu došlo v období, kdy se zvyšoval – na rozdíl od jiných krajů – počet dětí navštěvujících mateřské školy. V uplynulých letech zaujímal Středočeský kraj vždy jedno z předních míst

⁴ <http://www.kr-stredocesky.cz/> „Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy ve Středočeském kraji 2008“, s.52

⁵ <http://www.kr-stredocesky.cz/> „Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy ve Středočeském kraji 2008“, s.52

z hlediska výše platu pedagogických pracovníků mateřských škol - do jisté míry si to mateřské školy mohly dovolit i díky racionalitě jejich sítě a organizace.

„Z pohledu finanční náročnosti vzdělávání dítěte v mateřské škole ztratil Středočeský kraj své dříve výhodné postavení vůči ostatním krajům, takže jednotkové náklady na dítě v mateřské škole se dostaly nad celostátní průměr. Nedokázala tomu zabránit ani nižší dynamika vývoje platů, protože ji převážily ostatní procesy, které se podílely na zvyšování ekonomické nákladovosti.“⁶

Díky růstu počtu dětí, který nebude mít obdobu v žádném jiném kraji, lze očekávat, že se celkové výdaje na mateřské školy ve Středočeském kraji do roku 2015 zvýší téměř dvojnásobně. S největší pravděpodobností půjde o nejrychleji rostoucí položku ve struktuře výdajů na jednotlivé druhy škol.

⁶ <http://www.kr-stredocesky.cz/> „Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy ve Středočeském kraji 2008“, s.53

2 Mateřská škola zřizovaná obcí

2.1 Právní postavení mateřské školy

MŠMT, kraj, obce a svazky obcí zřizují školy a školská zařízení jako příspěvkové organizace nebo školské právnické osoby. Jedna právnická osoba může vykonávat činnost více či jedné školy nebo školského zařízení.

Největší procento mateřských škol ve Středočeském kraji zřizují obce a svazky obcí (dále obce). Pokud obec zřizuje mateřskou školu jako příspěvkovou organizaci, upravuje základy právního postavení mateřské školy především školský zákon⁷, zákon o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů⁸ a zákon o obcích⁹.

Na obce jsou v tomto směru kladeny čím dál tím větší nároky. Poskytují finanční prostředky na provozní náklady a odpovídají za efektivní využívání veřejných prostředků.

O vzniku příspěvkové organizace vydává zřizovatel zřizovací listinu¹⁰. Zřizovací listina je zákonem stanovený dokument, který je pro organizaci nepřekročitelným příkazem a zmocněním k činnostem, které bude vykonávat, stejně tak jako k nakládání s majetkem svěřeným do správy. Statutárním orgánem dané právnické osoby je ředitel, který má dle školského zákona kompetence v oblasti pedagogické a odborné a je osobou pověřenou výkonem státní správy¹¹. Ředitele jmenuje a odvolává zřizovatel. Ten také rozhoduje o jeho odměňování, může šetřit stížnosti směřující proti němu. Zřizovatel provádí kontrolu hospodaření celé příspěvkové organizace. Proto je důležité, aby byla nastavena jasná pravidla týkající se financování, personálního obsazení a materiálního vybavení jednotlivých škol.

⁷ Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)

⁸ Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů

⁹ Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení)

¹⁰ Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů

¹¹ Zákon č. 500/2004 Sb., správní řád

2.2 Financování mateřské školy

Školství je neziskovým odvětvím veřejného sektoru. Mateřská škola je tedy neziskovou organizací zřízenou k plnění úkolů ve veřejném zájmu. Mateřská škola je poskytovatelem veřejných služeb, vzdělávání. Vzdělávání je v dnešní společnosti považováno za hlavní prvek úspěchu jak jedince, tak celé společnosti. Oblast vzdělávání spadá do kompetence resortu Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (dále MŠMT).

Vzdělávání v mateřské škole je legislativně vymezeno¹². Podmínkou pro výkon školy je zápis do školského rejstříku (dále ŠR). Zápis do ŠR organizaci opravňuje k čerpání státních dotací. Škola na ně má ze zákona právo. Ovšem školský zákon¹³ otevírá prostor pro programové financování, které je postupem času stále důležitější.

Finanční prostředky ze státního rozpočtu poskytované formou dotace¹⁴ MŠMT tvoří největší podíl finančních prostředků organizace. MŠMT stanovuje republikové normativy¹⁵ a posílá finanční prostředky krajským úřadům. Krajský úřad dotaci přerozděluje na základě krajských normativů¹⁶ a tyto prostředky státního rozpočtu jednotlivým školám a školským zařízením přeposílá. Jedná se o tzv. neinvestiční prostředky – přímé vzdělávací náklady, které lze použít (zjednodušeně) výhradně na:

- ✓ platy,
- ✓ odvody
- ✓ ostatní neinvestiční náklady (dále ONIV) - ostatní potřeby vyplývající z pracovněprávního vztahu

Podkladem pro stanovení výše finančních prostředků pro danou mateřskou školu je vždy množství jednotek, tj. počet dětí vykazovaný ke dni 30.9. každého roku ve Výkazu o mateřské škole¹⁷.

¹² Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)

¹³ Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)

¹⁴ Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech republiky

¹⁵ <http://www.msmt.cz/> Stanovení výše republikových normativů 2010 vychází z materiálu čj.27 552/09-26 „Principy rozpisu rozpočtu a rozpis rozpočtu přímých výdajů RgŠ územních samosprávných celků na rok 2010 v úrovni MŠMT – KÚ“

¹⁶ <http://www.kr-stredocesky.cz/> „Krajská soustava ukazatelů pro stanovení krajských normativů na rok 2010“

¹⁷ <http://delta.uiv.cz/vykazy/forma.asp>

Dalšími prostředky jsou finanční prostředky poskytované zřizovatelem, tzv. neinvestiční příspěvek na provozní náklady, především na:

- ✓ nájemné
- ✓ energie
- ✓ opravy
- ✓ údržbu
- ✓ materiál
- ✓ ostatní služby
- ✓ nákup neinvestičního majetku
- ✓ odpisy dlouhodobého majetku
- ✓ popřípadě na jiné náklady, které nejsou hrazeny ze státního rozpočtu

Každý zřizovatel má právo nastavit vlastní pravidla pro přidělování neinvestičního příspěvku na provoz.

Investiční prostředky jsou dalším možným zdrojem financí mateřské školy, mají předem stanovený účel použití. Může se jednat jak o prostředky ze státního rozpočtu, tak o prostředky z rozpočtu zřizovatele.

Základní finanční toky pokrývají základní potřeby mateřské školy. Chce-li škola fungovat nejen řádně, ale i v moderních a kvalitních podmínkách, musí se chovat velmi efektivně a zároveň vyvíjet úsilí při získávání finančních prostředků plynoucích do jejího rozpočtu nad rámec základních finančních toků. Jedná se o tzv. mimorozpočtové zdroje.

2.3 Poslání mateřské školy

„Obec je sociálním strategickým partnerem školy, který jako zřizovatel ze zákona odpovídá za podmínky, které mají základní význam pro funkce a chod školy. Na obci je mateřská škola značně závislá, neboť obec jako její zřizovatel, by měla odsouhlasit programové zaměření mateřské školy a přidělovat jí s ohledem na její právní postavení finanční prostředky.“¹⁸

¹⁸ Bečvářová, Z. *Současná mateřská škola a její řízení*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-537-7, s.67

Posláním mateřské školy je podporovat rozvoj osobnosti dítěte předškolního věku, vytvářet základní předpoklady pro pokračování v jeho dalším vzdělávání. V mateřské škole by tedy měl probíhat cílevědomě orientovaný, dobře organizovaný pedagogický proces, jehož výsledky se co nejvíce přibližují stanoveným cílům. „Ostatní činnosti jsou funkce, které tento proces podporují a jsou vždy hlavnímu účelu podřízeny. To platí i pro oblast řízení, která má vytvářet všestranně příznivé podmínky – materiálně-technické, životosprávné, psychohygienické, organizační, personální, i podmínky spoluúčasti a spolupráce s rodinou, dalšími partnery a odborníky tak, aby byl zajištěn kvalitní průběh a maximální účinnost pedagogického procesu.“¹⁹

Poslání mateřské školy jako vzdělávací instituce je náročné, k tomu jsou zvyšovány tlaky na její výkonnost za všude přítomné konkurence. Mateřská škola by měla dbát o trvalé zkvalitňování pedagogického procesu, tím i zkvalitňování podmínek pro jeho průběh. Očekává se větší aktivita školy v oblasti dotváření obsahu vzdělávání a výchovy, ale také v oblasti získávání a zajištění dostatečného objemu finančních prostředků do svých rozpočtů pomocí vlastní iniciativy.

V celoplošném pohledu na Středočeský kraj ovlivňují možnosti mateřských škol v uspokojování zájemců o umístění současný tzv. „baby boom“ a migrace obyvatel. Vlivem těchto jevů se tlaky konkurence mezi jednotlivými mateřskými školami dostávají na určitou dobu do pozadí. Nemají však všechny regiony kraje shodnou situaci. Někteří zřizovatelé zvyšují kapacity svých současných předškolních zařízení, či zřizují subjekty nové, jiní své mateřské školy sotva udrží, další je museli zrušit. Vlivem vývoje porodnosti²⁰, jež bude kompenzována stále migrací obyvatel, se bude situace měnit. Jakmile nastane opět období větší nabídky míst v mateřských školách, než-li poptávky po nich, dostanou se znovu do popředí zájmu školy něčím výjimečné.

„Zvítězí firmy, které se dokáží výrazně odlišit od ostatních firem některou vlastností, kterou zákazníci vnímají, ocení a jsou ochotni za ni zaplatit. Firma musí být v něčem jedinečná. To je cesta k vítězství.“²¹

¹⁹ Bečvářová, Z. *Současná mateřská škola a její řízení*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-537-7, s.147

²⁰ http://www.demografie.info/?cz_prognozyprognozacr

²¹ Souček, Z. *Zvítězíme i v globálním světě*. Příbram: PBtisk, 2008, ISBN 978-80-86946-73-3, s.83

3 Řízení mateřské školy

Ch.Darwin: „Ten z druhů, který přežije, není ten nejsilnější, ani nejinteligentnější, ale ten, který nejlépe reaguje na změny.“²²

3.1 Školský management

„Nový charakter demokratické společnosti a tržní hospodářství po roce 1989 se promítly i do způsobu řízení školy a výrazně jej ovlivnily. Zaběhnutý systém řízení uplatňovaný před listopadem 1989 se zákonitě těmto okolnostem podřídil a změnil se. V souvislosti se změnami se objevil i nový pojem – školský management.“²³ Jde o nový styl řízení škol – vedení lidí, dospělých i dětí, pedagogického procesu. „Řízení je proces, který má přinést žádoucí výsledky za pomoci nejlepšího využití lidských, materiálních a finančních zdrojů, které má organizace k dispozici.“²⁴

Základní manažerské činnosti jsou univerzální pro jakékoliv řízené subjekty. Pro sféru školství je základním rozdílem skutečnost, že škola pracuje s lidským materiálem. Zde musí platit zásada úspěšnosti a efektivnosti vzdělávacího procesu: děti musí mít touhu spolupracovat, k tomu je potřeba mít vytvořené vhodné podmínky.

²² Souček, Z. *Zvítězíme i v globálním světě*. Příbram: PBTisk, 2008, ISBN 978-80-86946-73-3, s.171

²³ Bečvářová, Z. *Současná mateřská škola a její řízení*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-537-7, s.36-37

²⁴ Bečvářová, Z. *Současná mateřská škola a její řízení*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-537-7, s.37

3.2 Úloha ředitelky, ředitelka jako manažer

Ředitelka mateřské školy²⁵ řídí školu jako organizaci směrem dovnitř (zaměstnance) i směrem ven (spolupráce s rodiči, odborníky, dalšími partnery). Činnost ředitelky by měla být zaměřena na monitorování vnitřních podmínek i vnějšího okolí (vzdělávací politika státu, kraje a její změny, konkurence, možnosti, nebezpečí, jiné změny – počty dětí, zájmy rodičů apod.).

„V oblasti předškolního vzdělávání jde o dobrou orientaci ředitelky v měnících se podmínkách, dobrou analýzu možností školy, ucelenou vizi a z ní vyplývající koncepci práce školy, o jednoduché, jasné a funkční struktury řízení – uvnitř školy, o kvalitní spolupráci s rodinou, o prosazování se na veřejnosti (nejlépe výsledky dětí) trvale kvalitnějšími vnějšími vztahy a o informování veřejnosti (včetně inzerce a reklamy) a o schopnost dalšího získávání peněz.“²⁶

„Praxe ukazuje, že větší pravděpodobnost na úspěch mají školy, jejichž vedení i zaměstnanci jsou ochotni přijmout zásady marketingového řízení školy.“²⁷ Marketingový přístup chápe děti a rodiče a ostatní partnery jako zákazníky školy. Hlavní cíle školy vychází z uspokojování jejich potřeb.

Škola, která chce v nových podmínkách přežít a hlavně se dále rozvíjet, bude volit přístup, který má marketingový základ. Ukazuje se, že důsledné uplatňování školního marketingu na všech úrovních řízení školy vede ke zvýšení kvality a pestrosti vzdělávací nabídky a k větší informovanosti veřejnosti, studentů (dětí) i zaměstnanců školy. O takovouto renomovanou školu pak projevují větší zájem nejen zákazníci, ale také sponzoři. To s sebou samozřejmě přináší vyšší zdroje financování potřeb školy.²⁸ Tím se zvyšuje konkurenceschopnost školy.

²⁵ dále budu používat pojem „ředitelka, ředitelka školy, ředitelka mateřské školy“, protože v řízení mateřských škol v současné době převládají ženy

²⁶ Bečvářová, Z. *Současná mateřská škola a její řízení*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-537-7, s.45

²⁷ Světlík, J. *Marketingové řízení školy*. Praha: ASPI, a.s., 2006, s.30

²⁸ Světlík, J. *Marketingové řízení školy*. Praha: ASPI, a.s., 2006, s.30-31

3.3 Konkurenceschopnost

Mezi hlavní faktory úspěchu patří strategie firmy, struktura firmy, spolupracovníci, jejich schopnosti a dovednosti, styl řízení firmy, systémy a postupy ve firmě, kultura firmy²⁹. (firma = škola)

Získávání konkurenční schopnosti se stává stále složitějším a předpokládá vytváření nových manažerských přístupů. Jedním z obecně zjevných předpokladů dosažení konkurenční schopnosti je tvorba produktu, který odlišuje sortiment firmy od konkurence, přináší novou hodnotu zákazníkovi, a zvyšuje tak celkové postavení firmy na trhu.³⁰ (produkt = služba, sortiment = nabídka školy)

Pestrost a ojedinělost nabídky školy se může stát konkurenční výhodou. Škola, která své úsilí soustředí na stávající i možná přání zákazníků se jim tak snaží nabídnout řešení, uspokojit je. (zákazník = zástupce dítěte)

Součástí dosažené konkurenční schopnosti firmy je bezpochyby vytvoření dokonalého vztahu se zákazníkem, jeho integrace do interaktivních vztahů a dosažení úrovně loajálního zákazníka. Ani zákazníci jednoznačně nespokojení nesmí být považováni za ztracené, ale naopak je potřeba uplatňovat vůči nim opatření k získání spokojenosti. Loajalita musí být trvale opečovávána, upevňována³¹. Loajální zákazníci se stávají partnerem firmy, což jsou další předpoklady zvýšení její konkurenční schopnosti.

Prof.Milan Zelený: „Základem konkurenceschopnosti není kopírování nejlepších praktik, technik a postupů. Základem je vzbuzení touhy po vyniknutí, vytvoření respektu ke spolupráci, lásky k lidem a týmu, přijetí hodnot spolehlivosti a důvěryhodnosti.“³²

²⁹ Smejkal, V., Rais, K. *Řízení rizik*. Praha: Grada Publishing a.s., 2003, ISBN 80-247-0198-7, s. 28

³⁰ Tomek, G., Vávrová, V. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C.H.Beck, 2009, ISBN 978-80-7400-098-0, s.106

³¹ Tomek, G., Vávrová, V. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C.H.Beck, 2009, ISBN 978-80-7400-098-0, s.226

³² Souček, Z. *Zvítězíme i v globálním světě*. Příbram: PBtisk, 2008, ISBN 978-80-86946-73-3, s.176

4 Mimorozpočtové zdroje mateřské školy

Zvyšování finančních prostředků na realizaci určitých cílů se postupně stává ve veřejném školství denní realitou. Eurofondy svým nástupem otevřely možnosti, jak získat nemalé peníze. Proces možností čerpání financí z fondů EU se však vyznačuje značnou složitostí, profesionalitou. Vezmeme-li v úvahu platnost zásady posloupnosti, měl by se i proces získávání financí ubírat od nejjednodušších aktivit k těm více složitějším. Předchozí prováděná šetření vykazovala, že jsou ještě školy, jejichž ředitelky nemají ucelené znalosti ani o těch základních možnostech získávání mimorozpočtových financí či o vazbách, které s tímto procesem souvisí.³³ Skutečná škála těchto možností i procesy, které zároveň s nimi probíhají jsou velmi širokou oblastí, pro kterou se začal používat termín fundraising. Fundraising – profesionální, cílená, organizačně i časově promyšlená aktivita zaměřená na vyhledávání sponzorů a získávání finančních prostředků na podporu veřejně prospěšné či dobročinné činnosti. Získávání finančních prostředků je složitý proces zapojování veřejnosti do projektu, který reaguje na lidské potřeby a je hoden finanční podpory.³⁴ „Slovo fundraising v doslovném překladu znamená zvyšování či budování fondu, resp. finančního obnosu, určeného k určitému cíli.“³⁵

³³ Kaiserová, V. *Dotační a grantová činnost v podmínkách mateřské školy*. UK PF ČŠM 2008

Šindelářová, Z. *Fundraising ve školství : využívání fundraisingu v podmínkách mateřských škol*. UK PF ČŠM 2009

Jabůrková, A. *Mimorozpočtové zdroje ve financování mateřských škol*. UK PF ČŠM 2009

³⁴ Polačková, Z. *Fundraisingové aktivity*. Praha: Portál, 2005, s.10

³⁵ Polačková, Z. *Fundraisingové aktivity*. Praha: Portál, 2005, s.11

4.1 Mimorozpočtové zdroje – možnosti

Snižující se objem základních finančních zdrojů plynoucích ze státního rozpočtu a rozpočtu zřizovatele podněcuje větší iniciativu vedení mateřské školy a hledání možných alternativních finančních zdrojů. Takto vyhledané zdroje financování se pak stávají pro školu jejím přílepením, i malý příspěvek může sehrát důležitou roli.

