

Marketingový plán Základní umělecké školy Ivana Ballu v Dolnom Kubíně

Bc. Lenka Babinská

Diplomová práce
2010

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lenka BABINSKÁ**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Marketingový plán Základní umělecké školy Ivana Ballu v Dolnom Kubíně**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Na základě dostupné literatury shrňte teoretické poznatky o marketingu neziskových organizací.

II. Praktická část

- Analyzujte uměleckou školu I. Ballu a její dosavadní marketing.
- Na základě analýzy vypracujte projekt marketingového plánu rozvoje a zviditelnění umělecké školy I. Ballu v Dolnom Kubíně.
- Podrobně projekt nákladové a rizikové analýze a vyhodnoťte očekávané přínosy a rizika.

Závěr

Rozsah práce: 70 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- [1] BAĎURIKOVÁ, Z., et al. Školská pedagogika. 1. vyd. Bratislava : Univerzita Komenského, 2001. 253 s. ISBN 80-223-153.
- [2] OBDRŽÁLEK, Z. Organizácia a manažment školstva. 1. vyd. Bratislava : SPN-Mladé letá, 2004. 420 s. ISBN 80-10-00022-1.
- [3] SVĚTLÍK, J. Marketingové řízení školy. 1. vyd. Praha : ASPI, 2006. 300 s. ISBN 80-7357-176-5.
- [4] ŠIMKOVÁ, E. Management a marketing v praxi neziskových organizací. 1. vyd. Hradec Králové : Gaudeamus, 2006. 171 s. ISBN 80-7041-859-1.
- [5] WESTWOOD, J. Jak sestavit marketingový plán. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1999. 120 s. ISBN 80-7169-542-4.

Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Jan Kramoliš, Ph.D.**
Ústav ekonomie
Datum zadání diplomové práce: **29. března 2010**
Termín odevzdání diplomové práce: **3. května 2010**

Ve Zlíně dne 29. března 2010


doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



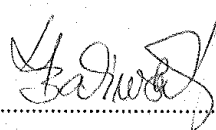

Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 30.4.2010



1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užíje-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užití či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlíží k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Predmetom mojej diplomovej práce sa stala problematika neziskových organizácií, konkrétne sa zameriavam na umeleckú školu a jej marketingovú stránku.

Cieľom je zozbieranie poznatkov o neziskových organizáciách a ich marketingu. Ďalej v návaznosti na to, zistenie súčasného stavu umeleckých škôl, podmienok ich fungovania na Slovensku, najmä so zameraním na Základnú umeleckú školu Ivana Ballu v Dolnom Kubíne. Pokračujem analyzovaním súčasného stavu tejto umeleckej školy, a na základe týchto analýz som vypracovala projekt na zlepšenie súčasného stavu a problémov umeleckej školy.

Kľúčové slová: neziskové organizácie, marketingový plán, marketing služieb, umelecká škola

ABSTRACT

The object of my thesis is related to non-profit organizations; especially I am focusing on the Art school and its marketing activities.

The main goal of my thesis is to collect information about non-profit organizations and their marketing. I describe the current situation of the Art schools, the conditions of their operating in Slovakia, particularly the Basic Art School of Ivan Ballo in Dolný Kubín. My thesis continues by analyzing the current situation of this school. Based on these analyses I worked out the project of improving the current situation and helping to solve the problems of this Art school.

Keywords: non-profit organizations, marketing plan, art school

Chcela by som touto cestou poďakovať svojmu konzultantovi Mgr. Jan Kramolišovi , Ph.D. za jeho odborné rady, ochotu a pomoc pri písaní diplomovej práce.

Moje ďalšie poďakovanie patrí taktiež pánovi riaditeľovi umeleckej školy Ivana Ballu – pánovi Karolovi Hromádkovi za spoluprácu a poskytnutie príležitosti spracovania tejto diplomovej práce.

A v neposlednom rade by som chcela poďakovať zamestnancom, a teda vyučujúcim tejto školy, za ochotu a pomoc pri vyplňovaní dotazníkov.

Prehlasujem, že odovzdaná verzia diplomovej práce a verzia elektronická nahraná do IS/STAG sú totožné.

Chytrým se stanete, budete-li se učit.

Moudrým, budete-li přemýšlet.

(Jan Sobotka)

OBSAH

| | |
|---|-----------|
| ÚVOD..... | 11 |
| I TEORETICKÁ ČASŤ | 12 |
| 1 ROZPOČTOVÉ ORGANIZÁCIE..... | 13 |
| 1.1 ZRIADENIE ROZPOČTOVÝCH ORGANIZÁCIÍ..... | 14 |
| 1.2 HOSPODÁRENIE ROZPOČTOVÝCH ORGANIZÁCIÍ | 14 |
| 1.3 ZNAKY NEZISKOVÝCH ORGANIZÁCIÍ..... | 15 |
| 1.4 VÍZIE A POSLANIE ROZPOČTOVÝCH ORGANIZÁCIÍ | 16 |
| 1.5 MARKETING | 16 |
| 1.5.1 Marketingový trojuholník..... | 17 |
| 1.5.2 Marketingové zásady..... | 17 |
| 1.5.3 Marketing služieb..... | 18 |
| 1.5.4 Charakteristika služieb | 18 |
| 1.5.5 Marketingový mix služieb..... | 19 |
| 1.5.6 Konkurencieschopnosť organizácie | 19 |
| 1.5.7 Marketing a škola..... | 20 |
| 1.6 KONCEPCIA ŠKOLSKÉHO MARKETINGU | 20 |
| 1.6.1 Prínosy marketingového riadenia školy | 21 |
| 1.6.2 Marketingová komunikácia..... | 22 |
| 2 MARKETINGOVÝ PLÁN..... | 24 |
| 2.1 JEDNOTLIVÉ ETAPY PLÁNU | 24 |
| 2.2 MARKETINGOVÉ CIELE | 26 |
| 2.3 ZOSTAVENIE MARKETINGOVÉHO PLÁNU | 26 |
| 2.3.1 Úvod..... | 27 |
| 2.3.2 Celkové zhrnutie plánu | 27 |
| 2.3.3 Situačná analýza..... | 27 |
| 3 UMELECKÉ ŠKOLY..... | 28 |
| 3.1 VYMEDZENIE UMELECKÝCH ŠKÔL PODĽA ZÁKONA O VÝCHOVE A VZDELÁVANÍ (ŠKOLSKÉHO ZÁKONA)..... | 28 |
| 3.2 UKONČOVANIE ŠTÚDIA V ZÁKLADNEJ UMELECKEJ ŠKOLE | 29 |
| 3.3 ORGANIZÁCIA VÝCHOVNO-VZDELÁVACIEHO PROCESU V ZÁKLADNÝCH UMELECKÝCH ŠKOLÁCH | 29 |
| 3.4 PRIJÍMANIE ŽIAKOV NA ŠTÚDIUM V ZÁKLADNÝCH UMELECKÝCH ŠKOLÁCH..... | 30 |
| II PRAKTICKÁ ČASŤ | 31 |
| 4 HISTORICKÝ VÝVOJ A SÚČASNOSŤ SLOVENSKÝCH ŠKÔL..... | 32 |
| 4.1 HISTÓRIA ŠKOLSTVA..... | 32 |
| 4.2 ŠKOLSKÝ SYSTÉM NA SLOVENSKU V SÚČASNOSTI | 35 |
| 5 PREDSTAVENIE ŠKOLY..... | 39 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 5.1 | HISTÓRIA VERZUS SÚČASNOSŤ | 39 |
| 5.2 | ZÁKLADNÉ ÚDAJE..... | 40 |
| 5.3 | NOSNÉ PROJEKTY ŠKOLY A PREZENTAČNÉ AKTIVITY | 41 |
| 5.4 | ZHODNOTENIE VÝVOJA ŠKOLY OD ZÍSKANIA SUBJEKTIVITY PO SÚČASNOSŤ..... | 43 |
| 6 | VYBRANÉ ANALÝZY..... | 47 |
| 6.1 | ANALÝZA MAKROPROSTREDIA – PEST ANALÝZA | 47 |
| 6.1.1 | Sociálne vplyvy | 47 |
| 6.1.2 | Ekonomické vplyvy..... | 47 |
| 6.1.3 | Politické a legislatívne vplyvy..... | 48 |
| 6.1.4 | Technologické vplyvy | 48 |
| 6.1.5 | Konkurencia | 49 |
| 6.2 | SWOT ANALÝZA..... | 49 |
| 6.2.1 | Silné stránky:..... | 49 |
| 6.2.2 | Slabé stránky: | 50 |
| 6.2.3 | Príležitosti: | 50 |
| 6.2.4 | Hrozby : | 51 |
| 6.3 | DOTAZNÍKOVÉ ŠETRENIE | 52 |
| 6.3.1 | Ciele analýzy | 52 |
| 6.3.2 | Plán analýzy | 52 |
| 6.3.3 | Technika zberu dát | 52 |
| 6.3.4 | Výberový súbor a zdroje dát..... | 53 |
| 6.3.5 | Časový harmonogram..... | 53 |
| 6.3.6 | Analýza a spracovanie dát..... | 53 |
| 6.3.7 | Interpretácia výsledkov výskumu..... | 60 |
| 7 | PROJEKT ZVIDITEĽNENIA A ZLEPŠENIA ORGANIZÁCIE ŠKOLY..... | 61 |
| 7.1 | CIELE | 61 |
| 7.2 | REALIZÁCIA CIEĽOV | 61 |
| 7.2.1 | Stanovenie cieľov, smerovanie školy..... | 61 |
| 7.2.2 | 7P- Product (produkt)..... | 62 |
| 7.2.3 | 7P- Price (cena) | 62 |
| 7.2.4 | 7P- Place (Miesto, distribúcia)..... | 63 |
| 7.2.5 | 7P- Promotion (komunikácia)..... | 63 |
| 7.2.6 | 7P- People (ľudia) | 67 |
| 7.2.7 | 7P- Packaging (zostavenie balíku služieb)..... | 74 |
| 7.2.8 | 7P- Programming (vytvorenie záujmu)..... | 74 |
| 7.3 | RIZIKOVÁ, NÁKLADOVÁ A ČASOVÁ ANALÝZA | 74 |
| 7.3.1 | Časová analýza..... | 75 |
| 7.3.2 | Nákladová analýza | 76 |
| 7.3.3 | Riziková analýza | 78 |
| | ZÁVER | 80 |
| | ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY | 82 |
| | ZOZNAM OBRÁZKOV | 85 |
| | ZOZNAM TABULIEK | 86 |

| | |
|----------------------------|-----------|
| ZOZNAM GRAFOV | 87 |
| ZOZNAM PRÍLOH..... | 88 |

ÚVOD

Problematika umeleckých škôl je v oblasti školstva jednou z dlhodobu diskutovaných a riešených záležitostí. Do roku 2002 boli umelecké školy brané ako štátne školské zriadenia. V tento rok však došlo k transformácii umeleckých škôl na rozpočtové organizácie s právnou subjektivitou. Školy tak získali čiastočnú samostatnosť a možnosť tzv. samosprávy.

Rôzne školy sa dokázali rýchlo prispôbiť tejto reorganizácii, niektoré však vďaka tomu stratili svoj smer a cieľ. Jednou z nich je aj Základná umelecká škola Ivana Ballu. Dôvodom, prečo som vybrala práve túto školu je fakt, že som ju sama navštevovala a jej prostredie ako aj vnímanie zo strany verejnosti mi nie je neznáme.

Umenie ako také je v dnešnej dobe čím ďalej, tým vzácnejšie. V dobe počítačov a rôznych technologických vymožeností sa deti stále viac zameriavajú na rôzne iné koníčky, a umenie ako také sa dostáva do pozadia. Mladších viac upútava obrazovka, monitory a rôzne ovládania než umenie. Je to dané ako prostredím, kde človek vyrastá, tak aj dobou, a tým, že mladšie ročníky nemajú potrebu rozširovať umenie. Pretože umenie je dar, a aj ten najtalentovanejší musí svoj dar rozvíjať a pracovať na ňom, mnohých to neláka. O to viac sa cení znalosť hudobného nástroja prípadne venovanie sa výtvarnej, tanečnej či inej činnosti.

Štúdium hudby a umenia je stále aktuálne, a jeden z koníčkov detí a dospelých, preto stojí za to venovať sa tejto problematike.

Obsah mojej práce je rozdelený na časť teoretickú, kde spracovávam teoretické poznatky o neziskových organizáciách, ich poslaní, marketingu a princípoch fungovania.

V praktickej časti sa zameriavam na Základnú umeleckú školu Ivana Ballu, kde analyzujem súčasný stav školy. Na to nadväzujú ďalšie časti venované rozboru jednotlivých problémov vyplývajúcich z výskumu a taktiež doporučenia na zlepšenie súčasného stavu školy.

I. TEORETICKÁ ČASŤ

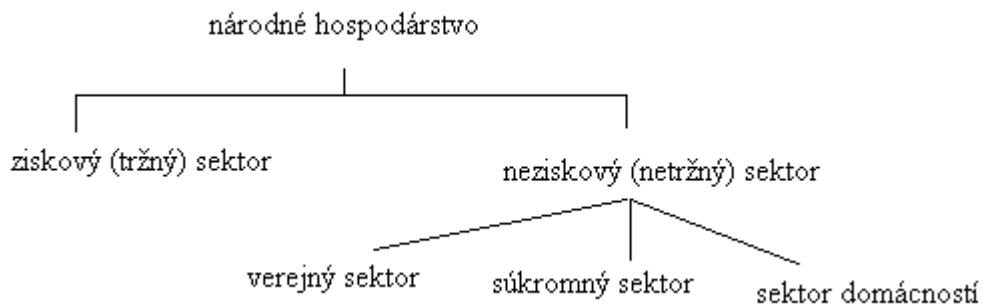
1 ROZPOČTOVÉ ORGANIZÁCIE

Ide o organizácie charakteru právnickej osoby, ktoré neboli zriadené alebo založené za účelom podnikania.

Zákon č. 523/2004 Z. z. o rozpočtových pravidlách verejnej správy a o zmene a doplnení niektorých zákonov v § 21 ods. 1 a 2 definuje štátnu rozpočtovú organizáciu, štátnu príspevkovú organizáciu, rozpočtovú organizáciu a príspevkovú organizáciu obce alebo vyššieho územného celku.

Rozpočtové organizácie a príspevkové organizácie možno zriadiť na plnenie úloh štátu, obce alebo vyššieho územného celku vyplývajúcich z osobitných predpisov, napr. zákona č. 302/2001 Z. z. o samospráve vyšších územných celkov (zákon o samosprávnych krajoch) v znení neskorších predpisov. [10]

Rozpočtová organizácia je právnická osoba štátu, obce alebo vyššieho územného celku, ktorá je svojimi príjmami a výdavkami zapojená na štátny rozpočet, rozpočet obce alebo na rozpočet vyššieho územného celku. Hospodári samostatne podľa schváleného rozpočtu s prostriedkami, ktoré jej určí zriaďovateľ v rámci svojho rozpočtu. [10]



Graf 1: Členenie národného hospodárstva podľa princípu financovania [10]

Rozpočtové a príspevkové organizácie možno zriadiť na plnenie úloh štátu, obce alebo vyššieho územného celku vyplývajúcich z osobitných predpisov, nemožno ich zriadiť na výkon rozhodovacích právomocí, ktoré pre zriaďovateľa vyplývajú z osobitných predpisov.

Rozpočtové a príspevkové organizácie môžu vo vlastnom mene nadobúdať práva a zaväzovať sa odo dňa svojho zriadenia. [10]

1.1 Zriadenie rozpočtových organizácií

Zriadenie rozpočtových organizácií môže vzniknúť na základe:

- zákona, zriaďovateľskú funkciu k nej vykonáva orgán, na ktorého rozpočet je zapojená finančnými vzťahmi.
- rozhodnutím zriaďovateľa, ktorým je ústredný orgán štátnej správy, ak osobitný predpis neustanovuje inak, obec alebo vyšší územný celok. Funkciu zriaďovateľa vo vzťahu k ústrednému orgánu štátnej správy ako rozpočtovej organizácii môžu plniť ministerstvá, obce.

Zriaďovateľ môže zriadiť na plnenie svojich úloh v rozsahu svojej pôsobnosti rozpočtovú alebo príspevkovú organizáciu len s predchádzajúcim písomným súhlasom ministerstva prípadne obce, od prvého dňa nasledujúceho rozpočtového roka. V odôvodnených prípadoch môže minister povoliť iný termín. K žiadosti o písomný súhlas je zriaďovateľ povinný doložiť najmä návrh zriaďovacej listiny, návrh rozpočtu organizácie, musí uviesť a zdôvodniť predpokladané finančné dôsledky na štátny rozpočet, a to nielen na bežný rok, ale aj na nasledujúce tri rozpočtové roky. Predchádzajúci písomný súhlas ministerstva, ako aj povolenie iného termínu ministrom sa nevyžaduje, ak je zriaďovateľom obec alebo vyšší územný celok, alebo ak sa zriaďuje osobitným zákonom.

Zriaďovateľ vydá o zriadení rozpočtovej organizácie alebo príspevkovej organizácie zriaďovaciu listinu. [10]

1.2 Hospodárenie rozpočtových organizácií

Rozpočtová organizácia hospodári s rozpočtovými prostriedkami a s prostriedkami prijatými od iných subjektov.

Pri zostavovaní rozpočtu príjmov a výdavkov sa riadi:

- záväznými ukazovateľmi štátneho rozpočtu určenými zákonom o štátnom rozpočte na príslušný rozpočtový rok
- zriaďovateľom.

Účelovo určené peňažné dary sa použijú v súlade s ich určením.

Rozpočtová organizácia je oprávnená prekročiť rozpočtový limit výdavkov o prostriedky prijaté:

- od iných subjektov na základe darovacej zmluvy, zmluvy o združení, formou dotácie alebo grantu,
- získané z rozdielu medzi výnosmi a nákladmi z podnikateľskej činnosti po zdanení,
- z poistného plnenia zo zmluvného poistenia alebo zo zákonného poistenia, z úhrad stravy
- od fyzickej alebo právnickej osoby podľa osobitného predpisu, od úradu práce, sociálnych vecí a rodiny podľa osobitného predpisu, od účastníkov konania o obnove evidencie niektorých pozemkov a právnych vzťahov k nim, od rodičov, iných osôb, ktorí majú voči dieťaťu vyživovaciu povinnosť, alebo žiakov na úhradu niektorých nákladov. [1]

Prostriedky podľa prvých dvoch odrážok vedie rozpočtová organizácia na samostatnom mimorozpočtovom účte. Pri použití ich odvedie na osobitný príjmový účet pre doplnkové zdroje a výdavky realizuje zo svojho výdavkového účtu s výnimkou prostriedkov poskytnutých zo zahraničia v cudzej mene určené na platby v cudzej mene v tuzemsku alebo do zahraničia, ktoré vedie rozpočtová organizácia na osobitnom účte, z ktorého realizuje platby.

Príspevky od zákonného zástupcu na úhradu stravy a úhrady stravy od iných stravníkov v zariadeniach školského stravovania môže viesť rozpočtová organizácia na bežnom účte, z ktorého priamo uhradza výdavky súvisiace so stravovaním v týchto zariadeniach. [2]

1.3 Znaky neziskových organizácií

Obecne môžeme neziskové organizácie charakterizovať týmito spoločnými znakmi:

- Sú právnickými osobami
- Nie sú založené za účelom podnikania
- Nie sú založené za účelom tvorby zisku
- Uspokojujú konkrétne potreby občanov a komúnít
- Môžu, ale nemusia byť financované z verejných rozpočtov

Súkromné neziskové organizácie sa ďalej vyznačujú týmito znakmi:

- Majú zo zákona povolenú autonómiu, t.j. nie sú riadené z vonkajšieho okolia
- Členstvo v týchto organizáciách je realizované výhradne na princípe dobrovoľnosti (s výnimkou niektorých profesijných komôr)
- Vytvárajú neformálne členské štruktúry, ale vždy v rámci legislatívy, podľa ktorej boli založené a podľa ktorej realizujú svoju činnosť. [23]

1.4 Vízie a poslanie rozpočtových organizácií

Formulácia vízie býva prvým krokom pri zakladaní organizácie, je zároveň predpokladom úspešného uplatnenia jej poslania a vypracovania strategického projektu. Vízia vyjadruje základnú orientáciu organizácie, to znamená, čím by mala organizácia byť, kam sa chce vo svojej činnosti dostať. Ide obvykle o predstavy manažérov týkajúce sa budúcnosti organizácie. K základným charakteristikám formulovania vízie patrí:

- pozerajú do ďalekej budúcnosti
- ich definícia je krátka
- je zrozumiteľná pre každého
- môže ju sledovať niekoľko organizácií (v mieste, regióne, štáte...)

Poslanie vymedzuje existenčný dôvod organizácie, a má oproti vízii konkrétny charakter. Poslanie musí byť výstižné a formulované tak, aby odlišovalo danú organizáciu od iných podobne zameraných organizácií od iných podobne zameraných. Poslanie tak môže byť vodítkom pre dlhodobé strategické rozhodovanie. [23]

1.5 Marketing

Marketing ako taký všeobecne, je zameraný na odhadnutie, predvídanie a uspokojenie potrieb zákazníka.

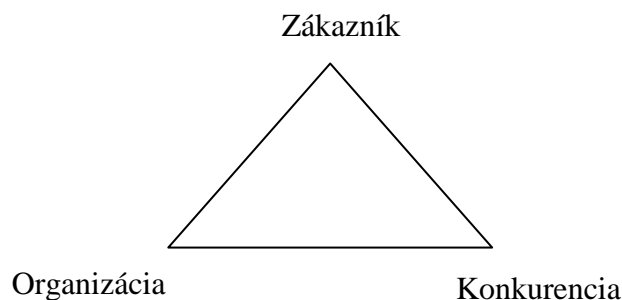
Funkciou marketingu v neziskovej organizácii je rozhodovanie o tom:

- aké výrobky alebo služby zákazníci chcú
- ako zabezpečiť tieto výrobky alebo služby
- ako ich oceniť

- aké marketingové propagačné prostriedky použiť
- ako ich distribuovať

1.5.1 Marketingový trojuholník

Hlavným cieľovým účastníkom trhu je podľa marketingovej koncepcie kupujúci (spotrebiteľ, klient). Sprievodným javom v tržnej ekonomike je konkurencia. Všetky aktivity sú preto súčasnými aj potenciálnymi zákazníkmi vnímané v porovnaní s konkurenciou. Vzniká vzťah znázornený na obrázku č. 1.



