

**UNIVERZITA
JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

Magisterské kombinované studium

2010 – 2012

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Bc. Hana Hlouchová

**MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ
ZÁKLADNÍ UMĚLECKÉ ŠKOLY**

Praha 2012

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Štefan Toth

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

Master / combined studies

2010 - 2012

Diploma Thesis

Hana Hlouchová

Marketing management of Basic Art School

Prague 2012

Supervisor of Diploma Thesis:

Ing. Štefan Toth

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 14. 3. 2012

Bc. Hana Hlouchová

Poděkování

Chtěla bych poděkovat vedoucímu práce Ing. Štefanu Tothovi, nejen za odborné vedení a pomoc při zpracování této práce, ale i za ochotu, se kterou se jí ujal. Dále bych chtěla poděkovat své spolupracovnici Mgr. Ivaně Derflerové za pomoc a cenné rady týkající se marketingového řízení školy a závěrem bych ráda poděkovala svému manželovi, který mě morálně podpořil, svojí vstřícností, láskou a trpělivostí během mého studia.

Anotace

Diplomová práce se zabývá tématem: Marketingové řízení základní umělecké školy. V teoretických východiscích je pracováno s pojmy marketingového řízení, s marketingovým řízením jako celkem, analýzami prostředí, produktem, cenou, marketingovou komunikací, hlavně v oblasti PR, personálním marketingem a evaluací, včetně autoevaluace.

Na základě praktického výzkumu práce zjišťuje, zda zvolené základní umělecké školy uplatňují marketingové řízení své instituce. Dále pak, jaké formy marketingového řízení používají proto, aby byly úspěšné.

Pro výzkum byla zvolena metoda kvalitativní výzkumné strategie, kdy při sběru dat bylo použito metody participačního pozorování a podpůrné metody rozhovoru. Výsledkem zpracování a analýzy shromážděných dat je kvalitativní studie. Do praktické části byly vybrány a zařazeny základní umělecké školy, které pracují v rámci jednoho okresu, okresu Louny v Ústeckém kraji. Výběr vzorku byl cílený.

Klíčové pojmy:

Evaluace, autoevaluace, marketingové řízení, marketing, PR, SWOT analýza, základní umělecká škola, management, produkt, cena, analýzy prostředí.

Annotation

The thesis deals with marketing management of basic art school.

The theoretical part is devoted to notions of marketing management : marketing management as a unit, environment analysis, product, price, marketing communication and mainly the PR, further personal marketing and evaluation and auto-evaluation included.

Based on the practical research we try to find out if the selected basic art schools follow principles of marketing management in their institution. Further we searched for the forms of their marketing management leading to their successful performance.

We chose the method of qualitative research strategy, and for collection of data we used the method of participatory observation and for the supportive method we used the dialogue method.

The result of processing and analyzing all collected data is a qualitative study. For the practical part were selected and included Basic Artistic Schools, operating within the same district – Louny district in the region of Ústí nad Labem. The sampling of schools was targeted.

Key words:

Evaluation, auto-evaluation, marketing management, marketing, PR, SWOT analysis, basic art school, management, product, price, environmental analysis

