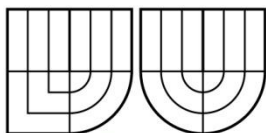


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ



FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF FINANCES

STUDIE ŘÍZENÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE V RESORTU ŠKOLSTVÍ

THE STUDY OF MANAGEMENT IN NON-PROFIT ORGANIZATION IN EDUCATION

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

TOMÁŠ VAŇOREK

VEDOUcí PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

BRNO 2009

Anotace v češtině

Cílem bakalářské práce je navrhnout optimalizaci činností managementu neziskové organizace v resortu školství pro efektivní průběh činností a rozhodování managementu. Teoretické poznatky o této studii jsou porovnány s konkrétně zkoumanou státní organizací – Mateřská škola, Brno, Elišky Krásnohorské 15. S využitím interních materiálů, školského zákona a vyhlášek, knih zabývajících se ekonomikou a managementem organizací, je provedena analýza současné situace hospodaření. Následně jsou formulovány návrhy řešení k optimalizaci činností managementu neziskové organizace.

Anotace v angličtině

The aim of this diploma thesis is to design an optimization of managerial activities of non-for-profit educational organization to ensure efficient flow of its activities and efficient decision-making process in the management of this organization. Theoretical knowledge about this issue is compared with „real life“ state of non-for-profit organization – Kindergarden, Brno, Elišky Krásnohorské 15. The analysis of nowadays state of management is based on internal documents, code of law for education, regulations and publications on organizational management and economy. Finally, recommendations how to improve activities in management of non-profit-organization are conceived.

Klíčová slova v češtině: **státní nezisková organizace, hospodaření organizace, manažerská funkce, školský zákon**

Klíčová slova v angličtině: **state non-profit organization, management in organization, management function, school law**

Bibliografická citace práce:

VAŇOREK, T. *Studie řízení neziskové organizace v resortu školství*. Brno: VUT v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 71 s. Vedoucí bakalářské práce prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 28. dubna 2009

Podpis

Poděkování

Na tomto místě bych chtěl poděkovat Prof. Ing. Marii Jurové CSc. za vstřícný a přátelský přístup a za podnětné připomínky při zpracování této bakalářské práce. Dále děkuji vedení Mateřské školy Brno, Elišky Krásnohorské 15 za poskytnuté konzultace, zapůjčení interních materiálů a také firmě Grakomp.

Obsah:

ÚVOD	9
1 TEORETICKÁ ČÁST PRÁCE	10
1.1 Neziskové organizace	17
1.1.1 Příspěvkové organizace	18
1.1.2 Právní subjektivita	19
1.2 Nástroje řízení NO	20
1.2.1 Plánování	20
1.2.2 Organizování	22
1.2.3 Vedení	22
1.2.4 Kontrola	22
2 PRAKTICKÁ ČÁST PRÁCE.....	24
2.1 Cíle práce	24
2.2 Analýza současné situace hospodaření PO.....	25
2.2.1 Vedení.....	25
2.2.2 Hospodaření.....	28
2.2.3 Kontrola	40
2.2.4 SWOT ANALÝZA	42
2.3 Organizační řád MŠ.....	44
2.4 Zhodnocení teoretických přístupů	49
2.5 Vlastní návrhy řešení	50
2.6 Podmínky realizace a přínosy návrhů řešení	51
ZÁVĚR	52
Seznam potřebné literatury a veškerých informačních zdrojů	53
Seznam obrázků	55

Seznam použitých zkratk	55
Seznam příloh	55

ÚVOD

Tématem mé bakalářské práce je Studie řízení neziskové organizace v resortu školství. Pro zpracování jsem si vybral neziskovou organizaci Mateřskou školu, Brno, Elišky Krásnohorské 15, která se nachází v brněnské městské části. Svou práci jsem rozvrhl na dvě části. V první části se zabývám obecným popisem mateřských škol v České republice a jejich statistickými údaji vývoje se budu zabývat oblastí obecných pojmů týkajících se práce. Potom se dotknu oblastí obecných pojmů týkajících se práce. V druhé části pak bude následovat analýza možných problémů v řízení procesu činností a ekonomiky provozu, dále pak zhodnocení teorie a praxe v přístupu pro řízení, návrh, přínos a realizace řešení.

Cílem mé práce je na základě teoretických znalostí a analýzy řízení činností a ekonomiky provozu optimalizovat činnost managementu příspěvkové organizace pro efektivní průběh činností a rozhodování v řízení.

Metody, které jsou použité v mé práci:

Analýza:

Analýzu, považuji za klíčovou metodu celé mé bakalářské práce. Jasně daným podkladem je pro mě platná školská legislativa. Z té jsem vycházel, hledal jsem v ní možnosti a cesty k optimalizaci. Snažil jsem se analyzovat legislativu, která se skládá ze školských zákonů, vyhlášek a novel.

Syntéza:

Další metodou, kterou jsem použil, je syntéza. Tento postup je inverzní k metodě analýzy. Cílem je spojit jednotlivé části v celek, dodává jednotě konkrétnost. Doplňuje analýzu tak, že s ní tvoří jeden nedílný celek.

Zobecňování:

Při zpracování bakalářské práce jsem čerpal z mnoha informací z různých oblastí.

Dedukce:

Vycházím ze všeobecně platných zákonů, vyhlášek a novel.

1 Teoretická část práce

V této části vyjmenuji některé nezbytné znalosti, na nichž je má bakalářská práce založena. Jedná se především o znalost zákona č. 561/2004 sbírky (školský zákon), vyhlášky, novely, nařízení vlády, v pozdějším znění. Definování neziskové organizace, příspěvkové organizace, právní subjektivity a zmíním nejdůležitější část školského zákona. Podle mého názoru, nejpodstatnější zákony a vyhlášky současné legislativy se nachází v příloze.

Obecný popis mateřských škol v České republice podle ČSU¹

Předškolní výchova, která je v České republice zajišťována především mateřskými školami, má dlouholetou tradici spojenou s vývojem zaměstnanosti žen. Mateřské školy zajišťují předškolní výchovu dětí od jejich tří let do doby, kdy nastoupí povinnou školní docházku. Hlavním posláním mateřských škol je rozvíjet základní dovednosti a vědomosti, řeč i myšlení dětí. Základní činností dětí v předškolních zařízeních je hra, pohybové, sluchové, výtvarná a pracovní cvičení. Současná doba klade mnohem vyšší nároky nejen na vyšší vzdělání, ale právě již na předškolní výchovu. Zejména v mateřských školách větších měst byly v posledních letech zavedeny speciální vzdělávací programy, které vedou děti k seznamování se s cizími jazyky, počítačovou komunikační technikou, nebo jsou zaměřeny na sportovní, výtvarnou či hudební přípravu. Docházka do mateřské školy je nepovinná, její návštěvnost je však vysoká, především u pětiletých dětí. Mateřskou školu navštěvují stále ve větší míře děti šestileté a starší, tj. děti, které by již měly navštěvovat základní povinnou školní docházku. Tento stav je způsoben stále větším procentem dětí, které mají tuto školní docházku odloženou buď na doporučení lékaře či logopeda nebo rozhodnutím rodičů o nezpůsobilosti dítěte navštěvovat základní školu.

Ve školním roce 2000/2001 bylo v České republice celkem 5 776 mateřských škol, v posledním sledovaném školním roce jejich počet poklesl o téměř jeden tisíc, což potvrzuje trvale se snižující počty škol v celé republice. Během sledovaných 16 let klesl počet mateřských škol ze 7 335 v prvním sledovaném školním roce 1990/1991 až na 4 696 škol ve školním roce 2006/2007, což představuje pokles o 36%. Důvodem snižující-

¹ ČSU, zdroj: [http://czso.cz/csu/2008edicniplan.nsf/t/F30049D941/\\$File/331008a01.pdf](http://czso.cz/csu/2008edicniplan.nsf/t/F30049D941/$File/331008a01.pdf)

ciho se počtu škol, až do školního roku 2004/2005 je především stále klesající počet dětí příslušné věkové skupiny v populaci, ale také slučování škol pod společná ředitelství při zachování školy a jejího provozu. Mateřské a základní školy jsou integrovány do společných hlavně v menších městech a obcích. Ve školních letech 1995/1996 – 2004/2005 docházelo k přechodu mateřských škol, které dříve nebyly samostatnými organizacemi, do právní subjektivity, a v důsledku toho docházelo i ke slučování více mateřských škol pod jedno ředitelství. Pozitivní změnu ale vývoj mateřských škol zaznamenal v posledních třech analyzovaných letech, kdy se počty škol drží na hranici 4,7 tis. A příznivý je i demografický vývoj příslušných věkových skupin, které konečně zaznamenávají vzrůstající tendenci.

Školy podle zřizovatele²

Převážná většina škol je zřizována obcemi (98%). První soukromé a církevní mateřské školy byly znovu otevřeny po více než čtyřiceti letech ve školním roce 1991/1992 (vyhláška MŠMT ČR č.353/191 Sb., resp. 452/1991 Sb.). V tomto roce vznikla jedna soukromá a pět církevních mateřských škol. V průběhu následujících let dochází ale k intenzivnějšímu rozvoji škol soukromých.

Soukromý sektor zaznamenal během prvních šesti sledovaných školních let velký nárůst (z 18 škol až na 121 škol ve školním roce 1995/96), ale změny v legislativě (slučování škol pod jedno ředitelství) se projevily i zde a počty soukromých mateřských škol postupně klesají.

Od školního roku 2000/2001 je v České republice v průměru 60 těchto škol.

Církevní školy se rozrůstaly podstatně pomaleji. Protože nebyla provedena odluka církve od státu, dostávají tyto školy od státu finanční dotace ve stejné výši jako školy státní. K prvním pěti nově vzniklým církevním školám, do nichž bylo umístěno celkem 157 dětí, přibýly ve školním roce 1992/1993 další tři školy. Od školního roku 1995/1996 kolísá počet církevních mateřských škol mezi 16 – 18 školami.

² Viz. Přílohy tabulka č. 1 a graf č. 2 přehled mateřských škol podle zřizovatele

Třídy mateřských škol

S klesajícími počty škol se měnily i počty tříd. Ve školním roce 1990/1991 bylo v mateřských školách celkem 16 198 tříd, během následujících pěti let jejich počet klesl o dva tisíce. Od školního roku 2000/2001 se počty tříd pohybovaly okolo 12,3 tis. V posledním školním roce 2006/2007 jejich počet činil 12 168, což je o 108 tříd více než ve školním roce 2005/2006 a tedy první nárůst během sledovaných 16 let.

Propočtové ukazatele³

Přestože počty tříd během sledovaných let neustále klesaly, průměrné počty dětí na jednu třídu se téměř nezměnily. V první polovině sledovaného období připadlo na jednu třídu necelých 22 dětí, v druhé polovině se průměrný počet dětí na 1 třídu postupně zvyšoval! Ve školním roce 2006/07 připadlo na 1 třídu 23,2 dětí. Většina mateřských škol má třídu mladších a třídu starších dětí (předškoláků), ve kterých je rozdílný denní program, úměrný jejich věkové struktuře a jejich potřebám. Jedním z důvodů zvyšování počtu dětí na 1 třídu je snižování finančních prostředků na provoz škol.

Změny jsou patrné i na průměrném počtu dětí připadajících na 1 školu. V prvním sledovaném školním roce navštěvovalo mateřské školy v průměru 48 dětí. V letech 1993/1994 – 1995/1996 se tento průměrný počet zvýšil až na 52 dětí. Se snižujícím se počtem škol v následujících šesti školních letech poklesly i tyto průměrné počty; jednu mateřskou školu navštěvovalo v průměru 50 dětí. Díky nárůstu příslušné věkové populace začaly tyto počty stoupat. Prudký nárůst (z 50 dětí až na 58) zaznamenává ČSU mezi školním rokem 2002/2003 a 2003/2004. Přestože počet mateřských škol nevzrostl nijak zásadně, průměrné počty dětí na 1 školu až do konce sledovaného období vzrůstaly. Ve školním roce 2006/2007 navštěvovalo v průměru 1 mateřskou školu více než 60 dětí.

Na 1 soukromou mateřskou školu připadlo v počátku sledovaného období téměř 34 dětí. Mezi školním rokem 1994/1995 a 2003/2004 tyto průměrné počty značně kolísaly; mezi 51 - 46 dětmi na 1 soukromou školu. V posledních třech analyzovaných letech se tento průměrný počet ustálil (50 dětí na 1 soukromou mateřskou školu).

Obdobné výkyvy zaznamenáme i u církevních mateřských škol, kde v počátku sledovaného období připadlo na 1 školu jen 36 dětí. Od školního roku 1995/1996, kdy

³ Viz. Přílohy tabulka č. 2 a graf č. 1 propočtové ukazatele

do jedné církevní mateřské školy bylo zapsáno v průměru 46,5 dětí, se tyto průměrné počty snižovaly. V posledním zjišťovaném školním roce 2006/2007 navštěvovalo jednu církevní mateřskou školu v průměru 44,4 dětí.

Věkové složení dětí MŠ

Základní věková skupina dětí, navštěvujících mateřské školy je 3 – 5 let. Pouze ve výjimečných případech, kdy rodiče nemají možnost zajistit jinou péči a kapacita školy není naplněna, lze přijmout dítě mladší tří let. Tento jev se v posledních 10 letech objevuje mnohem častěji než v začátku sledovaného období. Ve školním roce 1996/1997 činil podíl dětí mladších 3 let pouze 4% z celkového počtu dětí v mateřských školách, avšak pak každoročně stoupal; ve školním roce 1999/2000 činil 5%, ve školním roce 2001/02 již 7% a v posledním sledovaném roce podíl dětí mladších 3 let dosáhl 9% z celkového počtu dětí. Současně se ale stává, že v mateřských školách zůstávají děti starší 6 let, které mají odsunutou školní docházku, nejčastěji na doporučení lékaře či logopeda nebo i z rozhodnutí rodičů. Odklad nástupu na základní školu se stává v posledních letech stále častějším jevem. Podíl starších dětí činil mezi školními roky 1997/1998 – 2000/2001 téměř 9% z celkového počtu dětí mateřských škol.

Populace ČR – příslušné věkové skupiny

Vlivem snižující se porodnosti klesají i počty dětí v daných věkových skupinách populace. V prvním sledovaném roce bylo v České republice téměř 130 tis. tříletých dětí, do školního roku 1997/1998 tento počet klesl na 95,5 tis. (pokles o 26,3% proti školnímu roku 1990/1991). I v dalších letech skupina 3leté populace vykazovala klesající tendenci. Ve školním roce 2002/2003 bylo v ČR jen 88,6 tis. (pokles téměř o třetinu proti prvnímu analyzovanému roku) tříletých dětí, což je nejnižší údaj v celé sledované časové řadě. V posledních třech sledovaných letech se projevila zvyšující se porodnost i na počtech 3leté populace; zaznamenaly jsme první nárůsty. Ve školním roce 2006/2007 bylo v ČR 93,6 tis. tříletých dětí, 92,5 tis. čtyřletých a 90,6 tis. pětiletých dětí.