Obrázok 1: Marketingový trojuholník [8]

1.5.2 Marketingové zásady

Potom, čo definujeme marketingové ciele, je potreba stanoviť konkrétne opatrenia k ich splneniu, a to pokiaľ možno s čo najmenšou námahou a čo najkratšom čase. Dôležitú úlohu preto hrajú marketingové zásady:

- *zaistenie konkurenčnej výhody* – všeobecne platí, že organizácia si zaistí tým väčší úspech, čím lepšie sa odlíši od konkurencie a čím viac klientov získa. Narastá možnosť, že úspechy a prednosti organizácie sa dostanú aj k potenciálnym klientom. Organizácie si môžu vybudovať konkurenčnú výhodu v rôznych oblastiach, a to, kde ju nájsť naznačuje SWOT analýza (matica silných, slabých stránok, príležitostí a hrozieb)

- *aktívne využívanie tržných príležitostí* – v súčasnom tržnom prostredí sa nedá očakávať, že zákazníci prídu sami od seba, ale je potreba ich aktívne získavať. Využívať trh sa dá len v obmedzenom rozsahu, pretože existuje mnoho neovplyvniteľných faktorov (populačný vývoj, štruktúra obyvateľov, ich príjem a pod).

- *zameranie sa na jednotlivé tržné segmenty* - z dôvodu, že nikdy nie je možné uspokojiť všetky skupiny obyvateľstva naraz, je potrebná segmentácia, kde platí pravidlo ponuky radšej menšej skupine čo najväčšie možnosti. [23]

- *koncentrované použitie síl* - znamená to dosahovanie lepšieho výsledku s rovnakým objemom výdajov, alebo rovnakého výsledku s nižším objemom výdajov. Koncentrácia síl môže znamenať:

-rozšírenie vlastnej ponuky- diverzifikácia

-spojenie s inou firmou

-spolupráca s inými práčne samostatnými organizáciami – kooperácia

Koncentrácia síl sleduje dva ciele:

-zlepšenie výkonnosti organizácie – z dôvodu úspory nákladov, vývoja nových produktov, informovanosti

-zlepšenie tržnej pozície – prostredníctvom spoločných nákupov, spoločných reklamných a predajných akcií.

1.5.3 Marketing služieb

Marketing služieb je typický tým, že hlavným predmetom obchodu, nie je predmet, ale služba. Základné princípy sú rovnaké, ale u služieb prevláda priamy kontakt poskytovateľa so zákazníkom. V súčasnej dobe taktiež nie možné len tak čakať na klienta, ale poskytovať účinné prostriedky na podporu dopytu pre zvolený typ služby. [23]

1.5.4 Charakteristika služieb

Služba je činnosť, ktorú môže jedna strana ponúknuť druhej. Je nehmateľná a nevytvára žiadne vlastníctvo. Jej realizácia môže a nemusí byť spojená s hmotným produktom. Vlastnosti služieb:

Nehmatateľnosť: na rozdiel od fyzických produktov si ich nemôžeme vopred ohmatať, ochutnať, prehliadnuť, očuchať. Preto zákazník vyhľadáva svedectvo o ich kvalite, napr. zdôraznením ich prínosov, zlepšením zdravia, zvýšením kvalifikácie, atd.

Nedeliteľnosť: služby sú na rozdiel od fyzických produktov ihneď vyrobené a spotrebované (služba nemôže existovať oddelene od svojho dodávateľa). [23]

Premenlivosť (nestálosť): služby sú vysoko premenlivé, závisí na tom, kedy, kto a kde ich poskytuje. Preto je dôležitý kvalifikovaný personál, vrátane možnosti rastu, ktorý odhaľuje spokojnosť zákazníka a prispieva k zlepšovaniu služby. [23]

Pominuteľnosť: zhotovený výrobok je možno skladovať, u služby to tak nie je. Osoby a kapacity musia byť k dispozícii aj v prípade, že služba nie je práve poskytovaná. [23]

1.5.5 Marketingový mix služieb

- 1) *Product*- služba, obsahuje 5te „P“ – ľudí, ktorí poskytujú službu rôzne, a sú rôzne kvalifikovaní, preto nemožno vopred zaručiť kvalitu služieb.
- 2) *Price*- za poskytnutie služby vzniká nárok na odmenu – cena. Nie vždy sa ale požaduje priamy poplatok za službu.
- 3) *Place*- miesto, distribúcia. Zvolením distribučnej cesty si volíme spôsob, akým je služba poskytovaná (priamo, nepriamo).
- 4) *Promotion*- propagácia. Je to komunikácia so súčasnými aj potenciálnymi zákazníkmi. Dať na vedomie verejnosti, že existujú a ponúkajú danú službu.
- 5) *People*- ľudia. Hrá veľmi dôležitú úlohu ako na strane zákazníka, tak aj na strane poskytovateľa. Je nutné zvažovať schopnosti učenia sa, prispôsobenia, komunikačné schopnosti, odolnosť voči stresu atd.
- 6) *Packaging*- zostavenie balíku služieb – kombinácia rôznych výrobkov a služieb.
- 7) *Programming*- vytvorenie záujmu o určitý balík služieb, má zvýšiť predajnosť služby.
- 8) *Partnership*- kooperácia, spolupráca. Vzájomne sa tak môžu znížiť náklady, a urýchliť návratnosť investícií. Tento bod sa pridáva navyše a je jeden z najnovších – tzv. „ôsme P“. [16]

1.5.6 Konkurencieschopnosť organizácie

Ak má byť organizácia úspešná, musí aspoň v niektorých činnostiach byť lepšia než konkurencia. K zachovaniu konkurencieschopnosti musí organizácia vytvoriť a propagovať rozdiely medzi svojou ponukou a ponukou konkurentov. Jadrom je tzv. cieľový marketing,

STP marketing, ktorý je v súlade s marketingovou koncepciou. Jedná sa o marketing šitý na mieru, kde produkty sú prispôsobené konkrétnym potrebám zákazníka. [16]

1.5.7 Marketing a škola

Marketing školy je proces riadenia, a jeho výsledkom je poznanie, ovplyvňovanie a v konečnej fáze uspokojenie potrieb zákazníkov a klientov školy efektívnym spôsobom, ktorý zaisťuje splnenie cieľov školy. [15]

Hlavné priority v marketingovo riadenej škole:

- Strategické riadenie školy – vedenie školy definuje príležitosti, hrozby, analyzuje vonkajšie a vnútorné prostredie, a na základe toho si stanovuje dlhodobé ciele a formuluje stratégiu k ich používaniu.
- Štýl riadenia školy by mal zaisťoval rýchle reakcie na nepredvídateľné zmeny vo vývoji a premieta tieto zmeny do práce celej školy.
- Vytvorenie efektívnej organizácie podporujúcej stratégiu rozvoja školy.
- Uplatňovanie vnútorného personálneho marketingu (tým sa rozumie prácu s ľuďmi, zlepšovanie medziľudských vzťahov, motiváciu, podporu tímovej spolupráce atd.). [15]

1.6 Koncepcia školského marketingu

V poňatí koncepcie školského marketingu sú študenti považovaní za klientov školy. Ich potreby a prania by mali byť školou uspokojené. Vďaka rozdielom študentov sa snaží škola uplatňovať segmentáciu svojich zákazníkov, podľa ktorej budú rozdielne potreby študentov uspokojované rozdielnym spôsobom. Použitie nástrojov marketingového mixu sa zameriava predovšetkým na :

- prispôsobenie študijných nákladov školy potrebám študentov
- poskytovanie študijnej ponuky v cene odpovedajúcej výške jej vnímanej hodnoty
- primeranú študijnú záťaž kladenú na študentov
- dodanie vzdelávacích služieb školy v správnom mieste a dobrom edukačnom prostredí

- podporu služieb školy vhodnými nástrojmi propagačného mixu
- zvyšovanie odbornej úrovne, účinnou motiváciu pracovníkov, zlepšovanie vnútornej klímy školy a kultivácie kultúry. [11]

Sociálny marketing predpokladá, že školy budú vo svojich marketingových aktivitách brať v úvahu rovnováhu 3 dôležitých faktorov:

- cieľov školy
- uspokojovanie potrieb a prianí zákazníkov
- verejný záujem

1.6.1 Prínosy marketingového riadenia školy

Marketing je uplatňovaný nielen ako prostriedok ku zvyšovaniu spotreby, ale aj ako prostriedok ku zvyšovaniu kvality života prostredníctvom sociálneho marketingu, a jeho prenikaniu do neziskových organizácií. Princípy marketingu využívajú nielen podniky, ale aj štátne organizácie, politické strany, občianske združenia a školy. [11]

Medzi ne hlavne patria:

- *Zvýšenie kvality a pestrosti vzdelávacej ponuky* - škola sa musí snažiť o vyššiu kvalitu svojho produktu (teda vzdelávacieho programu), jeho realizáciu, v priaznivom edukatívnom prostredí a klíme.
- *Plnenie cieľov školy* - využívanie marketingu poskytuje vedeniu školy nástroje potrebné pre splnenie poslania a cieľov školy. Dôkladná situačná analýza vytvára pre to dobré predpoklady.
- *Informovanosť* – efektívna komunikácia školy s jej okolím a dobrá informovanosť verejnosti znižujúce riziko nesprávnej voľby školy.
- *Financovanie*
- *Lojalita* – trvalé uspokojovanie potrieb a prianí klientov a zákazníkov školy vytvárajúca žiaducu lojalitu. [15]

1.6.2 Marketingová komunikácia

Primárnou funkciou komunikácie vo vzdelávacích inštitúciách je komunikovanie a informovanie verejnosti o ich existencii na trhu vzdelávania. Cieľová skupina musí v prvom rade vedieť, že daná škola existuje a poskytuje určité špecifické služby a na tomto základe sa potom odvíjajú ďalšie aktivity zákazníkov, ktoré je nutné stimulovať a pobádať k reálnemu záujmu a dopytu po poskytovaných službách.

Cieľom komunikácie je poskytnúť správne informácie, v správnom čase, na správnom mieste, adresované správnym ľuďom. Medzi základné nástroje marketingovej komunikácie zaraďujeme reklamu, osobný predaj, podporu predaja, vzťahy s verejnosťou a priamy marketing. Najvhodnejší a najčastejší nástrojom marketingovej komunikácie vzdelávacej inštitúcie sú vzťahy s verejnosťou. [4]

Marketingová komunikácia obsahuje 5 komunikačných (propagačných) nástrojov, tzv. komunikačný mix.

- Reklama – platená forma neosobnej prezentácie produktu. Môže byť využívaná v televízii, v rozhlase, v regionálnych novinách, zaraďujeme tu aj propagačné materiály. Reklama sa využíva na tvorbu imidžu školy, môže mať však aj podobu informovania o študijnom programe školy, o termíne prijímacích skúšok, začiatku kurzu a pod. [4]
- Podpora predaja – krátkodobé stimuly pre povzbudenie nákupu alebo predaja produktu. Podporou predaja motivujeme zákazníkov konať práve teraz poskytnutím nejakej výhody. Škola ponúka výhody, ktorými motivuje konkrétnu cieľovú skupinu ku konkrétnej činnosti (napr. súťaž v zbere papiera, poskytnutie zľavy z ceny kurzu, vecné odmeny). [4]
- Public relations – programy pre zlepšenie, udržanie alebo ochranu imidž organizácie alebo produktu. Nástroj, pomocou ktorého budujeme pozitívny imidž školy a tlmíme negatívny. Ide o komunikačné pôsobenie na verejnosť, ktoré vytvára a udržuje pozitívne postoje a vzťahy verejnosti ku škole, k jej aktivitám, študentom, k službám. Patria tu taktiež Media relations – vzťahy s médiami (publikovanie PR článkov v tlači, poskytnutie rozhovorov vedenia školy do médií), event marketing – organizovanie spoločenských podujatí, ktoré priaznivo pôsobia na budovanie imidžu školy (deň otvorených dverí, súťaže, olympiády), lobbizmus –

ovplyvňovanie zástupcov mesta, VÚC, štátu na presadzovanie záujmov školy legálnym spôsobom, krízová komunikácia – komunikácia školy v čase krízy (šikovanie, salmonelóza, úplatkárstvo), podniková identita – budovanie identity školy. [4]

- Osobný predaj – ústna prezentácia produktu s jedným alebo viac potenciálnymi zákazníkmi za účelom realizácie predaja. Pod osobným predajom rozumieme osobné stretnutie zástupcov školy so zákazníkmi. Ide o vytváranie osobných vzťahov, ktoré môžu byť čisto obchodné, ale aj priateľské.
- Priamy marketing – bezprostredné predávanie informácií a získavanie priamych odpovedí od určitých zákazníkov a prieskum ich názorov. [4]

2 MARKETINGOVÝ PLÁN

Marketingové plánovanie sa používa k popisu metód, ktoré objasňujú, ako dosiahnuť marketingové ciele. Tiež sa používa k rozdeľovaniu trhu na časti (segmentovanie), k identifikácii tržnej pozície, predpovedi veľkosti trhu a tržného podielu.

Proces zahŕňa marketingový výskum vnútri i v okolí podniku, SWOT analýzu, stanovenie predpokladov, prognózovanie, určenie marketingových cieľov, definovanie stratégií, zostavenie rozpočtu, preskúmanie výsledkov. [22]

2.1 Jednotlivé etapy plánu

Stanovenie podnikových cieľov

Tieto ciele stanovuje vedenie podniku. Zoskupuje dielčie ciele, takže výsledný cieľ by mal byť ich spojením. [22]

Marketingový výskum externého prostredia

Prieskum sa týka trhov samotných, odkiaľ sa získané informácie analyzujú spoločne v kontexte s marketingom produktov. [22]

Vnútorň marketingový plán

Táto zložka plánu je dôležitejšia než tá predchádzajúca. Je to informácie o minulom vývoji, o ziskovosti, o zákazkách, produktové ukazatele, a vzťah týchto ukazateľov k oblastiam, regiónom atd. Mali by byť číselne vyjadrené pre možnosť porovnania. [22]

SWOT analýza

Po zhromaždení informácii z externého a interného, teda vlastného prostredia spoločnosti, sa tieto materiály analyzujú, a prezentujú tak, aby pomohli urobiť dôležité rozhodnutie. A to sa dá dosiahnuť len s kľúčovými informáciami a SWOT analýzou (analýzou slabých, silných stránok, príležitostí a hrozieb). [22]

Stanovenie predpokladov

Na predpokladoch, ktoré sa vzťahujú k ekonomickým, technickým, a ďalším faktorom je založený samotný plán. [22]

Stanovenie marketingových cieľov

Je to kľúčový krok ku stanoveniu plánu. Každý plán musí mať ciele, ktorých chce dosiahnuť. [22]

Stanovenie marketingových stratégií a sprievodných plánov

Stratégie sú spôsoby resp. metódy ako dosiahnuť cieľov. Vzťahujú sa k marketingovému mixu – produktu, cene, podpore a miestu („štyrom P“). Najskôr sa stanovuje stratégia, a potom sa vypracovávajú akčné plány. [22]

Definovanie programu

Znamená to rozdelenie úloh a zodpovednosti kto čo kedy kde a ako urobí. [22]

Zostavenie rozpočtu

Všetko doteraz zmienené – ciele, stratégie, dielčie plány síce môžu byť stanovené, ale musia byť tiež efektívne. Zostaviť rozpočet znamená vymedziť prostriedky a zdroje požadované na to, aby sme plán mohli zrealizovať, kvantifikovať náklady, a finančné riziko spojené s uskutočnením samotného plánu. [22]

Zostavenie plánu

Keď sú všetky tieto kroky splnené, je možné zostaviť konkrétny plán. Mal by byť vyhotovený aj v písomnej forme, ktorá by mala obsahovať hlavne kľúčové údaje. [22]

Vyhlásenie plánu

Plán musí tiež správne interpretovaný – pri nesprávnom pochopení nedôjde k naplneniu cieľu projektu. [22]

Revízie a aktualizácie

Plán vyžaduje dlhšiu časovú dobu, v priebehu ktorej sa môžu okolnosti meniť, preto plán musí byť pravidelne aktualizovaný podľa okolností. [22]

Súhrn

Ten je dôležitý pre zhrnutie informácií, zdrojov, a cieľov.

Marketingové plánovanie sa používa na

- segmentáciu trhov

- identifikáciu tržnej pozície
- prognózovanie veľkosti trhu
- plánovanie realizovaného tržného podielu v rámci každého segmentu trhu.

Marketingový plán je dokument, v ktorom je zahrnutý tiež plán produktov alebo služieb. [22]

2.2 Marketingové ciele

Cieľ je to, čo chceme dosiahnuť. Marketingovým cieľom je rovnováha medzi výrobkami a ich trhmi, teda poznanie toho, čo chceme na ktorých trhoch dosiahnuť.

Prostriedky k dosiahnutiu týchto cieľov – ceny, podpora predaja, spôsob distribúcie, sú marketingovými stratégiami. [22]

Marketingové ciele sa môžu týkať:

- predaja súčasných produktov na súčasných trhoch
- predaja súčasných produktov na nových trhoch
- predaja nových produktov na súčasných trhoch
- predaja nových produktov na nových trhoch.

Ciele musia byť hlavne definované a kvantifikovateľné, a musia predstavovať cieľ, ktorý chcú dosiahnuť. [22]

Vo všetkých marketingových cieľoch pre ďalšie obdobie by mal byť stanovený:

- obrat predaja pre plánované obdobie
- tržný podiel podľa produktov a segmentov trhu
- hrubý zisk z predaja. [22]

2.3 Zostavenie marketingového plánu

Marketingový plán by mal obsahovať len tie najdôležitejšie kľúčové informácie, ktoré je potrebné zjednať.

Mal by byť stručný, jasný, výstižný, a ľahko čitateľný. Všetky ostatné nadbytočné informácie by tu nemali patriť.

2.3.1 Úvod

Počiatočná fáza úvodu sa venuje prostrediu, z ktorého plán vychádza, dôvody jeho prípravy, účel a spôsob použitia.

2.3.2 Celkové zhrnutie plánu

Jasná a stručná forma, akou sa prezentujú kľúčové body.

Mal by obsahovať :

- základné predpoklady, na ktorých je plán založený
- ciele plánu
- časový harmonogram.

2.3.3 Situačná analýza

Táto časť obsahuje len stručné zhrnutie marketingového výskumu a hlavné výsledky SWOT analýzy. V tomto zhrnutí by sa mali nachádzať nasledujúce body:

-predpoklady

-súhrn historického a rozpočtovaného predaja

-prehľad strategických trhov

-prehľad kľúčových produktov

-prehľad kľúčových oblastí predaja.

3 UMELECKÉ ŠKOLY

Základná umelecká škola zabezpečuje umeleckú výchovu a vzdelávanie podľa vzdelávacieho programu odboru vzdelávania prevažne pre žiakov základnej školy. Základná umelecká škola môže organizovať aj štúdium pre deti vo veku pred plnením povinnej školskej dochádzky, žiakov stredných škôl a dospelých. V základných umeleckých školách sa môžu zriaďovať hudobné, výtvarné, tanečné a literárno-dramatické odbory alebo niektoré z nich. Iné umelecké odbory môže škola zriadiť iba po súhlase ministerstva školstva. [18]

3.1 Vymedzenie umeleckých škôl podľa Zákona o výchove a vzdelávaní (Školského zákona)

§ 49

Základná umelecká škola zabezpečuje umeleckú výchovu a vzdelávanie podľa vzdelávacieho programu odboru vzdelávania prevažne pre žiakov základnej školy. Základná umelecká škola môže organizovať aj štúdium pre deti vo veku pred plnením povinnej školskej dochádzky, žiakov stredných škôl a dospelých.

(2) Základná umelecká škola poskytuje základné umelecké vzdelanie podľa § 17, pripravuje na štúdium odborov vzdelávania umeleckého zamerania v stredných školách a v konzervatóriách; pripravuje aj na štúdium na vysokých školách s pedagogickým alebo umeleckým zameraním.

(3) V základných umeleckých školách sa môžu zriaďovať hudobné, výtvarné, tanečné a literárno-dramatické odbory alebo niektoré z nich. Iné umelecké odbory môže škola zriadiť iba po súhlase ministerstva školstva. Jednotlivé umelecké odbory možno členiť na oddelenia.

(4) Výšku príspevku v základných umeleckých školách zriadených alebo samosprávnym krajom určí zriaďovateľ všeobecne záväzným nariadením.

(5) Na čiastočnú úhradu nákladov spojených so štúdiom v základnej umeleckej škole

a) zákonný zástupca žiaka mesačne sumou najviac 15 % sumy životného minima pre jedno nezaopatrené dieťa podľa osobitného predpisu, [12]

b) dospelá osoba mesačne sumou najviac 15 % sumy životného minima pre jednu plnoletú fyzickú osobu podľa osobitného predpisu.

(6) Zriaďovateľ základnej umeleckej školy môže rozhodnúť o znížení alebo odpustení príspevku podľa odseku 5, ak plnoletý žiak alebo zákonný zástupca neplnoletého žiaka o to písomne požiada a predloží doklad o tom, že je poberateľom dávky v hmotnej núdzi a príspevkov k dávke v hmotnej núdzi podľa osobitného predpisu. [12]

3.2 Ukončovanie štúdia v základnej umeleckej škole

§ 50

(1) Základné štúdium a štúdium pre dospelých sa ukončuje záverečnou skúškou.

(2) Riaditeľ základnej umeleckej školy môže rozhodnúť o predčasnom ukončení štúdia, ak

a) žiak sústavne alebo závažným spôsobom porušuje školský poriadok,

b) žiak alebo zákonný zástupca žiaka neuhrádza čiastočnú úhradu nákladov podľa § 49

ods. 4. [12]

3.3 Organizácia výchovno-vzdelávacieho procesu v základných umeleckých školách

§ 51

(1) Základná umelecká škola organizuje prípravné štúdium, základné štúdium, štúdium s rozšíreným počtom vyučovacích hodín, skrátené štúdium a štúdium pre dospelých.