Jde především o neinvestiční finanční prostředky, které škola může získat z:

- ✓ tvorby peněžních fondů – FKSP, fondy rezervní, investiční, odměn - peněžní fondy tvoří škola na základě zákonných pravidel³⁶
- ✓ vlastní činnosti – v případě mateřské školy se jedná o prostředky z úplaty za vzdělávání³⁷, kterou je škola povinna stanovit a vybírat vždy na období školního roku, o výnosy na úhradu nákladů na potraviny u školních jídelen, prostředky za pronájem a prodej majetku ve správě, ale může se jednat např. i o prodej vlastních výrobků
- ✓ doplňkové a jiné činnosti - provádí MŠ mimo svou činnost hlavní, tyto činnosti ji nesmí narušovat, jsou povoleny škole zřizovací listinou, v účetnictví se sledují odděleně.³⁸ Zřizovatel tak umožňuje škole využívat všechny její hospodářské možnosti a odbornost zaměstnanců. Zisk z doplňkové činnosti slouží ke zkvalitnění činnosti hlavní.
- ✓ daňových úlev - pokud má MŠ právní formu příspěvkové organizace, nebyla založena za účelem podnikání, jde o neziskovou organizaci, má jiný způsob zdaňování³⁹
- ✓ daru od fyzických a právnických osob ve finančním plnění (bez určení účelu nebo s vymezením účelu použití v darovací listině) nebo dary nefinanční povahy⁴⁰
- ✓ programů vyhlašovaných
 - MŠMT⁴¹ a jinými ministerstvy
 - krajským úřadem⁴²
 - jinými zadavateli⁴³

³⁶ Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, § 29 – 33

³⁷ Vyhláška 14/2005, o předškolním vzdělávání, § 6

³⁸ Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů

³⁹ Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů

⁴⁰ Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů

⁴¹ <http://www.msmt.cz/dotacni-programy>

⁴² <http://www.kr-stredocesky.cz/portal/odbory/grantova-a-dotacni-rizeni/>

- ✓ výzev podniků a firem, které mají vybudovaný grantový systém
- ✓ programů Evropské unie⁴⁴ – Evropská unie disponuje třemi hlavními fondy:
 - Strukturální fondy (SF) – existují dva: Evropský fond pro regionální rozvoj (ERDF)
Evropský sociální fond (ESF)

Strukturální fondy jsou určeny pro chudší nebo jinak znevýhodněné regiony (např. venkovské a problémové městské oblasti, upadající průmyslové oblasti, oblasti s geografickým nebo přírodním znevýhodněním, jako například hornaté oblasti, řídké osídlené oblasti a pohraniční regiony). Dále v odstavci Evropská unie.

- Fond soudržnosti (FS) - je na rozdíl od SF určený na podporu rozvoje chudších států, nikoli regionů. Podobně jako u ERDF jsou z něj podporovány investiční (infrastrukturní) projekty, avšak jen se zaměřením na dopravní infrastrukturu většího rozsahu (dálnice a silnice I. třídy, železnice, vodní doprava, řízení silniční, železniční, říční, námořní a letecké dopravy) a ochranu životního prostředí.

Základní i alternativní finanční prostředky podléhají finanční kontrole. Kontrola je nedílnou součástí řízení. Kvalitní řízení organizace a efektivní správu finančních prostředků, které jí byly svěřeny, lze zajistit pouze komplexním systémem plánování a pravidelného vyhodnocování hospodaření organizace⁴⁵.

⁴³ <http://www.neziskovky.cz/clanky/508/granty/>

⁴⁴ <http://www.strukturalni-fondy.cz/>

⁴⁵ Plamínek, J. a kol. *Řízení neziskových organizací*. Praha: Nadace Lotos, 1996, s.100

4.2 Mimorozpočtové zdroje - plánování – fundraising

Fundraisingové aktivity by neměly být nahodilými záležitostmi. Měly by se uskutečňovat na základě dlouhodobého plánu. Takový plán by měl být týmovou záležitostí. Proto je pro manažera důležité budovat kolektiv, který bude mít upřímný zájem o propagaci organizace, vytváření kontaktů s okolím a získávání dalších příznivců a dárců. Fundraising není jen o penězích. Je o rozvíjení vztahů. V případě navázání dobrého vztahu s dárcem se může podpora aktivit školy z jeho strany opakovat. V rámci péče o dárcem je žádoucí si uvědomit, co může škola jako obdarovaná organizace dárci nabídnout a propracovat oblast protislužby. Hnací silou fundraisingových aktivit většiny mateřských škol je jejich nadšení a přesvědčení o správnosti jejich působení.

Techniky fundraisingu na místní úrovni

Veřejná sbírka – poměrně častý způsob získávání finančních prostředků, při dobrém plánování je velmi efektivní technikou. **Přímé oslovování poštou** – v případě dobrého managementu, programového budování adresáře a jeho dlouhodobého rozvíjení může zabezpečit pravidelný příjem organizace. **Inzerce** – představuje účinný způsob oslovení široké skupiny potenciálních dárců. **Členské příspěvky** – systém členství je považován za efektivní prostředek zapojování veřejnosti do činnosti organizace a podpory cílů organizace, ovšem organizování členské základny vyžaduje poměrně vysoký stupeň managementu, zvláště v případě, má-li jít o zaměření na fundraising. **Dotovaná akce** – přesněji akce dotovaných výkonů, v podstatě se jedná o klasické sportovní, kulturní, společenské činy, kdy každý účastník získává od svých fanoušků finanční obnos, který následně věnuje na předem určené veřejně prospěšné aktivity. **Prodej** – jeden z nejběžnějších způsobů, jak organizace získávají peníze, jedná se o prodej různých předmětů a služeb. **Zapojení dětí, mládeže a škol** – jedná se o aktivity jako prodejní trhy dětských výrobků, sběr odpadu, soutěže, apod., jde více než-li o výši zisků o zapojení dětí do aktivit, a tím z dlouhodobého hlediska vychovávání

potenciálních dárců. **Závěť** – v našich podmínkách není běžnou fundraisingovou aktivitou, ale jinak je zcela regulární technikou získávání finančních zdrojů.⁴⁶

Techniky fundraisingu navazující na hlavní činnost organizace

Finanční prostředky vznikající tvorbou peněžních fondů, prostřednictvím vlastní činnosti, provozováním doplňkové činnosti a finance získané z daňových úlev jsou pro školu přednastavenými možnostmi, jak je získávat a jsou zároveň podloženy platnými zákony, vyhláškami a další legislativou. Škola je nemusí chodit hledat, přesto je potřeba se jejich tvoření věnovat.

4.3 Nejběžnější způsoby fundraisingu – dotační a grantové programy

Získávání darů od dárců, financí z programů a výzev, to jsou nejběžnější techniky fundraisingu. Psaní projektů a grantů je často chápáno jako jedna a tatáž forma. Není tomu zcela tak. Grant je účelový příspěvek na veřejně prospěšný účel, který se obvykle získává ve více méně veřejné soutěži na základě předloženého projektu. Projekt je nutné představit dárci jednoduše, srozumitelně. Důležitou věcí je průzkum dárce. Je dobré vědět, jaké položky rozpočtu nejraději podporuje, kolik peněz na projekt přibližně dává, jak probíhá rozhodovací proces. Pro dárce je důležité, kdo žádá. Výhodu mají organizace, které se mohou pochlubit předchozími úspěchy. Před odesláním žádosti je nejlepší navázat osobní konzultaci za účelem přesvědčení o důležitosti projektu a v průběhu realizace projektu nepřerušovat tuto komunikaci. Pokud o to dárce stojí, měla by jej škola „umět proslavit“. Pro dárce z řad firem a drobných podnikatelů je přijatelnější materiální pomoc či poskytnutí služby.⁴⁷

⁴⁶ Polačková, Z. *Fundraisingové aktivity*. Praha: Portál, 2005, ISBN 80-7178-694-2, s.25-40

⁴⁷ Buriánová, J., Jakoubková, V., Nádvořníková, H. *Řízení mateřské školy*. Praha: Nakladatelství Dr. Josef Raabe, s.r.o., 2004 – 2010, ISSN 1801-8394, oddíl B 1.2, s.8-10

Dalo by se shrnout, že tato doporučení nelze uplatnit v plné šíři při získávání finančních prostředků z vyšších úrovní až po fondy EU, kdy nejde o navazování užších kontaktů mezi dárce a příjemcem. Více v podkapitole 4.4. V těchto případech je absolutně nutné splnit přesně všechny náležitosti předepsané zadavatelem. V případě chyby je žádost vyřazena, aniž by ji kdo přečetl. Žadatel nedostává možnost cokoli napravit.

Výběrová řízení obcí a krajů

Samosprávní orgány si v poslední době vytváří tzv.fondy. Pak vypisují výběrová řízení na podporu veřejně prospěšných aktivit, jejichž záměrem není dosahování zisku. Vzhledem k užšímu, omezenému počtu žadatelů, mají mateřské školy především u svých obcí velkou šanci na úspěch. S přibývajícím počtem možných žadatelů, tj. směrem k úrovni krajů, se tyto šance poměrně snižují.

Obec

Na základě šetření na území Středočeského kraje bylo zjištěno, že není mnoho obcí, které vyhláší vlastní grantová, příspěvková nebo dotační řízení.

Mezi obce, které zveřejňují výzvy, patří z větších měst např: Benešov, Beroun, Brandýs nad Labem – Stará Boleslav, Kolín, Kralupy nad Vltavou, Mladá Boleslav, Poděbrady, Příbram, Rakovník.

Šetření poukázalo na větší počet obcí, které výzvy nezveřejňují, např: Čáslav, Černošice, Český Brod, Dobříš, Hořovice, Kladno, Kutná Hora, Lysá nad Labem, Mělník, Mnichovo Hradiště, Neratovice, Nymburk, Sedlčany, Slaný, Vlašim, Říčany, Votice.

S tímto zjištěním korespondují i zpracované výsledky dotazníkového šetření na úrovni zřizovatelů. Z 66 respondentů vyhláší výzvy vhodné pro zapojení mateřských škol pouze 6 obcí.

Lze předpokládat, že obce pro své příspěvkové organizace alespoň plní informativní službu, kdy se na ně mateřské školy mohou obracet. Tuto domněnku utvrzuje i zjištění z dotazníkového šetření na úrovni zřizovatelů, kdy z 66 respondentů pomáhá svým mateřským školám ve vyhledávání výzev z vyšších úrovní plná polovina zřizovatelů.

Ojedinělou informaci lze nalézt na webu města Mělníku. Zde vzniklo a funguje Projektové informační místo (dále jen PIM). Dle šetření provedeného s tajemníkem Městského úřadu Mělník bylo zjištěno, že toto PIM zřídilo a financuje město Mělník pro potřeby svého regionu. Je určeno zájemcům o problematiku přípravy, realizace a administrace projektů, které jsou financované z fondů Evropské unie (dále v odstavci Evropská unie).

Kraj

Grantové a dotační tituly Středočeského kraje jsou základní formou poskytování finančních příspěvků z krajského rozpočtu institucím, jednotlivcům i obcím. Hejtman kraje vyhlašuje výzvy, žadatelé podávají žádosti. Návrh rozdělení grantů připravuje obvykle příslušná grantová komise. U částek do 200 tisíc korun rozhoduje o konečném rozdělení Rada kraje, u vyšších položek a příspěvků obcím rozhoduje Zastupitelstvo kraje (platí pro Středočeský kraj).

Dle nastavených pravidel kraje mají mateřské školy možnost získat finanční prostředky z následujících fondů:

- ✓ Fond sportu, volného času a primární prevence - na základě informací zjištěných z odboru školství se jedná o výzvy investiční a neinvestiční povahy, podání žádosti o přidělení dotace je pro mateřské školy možné téměř na všechny výzvy fondu. Dle vyjádření odboru školství budou i pro kalendářní rok 2011 vyhlášeny obdobné výzvy jako v roce 2010.

Při šetření bylo zjištěno, že ze všech podaných žádostí v roce 2010 uspělo 251 projektů, mezi nimi 2 žádosti samostatných mateřských škol (v obou případech se jednalo o vybavení školních zahrad) a 6 žádostí spojených zařízení ZŠ a MŠ (všechny žádosti byly zaměřeny na realizaci programů o zdraví). Tato statistika poukazuje buď na velmi malé procento počátečních žadatelů, nebo úspěšnosti projektů podávaných samostatnými právními subjekty z řad obecních mateřských škol.

- ✓ Fond rozvoje obcí a měst - žadatelem v těchto případech musí být pouze obec, nikoli mateřská škola jako samostatný subjekt. Podle sdělení odboru

regionálního rozvoje se jedná o projekty zacílené na výstavby a rekonstrukce majetku obcí a měst.

Při šetření bylo zjištěno, že ze všech podaných žádostí v roce 2010 bylo uspokojeno 266 projektů, z nichž bylo 37 projektů, kdy se finance dostaly k mateřským školám. Jednalo se o 11 žádostí pro samostatné mateřské školy, 24 žádostí spojených MŠ a ZŠ a 2 žádosti, kdy MŠ sídlí v jedné budově s obecním úřadem a projekt byl zpracován na rekonstrukci budovy. Tato statistika poukazuje na procentuálně vyšší zastoupení schválených projektů zaměřených k získání finančních prostředků pro oblast předškolních zařízení. Dá se předpokládat, a názvy projektů to potvrzují, že se jedná o finance na přístavby, rekonstrukce, stavební úpravy a dovybavení za účelem rozšíření kapacit předškolních zařízení.

Z tohoto zjištění by se dalo usoudit, že současný „baby boom“ zřizovatelé nepřehlížejí a snaží se vyvíjet aktivitu za účelem uspokojení poptávky po umístění dětí do mateřských škol.

Další šetření na úrovni kraje ukázalo na možnosti získávání finančních prostředků ze Společného regionálního operačního programu (dále jen SROP) - v odstavci Evropská unie.

Přímá podpora od obcí a krajů

Možnosti se liší úřad od úřadu. Jedná se o podporu projektů mimo výběrová řízení, podkladem se stává většinou jednoduchá žádost bez povinného formuláře, ve které se krátce a názorně představí projekt, součástí dopisu by měl být jednoduchý položkový rozpočet, přílohou nic nezkazí letáček o organizaci či projektu. U této formy je dobré využít tzv. „žádosti do šuplíku“. Zejména na konci roku se mohou objevit na úřadě „zbylé“ peníze a právě taková žádost může být efektivním využitím těchto prostředků.⁴⁸

⁴⁸ Buriánová, J., Jakoubková, V., Nádvořníková, H. *Řízení mateřské školy*. Praha: Nakladatelství Dr. Josef Raabe, s.r.o., 2004 – 2010, ISSN 1801-8394, oddíl B 1.2, s.8-10

Výběrová řízení ministerstev

Stát vyhlašuje prostřednictvím resortních ministerstev výběrová řízení, do kterých většinou nemají mateřské školy přístup. O podporu projektu však mohou žádat prostřednictvím některé neziskové organizace. Ministerstva mají své grantové systémy a pravidelně, většinou jednou za rok, vyhlašují soutěž a možnost ucházet se o dotace. Dále jsou to státní fondy (Státní fond životního prostředí, Státní fond kultury ČR, Státní fond dopravní infrastruktury, Národní vzdělávací fond), jež vyhlašují národní programy pro podporu projektů a činností jiných organizací.

Zmiňované možnosti byly prověřeny. Orientace na webových stránkách jednotlivých ministerstev je značně náročná. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy pod odkazem dotační programy – předškolní vzdělávání neposkytuje dokonce informace žádné, takže návštěvník musí hledat.

Finanční prostředky velvyslanectví v České republice

Je to málo využívaný, ale osvědčený zdroj, o podporu je ovšem opět nutné žádat prostřednictvím neziskové organizace. Na základě šetření byl vysledován např:

- ✓ Fond Partnerství - je jedním z fondů spolufinancovaných z Programu švýcarsko-české spolupráce

V případě těchto zdrojů se jedná většinou o finance směřované do příhraničních oblastí ČR, tzv. příhraniční spolupráce. Pro mateřské školy ve Středních Čechách jsou tyto prostředky nedosažitelné.