Zajímavý je i vývoj věkových skupin dětí navštěvujících mateřské školy k počtu příslušné věkové populace České republiky. Ve školním roce 1990/1991 navštěvovalo

mateřské školy celkem 89% populace ve věku 3-5 let. V následujících dvou letech tento podíl poklesl a pohyboval se okolo 84%. V období školních let 1993/1994 – 1996/1997 činil podíl dětí navštěvujících mateřské školy na celkovém počtu populace 3-5letých dětí zhruba 88%. V druhé polovině analyzovaného období zaznamenává ČSU neustále vzrůstající tendenci tohoto podílu. Ve školním roce 2001/2002 činil dokonce 99%! Ve školním roce 2006/2007 činil podíl dětí, navštěvujících mateřské školy 98% věkové populace 3-5letých.

Děti, pedagogičtí pracovníci a učitelé MŠ⁴

Na začátku sledovaného období navštěvovalo mateřské školy více než 352 tis. dětí. Během následujících dvou školních let se jejich počet snížil o více než 27 tis. (pokles o téměř 8%). Do školního roku 1997/1998 ČSU zaznamenal další rapidní pokles; a to o dalších 18,3 tis. dětí. Ve školním roce 2001/2002 se v mateřských školách vzdělávalo jen 276 438 dětí, což je nejméně za celé sledované období. Jedná se o pokles o 21,5 % proti školnímu roku 1990/1991. Vzrůstající počet dětí příslušné věkové skupiny se v posledních čtyřech sledovaných letech projevil pozitivně a počty dětí v mateřských školách začaly pomalu vzrůstat. Ve školním roce 2006/2007 navštěvovalo mateřské školy 282 tis. dětí, což je ale o více než 70 tis. dětí méně než v prvním sledovaném roce (pokles o 20%). Během první poloviny analyzovaného období nedochází jen ke snižování počtu škol, ale také ke snižování počtu pedagogických pracovníků, resp. učitelů (fyzické počty). Ve školním roce 1990/1991 vyučovalo v mateřských školách více než 32 tis. učitelů. Během následujících dvou školních let to bylo již 30 tis. a do školního roku 1994/1995 tyto počty znovu poklesly až na 27,7 tis. V následujícím období dochází postupně k dalším poklesům. Ve školním roce 2000/2001 vzdělává děti v mateřských školách jen 23,8 tis. učitelů (pokles o 25,9 % proti roku 1990/2001). V posledních třech analyzovaných letech se ustálil jak počet škol, dětí, tak i počet učitelů, a to zhruba na 22,5 tis, což představuje pokles o 30 % proti prvnímu sledovanému školnímu roku. S klesajícími celkovými počty učitelů ale naopak vzrůstaly nejen jejich průměrné počty na 1 školu, ale také průměrné počty dětí připadajících na 1 učitele. V prvních třech sledovaných školních letech připadlo na 1 mateřskou školu 4,4 učitele; až do školního roku

⁴ Viz. Příloha tabulka č. 4: Mateřské školy – počty dětí a učitelů

1997/1998 to bylo 4,2 učitele, ale od školního roku 2003/2004 až do konce sledovaného období připadá na 1 mateřskou školu celkem 4,8 učitele. Podobný vývoj zaznamenává ČSU u průměrných počtů dětí připadajících na 1 učitele, zatímco v prvním sledovaném roce to bylo 11 dětí na 1 učitele, ve školním roce 1999/2000 již téměř 12 dětí a v posledním školním roce 2006/2007 připadlo na 1 učitele celkem 12,6 dětí.

Vývoj mateřských škol v regionech ČR⁵

V první polovině sledovaného období jsou k dispozici data za původní kraje (8 krajů České republiky) a od druhé poloviny období již ČSU analyzuje vývoj škol ve 14 krajích ČR.

Počty škol v hlavním městě **Praze** se výrazně nesnížily, v procentuálním vyjádření k celkovému počtu škol v celé ČR představují pražské MŠ zhruba 6% celku. Současně se v první polovině sledovaných let snížily průměrné počty dětí na 1 školu, a to z 83,3 na 80,8 dětí na 1 pražskou mateřskou školu. Mateřské školy ve **Středočeském kraji** představují zhruba 11,5% celkového počtu a v průměru jednu MŠ navštěvovalo 43,5 dětí. V jediném **Severočeském kraji** poklesly v první polovině analyzovaného období nejen počty škol, ale i jejich procentuální podíl z celkového počtu MŠ, a to z 12,1% na 11%. Avšak průměrné počty dětí na 1 školu vzrostly z 47,7 dětí ve školním roce 1990/1991 na 51,6 dětí na jednu MŠ v roce 1997/1998). *Jihomoravské mateřské školy tvořily v prvním sledovaném školním roce 21,7% z celkového počtu škol a ve školním roce 1997/1998 již 23% z celku, což představuje nejvyšší procentuální nárůst ve sledovaných 8 krajích. Průměrně navštěvuje jednu jihomoravskou MŠ 46 dětí.* Z vývoje údajů vyplývá, že ve všech krajích došlo ke snížení počtu škol, ale ve většině krajských mateřských škol došlo ke zvýšení průměrného počtu dětí na 1 školu (mimo kraje: HL město Praha, kde se průměrné počty dětí na 1 školu snížily, Středočeského a Jihomoravského kraje, kde byl pouze nepatrný nárůst těchto průměrných počtů). V druhé polovině období, kde již ČSU eviduje údaje za 14 nových krajů, je vývoj značně rozdílný.

Mateřské školy **středočeského a jihomoravského** jsou zastoupeny největším podílem z celkových počtů MŠ, a to 13% (každý kraj). **Moravskoslezské** mateřské školy tvořily ve školním roce 11,2% celkového počtu MŠ, ale v posledním školním roce

⁵ Viz. Přílohy Tabulka č. 3 a graf č. 3: Průměrný počet dětí na 1 školu ve vybraných krajích

2006/2007 jen 9,7%. Současně v tomto kraji došlo k nejvyššímu nárůstu počtu dětí na 1 mateřskou školu. Ve školním roce 1990/2000 připadlo v průměru na tuto jednu MŠ téměř 55 dětí, ale ve školním roce 2006/2007 téměř 74 dětí; tj. nárůst o 34,5%. Velký skok v nárůstu průměrných počtů dětí na jednu mateřskou školu se objevil mezi školními lety 2002/2003 a 2003/2004 a do konce sledovaného období má mírně vzrůstající tendenci. Díky úpravám v legislativě, uděleným výjimkám a vzhledem k tlaku z pohledu nárůstu příslušné věkové populace školy mají možnost zvyšovat svou kapacitu až na maximum. Nové školy vznikají velmi pomalu, nejsou budovy (budovy dříve zrušených mateřských škol slouží jiným účelům, či byly rozprodány) a obce nemají prostředky na zřizování nových škol.

Shrnutí podle ČSU⁶

Demografický vývoj, především v prvních dvou třetinách sledovaného období jasně naznačuje trvalé snižování počtu dětí, které má za následek postupné snižování počtu škol, tříd i učitelů a změn v organizaci sítě škol. Ekonomický tlak má nepříznivý vliv na kvalitu pedagogického procesu; zaměstnání v mateřských školách se jeví nejistým především z důvodu klesajícího počtu dětí příslušné věkové skupiny. Tento jev ovlivnil i školy soukromé, jichž od roku 1995 rapidně ubylo. Od roku 2003, kdy zaznamenává ČSU první nárůsty především v počtu dětí příslušné věkové populace, se budoucnost mateřských škol začíná jevit pozitivněji.

⁶ ČSU, zdroj: [http://czso.cz/csu/2008edicioniplan.nsf/t/F30049D941/\\$File/331008a01.pdf](http://czso.cz/csu/2008edicioniplan.nsf/t/F30049D941/$File/331008a01.pdf)

1.1 Neziskové organizace

Nezisková organizace je svou povahou soukromá organizace, kterou mohou založit sami občané ze svého svobodného rozhodnutí. Základním impulsem pro založení neziskové organizace je snaha řešit konkrétní problémy nebo jim předcházet, a to bez ohledu na ziskovost činnosti. Na rozdíl od soukromých komerčních firem totiž není hlavním měřítkem finanční zisk, ale schopnost naplňovat poslání organizace. Podle zákona rozeznáváme 4 právní formy neziskových organizací:

- **občanská sdružení** (viz Zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů)
- **obecně prospěšné společnosti** (viz Zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech a o změně a doplnění některých zákonů)
- **nadace** (viz Zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů)
- **nadační fondy** (viz Zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů)

Jednotlivé typy organizací se vzájemně liší účelem, podmínkami registrace, základními a organizačními dokumenty, orgány, povinnostmi, zakotvením výdělečné činnosti a způsobem zániku organizace.

V neziskovém sektoru pracuje člověk jako dobrovolník nebo jako zaměstnanec. Dobrovolnictví upravuje **zákon č. 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě**. Zaměstnanecký poměr se řídí **zákonem č. 262/2006 Sb., zákoníkem práce**.

Obecně pracují neziskové organizace v těchto oblastech:

- kultura, ochrana památek, umění
- výzkum a vzdělávání
- zdravotní péče a sociální služby
- ochrana životního prostředí, ekologická výchova
- ochrana lidských práv
- práce s dětmi a mládeží

- rekreace, sport, tělovýchova
- ostatní (např. servisní služby, dobrovolnictví, atd.)
- komunitní rozvoj

1.1.1 Příspěvkové organizace

Definice:

Obec (kraj) jako územně samosprávný celek může zřídit ve své působnosti pro činnosti, které jsou zpravidla neziskové a jejichž rozsah, struktura a složitost vyžaduje samostatnou právní subjektivitu, *příspěvkovou organizaci*. Veřejné kulturní služby jako profesionální provozování divadelní či hudební činnosti (případně provozování umělecké galerie) je možné řešit touto formou.

Založení příspěvkové organizace:

Pravomoc založení přísluší zastupitelstvu obce. Zřizovatel (obec) vydá o vzniku organizace zřizovací listinu.

Zřizovací listina (obsah):

- název a sídlo příspěvkové organizace a její identifikační číslo (název musí vylučovat možnost záměny s názvy jiných příspěvkových organizací)
- vymezení hlavního účelu a tomu odpovídajícímu předmětu činnosti
- označení statutárních orgánů a způsob, jakým vystupují jménem organizace
- vymezení majetku, který se organizaci předává do správy k jejímu vlastnímu hospodářskému využití
- vymezení majetkových práv tak, aby vložený i získaný majetek byl využíván pro hlavní účel, k němuž byla zřízena
- okruhy doplňkové činnosti
- vymezení doby, na kterou je organizace zřízena

Vznik (rozdělení, sloučení či zrušení):

Nastává dnem určeným zřizovatelem. Tuto skutečnost zřizovatel zveřejňuje do 15 dnů v Ústředním věstníku ČR.

Právní úprava:

Zákon č. 250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, Zákon č.128/2000 Sb. o obcích, Zákon č. 129/2000 Sb. o krajích, všechny ve znění pozdějších předpisů.

1.1.2 Právní subjektivita

Je způsobilost vystupovat v právních vztazích vlastním jménem a nést majetkovou odpovědnost z těchto vztahů vznikající.

Školy získaly právní subjektivitu ze zákona o státní správě a samosprávě ve školství (v roce 2005 byl zákon zrušen, jím upravované oblasti nahradila ustanovení nového školského zákona).

1.2 Nástroje řízení NO

V úvodu této kapitoly si dovolím citovat dvě možné definice managementu, které se nejvíce hodí, dle mého názoru, na definování státní neziskové organizace a to:

„Management je proces plánování, organizování, vedení a kontroly organizačních činností zaměřených na dosažení organizačních cílů“. (K. H. Chung⁷).

„Management je proces optimalizace využití lidských, materiálních a finančních zdrojů k dosažení organizačních cílů“. (J. A. Pearce, R. B. Robinson⁸).

Řízení ve státních neziskových organizacích se opírá o stejné poznatky jako management v jiných podnicích. Jedná se o činnosti, které jsou v literaturách označeny jako **manažerské funkce**. Jde o:

1. Plánování
2. Organizování
3. Vedení
4. Kontrolování

1.2.1 Plánování

Plánování ve státní neziskové organizaci je podstatou úspěchu. Plánování neziskové organizaci umožňuje dosahování vytyčených cílů, které jsou odvozeny od poslání organizace. Nejdůležitější pro organizaci je **konceptní plánování**. Je to plánování na delší časový úsek. Výstupem konceptního plánování je plán, který je vizí organizace.

1. Historie organizace a současná situace organizace
2. Analýza vnitřního a vnějšího prostředí organizace
3. Stanovení a termínování dlouhodobých cílů organizace
4. Vytváření, vyhodnocení a volba strategií k dosažení stanovených dlouhodobých cílů organizace

⁷ NĚMEČEK, P., ZICH, R. Podnikový management. 2. vyd. Brno: Vysoké učení technické v Brně, 2006. s. 6.

⁸ NĚMEČEK, P., ZICH, R. Podnikový management. 2. vyd. Brno: Vysoké učení technické v Brně, 2006. s. 6.

Na dlouhodobé plánování navazuje plánování **ročních plánů** s vlastní činností organizace.

Roční plány zahrnují:

- Východiska ročního plánu (pozitiva a negativa z minulého školního roku)
- Výchovně-vzdělávací program (obsahuje tematické bloky pro třídní vzdělávací plány)
- Informační systém (plán pedagogických a provozních porad, plán vzdělávání a odborného růstu pracovníků, plán materiálního vybavením, spolupráce se ZŠ, spolupráce s klubem rodičů a veřejností...)
- Evaluace (zhodnocení zpětných vazeb)
- Prováděcí plány (harmonogram a odpovědnost za práce)

Podle Johna Caunta⁹ je důležité naplánovat si čas a kontrolovat plnění plánu v následujících bodech:

- stanovit si cíle
- určit kroky potřebné k dosažení těchto cílů
- rozdělit si úkoly a přidělenou práci na dílčí úseky
- rozhodnout, jak dlouhou dobu tyto aktivity pravděpodobně zaberou
- rozhodnout, kdy bude třeba úkoly v příštích dnech a týdnech dokončit
- stanovit, co budete potřebovat od druhých lidí, abyste mohli vlastní úkoly splnit

A dále máte mít na paměti:

- své kontaktní osoby
- schůzky a závazky
- co jste už udělali a co ještě musíte udělat
- kdo pro vás co dělá a v jakém časovém horizontu
- kdy se musíte obrátit na kontaktní osoby a nadřízené

⁹ JOHN CAUNT, Time management Jak hospodařit s časem. 2. Vydání Brno: Computer Press, 2007, s.17

1.2.2 Organizování

Ve státních neziskových organizacích je nezbytnou součástí rozdělení úkolů a odpovědností i mezi ostatní zaměstnance. Zavedením preventivního opatření tzn. předávání, pověřování, zastupování a přenášení odpovědností, které je ošetřeno ve směrnících každé organizace se zamezuje možnému nedostatku v řízení.