OBSAH

1. ÚVOD	8
2. CÍL, METODIKA	10
2.1 Cíl diplomové práce	10
2.2 Metody výzkumu	11
2.2.1 Kvalitativní výzkumná strategie	11
2.2.2 Participační pozorování	11
2.2.3 Rozhovor	12
2.3 Teoretická východiska - charakteristika výzkumného vzorku	13
2.4 Formulace problémů výzkumu a hypotéz	14
2.4.1 Formulace problémů výzkumu	14
2.4.2 Formulace hypotéz	15
2.5 Pojmy	15
3. LITERÁRNÍ REŠERŠE	16
3.1 Marketingové řízení školy	16
3.2 Analýzy prostředí	17
3.2.1 SWOT analýza	18
3.2.2 Produkt školy	21
3.2.3 Cena	22
3.2.4 Marketingová komunikace	22
3.2.5 Public Relations	23
3.2.6 Personální marketing	24
3.2.7 Personální plánování ve školství	25
3.2.8 Výběr a získávání pracovníků ve školství	26
3.2.9 Metody získávání pracovníků	27
3.2.10 Metody získávání vedoucích pracovníků	29
3.2.11 Formální náležitosti přijímání pracovníků	29
3.2.12 Hodnocení pracovníků	31
3.2.13 Pracovní výkon	31
3.2.14 Proces hodnocení	32
3.2.15 Vzdělávání pracovníků	32
3.3 Evaluace školy	32
3.3.1 Vnitřní hodnocení kvality – autoevaluace	33
3.3.2 Termíny vlastního hodnocení školy	36
3.3.3 Metody evaluace	36
4. PRAKTICKÁ ČÁST	38
4.1 Kvalitativní studie	38
4.1.1 Popis zpracování výzkumu	38
4.1.2 Záznam výsledků výzkumu	38
4.1.3 Zodpovězení výzkumných otázek	62
4.2 Diskuse	67
5. Závěr	70
6. SEZNAM ČESKÉ POUŽITÉ LITERATURY	72
7. SEZNAM ZAHRANIČNÍ POUŽITÉ LITERATURY	74
8. SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ	75
9. PŘÍLOHY	75

1. ÚVOD

Základní umělecké školy představují v rámci sítě škol základní stupeň, který poskytuje svým žákům základy vzdělávání ve čtyřech uměleckých oborech. Vzhledem k tomu, že se jedná opravdu o specifický typ škol, musí jejich management daleko více řešit otázku produktu, který nabízí, jeho public relations (PR), personální marketing a v neposlední řadě analyzovat své prostředí, v jehož rámci působí. Základní umělecké školy totiž mají konkurenčně velmi silné prostředí, protože jejich produkt – vzdělávací nabídku - často kopírují základní školy jako svoji mimoškolní činnost. Samozřejmě za daleko nižší vstupní náklady pro rodiče a přidanou hodnotou je i to, že pokud dítě navštěvuje tak zvaný kroužek v rámci základní školy, odpadají rodiči starosti s logistikou, která je nedílně spojena s návštěvou jakýchkoli jiných aktivit v rámci jiných institucí než těch školních. A jako by tyto skutečnosti nestačily, v posledním desetiletí se vynořila velká spousta soukromých institucí, které kopírují činnost základních uměleckých škol nebo se alespoň specializují na jeden z oborů, kterým vyučuje.

Základní umělecké školy se tedy musí velice snažit, aby získaly nové zákazníky, udržely si stávající a vůbec, aby jejich činnost byla pro veřejnost zajímavou. Neméně důležitou veličinou je podpora zřizovatele. Mnohdy základní umělecké školy na malém městě zajišťují veškerý kulturní život nebo se na něm alespoň velice výrazně podílejí. Současná vládní politika výrazných úspor ve školství ohrožuje tento typ škol přímo na jejich existenci. Není proto jednoduché obstát v takto konkurenčně velice silném prostředí. Management škol se tedy musí velice snažit, aby jeho instituce byla právě tou úspěšnou, vyhledávanou, aktivní.

V takto konkurenčně silném prostředí a za stále se snižujících finančních dotací je velice těžké upadající školu pozvednout, budovat jí a učinit z ní úspěšnou instituci. Je nutné využít veškeré nástroje marketingového řízení.

Tato diplomová práce je rozdělena do dvou základních kapitol, a to kapitoly teoretické a kapitoly praktické. V rámci teoretických východisek jsou

zpracovány všechny složky marketingového řízení školy, které jsou dále zkoumány v části praktické. Jedná se o marketingové řízení jako celek, analýzy prostředí škol, produkt, cenu, marketingovou komunikaci, hlavně PR, personální marketing a evaluaci.