Nadace, nadační fondy

Existují nadace, které podporují i příspěvkové organizace. Je důležité najít tu správnou nadaci pro svůj projekt. Doba, kdy v ČR působila řada nadací, je již zřejmě pryč.⁴⁹ Většina českých nadací nefunguje jako zdroj peněz, ale spíše jako prostředník pro získávání peněz. Některé nadace fungují a jsou založeny na zahraniční spolupráci.⁵⁰

- ✓ Nadace rozvoje občanské společnosti <http://www.nros.cz/>

Na základě šetření mezi nadacemi a nadačními fondy je možné tvrdit, že většina z aktivních podporuje aktivity a projekty převážně na regionální úrovni nebo byly zřízeny a fungují pouze pro činnost konkrétní organizace:

- ✓ Zlínský kraj - Nadace Jana Pivečky, Nadace Děti – kultura – sport
- ✓ Ústecký kraj – Komunitní nadace Euroregionu Labe
- ✓ Plzeňský kraj – Nadační fond Zelený poklad
- ✓ Liberecký kraj – Podralský nadační fond ZOD, Nadace Škola hrou,
- ✓ Jihomoravský kraj – Nadace Veronika

Při šetření byly vysledovány nadace a nadační fondy s celostátní působností, některé z nich mají přímo úzce specifický účel. K těmto nadacím mohou směřovat i projekty mateřských škol územně patřících do Středočeského kraje:

- ✓ Nadace Patrik <http://www.patrikdetem.cz/>
- ✓ Nadace dětský mozek <http://www.detskymozek.cz/>
- ✓ Nadace Leontinka <http://www.nadaceleontinka.cz/>
- ✓ Nadace Partnerství <http://www.nadacepartnerstvi.cz/>
- ✓ Nadace ČEZ <http://www.nadacecez.cz/>
- ✓ Nadace Vodafone Česká republika <http://www.nadacevodafone.cz/>
- ✓ Nadace Via <http://www.nadacevia.cz/>

⁴⁹ <http://www.firmy.cz/institute-a-urady/neziskove-a-humanitarni-institute/nadace>

⁵⁰ Plamínek, J. a kol. *Řízení neziskových organizací*. Praha: Nadace Lotos, 1996, s.101

Podniky a podnikatelé

Sponzorskou strategii mají v ČR vypracovanou pouze největší podniky, pobočky zahraničních firem a bankovní ústavy. Je potřeba napsat písemnou žádost s popisem projektu, rozpočtem a informacemi o organizaci. Tyto žádosti pak posuzuje většinou skupina lidí složená ze zástupců firmy. Středně velké a menší firmy se pro sponzorskou podporu rozhodují většinou nahodile. Dost často je tato podpora založena na přímých kontaktech. Nejosvědčenější je vazba na rodiče dítěte či podnikatele v blízkosti mateřské školy.

Dárci – jednotlivci, firmy a sponzoring

Je potřeba rozlišit prosté dárcovství od sponzorství. Dárce daruje a neočekává většinou protislužbu, naproti tomu sponzor spojuje se svým darem nějakou protislužbu, např. reklamu, publicitu ve sdělovacích prostředcích apod.

Mateřská škola musí hledat způsoby, jak dárce oslovovat a jak získávat jejich pozornost a zájem o její činnost a postupně budovat potřebnou důvěru. Tím si buduje postupně základnu dárců, z nichž může, a to i v případě mateřské školy, vzejít její trvalý partner, sponzor.

Významnější dar, jako je poskytnutí obecné podpory věnují pouze lidé, kteří jsou přesvědčeni o užitečnosti poslání organizace. Z prvního či jednorázového nebo náhodného daru se může stávat dar pravidelný. Dárce může začít přispívat na konkrétní činnosti a potřeby mateřské školy a na základě dlouhodobé spolupráce je možné ho požádat o obecnou podporu – tedy o dar, který není určen na konkrétní věc, ale obecně na rozvoj školy.

Mateřská škola je oprávněna přijmout peněžité nebo věcný dar na základě darovací smlouvy, která specifikuje předmět daru, účel, použití, způsob převodu, v případě peněžitého daru nutnost jeho vyúčtování a další náležitosti dle potřeb zúčastněných stran. Úprava podmínek pro přijímání darů je stanovena zřizovatelem. Vzor darovací smlouvy lze najít v poradenských materiálech, které jsou většinou mateřských škol zcela jistě známé – Raabe, Atre, Kartotéka Jana Mikáče.

Příjmy od dárců a sponzorů podléhají dani darovací, včetně poskytnutého materiálu či služeb (cena se vyčísľuje). Dary na veřejně prospěšné účely jsou od daně darovací osvobozeny. Žádost o osvobození je však nutné na finančním úřadě předložit.

4.4 Mimorozpočtové zdroje - programy Evropské unie

Česká republika využívá finančních prostředků EU. V rámci podpory z fondů EU bude ještě v ČR řešeno množství projektů. Jako hlavní rozcestník pro orientaci a získávání komplexních a spolehlivých informací o fondech EU v České republice slouží internetový portál:

- ✓ <http://www.strukturalni-fondy.cz/> - portál je spravován Ministerstvem pro místní rozvoj ČR, které vystupuje v roli centrálního koordinátora využívání fondů EU v České republice

Středočeský kraj představuje na svých webových stránkách také odkaz na stránky informující o čerpání prostředků z evropských fondů:

- ✓ <http://fondyeu.kr-stredocesky.cz/> - kraj tímto sleduje naplnění potřeby integrovat informace o úspěšně realizovaných a krajem administrovaných projektech v rámci grantových schémat s dalšími informacemi spojenými s možnostmi čerpání prostředků z fondů EU v letech 2007-2013 a šířit další informace související s čerpáním finančních prostředků ze SF EU, vztahující se k území Středočeského kraje

Šetřením na odboru grantů a odboru regionálního rozvoje krajského úřadu bylo zjištěno, že cesta k finančním prostředkům EU vede přes tzv. operační programy:

- ✓ Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost – správa programu je zcela v kompetenci MŠMT, seznamy výzev vyhlášených v rámci tohoto

operačního programu a odkazy na výzvy tematických a regionálních operačních programů poskytují MŠMT a Středočeský kraj na svých webových stránkách:

- <http://www.msmt.cz/strukturalni-fondy/vyzvy>
- <http://www.kr-stredocesky.cz/portal/aktuality/operacni-program-vzdelavani-pro-konkurenceschopnost.htm>

- ✓ Regionální operační program regionu soudržnosti Střední Čechy – přestože se jedná o prostředky určené pro rozvoj Středních Čech, jejich správu nemá ve své přímé kompetenci Krajský úřad Středočeského kraje, ale Úřad Regionální rady regionu soudržnosti Střední Čechy, který je výkonným orgánem Regionální rady - informaci poskytl odbor regionálního rozvoje KÚ Středočeského kraje. Veškeré informace poskytnete internetový portál:

- <http://www.ropstrednicechy.cz/>

Při vyhledávání informací spojených s fondy EU jsem se setkala s dalším kontaktem, který se může stát spojnicí mezi žadatelem a evropskými financemi:

- ✓ Projektové informační místo (dále PIM) - jedním z cílů PIM je shromažďovat veškeré informace o operačních programech a dalších možnostech externího financování investičních i neinvestičních projektů z fondů evropské unie a poskytovat je místním uchazečům tak, aby byli schopni kvalitně připravovat své žádosti. Dalším cílem je rozvíjet spolupráci a partnerství s dalšími subjekty, které se aktivně zabývají problematikou fondů EU. Za chod PIM odpovídá euromanažer. PIM lze zkontaktovat přes webové stránky města Mělníku <http://www.melnik.cz/>

Rozsah činnosti euromanažera PIM v Mělníku je velmi široký, pro potřeby mateřských škol nebo jiného subjektu jsou důležité např. informace:

- ✓ zprostředkuje informace o možnostech získávání finančních prostředků z fondů EU a ČR obcím, NNO, podnikatelským subjektům, veřejnosti a dalším cílovým skupinám

- ✓ zprostředkuje informace o realizaci projektu a o nabídce vzdělávání a dalších aktivit vznikajících v souvislosti s projektem obcím, NNO, podnikatelským subjektům, veřejnosti a dalším cílovým skupinám
- ✓ poskytuje jednorázový i kontinuální poradenský servis předkladatelům projektů

Na základě šetření mezi dalšími většími městy Středočeského kraje vyvstává otázka, zda i tyto jiné obce mají zřízenou takovouto pozici. Podle slov tajemníka Městského úřadu Mělník řeší obce tuto otázku nejčastěji dvěma způsoby:

- ✓ tzv. projektový manažer, euromanažer je zaměstnancem obce
- ✓ obec si sjednává firmy za účelem vypracování konkrétního projektu

Regionální operační programy

Pro účely efektivního získávání prostředků z evropských fondů byly na území našeho státu zřízeny regiony soudržnosti, které se skládají z jednoho či více českých krajů. Podpora ze SF je totiž směřována především do územních celků s počtem obyvatel pohybujícím se mezi 800 tisíci a třemi miliony. Protože české kraje těchto počtů obyvatelstva většinou nedosahují (kromě Prahy), vzniklo 7 regionů soudržnosti, mezi nimi i region Střední Čechy. Toto členění na regiony soudržnosti, kterým se říká v souladu s evropskou terminologií také NUTS II, pokrývá celou ČR (mimo hlavní město).

Evropské finance jsou rozdělovány prostřednictvím tzv. operačních programů. Některé jsou tematicky zaměřené, např. na dopravu nebo životní prostředí, tyto programy mají na starosti jednotlivá ministerstva (např. MŠMT - Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost). Dále existuje sedm tzv. Regionálních operačních programů (dále ROP), z nichž jeden je určený pro Střední Čechy. ROP podporují aktivity spadající do působnosti obcí nebo krajů, tím se odlišují od zbývajících operačních programů pro aktivity v působnosti státu.

Regionální operační program pro region soudržnosti Střední Čech

Regionální operační program pro region soudržnosti Střední Čechy (dále jen ROP NUTS 2 Střední Čechy) představuje hlavní programový dokument určující priority regionu pro čerpání strukturálních fondů v programovém období 2007–2013.

Prostřednictvím ROP NUTS 2 Střední Čechy budou realizovány intervence ve 4 prioritních osách (jsou dále členěny do 11 oblastí podpory):

- ✓ doprava
- ✓ cestovní ruch
- ✓ integrovaný rozvoj území
- ✓ technická pomoc a absorpční kapacita

Veškeré informace poskytne internetový portál <http://www.ropstrednicechy.cz/>

V rámci šetření bylo zjištěno, že odbor školství, mládeže a sportu krajského úřadu zpracoval informativní materiál „Průvodce hlavními možnostmi získání finančních prostředků z fondů EU v období 2007 – 2013 pro školy a školská zařízení“. Tento průvodce obsahuje základní informace o možných podporovaných aktivitách, na které by školy a školská zařízení mohly získat finanční podporu. Průvodce je v plném znění přílohou práce.

4.5 Mimorozpočtové zdroje – další informace

V době vyspělých informačních technologií je samozřejmé, že za účelem vyhledávání a shromažďování jakýchkoli informací jdeme na internet. Je to zdroj velkého množství možností. To však nemusí být vždy přínosem. Vyhledání potřebných informací může školy odradit. V souvislosti s šetřením bylo zjištěno, že některé odkazy odkazují na jiné odkazy a dochází ke ztrátě jednotlivých souvislostí. Přesto se dá říci, že „kdo vydrží, ten pochopí“. Přínosem je pak dostupnost potřebných materiálů – formulářů, žádostí, výčty nutných dokumentů apod.

K předchozím uvedeným odkazům na jednotlivé instituce se dají přidat ještě webové stránky se souhrnnými grantovými kalendáři:

- ✓ <http://www.granty.ecn.cz/> – databáze mapuje širokou škálu grantových nabídek a uzávěrek programů českých i některých zahraničních nadací, zastupitelstev jiných států, ministerstev, krajů, obcí, EU, mezinárodních nadací. V databázi se dá vyhledávat dle kategorií příjemců a typu grantu.
- ✓ <http://www.neziskovky.cz/> - webové stránky organizace, která spolupracuje a iniciuje spolupráci s příspěvkovými organizacemi, veřejnou správou i podnikatelskými subjekty
- ✓ <http://dbfz.neziskovky.cz/> - databáze poskytující informace o grantech českých nadací a nadačních fondů. Databáze umožňuje snadné vyhledávání programů podle cílových skupin, oblasti podpory, kraje působnosti a data uzávěrky.
- ✓ <http://www.nros.cz/> - Nadace rozvoje občanské společnosti. NROS spolupracuje s řadou neziskových organizací, vysokých škol, s vládními institucemi, médii a podnikatelskými subjekty. Přehledné stránky poskytují nejen kalendář výzev s potřebnými informacemi.

5 Praktická část – šetření v oblasti získávání finančních prostředků z jiných zdrojů na mateřských školách ve Středočeském kraji

5.1 Cíle šetření

Cílem výzkumného šetření této práce bylo oslovením mateřských škol zřizovaných obcemi územně náležejících do Středočeského kraje získat informace pro zpracování výstupů mapujících praxi MŠ v oblasti získávání finančních prostředků z jiných zdrojů.

Z důvodu neotřelosti jsem do cíle šetření zapojila též získání informací ze strany zřizovatelů mateřských škol, tedy obcí. Z důvodu vzájemné provázanosti jsem byla přesvědčena, že mohou být získány zajímavé informace a vazby.

5.2 Výzkum – aspekty, otázky a předpoklady

V rámci plnění daného cíle závěrečné práce jsem stanovila aspekty, které budou sledovány ve výzkumném šetření:

- 1** Zvýšení zájmu o MŠ v současné době – poptávka po umístění dětí v mateřských školách převyšuje nabídku
- 2** Postoj a odezva strany zřizovatele MŠ k získávání mimorozpočtových prostředků jím zřizovanou MŠ – zřizovatelem nastavená motivace a finanční ohodnocení ředitelek mateřských škol
- 3** Podpora vycházející od zřizovatele směrem k MŠ v získávání mimorozpočtových prostředků – motivující a odměňující zřizovatel, vstřícnost

ke spolupráci, podpora v hospodaření s finančními prostředky z vlastní činnosti, doplňkové činnosti (dále DČ), fondů

- 4 Umístění školy – v obci s počtem obyvatel jako vesnice, město, městyš
- 5 Velikost školy – počet zaměstnanců do 5, do 10, do 15, přes 15
- 6 Vzdělání ředitelky školy – středoškolské, vysokoškolské
- 7 Zkušenosti školy z předchozích fundraisingových aktivit – zkušenosti školy s dárcovstvím, s výzvami z různých úrovní
- 8 Spokojenost školy s nárokovými prostředky – prostředky ze státního rozpočtu, prostředky od zřizovatele
- 9 Další aspekty (osoba ředitelky, angažovanost ředitelky v místní politice, komunikace školy s veřejností, prezentace školy formou vlastního webu, prezentace školy v místních médiích, prezentace školy formou používání loga a dalších prvků, organizace atraktivních aktivit školy, účast školy na dění v obci, úroveň vybudované image školy, vznik negativní situace uvnitř školy, proniknutí negativních skutečností o škole na veřejnost)

Sledováním stanovených hledisek ve výzkumném šetření budu hledat odpovědi na následující otázky. Ke každé otázce se pokusím vyjádřit očekávané výsledky:

1. Ovlivňuje současný zvýšený zájem o MŠ aktivitu zřizovatele MŠ při získávání mimorozpočtových prostředků pro jeho školu? **Předpokládám, že současný zvýšený zájem o MŠ bude ovlivňovat aktivitu zřizovatele, nikoli celkově, ale pouze v určitých oblastech.**
2. Jaký je postoj a odezva zřizovatele MŠ k aktivitám vedoucím k získávání mimorozpočtových prostředků? **Předpokládám, že zřizovatelé své školy k jejich aktivitám nemotivují, ale odměňují je.**
3. Pociťují školy podporu zřizovatele v získávání mimorozpočtových prostředků? **Předpokládám, že školy se setkávají s podporou zřizovatele převážně ve formě odměňování vedení školy.**
4. Má umístění školy vliv na získávání mimorozpočtových prostředků? **Předpokládám, že umístění školy bude mít vliv na získávání mimorozpočtových prostředků.**

5. Má velikost školy vliv na získávání mimorozpočtových prostředků? **Předpokládám, že velikost školy neovlivňuje získávání mimorozpočtových prostředků.**
6. Ovlivňuje výše dosaženého vzdělání ředitelky získávání mimorozpočtových prostředků? **Předpokládám, že získávání mimorozpočtových prostředků je značně ovlivněno výší dosaženého vzdělání ředitelky školy.**
7. Ovlivňují zkušenosti z předchozích fundraisingových aktivit získávání mimorozpočtových prostředků? **Předpokládám, že se školy věnují opakovaně především v minulosti úspěšnějším aktivitám.**
8. Ovlivňuje spokojenost školy s nárokovými prostředky státního a obecního rozpočtu získávání mimorozpočtových prostředků? **Předpokládám, že všechny získávají mimorozpočtové prostředky bez ohledu na spokojenost s nárokovými prostředky.**
9. Jaký vliv přikládají školy dalším aspektům při získávání mimorozpočtových prostředků? **Předpokládám, že školy všem předloženým aspektům přiznají důležitost v získávání mimorozpočtových prostředků.**

5.3 Metody šetření

Výzkumné šetření bylo realizováno na dvou úrovních. Oslovení respondenti byli vybráni náhodně, kontakty byly získány z databáze škol a obcí na webových stránkách Středočeského kraje.