1.2.3 Vedení

Součástí řízení státních neziskových organizací je schopnost motivovat zaměstnance k odpovídajícímu výkonu. Základním nástrojem ve vedení je komunikace se zaměstnanci, umění respektovat a být respektován. Dále si myslím, že velmi podstatnou vlastností vedoucí osoby je empatické cítění a porozumění, ale také autorita a důslednost. Stimulace představuje soubor vnějších podnětů usměrňujících jednání pracovníků. Stimulem může být:

- mzda
- delegování vyšší pravomoci a odpovědnosti
- odměna
- osobní příspěvek
- příspěvek za vedení

1.2.4 Kontrola

Kontrolní proces přímo souvisí s plánováním a zaměřuje se na zjištění plnění cílů. Dosahování cílů prochází 3 druhy kontroly¹⁰.

Předběžná kontrola – je zjištění výše stavu finančních prostředků pro danou operaci a identifikaci potenciálních problémů ještě před zahájením činnosti. Tento přístup využívá především preventivní opatření.

Průběžná kontrola – je prováděna souběžně s probíhající činností nebo operací. Cílem je provedení opravných opatření při zjištění prvních negativních signálů.

¹⁰ NĚMEČEK, P., ZICH, R. *Podnikový management 3. díl*. 1. vydání Brno: Vysoké učení technické v Brně, 2005 s. 20-21.

Následná kontrola – je zpětná vazba, kdy se kontroluje již uskutečněná činnost. O provedené kontrole se zhotovuje evidence.

2 PRAKTICKÁ ČÁST PRÁCE

2.1 Cíl práce

Cílem mé práce je na základě teoretických znalostí a analýzy řízení činnosti a ekonomiky provozu optimalizovat činnost managementu příspěvkové organizace – Mateřské školy, Brno, Elišky Krásnohorské 15 pro efektivní průběh činností a rozhodování v řízení.

Identifikační údaje – Sídlo: Elišky Krásnohorské 15, 618 00, Brno – Černovice

IČO: 643 27 396

Zapsáno do rejstříku škol jako právní subjekt: 25. 3. 1996

Právní forma: Příspěvková organizace

2.2 Analýza současné situace hospodaření PO

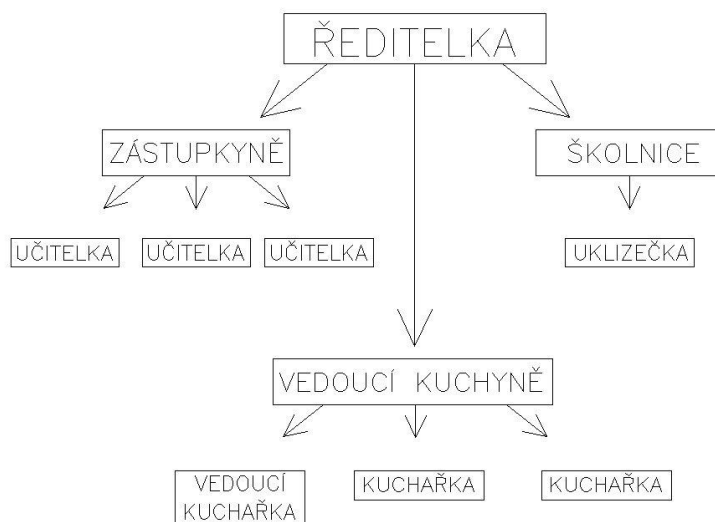
2.2.1 Vedení

Statutárním orgánem příspěvkové organizace je ředitelka Věra Vaňorková, která byla jmenována 1. 1. 2002 v souladu s ustanovením § 166 odst. 1 a 2, zákona č. 561/2004 sbírky (školský zákon).

Ředitelka jedná jménem příspěvkové organizace a plní především úkoly stanovené § 164 a § 165 zákona č. 561/2004 sbírky, a zároveň plní další úkoly vyplývající z jiných právních předpisů.

Počet zaměstnanců vychází z normativů, který je určený Krajským úřadem jiho-moravského kraje. Limit zaměstnanců je nutné dodržovat, pokud se překročí je nezbytné zdůvodnění na KÚ JK. Ředitelka odpovídá za práci 10 zaměstnanců, z toho jsou 4 pedagogové a 2 provozní zaměstnanci, a současně je nadřízenou osobou pro vedoucí školní jídelny, která zodpovídá za práci 3 kuchařek. Toto rozlišení spadá do 2. stupně řízení.

Obrázek č. 1: Interní uspořádání odpovědnosti za práci:



Pramen: Zpracováno autorem ze zdrojů poskytnutých PO

Pracovní náplň ředitelky MŠ:

Zodpovídá za:

- oblast řízení předškolního zařízení
- personální a mzdové práce
- pedagogickou, výchovnou a odbornou úroveň práce mateřské školy
- hospodaření s finančními prostředky, které MŠ jsou přiděleny do rozpočtu a za hospodaření s majetkem, se kterým hospodaří MŠ na základě zřizovací listiny
- dodržování platných právních předpisů, zejména právních předpisů platných pro mateřské školy a předpisů na úseku BOZP, PO, hygieny a ochrany majetku
- správnost výkazů předkládaných organizací nadřízeným orgánům a za správné a kompletní vedení předepsané dokumentace
- vytvoření podmínek pro výkon školní inspekce a přijetí následných opatření
- zpracování výroční zprávy školy

Základní povinnosti:

- řídit a kontrolovat výchovnou činnost pedagogických pracovníků, metodických a poradních orgánů
- řídit, kontrolovat a hodnotit práci všech pracovníků a ukládat jim úkoly v souladu s pracovním řádem a pracovní smlouvou
- vykonávat péči o děti předškolního věku spočívající v analýze věkových a individuálních zvláštností, potřeb a projevů dítěte, v navazující tvorbě výchovných a vzdělávacích programů včetně estetických, sportovních, zdravotních a dalších programů pro potřeby pedagogů konkrétního zařízení a jejich realizaci
- spolupracovat se zákonnými zástupci dětí a s rodičovskými organizacemi, s odborem školství, mládeže a tělovýchovy MMB, se svým zřizovatelem, s ČŠI, s Úřadem práce, PPP a SPC v oblasti diagnostiky dětí
- organizovat a plnit úkoly CO a zvláštní úkoly

- pečovat o pedagogický a odborný růst pedagogických pracovníků a kontrolovat jejich další vzdělávání
- projednávat s příslušným dětským lékařem a okresním hygienikem všechna zásadní rozhodnutí, týkající se režimu práce dětí a podmínek pro školní práci
- vytvářet příznivé podmínky pro práci všech pracovníků a dětí, dbát o materiálně-technické zabezpečení výchovné činnosti, o zabezpečení zdravotních podmínek dětí a pracovníků, o čistotu a pořádek, správné vytápění a osvětlení učeben a jiných provozních místností a jejich vybavení nábytkem a dalším zařízením
- dbát na to, aby finanční prostředky určené na investice, údržbu a provoz mateřské školy byly řádně rozpočtovány a aby jejich využití bylo účelné a hospodárné
- rozhodovat a zařazení dětí do předškolního zařízení, pokud počet dětí nepřesahuje počet dětí, které lze přijmout

Ředitelka MŠ má právo:

- jmenovat a odvolávat svého zástupce
- vystupovat jménem mateřské školy ve všech právních vztazích, z toho pracovně právních vztazích jako statutární orgán zaměstnavatele
- vypracovat organizační řád, uzavřít kolektivní smlouvu s odborovou organizací zaměstnanců mateřské školy, popřípadě vydat vnitřní platový předpis, či jiný vnitřní předpis

Ředitelka se při své práci řídí:

- zákoníkem práce a předpisy souvisejícími, pracovním řádem, právními předpisy platnými pro mateřské školy a dalšími právními předpisy
- pokyny a nařízeními vedoucího OŠMT MMB

2.2.2 Hospodaření

Z pohledu účetnictví –

Organizace vede podvojně účetnictví. Příspěvkové organizace účtují podle zákona č.563/1991 Sb., o účetnictví, podle vyhlášky č. 505/2002 Sb. a České účetní standardy č. 501 -522. Mateřská škola hospodaří s finančními prostředky (příspěvkem) ze státního rozpočtu, který je určen na platy a zákonné sociální náklady. Dále obsahuje závazné ukazatele, které se nesmí překročit (limit prostředků na platy a dohody a limit příspěvku státního rozpočtu by měl být vyčerpán do celkové výše, která byla poskytnuta) a orientační ukazatele (zákonné odvody, FKSP, náhrady PN..). Tento rozpočet se nesmí překročit a má být vyčerpán do výše poskytnutého příspěvku, tedy výsledek hospodaření k 31. 12. by měl být nulový. Veškeré opravy jsou prováděny předepsaným způsobem a to podle ustanovení § 35 zákona č. 563/1991 sbírky, ve znění pozdějších předpisů.

Dále hospodaří s příspěvkem zřizovatele Městskou částí Brno – Černovice, který je určen na provoz školy. Zejména zajištění chodu školy, pořízení nábytku, různé opravy apod. Úplata za předškolní vzdělávání je také zahrnuta do finančních prostředků na provoz, tzn. S částkou je kalkulováno pro příslušný kalendářní rok. S touto částkou je poníženo následující sestavení obecního rozpočtu pro mateřskou školu. Zde nesmí vytvořit záporný hospodářský výsledek, ale kladný ano. Tento výsledek hospodaření pak naplňuje fondy (rezervní, odměn, investiční a fond kulturních a sociálních potřeb).

Peněžní fondy PO ve znění zákona č. 250/2000 Sb.¹¹, o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů vytváří:

- 1) § 30 Rezervní fond – používá PO k dalšímu rozvoji své činnosti, k časovému překlenutí dočasného nesouladu mezi výnosy a náklady, k úhradě případných sankcí za porušení rozpočtové kázně, k úhradě své ztráty.
- 2) § 31 Investiční fond – vytváří PO k financování svých investičních potřeb, jeho zdrojem například jsou: investiční dotace z rozpočtu zřizovatele, investiční příspěvky ze státních fondů, dary a příspěvky od jiných subjektů, investiční fond používá pouze k financování investičních výdajů.

¹¹ Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů

- 3) § 32 Fond odměn – je vytvořen ze zlepšeného výsledku hospodaření a na základě schválení jeho výše zřizovatelem lze fond odměn použít na odměny zaměstnanců. Přednostně se z fondů odměn se z tohoto fondu hradí případné překročení prostředků na platy.
- 4) § 33 Fond kulturních a sociálních potřeb – je naplňován zálohově z roční plánované výše v souladu s jeho schváleným rozpočtem. Je určen zaměstnancům, kteří jsou v pracovním poměru v příspěvkové organizaci.

Hospodářský výsledek z doplňkové činnosti opět nemůže být záporný, nelze z hlavní činnosti dotovat doplňkovou činnost, po schválení zřizovatelem se rozděluje opět do fondů.

Účty jsou analyticky rozlišeny podle toho, do jakého rozpočtu spadají.
Rozpočet zřizovatele je analytika do 49, tedy např. 501 **15**, 501 **19**, 501 **20**.....
Rozpočet SR je analytika od 50 do 89, tedy např. 521 **50**, 521 **60**, 501 **52**
Doplňková činnost je analytika od 90 výše, např. 602 **90**

Z pohledu daní –

Příspěvková organizace je dle zákona o daních z příjmů od placení daně osvobozena, pokud má výnosy pouze ve své hlavní činnosti, pro kterou byla zřízena. V případě doplňkové činnosti si mohou neziskové subjekty (vymezené v § 18 odst. 3 ZDP) odečíst od základu daně odčitatelnou položku (§ 20 odst. 7 ZDP), z toho vyplývá, že neziskové subjekty při využití této odčitatelné položky v podstatě nezdaňují základ daně do částky 300 000 Kč, ale podávají daňové přiznání a daň je nulová. Jsou, však povinny tuto daňovou úsporu použít ve prospěch hlavní činnosti, nejpozději do tří let. V případě mateřských škol je velice nepravděpodobné, že by měly výnos z doplňkové činnosti vyšší jak 300 tisíc.

Mateřská škola tedy nehospodaří pod vlivem daňové povinnosti, ale musí dodržovat rozpočtovou kázeň, umět hospodařit s přiděleným příspěvkem, což při pevně stanovené a omezené výši příspěvku, jak od zřizovatele či ze SR bývá mnohdy velice složitě (není, ale to případ MŠ Elišky Krásnohorské).

Z pohledu hospodárnosti –

Příspěvková organizace může vynaložit finanční prostředky podle pravidel RMČ Brno – Černovice č. 2/2007, které stanovují rozhodující pravomoc, odpovědnost a postupy při zadávání veřejných zakázek v podmínkách PO městské části Brno – Černovice. V pravidlech jsou určena finanční pásma pro stanovení pravomocí, postupů a odpovědnosti při zadávání veřejných zakázek. Veřejné zakázky do 40 000 Kč může PO zadat přímo na základě objednávky za cenu obvyklou. Maximální limit pro veřejné zakázky zajišťované v PO byl stanoven ve výši 250 000 Kč. Od 250 001 Kč o zakázkách rozhoduje městská část na základě předložených nabídek již ve výběrovém řízení.

Řádná inventarizace hospodářských prostředků školy ve smyslu zákona č. 563/1991 Sb., zákona o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů o fyzické inventarizaci hospodářských prostředků probíhá vždy v podzimních měsících. Odpovědný pracovník za majetek je ředitelka školy. Evidence majetku je vedena přehledně na počítačových sestavách po jednotlivých účtech. Údaje uvedené na počítačových sestavách souhlasí na zůstatky jednotlivých analytických účtů majetku.