(2) Prípravné štúdium má najviac dva ročníky. Je určené pre žiakov prvého stupňa základnej školy a pre nadané deti vo veku pred plnením povinnej školskej dochádzky.

(3) Základné štúdium sa člení na dva stupne. Prvý stupeň má najviac deväť ročníkov a druhý stupeň má najviac štyri ročníky; pre žiakov, ktorí nenavštevovali prvý stupeň základného štúdia, možno zriadiť jednoročné prípravné štúdium.

(4) Rozšírené štúdium je určené žiakom, ktorí v základnom štúdiu preukážu mimoriadne nadanie a vynikajúce študijné výsledky.

(5) V skrátenom štúdiu sa žiaci pripravujú na štúdium na stredných školách, konzervatóriách a vysokých školách pedagogického alebo umeleckého zamerania. [12]

(6) Štúdium pre dospelých má najviac štyri ročníky.

(7) Vyučovanie je individuálne a skupinové. Počty žiakov v jednotlivých vyučovacích predmetoch určujú učebné plány.

(8) Riaditeľ základnej umeleckej školy môže prerušiť štúdium žiakovi na jeho žiadosť alebo na žiadosť jeho zákonného zástupcu. [12]

3.4 Prijímanie žiakov na štúdium v základných umeleckých školách

§ 52

(1) Do prípravného štúdia prijíma riaditeľ školy žiakov na základe posúdenia predpokladov na štúdium vo zvolenom umeleckom odbore. Po skončení prípravného štúdia nevzniká žiakovi nárok na prijatie do základného štúdia.

(2) Do základného štúdia, skráteného štúdia a štúdia pre dospelých prijíma riaditeľ školy žiakov na základe výsledkov talentovej skúšky, pričom môže doň prijať aj nadaných žiakov, ktorí nedosiahli alebo prekročili vek odporúčaný v učebnom pláne umeleckého odboru alebo študijného zamerania.

(3) Na posúdenie študijných predpokladov uchádzačov na štúdium zriaďuje riaditeľ školy trojčlennú prijímaciu komisiu a vymenúva jej členov.

(4) Na základe odporúčania prijímacej komisie môže uchádzačov, ktorí prekročili odporúčaný vek pre štúdium zaradiť do vyššieho ako prvého ročníka.

(5) Do rozšíreného štúdia zaraďuje riaditeľ školy na návrh triedneho učiteľa žiakov, ktorí úspešne vykonali komisionálnu skúšku.

(6) Ministerstvo školstva ustanoví všeobecne záväzným právnym predpisom spôsob organizácie výchovno-vzdelávacieho procesu, organizácie štúdia, prijímania žiakov na štúdium, priebehu a ukončovania štúdia, hodnotenia a klasifikácie, komisionálnych skúšok a súťaží. [12]

II. PRAKTICKÁ ČASŤ

4 HISTORICKÝ VÝVOJ A SÚČASNOSŤ SLOVENSKÝCH ŠKÔL

4.1 História školstva

Najstaršie zmienky o školstve na Slovensku sú z deviateho storočia súvisiace s príchodom Cyrila a Metoda na Slovensko. Vo väčšej miere sa začalo rozvíjať v stredoveku, hlavne ale vo väčších mestách. Viac dokumentov o školách sa zachovalo z 13. storočia, ktoré zriaďovala rímsko-katolícka cirkev. Hlavnými predmetmi vyučovania boli latinčina, gramatika, rétorika, aritmetika, geometria, astronómia, muzika. Hlavným poslaním bolo ale predovšetkým vychovávať z mladíkov mladých kňazov. [20]

V období humanizmu prevládalo hlavne domáce vyučovanie. Takýmto spôsobom mohli byť vyučení iba ľudia z vysokopostavených rodov. Napr. vychovávateľ Henricha VIII. bol profesor z krakovskej univerzity Leonard Cox. Niektorí domáci študenti, ktorí túžili po vzdelaní odchádzali za štúdiom na cudzozemské univerzity. Epocha humanizmu bola priaznivá pre rozvoj vysokého školstva. [20]

V roku 1465 vznikla v Bratislave prvá univerzita Academia Istropolitana podľa vzoru bolognskej univerzity. Vznik Academie súvisí s ekonomickým a politickým rozvojom krajiny v 15. storočí. Bratislavská univerzita, ktorá bola jedinou vysokou školou v Uhorsku, mala štyri fakulty – artistickú, lekársku, právnickú a teologickú. Pre hospodárske ťažkosti súvisiace so zabezpečovaním plátov pre profesorov táto škola humanitného charakteru zanikla. [20]

U školstva v 16. storočí, si udržiavala dominantné postavenie hlavne zase šľachta a cirkev. Na Slovensku bola len riedka sieť latinských stredných škôl. Každú školu viedol rektor, direktor a mala osobité učebné plány a osnovy, často závislé od toho akého učiteľa zamestnávala. Počas reformácie prichádzali na Slovensko učitelia z Nemecka, ale aj študenti odchádzali študovať do Wittenbergu, Halle a na ďalšie univerzity. Zo Slovenska od 16. do 19. storočia vyštudovalo v Nemecku vyše poldruha tisíc študentov. [20]

Veľkým prínosom pre školstvo bolo pôsobenie učiteľa Jána Amosa Komenského, ktorý hoci nebol Slovákom, vplýval aj na náš výchovný systém. Komenský zaviedol poriadok do školskej organizácie. Dieťa začína navštevovať materskú školu, po šiestom roku školu základnú, kde je vyučovacia reč materinská a trvá šesť rokov. Po nej navštevuje latinskú školu. Komenský riešil problematiku výchovy a vzdelávania normálnej populácie, ale ako skú-

sený pedagóg sa venoval aj postihnutým jedincom. On prvý v dejinách pedagogiky zaviedol formu vyučovacej hodiny.



Obrázok 2: Jan Amos Komenský [20]

Školstvo sa na našom území zveľadilo najmä reformou Márie Terézie (1740 – 1780) a Jozefa II., ktorí vyhlásili, že škola je, a vždy bude politická záležitosť a otázkou verejného, štátneho záujmu, čiže štát bol prítomný vo všetkých jednaniach s cirkvou o školských otázkach. Vtedy nastali veľké zmeny najmä v rakúskom školstve. Školstvo v Uhorsku sa vyvíjalo v oveľa zložitejších hospodárskych a politických pomeroch ako v ostatných častiach monarchie. Najhoršia situácia bola najmä v oblasti výchovy dedinskej mládeže a mestskej chudoby. Mária Terézia po zreformovaní rakúskeho školstva sa pokúsila aj o reformáciu škôl v Uhorsku, o ich zjednotenie a poštátnenie. Začala s reformou trnavskej univerzity a so zakladaním odborných škôl. [20]



Obrázok 3: Mária Terézia

[20]

Vznik rakúsko-uhorského štátu viedol v 18. storočí k prvej všeobecnej reforme škôl z iniciatívy štátu, v ktorej sa zriadili 3 stupne elementárnych škôl.

- Triviálne – jednotriedne alebo dvojtriedne pre deti dedinskej a mestskej chudoby. Obsahom vyučovania bolo náboženstvo, čítanie, písanie, počítanie a základy poľnohospodárstva.
- Hlavná škola – bola trojtriedna alebo štvortriedna pre každý kraj. Jej úlohou bolo pripraviť žiakov na ďalšie štúdium.
- Normálne školy – boli zriaďované v krajských mestách.

O rozvoj školstva na Slovensku v 18. a začiatkom 19. storočia sa postarali Matej Bel, Samuel Tašedík a Daniel Lehocký. [20]

Postupom času nastalo viacero reforiem, zavedenie rôznych zákonov o povinnej školskej dochádzke, dokonca aj založenie rôznych školských či pedagogických ústavov pre učiteľov.

Vznikali i nové nižšie a vyššie odborné školy, ktoré zastávali v školskej sústave dôležité miesto (obchodné, priemyselné, poľnohospodárske, učiteľské ústavy, odborné školy pre ženské povolanie, učňovské školy a pod.). Zachovala sa však nejednotnosť školského systému, ktorá znemožňovala väčšine detí vyššie a kvalitné vzdelávanie.

Vysoké školy sa začali po roku 1918 rozvíjať i na Slovensku. Pokrokové sily na Slovensku prišli s požiadavkou na založenie vysokej školy technickej. [20]

V 20. storočí v období Slovenského štátu sa okrem niektorých čiastkových zmien školstvo vrátilo späť, hlavnou úlohou školského systému sa stalo sústavné pocirkevňovanie. V tomto období zaznamenali výrazné zmeny vysoké školy. Na univerzite v Bratislave sa zriadili nové fakulty (telovýchovná, prírodovedecká). Zmeny v našej spoločnosti po roku 1989 si vyžiadali zmenu dovedajšieho systému školstva na školstvo obsahovo zamerané na potreby súčasného stavu a aby bolo v súlade so zásadami vlastenectva, humanity a demokracie. Bolo potrebné zmeniť štruktúru školského systému a postupne inovovať obsah vzdelania a výchovno-vzdelávacieho procesu. Systém základných a stredných škôl bol novelizovaný v roku 1990 a ustanovil nasledovné školské reformy:

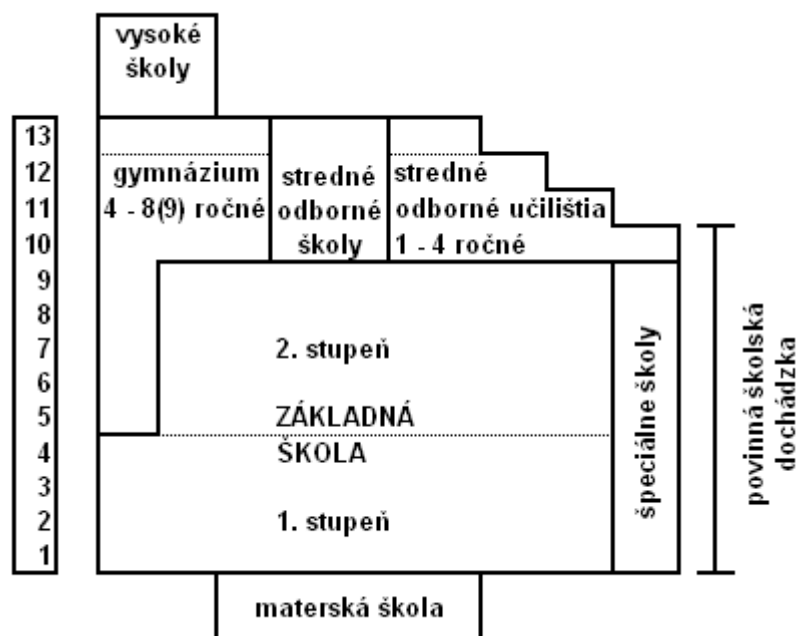
- základná školská dochádzka sa predlžuje na 9- ročnú,

- upravuje sa zriaďovanie, finančné a materiálne zabezpečenie stredných odborných učilíšť a stredísk pracovného vyučovania,
- na školách sa nepovoľuje činnosť politických strán a politických hnutí,
- umožňuje sa zriaďovať súkromné a cirkevné školy,
- upravuje sa dĺžka štúdia na niektorých stredných školách,
- upravujú sa názvy niektorých typov škôl. [20]

4.2 Školský systém na Slovensku v súčasnosti

Školský systém v každej krajine je výsledkom dlhodobého vývoja. Na Slovensku ho tvoria tri stupne škôl. Sú to základné, stredné a vysoké školy, teda primárne, sekundárne a terciárne školstvo. Štruktúru určujú zákony a vyhlášky Ministerstva školstva Slovenskej republiky.

Školská sústava je súbor všetkých školských inštitúcií, ich fungovanie a prostriedky (vrátane legislatívnych), ktoré v krajine zaisťujú vzdelávanie. Školský systém je sústava inštitúcií tzv. formálnej a neformálnej edukácie, ktoré riadi a spravuje ministerstvo školstva. [2]



Obrázok 4: Školský systém Slovenskej republiky [2]

Materské školy zabezpečujú výchovu a vzdelávanie detí v predškolskom veku. Môžu poskytovať poldennú, celodennú, týždennú alebo nepretržitú výchovnú starostlivosť. [2]

Základné školy poskytujú základné vzdelávanie povinné zo zákona, delia sa na 2 stupne: štvorročný prvý stupeň, poskytujúce základné vzdelávanie, a nadväzujúci druhý päťročný stupeň, poskytujúci rozvoj žiakov v zmysle vedeckého poznávania. Po ukončení štvrtého ročníka sa žiaci môžu rozhodnúť o pokračovaní v stávajúcom vzdelávaní, alebo sa uchádzať o prijatie na osemročné gymnáziá. Základné školy tiež poskytujú mravnú, estetickú, pracovnú, zdravotnú, telesnú, ekologickú a náboženskú výchovu. [2]

Stredné školy poskytujú žiakom stredné odborné vzdelanie, úplné stredné odborné vzdelanie, úplné stredné všeobecné vzdelanie a vyššie odborné vzdelanie. Pripravujú žiakov na výkon povolání a činností v národnom hospodárstve, správe, kultúre, umení a v ostatných oblastiach života (aj na vysokoškolské štúdium). Stredné školy vychovávajú žiakov so zásadami vlastenectva, humanity a demokracie a v zmysle vedeckého poznania. Pripravujú ich na tvorivú prácu a odbornú činnosť v povolání a poskytujú mravnú, estetickú, zdravotnú, telesnú, ekologickú a náboženskú/ etickú výchovu. Stredné školy sa členia na uvedené druhy:

- gymnázium,
- stredná odborná škola,
- stredné odborné učilište,
- združená stredná škola.

Gymnázium je všeobecnovzdelávacia, vnútorne diferencovaná škola, ktorá pripravuje žiakov predovšetkým na vysokoškolské štúdium. Gymnázium má najmenej štyri a najviac osem ročníkov. Prvý až štvrtý ročník osemročného gymnázia sa môže zriadiť aj pri základnej škole. Úspešným vykonaním maturitnej skúšky na gymnáziu sa ukončuje úplné stredné vzdelanie.

Stredná odborná škola pripravuje žiakov predovšetkým na výkon odborných činností, najmä technicko-hospodárskych, ekonomických, pedagogických, zdravotníckych, sociálno-právnych, správnych, umeleckých a kultúrnych činností. Štúdium trvá štyri roky. Úplné stredné odborné vzdelanie sa ukončuje úspešným vykonaním maturitnej skúšky. Absolventi strednej odbornej školy môžu pokračovať vo vysokoškolskom štúdiu. Konzervatórium je

špecifický typ strednej odbornej školy, ktorá pripravuje žiakov pre odbor spev, hudba, tanec alebo dramatické umenie a na štúdium na vysokej škole. Konzervatórium má spravidla šesť ročníkov, v odbore tanec osem ročníkov a ukončuje sa absolutoriom. [2]

Stredné odborné učilište pripravuje žiakov v dvojročných a trojročných učebných odboroch a štvorročných študijných odboroch na výkon robotníckych povolání a odborných činností. [2] Štúdium sa ukončuje záverečnou skúškou. V štvorročnom štúdiu sa v študijných odboroch pripravuje na výkon niektorých technicko-hospodárskych činností prevádzkového charakteru. Štúdium poskytuje úplné stredné odborné vzdelanie a ukončuje sa maturitnou skúškou. Stredné odborné učilište zabezpečuje žiakom teoretické vyučovanie, praktické vyučovanie, resp. výchovu mimo vyučovania. [2]

S cieľom zefektívniť a skvalitniť výchovno-vzdelávací proces v odbornom vzdelávaní a racionalizovať sieť stredných škôl od roku 2001 po novelizácii školského zákona začali vznikať **združené stredné školy**. Tieto školy, ktoré vznikli zlúčením stredných odborných učilišť a stredných odborných škôl s rovnako alebo obdobným obsahom vzdelávania, zabezpečujú prípravu v učebných odboroch stredného odborného učilišťa študijných odboroch stredného odborného učilišťa a strednej odbornej školy. [2]

Stredné školy organizujú nadstavbové a pomaturitné štúdium, v ktorom sa študujúci zdokonaľujú pre kvalifikovaný výkon povolania a špecializujú sa na výkon niektorých technicko-hospodárskych činností prevádzkového charakteru. Štúdium sa ukončuje maturitnou skúškou.

Vysoké školy sú vrcholné vzdelávacie, vedecké a umelecké inštitúcie, ktoré majú výhradné právo poskytovať vysokoškolské vzdelanie. Vysokoškolské štúdium trvá 4 až 6 rokov, ukončuje sa štátnou záverečnou skúškou. Absolventom vysokoškolského štúdia sa priznávajú tieto tituly: v bakalárskom štúdiu titul „bakalár“ (Bc.), v magisterskom štúdiu akademický titul „magister“ (Mgr.), v inžinierskom štúdiu v technických, pôdohospodárskych a ekonomických odboroch štúdia „inžinier“ (Ing.), v lekárskejších odboroch štúdia „doktor medicíny“ (MUDr.) a vo veterinárskych odboroch štúdia „doktor veterinárskej medicíny“ (MVDr.). [2]

Súčasťou výchovno-vzdelávacej sústavy sú **školské zariadenia**, ktorých pôsobnosť je orientovaná najmä na oblasť výchovy a záujmového vzdelávania. Školské zariadenia sú:

- výchovno-vzdelávacie (školské kluby detí, školské strediská záujmovej činnosti, centrá voľného času, domovy mládeže a školy v prírode),
- špeciálne výchovné (zariadenia výchovnej prevencie a zariadenia náhradnej výchovy),
- poradenské (pedagogicko-psychologická poradňa a zariadenia špeciálno-pedagogického poradenstva),
- záujmovo-vzdelávacie (jazyková škola, štátna jazyková škola a stenografická škola),
- školské účelové (zariadenia školského stravovania, strediská praktického vyučovania a zariadenia služieb škole). [2]

5 PREDSTAVENIE ŠKOLY

Krátká história školy sa začala v roku 1991, kedy vznikla ZUŠ I. Ballu v Dolnom Kubíne s hudobným odborom, výtvarným odborom a literárne – dramatickým odborom. Jej samotným zakladateľom bol a doteraz svoj post riaditeľa školy obhajuje Karol Hromádka. Za mimoriadne úspechy, za jej roky pôsobenia, bola pomenovaná na 5. benefičnom koncerte dňa **23.11.1995** po významnom rodákovi, hudobnom kritikovi **Ivanovi Ballovi**.

5.1 História verzus súčasnosť

Na úspechoch školy sa podieľal nielen výtvarný odbor, ale aj hudobné skupiny Strix, Babucha, Vallentines, Pltníci, divadelný súbor Kľúč a v súčasnosti najúspešnejší gitarový súbor, víťaz slovenských a medzinárodných súťaží.

Organizovaním 10-tich benefičných koncertov pre nemocnicu sa položil základ známemu hudobnému **Festivalu Ivana Ballu**. Festival každoročne vyhlasuje MŠ SR, jeho neoddeliteľnou súčasťou sú majstrovské kurzy v hre na gitaru svetových umelcov a pedagógov (J. Duuarte - USA, V. Bláha - ČR, pedagógovia z Japonska, Poľska, Maďarska), odborné semináre a prednášky. Festival je nosným programom školy, je rozdelený do troch celkov - súťaží **Mladých gitaristov, Klavírnej Oravy Kláry Havlíkovej a Husľových talentov**.

V prvopočiatoch viedol výtvarný odbor jeden pedagóg, dnes ho navštevuje 305 žiakov. Nosným programom výtvarného odboru je občianske združenie Inšpirácie, ktoré vzniklo v roku 2001, so zámerom zabezpečovania výstavy a aktivity v oblasti výtvarného umenia. Členmi sú pedagógovia a poslucháči štúdia pre dospelých.

V roku 1996 získala základná umelecká škola priestory bývalej materskej školy, ktoré dodnes sú „alma mater“, základňou školy. Svoje priestory má aj v starom meste – na ulici Matúškovej.

V školskom roku 2007/08 má základná umelecká škola 717 žiakov, 27 pedagógov a troch prevádzkových zamestnancov. V škole začal svoju umeleckú dráhu rozvíjať aj spevácky súbor učiteľov, flautový súbor, tanečná skupina „Blšky“ (víťazi krajských tanečných súťaží) a tanečná skupina „The B - Power“ (víťaz krajského kola a celoslovenského kola Tanečného Kubína). [17]

5.2 Základné údaje

Názov školy : Základná umelecká škola Ivana Ballu

Adresa školy: Námestie slobody 1271/6, 026 01 Dolný Kubín

IČO: 37 808 800



Obrázok 5: Logo

školy [17]

Forma hospodárenia: rozpočtová organizácia s právnou subjektivitou s účinnosťou od 1.1.2002. (do tej doby pôsobila ZUŠ Ivana Ballu ako štátna umelecká škola)

Telefónny kontakt: 043 586 4137

Zriaďovateľ školy: Mesto Dolný Kubín

Predmet činnosti: ZUŠ Ivana Ballu v Dolnom Kubíne poskytuje základy vzdelania v jednotlivých umeleckých odboroch a pripravuje na štúdium učebných a študijných odborov na stredných školách umeleckého zamerania a na konzervatóriu, pripravuje aj odborne na štúdium na vysokých školách s umeleckým zameraním.

Štatutárny orgán: riaditeľ školy, ktorého do funkcie menuje a odvoláva zriaďovateľ.

Vedúci zamestnanci školy: Karol Hromádka – riaditeľ školy

Mgr. Daniel Marček – zástupca riaditeľa školy

Rada školy: predseda: PaedDr. Ján Pečeňák

členovia: Mgr. Jana Bartáková, Ing. Eva Blšáková, Klára Hromádková, Ing. Róber Kudla, Mgr. Boris Let-

trich, Ing. Lubomír Mráz, Jozef Murin, Ing. Dalibor Pelach, JUDR. Rastislav Plutinský, MUDr. Juraj Štefák

Umelecká rada školy: predseda: Klára Hromádková

členovia: Mgr. Daniel Marček, Mgr. Lenka Babinská, Mgr. Jana Bartáková, Janka Hromádková, Peter Kučka, Anna Murinová, Anna Psotová, Veronika Škyrová

Zoznam študijných oborov: hudobný, výtvarný, tanečný

5.3 Nosné projekty školy a prezentačné aktivity

Medzi nosné prezentačné projekty školy patria:

Hudobný Festival Ivana Ballu FIB – zaradený do umeleckých súťaží MŠ SR (Ministerstva školstva SR) povýšený na medzinárodný. Je to sled hudobných koncertov a súťaží s medzinárodnou účasťou, usporiadaných každoročne posledný májový týždeň. Delí sa na hudobné súťaže: Klavírna Orava, Mladí gitaristi a Husľové talenty. Festivalu sa pravidelne zúčastňujú renomovaní koncertní umelci.