Zvolenou metodou pro výzkum se stal dotazník, pro každou cílovou skupinu byl zpracován samostatně (oba dotazníky jsou přílohou práce). Získání statistických informací z úrovně kraje jsem nejprve směřovala na webové stránky kraje, později byl z důvodu nedostupnosti potřebných informací zvolen telefonický rozhovor.

Dotazník pro školy i zřizovatele prošel pilotním ověřováním, kdy byl zaslán cíleně vybraným respondentům s žádostí o vyplnění a připomínkování. V této první části pilotáže se projeví potíže technického rázu, kdy dotazníky zpracované v novější verzi Office nekomunikovaly se staršími PC programy. Počáteční potíže byly odstraněny a proběhla druhá část pilotáže – obsahová. Po ní byly oba dotazníky upraveny. Některé otázky byly vynechány či spojeny, další byly přeformulovány, aby nebyly zavádějící či na ně bylo možno odpovědět volbou z nabízených možností. Dotazník byl upraven, aby umožňoval dobré vyhodnocení.

Všichni respondenti byli osloveni pomocí elektronické pošty, která obsahovala průvodní dopis s žádostí o vyplnění a jako přílohu samostatný dotazník. V záhlaví dotazníku byli respondenti osloveni a informováni o oblasti žádaných informací, tématu práce a výzkumu zpracovávaných informací, byli ujištěni o anonymním sběru i zpracování získaných dat.

5.4 Respondenti, termíny šetření

Celkem bylo osloveno všech 1146 měst a obcí, které jsou vedeny v adresáři na webových stránkách Středočeského kraje. Z tohoto celkového počtu přišlo zpětně 135 odpovědí. Z těch bylo 66 odpovědí s přiloženým vyplněným dotazníkem a 69 odpovědí zřizovatelů, kteří nejsou v současné době zřizovateli žádné mateřské školy. Jako výchozí počet oslovených respondentů jsem pojala číslo 135. Z původního počtu 1146 rozeslaných nelze vycházet, neboť nemohlo být předem známo, které obce mateřskou školu zřizují a které ne. Mateřských škol bylo obesláno celkem 152. Z navracených vyplněných dotazníků zřizovatelů ani mateřských škol nemusel být žádný vyřazen, šetření bylo tedy provedeno na základě:

- ✓ 72 dotazníků mateřských škol, celková návratnost činila 47,37%
- ✓ 66 dotazníků zřizovatelů, obcí, celková návratnost činila 48,88%

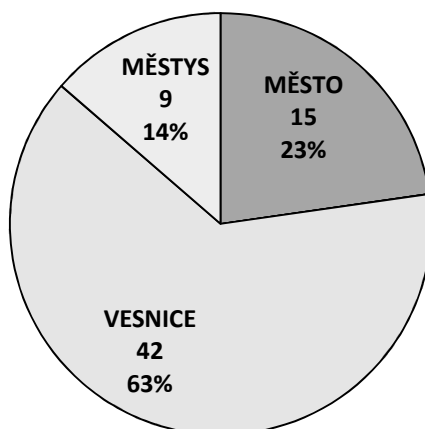
Šetření bylo zahájeno 16.9.2010 a ukončeno 16.10.2010. Vzhledem k tomu, že šetření probíhalo téměř po uplynutí ¾ kalendářního roku, dá se předpokládat, že odpovědi v dotaznících zachytily i skutečnost roku 2010.

Podle poměru zastoupení obcí jako zřizovatelů mateřských škol a mateřských škol s vazbou na velikost zřizovatele co do počtu obyvatel bylo pozitivní, že výzkumného šetření se zúčastnila na obou úrovních poměrně podobná procenta respondentů – nejvyšší zastoupení mají vesnice, poté města, nakonec městysy (mezi krajem zveřejňovanými informacemi bylo zjištěno, že Středočeský kraj je charakteristický vysokým zastoupením obcí s počtem obyvatel do dvou tisíc - 1 052 obcí, ve kterých žije 42 % obyvatel, podíl městského obyvatelstva na celkovém počtu obyvatel kraje je 54,4 % a je nejnižší v celé České republice).

Pro upřesnění jednotlivých užívaných kategorií obcí jsem vycházela ze zákona o obcích⁵¹:

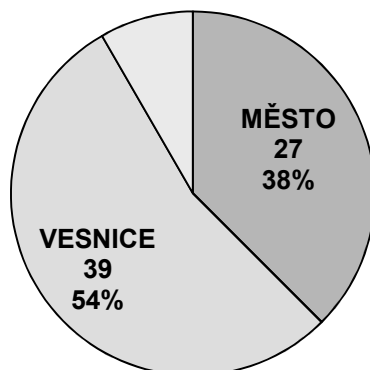
- ✓ vesnice
- ✓ město - obec, která má alespoň 3 000 obyvatel
- ✓ městys

Zřizovatelé mateřských škol - zjištění na úrovni zřizovatelů



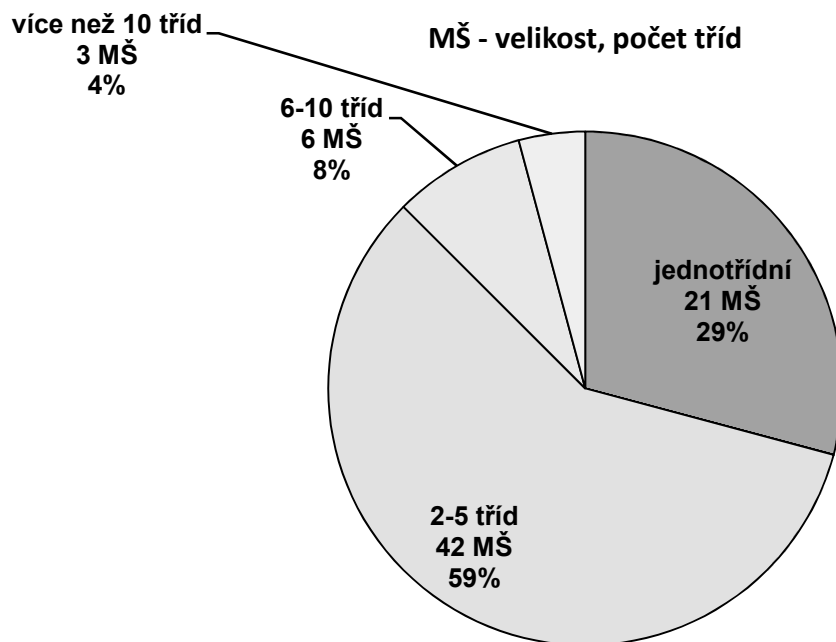
⁵¹ Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích, § 3

MĚSTYS **Zřizovatelé mateřských škol**
6 **- zjištění na úrovni mateřských škol**
8%



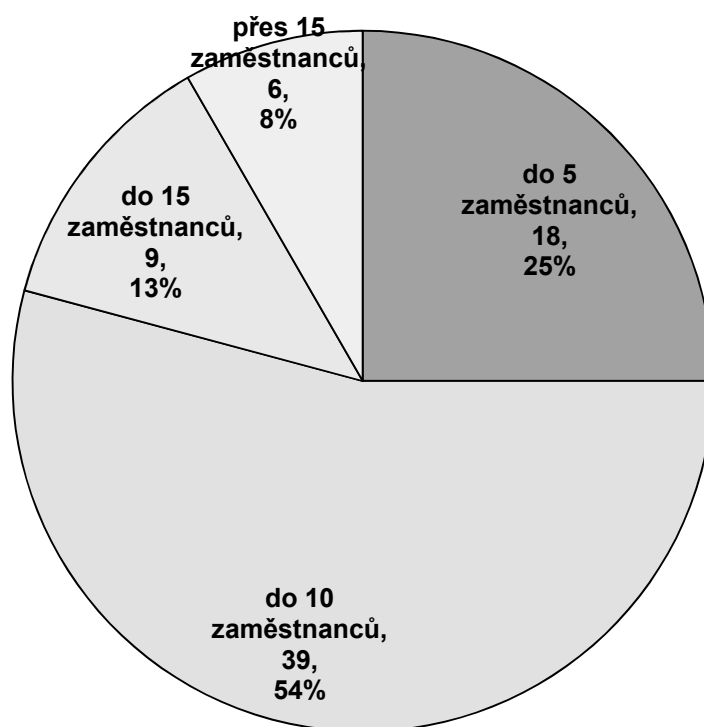
K návratnosti dotazníků je nutné dodat, že byla zaznamenána o mnoho větší ochota ve zpětné vazbě u zřizovatelů oproti mateřským školám. Předpokládám, že toto je způsobeno nadměrným zatížením mateřských škol, především jejich ředitelek s vyplňováním nejrůznějších dotazníků, statistik, výkazů apod. Přesto se domnívám, že procento návratnosti je velmi dobrým výsledkem, který svědčí o ochotě zapojit se a sdělit v rámci šetření své zkušenosti. Procento odpovědí od obcí, které nejsou zřizovateli žádné mateřské školy, přesto byly ochotny zaslat zpětnou zprávu je hodno pozastavení. Někteří tito respondenti zmiňovali své potíže s udržením mateřské školy v minulých letech a jejím zrušením. Informace získané od zřizovatelů se nevyklučují vzájemně s krajskou statistikou o vysokém zastoupení obcí s počtem obyvatel do dvou tisíc (viz.předchozí odstavec). Obce s nízkým počtem stálých obyvatel podávaly informace o náročnosti zajištění míst v mateřské škole jiné obce pro jejich děti, neboť si z různých důvodů svou vlastní školu dovolit nemohou. Jenomže jejich sousedé však často řeší nedostatek míst pro „své vlastní“ děti. Tato situace přesně koresponduje se změnami v demografickém vývoji kraje. Šetření se touto otázkou zabývá v bodě **5.6.1**.

Výzkumu se zúčastnily mateřské školy od jednotřídních přes více třídní až po spojená zařízení. Tři mateřské školy jsou spojeny se základní školou.



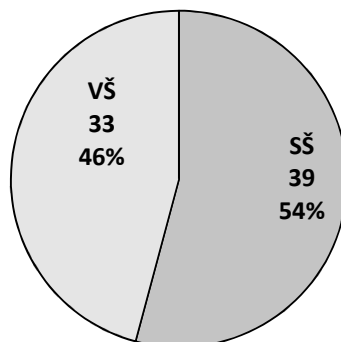
Zastoupení mateřských škol z hlediska počtu zaměstnanců odpovídalo poměrně zastoupení mateřských škol z hlediska počtu tříd. Mírné odchylky způsobují zřejmě započtení provozní zaměstnanci. Rozdíly mohou vznikat v případech, kdy škola má jídelnu či vývařovnu, dále pak započtení údržbáři nebo ekonomické síly.

MŠ - velikost, počet zaměstnanců



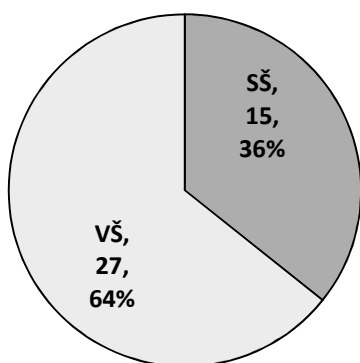
Všechny zasláné dotazníky vyplnily ředitelky mateřských škol. Na základě vyhodnocení hlediska dosaženého nejvyššího vzdělání ředitelek lze říci, že zastoupení vysokoškolsky a středoškolsky vzdělaných ředitelek je téměř rovnoměrné.

MŠ - vzdělání ředitelek

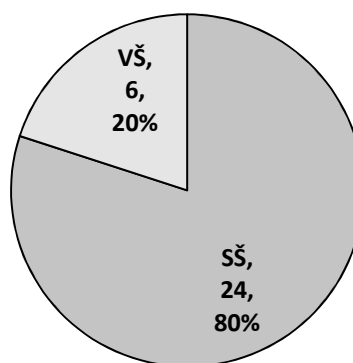


Při dalším vyhodnocení hlediska vzdělání bylo zjištěno, že pokud bychom jej rozdělili do dvou věkových kategorií, získáme zajímavý poměr. V mladší věkové kategorii je větší procento vysokoškolsky vzdělaných ředitelek. Nabízí se otázka: Ovlivňuje tento aspekt nějakým způsobem aktivitu školy?

Vzdělání - věková kategorie ředitelek do 50 let - 42 respondentů



Vzdělání - věková kategorie ředitelek přes 50 let - 30 respondentů



5.5 Způsob nastavení odpovědí

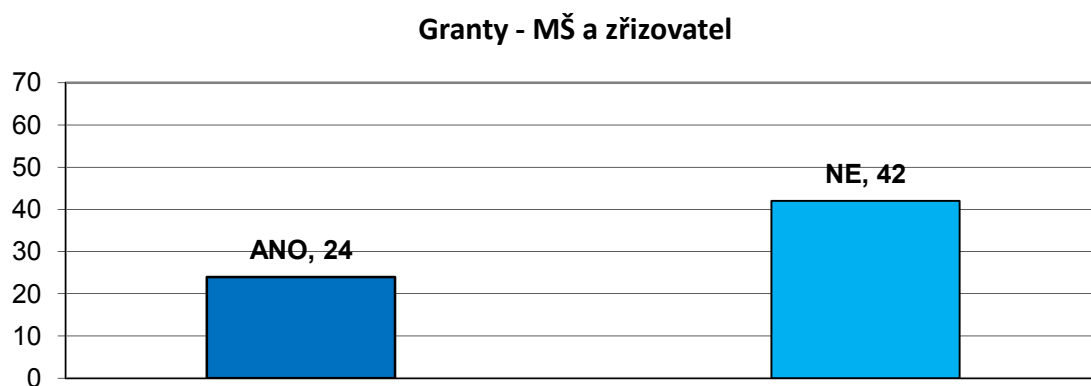
Důvodem použití dotazníku jako metody zjišťování údajů v mé práci byla možnost široké a rychlé distribuce respondentům. Dále pokud jsou otázky a možnosti odpovědi postaveny srozumitelně a jasně, jeho vypovídací schopnost je velmi vysoká a pro respondenty je vyplňování jednoduché. Dotazníky použité pro šetření jsou přílohou této práce.

V dotazníku pro zřizovatele byly všechny otázky nastaveny pro volbu odpovědí ano – ne. Otázky v dotazníku pro mateřské školy byly po úvodní dotazovací části vedeny v pěti okruzích. Dva okruhy otázek nabízely volbu ze čtyř odpovědí. Tato možnost byla nastavena za účelem většího zamyšlení respondentů s cílem získání přesnější odpovědi. U dvou dalších okruhů otázek s volbou odpovědí ano – ne byla nabídnuta možnost vyjádřit se ke zvolené odpovědi v komentáři. Pátý okruh otázek směřoval pouze k respondentům, kteří již mají praktické zkušenosti s financemi získanými na základě předložení projektu. Dále byl respondentům z obou úrovní ponechán prostor k poskytnutí jakékoliv připomínky či informace s tématem související.

5.6 Výsledky šetření a jejich interpretace

5.6.1 Ovlivňuje současný zvýšený zájem o MŠ aktivitu zřizovatele MŠ při získávání mimorozpočtových prostředků pro jeho školu?

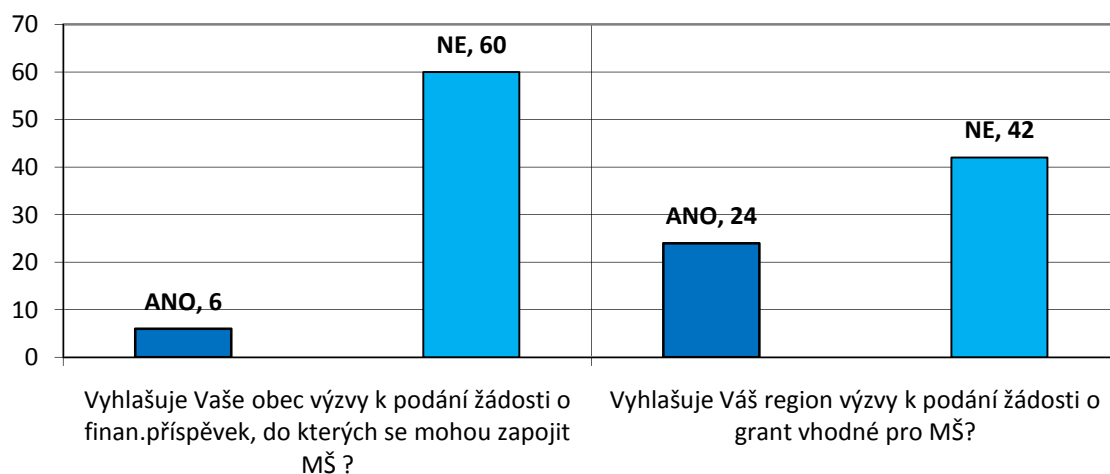
Šetření za účelem zodpovězení této výzkumné otázky bylo provedeno za použitím dat získaných z dotazníků pro zřizovatele. Předpokládala jsem, že odpovědi na otázky směřující do oblasti výzev vyhlášených různými zadavateli a doplňkové činnosti mohou poskytnout odpovídající údaje.