Zde uvádím tabulky rozpočtů za poslední 3 roky s komentářem:

Čerpání dotace ze státního rozpočtu za období 1. 1. 2006 – 31. 12. 2006

Náklady	rozpočet 2006	skutečnost k 31. 12. 2006	čerpání %
učební pomůcky	16000	17 831,50	111,45
odborná literatura	2000	3242	162,1
pracovní oděv	8000	8018,5	110,23
spotřeba materiálu	26000	29092	111,89
akreditované školení	5000	4620	92,4
úcelové školení SIPVZ	0	0	0
ostatní služby	5000	4620	92,4
hrubé mzdy	1930000	1930000	100
OPPP	10000	10000	100
mzdové náklady	1940000	1940000	100
zdravotní pojištění	174000	173700	99,83
sociální pojištění	505000	501800	99,37
zákonné sociální pojištění	679000	675500	99,48
základní příděl FKSP	38000	38600	101,58
zákonné sociální náklady	38000	38000	101,58
závodní stravování	0	0	0
stravování celkem	0	0	0
zákonné pojištění pracovníků	8000	8188	102,35
jiné ostatní náklady	8000	8188	102,35
Náklady celkem	2696000	2696000	100
Výnosy	rozpočet 2006	skutečnost k 31. 12. 2006	čerpání %
provozní dotace	2696000	2696000	100
úcelové dotace	0	0	0
Dotace celkem	2696000	2696000	100
Výnosy celkem	2696000	2696000	100
Výsledek		0	0

Čerpání dotace od ÚMČ za období 1. 1. 2006 – 31. 12. 2006

Náklady	rozpočet 2006	skutečnost k 31. 12. 2006	čerpání %
materiál na opravy	2000	0	0
předplatné	7000	6527,5	93,25
čisticí prostředky	30000	17677,96	58,93
DDHM	92000	100366,5	109,09
spotřeba potravin	730000	725008	99,32
ostatní spotřeba materiálu	100000	82689,1	82,69
pracovní oděv	12000	5330	44,42
hračky	15000	0	0

Náklady	rozpočet 2006	skutečnost k 31. 12. 2006	čerpání %
spotřeba materiálu celkem	988000	937599,06	94,9
spotřeba elektřiny	120000	108331,21	90,28
spotřeba vody	60000	59282,8	98,8
spotřeba plynu	6000	1344,5	22,41
spotřeba tepla	341000	302930	88,84
spotřeba energií celkem	527000	471888,51	89,54
opravy a udržování	185000	85826	46,39
revize zařízení	30000	13326,7	44,42
opravy a udržování celkem	215000	99152,7	46,12
cestovné	1000	589	58,9
náklady na reprezentaci	3000	995	33,17
poštovné	1000	718	71,8
telefon	40000	34363	85,91
odvoz odpadků	15000	13458	85,91
desinfekce, deratizace	7000	6442,5	92,04
DDNM	14000	13627	97,34
zprac.mезд, účetnictví	81000	80114,6	98,9
prádelna	17000	5638	33,16
ostatní služby	75000	42277	56,37
údržba školní zahrady	20000	12078,5	60,39
škola v přírodě	15000	15000	100
vzdělávání	2000	1450	72,5
služby celkem	287000	225167,28	78,46
mzdové nákl. Odměna řed.	20000	20000	100
mzdové nákl.- vaření	45000	14319	31,82
OPPP - ost. zdroje	2000	1400	70
mzdové náklady celkem	67000	35719	53,31
zdravotní poj. OŘ	2000	1800	90
zdravotní pojištění	2000	1655	82,75
sociální poj. OŘ	6000	5200	86,67
sociální pojištění	5000	4769	95,38
příděl do FKSP	400	400	100
sociální náklady celkem	15400	13824	89,77
poplatek KB	25000	23317	93,27
pojištění majetku	9000	8024	89,36
zákon. poj. pracovníků	100	84	84
jiné ostatní náklady	1000	1,5	0,15
ostatní náklady celkem	35100	31444,5	89,59
odpisy DHM	20000	20118	100,59
odpisy celkem	20000	20118	100,59
Náklady celkem	2158500	1836497,05	85,08

Výnosy	rozpočet 2006	skutečnost k 31. 12. 2006	čerpání %
úplata za vzdělávání	114000	127076	111,47
úplata za vzdělávání cizinci			
stravné děti	650000	648072	99,7
stravné zaměstnanci	80000	76936	96,17
celkem	844000	860724	101,98
úrok	500	197,33	39,47
celkem	500	197,33	39,47
jiné ostatní výnosy	50000	52229,24	104,46
nájemné školnická - byt	24000	23988	99,95
provozní náklady Štolcova	65000	87082	133,97
provozní náklady Kneslova	8000	24945,5	311,82
osobní náklady Štolcova	15000	16609	110,73
celkem	162000	204853,74	126,45
provozní příspěvek	1137000	1137000	100
příspěvek na ŠvP	15000	15000	100
celkem	1152000	1152000	100
Výnosy celkem	2158500	2217775,07	102,75
Výnosy	rozpočet 2006	skutečnost k 31. 12. 2006	čerpání %
Výsledk hospodaření		381218,02	

Čerpání dotace ze státního rozpočtu za období 1. 1. 2007 – 31. 12. 2007

Náklady	rozpočet 2007	skutečnost k 31. 12. 2007	čerpání %
učební pomůcky	18000	21 783,50	121,01
odborná literatura	1000	85	8,5
pracovní oděv	9000	8914,5	99,05
spotřeba materiálu	28000	30783	109,93
akreditované školení	5000	9042	180,84
účelové školení SIPVZ	0	0	0
ostatní služby	5000	9042	180,84
hrubé mzdy	1970000	1970000	100
fond odměn	59727	59727	100
OPPP	16000	16000	100
mzdové náklady	1986000	2045727	103
zdravotní pojištění	179000	177300	99,05
sociální pojištění	516000	512200	99,26
zákonné sociální pojištění	695000	689500	99,2
základní příděl FKSP	40000	39400	98,5
zákonné sociální náklady	40000	39400	98,5
závodní stravování	0	0	0
stravování celkem	0	0	0

Náklady	rozpočet 2007	skutečnost k 31. 12. 2007	čerpání %
zákonné pojištění pracovníků	9000	8275	91,94
jiné ostatní náklady	9000	8275	91,94
Náklady celkem	2763000	2822727	102,16
Výnosy	rozpočet 2007	skutečnost k 31. 12. 2007	čerpání %
provozní dotace	2763000	2763000	100
účelové dotace	0	0	0
Dotace celkem	2763000	2763000	100
Výnosy celkem	2763000	2763000	100
Výsledek		0	0

Čerpání dotace od ÚMČ za období 1. 1. 2007 – 31. 12. 2007

Náklady	rozpočet 2007	skutečnost k 31. 12. 2007	čerpání %
učební pomůcky	15000	15350,5	102,33
předplatné	5000	4714	94,28
čisticí prostředky	23000	21767,94	94,64
DDHM	169000	168315,5	99,59
spotřeba potravin	920000	924193,21	100,45
ostatní spotřeba materiálu	125000	124427,55	99,54
pracovní oděv	9000	8681,2	96,45
spotřeba materiálu celkem	1266000	1267449,9	100,11
spotřeba elektřiny	129000	131205	101,7
spotřeba vody	50000	42968,7	85,93
spotřeba plynu	5000	1511,37	30,22
spotřeba tepla	290000	278300	95,96
spotřeba energií celkem	474000	453985,07	95,77
opravy a udržování	449000	446107,5	99,35
revize zařízení	20000	20063,8	100,31
opravy a udržování celkem	469000	466171,3	99,39
cestovné	1000	780,5	78,05
náklady na reprezentaci	3000	293	9,76
poštovné	1200	855,5	71,29
telefon	31000	30559,5	98,57
odvoz odpadků	10000	9258,24	92,58
desinfekce, deratizace	5000	5765	115,3
DDNM	14000	13627	97,34
prádelna	6000	5046	84,1
ostatní služby	125000	129080,7	103,26
údržba školní zahrady	7000	6218,5	87,55
škola v přírodě	15000	15000	100
služby celkem	200200	201693,44	100,74
mzdové nákl. Odměna řed.	10000	10000	100

Náklady	rozpočet 2007	skutečnost k 31. 12. 2007	čerpání %
dohody obec	41000	40954	99,88
hrubé mzdy	30000	29945	99,81
mzdové náklady celkem	81000	80899	99,87
zdravotní pojištění	15000	15095	100,63
sociální pojištění	33000	33504	101,52
Zákon. social. pojištění	48000	48599	101,24
příděl do FKSP	2500	1993	79,72
Zákon. Social. Náklady	2500	1993	79,72
poplatek KB	22000	26571	120,77
pojištění majetku	13000	13210	101,61
zákon. poj. pracovníků	0	288	0
zákon. poj. Pracov. Obec	0	300	0
jiné ostatní náklady	37000	42000,16	113,51
odpisy DHM	27000	22146	82,02
Náklady celkem	2608700	2586010,37	99,13
Výnosy	rozpočet 2007	skutečnost k 31. 12. 2007	čerpání %
úplata za vzdělávání	147000	148910	101,29
úplata za vzdělávání cizinci	5000	4757	95,14
stravné děti	815000	818187	100,39
stravné zaměstnanci	105000	106304	101,24
celkem	1072000	1078158	100,57
úrok	0	263,88	0
jiné ostatní výnosy	115000	115039,11	100,03
příjem věcné cizí strážníci	150700	155993	103,51
příjem osobní cizí strážníci	30000	27561,5	91,87
jiné ostatní výnosy	295700	298593,61	100,97
provozní příspěvek	1226000	1226000	100
příspěvek na ŠvP	15000	15000	100
celkem	1241000	1241000	100
Výnosy celkem	2608700	2618015,49	100,35
Výsledek hospodaření		32005,12	

Čerpání dotace ze státního rozpočtu za období 1. 1. 2008 – 31. 12. 2008

Náklady	rozpočet 2008	skutečnost k 31. 12. 2008	čerpání %
učební pomůcky	7000	9 158,00	131,21
odborná literatura	0	1271	0
pracovní oděv	9000	9000	100
spotřeba materiálu	16000	19456	121,6
akreditované školení	6000	5300	88,33
účelové školení SIPVZ	0	0	0
ostatní služby	6000	5300	88,33
hrubé mzdy	2108000	2108000	100
hrubé mzdy - dohody	7000	7000	100
hrubé mzdy UZ 33005	10949	10949	100
mzdové náklady	2125949	2125949	100
zdrav. Poj. UZ 33005	985	985	100
social. Poj. UZ 33005	2847	2847	100
zdravotní pojištění	192000	189819	98,86
sociální pojištění	550000	548365	99,7
zákonné sociální pojištění	745832	742016	99,48
příděl do FKSP	41000	42160	102,82
příděl do FKSP UZ 33005	219	219	100
zákonné sociální náklady	41219	42379	102,81
závodní stravování	0	0	0
stravování celkem	0	0	0
zákonné pojištění pracovníků	9000	8900	98,88
jiné ostatní náklady	9000	8900	98,88
Náklady celkem	2944000	2944000	100
Výnosy	rozpočet 2008	skutečnost k 31. 12. 2008	čerpání %
provozní dotace	2929000	2929000	100
účelové dotace	15000	15000	100
Dotace celkem	2944000	2944000	100
Výnosy celkem	2944000	2944000	100
Výsledek		0	0

Čerpání dotace od ÚMČ za období 1. 1. 2008 – 31. 12. 2008

Náklady	rozpočet 2008	skutečnost k 31. 12. 2008	čerpání %
materiál na opravy	5000	0	0
předplatné	10000	5012	50,12
čisticí prostředky	48000	26427,57	55,05
DDHM	181500	178655	98,43
spotřeba potravin	1000000	1109415,29	110,94
ostatní spotřeba materiálu	120000	146907,4	122,42
pracovní oděv	12000	7818	65,15
hračky	15000	12693,9	84,62
spotřeba materiálu celkem	1391500	1486929,16	106,85
spotřeba elektřiny	95000	142398,71	149,89
spotřeba vody	70000	49004,6	70
spotřeba plynu	3000	2025,97	67,53
spotřeba tepla	130000	126941	97,64
spotřeba tepla - splátky	200000	216677	108,33
spotřeba energií celkem	498000	537047,28	107,84
opravy a udržování	225000	296950,5	131,97
revize zařízení	50000	26196,7	52,39
opravy z RF	250000	100000	40
cestovné	1000	30	3
náklady na reprezentaci	3000	1283,5	42,78
poštovné	1500	1920	128
telefon a internet	40000	36356,92	90,89
odvoz odpadků	13000	9585,44	73,73
desinfekce, deratizace	3000	3570	119
DDNM	0	2328,89	0
zprac.mezd, účetnictví	95000	84729	89,18
prádelna	12000	4510	37,58
ostatní služby	85000	61658,1	72,53
údržba školní zahrady	30000	17540	58,46
škola v přírodě	15000	7200	48
hlídací služba	10000	5212	52,12
služby celkem	304500	234610,35	77,04
dohody	20000	45111	225,55
odměna ředitelky	15000	20000	133,33
mzdové náklady celkem	35000	65111	186,03
zdravotní pojištění	4000	5861	146,52
sociální pojištění	8500	16928	199,15
zákon. social. pojištění	12500	22789	182,31
příděl do FKSP	500	400	80
sociální náklady celkem	500	400	80

Náklady	rozpočet 2008	skutečnost k 31. 12. 2008	čerpání %
poplatek KB	30000	29017	96,72
pojištění majetku	17000	2109	12,4
zákon. poj. pracovníků	0	274	0
jiné ostatní náklady	0	817,5	0
ostatní náklady celkem	47000	32217,5	68,54
odpisy DHM	32000	24168	75,52
odpisy celkem	32000	24168	75,52
Náklady celkem	2850000	2827732,99	99,21
Výnosy	rozpočet 2008	skutečnost k 31. 12. 2008	čerpání %
úplata za vzdělávání	200000	194042	97,02
stravné děti	900000	986214	109,57
stravné zaměstnanci	100000	122406	122,4
celkem	1200000	1302662	108,55
úrok	0	250,43	0
celkem	0	250,43	0
použití RF	250000	100000	40
zúčtování fondů	250000	100000	40
jiné ostatní výnosy	15000	20149	134,32
příjem věcné cizí stravníci	40000	36730,5	91,82
příjem osobní cizí stravníci	20000	34129,5	170,64
příjem stravné děti	100000	144858	144,85
celkem	175000	235867	134,78
provozní příspěvek	1210000	1210000	100
příspěvek na ŠVP	15000	7200	48
celkem	1225000	1217200	99,36
Výnosy celkem	2850000	2855979,43	100,2
Výsledek hospodaření		28246,44	

Zdůvodnění rozpočtů 2006:

- 1) Zlepšený hospodářský výsledek je podmíněn tím, že mateřská škola prvním rokem využívala nový topný systém po celkové rekonstrukci budovy a předpokládala, že spotřeba tepla bude cca 900 GJ tak jak v předchozích letech. Splátkový kalendář byl v průběhu roku upravován na základě projevovaných úspor tepla, přesto MŠ vznikla na zaplacených zálohách přibližně 200 000 Kč úspora.
- 2) Mírná zima znamenala i menší spotřeba tepla.
- 3) Dále MŠ nečerpala všechny výdaje v plné výši z důvodů ušetření financí do rezervního fondu na plánované, rozsáhlejší opravy v MŠ.