Inšpirácie – výstava usporiadaná pravidelne v mesiaci november v spolupráci s Občianskym združením Inšpirácie a Oravským kultúrnym strediskom v D. Kubíne. Uskutočňuje sa v rámci grantového programu Šanca pre všetkých, ako medzinárodná prehliadka výtvarnej tvorby amatérov (aj s prizvaním profesionálnych výtvarníkov) z Oravy a Turca. Tradične sa na nej prezentujú všetci pedagógovia výtvarného odboru, poslucháči štúdiá dospelých a niektorí žiaci II. stupňa štúdiá.

Ostatné prezentačné aktivity

Väčšina ostatných prezentačných aktivít spadá do regionálneho charakteru. Škola sa pravidelne podieľa na sprievodnom programe Hviezdoslavovho Kubína (celoslovenská recitač-

ná súťaž), Kubínskeho jarmoku (miestne regionálne slávnosti), pravidelne organizuje benefičný Koncert pre nemocnicu v mesiaci november, pravidlom sú taktiež účasti na slávnostných Vianočných a Novoročných koncertoch. Škola taktiež zorganizovala „Koncert ako dar mestu Dolný Kubín“ , Deň otvorených dverí, Výtvarnú tvorivú akciu pre deti a zúčastnila sa tiež na množstve muzikantských podujatí, z ktorých najvýznamnejšie sú Podroháčske slávnosti

Zámerom školy je spolupráca na európskych projektoch s družobnou umeleckou školou v Rumunskom meste Giurgiu na putovných výstavách detského umenia v riečišti Dunaja a s hudobnou školou z poľského Sanoku na projekte hudobného festivalu umeleckých škôl euroregiónu Tatry.

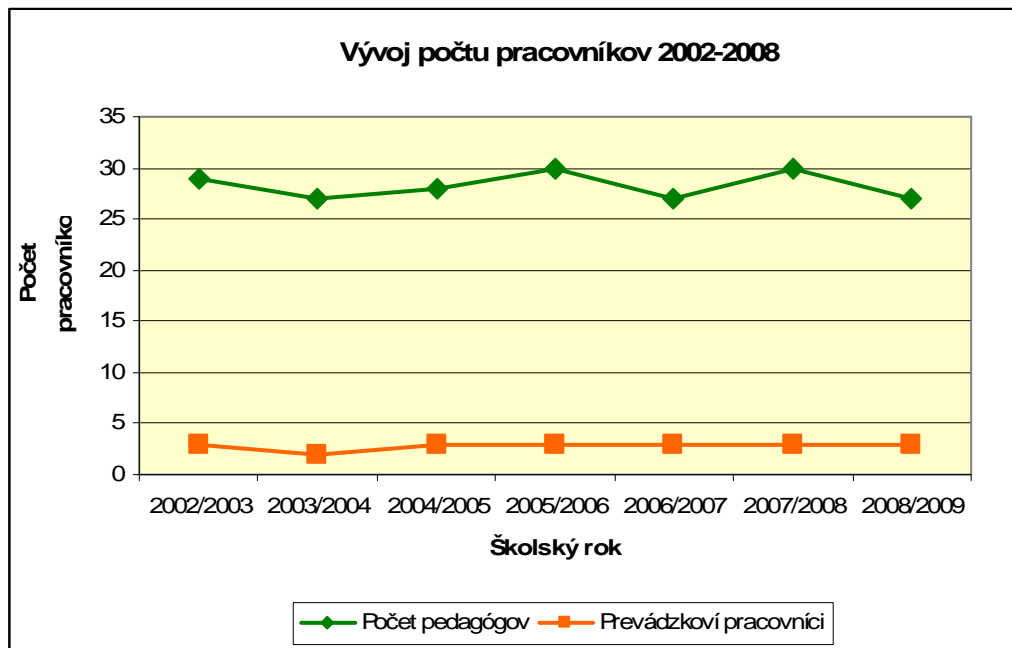
5.4 Zhodnotenie vývoja školy od získania subjektivity po súčasnosť

Tabuľka 1: Vývoj školy za roky 2002-2008 [vlastné spracovanie]

| Školský rok | 2002/2003 | 2003/2004 | 2004/2005 |
|---------------------------|---|--|--|
| Počet žiakov | 683 | 762 | 741 |
| Počet pedagógov | 29 | 27 | 28 |
| Prevádzkoví pracovníci | 3 | 2 | 3 |
| Prezentácia školy | FIB – MEDZ. Inšpirácie 2002 – výstava výtvarníkov Zachráň Zem – MEDZ. Hrady a zámky Slovenska 2003 Výtvarný Ružomberok 2003 Open doors- výtvarná výstava ROM Dieťa a pes PL Bohúňova paleta Lidice 2002- CZ Kôň –SLO | FIB – MEDZ. Inšpirácie 2003 – výstava výtvarníkov Farby Európy Rozprávkový hrdina Hra – SWE Open doors- výtvarná výstava ROM Dieťa a pes PL Everyday life MEDZ Výtvarné spektrum Bienále fantázie | FIB – MEDZ. Inšpirácie 2004 – výstava výtvarníkov Bienále grafiky MEDZ Požiarnici PL Bohúňova paleta Lidice 2004- CZ Zátišie – SLO |
| Problémy | zlý technický stav budovy | zlý technický stav budovy | technický stav budov |
| Riešenia | oprava striech renovácia omietok odstránenie plesne vymaľovanie vnút. priestorov | zlepšenie a vybavenie nových priestorov nadobudnutie nových priestorov | oplotenie areálu budovy rekonštrukcia fasád oprava klavírnej mechaniky ladenie nástrojov |
| Perspektívne zámery školy | Účasť Johna Duarte – na FIB 2004 Prezentácia školy v médiách rozšírenie pedagog. Kolektívu Vytvorenie literárno-dramatického oboru | FIB – MEDZ. 10. ročník | FIB – MEDZ. súbor ľudovej hudby rozšírenie pedagog. Kolektívu Zabezpečenie PC |

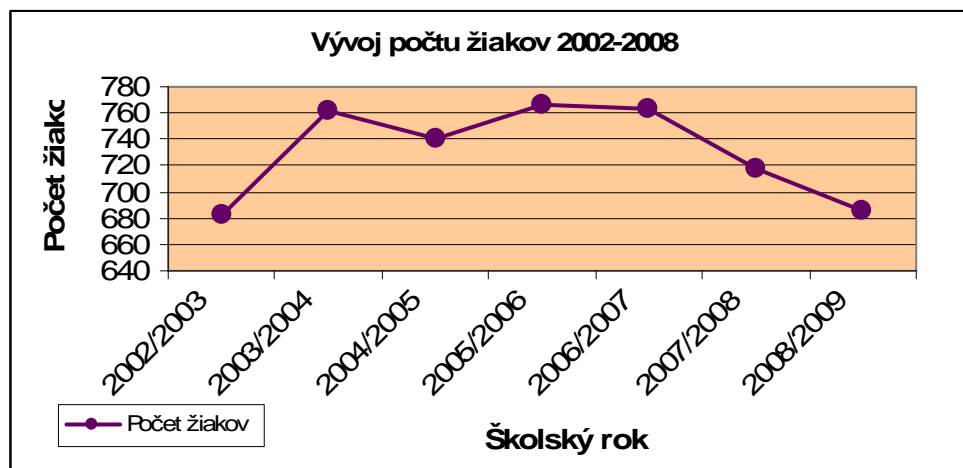
| Školský rok | 2005/2006 | 2006/2007 |
|--------------------------------|---|--|
| Počet žiakov | 767 | 763 |
| Počet pedagógov | 30 | 27 |
| Prevádzkoví pracovníci | 3 | 3 |
| Prezentácia školy | FIB - MEDZ. Inšpirácie 2005 - výstava výtvarníkov Bienále fantázie Bohúňova paleta Open doors- vý- tvárná výstava ROM Lidice 2005- CZ Zátišie - SLO Vianočná pohľadni- ca Výtvarný Ružombe- rok Vždy zelené, vždy modré - PL | FIB - MEDZ. Inšpirácie 2006 - vý- stava výtvarníkov Bohúňova paleta Art drawing children - EG, MEDZ. Bienále fantázie Lidice 2006- CZ Vianočná pohľadnica regionálne súťaže |
| Problémy | Pre výučbu nevy- hovuje 10 tried | priestorového char. |
| Riešenia | nová učebňa vý- tvarníkov rekonštrukcia scho- dišťa a toaliet maľovanie okien | vymaľovanie tried rekonštrukcia priesto- rov výtvarného oboru |
| Perspektívne záme- ry školy | FIB - MEDZ. zakúpenie digitál- neho organu - orga- nová výučba vybudovanie amfi- teátra udržanie 700 -760 žiakov | FIB - MEDZ. vybudovanie amfite- átra udržanie 700 -760 žiakov |

| Školský rok | 2007/2008 | 2008/2009 |
|---------------------------|--|--|
| Počet žiakov | 717 | 685 |
| Počet pedagógov | 30 | 27 |
| Prevádzkoví pracovníci | 3 | 3 |
| Prezentácia školy | FIB - MEDZ. Inšpirácie 2007 - výstava výtvarníkov Bohúňova paleta Bienále fantázie Čarovná flauta Dance Rose Vianočná pohľadnica Kesel Dance CUP regionálne súťaže Vždy zelené, vždy modré - PL | FIB - MEDZ. Inšpirácie 2008 - výstava výtvarníkov Bohúňova paleta Čarovná flauta Bojnická perla Dance Rose Lidice 2008- CZ Vianočná pohľadnica regionálne súťaže Vždy zelené, vždy modré - PL |
| Problémy | Pre výučbu nevyhovuje 9 tried | priestorového char. |
| Riešenia | rekonštrukcia sociálneho zariadenia rekonštrukcia vnútorných priestorov | Vytvorenie kancelárie pre administr. Pracovníka rekonštrukcia vnútorných priestorov |
| Perspektívne zámery školy | FIB - MEDZ. stabilizácia personálneho obsadenia vo výučbe nový spôsob projektovej výučby | FIB - MEDZ. stabilizácia personálneho obsadenia Vysoká úroveň nových projektov |



Graf 2: Vývoj počtu pracovníkov 2002-2008

Ako vidíme podľa grafu č. 2, počet pracovníkov sa v jednotlivých rokoch výrazne nelíši.



Graf 3: Vývoj počtu žiakov 2002-2008

Bohužiaľ ale počet žiakov je v jednotlivých rokoch dosť rozdielny. Radikálny úpadok žiakov nastal v roku 2007, kde je rozdiel o 46 žiakov, a hneď ďalší rok nastal pokles o ďalších 32 žiakov.

6 VYBRANÉ ANALÝZY

6.1 Analýza makroprostredia – PEST analýza

Makroprostredie odráža základné trendy vývoja celej spoločnosti. Sú to teda vplyvy ekonomické, politické, sociálne + demografické, a technologické. Makroprostredie sa vyznačuje tým, že sa neustále dynamicky mení. A väčšina vplyvov z makroprostredia školy je neovplyviteľná. Vzhľadom k tomu, že školy nemajú žiadnu alebo len veľmi obmedzenú možnosť ovplyvňovať svoje makroprostredie, mali by vo vlastnom záujme rozpoznať jeho základné smery, predvídať možné zmeny a prispôbiť sa im. [15]

6.1.1 Sociálne vplyvy

K sociálnym faktorom priradujeme aj demografické, ktoré výrazne ovplyvňujú činnosť škôl. Na základe nich musia školy venovať viac pozornosti rozdelením cieľového trhu podľa veku a pohlavia. Sledovanie demografických trendov by malo byť súčasťou marketingového riadenia školy.

Taktiež tu patria kultúrne vplyvy, ktoré vyplývajú z hodnôt, zvykov, prístupov a preferencií, obyvateľstva určitej oblasti. Vedľa konzumného spôsobu života, ktorý sa, bohužiaľ, stáva pre väčšinu obyvateľov cieľom, a zmyslom ich života, sa prejavujú hlavne u mladých ľudí posuny v ich hodnotovom rebríčku.

Poznanie týchto kultúrnych a sociálnych vplyvov je pre vedenie škôl preto dôležitým predpokladom úspechu prevedenie každej zmeny.

6.1.2 Ekonomické vplyvy

V SR tvoria výdavky na školstvo a vedu iba 3,7% HDP, kým priemer v EÚ je 6,3 % HDP. Priemerná mzda v školstve, ktoré má zo všetkých odvetví národného hospodárstva najviac vysokoškolsky vzdelaných pracovníkov, je druhá najnižšia (po rezorte poľnohospodárstva a lesníctva) a v rokoch 1994 až 1999 zaostáva za priemernou mzdou v národnom hospodárstve o 13 až 17 %, pričom trend zaostávania sa neustále prehľbuje. [18]

Školy vyvíjajú svoje aktivity a rade miest a regiónov jedného štátu, ale ekonomické podmienky v nich sú rozdielne.

6.1.3 Politické a legislatívne vplyvy

Hlavným podkladom pre fungovanie škôl je samozrejme Školský zákon. Ďalším obmedzením sú nariadenia zriaďovateľa - Ministerstva školstva, prípadne obce. V tržnej ekonomike platí zásada, „Kto platí, ten rozhoduje“. Miera centralizácie je rozhodujúcim faktorom pre uplatnenie marketingovej filozofie v riadení škôl. [15]

6.1.4 Technologické vplyvy

Od industriálnej spoločnosti nastal prechod k informačnej, učiacej sa spoločnosti, v ktorej rozhodujúcim zdrojom vývoja nie je kapitál, ale informácie.

Tabuľka 2: PEST analýza

| Politické a legislatívne | Sociálne faktory |
|---------------------------------------|--|
| Vzdelávacie inštitúcie | Popularita školy |
| Zbierka zákonov, hlavne školský zákon | Popularita odborov |
| Politický dôraz na vzdelávanie | Ocenenia/ Výsledky školy |
| Stabilita vlády | Mobilita obyvateľstva |
| | Spoločenský prístup ku vzdelávaniu |
| | Hodnotový rebríček |
| Ekonomické | Technologické |
| Vývoj HDP | |
| Priemerná mzda | Vybavenie učební |
| Nezamestnanosť | Využívanie vybavenia učiteľmi/ žiakmi |
| Zárobková činnosť školy | Miera zastarávanie technológií |
| Kurzy/ školenia | Vplyv technológií na výukové metódy a prístupy |
| Nezamestnanosť | |
| Životná úroveň | |

6.1.5 Konkurencia

Trh škôl je dynamický a neustále sa mení. Možnosť ovplyvniť chovanie konkurencie školou existuje, ale je veľmi obmedzená. Rozhodovanie vedenia školy je v každom prípade determinované aktivitami konkurencie. Školy si konkurujú v získaní zdrojov potrebných pre ich prežitie a rozvoj. Jedná sa predovšetkým o:

- získanie žiakov resp. študentov v potrebnom množstve a kvalite,
- získanie kvalitných pedagógov, či už absolventov alebo skúsených učiteľov
- získanie finančných prostriedkov (priazeň zriaďovateľa pri stanovení rozpočtu školy, získanie grantov, priazeň sponzorov, napojenie na medzinárodné projekty EU atd.)
- získanie kladnej pozornosti a hodnotenia verejnosti (goodwill).

Previs ponuky nad dopytom zo strany žiakov vytvára silné konkurenčné prostredie, kedy sa vedenie školy snaží ponúknuť žiakom/študentom nielen študijné programy podľa ich záujmu a potrieb, ale zamýšľa sa aj nad kvalitou svojej ponuky. Uvedomuje si, že hlavnými aktivitami vzdelávacej inštitúcie v konkurenčnom prostredí sú kvalita vzdelávacieho programu, jeho výnimočnosť, reputácia, a kvalitní študenti a pedagogický zbor. [15]

6.2 SWOT analýza

Táto analýza spočíva v rozbere a hodnotení súčasného stavu spoločnosti (vnútorné prostredie) a súčasnej situácie okolia firmy (vonkajšie prostredie). Vo vnútornom prostredí hľadá a klasifikuje silné a slabé stránky spoločnosti, zatiaľ čo vo vonkajšom sa zaoberá príležitosťami a hrozbami pre spoločnosť.

V rámci SWOT analýzy je vhodné hľadať vzájomnú synergiu medzi hrozbami a slabými stránkami, príležitosťami a silnými stránkami. Táto synergia potom môže byť použitá pre stanovenie stratégie a rozvoja spoločnosti. [14]

6.2.1 Silné stránky:

- + dostupnosť a poloha
- + nízka konkurencia (1 škola)
- + každoročné usporadúvanie medzinárodnej súťaže (spolupráca so zahraničím)

- + profesionálny učiteľský zbor
- + plnenie výukových plánov
- + ochota učiteľov sa ďalej vzdelávať, a ich kreativita

6.2.2 Slabé stránky:

- viac budov školy (nespojité areál)
- málo vyučujúcich
- nejaský cieľ managementu / chýbajúce vízie, chybné a nedostatočné plánovanie
- chýbajúci investori – nedostatok finančných prostriedkov
- chýbajúca jasná organizačná štruktúra
- znižujúca sa motivácia pracovníkov
- absencia viditeľnosti / prezentácie školy
- chýbajúca komunikácia s verejnosťou a blízkym okolím školy

6.2.3 Príležitosti:

- vybudovanie umeleckej knižnice
- vytvorenie kvalitných webových stránok
- otvorenie štúdia pre dospelých / večerná škola
- zjednotenie školských priestorov
- zvýšenie propagácie školy – pritiahnutie investorov
- čerpanie dotácií z fondov EU
- prezentácia výsledkov vzdelávania
- udržiavanie spätnej väzby s absolventmi školy
- skvalitnenie poskytovaných informácií (pravidelnosť aktuálnych informácií pomocou webových stránok, osobná komunikácia s rodičmi nadaných detí, neosobná prezentácia atď.)

6.2.4 Hrozby :

- odchádzanie žiakov ku konkurencii - pokles počtu žiakov
- odchod vyučujúcich
- vzrastanie sily konkurencie
- zhoršenie pracovných vzťahov
- problémy financovania
- nezáujem meniť štýl/ spôsob výučby a prispôbovať sa požiadavkám žiakov
- nízka pôrodnosť / vymieranie populácie



Obrázok 6: Vzďialenosť medzi 2 pracoviskami školy [13]

K najlepším silným stránkam patrí samozrejme hlavne dobrá poloha, čím som myslela hlavne to, že v okolí je dosť menších obcí, z ktorých dochádzajú študenti. Aspoň malá snaha sa zviditeľniť je prenesená hlavne na každoročné usporadúvanie medzinárodnej súťaže FIB (Festival Ivana Ballu). Rozvíjanie silných stránok sa prelína do príležitostí, ktoré sa dajú dosiahnuť aj vďaka profesionalite vyučujúcich. K väčšiemu zviditeľneniu školy by mohli prispieť kvalitné webové stránky, ktoré môžu zabezpečiť väčší záujem o školu, väčší

prístup informácií jak pre študentov tak pre potenciálnych investorov. V dnešnej dobe kvalitné webové stránky úplnou samozrejmosťou. Prostredníctvom nich môže škola udržiavať spätnú väzbu s absolventmi školy, pritiahnúť investorov, uskutočňovať zápis, či prezentovať iné informácie, plány, projekty, a rozvíjať tak Public Relations.

To, čo naopak môže odradiť súčasných a potenciálnych študentov, je hlavne nespojitý areál školy a nedostatočná prezentácia a komunikácia školy s verejnosťou. To odrádza aj potenciálnych investorov, ktorí nevidia tú príležitosť návratnej investície. To môže viesť ku odchodu kvalitných vyučujúcich, postupnému ubúdaniu študentov a vzrastanie sily konkurencie.

6.3 Dotazníkové šetrenie

V tomto dotazníku bola analyzovaná súčasná marketingová situácia Základnej umeleckej školy Ivana Ballu v Dolnom Kubíne. Dotazník sa skladal z 10 uzavretých otázok. Jedenásta otázka bola otvorená a jej vyplnenie záležalo na respondentoch, ako odpovedia na predchádzajúcu otázku.

6.3.1 Ciele analýzy

Hlavným cieľom bolo zistiť súčasnú situáciu, či sa vyskytujú nejaké problémy, aké problémy považujú samotní zamestnanci za najdôležitejšie.

6.3.2 Plán analýzy

Tento výskumný projekt pochádza z dotazníku, ktorý som zostavila a rozdala respondentom (zamestnancom školy) v tlačenej papierovej forme.

6.3.3 Technika zberu dát

Dotazník som začala predstavením seba a uvedením základným údajov, to znamená, kvôli čomu predkladám pred zamestnancov daný dotazník, k čomu bude slúžiť a dôvod, prečo si myslím, že by ho mali vyplniť. Samozrejme nechýbalo tiež pripomenutie, že odpovede nebudú zneužitá a budú slúžiť len a výhradne k spracovaniu praktickej časti mojej diplomovej práce. Otázky osobnejšieho charakteru, ktoré obvykle bývajú v dotazníku na konci som nezahrnula, aby som nezaskočila respondentov a neodradila ich dôveru, aby sa necítili prezradení. Zároveň si myslím, že v tomto dotazníku by nemali opodstatnenie. Pri vyplňo-

vaní dotazníků som nebola prítomná, vzhľadom na to, že rozoslanie, vyplňovanie a následné zozbieranie trvali celkom 4 týždne. Dotazníky boli poslané poštou splnomocnenej zamestnankyni školy, ktorá dotazníky rozdala spoločne s inštrukciami, ktoré respondenti našli aj v samotnom dotazníku, a následne ich potom aj zozbierala.

