

**HODNOCENÍ ZÁVĚREČNÉ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**  
kombinovaného studia oboru Školský management  
**POSUDEK OPONENTA**

<b>Autor práce:</b> <b>Mgr. Daniel Kaiser</b>	<b>Oponent:</b> <b>RNDr. Ing. Jaroslav Kočvara</b>
<b>Název závěrečné práce:</b>  <b>Mimorozpočtové zdroje ve školách</b>	

<b>Kritéria hodnocení závěrečné práce</b>		počet bodů 0-5
<b>A</b>	<b>Úvodní část</b> Jasná formulace tématu. Zdůvodnění a stanovení cíle práce. (Co chce autor vyřešit? Proč to chce autor řešit? Je to potřebné? Má to širší význam? Co bude výstupem? Čeho má být dosaženo?) Vymezení obsahové struktury práce. Zřetelné vymezení do oblasti školského managementu. (Kterých řídicích funkcí se to týká? Kterých oblastí manažerské práce?)	4
<b>B</b>	<b>Dosavadní řešení problému</b> Přehled názorů vztahujících se k danému tématu na základě odborné literatury (akcent na manažerskou literaturu). Konkrétní příklady teoretických i praktických přístupů našich či zahraničních autorů.	2
<b>C</b>	<b>Výzkumná část</b> Stanovení výzkumného problému. Správná formulace hypotéz (pokud umožňuje typ výzkumného problému). Zdůvodnění zvolených metod. Sondy a výzkumy vztahující se k cíli práce. Různé dokumenty a jiné relevantní materiály (zejména z oblasti řízení).	3
<b>D</b>	<b>Analytická část</b> Analýza získaných faktů a údajů, jejich korektní a objektivní hodnocení. Úroveň interpretace materiálu, konfrontace s údaji z odborné literatury či z jiných analogických výzkumů	3
<b>E</b>	<b>Závěry</b> Doporučení o vhodnosti implementace (kdy, kde využít, za jakých okolností apod.). Vyústění formou projektu rozvoje	2
<b>F</b>	<b>Prezentace (formální úroveň práce)</b> Jasná a zřetelná struktura práce. Vhodně začleněné tabulky či jiné dokumenty. Úplnost obligátních náležitostí, např.: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Použití kvalitního tiskového editoru a korektoru.</li> <li>▪ Klíčová slova. (Slova, která se nejvíce vztahují k řešené problematice a jejichž zadáním do počítače by byl právě text této práce identifikován a vyhledán z množství jiných podobných).</li> <li>▪ České a anglické resumé (jde o souhrn řešených a zjištěných skutečností, nikoliv o „zkrácený obsah bez uvedení stran“).</li> <li>▪ Bibliografie dle platné normy atd.</li> </ul>	4
<b>G</b>	<b>Přínos pro sféru řízení</b> Vztahuje se práce skutečně k managementu? Je dostatečně analytická či pouze popisná? (Není to pouze komentovaný přehled ředitelské dokumentace? Neobsahuje příliš obecných frází?) <b>Jde skutečně o odborně fundovaný projekt vedoucí k rozvoji určitého úseku řízení školství?</b>	3
<b>celkem bodů (0-35)</b>		<b>21</b>

### Klady práce:

Aktuální téma.

Zajímavá a inspirující zjištění z výzkumné části zejména v otevřených otázkách (podkapitoly 4.5.1 na str. 38 - 39 a 4.5.2 na str. 39)

Ke zpracování použit kvalitní textový a tabulkový editor.

Zařazení výzkumné části práce.

Až na drobné výjimky dodržení všech stanovených formálních náležitostí a požadované struktury práce.

### Nedostatky (rezervy) práce:

- Str. 1 (dole):            za titulem Bc doplnit tečku (*Bc.*)  
často se uvádí (na vzoru ČŠM PedF UK je uveden) také *datum odevzdání práce*
- Str. 3 (5. řádek):        jak vyplývá z dotazníku (str. 43) jediný *vztah mezi školami a zřizovatelem*, který byl zjišťován jsou jen některé vybrané (čtyři možnosti v nabídce) postoje zřizovatele k výsledkům DČ
- Str. 4 (3. řádek):        název kapitoly 1 v obsahu *Financování škol, rozpočtové zdroje* se neshoduje s názvem kapitoly 1 na straně 7 (*Financování a tvorba rozpočtu škol*)
- Str. 6 (8. řádek):        neobratný, resp. nepřesný pojem *personální záležitosti* nahradit přiléhavějším (např. *lidské zdroje*); *informačním zabezpečením* se zřejmě rozumí *vybavenost ICT* (pozn.: zdroje jsou zde citovány neúplně, poměrně nahodile a bylo by zřejmě vhodnější využít nějakého, z odborné literatury již známého, způsobu jejich třídění)
- Str. 6 (17. řádek):        vylepšení ekonomické situace lze dosáhnout nejen aktivitami v rámci DČ, proto *vykonávají např. (event. často apod.) aktivity v rámci doplňkové činnosti* - viz např. závěr posledního odstavce na str. 8; tvrzení, že *tyto aktivity jsou obvykle typické pro ziskovou sféru* je nepřesné, DČ je naopak typická právě jen pro neziskové (resp. příspěvkové) organizace (zřejmě měl autor na mysli, že *dosahování zisku není typickou činností pro nepodnikatelský sektor*)