Zpracovali a podali jste jako zřizovatel pro Vaši MŠ nějakou žádost o grant?

Výsledky poskytnuté obcemi vypovídají o zhruba 36% obcí, které vyvinuly nějakou aktivitu za účelem získání dalších prostředků pro své mateřské školy. Těchto 36% je početně vyjádřeno 24 respondenty, z nichž 18 se svými žádostmi uspělo, 6 nezískalo nic, z toho 3 žádali již opakovaně. Zbývajících 64%, tj. 42 obcí, nikdy o nic nežádalo, ale 6 jich uvádí, že se k žádostem chystají, a to za účelem získání financí na vybavení rozšířených či nově zprovozněných zařízení.

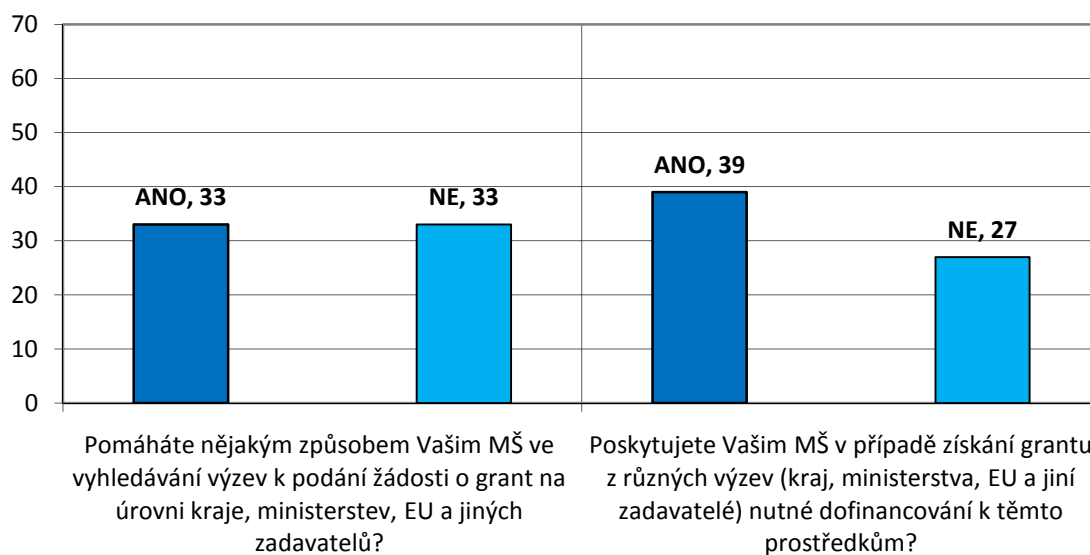
Granty - MŠ a zřizovatel



Na otázky směřované k vyhlášení výzev obcemi či regiony bylo získáno 90% záporných odpovědí v případě obecních výzev a téměř 64% pro výzvy regionální. V případě 6 obcí (3 města a 3 městyse) jsou vyhlášeny výzvy obecní, ale zároveň i regionální. 18 dalších zřizovatelů uvádí, že v jejich regionech jsou vyhlášeny výzvy vhodné pro mateřské školy.

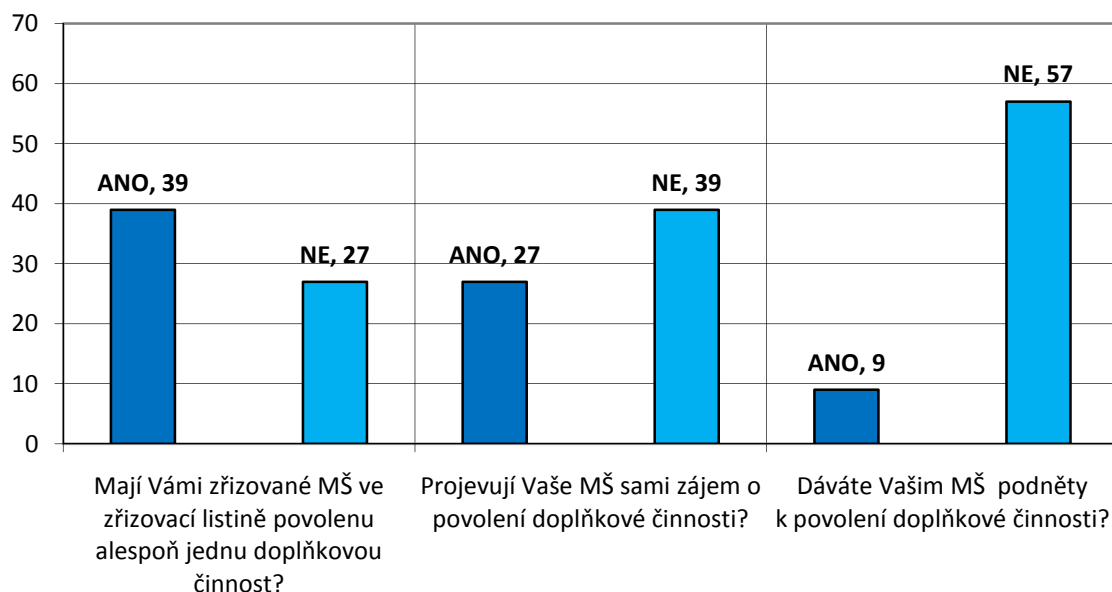
Procento vyhlášených regionálních a obecních výzev se dá označit jako málo uspokojivé, neboť odpovědi ředitelek získané z dotazníkového šetření MŠ vypovídají o procentuelně větší míře naděje škol při získávání dotací z těchto úrovní.

Granty - MŠ a zřizovatel



Vyvážené zastoupení kladných a záporných odpovědí na otázku pomoci ve vyhledávání svědčí o aktivitě zřizovatelů. Je možné se zamyslet tak, že aktivní a soběstačné ředitelky tuto pomoc od zřizovatele ani nevyžadují a těm méně samostatným tedy zřizovatelé pomáhají. 27 záporných odpovědí na otázku dofinancování případných získaných grantů vypovídá podle mého názoru o nedostatečné podpoře ředitelek v jejich aktivitě, což může mít za následek snížení míry jejich snažení.

Doplňková činnost - MŠ a zřizovatel



Dotazy zaměřené na doplňkovou činnost poskytly ve výsledcích šetření zajímavé výsledky. Zdálo by se, že tato činnost navazující na hlavní činnost organizace bude využívána mateřskými školami co nejvíce a zřizovatelé ji budou zároveň i podporovat. Odpovědi z úrovně obcí však vypovídají, že 40% organizací nemá povolenou DČ, z toho je to 6 zařízení MŠ sloučená se ZŠ. 39 škol o DČ samo zájem neprojevuje, z toho 12 škol ji přesto povolenou má. Aktivita na straně zřizovatele, kdy dává podněty k DČ je vyjádřena 14%. Většina, tedy 86% zřizovatelů podněty školám nedává.

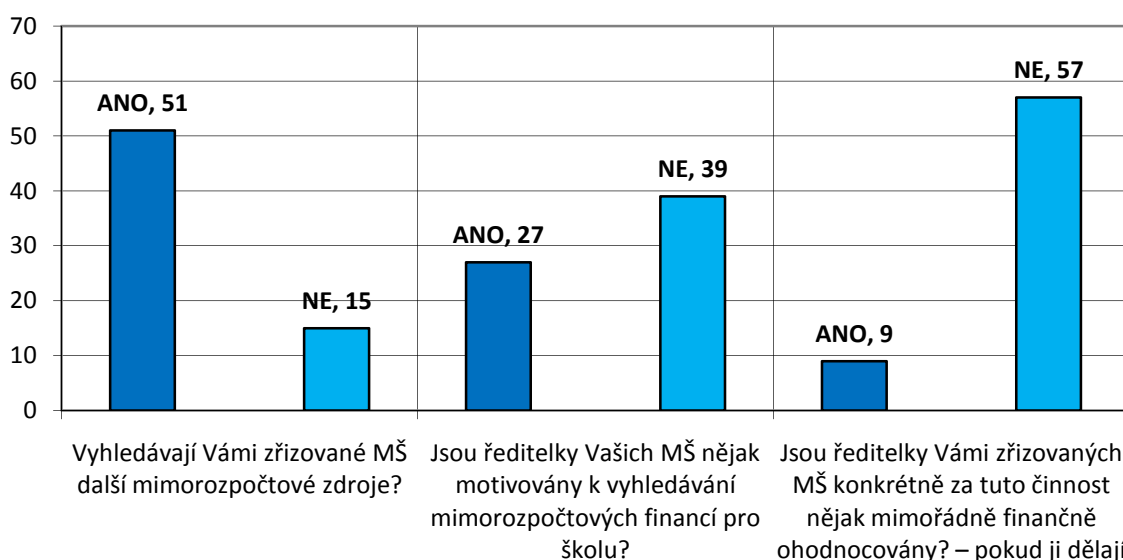
Na základě výsledků vyhodnocených z těchto reprezentativních vzorků lze konstatovat, že zájem o mateřské školy v souvislosti se současným „baby boomem“ se skutečně odráží na míře aktivit zřizovatelů MŠ.

Zřizovatelé jsou zřejmě více zatíženi nutností vylepšení financování svých zařízení. Možná je to způsobeno i tím, že nejsou odtrženi od reality tak, jako stát. Dle poskytnutých vyjádření zaměřují obce vlastní aktivity hledání dalších zdrojů pro mateřské školy na investiční akce jako rekonstrukce škol, přístavby a jejich vybavení, což souvisí právě se zvýšenou poptávkou po kapacitách v mateřských školách. Některé obce dokonce mateřské školy znovu zřizují, poněvadž je byly nuceny v minulosti zrušit.

5.6.2 Jaký je postoj a odezva zřizovatele MŠ k aktivitám vedoucím k získávání mimorozpočtových prostředků?

Šetření pro zodpovězení této otázky bylo provedeno za použitím dat získaných z dotazníků pro zřizovatele. Zde byly nastaveny otázky o motivujících aktivitách zřizovatele vůči ředitelkám jejich škol.

Mimorozpočtové zdroje - MŠ a zřizovatel



77% škol je dle vyjádření zřizovatelů aktivních, početně je to 51 zařízení. Motivující přístup ke svým ředitelkám vykazuje ovšem jen 40% zřizovatelů, z nichž zároveň 6 zřizovatelů i odměňuje. 60% zřizovatelů nemotivuje a zároveň téměř ani neodměňuje.

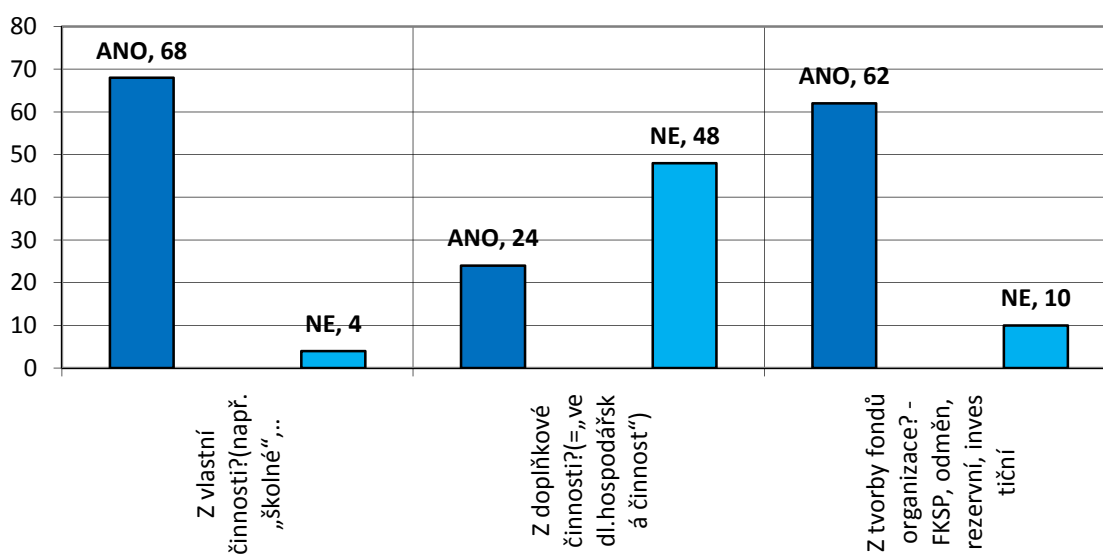
Zjištěné výsledky vypovídají o nedostatečnosti motivujících přístupů zřizovatele k mateřským školám. Změna myšlení některých zřizovatelů by jistě byla žádoucí vzhledem k vykazované aktivitě jejich škol.

5.6.3 Pocítují školy podporu zřizovatele v získávání mimorozpočtových prostředků?

Pro získání odpovědi na tuto výzkumnou otázku byly vyhodnoceny otázky z dotazníku MŠ, a to s ohledem na motivaci od zřizovatele, odměňování zřizovatelem, ponechávání možností hospodaření s finančními prostředky získanými z vlastní činnosti, DČ, podpora tvorby fondů. Dále byly využity komentáře z dotazníků na otázku, jakou pomoc využijí ředitelky, pokud budou získávat mimorozpočtové prostředky.

Poměr odpovědí ředitelek na otázky motivace a odměňování dosti koresponduje se zjištěním na úrovni zřizovatelů. 75% (54) ředitelek uvádí, že je zřizovatel k aktivitám směřujícím k získávání dalších finančních prostředků nemotivuje. Malé procento – 12 z nich je však následně odměňováno. S motivací přichází pouze 25% (18) zřizovatelů, z toho je větší procento - 15 ředitelek i odměňováno. Pokud vezmeme pouze odpovědi na otázku „odměňuje Vás zřizovatel“, pak zjistíme 38% ředitelek, které se cítí odměněny.

MŠ a jejich zkušenosti s financemi ze školného, DČ, fondů



Zkušenosti škol s financemi získávanými v návaznosti na jejich hlavní činnost poukazují na podporující snahy ze strany zřizovatele. Vysoké procento škol hospodaří s financemi získanými zřejmě nejvíce ze školního. Značné procento škol hospodaří též s finančními prostředky fondů. Při optimistickém zamyšlení lze předpokládat, že to není jen fond kulturních a sociálních potřeb, ale že mohou školy vytvářet i fondy ostatní. Společným jmenovatelem malého procenta škol, které nehospodaří s prostředky z vlastní činnosti a z fondů jsou zřizovatelé – co do počtu obyvatel vesnice. Tyto školy ještě společně uvádějí, že dostávají finanční dary, mohlo by tedy jít o dotazníkovou záměnu zařazení tohoto zdroje. Školy jsou totiž povinny vybírat úhradu za poskytované služby i tvořit fondy. Je ale také docela možné, že úhradu vybírají, ale odvádějí ji zřizovateli. V případě fondového hospodaření je zarážející, že by škola netvořila alespoň fond kulturních a sociálních potřeb, který musí tvořit povinně.

Daleko nižší procento škol (30%) má zkušenosti s prostředky z doplňkové činnosti. Toto procento nekoresponduje se zjištěním na úrovni zřizovatelů, kdy 60% zřizovatelů uvádí povolení doplňkové činnosti škole ve zřizovací listině. Nesoulad zjištění si lze vysvětlit mimo jiné i tak, že školy sice činnost povolenu mají, zřizovatel je povolením činnosti podporuje, ale neprovádějí ji. Materiální, organizační, personální či jiné zajištění podmínek pro provozování doplňkové činnosti může být pro školu totiž neschůdné, a to už při jejím povolování zřizovatelé zřejmě neřeší.

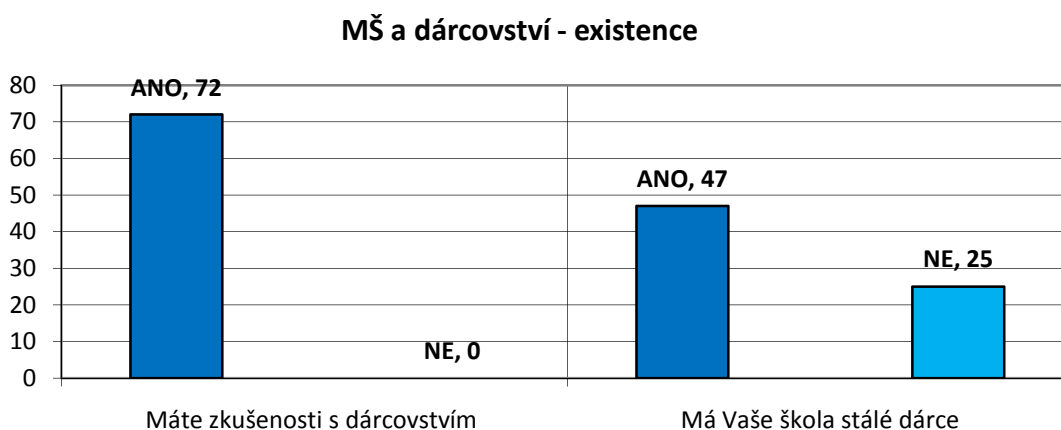
Dále byly za účelem zodpovězení této výzkumné otázky použity komentáře ředitelek, z kterých lze vyvodit, že ředitelky se chtějí v případě získávání mimorozpočtových prostředků obracet s žádostí o pomoc na své zřizovatele, a to především pokud se budou pokoušet o získávání financí z výzev vyšších úrovní (eurofondy). Takto vyjádřenou důvěra ve zřizovatele lze jistě chápat jako výraz dobrého vztahu ke zřizovateli.