Zdůvodnění rozpočtů 2007:

- 1) Oprava a modernizace dětského sociálního zázemí dvou tříd do výše 250 000 Kč.
- 2) Pořízení úložných skříní pro lůžkoviny jedné třídy.
- 3) Malování, renovace prostor pro zásobování školní kuchyně a vstupních prostor MŠ.
- 4) Pořízení dětského nábytku do jedné třídy (židličky a stolečky).

Zdůvodnění rozpočtů 2008:

- 1) Rekonstrukce dětského sociálního zázemí jedné (poslední třetí) třídy.
- 2) Modernizace vstupních vchodových prostor a sociálního zázemí.
- 3) Pořízení úložných skříní pro lůžkoviny a skříňový komplex pro výtvarný materiál.
- 4) Vybavení tříd dětským nábytkem na hračky.

Výpočet úplaty:

Úplata je finanční poplatek za předškolní vzdělávání dítěte v mateřských školách, který je zahrnut do provozních prostředků MŠ (a tuto částku se poníží návrh rozpočtu městské částky pro mateřskou školu).

Z vyhlášky č. 14/2005 Sb. § 6 odst. 2¹² je měsíční výše úplaty pak definována následně: „Měsíční výše úplaty nesmí přesáhnout 50 % skutečných průměrných měsíčních neinvestičních nákladů právnické osoby vykonávající činnost mateřské školy, které připadají na předškolní vzdělávání dítěte v mateřské škole, popřípadě dítěte v příslušném druhu provozu mateřské školy, v uplynulém kalendářním roce. Určují-li se náklady podle předchozí věty zvlášť podle druhů provozu mateřské školy, musí jejich vzájemný poměr odpovídat počtu dětí v jednotlivých druzích provozu a skutečné průměrné denní délce jednotlivých druhů provozu v uplynulém kalendářním roce. Do nákladů podle věty první a druhé se nezapočítají platy, náhrady platů, nebo mzdy a náhrady mezd, odměny za pracovní pohotovost, odměny za práci vykonávanou na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr a odstupné, úhrada pojistného na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti a úhrada pojistného na všeobecné zdravotní pojištění, přiděly do fondu kulturních a sociálních potřeb a ostatní platby vyplývající z pracovněprávních vztahů, nezbytné zvýšení nákladů spojených s výukou

¹² Vyhláška č. 14/2005 Sb. § 6 odst. 2

dětí zdravotně postižených, náklady na učební pomůcky, na další vzdělávání pedagogických pracovníků a na činnosti, které přímo souvisejí s rozvojem škol a kvalitou vzdělávání, na jejichž úhradu byly použity finanční prostředky poskytnuté ze státního rozpočtu.“

Zřizovatel mateřské školy by proto při poskytování prostředků příspěvkové organizaci, která činnost školy vykonává, měl mít na paměti, že tím vytváří podmínky pro stanovení výše úplaty v příštím kalendářním roce. Nebo by měl být zřizovatel tolerantní a úplatu nevyžadovat v maximální možné výši. Příspěvkové organizace v Brně – Černovicích by mohly vybírat úplatu ve výši 800 Kč měsíčně, ale vybírají s vědomím městské části pouze 420 Kč měsíčně. Dále je nutno zmínit, že poslední ročník státních mateřských škol je bezplatný.

2.2.3 Kontrola

V této kapitole popíši, které typy kontrol se vykonávají v příspěvkové organizaci. Rozliším je na dva druhy, a to na externí a interní. Kontroly jsou důležité i v neziskovém sektoru, plní funkce obdobné jako v ziskovém sektoru. Mám na mysli zejména to, že např. podle Kislingerové¹³ je základem controllingu předvídání možných odchylek, analýza příčin jejich vzniku a přijetí včasných opatření k jejich odstranění. Dále to, že cílem controllingu je zlepšení podnikových výsledků. A v poslední řadě v tom, že slovo controlling znamená dle této autorky systém řízení podniku, založený na komplexním informačním a organizačním propojení plánovacího a kontrolního procesu. Tato obecná definice se vztahuje na interní kontroly v PO.

Externí kontrola:¹⁴

Příspěvková organizace prochází průběžně kontrolami od zřizovatele (veřejnoprávní kontrola – účelnost a efektivnost vynaložených veřejných prostředků, dodržování právních předpisů kontroluje externí firma pověřená zřizovatelem 2 krát do roka), od magistrátu města Brna (účelové čerpání přidělených prostředků, čerpání limitu pracovníků, dodržování závazných ukazatelů v rozpočtu, kontrola z podnětu stížnosti) dále

¹³ KISLINGEROVÁ, E. a kol. Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací, 1. Vydání. Praha: C.H. Beck 2008

¹⁴ Pramen: Zpracováno autorem ze zdrojů poskytnutých PO

Česká školní inspekce (ČŠI) v rozmezí 3-5 let, hygieny (požadavky na školní kuchyni, kontrola prostor mateřské školy), požární ochrany (PO), BOZP a úřadu práce (UP – evidence dětí docházející na 4 hod. denně – pobírání příspěvku od státu)

Interní kontrola:¹⁵

- oblast pedagogické a výchovné činnosti- hospitace ředitelky školy u pedagogických i nepedagogických pracovníků

- oblast hospodaření s finančními prostředky – vnitřní kontrolní systém se provádí nejméně 4 krát do roka, kde se kontrolují např.: skladové zásoby, kontrola faktur zpětně

- oblast inventarizace – evidence majetku se uskutečňuje průběžně, inventarizace se vyhláší na podzim, majetek se vyřazuje po schválení zřizovatelem, je zde složena inventarizační komise složena ze zaměstnanců mateřské školy

- oblast personální – vedení a kontrola osobních spisů zaměstnanců, zde jsou uváděny platové výměry, postupy, potvrzení závodní lékařky, platné pracovní smlouvy, dohody, evidence školení a proškolení – odborný růst pedagogů, zaváděcí protokoly, akreditované semináře, čestné prohlášení dříve výpis z trestního rejstříku

- oblast mzdová – vytváření měsíčních podkladů, kontrola evidence pracovní doby, přesčasových a přespočetných hodin, výše osobních příplatků a odměn

- oblast provozní – kontrola revizí hydrantů a hasičských přístrojů, tělovýchovného náčiní, dětského herního vybavení školní zahrady, elektrevize kuchyně a mateřské školy, přenosných elektrospotřebičů (každý rok), BOZP – nosnost regálů ve skladových prostorách, zajištění bezpečného prostředí školní zahrady

¹⁵ Pramen: Zpracováno autorem ze zdrojů poskytnutých PO

2.2.4 SWOT ANALÝZA

Silné stránky:

- Zrekonstruovaná celá budova (kompletní přestavba) – ekonomická úspora, vkusný design budovy
- Školní kuchyně, která splňuje normy EU a zároveň zajišťuje vývoz stravy pro další 2 MŠ v městské části
- Velká plocha školní zahrady (prostorově přesahuje vymezenou normu ve vyhlášce)
- Klidná lokalita (budova je umístěna mezi zahrádkami)
- Jednoduchá a účelná organizační struktura
- Prezentace MŠ na různých besídkách a vystoupení na veřejnosti
- Prezentace MŠ na webových stránkách (dostupnost informací, dokumentů, foto-galerií...)
- Stabilní pracovní kolektiv

Slabé stránky:

- Hrozba odcházení dětí do jiné MŠ bližší k bydlišti
- Delší dostupnost z MHD (na dojití)
- Nemocnost pracovní síly
- Ohrožené normativy (postupné navyšování normativů a tím se ohrožuje limit pracovní síly)
- Nenaplněnost mateřské školy v budoucích letech (počet dětí)

Příležitosti:

- Možnost čerpání dotací z jiných zdrojů
- Zajištění stravy pro další mateřské školy v okolí
- Využití spolupráce s rodiči a veřejností
- Zvyšování se počtu mladých rodin v lokalitě
- Podpora činnosti MŠ městskou částí Brno – Černovice
- Poskytování nadstandardních služeb
- Kvalitní prezentace na veřejnosti (vystoupení pro seniory, akce na školní zahradě pro veřejnost)

Hrozby:

- Nedostatek finančních prostředků
- Snížení porodnosti
- Nedostatečná prezentace MŠ
- Snížení limitu pracovníků MŠ
- Omezení dopravní dostupnosti

2.3 Organizační řád MŠ¹⁶

1. Základní ustanovení

Organizační řád je zpracovaný na základě vyhlášky MŠMT 35/92 Sb. o mateřských školách a v návaznosti na zákon ČNR 395/91Sb. o školských zařízeních a zákon 564/90 Sb. o státní správě a samosprávě ve školských podmínkách s přihlédnutím k místním provozním podmínkám školy.

2. Postavení a poslání školy

1. Postavení školy

- Škola byla zřízena jako příspěvková organizace zřizovací listinou ÚMČ Brno – Černovice k 1. 1. 1996
- Škola je v síti škol KÚ JM – odboru školství vedena pod č.
- ÚMČ Brno – Černovice zabezpečuje investiční výdaje a neinvestiční náklady na provoz a opravy školy, mzdové prostředky učební pomůcky a potřeby hrazené státem financuje škole Krajský úřad Jihomoravského kraje – odbor školství.

2. Předmět činnosti školy

Mateřská škola zajišťuje ve spolupráci s rodinou všestrannou péči o děti předškolního věku, podporuje zdravý tělesný, psychický a sociální vývoj dítěte a vytváří optimální podmínky pro jeho rozvoj osobnosti. Dále vytváří základní předpoklady pro pozdější vzdělávání dětí.

Spolupráce s rodiči je neformální, za finanční podpory „Klubu rodičů“ organizuje škola pro děti a rodiče různé kulturní, sportovní a společenské akce.

V souladu se statutem a zřizovací listinou může škola provozovat i hospodářskou činnost.

¹⁶ Organizační řád Mateřské školy, Brno, Elišky Krásnohorské 15

Součástí školy je školní jídelna. Její provoz se řídí vyhláškou MŠMT ČR 48/92 Sb. o školním stravování, za provoz a hospodaření školní jídelny zodpovídá vedoucí kuchyně.

3. Správa a řízení školy

1. Rozdělení kompetencí

a) statutárním orgánem školy je ředitelka :

- řídí a kontroluje ostatní pracovníky školy a koordinuje jejich činnost, koordinace se uskutečňuje zejména prostřednictvím pedagogické rady a provozní porady.
- Odpovídá za pedagogické i hospodářské výsledky školy
- Jedná ve všech záležitostech jménem školy, pokud nepřenesla svoji pravomoc na jiné pracovníky
- Rozhoduje o majetku a ostatních prostředcích svěřených škole, o hlavních otázkách hospodaření, mzdové politiky
- Zajišťuje účinné využívání prostředků hmotné zainteresovanosti k diferencovanému odměňování pracovníků podle výsledků jejich práce
- Hospodaří s FKSP
- Schvaluje všechny dokumenty a materiál, které jsou předkládány ÚMČ Brno – Černovice, Krajskému úřadu Jihomoravského kraje – odboru školství a dalším orgánům jménem školy
- Rozhoduje o vzniku, změně a ukončení pracovního poměru všech pracovníků mateřské školy
- Určuje svoje zástupce, stanovuje pravomoc a odpovědnost jednotlivých pracovníků
- Stanovuje pracovní náplně a rozvržení pracovní doby
- Odpovídá za pedagogickou a odbornou úroveň na mateřské škole, usměrňuje koncepci výchovy
- Odpovídá za vedení dokumentace na škole a plnění úkolů CO, BOZP a PO

b) zástupce ředitelky školy:

Zastupuje ředitelku v plném rozsahu v době její nepřítomnosti, jedná jménem školy

c) vedoucí školní jídelny:

Reprezentuje v interním styku útvar, který řídí a jedná jeho jménem. V externím styku jedná pouze v rozsahu stanoveném příslušným právním předpisem a oprávněným v pracovní náplni. Odpovídá za:

- bezchybný chod úseku školního stravování
- organizaci účetní činnosti podle přepisu o oběhu účetních dokladů (viz. směrnice č. 1)
- za věcnou a obsahovou správnost všech písemných materiálů předkládaných útvarem
- zajišťuje, aby pracovníci plnili úkoly včas a hospodárně
- kontroluje věcnou správnost, hospodářskou odůvodněnost a zákonnost provedených prací
- vede pracovníky k pracovní kázi, oceňuje jejich iniciativu a pracovní úsilí, vyvozuje důsledky z porušení pracovních povinností

d) ostatní zaměstnanci školy:

pedagogičtí pracovníci:	učitelky
provozní pracovníci:	školnice
	kuchařky
	uklízečka

Pracovníci jsou povinni:

- plnit příkazy ředitelky školy a jejího zástupce
- dodržovat pracovní kázeň
- plně využívat pracovní dobu, být na začátku pracovní doby připraven k práci na svém pracovišti a odcházet z něho až po skončení pracovní doby, svůj příchod a odchod zapisovat do knihy docházky
- vést evidenci přestávek, pracovní doby
- dodržovat předpisy BOZP a protipožární předpisy
- zvyšovat soustavně svoji odbornou úroveň

- ohlašovat ředitele školy neprodleně všechny změny v osobních poměrech a jiné údaje mající význam pro nemocenské pojištění a daň ze mzdy
- chránit majetek školy, řádně hospodařit s prostředky svěřenými organizací, řádně zacházet s inventářem školy
- nevynášet z objektu školy inventáře školy a používat je k osobním účelům
- nezdržovat se bez povolení ředitelky školy v objektu organizace mimo pracovní dobu
- telefon školy používat pouze ke služebním účelům, v naléhavém případě za soukromý hovor zaplatit příslušný obnos
- ohlásit ředitele školy nebo jejímu zástupci každou návštěvu v mateřské škole, přijímat soukromé návštěvy v pracovní době je zakázáno
- dodržovat přísný zákaz kouření ve všech prostorách školy (kromě vymezené místnosti)
- dodržovat služební tajemství
- seznámit se s organizačním řádem školy, vnitřním řádem školy, plánem práce školy, vyhláškou MŠMT ČR 35/92 Sb. a dalšími příslušnými zákony a vyhláškami a řídit se jimi

2. Dokumentace školy:

a) dokumentace jednotlivých tříd : (zodpovídá třídní učitelka)

- třídní kniha
- plány práce, přípravy
- docházka dětí
- evidenční listy
- průměrná docházka dětí
- záznamy o dětech

b) ostatní dokumentace školy:

- jednací protokol
- organizační řád
- vnitřní řád školy
- plán práce školy
- záznamy BOZP + CO

- personální evidence
- kronika školy
- kniha návštěv
- záznamy o provedených kontrolách
- hospodářská evidence

3. Finanční řízení:

Úkoly spojené s finančním řízením zajišťuje ředitelka školy a vedoucí školní jídelny. Účetní agendu vede v plném rozsahu vedoucí školní jídelny a externí pracovnice na základě smlouvy (viz. směrnice č. 1)

4. Personální řízení:

Personální agendu vede v plném rozsahu ředitelka školy, zajišťuje dále přijímání nových pracovníků včetně jejich správného zařazení podle legislativy, sledování platových postupů zajišťuje pracovnice pověřená ředitelkou školy.