Str. 6 (26. řádek): uvedený cíl práce není v závěru formálně vyhodnocen (z hlediska jeho dosažení) - viz str. 40 - 41 (jde o shrnutí výsledků výzkumné části)

Str. 7 (9. řádek): tvrzení, že *tato kapitola řeší toky financí z kapitoly školství státního rozpočtu až na jednotlivé školy* je nepřesné, financování škol a školských zařízení (až na uváděnou nejnižší úroveň jednotlivých škol) je legislativně upraveno zákony

- č. 218/2000 Sb. (rozpočtová pravidla tzv. velká), v platném znění
- č. 250/2000 Sb. (o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů), v platném znění
- č. 561/2004 Sb. (školský zákon), v platném znění

(v § 160 až 163 části čtrnácté školského zákona je vymezen rozsah činnosti financování škol a školských zařízení zřizovaných jednotlivými subjekty - např. ministerstvem, církvemi, kraji, obcemi apod.)

Str. 7 (10. řádek): **Rozpočet školy je určen na**, autor má zřejmě na mysli, že **Tato část poskytovaných finančních prostředků je určena na** (rozpočetem se obecně v ekonomii rozumí odhad nákladů, resp. výdajů na určitou dobu, obvykle na jeden kalendářní rok, event. na určitou akci)

Str. 7 (21. řádek): *prostředky se poskytují podle počtu jednotek*, doplnit *prostředky se poskytují podle počtu jednotek výkonu*

Str. 7 (22. řádek): zavádějící tvrzení **Druhým zdrojem financí školy**, lépe **Dalším významným zdrojem financování** (může např. evokovat dojem, že jakožto druhý zdroj je tudíž i méně významný)

Str. 11 (12. řádek): *Zkušenosti s doplňkovou činností jsem konzultoval s řediteli partnerských škol ... a porovnával s údaji v literatuře* - škoda jen, že se autor více nepodělil o získané poznatky a nevtělil je do více než jednoho odstavce práce

Str. 13 (22. řádek): Výklad je (zejména pro reálné použití v praxi) neúplný a bylo by vhodné ho podrobněji rozvést, resp. doplnit o další odstavec:

*Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, ve znění pozdějších předpisů, v § 18 - Předmět daně v odst. 3, stanoví co je předmětem daně u*

poplatníků, kteří nejsou založeni nebo zřízeni za účelem podnikání (ty se škol a školských zařízení).

Základ daně a položky snižující základ daně - v § 20 je stanoveno, že poplatníci vymezení v § 18 odst. 3 mohou snížit základ daně až o 30 %, maximálně však o 1 000 000 Kč (podmiňující podrobnosti uvádí dále zákon v § 7). V případě, že 30 % snížení činí méně než 300 000 Kč, lze odečíst částku ve výši 300 000 Kč, maximálně však do výše základu daně. Toto ustanovení zákona o dani z příjmů je podstatným přínosem, kdy si organizace ponechá i část finančních prostředků ze zlepšeného hospodářského výsledku, které by jinak odvedla na dani.

Vykázaný zlepšený výsledek hospodaření organizace, po schválení zřizovatelem, převádí do svých peněžních fondů.