Na základě vyhodnocení těchto hledisek lze konstatovat, že ředitelky pocítují podporující postoj zřizovatelů převážně v ponechání samostatnosti při nakládání s prostředky, které svými aktivitami získají. Předpokládám, že by se ředitelkám lépe pracovalo v prostředí ze strany zřizovatele také více motivujícím. 38% odměňovaných ředitelů lze hodnotit jako velmi špatný výsledek pro zřizovatele. Zcela jistě jsou mezi zřizovateli výjimky, ale těch je dle šetření zřejmě málo.

Lze tedy odvodit i tvrzení, že téměř veškeré aktivity mateřských škol jsou vedeny skutečným nadšením škol a ředitelek.

5.6.4 Má umístění školy vliv na získávání mimorozpočtových prostředků?

Pro zodpovězení této otázky byly z dotazníku MŠ vyhodnoceny odpovědi ředitelek na otázku, zda mají zájem získávat mimorozpočtové prostředky s vazbou na velikost zřizovatele školy. Dále byla vyhodnocena škála otázek se zaměřením na zkušenosti školy s dárcovstvím a použity byly komentáře škol k této skupině otázek.



Bylo zjištěno, že z celkového počtu 72 respondentů má 66 (92%) zájem získávat mimorozpočtové prostředky. Společného jmenovatele tito respondenti nemají, jsou mezi nimi zastoupeny školy z vesnic, měst i městysů.

Vyhodnocením odpovědí na otázku zkušeností škol s dárcovstvím bylo zjištěno 100% kladných odpovědí. Při dalším postupném vyhodnocování celé škály otázek z oblasti dárcovství a komentářů k nim lze s jistotou konstatovat, že umístění školy neovlivňuje aktivitu školy při získávání mimorozpočtových prostředků a nemá vliv ani na různorodost školou vyhledávaných zdrojů. Je však hodno zvážení, a to především právě v případě dárcovství, že školám v „bohatší lokalitě“ přinese zřejmě jiné mimorozpočtové prostředky než školám v „lokalitě chudší“. Aniž by bylo záměrem tohoto srovnání znevažovat jednotlivce nebo skupiny dárců, či firmy, je nutné zmínit, že z komentářů škol skutečně lze vyvodit jistý vliv. Jako většinovou skupinu dárců školy nejpočetněji uvádějí rodiče. Dalšími nejvíce jmenovanými skupinami jsou místní organizace a firmy či drobní podnikatelé. Některé z nich spojuje s mateřskou školou určitá vazba osobní – jsou to přímo rodiče dítěte ze školy nebo

mají vztah k některému ze zaměstnanců školy apod. Pak je tedy opravdu možné, že umístění školy v návaznosti na tato specifika má velký vliv na získávání mimorozpočtových prostředků. Poskytnuté komentáře vykazují 4 školy z celého reprezentativního vzorku, jimž se podařilo získat i podporu trvalejšího rázu pro svou činnost.

5.6.5 Má velikost školy vliv na získávání mimorozpočtových prostředků?

Pro zodpovězení této výzkumné otázky bylo opět použito vyhodnocení otázky, zda mají ředitelky zájem získávat mimorozpočtové prostředky, a to s vazbou na počet zaměstnanců dané školy. Nebyla použita vazba na počet tříd, neboť počet personálu jsem považovala za daleko vhodnější.

Nebyl zjištěn vliv tohoto hlediska na oblast získávání mimorozpočtových prostředků. 92% zájem ze strany ředitelek rovnoměrně zahrnuje ředitele škol všech velikostí s ohledem na počet zaměstnanců.

5.6.6 Ovlivňuje výše dosaženého vzdělání ředitelky získávání mimorozpočtových prostředků?

Za účelem získání odpovědí na tuto výzkumnou otázku byla zpracovávána data z dotazníku pro mateřské školy.

Zahrnuty do tohoto šetření jsou pouze školy, které svým ANO vyjádřily zájem o vyhledávání mimorozpočtových zdrojů. Bylo by zavádějící vyhodnocovat všechny školy, tedy i ty, které se vyjádřily, že nemají zájem získávat další finance, tedy vyvíjet aktivity vedoucí k tomuto cíli.

Vyhodnocení aktivity získávání mimorozpočtových prostředků v závislosti na kritériu vzdělání ředitelek						
Oblast	Celkem SŠ	Aktivní	Procento	Celkem VŠ	Aktivní	Procento
Mimorozpočtové zdroje						
Potřebují mimorozpočtové finance	39	27	69%	33	30	91%
Mají zájem je získávat	39	36	92%	33	30	91%
Mají vypracovaný plán získávání	36	18	50%	30	21	70%
Zapojují někoho dalšího do získávání	36	30	83%	30	27	90%
Mají zkušenosti s financemi získanými						
Vlastní činnost	36	36	100%	30	27	90%
DČ	36	12	33%	30	9	30%
Fondy	36	33	92%	30	24	80%
Finance obcí, regionu	36	6	17%	30	9	30%
Kraje	36	3	8%	30	9	30%
Ministerstev	36	3	8%	30	3	10%
EU	36	6	17%	30	6	20%
Jiných zadavatelů	36	6	17%	30	15	50%

Věří v možnost získání financí ze zdrojů						
Obec	36	27	75%	30	21	70%
Region	36	27	75%	30	18	60%
Kraj	36	18	50%	30	18	60%
Ministerstvo	36	3	8%	30	6	20%
EU	36	6	17%	30	6	20%
Jiných zadavatelů	36	15	42%	30	24	80%
Vyhlašování grantů						
Sleduje	36	9	25%	30	15	50%
Ví, kde hledat	36	3	8%	30	15	50%
Má projekt v záloze	36	3	8%	30	9	30%
Myslí si, že „obyčejná“ ředitelka je schopna podat náročnější žádost	36	6	17%	30	0	0%

Šetření vlivu dosaženého vzdělání ředitelek na aktivity školy v získávání prostředků z jiných zdrojů přineslo zjištění, z nichž lze vyvodit, že vzdělání nemá vliv na míru zájmu ředitelek získávat další mimorozpočtové prostředky, ale do určité míry ovlivňuje vědomí potřebnosti těchto financí, oblast plánování a zapojování ostatních osob do těchto aktivit.

Dále lze říci, že vzdělání ředitelek se znatelněji neodráží v míře zkušeností škol s financemi získanými vlastní činností, provozováním doplňkové činnosti, v hospodaření s fondy. Tyto zdroje navazují na hlavní činnost organizace, a tak je využívá vysoké procento respondentů. Znatelnější procentuelní rozdíl nabízí oblast získávání financí ze zdrojů nenavazujících na hlavní činnost školy, kdy středoškolsky vzdělané ředitelky se méně vydávají

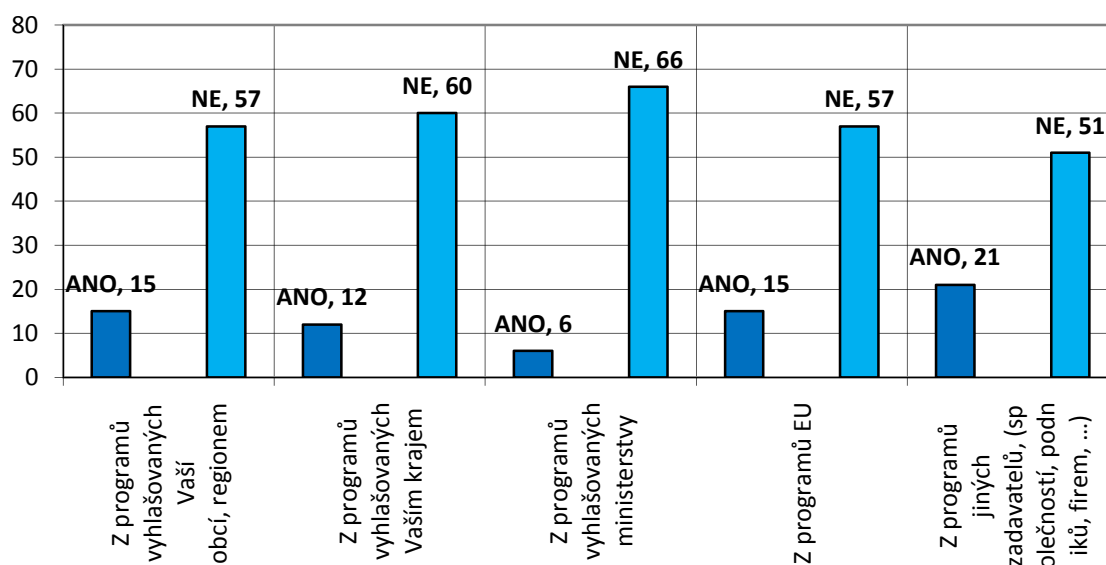
za financemi z obecních, regionálních, krajských výzev a výzev jiných zadavatelů. K výzvam vyhlášeným z ministerstev a eurofondů se školy staví málo aktivně bez ohledu na vzdělání ředitelky. Na základě srovnání bylo zjištěno, že vysokoškolsky vzdělané ředitelky vkládají velkou důvěru finančním zdrojům jiných zadavatelů.

Z e srovnání je patrné, že vysokoškolsky vzdělané ředitelky více sledují zveřejňování výzev, vědí, kde je mají hledat a častěji mají projekt tzv. v záloze. V návaznosti na lepší orientaci v této oblasti uvádějí, že pro získání finančních prostředků z vyšších úrovní se neobejdou bez pomoci někoho dalšího.

5.6.7 Ovlivňují zkušenosti z předchozích fundraisingových aktivit získávání mimorozpočtových prostředků?

Pro vyhodnocení a zjištění odpovědi byla vybrána data z dotazníku pro MŠ. Posuzovala jsem spojitost mezi zkušeností školy se získáváním dalších prostředků v minulosti a následnou důvěrou školy v reálné možnosti těchto zdrojů v budoucnu.

MŠ a jejich zkušenosti s financemi z vyhlášených programů

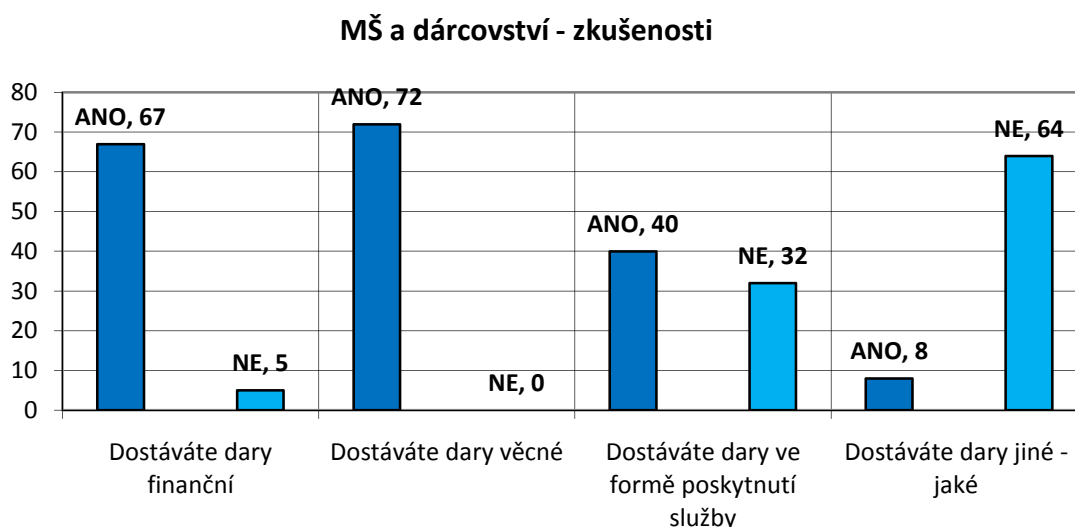


Vazby mezi zkušenostmi škol a následnou důvěrou v tyto zdroje v budoucnu jsem vyjádřila procenty:

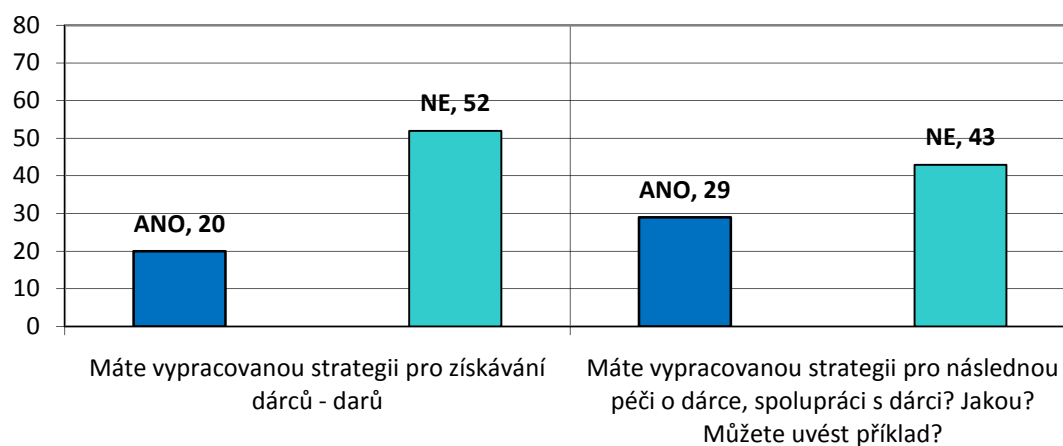
- ✓ 15 škol má zkušenost s penězi z úrovně obce či regionu a zároveň 8 z nich věří v příští úspěšnost, tj. 53%
- ✓ 12 škol má zkušeností s krajskými zdroji a 8 z nich uvádí, že by mohly být v budoucnu opět úspěšné, tj. 67%
- ✓ 6 škol má zkušenosti s výzvami ministerstev, ale šance pro příští aktivity si nedávají, tj. 0%
- ✓ 12 škol se potkalo se zdroji financí z EU, pouze 4 školy by vkládaly naděje příštím aktivitám, tj. 33%
- ✓ 21 škol má zkušenosti s financemi z jiných zdrojů a 13 z nich věří v další úspěšnost, tj. 62%

Z předchozího lze vyčíst důvěru škol k získávání finančních prostředků z nižších úrovní. Procentuelní vyjádření míry příští možné úspěšnosti dává tušit, které zdroje se školy pokusí znovu oslovit.

Dále jsem opět přistoupila ještě jednou k vyhodnocení škály otázek týkajících se dárcovství, neboť prostředky získávané z těchto zdrojů tvoří (podle údajů z komentářů) zřejmě nedílnou součást provozních rozpočtů.



MŠ a dárcovství - strategie



Z grafu, použitým v šetření provedeném pod bodem 5.6.4 lze vyhodnotit, že téměř v 65% škol označují ředitelky určité skupiny stálých dárců. Z tohoto stavu plyne školám určitá jistota zdroje, ale také závazky o tyto dárce pečovat.

Zajímala mne vazba tohoto zjištění na skutečnost strategie plánování a následné péče. Školy sice uvádějí pouze v 40%, že mají vypracovanou strategii následné péče o dárce, ovšem z komentářů je zjištěné daleko větší procento organizací, které se průběžně svým dárcům věnují. Zvou je na akce školy, prezentují jejich pomoc a tím jim poskytují i reklamu prostřednictvím tisku, webu školy, zveřejněním v programových materiálech školy, obdarovávají je dárky z dílen dětí, podílejí se na výzdobě provozoven v případě firemních dárců, nezapomínají na ně s přáním k různým příležitostem, připravují pro ně vystoupení s programem. Některé školy uvádějí i takové prvky následné péče jako slušnost, přímé jednání, ochota, poděkování.

Z jednotlivých vazeb zjištěných v průběhu šetření lze vyvodit, že právě oblast dárcovství je nejvíce ovlivněna předchozími zkušenostmi. Jen těžko by školy věnovaly tolik aktivity a následné péče do zdrojů, ze kterých by neměly „užitek“, ale jistě také „požitek“.

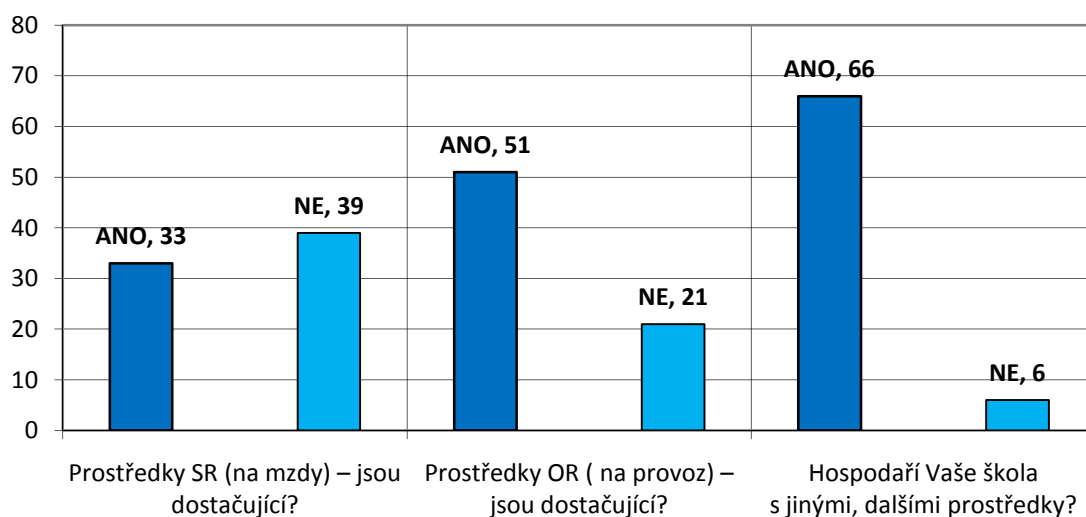
Svou aktivitu znatelně školy směřují tam, kde mohou navázat přímý kontakt a zároveň realizovat zpětnou vazbu. Důležitý je pro ně samozřejmě i výsledek těchto procesů. Pokud se dostaví očekávaný efekt, je to pro školy motivace se k těmto zdrojům obracet opakovaně.