5. Řízení hmotných prostředků:

- o nákupu hmotných prostředků rozhoduje ředitelka školy a pracovníci v rozsahu stanoveném v pracovní náplni
- vstupní evidenci nově ořízeného majetku provádí ředitelka školy a vedoucí školní jídelny a odpovídají za ochranu evidovaného majetku
- kabinety a sklady spravují pracovníci na základě pověření ředitelkou školy a vedoucí školní jídelny
- odpisy majetku se řídí ustanoveními zákona ČNR č.586/92 Sb. o daních z příjmů a vyhlášky MF ČR č.205/91 o hospodaření rozpočtových a příspěvkových organizací (směrnice č. 3)

6. Externí vztahy:

- ve styku s okolím reprezentuje školu především její pracovníci tj. ředitelka školy, vedoucí školní jídelny
- ve styku s rodiči dětí jedná jménem školy rovněž učitelky školy
- informace o dětech v oblasti výchovně vzdělávací podávají pouze pedagogičtí pracovníci, ostatní pracovníci nejsou oprávněny podávat jakékoliv informace z této oblasti žádným osobám – jsou povinni dodržovat mlčenlivost

2.4 Zhodnocení teoretických přístupů

Domnívám se, že práce ředitelky školy je velmi časově náročná. Je zodpovědná za chod celé mateřské školy. Práce vedoucí osob mateřských škol je srovnatelná s vedením firem s menším počtem zaměstnanců, ale s rozdílem v tom, že management ve firmách je rozdělen mezi více pracovníků, kteří zodpovídají za jednotlivé úseky. V mateřské škole by mohlo usnadnit práci ředitelky školy převedení určité zodpovědnosti mezi zaměstnance přínosem. Oblast managementu postupně vytlačuje oblast výchovně vzdělávací, pro kterou byly ředitelky mateřských škol původně jmenovány do vedení, aby vedly další pedagogy, kontrolovaly je apod. Na druhou stranu je potřeba říci, že právní subjektivitou získaly mateřské školy možnost rozhodovat se sami za sebe, ale právo jednat na vlastní zodpovědnost v tržním prostředí je prováděno na úkor času. Mám na mysli nejrůznější zhodnocení nabídek na trhu, výběr toho „nejlepšího“ za nej-příjatelnější cenu a zároveň z dostupných finančních prostředků, které jsou na danou oblast vyčleněny. S tím vším je opět spojený čas, který musí být naplněn také řádnou kontrolou hospodaření, hospitacemi, spolupráce s veřejností (dodavatelé, rodiče, obchodní dealeři a nejrůznější agentury provádějící průzkumy po telefonu), odstraňování závad. Vše souvisí i s revizí majetku, propojeností následných opravných prací nejrůznějších firem, tak aby opravy nenarušovaly provoz mateřské školy.

Vzhledem ke zvyšování administrativních úkonů v resortu školství vzniká maximální vytíženost ředitelky při jejím zpracovávání. Na mateřských školách by byla velkým přínosem pracovní síla, která by tyto úkony zastávala a ulehčila by tím administrativní činnost ředitelky školy, která by pak mohla více času věnovat pedagogické oblasti.

2.5 Vlastní návrhy řešení optimalizace vedení

Smyslem práce je navrhnout optimalizaci činností managementu. V mých návrzích hledám tu nejjednodušší cestu tak, aby mohlo dojít k optimalizaci. Tzn. najít ideální způsob řízení.

- Návrh nejvhodnějšího řešení na odstranění problémových oblastí- změny ve školské legislativě (navýšení limitu pracovníků)
- Snížení byrokratických požadavků (vyplňování různých tabulek, prokazování čerpání finančních prostředků...)
- Snížení úvazků přímé pedagogické práce ředitelky mateřské školy
Navýšení normativů na dítě v budoucnosti při klesajícím počtu dětí
- Získání finančních prostředků od zřizovatele školy na další pracovní sílu
- Získání finančních prostředků od sponzorů
- Získání grantů
- Zavedení nové technologie pro komunikaci s rodiči
- Zvýšení informovanosti zaměstnanců v IT
- Efektivnější organizování času
- Absolvování seminářů zaměřených na Coaching a IT kurzů

Podle mého názoru je zatím možné pouze navrhnout časové rozvržení vedoucímu pracovníku k optimalizaci jeho práce. Dále převést odpovědnost na další pracovníky.

2.6 Podmínky realizace a přínosy návrhů řešení

Pokud bude navržena optimalizace způsobem změny školské legislativy, jednalo by se o značně zásadní krok. Normativy, od kterých se odvíjí limit zaměstnanců ve školách, by byly, navýšené, popřípadě by zohledňovaly i limit pracovníků na provoz, kde by vznikla nová pracovní síla na administrativní požadavky, pak by bylo vyřešeno optimální řízení činností v neziskové organizaci. Podmínkou realizace změny ve školské legislativě v České republice je její pružnost při provedení návrhu, projednávání a následnému případnému uzákonění, což by bylo zcela jistě velkým přínosem pro řešení optimalizace řízení.

V případě, že finance budou získávány od obce, byla by situace řešení schůdnější a časově méně náročná, vše by záleželo na vstřícnosti, komunikaci a spolupráci se zřizovatelem školy.

Další z možností návrhů je získání (pomocí prezentace školy) sponzora, ale toto řešení je dočasné.

Jednou z dostupných možností je reorganizace činností řízení v neziskové organizaci tak, aby byla upřednostněna časová potřebnost a aktuálnost, rozdělení povinností mezi zainteresované další pracovníky a správná propojenost všech činností v organizaci.

Časová úspora by mohla nastat snížením velkého množství byrokratických požadavků. Mám na mysli odesílání různých výkazů, tabulek a dalších dokumentů pomocí internetu a zároveň i písemnou papírovou formou. Tato realizace by mohla ušetřit část finančních prostředků.

ZÁVĚR

Domnívám se, že spousta lidí si představuje pod pojmem „ředitelka mateřské školy“ pouze vedoucí pracovníci učitelek/lů, která má zejména na starosti finanční chod příspěvkové organizace a pedagogickou činnost u dětí plní jen zřídka (zastupováním), ale i já jsem měl smyšlenou představu do té doby, než jsem podrobně vstoupil do této oblasti státního neziskového sektoru.

Na začátku mého působení v organizaci jsem měl možnost poznat běžný denní chod mateřské školy. Viděl jsem oblast ekonomického zajištění školy, oblast rozhodování, oblast zabezpečení provozu, případných nenadálých závad, poruch a havarijních stavů, dále oblast pedagogickou, komunikace s rodiči, informovanost mezi učitelkami, zajišťování akcí pro děti, vlastní výchovnou činnost pedagogů. Myslím si, že mateřská škola v posledních letech hospodařila efektivně a účelově, dokladem toho jsou tabulky čerpání dotací ze státního a obecního rozpočtů pro příslušný kalendářní rok a dále protokoly o výsledcích veřejnoprávních kontrol. Měl jsem možnost nastudovat řadu interních směrnic, vnitřních předpisů, protokolu o výsledcích veřejnoprávních kontrol, revizí, do účetních podkladů a jejich vedení. Byl jsem seznámen s inventarizací majetku.

Měl jsem možnost vidět fungující tým lidí, kteří jsou ochotni se respektovat a zároveň si vyjít vstříc navzájem. V příspěvkové organizaci na rozdíl od firem vytvářejících zisk většina lidí má své povolání jako poslání, navíc tito lidé svou práci dělají s nadšením a láskou k dětem. Díky motivovanému kolektivu pracovníků v Mateřské škole Brno, Elišky Krásnohorské 15 je na hranici únosnosti zvládnání náporu administrativy, managementu a byrokracie.

Došel jsem k závěru že, ať už je další pracovní síla hrazena z jakýchkoliv finančních prostředků, buď státních, obecních nebo změnou v legislativě, vždy to bude přínosem pro danou příspěvkovou organizaci. Optimalizace řízení formou úspory času nebo školení o managementu je spíše rozšiřujícím prvkem.

Seznam potřebné literatury a veškerých informačních

zdrojů

Knihy

- [1] BĚLOHLÁVKOVÁ, Věra. 33 rad, jak úspěšně prezentovat. Computer Press 2004. ISBN 80-2510-326-9
- [2] KNIHOVÁ, Ladislava. Jak správně prezentovat. Education online [online]. 2002 [cit. 2007-11-24]. Dostupný z : <educationonline.cz>
- [2] KISLINGEROVÁ, E A KOLEKTIV, Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací, 1. Vyd. Praha C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7179-882-8
- [3] KRÁL, B.: *Manažerské účetnictví*. Management Press, 2006. 622 s. ISBN 80-7261-062-7
- [4] NĚMEC, V., Řízení a ekonomika firmy. 1.vyd. Praha GRADA Publishing 1998, s. 315, ISBN 80-7169-613-7
- [5] PETŘÍK, T.: *Ekonomické a finanční řízení firmy*. Grada, 2005. 371 s. ISBN 80-247-1046-3
- [6] PLAMÍNEK, J. A KOLEKTIV: *Řízení neziskových organizací*. Nadace Lotos, 1996. 186 s.
- [7] RAABE, J., Vedení mateřské školy, 13. aktualizace Praha, 2000, ISBN 80-902189-2-X
- [8] REK TOŘÍK, J.: *Ekonomika řízení odvětví veřejného sektoru*. Ekopress, 2002. 264 s. ISBN 80-86119-60-2
- [9] REK TOŘÍK, J. A KOLEKTIV: *Organizace neziskového sektoru*. Ekopress, 2001. 177 s. ISBN 80-86119-41-6
- [10] RŮŽIČKOVÁ, R.: *Neziskové organizace: vznik, účetnictví, daně*. Anag, 2004. 199 s. ISBN 80-7263-220-5
- [11] SYNEK, M. a kol. Podniková ekonomika. 1.vyd. Praha C. H. Beck, 1999, s. 456, ISBN 80-7179-228-4
- [12] SYNEK, M. a kol. Manažerská ekonomika. 3. přepr. a dopl.vyd. Praha, GRADA Publishing 2003 466s. ISBN 80-247-4515-X
- [13] SCHROLL, R.: *Manažerské účetnictví*. Bilance, 1997. 461 s. ISBN 80-7079-818-1

[14] VALENTA, J., Školské zákony s komentářem a prováděcí předpisy, 1. vydání Jihlava ANAG, 2005, 415 s., ISBN 80-7263-265-5

[15] WÖHE, G. Úvod do podnikového hospodářství. Přel. Dvořák,!. Praha C. H. Beck 1995 748s. ISBN 80-7179-014-1

Časopisy

Pro zestručnění jsou údaje o periodikách zkráceny pouze na název média.

[16] Ekonom

[17] Euro

[18] Učitelské noviny

Zákony a vládní vyhlášky

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

[20] Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů

[21] Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník

[22] Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů

[22] Vyhláška MŠMT č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání, ve znění vyhlášky č. 43/2006 Sb.

[24] Vyhláška MŠMT č. 64/2005 Sb., o evidenci úrazů dětí, žáků a studentů

[25] Vyhláška MŠMT č. 107/2005 Sb., o školním stravování

[26] Vyhláška MŠMT č. 492/2005 Sb., o krajských normativch

[27] Vyhláška MŠMT č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků

Internetové zdroje

- [29] www.mselisky.cz online ze dne 31. 3. 2009, <http://www.mselisky.cz/ms-elisky-krasnohorske-brno.htm>
- [30] www.infracz.cz online ze dne 22. 10. 2007, <http://www.infracz.cz/infracweb1/Kafomet.aspx>
- [31] www.msmt.cz online ze dne 22. 10. 2007, <http://www.msmt.cz/ekonomika-skolstvi>
- [32] www.raabe.cz online ze dne 28. 9. 2007, <http://www.raabe.cz/materske-skoly>
- [33] www.uiv.cz online ze dne 22. 10. 2007, <http://www.uiv.cz/clanek/163/1433>
- [34] www.rvp.cz online ze dne 22. 10. 2007, <http://www.rvp.cz/sekce/2>
- [35] www.czso.cz online ze dne 31. 3. 2009, [http://czso.cz/csu/2008edicniplan.nsf/t/F30049D941/\\$File/331008a01.pdf](http://czso.cz/csu/2008edicniplan.nsf/t/F30049D941/$File/331008a01.pdf)
- [36] www.sssbrno.cz online ze dne 24. 4. 2009, <http://www.sssbrno.cz>

Seznam obrázků

Obrázek č. 1- Interní uspořádání odpovědnosti za práci..... 25

Seznam použitých zkratk:

MŠMT - Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy

PO - Požární ochrana

BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

CO - Civilní obrana

MMB - Magistrát města Brna

ČŠI - Česká školní inspekce

PPP - Pedagogicko-psychologická poradna

SPC - Speciální poradenské centrum

OŠMT - Odbor školství mládeže a tělovýchovy

FKSP - Fond kulturních a sociálních potřeb

Seznam příloh:

Příloha č. 1 – Legislativa.....	56
Příloha č. 2 – Tabulky	63
Příloha č. 3 – Grafy	68

Příloha č. 1 - Legislativa

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

§ 1 Předmět úpravy

Tento zákon upravuje předškolní, základní, střední, vyšší odborné a některé jiné vzdělávání ve školách a školských zařízeních, stanoví podmínky, za nichž se vzdělávání a výchova (dále jen „vzdělávání“) uskutečňuje, vymezuje práva a povinnosti fyzických a právnických osob při vzdělávání a stanoví působnost orgánů vykonávajících státní správu a samosprávu ve školství.