6.3.4 Výberový súbor a zdroje dát

Výskum prebiehal priamo v umeleckej škole, kde boli rozdane dotazníky zamestnancom školy. Z 23 zamestnancov sa výskumu zúčastnilo 20, a návratnosť bola 100%. Metóda zberu dát je zber primárnych kvalitatívnych dát, ktoré som získala vlastným výskumom z externých zdrojov.

6.3.5 Časový harmonogram

Časový harmonogram závisel hlavne na dobe zostavení otázok a celkového dotazníku, a taktiež ochote a rýchlosti respondentov odpovedať na položené otázky. Trvanie všetkých častí dotazníkovej analýzy ja znázornené v tabuľke č 3. Dôvod, prečo rozoslanie, vyplnenie a zozbieranie dotazníkov trvalo dohromady 4 týždne je aj ten, že niektorí zamestnanci sú externí, preto bolo vyplnenie a vyzbieranie dotazníkov časovo náročnejšie.

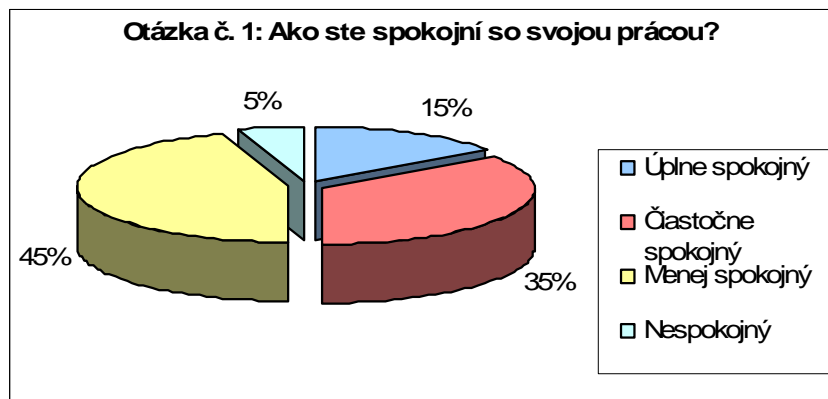
Tabuľka 3: Časový harmonogram dotazníkového prieskumu

| Týždne/činnosť | 1. týždeň | 2. týždeň | 3. týždeň | 4. týždeň | 5. týždeň | 6. týždeň |
|------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Vytvorenie dotazníkov | | | | | | |
| Rozoslanie | | | | | | |
| Vyplnenie respondentmi | | | | | | |
| Zozbieranie | | | | | | |
| Vyhodnotenie | | | | | | |

6.3.6 Analýza a spracovanie dát

Ako som spomínala respondentov bolo 20, z celkového počtu 23 zamestnancov. Účasť bola samozrejme dobrovoľná a návratnosť dotazníkov zúčastnených respondentov 100%-ná.

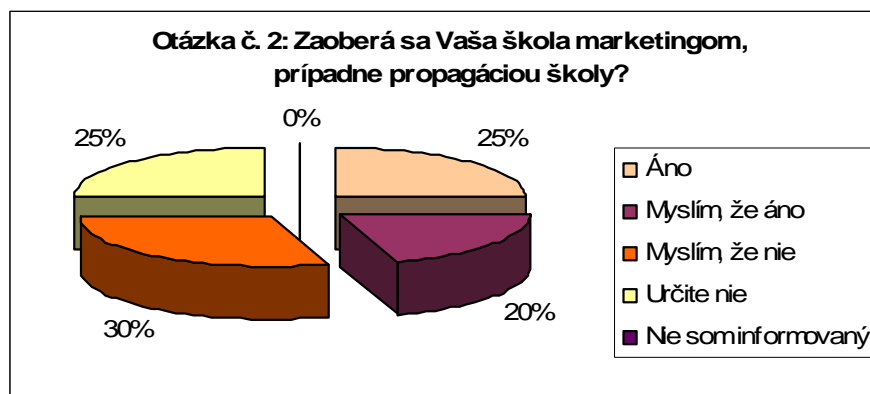
Dotazník som začala otázkou, ako sú respondenti spokojní so svojou prácou (či už pracovným prostredím, prac. náplňou či vybavením..). Odpovede znázorňuje graf č. 4.



Graf 4: Spokojnosť s prácou

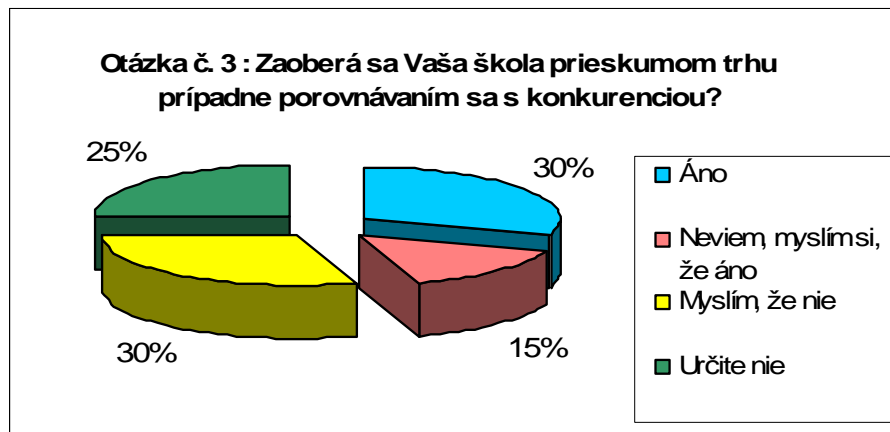
Otázkou som chcela poukázať na to, či sú zamestnanci spokojní so svojou prácou, pracovnou náplňou, obsahom, prostredím, ako sa im pracuje a ako sa cítia. Myslím si, že je to jeden z najdôležitejších faktorov pre vykonávanie práce, aby sa zamestnanci cítili príjemne a boli spokojní. Ľahšie tak znášajú zmeny a rôzne ďalšie prispôsobenia sa prostrediu. Bohužiaľ, je evidentné, že až 80% zamestnancov odpovedalo na túto otázku skôr záporne, než kladne.

Nasledujúca otázka bola priamo mierená na marketing školy.



Graf 5: Marketing, propagácia školy

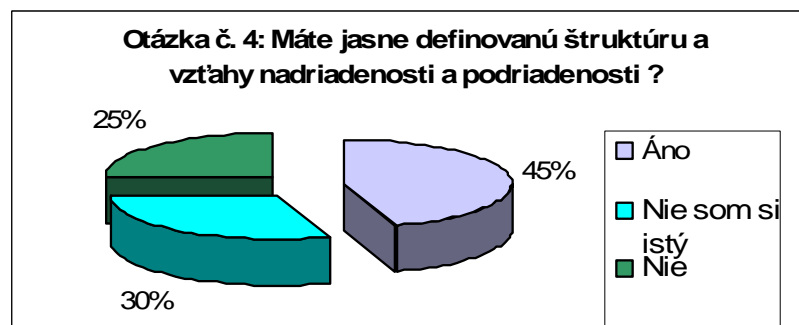
Nikto na túto otázku neodpovedal, že nie je informovaný. Odpovede boli takmer vyrovnané. Preto ďalšia otázka je veľmi podobná, a zasahuje tiež do marketingu. Bola mierená na porovnávanie s konkurenciou, zisťovanie, čo má konkurencia lepšie, a celkovým prieskumom trhu umeleckých škôl.



Graf 6: Prieskum trhu a konkurencie

45% respondentov odpovedalo na otázku skôr kladne, a zostávajúca väčšina, teda 55% je priklonená zápornej odpovedi.

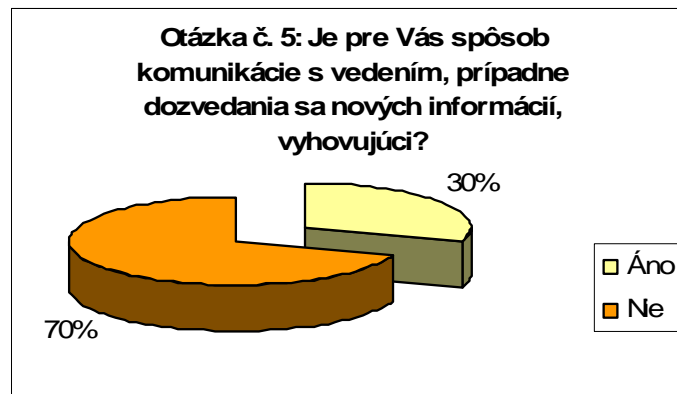
Otázka č. 4 bola zameraná na vnútornú organizáciu a štruktúru školy. Je to určitý druh vnútorného usporiadania školy, podľa ktorého by mali byť jasné kompetencie a zodpovednosti.



Graf 7: Štruktúra a vzťahy nadriadenosti

Väčšina respondentov sa prikláňa zápornej odpovedi, čo je rozhodne nesprávne.

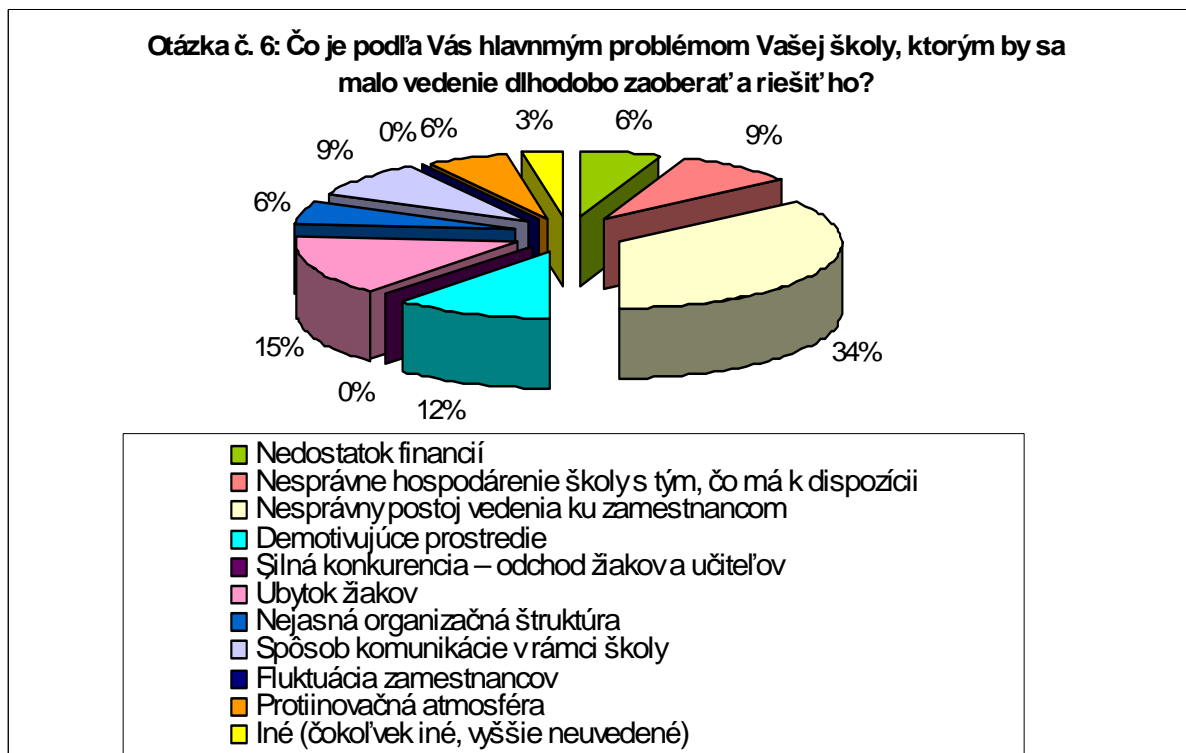
V poradí piata otázka sa týka spôsobu komunikácie s vedením a dozvedaním sa informácií. Komunikácie je najdôležitejším aspektom fungovania či už organizácie alebo vzťahov na pracovisku. Jej dôležitosť vidím ale tiež v tom, že dáva zamestnancom možnosť dozvedieť sa ako informácie, tak zároveň prispievať k fungovaniu školy, prejsť svoju spokojnosť či nespokojnosť, dávať námety na zlepšenie, možnosť vyjadriť svoj názor.



Graf 8: Spôsob informovania

U tejto odpovede sú percentá jednoznačné, a poukazujú na to, že zamestnanci nie sú informovaní dostatočne o dianí v škole prípadne mimo ňu, a nemajú tak možnosť sa podieľať na zásadných prípadne menej dôležitých rozhodnutiach.

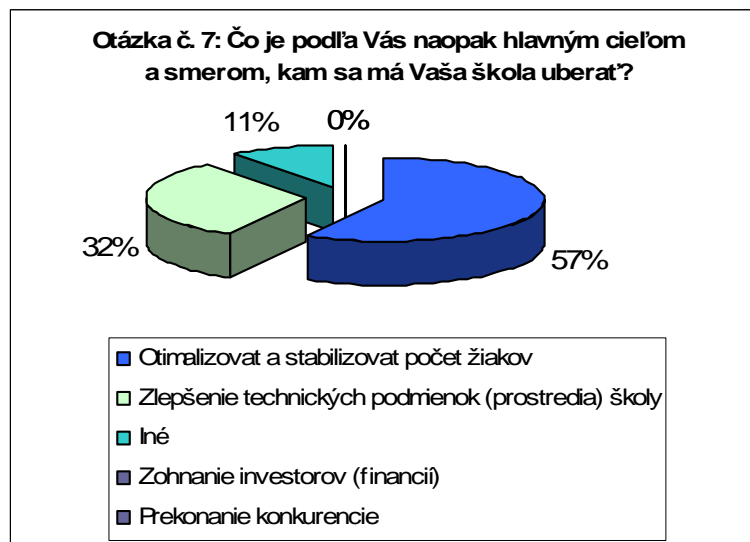
Šiestou otázkou som smerovala hlavne na to, čo respondenti (zamestnanci) vnímajú za hlavný problém školy, ktorým by sa malo vedenie zaoberať. U tejto otázky bolo povolené zaškrtnúť 2 odpovede. Výsledky sú znázornené na grafe č. 10.



Graf 9: Hlavný problém školy z pohľadu vnímania zamestnancov

Za najväčší problém vníma väčšina zamestnancov hlavne nesprávny postoj vedenia ku zamestnancom (čo už naznačuje predchádzajúca otázka týkajúca sa komunikácie). Hneď na druhom mieste v rebríčku označovaných problémov sa umiestnil úbytok žiakov. Ďalšie možnosti boli demotivujúce prostredie a vyrovnané skončili protiinovačná atmosféra, znova zmieňovaná komunikácia. Tu by som chcela podotknúť, že hlavným problémom školy z hľadiska vnímania zamestnancov teda nie je nedostatok financií (6%), či silná konkurencia (0%). Za iné boli vymenované diskriminačné problémy, podceňovanie a kritizovanie statusu zamestnancov.

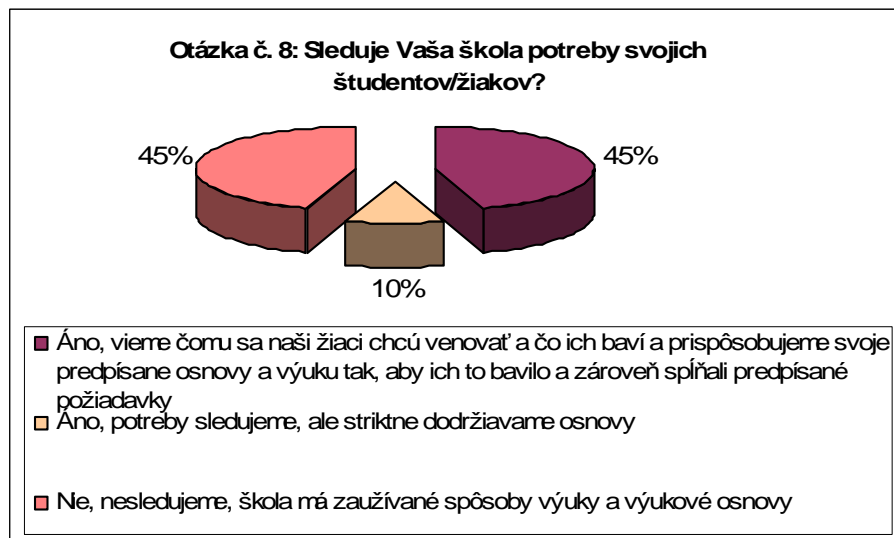
Otázka č. 7 je takmer opakom predchádzajúcej, avšak možnosti boli skrátené a globalizované, a nechala som viac priestoru zamestnancom vyjadriť svoj názor.



Graf 10: Hlavný cieľ a smerovanie školy

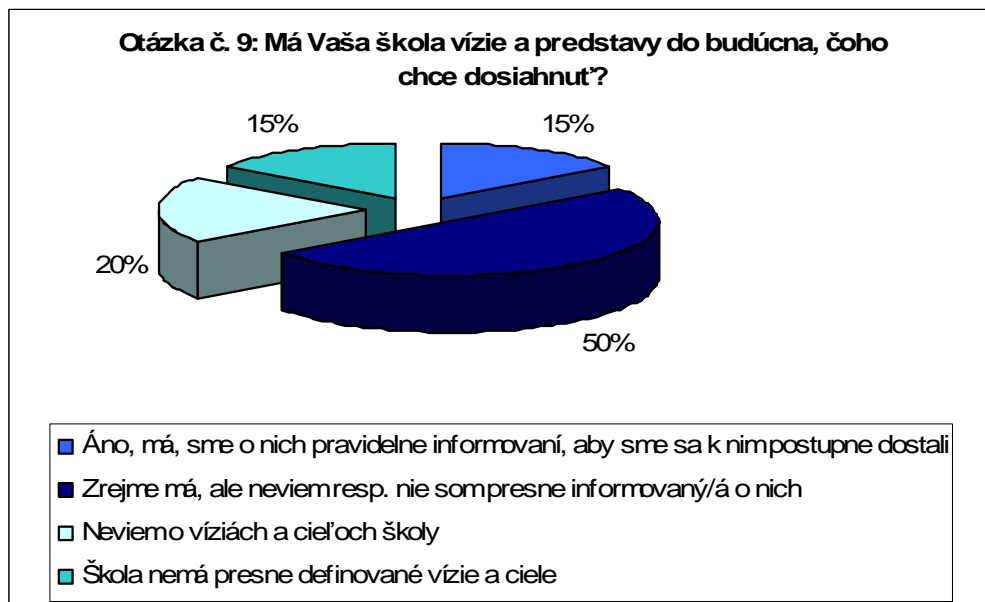
Otázka poukázala na to, že cieľom nie je prekonanie konkurencie, ani zohnanie investorov (financií). Nikto totiž neoznačil ani jednu z týchto dvoch možností. Touto otázkou sa mi potvrdilo, že hlavným problémom a zároveň jedným z hlavných cieľov, bude určite optimalizácia a stabilizácia počtu žiakov. Za „Iné“ respondenti označili komunikáciu, poznanie hlavných cieľov školy, postoj vedenia k zamestnancom a zmena učebných metód.

Ďalšia otázka narážala na flexibilitu a prispôsobovanie sa potrebám žiakov/ študentov.



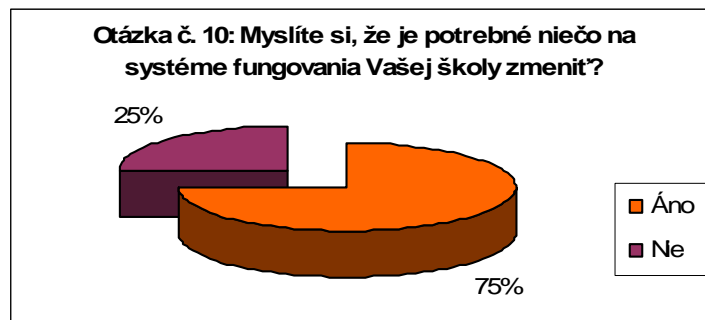
Graf 11: Sledovanie potrieb žiakov

Odpovede boli celkom vyrovnané. Jednoznačne neukazujú, aká metóda výučby prevažuje. Ukazuje ale na to, že metóda výučby nie je jednotná, preto nie vždy sú sledované a uspokojované potreby žiakov. Deviatá otázka bola zameraná na spoločné vízie školy a jej smerovanie.



Graf 12: Vízie školy

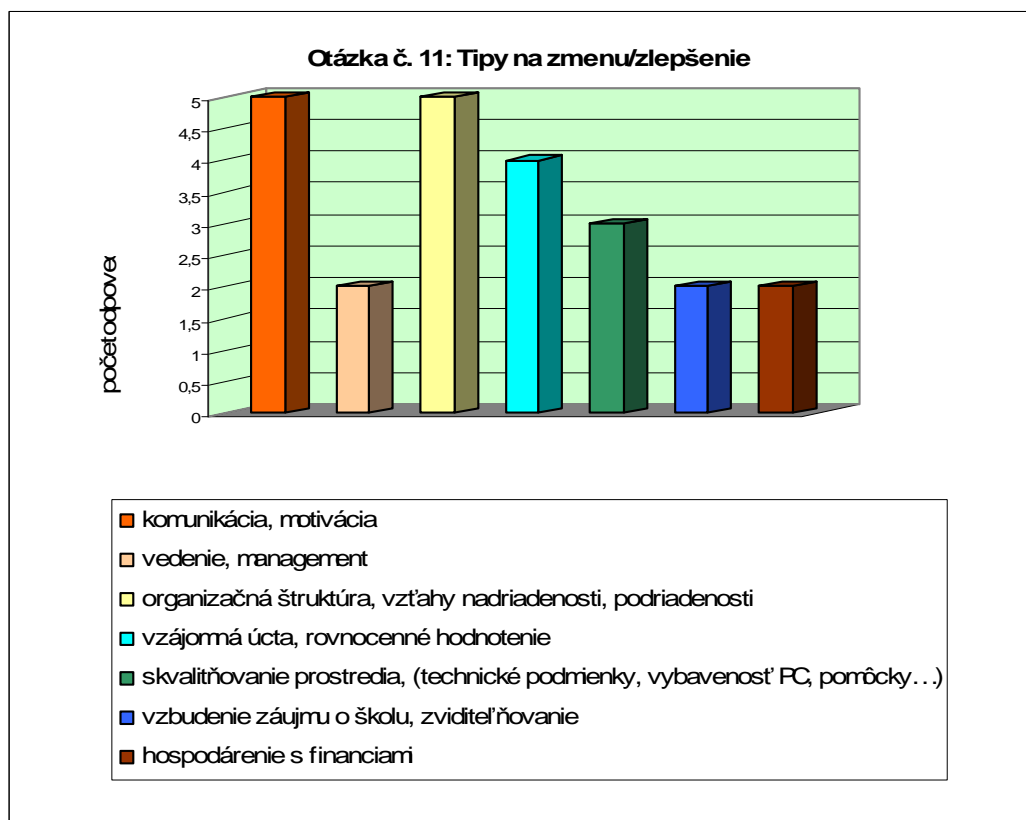
Prevažujú odpovede, ktoré sa opäť narážajú na nedostatok informácií, nevedomosť o nich, prípadne o presvedčenie, že škola nič takého nemá. Len malé percento (15%) respondentov odpovedalo jednoznačne kladne. Posledná „povinná“ otázka bola jednoznačne položená a vyjadrovala ochotu zmeniť súčasné fungovanie školy.