Na základě vyhodnocení poskytnutých komentářů je prokazatelné, že si školy jsou vědomy důležitosti následné péče o tyto zdroje. Některé školy uvádějí, že se jim takto podařilo získat podporu trvalejšího rázu pro jejich činnost. Procento těchto škol je sice velmi zanedbatelné (4 školy), přesto ho můžeme vnímat jako podnět či motivaci nejen pro tyto úspěšné školy, ale i pro ostatní organizace.

5.6.8 Ovlivňuje spokojenost školy s nárokovými prostředky státního a obecního rozpočtu získávání mimorozpočtových prostředků školy?

K zodpovězení této otázky byla využita data z dotazníku MŠ, kdy školy vyjadřovaly svou spokojenost s přidělenými finančními prostředky od státu a od zřizovatele.

MŠ a nárokové finanční prostředky pro hospodaření školy

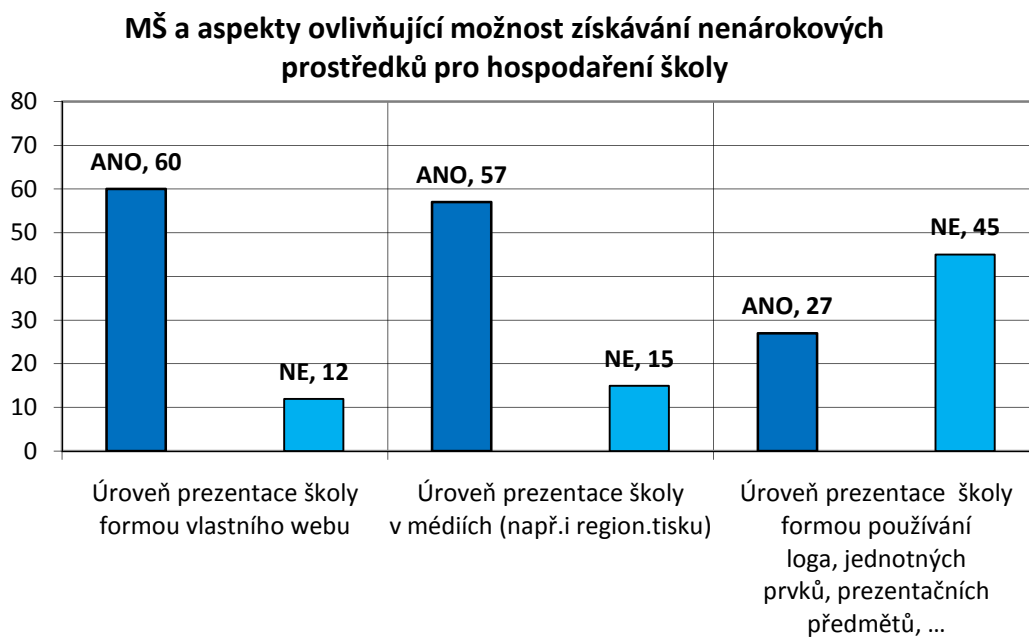
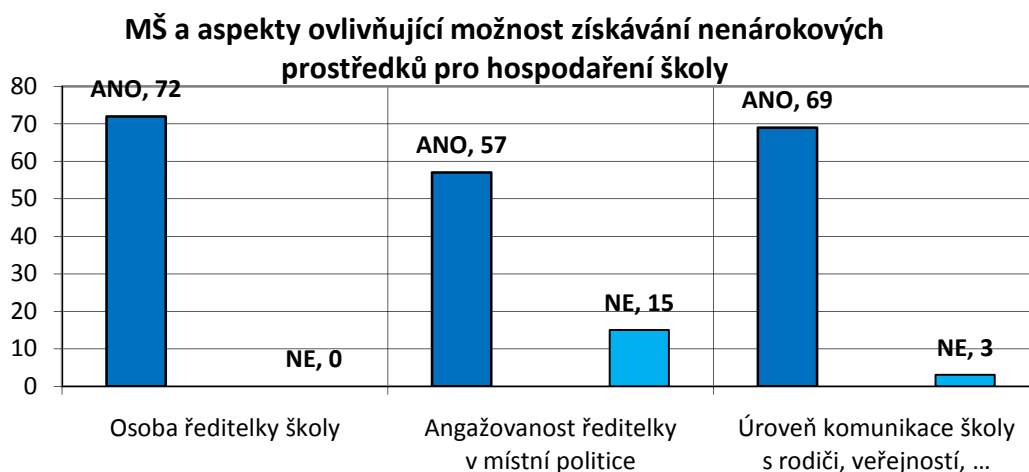


Výsledky poskytnuté ředitelkami vypovídají o finanční nedostatečnosti nárokově přidělovaných prostředků. 54% ředitelek je nespokojeno s prostředky na mzdy. Prostředky na provoz považuje za nedostačující 30% ředitelek. Více jak 90% mateřských škol hospodaří s jinými prostředky, než-li nárokovými. Podle vazeb mezi jednotlivými odpověďmi v dotazníku je však zřejmé, že s mimorozpočtovými prostředky hospodaří nejen 66 respondentů, ale všech 72, poněvadž všech 72 dále uvádí souhlasné odpovědi v otázkách zkušeností v hospodaření např. se školným, z fondů či doplňkové činnosti. Lze si vysvětlit, že tyto prostředky ředitelky nepovažují za mimořádné, protože je získávají v návaznosti na hlavní činnost organizace. Možná za těchto okolností vzniklo toto malé procento (8%).

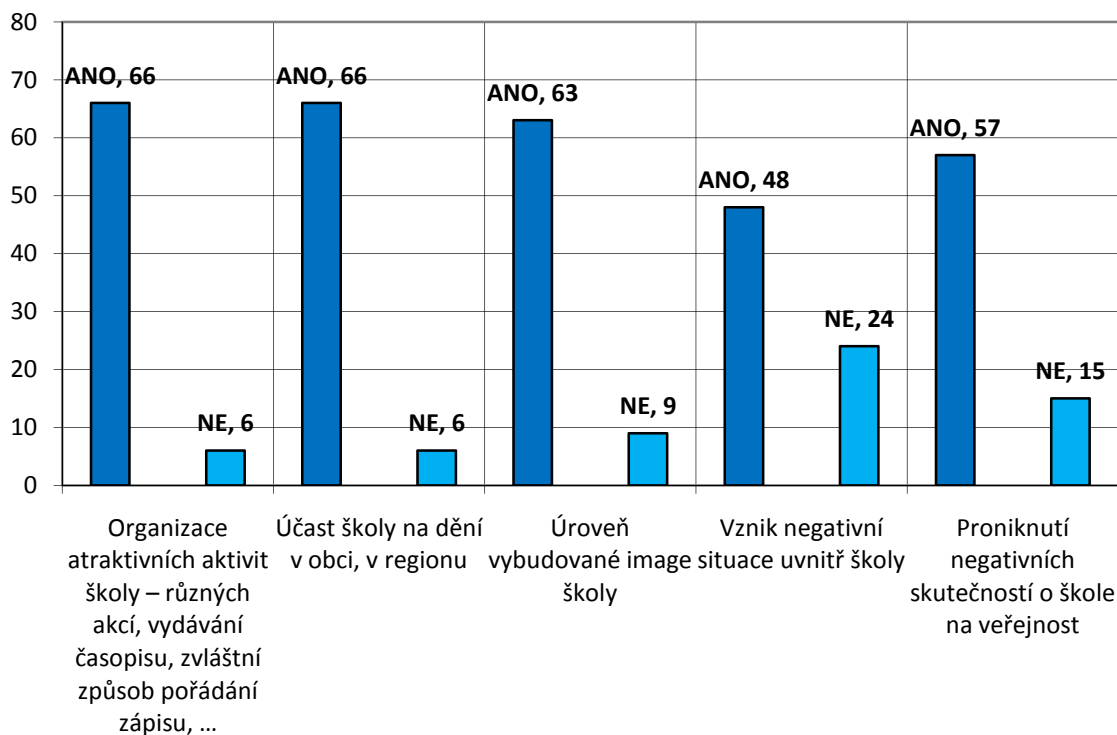
Posouzení míry aktivity školy v závislosti na objemu nárokových finančních prostředků poskytlo tedy zjištění, že aktivita škol nezačíná u nespokojenosti s přidělenými nárokovými finančními prostředky. Taktéž v návaznosti na hledisko vyjádření zájmu získávat mimořádné prostředky uvedlo 70 ze 72 škol, že mají zájem. Reprezentativní vzorek vykazuje dokonce 24 škol, které jsou spokojeny jak se státními, tak s obecními financemi, přesto všechny hledají další zdroje financování.

5.6.9 Jaký vliv přikládají školy dalším aspektům při získávání mimorozpočtových prostředků?

Pro zodpovězení této výzkumné otázky byla vyhodnocena škála aspektů předložených v dotazníku ředitelkám MŠ.



MŠ a aspekty ovlivňující možnost získávání nenárokových prostředků pro hospodaření školy



Výsledky získané v šetření za účelem zodpovězení této výzkumné otázky zajímaly i mne osobně. Všechny nastavené aspekty považuji za velmi důležité a neodlučitelné od oblasti budované image školy a jsem přesvědčena, že všechny mají vliv na úspěšnost školy při získávání dalších prostředků.

Předpokládala jsem jen velmi malá procenta záporných odpovědí. Naprostý soulad nastal mezi ředitelkami v odpovědích na první otázku. Procentuelně vyjádřená vážnost tomuto aspektu poukazuje na míru důležitosti osoby ředitelky školy pro vzbuzení důvěry v celou organizaci.

U ostatních hledisek se vždy našlo nějaké procento těch, kteří mu nepřikládají až takovou váhu. Zajímavá zjištění poskytlo hledání společných jmenovatelů odpovědí u některých aspektů. Angažovanost ředitelky v místní politice nepokládají za důležitou především středoškolsky vzdělané respondentky. Úroveň komunikace školy odsunuly na nedůležitou pozici sice jen 3 školy, jejich společným znakem je velikost zřizovatele – město, což by mohlo svědčit možná o větší míře anonymity ve městě, ale také o širším spektru

možností pro školu. Dalším společným zjištěním u těchto tří škol jsou záporné odpovědi téměř u všech předkládaných aspektů. Toto procento je v objemu celého šetření velmi nízké, přesto stojí za pozastavení, že se najdou školy, které v komunikaci nespátřují možnost ovlivnění šancí získat mimorozpočtové prostředky. Presentaci školy formou webu a zároveň i médií nepřikládají dostatečnou důležitost mateřské školy na vesnici, všechny uvádějí jen 1 mateřskou školu v celé obci. Tento názor je ovlivněn zřejmě zkušenostmi ředitelek těchto zařízení, kdy není třeba vzhledem k úzkému spojení školy s veřejností tuto formu komunikace využívat. V případě dotazu na míru důležitosti užívání loga školy a dalších společných prvků prezentace vyslovily NE ředitelky škol na vesnici a v městyse, kdy dalším jejich společným jmenovatelem je středoškolské vzdělání. Zde bych nepřikládala váhu dosaženému vzdělání ředitelek, ale možná by stálo za to zvážit nutnost prezentace těchto škol nebo finančních nákladů na pořizování těchto předmětů (dále se ve jmenovateli shoduje nižší počet zaměstnanců v organizaci). Organizaci atraktivních aktivit či zapojení školy do dění v obci nepovažuje za ovlivňující jen velmi malé procento škol. Velkou vážnost přikládají ředitelky škol ovlivnění veřejného mínění o škole na základě vzniku negativní situace ve škole či proniknutí negativních skutečností o škole na veřejnost. Ředitelky vyslovením mnohačetného ANO vyjadřují míru vědomí, jak ovlivnitelná je budovaná image školy a tím pak i její vliv na získávání mimorozpočtových zdrojů.

Na základě vyhodnocených výsledků lze říci, že školy přikládají uvedeným aspektům značnou váhu pro vliv na získávání mimorozpočtových prostředků. Pokud některá z hledisek nepovažují za až tak ovlivňující, pak je jejich odpověď určitě podložena znalostí místních podmínek, ve kterých se škola nalézá.

5.6.10 Názory vedení mateřských škol na dosažitelnost mimořádných finančních prostředků.

V rámci výzkumného šetření byla dána respondentům na obou úrovních (zřizovatelé i MŠ) možnost vyjádřit své připomínky, poznatky, zkušenosti související se zpracovávaným tématem. Domnívám se, že tento reprezentativní vzor lze možné zpracovat jako určitý názor vedení mateřských škol na dosažitelnost mimořádných finančních prostředků.

Základ mimorozpočtových prostředků škol tvoří zcela jistě dary. Mnoho závisí na tom, v jaké obci, regionu škola svou činnost provozuje a koho má za partnery. Poskytnuté komentáře potvrzují vysokou úspěšnost dárcovství při určité osobní vazbě dárce ke škole. Nejpočetnější partneři jsou pro školy rodiče. Pokud jsou rodiče se službami školy spokojeni, vyvinou další aktivity, aby škole pomohli či přilepšili. Tak může vzniknout i určitá „pavučina dárců“. Dále školy uvádějí vazby na firmy, živnostníky, zájmové organizace v obci. Školy dárcovstvím získávají:

- ✓ finance - pokrytí výdajů na energie, obnovu nábytkového vybavení tříd, školních jídelen, vybavení školních zahrad, dofinancování získaných dotací, dofinancování investičních akcí zřizovatele, nákup hraček a učebních pomůcek, úhradu aktivit pro děti
- ✓ hračky, elektronika, výtvarný materiál, kancelářské potřeby, vybavení nábytkem
- ✓ přilepšení do jídelníčku – ovoce, zelenina, pitný režim
- ✓ pomoc – při sbírání kaštanů, při sbírání sběru, při úklidu (školy, školní zahrady)
- ✓ služby – různé opravy, údržby, provedení části rekonstrukce
- ✓ duševní podpora, podpora školy v soutěži hlasováním, výrobou soutěžního produktu, ohodnocení práce školy (děkovný článek v místním tisku, přání k svátkům, děkovné dopisy, vstupenky na kulturní akce)

Školy se v těchto vztazích cítí nejlépe. Nejčastěji uvádějí, že jejich strategie získávání dárců spočívá v prezentaci vlastní činnosti, některé navštěvují firmy společně s dětmi. Školy vidí efektivitu svého snažení, což je pro ně velmi motivující. Základy úspěšnosti vytváření těchto vazeb lze u mateřských škol nalézt zřejmě v každodenním kontaktu školy s rodiči.

Úzké spojení dárce s obdarovaným je školám vlastní. Následně o své dárce pečují jimi dostupnými prostředky. Čtyřem školám z celého reprezentativního vzorku se podařilo získat podporu trvalejšího rázu pro jejich činnost.

V případě získávání financí prostřednictvím různých výzev již tolik optimistických komentářů ředitelky nepodaly. Z celého reprezentativního vzorku lze shrnout, že se školy pokusily reagovat na výzvy:

- ✓ z kraje
- ✓ z eurofondů
- ✓ Nadace ČEZ
- ✓ Nadace Partnerství TPCA

Nebylo ojedinělým tvrzením, že se v případě projektů podávaných na výzvy z kraje školy nedozvědí důvod svého neúspěchu, tudíž nevědí, jakých chyb se mají v případě dalších podávaných žádostí vyvarovat. Pro žádosti podávané na výzvy z eurofondů se dá shrnout, že ředitelky jsou nuceny vyhledat pomoc. Za tímto účelem vznikla i škála firem, které ochotně pomohou. K této pomoci se školy nevyjadřují pozitivně, stojí totiž peníze. Ve svých komentářích uvádějí optimističtější řešení. Pomocník bez nároku na odměnu se hledá velmi těžko, proto se nabízí spolupráce se zřizovatelem, který by mohl být zároveň i zkušenějším partnerem. Podání projektu částečně se zřizovatelem či zcela zřizovatelem pro školu je sice ideálním řešením, ale podle komentářů škol není v praxi samozřejmé. Zřejmě i z důvodů dofinancování schválených projektů by se jevila úzká spolupráce školy se zřizovatelem jako velmi žádoucí. V projektech zpracovávaných pro výzvy z eurofondů se jedná o nemalé finanční prostředky, proto i dofinancování znamená zátěž, pro jejíž krytí potřebuje škola partnera. Dle šetření se jedná většinou o projekty na investice do budov či jejich vybavení. Tím by měl být nejvíce zatížen zřizovatel. Ne vždy tomu tak je, a proto musí škola mnohdy vyvinout značné úsilí i pro získání podpory zřizovatele. Nejlépe se jí tak podaří, pokud bude zřizovatel s její činností dlouhodobě spokojen.