§ 33 Cíle předškolního vzdělávání

Předškolní vzdělávání podporuje rozvoj osobnosti dítěte předškolního věku, podílí se na jeho zdravém citovém, rozumovém a tělesném rozvoji a na osvojení základních pravidel chování, základních životních hodnot a mezilidských vztahů. Předškolní vzdělávání vytváří základní předpoklady pro pokračování ve vzdělávání. Předškolní vzdělávání napomáhá vyrovnávat nerovnoměrnosti vývoje dětí před vstupem do základního vzdělávání a poskytuje speciálně pedagogickou péči dětem se speciálními vzdělávacími potřebami.

§ 34 Organizace předškolního vzdělávání

- (1) Předškolní vzdělávání se organizuje pro děti ve věku zpravidla od tří do šesti let.
- (2) Ředitel mateřské školy stanoví v dohodě se zřizovatelem místo, termín a dobu pro podání žádosti o přijetí dětí k předškolnímu vzdělávání pro následující školní rok a zveřejní je způsobem v místě obvyklým.
- (3) Ředitel mateřské školy rozhoduje o přijetí dítěte do mateřské školy, popřípadě o stanovení zkušebního pobytu dítěte, jehož délka nesmí přesáhnout 3 měsíce.
- (4) K předškolnímu vzdělávání se přednostně přijímají děti v posledním roce před zahájením povinné školní docházky. Pokud nelze dítě v posledním roce před zahájením povinné školní docházky přijmout z kapacitních důvodů, zajistí obec, v níž má dítě místo trvalého pobytu, zařazení dítěte do jiné mateřské školy.

(5) Při přijímání dětí k předškolnímu vzdělávání je třeba dodržet podmínky stanovené zvláštním právním předpisem¹⁷).

(6) O přijetí dítěte se zdravotním postižením rozhodne ředitel mateřské školy na základě písemného vyjádření školského poradenského zařízení, popřípadě také registrujícího praktického lékaře pro děti a dorost.

(7) Dítě může být přijato k předškolnímu vzdělávání i v průběhu školního roku.

§ 35

(1) Ředitel mateřské školy může po předchozím upozornění písemně oznámeném zákonnému zástupci dítěte rozhodnout o ukončení předškolního vzdělávání, jestliže

a) se dítě bez omluvy zákonného zástupce nepřetržitě neúčastní předškolního vzdělávání po dobu delší než dva týdny,

b) zákonný zástupce závažným způsobem opakovaně narušuje provoz mateřské školy,

c) ukončení doporučí v průběhu zkušebního pobytu dítěte lékař nebo školské poradenské zařízení,

d) zákonný zástupce opakovaně neuhradí úplatu za vzdělávání v mateřské škole nebo úplatu za školní stravování (§ 123) ve stanoveném termínu a nedohodne s ředitelem jiný termín úhrady.

(2) Ministerstvo stanoví prováděcím právním předpisem podrobnosti o podmínkách provozu mateřské školy, organizaci předškolního vzdělávání, zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví dětí, jejich stravování a další speciální péči o děti.

14/2005 Sb. VYHLÁŠKA ze dne 29. prosince 2004 o předškolním vzdělávání Změna: 43/2006 Sb.

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy stanoví podle § 23 odst. 3, § 35 odst. 2 a § 123 odst. 5 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon):

¹⁷ § 50 zákona č. 258/2000 Sb.

§ 1 Podrobnosti o podmínkách provozu mateřské školy

- (1) Mateřská škola spolupracuje se zákonnými zástupci dětí a dalšími fyzickými a právními osobami s cílem vyvíjet aktivity a organizovat činnosti ve prospěch rozvoje dětí a prohloubení vzdělávacího a výchovného působení mateřské školy, rodiny a společnosti.
- (2) Zřizovat lze mateřské školy s celodenním, polodenním a internátním provozem.
- (3) Mateřská škola s celodenním provozem poskytuje dětem vzdělávání déle než 6,5 hodiny denně, nejdéle však 12 hodin denně.
- (4) Mateřská škola s polodenním provozem poskytuje dětem vzdělávání nejdéle 6,5 hodiny denně.
- (5) Mateřská škola s internátním provozem poskytuje dětem celodenní vzdělávání i noční péči; v mateřské škole s internátním provozem je možné zřídit třídy s celodenním nebo polodenním provozem.
- (6) V mateřské škole s celodenním provozem je možné zřídit třídy s polodenním nebo internátním provozem.

§ 1a Podrobnosti o organizaci mateřské školy

- (1) Školní rok začíná 1. září a končí 31. srpna následujícího kalendářního roku.
- (2) Předškolní vzdělávání má 3 ročníky. V prvním ročníku mateřské školy se vzdělávají děti, které v příslušném školním roce dovrší nejvýše 4 roky věku. Ve druhém ročníku mateřské školy se vzdělávají děti, které v příslušném školním roce dovrší 5 let věku. Ve třetím ročníku mateřské školy se vzdělávají děti, které v příslušném školním roce dovrší 6 let věku, a děti, kterým byl povolen odklad povinné školní docházky.
- (3) Do jedné třídy mateřské školy lze zařadit děti z různých ročníků.
- (4) Mateřská škola může organizovat zotavovací pobyty dětí ve zdravotně příznivém prostředí bez přerušování vzdělávání, školní výlety a další akce související s výchovně vzdělávací činností školy.
- (5) Při přijetí dítěte do mateřské školy stanoví ředitel mateřské školy po dohodě se zákonným zástupcem dítěte dny docházky dítěte do mateřské školy a délku pobytu v těchto dnech v mateřské škole.
- (6) Dětem se speciálními vzdělávacími potřebami je zabezpečena nezbytná speciálně pedagogická podpora.

§ 2 Počty přijatých dětí ve třídách mateřské školy

(1) Mateřská škola s jednou třídou má nejméně 15 dětí, mateřská škola se dvěma a více třídami má nejméně v průměru 18 dětí ve třídě. Je-li v obci pouze jedna mateřská škola s jednou třídou, má nejméně 13 dětí, jediná mateřská škola v obci se dvěma a více třídami má nejméně v průměru 16 dětí ve třídě.

(2) Třída mateřské školy se naplňuje do počtu 24 dětí.

(3) Třída, ve které jsou zařazeny děti se zdravotním postižením, má nejméně 12 dětí a naplňuje se do počtu 19 dětí.

§ 3 Přerušeni nebo omezení provozu mateřské školy

(1) Provoz mateřské školy lze podle místních podmínek omezit nebo přerušit v měsíci červenci nebo srpnu, popřípadě v obou měsících. Rozsah omezení nebo přerušeni stanoví ředitel mateřské školy po projednání se zřizovatelem. Ředitel ve spolupráci se zřizovatelem zároveň projedná s řediteli jiných mateřských škol v obci možnosti a podmínky předškolního vzdělávání dětí mateřské školy v jiných mateřských školách po dobu omezení nebo přerušeni provozu. Informaci o omezení nebo přerušeni provozu zveřejní ředitel mateřské školy na přístupném místě ve škole nejméně 2 měsíce předem; zároveň zveřejní výsledky projednání podle věty třetí, popřípadě také informaci o možnostech a podmínkách zajištění péče o děti v souladu se zvláštním právním předpisem v době omezení nebo přerušeni provozu.

(2) Provoz mateřské školy lze ze závažných důvodů a po projednání se zřizovatelem omezit nebo přerušit i v jiném období než stanoveném v odstavci 1. Za závažné důvody se považují organizační či technické příčiny, které znemožňují řádné poskytování předškolního vzdělávání. Informaci o omezení nebo přerušeni provozu zveřejní ředitel mateřské školy na přístupném místě ve škole neprodleně poté, co o omezení nebo přerušeni provozu rozhodne.

§ 4 Stravování dětí

(1) Při přijetí dítěte do mateřské školy stanoví ředitel mateřské školy po dohodě se zákonným zástupcem dítěte způsob a rozsah stravování dítěte. Rozsah se stanoví tak, aby se dítě, je-li v době podávání jídla přítomno v mateřské škole, stravovalo vždy.

(2) Organizace a rozsah školního stravování dětí a úplata za školní stravování se řídí zvláštním právním předpisem.

§ 5 Péče o zdraví a bezpečnost dětí

(1) Právnícká osoba, která vykonává činnost mateřské školy, vykonává dohled nad dítětem od doby, kdy je pedagogický pracovník převezme od jeho zákonného zástupce nebo jím pověřené osoby, až do doby, kdy je pedagogický pracovník předá jeho zákonnému zástupci nebo jím pověřené osobě. Předat dítě pověřené osobě lze jen na základě písemného pověření vystaveného zákonným zástupcem dítěte.

(2) K zajištění bezpečnosti dětí při pobytu mimo místo, kde se uskutečňuje vzdělávání, stanoví ředitel mateřské školy počet pedagogických pracovníků tak, aby na jednoho pedagogického pracovníka připadlo nejvýše

a) 20 dětí z běžných tříd, nebo

b) 12 dětí ve třídě, kde jsou zařazeny děti se zdravotním postižením.

(3) Výjimečně může ředitel mateřské školy zvýšit počty dětí uvedené

a) v odstavci 2 písm. a), nejvýše však o 8 dětí, nebo

b) v odstavci 2 písm. b), nejvýše však o 11 dětí.

(4) Při zvýšení počtu dětí podle odstavce 3 nebo při specifických činnostech, například sportovních činnostech, nebo při pobytu dětí v prostředí náročném na bezpečnost určí ředitel mateřské školy k zajištění bezpečnosti dětí dalšího pedagogického pracovníka, ve výjimečných případech jinou zletilou osobu, která je způsobilá k právním úkonům a která je v pracovněprávním vztahu k právnícké osobě, která vykonává činnost mateřské školy.

(5) Při zajišťování zotavovacích pobytů, popřípadě výletů pro děti určí ředitel mateřské školy počet pedagogických pracovníků tak, aby byla zajištěna výchova dětí, včetně dětí se zdravotním postižením, jejich bezpečnost a ochrana zdraví.

§ 6 Úplata za předškolní vzdělávání v mateřské škole, kterou zřizuje stát, kraj, obec nebo svazek obcí

(1) Ředitel mateřské školy stanoví měsíční výši úplaty za předškolní vzdělávání (dále jen "úplata") na období školního roku a zveřejní ji na přístupném místě ve škole nejpo-

ději 30. června předcházejícího školního roku. V případě přijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání v průběhu školního roku oznámí ředitel mateřské školy stanovenou výši úplaty zákonnému zástupci při přijetí dítěte.

(2) Měsíční výše úplaty nesmí přesáhnout 50 % skutečných průměrných měsíčních neinvestičních nákladů právnické osoby vykonávající činnost mateřské školy, které připadají na předškolní vzdělávání dítěte v mateřské škole, popřípadě dítěte v příslušném druhu provozu mateřské školy, v uplynulém kalendářním roce. Určují-li se náklady podle předchozí věty zvlášť podle druhů provozu mateřské školy, musí jejich vzájemný poměr odpovídat počtu dětí v jednotlivých druzích provozu a skutečné průměrné denní délce jednotlivých druhů provozu v uplynulém kalendářním roce. Do nákladů podle věty první a druhé se nezapočítají platy, náhrady platů, nebo mzdy a náhrady mezd, odměny za pracovní pohotovost, odměny za práci vykonávanou na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr a odstupné, úhrada pojistného na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti a úhrada pojistného na všeobecné zdravotní pojištění, přiděly do fondu kulturních a sociálních potřeb a ostatní platby vyplývající z pracovněprávních vztahů, nezbytné zvýšení nákladů spojených s výukou dětí zdravotně postižených, náklady na učební pomůcky, na další vzdělávání pedagogických pracovníků a na činnosti, které přímo souvisejí s rozvojem škol a kvalitou vzdělávání, na jejichž úhradu byly použity finanční prostředky poskytnuté ze státního rozpočtu.

(3) Úplata se pro příslušný školní rok stanoví pro všechny děti v tomtéž druhu provozu mateřské školy ve stejné měsíční výši. Pro případy dětí v celodenním nebo internátním provozu, jimž je docházka do mateřské školy omezena nejvýše na 4 hodiny denně z důvodu pobírání:

- a) rodičovského příspěvku rodičem dítěte, nebo
- b) příspěvku při péči o blízkou nebo jinou osobu rodičem nebo prarodičem dítěte, popřípadě jinou osobou, která převzala dítě do péče nahrazující péči rodičů na základě rozhodnutí příslušného orgánu, se v souladu s odstavcem 1 zvlášť stanoví výše úplaty odpovídající 2/3 výše úplaty stanovené pro celodenní provoz.

(4) Pro kalendářní měsíc, v němž bude omezen nebo přerušen provoz mateřské školy podle § 3 po dobu delší než 5 vyučovacích dnů, stanoví ředitel mateřské školy výši úplaty, která nepřesáhne poměrnou část výše úplaty stanovené podle odstavců 1 až 3

odpovídající rozsahu omezení nebo přerušení provozu mateřské školy. Takto stanovenou výši úplaty je ředitel mateřské školy povinen zveřejnit na přístupném místě ve škole, a to nejpozději 2 měsíce před přerušením nebo omezením provozu mateřské školy podle § 3 odst. 1, v ostatních případech neprodleně po rozhodnutí ředitele mateřské školy o přerušení nebo omezení provozu.

(5) Osvobozen od úplaty bude zákonný zástupce dítěte, který pobírá sociální příplatek, nebo fyzická osoba, která o dítě osobně pečuje a z důvodu péče o toto dítě pobírá dávky péřstounské péče, a tuto skutečnost prokáže řediteli mateřské školy.

(6) Úplata za příslušný kalendářní měsíc je splatná do patnáctého dne následujícího kalendářního měsíce, pokud ředitel mateřské školy nedohodne se zákonným zástupcem dítěte jinou splatnost úplaty. V případě, kdy byla přede dnem splatnosti podána zákonným zástupcem nebo fyzickou osobou uvedenou v odstavci 5 řediteli mateřské školy žádost o osvobození od úplaty za příslušný kalendářní měsíc z důvodu uvedeného v odstavci 5, nenastane splatnost úplaty dříve než dnem, kdy rozhodnutí ředitele mateřské školy o této žádosti nabude právní moci.