Praktická část diplomové práce se zabývá výzkumem čtyř základních uměleckých škol z jednoho okresu. Za pomoci participačního pozorování a rozhovoru byla shromážděna data, která byla dále analyzována a kategorizována. Z těchto postupů byla vytvořena kvalitativní studie. Na základě výsledků výzkumu byly potvrzeny nebo vyvráceny hypotézy, které byly pro tuto práci vytýčeny v souladu s cílem této diplomové práce.

Diplomová práce si klade za cíl zjistit, zda zvolené základní umělecké školy uplatňují marketingové řízení školy. Dále pak jaké formy marketingového řízení používají proto, aby byly úspěšné. Jedná se o školy, které fungují v rámci jednoho okresu v konkurenčně silném prostředí a navíc si konkurují navzájem.

2. CÍL, METODIKA

2.1 Cíl diplomové práce

Tato diplomová práce si klade za cíl zjistit, zda zvolené základní umělecké školy vybrané pro tuto práci, uplatňují marketingové řízení školy. Dále pak jaké formy marketingového řízení používají proto, aby byly úspěšné. Jedná se o školy, které fungují v rámci jednoho okresu v konkurenčně silném prostředí a navíc si konkurují navzájem.

Výzkumný vzorek praktické části této práce tvoří základní umělecké školy působící na okrese Louny. Jedná se o Základní uměleckou školu Louny, Žatec, Podbořany a Postoloprty. Tyto školy - dále jen ZUŠ působí uvnitř stejného regionu, lze předpokládat, že jejich existenční prostředí je v podstatě totožné a bude tedy zajímavé sledovat, jak se chovají v rámci tohoto vysoce konkurenčního prostředí. Tři z vybraných škol (Louny, Žatec, Postoloprty) jsou čtyřoborové, to znamená, že nabízejí výuku ve všech čtyřech oborech - hudebním, výtvarném, literárně - dramatickém a tanečním. ZUŠ Podbořany je tříoborová, nemá literárně dramatický obor. Všechny ZUŠ jsou zřizovány městem a region ve kterém působí je ovlivněn stejnými globálními podmínkami.

V průběhu výzkumu jsem dospěla k následujícím otázkám, které přímo rozvíjejí obsah cíle této práce:

1. Analyzují prostředí školy, své silné a slabé stránky, sledují příležitosti a hrozby?
2. Jaký styl řízení uplatňuje vedení školy?
3. Mají stanovenou strategii svého rozvoje?
4. Pracují s personálním marketingem?
5. Pracují aktivně s evaluací a autoevaluací školy?
6. Jakou formu marketingové komunikace uplatňují?

2.2 Metody výzkumu

2.2.1 Kvalitativní výzkumná strategie

Hlavní metodu výzkumu této bakalářské práce tvoří kvalitativní výzkumná strategie. Její součástí je participační (zúčastněné) pozorování, které ve svých pracích popisuje J. Hendl¹ i P. Gavora². Kvalitativní výběry obvykle pracují s malým počtem jedinců, ale s velkým objemem dat, které pocházejí z několika zdrojů dat, jakými jsou terénní poznámky, nejrůznější dokumenty a rozhovory.

2.2.2 Participační pozorování

„Zúčastněné (participační) pozorování patří mezi nejdůležitější metody kvalitativního výzkumu“ (Jorgensen 1989). Zúčastněným pozorováním je možné popsat, co se děje, kdo nebo co se účastní dění, kdy a kde se věci dějí, jak se objevují a proč. Tato strategie se používá v etnografickém výzkumu nebo v případových studiích, které se soustřeďují na hloubkový popis a analýzu nějakého jevu. Zúčastněné pozorování je vhodné, jestliže:

- jev, který se bude zkoumat, je málo prozkoumaný;
- existují velké rozdíly mezi pohledy členů a nečlenů sledované skupiny;
- jev není přístupný pohledu osob mimo skupinu.