Graf 13: Potreba zmien na škole

Jednoznačných 75% odpovedalo kladne, teda zamestnanci by privítali zmeny na fungovaní školy a malo by zmysel ich zaviesť.

Záverečná jedenásta otázka sa odkazovala na predchádzajúcu – a síce, pokiaľ respondent odpovedal na otázku č. 10 kladne, vyplňoval (teda väčšina respondentov vyplňovala) u poslednej otázky čo by sa malo zmeniť, prípadne uvádzal akékoľvek námety či typy na zlepšenie.



Graf 14: Tipy/námety na zlepšenie

Tento graf som zostavila na základe zoskupení opakujúcich sa odpovedí. Ako môžeme vidieť najväčšie zastúpenie má organizačná štruktúra, kde boli zahrnuté aj vzťahy nadriadenosti a podriadenosti a taktiež komunikácia a motivácia vnútri školy. Znamená to, že zamestnanci chcú a stoja o zlepšenie informovanosti, pravidelného podávania informácií, chcú vyjasniť kompetencie a štruktúru školy, a doplniť chýbajúce vízie a ciele do budúcnosti, aby sa mohli na nich spoločne podieľať. Bolo tu tiež zmienené, aby hodnotenie a celková motivácia pracovníkov boli rovnocenné, aby nevznikali diskriminačné rozdiely a vedenie malo rovnaký prístup ku všetkým svojim podriadeným. Zamestnanci prejavili svoj záujem o skvalitňovanie výučby, a o väčšiu možnosť sebarealizácie.

6.3.7 Interpretácia výsledkov výskumu

Z hodnotenia dotazníkového výskumu vyplýva, že umelecká škola skutočne má problémy, ktoré vyplývajú nielen zo samotnej nespokojnosti zamestnancov so svojou prácou, ale taktiež s vnútorným usporiadaním školy, samotnou organizačnou štruktúrou, kde výrazne absentujú vyjasnené vzťahy nadriadenosti a podriadenosti, kompetencie a zodpovednosti. Taktiež zamestnanci pociťujú určitú diskrimináciu vo vzťahu k vedeniu, a chýba pravidelná informovanosť a jasné ciele a smerovanie školy. Marketingová stránka a stránka propagácie nie je pre školu prioritou, a moc sa nerieši. Rovnako ako zamestnanci vnímajú jeden z najaktuálnejších problémov stabilizáciu počtu žiakov, ktorý sa z roka na rok znižuje (viď. graf č.3).

Pozitívne na výskume je to, že zamestnanci majú záujem o zmenu, chcú zmeniť súčasné fungovanie, ktoré podľa nich nie je efektívne. Zhodli sa na problémoch, ktoré by malo vedenie riešiť a ktoré považujú za akútne (viď. hodnotenie otázky č. 11).

7 PROJEKT ZVIDITELNENIA A ZLEPŠENIA ORGANIZÁCIE ŠKOLY

7.1 Ciele

Na základe dotazníkového prieskumu sa budem v projektovej časti venovať zlepšeniu uvedených problémov, ktoré škola má, a urgentne potrebuje vyriešiť, aby mohla ďalej fungovať.

Cieľom tohto projektu teda bude riešenie ako vnútorných problémov týkajúcich sa štruktúry, komunikácie, inovácie, informovanosti, a taktiež zlepšenie imidžu školy, jej zviditeľnenie a celkové zlepšenie vonkajšieho postavenia v povedomí verejnosti.

Dielčie ciele:

- ✓ Stanovenie cieľov, smerovanie školy
- ✓ Vyjasnenie organizačnej štruktúry, miery zodpovedností a kompetencií
- ✓ Personálny audit „workflow“ – zmena direktívneho autokratického managementu
- ✓ Určenie administratívneho a personálneho pracovníka, ktorý by sa zaoberal potrebou prijímania nových pracovníkov a žiakov a optimalizáciou ich počtu
- ✓ Informovanie (ako vnútorné tak aj navonok s verejnosťou)
- ✓ Motivácia vyučujúcich a žiakov
- ✓ Zlepšenie vzťahov na pracovisku
- ✓ Vzbudenie záujmu o školu – zo strany potenciálnych študentov a ich rodičov a zo strany investorov.

7.2 Realizácia cieľov

7.2.1 Stanovenie cieľov, smerovanie školy

Vypracovanie vízie školy je základnou podmienkou pre stanovenie cieľov a smerovania školy. Vízia závisí na managemente školy, kam chce škola smerovať, čoho chce dosiahnuť. Pri stanovení cieľov by mala byť dodržaná metóda SMART (špecifický, merateľný, atrak-

tívny, relevantný, termínovaný). Špecifický znamená dobre opísateľný, merateľný je číselne vyjadriteľný, atraktívny, relevantný smeruje k dosiahnutiu účelu a termínovaný je časovo ohraničený. Z dotazníkového výskumu by to mohla byť optimalizácia počtu žiakov.

7.2.2 7P- Product (produkt)

Produktom je vzdelávacia ponuka školy. V prípade tejto umeleckej školy sa jedná o obory hudobný, výtvarný a tanečný. Celkom hudobná výučba má 4 oddelenia nástrojov, výtvarný obor nemá ďalšie členenie a tanečný obor je na tom rovnako.

Učebný plán, osnovy a profil absolventa tvoria jadro vzdelávacieho programu. To, čo školu môže odlišovať od konkurencie sú rozšírené vzdelávacie programy, ktoré spočívajú predovšetkým v prieskume spokojnosti študentov. V dotazníku bola práve položená otázka na prispôsobovanie sa potrebám žiakov (graf č.12), kde výsledok nebol výrazne rozhodujúci, čo znamená, že jednotliví vyučujúci to nemajú zjednotené a záleží na každom z nich, ako vedie výučbu. Zjednotenie pevne daných osnov a určenie percenta pohyblivosti (možnosti úprav a doplnenia a prispôsobenia) by bolo jedno z najdôležitejších priorít určenia „produktu“. Úlohou managementu by bolo tiež určiť štandardy – výstupy a ich hodnotenie (teda porovnávanie s požadovanou úrovňou) a to buď formou testov alebo skúšok. Takto by sa postupne formuloval profil absolventa, a zároveň by to slúžilo ako motivačná metóda ako pre študenta, tak pre vyučujúceho. [7]

7.2.3 7P- Price (cena)

Cena je jeden z najdôležitejších faktorov, obzvlášť u vzdelávania je to citlivou témou. Cena má totiž rôzny význam pre rôznych ľudí. Niekedy vyššia cena je známkou kvality, a niekedy naopak dokáže odradiť. Rovnako to platí aj pre nízku cenu. Hodnota vzdelávacej služby je daná pomerom medzi kvalitou a cenou. Kvalita je to, čo uznáva študent/zákazník. Hodnotenie ale je najobjektívnejšie až po skončení vzdelávacieho procesu, v priebehu štúdia sa totiž pohľad na cenu a kvalitu môže meniť.

Cena ale neznamená len školné, ale taktiež aj ostatné náklady (napr. štúdium v Bratislave a v Dolnom Kubíne bude nákladovo rozdielne).

Výšku školného si určuje škola sama. Záleží však od toho, či školné je nadnormatívny zdroj, alebo sa o túto čiastku znižuje výška normatívy.. Určite by však malo vychádzať

z cieľov školy a z jednotlivých programov resp. v akej fáze životného cyklu sa nachádzajú (zrelosť, úpadok...). Strop školného určuje jej zriaďovateľ (teda v tomto prípade mesto), a v rôznych oboroch je stanovená iná výška školného. Je to z dôvodu toho, že rôzne obory majú iné náklady na prevádzkovanie, materiál, pomôcky atď. Výška školného bola navrhnutá rodičom na stretnutí vedia školy s rodičmi, ktorí si školné odsúhlasili.

7.2.4 7P- Place (Miesto, distribúcia)

Miestom poskytovania vzdelávacích služieb je momentálne jedno hlavné stredisko, a druhé podporné.(vid' obr. č. 7). Príležitosťou do budúca je ako som už spomínala rozhodne zjednotenie týchto budov do jedného objektu.

Spôsob distribúcie je tradičný, prezenčný. Jedna z ciest na hľadanie novej pozície na trhu vzdelávacích služieb pri súčasnom poklese demografickej krivky pre veľa škôl práve v oblasti celoživotného vzdelávania. Distančná alebo kombinovaná forma štúdia v tomto prípade je nereálna.

Škola ale musí predovšetkým brať ohľad na podmienky daného programu. Aby boli splnené ako materiálne, tak kvalitatívne podmienky a mal daný program úspech.

7.2.5 7P- Promotion (komunikácia)

Informovanosť

Otázka informovania vnútorne v škole by nemala byť zas tak veľkým problémom. Bohužiaľ, v súčasnosti porady prípadne stretnutia vedenia so zamestnancami nie sú pravidelné ani nespĺňajú účel.

Vnútoraná informovanosť - moje doporučenie.

Porada by mala byť :

1. naplánovaná (stanovená na určitý termín)
2. časovo obmedzená
3. oznámená všetkým, ktorý sa jej majú zúčastniť
4. vopred známe a pripravené prezentované body
5. určený zapisovateľ

6. má jasný výsledok
7. písomne potvrdená

Vonkajšiu informovanosť som popísala v neskoršej projektovej časti venovanej press relations.

Logo

Druhá vec, ktorá ma napadla, bolo využívanie loga školy, ako svojej „značky“. Prezentovať sa ním. Popularizovať a stotožňovať sa s ním (obrázok č. 3). Všade, kde bude prezentované, bude pripomínať školu. Už vytvorené logo školy poukazuje na prvý pohľad kreativitu a vysokú úroveň výtvarného umenia na škole. Je ľahko zapamätateľné, a odlišiteľné. Bohužiaľ, škola toto logo nevyužíva na to, aby sa dostala do povedomia. Logo môže totiž slúžiť ako kvalitná reklama a jeden z najvýznamnejších marketingových nástrojov.

K celkovému vzbudeniu záujmu o školu by mohla prispieť taktiež vhodná marketingová komunikácia. Pre dosiahnutie cieľov som vybrala nasledovné typy:

- 1) webové stránky
- 2) sales promotion
- 3) press relations

Webové stránky

Súčasnú webovú stránku boli vytvorené v roku 2008, kedy ich tvoril jeden z vtedajších zamestnancov školy. Ich náhľad je v prílohe č 1.

Výhoda:

- existujú

Nevýhoda

- sú zastarané (posledná aktualizácia, teda deň vytvorenia - 24.1.2008)
- sú neprofesionálne (tvoril ich jeden zo zamestnancov, grafická a obsahová stránka sú nedostačujúce)
- nie sú členené, prílišná jednoduchosť, bezfarebnosť nepriláka a nezaujme

Kvalitná web stránka je významnou investíciou, preto sa berie ohľad na jej výšku, dobu návratnosti a riziko s ňou spojené. [21]

Výhody webových stránok

Medzi hlavné výhody určite patrí rozšíriteľnosť a priestor pre prezentáciu, ktorý nevyžaduje priamu návštevu. Stránky sú najviac prístupné 24 hodín denne.

Najdôležitejšie výhody:

- Celosvetová dostupnosť – na stránky je možné sa pozrieť odkiaľkoľvek a kedykoľvek
- Ľahko nájdené – cez katalógy a vyhľadávače (na základe zadaného príkazu)
- Interaktivita – stránky reagujú priamo na zadané podnety a požiadavky
- Ľahké a rýchle aktualizácie
- Rýchla komunikácia – umožňujú komunikovať prostredníctvom elektronickej pošty
- Ľahká navigácia – pomocou odkazov
- Priamy predaj – umožňuje nákup z E-hopu z pohodlia domova [9]

Nevýhody webových stránok

Aj keď sa to v súčasnosti berie ako samozrejmosť, ešte stále nemajú internet všetci. Prípadne s ním nevedia moc zaobchádzať.

Ďalšou nevýhodou môže byť fakt, že nikto nevie, ako sa dané stránky zobrazia užívateľovi. Záleží na monitore, veľkosti, farbách, prehliadači...). Nekvalitné webové stránky tiež môžu práce spôsobiť to, že uchádzača skôr odradíte, než prilákate.

Stránky je taktiež potreba aktualizovať, aby nezostarli a ponúkali vždy pravdivé a aktuálne informácie. [9]

Sales promotion

Sales promotion zahŕňa akékoľvek krátkodobé stimuly pre povzbudenie nákupu alebo predaja výrobku alebo služby.

Pre projekt tejto školy by som vybrala z tejto kategórie marketingovej komunikácie *zľavy*, *customer loyality program* a určite *darčeky*.

Zľavy a darčeky

Zľavy by boli pri prihlásení dieťaťa/ študenta na štúdium v umeleckej škole do určitého dátumu. Pre prvých 10-tich prihlásených by boli odmeny (napr. stojan na noty, výukové materiály, zľavy v hudobniách na nákup...) Z prihlásených žiakov kto by doviedol kamaráta by dostal tiež podobnú odmenu.

Zľava by mala byť tiež poskytnutá mimoriadne talentovanému žiakovi, ktorého rodičia si nemôžu dovoliť platiť školné. Ďalšia navrhovaná zľava by mohla byť napríklad pri štúdiu viacerých oborov, či nástrojov naraz.

Tiež ma napadlo, že pokiaľ žiak dlhodobo ochorie a nemôže navštevovať hudobnú výučbu napr. na mesiac, z dôvodu hospitalizácie, mal by mať tiež nejakú úľavu na školnom, prípadne by sa mu časť vrátila.

Určitou formou motivácie pre žiakov a zároveň možnosťou hudobného vzdelávania by mohlo byť usporiadanie školskej súťaže v najlepších talentoch. Jeden najtalentovanejší žiak by mal ako výhru polročné, prípadne ročné školné zdarma – tzv. vzdelávací poukaz. Bola by to motivácia ako pre žiakov, tak „lákadlo“ pre rodičov.

Customer loajality program

Cieľom je pritiahnúť určite čo najviac detí/študentov. Rodičia by určite uvítali zľavu, pre viac talentovaných detí v rodine. Tento vernostný program by fungoval teda tak, že teda študujú na hudobnej škole súrodenci, mali by mať tiež zľavu pre každé ďalšie prihlásené dieťa. Okrem toho by bolo určite efektívna možnosť pre rodičov si školné rozložiť na mesačné splátky. V súčasnosti totiž odvádzajú školné raz za pol roka.

Tento vernostný program sa dá aplikovať aj na zamestnancoch – ak by zamestnanec prihlásil na akýkoľvek odbor v rámci tejto umeleckej školy svoje dieťa, mal by úľavu na školnom ako vernostný bonus.

Public relations

Toto označenie pochádza z angličtiny a môžeme ho voľne preložiť ako vzťahy s verejnosťou. Sú to techniky a nástroje, pomocou ktorých inštitúcie alebo firma buduje a udržuje vzťahy so svojím okolím a s verejnosťou, zisťuje jej postoje a snaží sa ich ovplyvňovať. Jedná sa o dlhodobú a cieľavedomú činnosť, ktorá by mala mimo ostatného zaisťovať poskytovanie informácií verejnosti a zároveň získavanie spätnej väzby a ďalších informácií od verejnosti. Dôležitým aspektom PR je obojsmernosť komunikácie. PR sú dôležitou zložkou sociálnej komunikácie a kontroly. [8]

Doporučila by som preto pravidelne informovať verejnosť a pravidelne písať články do novín. Na to, aby prilákali nových žiakov, ktorých je z roka na rok menej, je potreba tiež preukázať, že súčasní študenti, ako aj škola, majú výborné výsledky na slovenských ako aj na európskych súťažiach. Tieto výsledky škola v skutočnosti naozaj dosahuje. Bohužiaľ, verejnosť o nich nevie. Rozhodne absentuje dostať sa do povedomia verejnosti práve skvelými výsledkami a kvalitou výučby.

7.2.6 7P- People (Ľudia)

Vyjasnenie organizačnej štruktúry, miery zodpovednosti a kompetencií

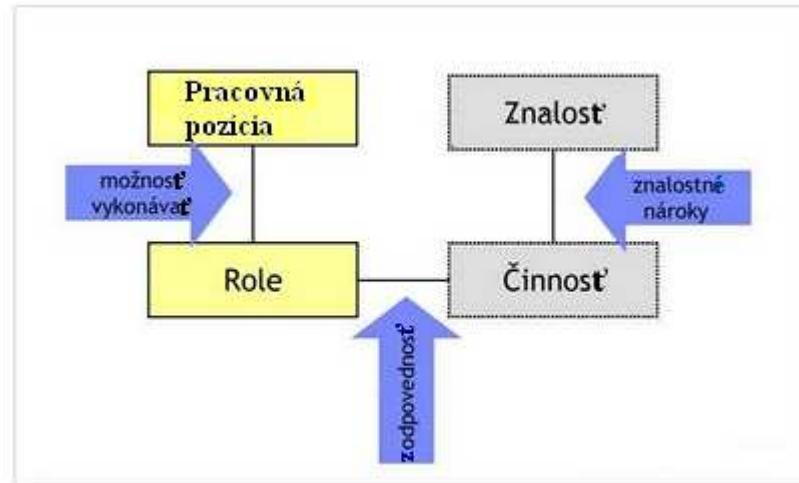
Organizačná štruktúra je znázornená v prílohe č. 2. Problémom je to, že nie sú v prvom rade vyjasnené ani kompetencie jednotlivých pracovníkov. Nie je jasne dané, kto sa má s akým problémom na koho obrátiť.

Túto optimalizáciu činností by vyriešil personálny audit, tzv. „workflow“. Jedná sa o schému prevádzania komplexnej činnosti, rozdelenej na jednoduchšie činnosti a väzby. [3]

Workflow je určený 4 zložkami:

- Úlohy – aktivity, ktoré musia byť predložené do podnikových cieľov
- Ľudia – vykonávajú úlohy

- Nástroje – všetko, čo umožňuje vykonávať a podávať výkon
- Údaje – vecné – o procese, o databáze, správy....



Obrázok 7: Personálny audit Workflow [3]

Procesne riadená spoločnosť využíva dynamické priradovanie rolí, kedy výkon role v príslušnom priebehu procesu môžeme priradiť viac ľuďom a vybrať tak pracovníka, ktorý spĺňa znalostnú požiadavku a je súčasne najmenej vyťažený. Tým sa zvyšuje flexibilita spoločnosť a vybrané organizačné usporiadanie nie je pre procesy prekážkou. [3]

Organizácia

Pracovník – je človek, ktorý je v nejakom pracovnom vzťahu (zamestnanec).

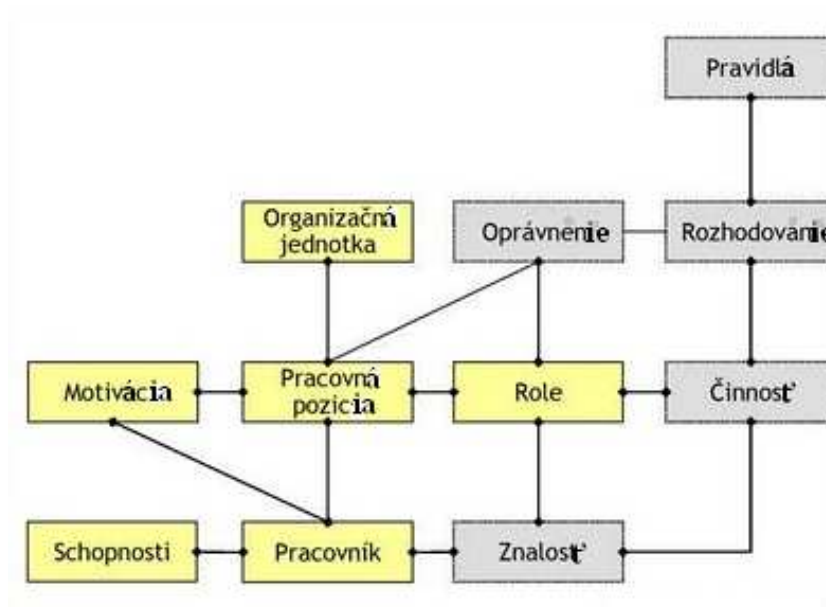
Pracovní pozícia – je pracovné miesto, ktoré je charakterizované pracovnou zmluvou, a môže byť typizované priradením určitej profesie, ktorá ho charakterizuje. Súbor týchto pozícií vytvára systematizáciu – teda požiadavky na personálne zaistenie. Pracovní pozíciu a zároveň pracovníka tiež charakterizuje priradený systém motivácie.

Organizačná jednotka – je súborom vybraných pracovných pozícií, z ktorých jedna súčasne túto jednotku tvorí aj vedie a riadi. [3]

Role – je určité očakávané chovanie v danej situácii. Pracovní rola je špecifickejšia, je charakterizovaná schopnosťou porozumenia časti procesu a jeho opakovaného a spoľahlivého vykonávania. Tomu odpovedajú jeho znalosti a schopnosti. Každá úloha má preto svoj znalostný profil. Použitím rolí sa špecifikujú právomoci, zodpovednosti, tak, aby bol dynamický systém pružný.

Vlastník procesu – operatívny „manažér“, ktorý je zodpovedný za dosahovanie cieľov procesu stanovených v stratégií.