Str. 13 (26. řádek): za *Věstník 6/1997* doplnit (zdůraznit), že *Směrnice musí reflektovat zejména místní specifické podmínky a konkrétní školou provozované činnosti.*

Str. 15 (3. řádek): tvrzení z počátku odstavce, že *Za doplňkovou činnost se nepovažuje taková činnost, která je uvedena ve zřizovací listině školy jako ... předmět hlavní činnosti - tedy vzdělávací a výchovná činnost, vzdělávací kurzy, služba pro školní výuku, zajišťování školního stravování, ...* je nepřesné (a např. v přímém rozporu s výkladem na str. 14., řádek 18 a řádek 10) - neexistují důvody proč tyto činnosti neprovozovat v DČ, rozhodující je řádné vymezení ve zřizovací listině, event. příslušný živnostenský list

Str. 15 (10. řádek): celý odstavec je příkladem, že výklad je místy mírně neurovnaný a že se některá tvrzení s malou obměnou opakují (a dokonce někdy i méně přesněji) - porovnejte např. s odst. na str. 18, začínajícím na řádku 6 (tentokrát chybí, že *zisk ... se po zdanění rozdělí se souhlasem zřizovatele*)

Str. 16 (21. řádek): *Podkladem k fakturaci* (a podobně o tyto *fakturované částky* na řádku 27) - nedává dobrý smysl, z kontextu lze usuzovat, že je ve skutečnosti myšleno *uhrazení části faktury*; důležitá poznámka (doplnění určitých nepřesností) ke znění odstavce

*Zásadním problémem určování nákladů doplňkové činnosti je jejich správné přiřazování, pokud jsou vynakládány společně pro hlavní i doplňkovou činnost a jsou tudíž těžko co do jejich výše rozčlenitelnými. Vyhláškou č. 447/2003 Sb § 23 je preferován způsob rozklíčování společných nákladů na hlavní a doplňkovou činnost v poměru výše výnosů z hlavní a doplňkové činnosti. Součástí výnosů hlavní činnosti jsou i dotace a příspěvky poskytované zřizovatelem. V reálné praxi proto vhodnější pro rozčlenění nákladů mezi hlavní a doplňkovou činnost je vymezení soustavy „klíčů“ dle druhové struktury nákladů. Tato metoda podává přesnější obraz o nákladech příslušejících na doplňkovou činnost a adresnější přiřazování k jednotlivým činnostem a aktivitám.*

Str. 17 (11. řádek): při citování legislativního zdroje by bylo vhodnější neomezovat se na pouhé číslo vyhlášky (např. *205/1991 Sb.*), ale uvést podrobnější informaci (např. *Vyhláška Ministerstva financí ČR č.205/1991 Sb., o hospodaření s rozpočtovými prostředky státního rozpočtu České republiky a o finančním hospodaření rozpočtových a příspěvkových organizací*) - zvláště, když ani jeden legislativní dokument není uveden v seznamu použité literatury (viz str.42)

Str. 17 (25. řádek): domnívám se, že první část doporučení *náklady ... se přeúčtují buď na konci účetního období nebo při každé fakturaci*, je značně diskutabilní, neboť je v přímém rozporu se základním pravidlem, které vyžaduje účtovat zásadně **ve věcně a časově příslušném období** - může vést mimo jiné ke zkreslování výsledků hospodaření v hlavní i doplňkové činnosti (a v důsledku i k potlačení možností průběžné kontroly, odhalení vznikající ztráty apod.)

Str. 21 (19. řádek): omlouvám se, ale nedokážu ověřit, resp. není mi známo, oč autor opírá své tvrzení, že *sponzorské dary jsou zdrojem rezervního fondu, investičního fondu nebo fondu kulturních a sociálních potřeb u škol zřizovaných obcemi nebo kraji*

Str. 22 (6. řádek): překlep *managementu škola* nahradit *managementu škol*

- Str. 22 (7. řádek): výčet podprogramů je nahodilý a netříděný vzhledem k potřebám možnostem škol a školských zařízení; program *PHARE* už dnes není aktuální
- Str. 22 (15. řádek): výčet nefinančních darů nemůže být samozřejmě úplný a proto by měl být uvozen slovem *např.* a ukončen slovem *apod.*
- Str. 22 (21. řádek): tvrzení, že *právě školy jsou často vyloučeny z možnosti přihlásit se do rozvojových programů* doporučuji upřesnit *právě školy jsou často vyloučeny z možnosti přihlásit se do určitých rozvojových programů*  
pozn.: rezervy ve zpracování podkapitol 2.3.4 až 2.3.8 - jsou skutečně velmi stručné (až povrchní) a nemohou poskytnout slibovanou (viz str. 3, řádek 6) *možnost lépe pochopit alternativy dalších aktivit školy*
- Str. 23: ve výzkumné části je vhodné explicitně, tj. jasně a přímo formulovat cíl výzkumného šetření i vyslovené hypotézy (cíle výzkumu není bohužel zjevně zformulován a lze ho proto pouze odhadovat - např. *cílem bylo zjištění názoru (toho a toho) na (to a to)*; hypotézy lze z textu dovodit, ale chybí jejich formální označení - např.  $H_1$ ,  $H_2$  apod.
- Str. 26-37: tabulky i grafy je pro větší přehlednost (zejména při odkazování - např. na str.27, řádek 5) vhodné očíslovat a uvést o které tabulce je vlastně řeč, event. která tabulka, resp. údaje v ní, byla pro konstrukci grafu použita (např. str. 30, řádek 7); i řadě dalších tabulek by také pro větší názornost prospělo jejich grafické vyjádření - např. u tabulek na str.27 (grafů je užito nedůsledně); ani jeden graf nemá popsané osy - tj. jaká veličina a v jaké jednotce je na osu vynášena  
pozn.: u tabulek na str. 27 je jiná nedůslednost - jednou (první sloupec) znamená číslo v závorce počet škol, jindy (ostatní sloupce) jsou v závorce procentní vyjádření
- Str. 29: velká škoda, že zvolený typ grafu pro vyjádření *poměru mezi výnosy DČ a provozním příspěvkem* prakticky neumožňuje odečíst odpovídající procentuální vyjádření