Pokud chceme vykonávat zúčastněné pozorování, musíme udělat čtyři základní kroky:

- Navázání kontaktu
- Pozorování
- Záznam dat
- Závěr pozorování³

V průběhu participačního pozorování je shromážděno rozsáhlé množství údajů. Mají písemnou formu. Následným krokem je tedy analýza shromážděného materiálu (analýza dat), analýza pedagogické dokumentace. Při této analýze je zjišťováno, které části textu se týkají stejných věcí, tvoří tedy stejnou obsahovou kategorii. Musí být vytvořeny vhodné typy kategorií. Ty by

¹ HENDL, J. *Kvalitativní výzkum-základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005.

² GAVORA, P. *Výzkumné metody v pedagogice*. Brno: PAIDO, 1996, s. 21-27.

³ HENDL, J. *Kvalitativní výzkum-základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005, s. 193 - 198.

měly pokrýt celý sesbíraný materiál. Přičemž i v kvalitativním výzkumu se někdy pracuje s apriorními hypotézami nebo s předem definovanými kategoriemi. Rozhovory, skupinové rozhovory, participační pozorování, jsou způsoby získávání kvalitativních dat. Jedná se tedy o systém sběru dat pro kvalitativní výzkum.

Jestliže má být získán přehled o mnoha jedincích nebo mnoha objektech výzkumu, je provedena kvalitativní studie. Kvalitativnímu výzkumu jde o hlubší porozumění vybranému případu. V tomto typu výzkumu není hledána jednoduchá pravda, nýbrž je uznávána složitost zkoumaného případu, kterému se chce do hloubky porozumět. Protože každý případ může vygenerovat mnoho dat, lze použít kvalitativní postup v dané studii pouze pro několik málo případů.

Výsledky kvalitativního výzkumu se obvykle podávají textem, který osvětluje definice významů fenoménů v kontextu daného prostředí a situace. Výsledkem výzkumu této metody je kvalitativní studie.⁴

2.2.3 Rozhovor

Ve své práci ho blíže popisuje P. Gavora⁵.

Obsahem rozhovoru jsou otázky a odpovědi. Otázky mohou být uzavřené, polo uzavřené nebo otevřené. Je jednou ze součástí kvalitativní strategie výzkumu.

Vzorek zkoumané populace pro tuto diplomové práce tvoří ředitelé jednotlivých základních uměleckých škol. Otázky jsou formulované vzhledem k cílům této práce. Je volena forma nestrukturovaného rozhovoru, který umožňuje volnost odpovědí. Otázky v rozhovoru, který je zařazen do výzkumu této práce, byly formulovány s ohledem na cíle diplomové práce. Rozhovor byl veden přímo a je doslovně přepsán. Rozhovor představuje pouze podpůrnou metodu výzkumu této diplomové práce.

⁴ DERFLEROVÁ, I. *Strategie rozvoje základní umělecké školy*. UJEP, Ústí nad Labem 2008, s. 39 – 41.

⁵ GAVORA, P. *Výzkumné metody v pedagogice*. Brno: PAIDO, 1996, s. 65 - 70.

Do rozhovoru bylo zařazeno následujících sedm otázek:

1. Jak hodnotíte současnou situaci základního uměleckého školství?
2. Jak hodnotíte ekonomickou situaci své školy?
3. Analyzujete prostředí své školy?
4. Jakým způsobem tvoříte vzdělávací nabídku školy?
5. Jak probíhá ve Vaší škole výběr pracovníků?
6. Jaké nástroje marketingové komunikace používáte?
7. Jakým způsobem provádíte evaluaci školy?

2.3 Teoretická východiska - charakteristika výzkumného vzorku

Výzkumný vzorek této diplomové práce tvoří čtyři základní umělecké školy, které působí na okrese Louny v Ústeckém kraji. Jedná se o Základní uměleckou školu Louny, Žatec, Postoloprty a Podbořany.