Zákazník – vlastník naväzovacieho procesu, ktorý odoberá produkty daného procesu. Produktmi sa myslia



Obrázok 8: Vzťahy medzi pojmami auditu [3]

Oprávnenie – práve vymedzuje, aké kompetencie majú vlastníci procesu. S čím sa na koho obrátiť, aby nevznikla situácia, kedy nikto o ničom nerozhoduje a prípadne všetci sú zainteresovaní do všetkého.

Princíp zákazníka uplatňoval už Baťa, ktorý vzťahy medzi dielňami označil ako vzťahy ku zákazníkovi. To isté platí aj v tomto prípade. Všetci vlastníci procesov a podprocesov pracujú medzi sebou a vzťahy vnímajú ako ku zákazníkovi. Keď urobia chybu, ako keby ju urobili zákazníkovi. Keď spolupracujú a snažia sa hľadať čo najlepšie podmienky aby dosiahli čo najlepšieho výsledku, ako keby to robili pre zákazníka, aj keď je ich zákazníkom kolega. Takýmto spôsobom si medzi sebou nastavujú „pravidlá fungovania“.

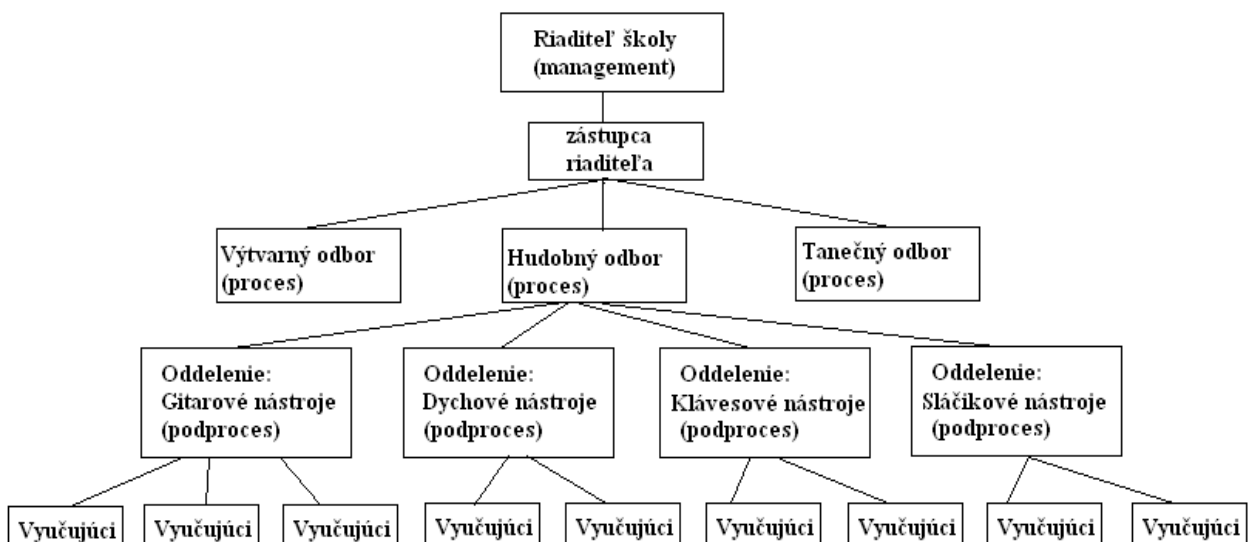
Každé oddelenie by malo svojho zástupcu, ktorý by zastupoval celé oddelenie a prezentoval názory a záujmy celého oddelenia. Týmto by sa zamedzilo na poradách prezentovať rôzne názory všetkých naraz, zabránilo by sa konfliktom a zbytočnému predĺžovaniu porád. Každý zo zvolených zástupcov by prezentoval názory celého oddelenia, prí-

padne zozbieraval podnety a pripomienky k vopred zverejneným bodom porady. Následne by ich v mene pracovníkov prezentoval a snažil sa tak ovplyvniť finálne rozhodnutie, prípadne prijímať a podávať výsledky rozhodnutí zas nazad svojim kolegom. [5]

Personálnym auditom by sa vyjasnili väzby medzi jednotlivými oddeleniami medzi sebou, vyjasnila by sa spolupráca, a taktiež spôsob vedenia. Z autokratického súčasného na demokratického. Hlavné rozdiely:

Autokratický – bez konzultácie, sám učiňuje rozhodnutia, a sám si za ne zodpovedá. Hodí sa ale skôr na krízový management. Nadriadený je sám na všetky rozhodnutia a za všetky si sám zodpovedá. Pracovník je obmedzený, obmedzená je jeho motivácia a nemá dostatok možností sa rozvíjať. [5]

Demokratický – znamená kooperatívny spôsob vedenia. Pracovníci majú možnosť sa voľne vyjadrovať k zadaniam, úkolom a cieľom, a zároveň je zachovaná autorita riadiaceho pracovníka, ktorý učiňuje konečné rozhodnutia. Je práve vhodný pre tento typ organizácie, pretože všetci sú tu profesionáli, kvalifikovaní pracovníci, ktorí vedia o svojej práci najviac. Nadriadený teda akceptuje svojich poriadeneých pracovníkov ako rovnocenných partnerov, dáva možnosť sa vyjadriť, ovplyvňovať záverečné rozhodnutie, ktoré učiňuje riaditeľ/manager, ale zároveň ho akceptuje. [5]



Obrázok 9 : Hierarchia procesov a podprocesov auditu workflow [vlastné spracovanie]

Fungovanie

Táto utvorená hierarchia a spolupráca funguje na základe dohôd.

Dohody sú:

- Písomné
- Uzatvárajú ich vždy 2 strany (proces- proces), (podproces – podproces), (proces – podproces), (riadenie – proces)
- Závazné, stvrdené podpisom oboch strán
- Jasné pre obe strany – vyplývajú z nich záväzky pre obe strany

Princípy dohôd spočívajú v týchto základných otázkach:

V čom spočíva zmysel môjho procesu/ podprocesu?

Čo na kvalitné vykonávanie svojho procesu/ podprocesu potrebujem a od koho?

Čo môžem urobiť pre to, aby tento proces bol vykonávaný lepšie?

Čo ja poskytujem iným procesom alebo podprocesom?

Dohody teda slúžia k tomu, aby sa vyjasnili najbližšie spolupracujúce väzby a zmenil spôsob riadenia. Ide o vzájomnú dohodu na základe princípu – čo ja môžem urobiť pre to, aby si ty dostal odo mňa čo potrebuješ, a tiež, čo ja potrebujem od teba na to, aby som splnil čo požaduješ. Vzájomná rovnocenná spolupráca.

Administratívny a personálny pracovník, prípadne kouč

V rámci vymedzovania kompetencií by sa mal určiť personálny a administratívny pracovník. V súčasnosti funguje len administratívny. Chýba bohužiaľ personálny, ktorý by mal na starosti vyhľadávanie a prijímanie nových pracovníkov a reguláciu a optimalizáciu počtu žiakov. Myslené je tým práve to, že by mal presne špecifikované požiadavky na kvalifikáciu pracovníkov, aby vedel naozaj vybrať toho správneho, začlenil ho do tímu a systému a následne dohliadal na správnosť práce.

Koučing môže používať každý. Hodí sa pre manažérov, podnikateľov, zamestnancov, ako aj pre pracovné tímy. Je to ideálna metóda predovšetkým v prípadoch, kedy cítime priestor

pre zlepšenie, ale nie sme schopní definovať, v čom je problém alebo prečo nevieme ako na to. [6]

Úlohou kouča je vlastne spracovávať výsledky personálneho auditu, hodnotiť ako fungujú väzby medzi jednotlivými oddeleniami. Prípadne sa ich snažiť napraviť. [6]

Motivácia

Audit workflow rieši práve aj túto otázku motivácie. Zmenu štýlu vedenia sa zamestnanci stávajú súčasťou riadenia školy, a rovnocennými partnermi, čo im dáva väčší pocit motivácie, keď si uvedomujú, že sú súčasťou tímu a podieľajú sa na riadení a rozhodovaní. Motiváciou pre vyučujúcich môže byť zisťovanie spätnej väzby od absolventov, rôznymi formami komunikácie, aby zistili, čo na výučbe bolo pre nich najviac prínosné, a čo by chceli vylepšiť. Táto spätná väzba sa môže uskutočňovať ako u konečných absolventov, tak po ukončení každého ročníku výučby. Pri zmienenom druhom spôsobe má vyučujúci možnosť poznať potreby svojich žiakov a prispôbiť im výučbu tak, aby ich zároveň bavila, a bola pre nich prínosná.

Motivácia žiakov spočíva hlavne v prispôbení sa ich požiadavkám. Bohužiaľ z dotazníku som nezistila, ako v skutočnosti prebieha výučba. Vyzerá to skôr na individuálnu záležitosť, a je otázkou, ktorým vyučujúcim a žiakom to v tej forme vyhovuje, alebo nie.

Predpísané osnovy sa určite musia dodržiavať, navrhovala by som ale prispôbovať sa z časti, aspoň malej, žiakom. Aby sa venovali práve tej hudbe, ktorú majú radi. V tom prípade by ich to na jednej strane bavilo, na druhej strane vďaka goodwillu (dobrého mena) pritiahlo ďalších záujemcov.

Zlepšenie vzťahov na pracovisku

Z dotazníkového šetrenia som mimo iných riešeným problémov registrovala tiež problém ohovárania, intríg a podobných zákerností medzi kolegami. Musím ale podotknúť, že spoločné akcie školy, vôbec neexistujú.

Teambuilding je jednou z najdôležitejších súčastí fungovania akejkoľvek spoločnosti či tímu, ktorý sa snaží dosiahnuť spoločný cieľ. Je dobré nájsť spoločnú aktivitu, ktorej sa zúčastnia všetci kolegovia a spolupracovníci a zároveň ju budú spoločne budovať. Naučia

sa tak spolupracovať mimo školu, kde prostredie, stres a ďalšie faktory ovplyvňujú ich chovanie. Teambuilding je práve o tom, stmeliť tím, vytvoriť mimofiremné prostredie, ktoré posilňuje tím. [19]

Význam teambuildingu:

- zlepšuje komunikáciu
- vznikajú nové väzby, či už sociálne alebo pracovné
- posilnenie organizačných schopností
- rozdeľovanie rolí
- dôvera voči ostatným
- efektivita – čo najviac odvedenej práce za čo najkratšiu dobu s maximálnym výsledkom
- posilňuje výrazne motiváciu zamestnancov
- posilňuje riadenie (management) a uľahčuje rozhodovanie [19]

Vytvorenie etického kódexu by po teambuildingu pripomínalo zamestnancom, že sú určité pravidlá slušnosti a smerovania školy, ktoré sa snaží škola dosiahnuť a každý sa na nich podieľa. Narušenie tímu spôsobuje narušenie väzieb medzi procesmi/ podprocesmi ale taktiež vytvára demotivujúce prostredie a nepriateľskú atmosféru, ktorá môže často vyvrcholiť zbytočnými konfliktami.

Vytvorenie takéhoto súboru pravidiel, ktoré vychádzajú zo základných princípov a hodnôt školy, môže pomôcť k zlepšeniu ako vnútorného, tak vonkajšieho prostredia. Kódex je písomný a záleží len na managemente, v tomto prípade riaditeľovi školy, či sa rozhodne kódex pripojiť k vnútorným nezáväzným pravidlám školy, alebo bude kódex súčasťou pracovnej zmluvy, a tak môže byť jeho nedodržiavanie sankciované. Formy sankcie môžu byť rôzne od finančných (zníženie osobného ohodnotenia), prípadne nehmotné (negatívna publicita, vylúčenie z tímu a pod.).

7.2.7 7P- Packaging (zostavenie balíku služieb)

Zostavenie balíku spočíva v napríklad zvýhodnení školného u štúdia viacerých programov, možnosť získať vyhraním školskej súťaže rok štúdia zdarma.

Balík môže ale spočívať už len v tom, že si tento program môže utvárať žiak čiastočne sám. Tým, že si spoločne s vyučujúcim vytvára do určitej miery osnovu, hrá a zaoberá okrem povinného študijného materiálu aj tým, čo ho baví. Vytvára si vlastný „balík“.

7.2.8 7P- Programming (vytvorenie záujmu)

Jedným z hlavných zmieňovaných problémov je, že škola v posledných rokoch stráca počet žiakov, a tým hodne vyučujúcich musí pracovať len na polovičný úväzok.

Ako pozitívnu vec na pokúšanie sa zviditeľnenia je to, že škola každoročne organizuje Deň otvorených dverí, kde sa môžu potenciálni záujemcovia pozrieť, ako funguje škola a systém výučby.

Určitou mierou na zvyšovanie povedomia o škole prispievajú aj pravidelné koncerty na rôzne výročia, významné dni, prípadne lokálne slávnosti. Bohužiaľ toto všetko sa deje v rámci jedného miesta, resp. mesta.

Riešením je ďalej prispôbovať sa požiadavkám študentov - urobiť si marketingový prieskum v zmysle, čo očakávajú, čo by chceli zmeniť, čo by chceli študovať. Určite by škole prospelo otvorenie ďalších oborov. Vzhľadom k tomu, že dramatický obor bol otvorený, a následne tiež zavretý, lepšie by bolo rozvíjať obor tanečný vrátane spoločenských tancov. Vyučujúceho spoločenských tancov nie je ľahké zohnať, preto by bolo vhodné si najat' profesionálneho „učiteľa tanca“ . Konkrétne Tanečná škola Maestro ponúka možnosti výučby tanca a dá sa „prenajať“ na výučbu. Dokonca niektoré dni dochádza do Dolného Kubína vyučovať deti na istej základnej škole, kvôli záujmu školy a rodičov.

7.3 Riziková, nákladová a časová analýza

Vzhľadom na to, že z dotazníku nevyplývalo, že by škola mala finančné problémy a vo výročných správach si takéto kalkulácie neevidujú, ťažko sa mi určuje, koľko financií im zostáva, koľko potrebujú na mzdy, koľko im prispieva štát, a koľko vyberú na školnom. Avšak audit workflow myslí aj na túto stránku.

Moje doporučení by spočívalo v prvom rade evidenciou mesačných nákladov, ako na mzdy, tak aj na akékoľvek iné výdaje (usporiadanie festivalu, prerábanie kúrenia či iné).

Ďalšie doporučení by vychádzalo z auditu workflow, ktorý myslí, aj na túto stránku. Spočíva v tom, že každé oddelenie by malo svoj vlastný „rozpočet“, s ktorým by muselo hospodáriť. Samozrejme mimo spoločných celkových výdajov týkajúcich sa prevádzkovania budovy, miezd atd.

Väčšina navrhovaných zmien sa skôr týka časového obmedzenia než finančných výdajov.

7.3.1 Časová analýza

Časovú analýzu som znázornila do nižšie zobrazeného harmonogramu.

Tabuľka 4: Časový harmonogram projektových činností

| školský rok | 2009/2010 | | | 2010/2011 | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------------|--------------|---|---|--------------|----|----|----|---|---|---|---|---|---|--|--|
| | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | | |
| Internetové stránky | [Green bar] | | | | | | | | | | | | | | |
| Zľavy, darčeky, výhody pre žiakov | [White bar] | | | [Orange bar] | | | | | | | | | | | |
| Audit | [Pink bar] | | | | | | | | | | | | | | |
| Etický kódex | [Cyan bar] | | | | | | | | | | | | | | |
| Porady | [Purple bar] | | | | | | | | | | | | | | |
| Teambuilding | [Teal bar] | | | | | | | | | | | | | | |
| Články do novín | [Red bar] | | | | | | | | | | | | | | |

Na nasledujúcom znázornení môžeme vidieť zodpovednosť za jednotlivé činnosti a ich popis.

Tabuľka 5: Popis činností

| Činnosť | Zahájenie | Opakovanie/priebeh | Ukončenie | Doba trvania | Zodpovednosť |
|-----------------------------------|-----------|-------------------------------|-----------|--------------|----------------------------------|
| Internetové stránky | 1.7.2010 | Aktualizácia podľa potreby | - | natrvalo | <i>Administrátor, management</i> |
| Zľavy, darčeky, výhody pre žiakov | 1.9.2010 | | 1.7.2011 | Celoročne | Uč. Zbor, management |
| Audit | 1.6.2010 | Rozdelený na etapy, kvartálne | 2011 | Celoročne | <i>Administrátor, management</i> |
| Etický kódex | 1.6.2010 | Aktualizácia podľa potreby | 2011 | natrvalo | Uč. Zbor, management |
| Porady | 1.6.2010 | Mesačne | 2010 | natrvalo | Uč. Zbor, management |
| Teambuilding | 1.6.2010 | Mesačne | 2010 | natrvalo | Uč. Zbor, management |
| Články do novín | 1.6.2010 | 2 týždenne | 2010 | Celoročne | Uč. Zbor, management |

Personálny audit som rozdelila na viac častí. V prvom rade je potrebná na to príprava. Prípravu by som časovo obmedzila na 6-8. mesiac 2010. Slúži na vyjasnenie väzieb, zistenie potrieb a súčasnej situácie. V priebehu prázdnin by sa spracoval výsledok, z ktorého by vyplynuli nedostatky a ďalší školský rok – od septembra 2010 by sa mohli začať uplatňovať nové princípy a dohody vzniknuté na základe výstupu auditu. Audit som naznačila, že trvá celý rok, a po príprave a výstupe nasledujú kvartálne kontroly dodržiavania výstupov.

Internetové stránky je potrebné aktualizovať čo najskôr, aby mohli byť použiteľné pre usporiadanie festivalu, zverejnenie informácií, podávanie prihlášok na ďalší školský rok a pod.

Zľavy a výhody pre žiakov začínajú novým školským rokom, z dôvodu toho, aby sa prispôbili počtu žiakov a rozpočtu, ktorý im bude pridelený.

Etický kódex spoločne s poradami a teambuildingom je potrebné zaviesť čo najskôr, aby mohli prispieť k efektívnejšiemu auditu a uvoľneniu atmosféry a väzieb medzi jednotlivými zamestnancami.

Články do novín by boli písané 2x týždenne. Upozorňovali by na dianie v škole, upútavali pozornosť a slúžili by ako podpora k webovým stránkam. Zároveň by upozorňovali na „rekonštruované“ webové stránky, kde si tieto uverejňované informácie môžu nájsť.

7.3.2 Nákladová analýza

Ako som už spomínala, väčšinu zmien som prispôbovala neznalosti zostávajúcich voľných finančných prostriedkov tak, aby výdaje na tieto zmeny boli čo najnižšie. [21]

Internetové stránky : štandardné ceny na tvorbu/ aktualizáciu internetových stránok sa pohybujú od 166€ do cca 34 000€. Cena sa odvíja od:

- Rozsahu webu
- Použitej technológie (Linux/ Windows)
- Kvality služieb (kvalita grafiky, kódu, prístup spoločnosti)
- Poskytovaného servisu a záruky
- Spôsobu spolupráce (vykonávajú sa len požiadavky klienta/ dodávateľ sám realizuje prieskumy, analýzy a poskytne klientovi ideálny návrh riešenia)
- Licencií na software (napr. CMS - administračný systém webu)
- Rozsahu programovania systémov na mieru
- Obsahu webu (príprava obsahu webu, práce grafika a kódera) [21]

Existuje množstvo variant, napríklad:

- **Web vizitka** - jednoduchá stránka s logom spoločnosti a základnými informáciami o spoločnosti: **100€ - 200€**
- **Informatívny web** - stránka s viacerými sekciami (napr.: úvod, produkty, profil, kontakt,...) a jednoduchým designom: **400€ - 800€**
- **Web s pokročilými marketingovými nástrojmi** – stránka s podrobnou ponukou produktov/ služieb + SEO, SEM, Copywriting, kvalitný design: **1000€ - 2000€**

Pre umeleckú by stačila možnosť informatívneho webu. Vzhľadom, že doména vytvorená a stránky sa nevytvárajú úplne nanovo, sadzba by bola čo najnižšia – okolo tých 400€. [21]

Úspešná a rentabilná webová prezentácia nie je jednorazový proces, ale kolobeh spolupráce. Pokiaľ si škola vyberie kvalitného dodávateľa, do tejto ceny sa dajú zahrnúť grafické práce, ako aj garantovanie návratnosti investície a ďalšej spolupráce. [21]

Personálny audit workflow by závisel na managemente spoločnosti, či by bola ochotná zaistiť školenie jednému zo svojich pracovníkov, ktorý by audit viedol a zároveň by administroval audit. Alebo by si na to najal firmu, ktorú by outsorcoval. Prvá varianta je pre školu finančne prijateľnejšia. (0 – 10 000€ pri outsorcingu)

Etický kódex, porady či teambuilding by nezasahovali do rozpočtu školy. Teambuilding by bol síce povinný, avšak „členské“ by si platili zamestnanci sami.

Články do novín sú otázkou, do akých novín bude chcieť škola inzerovať. Doporučila by som nielen miestne noviny, ale skôr regionálne týždenníky. Ak sa chce škola zviditeľniť mimo územia okresu, potrebuje písať skôr na regionálnej báze.

Kalkulácia :

400€ web

0-10 000€ audit

Článok v novinách - ako som zistila podľa údajov, škola má možnosť prispievať do miestnych novín bez platenia akýchkoľvek poplatkov. Je to v rámci prezentácie a propagácie školy. Mesto a región umožňuje túto príležitosť školám bez poplatkov. Škola už v minulosti pravidelne prispievala a prezentovala školu v novinách Orava –MY (regionálne noviny), Oravsko , Noviny Dolný Kubín.

7.3.3 Riziková analýza

Tabuľka 6: Hodnotenie činností podľa rizík

| Činnosť | Riziko pri nevyužití činnosti | Možný výsledok pri využití činnosti |
|--|-------------------------------|-------------------------------------|
| <i>Internetové stránky</i> | 3-4 | 4-5 |
| <i>Zľavy, darčeky, výhody pre žiakov</i> | - | 4 |
| <i>Audit</i> | - | 5 |
| <i>Etický kódex</i> | 3 | 3 |
| <i>Porady</i> | 3 | 4 |
| <i>Teambuilding</i> | 4 | 4 |
| <i>Články do novín</i> | 2 | 3 |

Znázornené riziko som hodnotila stupnicou 1-5, kde najvyššie číslo znamená najvyššie riziko, a číslo blížiacie sa k 1 zas znižujúce sa riziko. Tá istá stupnica platí u výsledku, pri využití činnosti, tam ale hodnotím kladný efekt pri využití činnosti, takže najvyššie číslo je teda najlepší očakávaný výsledok.