Využití regionálních či obecních výzev respondenti spíše teprve plánují. Dle zpracovaných údajů do jejich úspěšnosti vkládají značnou naději. Z provedeného šetření na úrovni zřizovatelů je však zřejmé, že těchto výzev není zrovna mnoho. Mezi konkrétně pojmenovanými se objevila dotace z regionu Pošembeří.

Výzvy ministerstev respondenti nijak nekomentují, což koresponduje se zjištěným velmi nízkým procentem zájmu škol o tyto zdroje.

Všichni respondenti měli možnost uvést i jiné možnosti mimorozpočtových zdrojů. Dvě ředitelky uvedly v komentářích možnost účasti v soutěži. Vzhledem k tomu, že nebylo upřesněno, snažila jsem se o vyhledání přímých kontaktů. V tomto případě se nelze obejít opět bez internetového vyhledávání. Na základě šetření bylo zjištěno, že soutěže vyhlašují různé společnosti, firmy většinou za účelem předání věcných výher. Soutěže těchto zadavatelů jsou však většinou spojeny s reklamní kampaní, takže díky jejich vyhlášení se nějakým způsobem zvyšuje obrát za prodej výrobků dané firmy:

Portály s množstvím vyhlašovaných soutěží:

- ✓ <http://www.ceske-souteze.cz/>
- ✓ <http://www.soutezim.eu/>

Některé soutěže nejsou vhodné pro mateřské školy vzhledem ke způsobu ocenění. Přesto i u těchto zdrojů lze vybrat soutěž s finančně či věcně zajímavými cenami:

Webové stránky konkrétních společností a firem:

- ✓ <http://www.kindersurprise.cz/> – 10000x webkamery
- ✓ <http://www.veselakrava.cz/> - 60x notebook
- ✓ <http://www.prolezacky.cz/> - 1x pružinové houpadlo Sluně
- ✓ <http://www.kiri.cz/> - 10x poukaz na nákup vzdělávacích pomůcek za 55 000 Kč

U tohoto způsobu získávání mimořádných finančních prostředků by nemělo zřejmě chybět zamyšlení a posouzení, do jaké míry se škola bude zúčastňovat soutěží, aby její počínání nenarušilo hlavní činnost, a to je poskytování předškolního vzdělávání.

Vzhledem k tomu, že nebylo od respondentů dalších podnětů, které by dotazník neobsahoval, lze si to vysvětlit tak, že nabídnutá škála byla vyčerpávající nebo neměli respondenti potřebu nějaký další zdroj, který využívají, uvést.

Závěr

Základní toky finančních prostředků pro mateřské školy plynou z rozpočtu státu a zřizovatelů. Státní prostředky striktně svázané republikovými normativy přerozdělují kraje dle normativů krajských. Tento způsob přidělení prostředků na přímé vzdělávací náklady nemají mateřské školy šanci změnit. Prostředky zřizovatele poskytované škole na provozní náklady jsou většinou ovlivňovány finanční situací obce a nákladností provozu obcí zřizovaných organizací. V případě, že škole normativně stanovený státní rozpočet nepostačuje, je na obci, aby ještě dofinancovala platy, pokud má zájem školu udržet.

Současný vývoj finanční situace mateřským školám předznamenává, že hledání dalších zdrojů financování je nutné. Mateřské školy si zcela jistě tuto nutnost uvědomují. Mezi školami jsou však rozdíly, na které poukázala i provedená výzkumná šetření.

Ve své bakalářské práci na téma: „Praxe mateřských škol v oblasti získávání finančních prostředků z jiných zdrojů. Zaměřeno na mateřské školy Středočeského kraje“ se pokouším nastínit důležitost mimorozpočtových zdrojů mateřské školy jako nedílné součásti jejího rozpočtového financování.

Pro naplnění cíle jsem zpracovala v teoretické části práce přehled finančních zdrojů mateřské školy včetně možností jejího mimorozpočtového financování. Zpracované údaje jsem podložila provedeným výzkumným šetřením na úrovni mateřských škol a obcí jako jejich zřizovatelů. Vymezila jsem aspekty, které jsem sledovala v jednotlivých šetřeních. Na základě provedeného výzkumu jsem zjistila a shrnula informace o jejich vlivu při získávání prostředků z jiných zdrojů.

Zachováním společného měřítka výzkumného šetření jsem získala informace z úrovně jednoho regionu. Závěrečnou prací v tomto pojetí se, doufám, podařilo předložit nejen výsledky o orientaci ředitelek v této oblasti, ale zároveň zmapovat situaci ve Středočeském kraji.

Celou práci jsem zpracovávala s vědomím nejednotné úrovně informovanosti ředitelek. Snahou proto bylo podání informací použitelných v běžné praxi. Vzájemnou provázaností jednotlivých šetření jsem se pokusila dosáhnout jejich zajímavosti.

Věřím, že závěrečná bakalářská práce přináší v celém provedení využitelný materiál pro mateřské školy, jejichž vedení si uvědomuje význam mimorozpočtového financování, ale i těm školám a jejich ředitelkám, které zatím nedoceňují význam prostředků z jiných zdrojů. Práci využijí jistě i školy, jejichž management se hůře orientuje nebo si netroufá, nevěří si, že by byl schopen takové prostředky získávat.

Práce ve svém pojetí může být motivací, a to nejen mateřským školám, ale i zřizovatelům. Vzájemná spolupráce obou stran může přinést ve svém výsledku právě tolik potřebné mimorozpočtové prostředky.

Seznam použité literatury

Bečvářová, Z. *Současná mateřská škola a její řízení*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-537-7

KÚ StřK *Průvodce hlavními možnostmi získání finančních prostředků z fondů EU v období 2007 – 2013 pro školy a školská zařízení*

Buriánová, J., Jakoubková, V., Nádvorníková, H. *Řízení mateřské školy*. Praha: Nakladatelství Dr.Josef Raabe, s.r.o., 2004 – 2010, ISSN 1801-8394

Buriánová, J., Jakoubková, V., Katzová, P. *Mateřská škola a právo*. Praha: Nakladatelství Dr.Josef Raabe, s.r.o., 2005 – 2010, ISSN 1801-8408

Plamínek, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. 2.přeprac. a rozš vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2005, ISBN 80-247-1092-7

Souček, Z. *Zvítězíme i v globálním světě*. Příbram: PBTisk, 2008, ISBN 978-80-86946-73-3

Šumpíková, M., Ochrana, F., Pavel, J. a kol. *Veřejné výdajové programy a jejich efektivnost*.EUROLEX BOHEMIA, s.r.o., 2005, ISBN 80-86861-77-5

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

Medlíková, O., Šedivý, M. *Úspěšná nezisková organizace*.Praha: Grada Publishing a.s., 2009, ISBN 978-80-247-2707-3

Plamínek, J. a kol. *Řízení neziskových organizací*. Praha: Nadace Lotos, 1996

Smejkal, V., Rais, K. *Řízení rizik*. Praha: Grada Publishing a.s., 2003, ISBN 80-247-0198-7

Tomek, G., Vávrová, V. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C.H.Beck, 2009, ISBN 978-80-7400-098-0

Polačková, Z. *Fundraisingové aktivity*. Praha: Portál, 2005

Přílohy

Příloha č.1 Dotazníky sestavené pro šetření - pro zřizovatele, pro mateřské školy

Příloha č.2 „Průvodce hlavními možnostmi získání finančních prostředků z fondů EU v období 2007 – 2013 pro školy a školská zařízení“

Vážení.

Dovoluji si Vás oslovit, poněvadž předpokládám, že jste zřizovateli alespoň jedné mateřské školy. Prosim o vyplnění krátkého anonymního dotazníku, který se stane podkladem pro praktickou část mé závěrečné bakalářské práce **mapující praxi MŠ v oblasti získávání finančních prostředků z jiných zdrojů: zaměřeno na mateřské školy Středočeského kraje.**

Údaje z dotazníku použiji jen pro statistické účely a po vyhodnocení budou zničeny. Zpracované výstupy Vám mohu, samozřejmě, poskytnout.

Domnívám se, že na toto téma Vás ještě nikdo neoslovil, proto pevně věřím, že mé prosbě o vyplnění dotazníku vyhovíte a odešlete mi jej zpět. Za to Vám velmi děkuji. Jaroslava Černá, MŠ Mašinka Lysá nad Labem, cerna@ms-masinka.cz

<u>Údaje o zřizovateli mateřské školy:</u>			
Zřizovatel =rozlišení co do počtu obyvatel – město, vesnice			
Počet mateřských škol u zřizovatele			
<u>Vlastní průzkum:</u>	ANO	NE	
Mají Vámi zřizované MŠ ve zřizovací listině povolenu <u>alespoň jednu</u> doplňkovou činnost?			
<u>Projevují Vaše MŠ sami zájem</u> o povolení doplňkové činnosti?			
<u>Dáváte Vašim MŠ podněty</u> k povolení doplňkové činnosti?			
Vyhledávají Vámi zřizované MŠ <u>další mimorozpočtové zdroje?</u>			
Jsou ředitelky Vašich MŠ nějak <u>motivovány k vyhledávání</u> mimorozpočtových financí pro školu?			
Jsou ředitelky Vámi zřizovaných MŠ konkrétně za tuto činnost nějak <u>mimořádně finančně ohodnocovány?</u> – pokud ji dělají			
Vyhlašuje Vaše <u>obec výzvy k podání žádosti o finan.příspěvek</u> , do kterých se mohou zapojit MŠ ?			
Vyhlašuje Váš <u>region výzvy k podání žádosti o grant</u> vhodné pro MŠ?			
Pomáháte nějakým způsobem Vašim MŠ ve vyhledávání výzev k podání žádosti o grant na úrovni kraje, ministerstev, EU a jiných zadavatelů?			
Poskytujete Vašim MŠ v případě získání grantu z různých výzev (kraj, ministerstva, EU a jiní zadavatelé) nutné dofinancování k těmto prostředkům?			
Zpracovali a podali jste jako zřizovatel pro Vaši MŠ nějakou žádost o grant?			
Pokud jste byli v této snaze úspěšní, co se Vám takto podařilo zrealizovat?			
Chtěli byste ještě něčím doplnit otázky či odpovědi v tomto dotazníku?			
VELMI VÁM DĚKUJI ZA VAŠI OCHOTU A ČAS.			

Vážené kolegyně či kolegové.

Obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku, který se stane podkladem pro praktickou část mé závěrečné bakalářské práce.

Dotazník je anonymní. Údaje z něj nebudou zneužity a po vyhodnocení budou zničeny. Pokud byste o zpracované výsledky mých zjištění měli zájem, ráda Vám je poskytnu. Předem Vám děkuji za spolupráci a v případě potřeby Vaši ochotu nápodobně oplatím.

Jaroslava Černá, MŠ Mašinka Lysá nad Labem, cerna@ms-masinka.cz

Dotazník mapující praxi MŠ v oblasti získávání finančních prostředků z jiných zdrojů: zaměřeno na mateřské školy Středočeského kraje

<u>Údaje o respondentovi (vyplňuje dotazník za mateřskou školu):</u>		
Vaše funkce		
Vaše nejvyšší dosažené vzdělání je / bude? (pokud studujete)		
Vaše věková kategorie – do 30, do 40, do 50, nad 50		
Počet let praxe / praxe ve školství		
Počet zaměstnanců sledované organizace		
<u>Údaje o zřizovateli mateřské školy:</u>		
Zřizovatel – obec, kraj		
Zřizovatel =rozlišení co do počtu obyv. – město, vesnice		
Počet mateřských škol u zřizovatele, pokud je jím obec		
<u>Údaje o mateřské škole:</u>	ANO	NE
Samostatný právní subjekt?- nehodící se škrtněte		
MŠ sloučená s jinou MŠ či ZŠ?- nehodící se škrtněte		
Jiný - nepopsaný subjekt?- nehodící se škrtněte		
Počet tříd sledovaného subjektu (MŠ) – uveďte číslem		

VLASTNÍ PRŮZKUM:

<u>Údaje o NÁROKOVÝCH finančních prostředcích pro hospodaření mateřské školy:</u>	ANO	NE
Prostředky SR (na mzdy) – jsou dostačující?		
Prostředky OR (na provoz) – jsou dostačující?		
Hospodaří Vaše škola s jinými, dalšími prostředky?		
<u>Myslíte si, že mohou tyto aspekty ovlivňovat možnost získávání MIMOROZPOČTOVÝCH zdrojů na Vaší škole?</u>	ANO	NE
Osoba ředitelky školy		
Angažovanost ředitelky v místní politice		
Úroveň komunikace školy s rodiči, veřejností, ...		
Úroveň prezentace školy formou vlastního webu		
Úroveň prezentace školy v médiích (např.i region.tisku)		
Úroveň prezentace školy formou používání loga, jednotných prvků, prezentačních předmětů, ...		

Organizace atraktivních aktivit školy – různých akcí, vydávání časopisu, zvláštní způsob pořádání zápisu, ...				
Účast školy na dění v obci, v regionu				
Úroveň vybudované image školy				
Vznik negativní situace uvnitř školy				
Proniknutí negativních skutečností o škole na veřejnost				
<u>Údaje o mimorozpočtových zdrojích, financích:</u>	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE
Potřebujete mimorozpočt.prostředky				
Máte zájem je získávat				
Máte konkrétní plán pro jejich získávání				
Pomáhá Vám někdo				
Snažíte se zapojit někoho dalšího do této činnosti				
Motivuje Vás zřizovatel				
Odměňuje Vás zřizovatel				
Jste spokojeni s výsledkem vynaloženého úsilí				
Věříte, že je pro Vaši MŠ reálné získat mimořádné finance z úrovně obce				
Věříte, že je pro Vaši MŠ reálné získat mimořádné finance z úrovně regionu				
Věříte, že je pro Vaši MŠ reálné získat finance z úrovně kraje				
Věříte, že je pro Vaši MŠ reálné získat finance z úrovně ministerstev				
Věříte, že je pro Vaši MŠ reálné získat finance z úrovně EU				
Věříte, že je pro Vaši MŠ reálné získat finance z úrovně jiných zadavatelů				

<u>MÁTE nějaké ZKUŠENOSTI S FINANCEMI z těchto zdrojů?</u>	ANO	NE	JAKÉ JSOU popř.VAŠE ZKUŠENOSTI? O co se konkrétně jednalo?
Z vlastní činnosti?(např. „školné“,..			
Z doplňkové činnosti?(=„vedl.hospodářská činnost“)			
Z tvorby fondů organizace? - FKSP, odměn, rezervní, investiční			
Z programů vyhlašovaných Vaší obcí, regionem			
Z programů vyhlašovaných Vaším krajem			
Z programů vyhlašovaných ministerstvy			
Z programů EU			
Z programů jiných zadavatelů, (společností, podniků, firem, ...)			
Jaké prostředky se chcete pokusit získat v budoucnu			
Jakou pomoc využijete - žádnou, kolegy, zřizovatele, školení, odbornou firmu, ...			
<u>VAŠE ZKUŠENOSTI S DÁRCOVSTVÍM, sponzoringem:</u>	ANO	NE	Uvedete konkrétně?
Máte zkušenosti s dárcovstvím			
Má Vaše škola stále dárce			
Dostáváte dary finanční			
Dostáváte dary věcné			
Dostáváte dary ve formě poskytnutí služby			
Dostáváte dary jiné - jaké			
Máte vypracovanou strategii pro získávání dárců - darů			
Dá se označit většinová skupina dárců Vaší školy?(rodiče, známí, poskytovatelé služeb v obci, konkrétní firma, ...) - označte			
Máte vypracovanou strategii pro následnou péči o dárce, spolupráci s dárce? Jakou? Můžete uvést příklad?			

<u>Vyplňte, pokud máte jakékoliv zkušenosti s projekty, žádostmi o grant.</u>				
<u>VAŠE ZKUŠENOSTI SE ZPRACOVÁVÁNÍM PROJEKTU, ŽÁDOSTI:</u>	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE
Informace o zpracování pro Vás byly dostupné?				
Nastavené podmínky pro Vás byly přijatelné, splnitelné?				
Průběžně sledujete vyhlašování programů, výzev?				
Víte, kde máte vyhlašované programy a výzvy hledat, co sledovat, je to pro Vás snadné?				
Máte projekt „v záloze“, jakmile „je vyhlášeno, sáhnete jen do šuplíku“?				
Myslíte si, na základě Vašich zkušeností, že „obyčejná“ ředitelka MŠ je schopna podat bezchybně náročnější žádost? (programy EU apod.)				
O jaký zpracovávaný projekt se u Vás konkrétně jednalo? Byli jste spokojeni s výsledkem vynaloženého úsilí?				
U VAŠÍ MŠ SE VE SKUTEČNOSTI JEDNALO O ZPRACOVÁNÍ PROJEKTU:	ANO		NE	
Samostatný projekt sami za sebe				
Více škol dohromady jeden projekt				
Zřizovatel projekt vypracoval pro Vaši školu				
Jinak – jak?				
VE SKUTEČNOSTI JSTE ZPRACOVÁNÍ ZVLÁDLI:	ANO		NE	
Zcela sami				
S pomocí, radou někoho dalšího?				
Zpracovala za Vás firma, která se touto činností zabývá				
Velmi Vám děkuji za Váš čas a přeji Vám mnoho profesních úspěchů i soukromých radostí.				
Pokud chcete a můžete, uveďte jakékoliv skutečnosti či zkušenosti (Vaše či ostatních kolegyň), které se váží k tématu mé závěrečné práce:				