Okres Louny se nachází v severních Čechách, v Ústeckém kraji.

Okresním městem jsou Louny v severovýchodní části regionu. Území Lounska má přibližně tvar kosodélníka táhnoucího se od jihozápadu k severovýchodu o délce asi 62 km a průměrné šířce cca 20 km. Rozlohou 1 117,65 km² je Lounsko největším okresem Ústeckého kraje, naopak počtem obyvatel 87 tisíc se řadí až na poslední místo v kraji.

Charakteristika města Louny:

Podle demografických statistik, zveřejněných na internetových stránkách města, žije na území města Louny 18 680 obyvatel. Z důvodu demografického hlediska počet obyvatel města klesá. V regionu je vysoká nezaměstnanost a nejnižší průměrná mzda. Ve městě funguje 5 základních škol a 1 základní umělecká škola, které jsou zřizovány obcí.

Charakteristika města Žatec:

Na území města Žatec žije 19 208 obyvatel. Žatec dělí od Louny zhruba 20 km. Ve městě žije mnoho nepřizpůsobivých rodin a sociálně velice slabých. Ve městě funguje 5 základních škol a 1 základní umělecká škola, všechny jsou zřizovány obcí.

Charakteristika města Postoloprty:

Jedná se o město, které leží 6 km od Loun. Ve městě žije 5 036 obyvatel. Obyvatelstvo se skládá převážně ze sociálně slabých a romských komunit. Funguje zde 1 základní škola a 1 základní umělecká škola, obě zřizované obcí.

Charakteristika města Podbořany:

Podbořany se nacházejí na opačné straně okresu Louny než město okresní. Žije v něm 6 399 obyvatel. Ve škole fungují 2 základní školy a 1 základní umělecká škola, jsou zřizovány obcí.

2.4 Formulace problémů výzkumu a hypotéz

2.4.1 Formulace problémů výzkumu

Výzkumný problém představují tři základní výzkumné otázky:

1. Vykazují sledované základní umělecké školy podobné silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby?

Otázka se vztahuje k regionu, do kterého je výzkum zasazen. Jestliže školy působí na malém území jednoho okresu, jehož ráz by měl být jednotný, je opravdu jejich prostředí, ve kterém působí stejné?

2. Uplatňují sledované základní umělecké školy marketingové řízení?

Základní umělecké školy, které jsou vybrané pro výzkumnou část této práce, fungují na poměrně malém území jednoho okresu. Jejich existenční podmínky jsou tedy podobné. Navíc v oblasti jejich působení existuje v současnosti velká konkurence ze strany soukromých subjektů a mimoškolních aktivit základních škol. Pracují tedy aktivně s nástroji marketingového řízení?

3. Jedná se o školy, které se plně orientují na své zákazníky?

Vzhledem k tomu, že podstatou marketingu je plná orientace na zákazníka a uspokojování jeho potřeb a v případě tohoto typu škol je tato otázka ještě více důležitá než u běžných základních škol. Zajímá mě, zda vybrané školy uplatňují tuto filozofii, či zda fungují v rámci stereotypních mantinelů.

2.4.2 Formulace hypotéz

Pro praktickou část práce byly stanoveny následující **hypotézy**:

Hypotéza H1

Sledované základní umělecké školy vykazují podobné silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby.

Hypotéza H 2

Sledované základní umělecké školy uplatňují principy marketingového řízení školy.

Hypotéza H 3

Sledované základní umělecké školy se plně orientují na své zákazníky.

2.5 Pojmy

Analýza - znamená rozbor, metodu zkoumání složitějších skutečností rozkladem na jednodušší.

Autoevaluace školy - je systematickým hodnocením dosažených cílů dle předem stanovených kritérií, prováděných pracovníky školy.