Internetové stránky – pri ich nevyužití si myslím, že bude sa riziko veľmi rýchlo zväčšovať. Preto som pri využití týchto stránok dala číslo až 4, pretože si myslím, že efekt to môže mať násobný.

Zľavy, darčeky, výhody si myslím, že riziko pri nevyužití nenesú, sú ako podpora predaja, a pri ich využití sa na druhú stranu zas tak výrazne nezmení súčasná situácia. Slúžia len ako podpora.

Audit som hodnotila v oboch prípadoch vysokými číslami. Je to z dôvodu toho, že si myslím, (a dotazníkový prieskum mi to potvrdzuje) že zmena je viac než potrebná, povedala by som až urgentná. Preto si myslím, že ak by sa tento audit uskutočnil, zmena môže byť až 100%-ná a dopadne na všetky oblasti fungovania školy.

Etický kódex má vyrovnanú bilanciu, pretože si myslím, že fakt, či bude alebo nebude vytvorený, zásadne to školu neovplyvní. Tiež slúži ako podpora vzťahov a komunikácie v rámci školy.

Podobne tak pôsobia porady a teambulding, ktorý má tiež viac- menej len podpornú funkciu. Poradám som dala vyššie hodnotenie z dôvodu dôležitej a niekoľkokrát zmieňovanej informovanosti, ktorá zamestnancom v súčasnej dobe nevyhovuje.

Články do novín sú myslené ako doplnok internetovým stránkam pre tých, ktorí skôr uprednostňujú túto písomnú formu a hlavne pre tých, ktorí sa na internete ešte stále nevedia pohybovať a o informácie majú záujem. Na druhú stranu noviny môžu osloviť práve okolité okresy, osloviť investorov, informovať väčšie okolie než je územie vymedzené okresom.

ZÁVER

Základná umelecká škola Ivana Ballu je škola, ktorá sa môže chváliť a dostať do popredia hlavne kvalifikovaným a profesionálnym personálom, teda vyučujúcimi ochotnými vzdelávať sa, dopĺňovať svoje poznatky, a robiť výučbu pre študentov zaujímavejšou. Má len malú konkurenciu, ale zato obrovský potenciál sa rozvíjať ďalej.

Bohužiaľ za posledné 2 roky radikálne ubúda počet žiakov a škola nemá koho učiť. Nejasné vzťahy nadriadenosti a podriadenosti, rovnako ako postupne ubúdajúci počet žiakov vyvolávajú u zamestnancov pocit nespokojnosti. Preto je potreba sa začať zaoberať otázkou marketingu a zviditeľniť školu tak, aby dosahovala opäť stabilný počet žiakov a učitelia nemuseli vyučovať len na polovičný úväzok. Je potreba urobiť zmenu tak, aby sa aj vyučujúci cítili spokojní, a aj žiaci.

Na základe analýz som zistila, že okrem nespokojnosti zamestnancov sa na druhú stranu prejavuje ochota zmeniť súčasný stav školy, a začať podnikať rúzne kroky pre zlepšenie situácie.

Škola má výborné predpoklady na to, aby prilákala žiakov do svojho výukového programu, len je potreba pracovať na zanedbanej marketingovej stránke. Zanedbaná je stránka ako vnútornej, tak aj vonkajšej komunikácie. Sledovanie potrieb žiakov je individuálne od každého vyučujúceho, čo ma len utvrdzuje v tom, že škola potrebuje si určiť svoj vlastný cieľ a čo je pre ňu najdôležitejšie.

Pre zlepšenie súčasnej situácie v škole a jej okolí, som zvolila viac nástrojov. Medzi hlavnými námetmi na zlepšenie je rozhodne stanovenie si základných cieľov, celkového smeru kam sa bude škola uberať.

Medzi ďalšie opatrenia, ktoré by som škole doporučila, je rozhodne zlepšenie informovanosti. Prezentovanie sa skvelými výsledkami žiakov určite prispeje k dostaniu sa do povedomia verejnosti. Rovnako ako využívanie loga na prezentáciu školy. Medzi najdôležitejšie nástroje, ktorými si škola môže pomôcť k prezentácii, sú webové stránky. Škola by teda rozhodne mala dbať na to, aby prezentovala pomocou nich súčasné informácie. Ďalšia forma prezentovania sa je rozhodne uverejňovanie článkov. Snaha pripomenúť sa ľuďom a obzvlášť dobrými výsledkami žiakov prípadne novinkami v škole, určite dosiahnu svoj efekt.

To, čo by mohlo pritiahnúť žiakov, je možnosť žiakov si výučbu tvoriť a zostaviť tak trochu sami (hlavne vo vyšších ročníkoch).

V neposlednom rade by som chcela spomenúť to, na čo „zákazníci“ vedia reagovať, a to zľavy a súťaže. Rodičom žiakov by určite pomohlo možnosť rozložiť si školné na splátky, prípadne dostať zľavy pri hudobnom štúdiu viacerých detí. Deti zas zaujme možnosť nielen zapojiť sa do rôznych svetových súťaží, ale vyhrať tiež celoškolskú súťaž a tým tak mať možnosť vybrať si výhodu školného prípadne výmenného pobytu atd.

Hlavnou zložkou vnútri sú ale ľudia – zamestnanci, medzi ktorými prevláda nie práve priateľská atmosféra, ktorá je tak trochu vyvolaná managementom a direktívnym spôsobom riadenia. Je potrebné urobiť zmenu aj v tejto časti a dať možnosť zamestnancom sa vyjadrovať a dotvárať výukový program a podieľať sa na smerovaní školy a spoločných cieľoch.

Teambuilding a rôzne spoločné akcie by pomohli spolupracovať ako tím.

Zmienené opatrenia a doporučenia by mohli pomôcť škole sa zorientovať, pritiahnúť nových žiakov a dať o sebe vedieť aj širšej verejnosti. Dúfam, že uvedené kroky umeleckej škole pomôžu škole sa vrátiť do povedomia ľudí a prijme ľudí a žiakov sa opäť zaoberať hudbou a kvalitnou výučbou.

Johan Wolfgang Goethe:

"Měli bychom každý den slyšet aspoň malou písničku, přečíst dobrou báseň, vidět krásný obraz, a je-li to možné, promluvit několik rozumných slov."

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

[3] ABRAHAMOVSKÁ, L.; DUČAIOVÁ, L. *Rozpočtové a príspevkové organizácie* [online]. 2006 [cit. 2010-03-19]. Ekonomika verejnej správy a verejného sektora. Dostupné z WWW:

<<http://209.85.135.132/search?q=cache:MfkkSgDrud8J:nechodimnaprednasky.sk/stiahnut/prednasku/1110/143872+rozpo%C4%8Dtov%C3%A9+organiz%C3%A1cie&cd=58&hl=cs&ct=clnk&gl=sk>>.

[2] BAĎURIKOVÁ, Z., et al. *Školská pedagogika* . 1. vyd. Bratislava : Univerzita Komenského, 2001. 253 s. ISBN ISBN 80-223-153.

[3] *BPM Slovníček* [online]. 2003-2007 [cit. 2010-03-08]. Organizační struktury v procesním řízení . Dostupné z WWW: <<http://bpm-slovník.blogspot.com/2007/09/organizace.html>>. ISSN 1802-5676.

[4] ČÁBYOVÁ, Ľ . Marketing pomôže vyriešiť problémy aj vo vašej škole. *Moderná škola* [online]. 2007, 5, [cit. 2010-03-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.modernaskola.sk/rs,c827/Marketing-pomoze-vyriesit-problemy-aj-vo-vasej-skole>>.

[5] ČICHOVSKÝ, L. Moderní trendy v poradenských službách zaměřených na marketing. *Marketingové noviny* [online]. 2006, 16., [cit. 2010-03-15]. Dostupný z WWW: <http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=4151>.

[6] *IPodnikatel* [online]. 2008 [cit. 2010-03-26]. Koučování – nový styl řízení. Dostupné z WWW: <<http://www.ipodnikatel.cz/koucovani-novy-styl-rizeni.html>>.

[7] JAKUBÍKOVÁ, D. *Metodický portál* [online]. 2007 [cit. 2010-02-23]. Marketingový audit školy. Dostupné z WWW: <<http://clanky.rvp.cz/clanek/o/z/1603/MARKETINGOVY-AUDIT-SKOLY.html>>. ISSN 1802-4785.

[8] KOTLER, P. *Moderní marketing*. 1. Praha : Grada, 2007. 1041 s. ISBN 80-247-1545-7.

[9] *Koldasoft* [online]. 2007 [cit. 2010-03-02]. Výhody a nevýhody web. stránek. Dostupné z WWW: <<http://www.koldasoft.cz/vyhody-nevyhody/>>.

- [10] KUČOVÁ, A. *EPI* [online]. 2006 [cit. 2010-03-17]. Postavenie rozpočtových a príspevkových organizácií. Dostupné z WWW: <<http://www.epi.sk/Main/Default.aspx?Template=~/Main/TArticles.ascx&phContent=~/Main/ArticleShow.ascx&ArtID=7994&LngID=0>>.
- [11] OBDRŽÁLEK, Z. *Organizácia a manažment školstva*. 1. vyd. Bratislava : SPN-Mladé letá, 2004. 420 s. ISBN 80-10-00022-1.
- [12] Slovenská republika. Základná umelecká škola. In *Školský zákon* . 2008, §49-§52, s. 42-45. Dostupný také z WWW: <http://www.minedu.sk/data/USERDATA/ATEMY/2008/20080529_NRSR_skolsky_zakon.pdf>.
- [13] *Slovenský mapový portál* [online]. 2008 [cit. 2010-02-03]. Mapy. Dostupné z WWW: <<http://mapy.atlas.sk/>>.
- [14] STŘELEK, J. *Vlastní cesta* [online]. 2006 [cit. 2010-04-25]. SWOT analýza. Dostupné z WWW: <<http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/swot-analyza/>>.
- [15] SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy*. 1. vyd. Praha : ASPI, a.s., 2006. 300 s. ISBN 80-7357-176-5.
- [16] ŠIMKOVÁ, Eva. *Management a marketing v praxi neziskových organizací*. 3. Univerzita Hradec Králové. Pedagogická fakulta : Gaudeamus, 2008. 173 s. ISBN 978-80-7041-083-7.
- [17] ŠKVARKA , M . *ZUŠ* [online]. 2008, 24.01.2008 [cit. 2010-03-11]. Základná umelecká škola Ivana Ballu. Dostupné z WWW: <<http://www.zus-iballu.sk/>>.
- [18] *Statistický úrad Slovenskej republiky* [online]. 2008 [cit. 2010-02-10]. Vybrané ukazovatele - metodické vysvetlivky platné od 1.9.2008. Dostupné z WWW: <<http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=17817>>.
- [19] *Tern event* [online]. 2008 [cit. 2010-03-01]. Teambuilding . Dostupné z WWW: <<http://www.tern.cz/teambuilding>>.
- [20] VIŠŇOVCOVÁ , Z. *Rozvoj školstva na území Slovenska* [online]. 2004 [cit. 2009-11-23]. Dostupný z WWW: <<http://www.historia.szm.com/dejiny skolstva/vseobecne.htm>>.

[21] *Webcreator* [online]. 2008 [cit. 2010-02-18]. Finančné informácie . Dostupné z WWW: <<http://www.webcreator.sk/financne-informacie>>.

[22] WESTWOOD, John. *Jak sestavit marketingový plán*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1999. 120 s. ISBN 80-7169-542-4.

[23] ZAPLETALOVÁ, Šárka. Marketing služeb a kvalita. *Marketingové noviny* [online]. 2003, 45., [cit. 2010-02-11]. Dostupný z WWW: <http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=1555>.

ZOZNAM OBRÁZKOV

| | |
|--|----|
| Obrázok 1: Marketingový trojuholník | 17 |
| Obrázok 2: Jan Amos Komenský | 33 |
| Obrázok 3: Mária Terézia | 33 |
| Obrázok 4: Školský systém Slovenskej republiky | 35 |
| Obrázok 5: Logo | 40 |
| Obrázok 6: Vzdialenosť medzi 2 pracoviskami školy | 51 |
| Obrázok 7: Personálny audit Workflow | 68 |
| Obrázok 8: Vzťahy medzi pojmami auditu | 69 |
| Obrázok 9 : Hierarchia procesov a podprocesov auditu workflow..... | 70 |

ZOZNAM TABULIEK

| | |
|---|----|
| Tabuľka 1: Vývoj školy za roky 2002-2008 | 43 |
| Tabuľka 2: PEST analýza | 48 |
| Tabuľka 3: Časový harmonogram dotazníkového prieskumu | 53 |
| Tabuľka 4: Časový harmonogram projektových činností..... | 75 |
| Tabuľka 5: Popis činností | 76 |
| Tabuľka 6: Hodnotenie činností podľa rizík..... | 78 |

ZOZNAM GRAFOV

| | |
|---|----|
| Graf 1: Členenie národného hospodárstva podľa princípu financovania | 13 |
| Graf 2 Vývoj počtu pracovníkov 2002-2008 | 46 |
| Graf 3: Vývoj počtu žiakov 2002-2008 | 46 |
| Graf 4: Spokojnosť s prácou | 54 |
| Graf 5: Marketing, propagácia školy | 54 |
| Graf 6: Prieskum trhu a konkurencie | 55 |
| Graf 7: Štruktúra a vzťahy nadriadenosti..... | 55 |
| Graf 8: Spôsob informovania..... | 56 |
| Graf 9: Hlavný problém školy z pohľadu vnímania zamestnancov | 56 |
| Graf 10: Hlavný cieľ a smerovanie školy | 57 |
| Graf 11: Sledovanie potrieb žiakov | 58 |
| Graf 12: Vízie školy..... | 58 |
| Graf 13: Potreba zmien na škole..... | 59 |
| Graf 14: Tipy/námety na zlepšenie | 59 |

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha 1: Ukážka webových stránok školy

Príloha 2: Organizačná štruktúra


PRÍLOHA P I: UKÁŽKA WEBOVÝCH STRÁNOK ŠKOLY



Námestie slobody
1371/6
036 01 Dolný Kubín

tel.č.: +421 (0)43036 41 37
zus.ballu@orava.sk

HOME UČITEĽSKÝ ZBOR OZNAM FESTIVAL IB



ZÁKLADNÁ UMELECKÁ ŠKOLA **Ivana Ballu**

Krátka história školy sa začala v roku 1991, kedy vznikla ZUŠ I. Ballu v Dolnom Kubíne s hudobným odborom, výtvarným odborom a literárno - dramatickým odborom. Jej samotným zakladateľom bol a doteraz svoj post riaditeľa školy obhajuje Karol Hromádka, človek s veľkým srdcom. Zapálenosťou v srdci a prístupom si postupne vybudoval profiláciu školy a získal pedagógov, ktorí dodnes na nej pôsobia. Za mimoriadne úspechy, za jej roky pôsobenia, bola pomenovaná na 5. benefičnom koncerte dňa 23.11.1995 po významnom rodákovi, hudobnom kritikovi **Ivanovi Ballovi**.

Na úspechoch školy sa počítal nielen výtvarný odbor, ale aj hudobné skupiny Strix, Bábucha, Vallentines, Pílnaci, divadelný súbor Klúš a v súčasnosti najúspešnejší gitarový súbor, víťaz slovenských a medzinárodných súťaží.

Organizovaním 10-tich benefičných koncertov pre nemocnicu sa položil základ zámenu hudobnému **Festivalu Ivana Ballu**. Festival každoročne vyhlasuje MŠ SR, jeho neoddeliteľnou súčasťou sú majstrovské kurzy v lone na gitaru svetových umelcov a pedagógov (J. Duarte - USA, V. Bláha - ČR, pedagógovia z Japonska, Poľska, Maďarska), odborné semináre a prednášky. Festival je nosným programom školy, je rozdelený do troch celkov - súťaží **Mladých gitaristov, Klavírnej Oravy Kláry Havlíkovej a Husľových talentov**.

V prvopočiatoch visel výtvarný odbor jeden pedagóg, dnes ho navštevuje 305 žiakov. Nosným programom výtvarného odboru je občianske združenie Inšpirácie, ktoré vzniklo v roku 2001, so zameraním zabezpečovania výstavy a aktivity v oblasti výtvarného umenia. Členmi sú pedagógovia a poslucháči štúdia pre dospelých.

V roku 1996 získala základná umelecká škola priestory bývalej materskej školy, ktoré dodnes (vynovené v novom štáte) sú „alma mater“, základňou školy. Svoje priestory má aj v starom meste - na ulici Matúškovej.

V šokkom roku 2007/08 má základná umelecká škola 717 žiakov, 27 pedagógov a troch prevádzkových zamestnancov. V škole začal svoju umeleckú dráhu rozvíjať aj spevácky súbor učiteľov, flautový súbor, tanečná skupina „Blšky“ (víťazi krajských tanečných súťaží) a tanečná skupina „The B - Power“ (víťaz krajského kola a celoslovenského kola Tanečného Kubína).

Tešíme z úspechov každého žiaka a jeho pedagóga. Pozývame k nám všetkých, ktorým ušiarilo umenie a nájdú v ňom svoju sebarealizáciu, aby sa naplno a realizoval citát našej oravskej rodičky, akademičkej maličky Márie Medveckej:

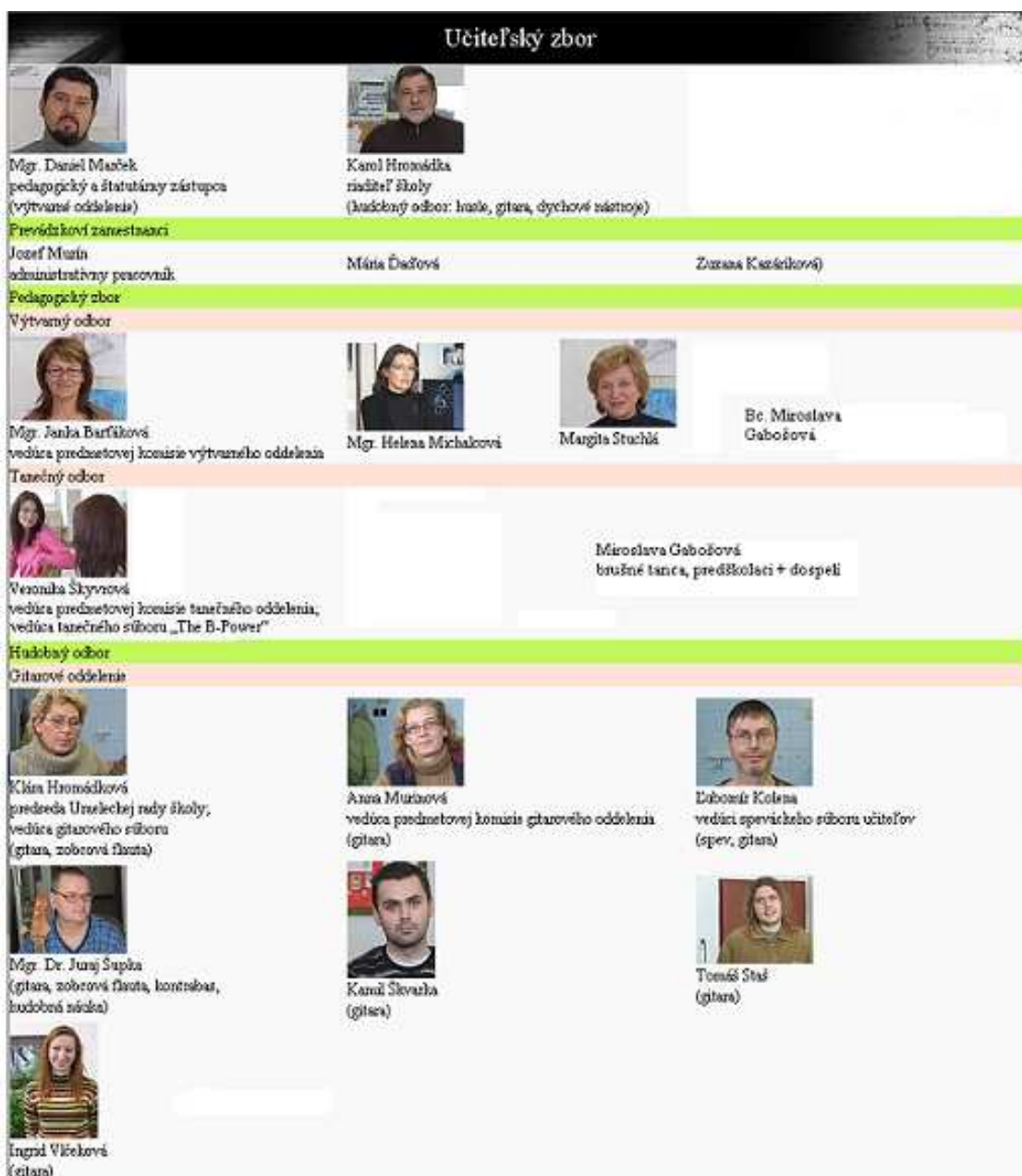
“Umenie a láska sú jedinými prostriedkami na pretváranie sveta.”



dislokované pracovisko ZUŠ, ulica Matúškova

Copyright© Martin Škvarka Design: Martin Škvarka Posledná úprava: 24.01.2008

PRÍLOHA P II: ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA



Husľové oddelenie



Janka Hrončáková
(husle, viola, ľudobasová zátka)



Peter Kozba
(husle, viola, detský ľudový súbor)

Miroslav Štefán
(husle)
externý zamestnanec

Kľavíme oddelenie



Mgr. Dana Sojčáková
predseda predmetovej komisie kľavimého oddelenia.



Mgr. Roman Dežo
(kľavík, kľavasy, spev)



Bc. Zuzana Petišáková
(kľavík, kľavasy)

Juraj Tomášik
(kľavík, kľavasy, akordeón)



Anna Psoťová
riadi ZUŠ Nitra
(kľavík)

Oddelenie dychových nástrojov



Mgr. Lenka Bahinská
(svačobný odbor: flauta, flautový súbor)



Zuzana Pechovcová
(kľavík, zobcová flauta, kľavík)

Beba Šišťáková
(zobcová flauta, cimbaľ)
externý zamestnanec