Str. 31: domnívám se, že přehlednosti grafu by možná prospělo seřazení sloupců podle velikosti a namísto absolutního čísla použít relativní vyjádření (tj. %)

Str. 32 (17. řádek): tvrzení, že *výnosy v doplňkové činnosti školy představují prostředky, které může management školy využít podle svého uvážení a není téměř ničím a nikým limitován* je zavádějící (prostředky získané v DČ lze použít pouze na úhradu nákladů souvisejících s jejím provozováním a výnosy, resp. zisk po rozdělení do fondů a schválení zřizovatelem se mohou užít pouze v souladu s platnými předpisy)

Str. 33: z výsledků grafu, resp. tabulky lze dovodit, že formulace, resp. struktura nabídky (možností) odpovědí (viz str. 44, řádek 4 *Na co využívá škola výnosy z doplňkové činnosti* nebyla dobrá - ve skutečnosti má škola poze dvě možnosti jak užít prostředky z DČ

1) v běžném období úhrada nákladů přímo souvisejících s provozováním DČ (viz pátý řádek) - v podstatě musí provést každý provozovatel (tj. 100%), neboť žádná činnost není s nulovými náklady

2) v následujícím období, tj. až po převedení do fondů a schválení zřizovatelem (viz desátý řádek) - opět musí v praxi provést každý provozovatel (tj. opět 100%), kromě výjimečného případu, že vytvořený zisk je nulový (ztráta je možná pouze v jednom období a pak musí být příslušná DČ ukončena); řádky šest až devět jsou (pouze) některé možnosti jak v souladu s pravidly pro hospodaření s prostředky příslušných fondů použít - z tohoto důvodu také nemůže překvapit zjištění na str. 34 (z odstavce na řádcích 9 - 12); tuto skutečnost také reflektuje zjištění ze str. 38, na 27. řádku)

Str. 35 pozn. k tabulkám: aby bylo možno skutečně objektivně porovnat získané výnosy, bylo by vhodné přepočítat získané prostředky nejen na školu jako celek, ale také na „hlavu“ (na jednoho žáka, jednoho pracovníka apod.); tvrzení poslední věty na stránce by bylo potřebné ověřit na základě oficiálních statistik a získat tak určitou jistotu, zda je provedená generalizace oprávněná (tj. chybí konfrontace s údaji z odborné literatury či z jiných analogických výzkumů)

Str. 43: • dotazník obsahuje menší metodické chyby - např. chybí zdůvodnění proč se autor na respondenty obrací, chybí informace o způsobu navrácení dotazníku, formulace některých otázek je ne zcela promyšlená (např. A 5. - viz komentář ke str 33)

**Návrh klasifikace práce:**

Na základě bodového hodnocení doporučuji klasifikovat jako dobře.

**Doporučení a otázky pro obhajobu:**

1. Jaké **konkrétní** (a nikoliv pouze obecná) doporučení by autor navrhl (pro ředitele škol, zřizovatele či ministerstvo) na základě zjištěných závěrů (str. 40)?
2. Diskutujte, zda čerpání ze strukturálních fondů je **optimální** (zda neodvádí pedagogické pracovníky svou časovou náročností při přípravě a následné realizaci projektů od jejich hlavního poslání) a **trvalý** (nevyschne pro ČR již poměrně brzo tento pramen?) způsob financování českého školství.
3. Diskutujte k vybraným připomínkám oponenta.

V Chebu, 7.5. 2007

Jaroslav K.

podpis