Evaluace školy - hodnocení, o evaluaci se hovoří tam, kde se hodnocení zakládá na důkladném sběru informací a na jejich odborném zpracování s cílem získat spolehlivé podklady pro případná rozhodnutí.

Management - řídit, jedná se o umění řízení, působení na určitou soustavu a ovládání její činnosti.

Marketing - je jednou z disciplín, kterými se podnik zabývá. Úkolem marketingu je uspokojení zájmu kupujících (zákazníků) a prodávajících na trhu (prostřednictvím směny) rentabilním způsobem.

Participační pozorování - zúčastněné pozorování.

Public relations - uváděno pod zkratkou PR, jedná se o vztah s veřejností.

SWOT analýza - metoda, pomocí které je možno identifikovat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby.

3. LITERÁRNÍ REŠERŠE

3.1 Marketingové řízení školy

Současný marketing je podnikatelskou koncepcí usilující o nalezení rovnováhy mezi zájmy dvou, ve své podstatě, protichůdných sil, tj. zákazníka na jedné straně a manažera firmy, na straně druhé. Zásadou marketingu je orientace na zákazníka a uspokojování jeho potřeb. Vztah k zákazníkovi a přiblížení se k němu určuje postavení firmy na trhu a tím i její vzestup nebo pád.⁶

Marketingové úsilí ve firmě se zaměřuje především na trh s cílem uspokojit zákazníka, nicméně prostupuje celou firmou a dotýká se řady oblastí – řízení zásob, plánování výroby, zvyšování produktivity práce apod. Marketing nabývá ve firmách stále více strategického a komplexního charakteru. Proto bývá marketingové řízení označováno za strategické. Strategické marketingové řízení definujeme jako proces, jehož prostřednictvím systematicky definujeme cílový trh a volíme strategie zajišťující plnění stanovených cílů.⁷

Praxe ukazuje, že výtečná a uznávaná škola je produktem především dobrého managementu. Managementu, který se nebojí měnit zaběhlé školní stereotypy a chápat školu jako subjekt, který se v tržním prostředí musí chovat tržně a efektivně. Škola orientovaná na své klienty a zákazníky (žáci, studenti, rodiče, zřizovatelé, podniky, stát, společnost), škola zvažující, zdali je její vzdělávací program kvalitní a vycházející z potřeb společnosti a pracovního trhu, dbající toho, aby tento produkt školy byl poskytován ve vysoké kvalitě a v příznivém prostředí, škola úspěšně komunikující se všemi svými partnery a veřejností, škola požívající vysoce kladné image na veřejnosti. Taková škola volí strategii založenou na marketingovém řízení školy. Cílem marketingového

⁶ PETERKA, V. *Marketing*. 1. vyd. Ústí nad Labem, UJEP, 1995. s. 2

⁷ CETLOVÁ, H. *Marketing služeb*. 3. vyd. Praha, Bankovní institut vysoká škola, a.s., 2002. s. 16

řízení školy není v žádném případě pouze propagace školy, zvyšování její image, získávání kvalitních studentů apod. Tento cíl je mnohem složitější, komplexnější a pokud jej budeme chtít definovat co nejstručněji, tak lze říci, že hlavním cílem marketingového řízení školy je vybudovat efektivně fungující školu.⁸

Marketing školy je proces řízení, jehož výsledkem je poznání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníků a klientů školy efektivním způsobem zajišťujícím současně splnění cílů školy.