Příloha č. 2 - Tabulky:

Tabulka č. 1: Přehled mateřských škol podle zřizovatele

Tabulka č. 2: Propočtové ukazatele:

Tabulka č. 3: Průměrný počet dětí na 1 školu ve vybraných krajích

Tabulka č. 4: Mateřské školy – počty dětí a učitelů

Tabulka č. 1: Přehled mateřských škol podle zřizovatele

Ukazatel	1990/91	1991/92	1992/93	1993/94	1994/95	1995/96	1996/97	1997/98
Školy celkem	7335	6972	6827	6601	6526	6475	6343	6152
státní	7335	6906	6801	6537	6405	6338	6213	6050
z toho:								
MŠMT				398	1	16	5	1
obec				5953	6365	6322	6207	6049
jiný re-sort				186	39			
soukromé		1	4	48	105	121	114	83
církev		5	8	16	16	16	17	19

Ukazatel	1999/00	2000/01	2001/02	2002/03	2003/04	2004/05	2005/06	2006/07
Školy celkem	5901	5776	5642	5558	4840	4776	4710	4696
státní	5816	5692	5561	5481	4766	4701	4635	4618
z toho:								
MŠMT								
obec	5816	5692	5561	5480	4764	4699	4633	4614
jiný re-sort							2	4
soukromé				1	2	2		
církev	69	68	65	61	58	59	58	60

zdroj: [http://czso.cz/csu/2008edicniplan.nsf/t/F30049D941/\\$File/331008a01.pdf](http://czso.cz/csu/2008edicniplan.nsf/t/F30049D941/$File/331008a01.pdf)

Tabulka č. 2: Propočtové ukazatele:

Ukazatel	1990/91	1991/92	1992/93	1993/94	1994/95	1995/96	1996/97	1997/98
Průměrný počet dětí připadající na 1 MŠ	48	46,4	47,7	51,8	51,9	51,5	50	50
Průměrný počet dětí připadající na 1 třídu	21,7	21,2	21,3	22,7	22,9	22,7	22	22,2
Průměrný počet dětí připadající na 1 učitele	11	10,8	10,9	12,1	12,2	11,9	11,5	11,9

Ukazatel	1999/00	2000/01	2001/02	2002/03	2003/04	2004/05	2005/06	2006/07
Průměrný počet dětí připadající na 1 MŠ	48	46,4	47,7	51,8	51,9	51,5	50	50
Průměrný počet dětí připadající na 1 třídu	21,7	21,2	21,3	22,7	22,9	22,7	22	22,2
Průměrný počet dětí připadající na 1 učitele	11	10,8	10,9	12,1	12,2	11,9	11,5	11,9

zdroj: [http://czso.cz/csu/2008edicniplan.nsf/t/F30049D941/\\$File/331008a01.pdf](http://czso.cz/csu/2008edicniplan.nsf/t/F30049D941/$File/331008a01.pdf)

Tabulka č. 3: Průměrný počet dětí na 1 školu ve vybraných krajích

Kraj	1999/00	2000/01	2001/02	2002/03	2003/04	2004/05	2005/06	2006/07
Hlavní město Praha	77,3	76,1	81,5	83,3	87,8	90	92	94
Středočeský	43,6	43,01	43,3	44,6	50	50,6	51,3	52,5
Jihočeský	49,5	49,3	50,5	51,7	62	63,2	62,6	63,9
Liberecký	45,2	44,9	45,8	46,6	57,6	59,3	60,3	60,7
Jihomoravský	45,7	44,7	44,7	45,4	49,8	49,9	49,6	50,4
Moravskoslezský	54,8	54,2	54,5	55,5	71,4	72,7	72,1	73,4

zdroj: [http://czso.cz/csu/2008edicniplan.nsf/t/F30049D941/\\$File/331008a01.pdf](http://czso.cz/csu/2008edicniplan.nsf/t/F30049D941/$File/331008a01.pdf)

Tabulka č. 4: Mateřské školy – počty dětí a učitelů

Ukazatel	1990/91	1991/92	1992/93	1993/94	1994/95	1995/96	1996/97	1997/98
Školy celkem	352139	323270	325735	331509	338119	333433	317153	307508
státní	352139	321075	325015	328890	331985	326356	310460	302126
z toho:								
MŠMT	267736		94735	19398	17	846	176	92
obec			212634	297991	329557	325510	310284	302034
jiný re-sort	84403		18004	11501	2411			
soukromé		38	80	2043	5371	6333	5903	4497
církev		157	282	576	763	744	790	885
učitelé	32112	29927	29942	27394	27695	28080	27635	25897

Ukazatel	1999/00	2000/01	2001/02	2002/03	2003/04	2004/05	2005/06	2006/07
Školy celkem	290192	279838	276438	278859	280491	280487	278462	282017
státní	286196	276038	272752	275189	276869	276871	274827	278310
z toho:								
MŠMT								
obec	286196	276038	272752	275180	276775	276792	274760	278150
jiný re-sort							67	160
kraj				9	94	79		
soukromé	3253	3099	3018	2990	2952	2928	2921	2908
církev	743	701	668	680	670	688	714	799
učitelé	24484	23800	23345	23198	23244	22932	22485	22368

zdroj: [http://czso.cz/csu/2008edicniplan.nsf/t/F30049D941/\\$File/331008a01.pdf](http://czso.cz/csu/2008edicniplan.nsf/t/F30049D941/$File/331008a01.pdf)

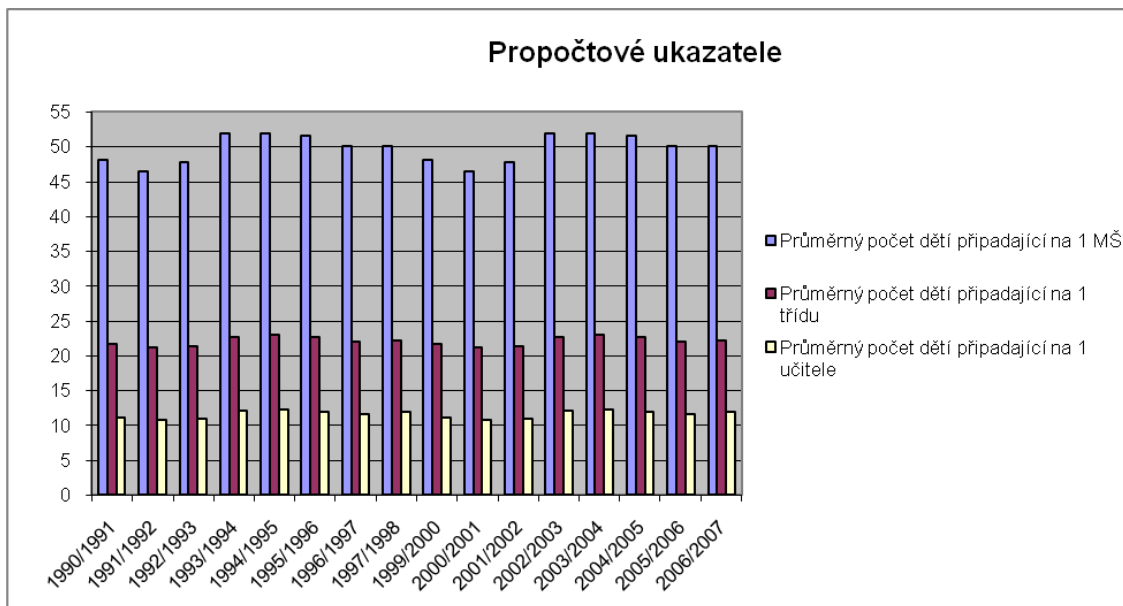
Příloha č. 3 - Grafy:

Graf č. 1 – Propočtové ukazatele

Graf č. 2 – Rozdělení škol dle zřizovatele

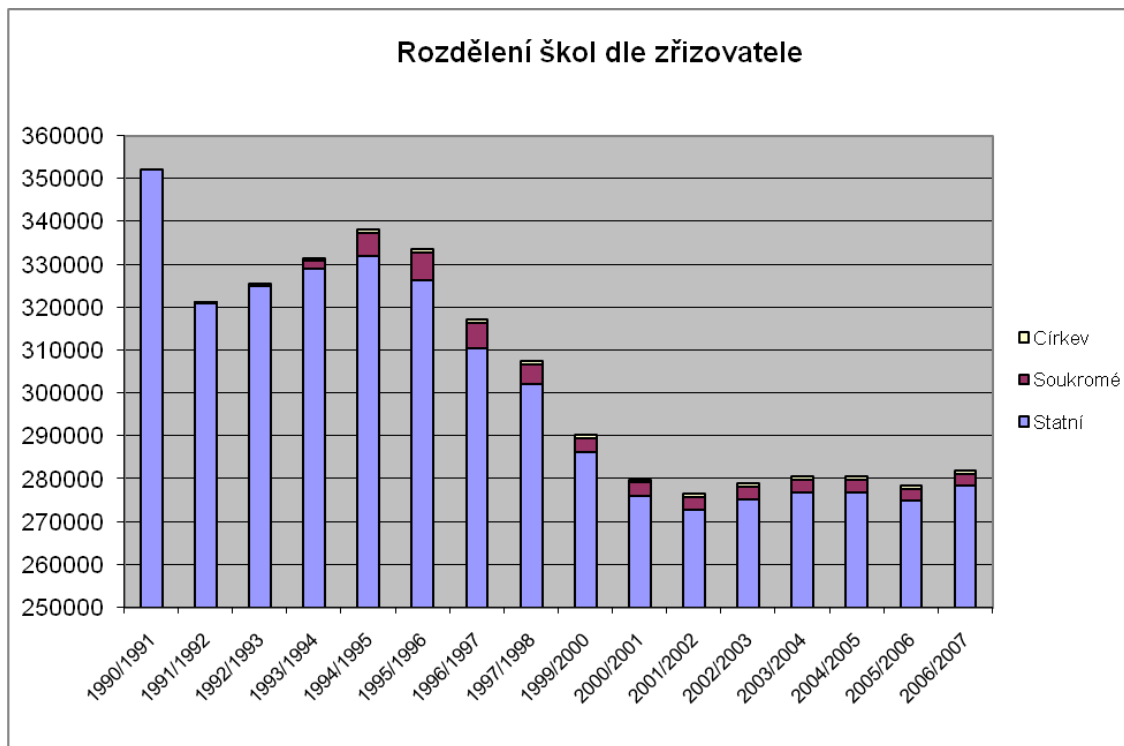
Graf č. 3 – Průměrný počet dětí na 1 MŠ ve vybraných krajích

Graf č. 1



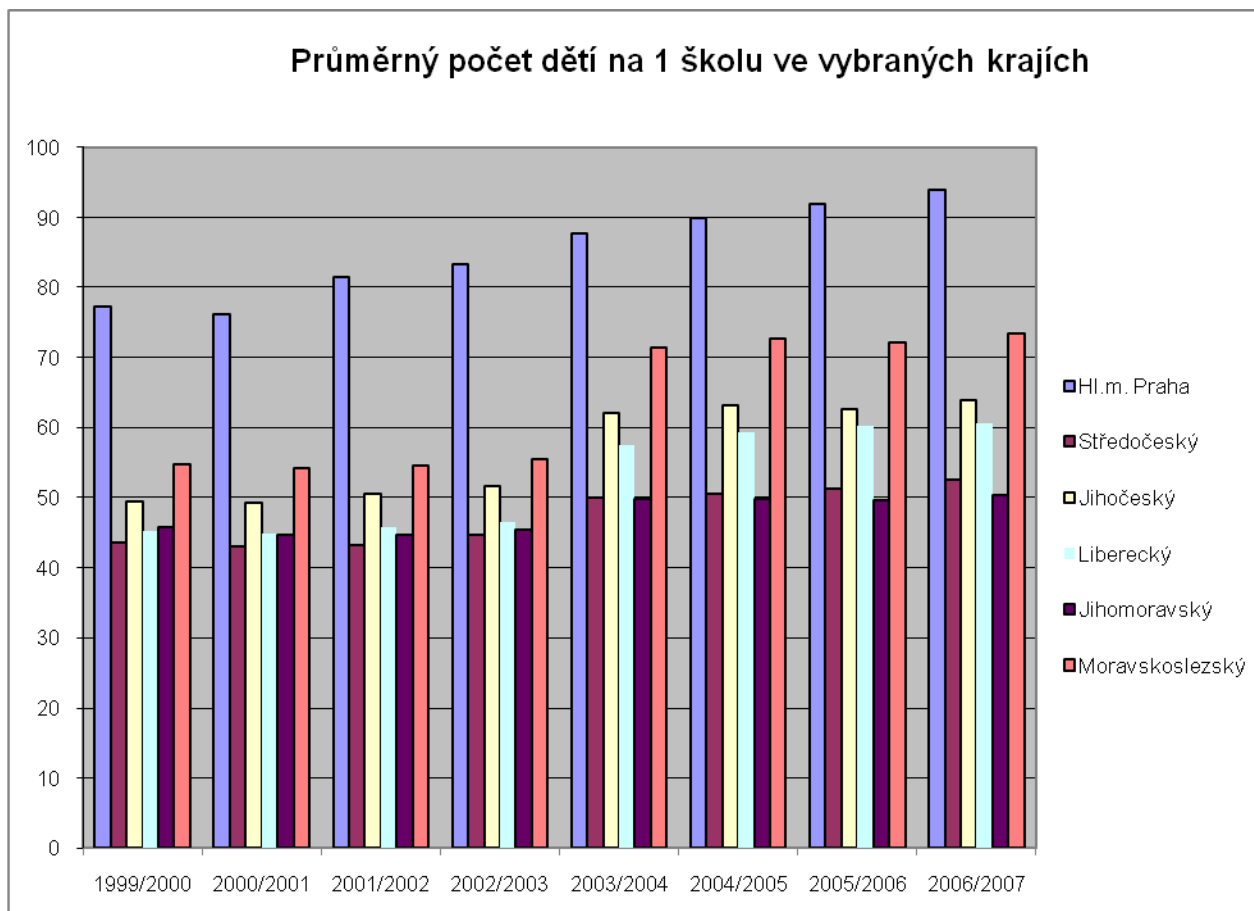
Zdroj: [http://czso.cz/csu/2008ediciplan.nsf/t/F30049D941/\\$File/331008a01.pdf](http://czso.cz/csu/2008ediciplan.nsf/t/F30049D941/$File/331008a01.pdf), zpracováno autorem

Graf č. 2



Zdroj: [http://czso.cz/csu/2008edicniplan.nsf/t/F30049D941/\\$File/331008a01.pdf](http://czso.cz/csu/2008edicniplan.nsf/t/F30049D941/$File/331008a01.pdf), zpracováno autorem

Graf č. 3



Zdroj: [http://czso.cz/csu/2008ediciplan.nsf/t/F30049D941/\\$File/331008a01.pdf](http://czso.cz/csu/2008ediciplan.nsf/t/F30049D941/$File/331008a01.pdf), zpracováno autorem