Priority marketingově řízené školy:

- Strategické řízení školy, kdy vedení školy definuje příležitosti a hrozby přicházející z vnějšího prostředí školy, dělá inventuru ve svých slabých silných stránkách a na základě analýz si stanoví dlouhodobé cíle (3-7 let) a formuluje strategie k jejich dosažení.
- Takový styl řízení školy, který zajišťuje rychlé reakce na nepředvídatelné změny ve vývoji a promítá tyto změny do práce celé školy.
- Vytvoření efektivní organizace podporující strategii rozvoje školy.
- Uplatňování vnitřního, personálního marketingu, kterým rozumíme práci s lidmi, zlepšování mezilidských vztahů, motivaci pedagogů, podporu jejich týmové spolupráce, vytváření pozitivního edukativního prostředí a vnitřního klimatu školy.
- Uplatňování relaxačního marketingu vytvářejícího podmínky pro participaci odborníků jak ze školy, tak i ze vztahové sítě školy na aktivitách školy.
- Soustavná evaluace výsledků práce školy zaměřená na důkladnou vnitřní analýzu všech faktorů ovlivňujících výsledky a další rozvoj školy.⁹

3.2 Analýzy prostředí

K tomu, aby vedení školy mohlo definovat své strategické cíle, musí analyzovat prostředí, ve kterém se nachází. Analyzuje prostředí, ve kterém

⁸ SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy*. Praha: ASPI, a. s., 2006. s. 13

⁹ SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy*. Praha: ASPI, a. s., 2006. s. 18-19

působí, personální situaci, zdroje, hrozby, slabé stránky instituce jako takové a v neposlední řadě její silné stránky. "

3.2.1 SWOT analýza

Jednou z nejdůležitějších analýz je **SWOT analýza**, kterou popisuje H. Horáková¹⁰, jako analýzu, která sumarizuje klíčové slabé a silné stránky, příležitosti a hrozby.

SWOT jsou počáteční písmena příslušných anglických termínů: silné stránky, slabé stránky, příležitosti a ohrožení.

Smyslem SWOT analýzy je určení reálné pozice firmy ve vztahu k vnějšímu a vnitřnímu prostředí. Právě v této etapě je možné určit skutečné možnosti dosažení cílů firmy.¹¹

Úkolem SWOT analýzy je výrazné označení zásadních faktorů:

- Které budou mít pro školu klíčový význam – křiklavé slabé stránky, výrazné příležitosti, katastrofické hrozby (každá škola čelí příležitostem a jiným ohrožením, má jiné zdroje síly a jiné slabiny).
- Které pomohou škole do jisté míry předvídat přitažlivost marketingové politiky nebo obtíže spojené s jejím prováděním či absolutní nemožnost jejího uskutečnění ve vytyčeném časovém horizontu.
- Které významným způsobem ovlivňují budoucí plánované aktivity.
- Které vážně usměrní formulování strategických cílů v návaznosti na čas.

Ve shodě s výsledky analýzy může škola podle H. Horákové¹²:

ZJISTIT

1. jaká je její vnitřní situace (vhodnost organizační struktury, schopnosti, zdroje atd.),
2. v jakém vztahu k prostředí, které školu obklopuje, a jaké je její postavení v tomto prostředí (vliv makroekonomických faktorů, schopnost čelit tlakům prostředí, trhy a jejich velikost, tržní potenciál, trendy vývoje, konkurenční postavení na trhu).

¹⁰ HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2001, s. 40 – 42.

¹¹ CETLOVÁ, H. *Marketing služeb*. 3. vyd. Praha, Bankovní institut vysoká škola, a.s., 2002. s.18

¹² HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2001, s. 34 – 36.

ROZPOZNAT A IDENTIFIKOVAT

1. vnitřní silné a slabé stránky,
2. vnější příležitosti a ohrožení,
3. vnitřní přednosti a slabiny ve vztahu k vnějším příležitostem a ohrožení a posoudit možnosti jejich využití ve vzájemných souvislostech.

Příležitosti školy nemohou být založeny pouze na prosté existenci skutečnosti vně instituce, ale také na vnitřních silných stránkách při uvažování slabin organizace.

Podle Cetlové¹³ se SWOT analýza provádí takto:

Analýza vnější situace

Jde o posouzení příležitostí a hrozeb neboli o analýzu makroekonomických sil. V rámci analýzy vnější situace škola zkoumá prostředí, ve kterém operuje, zejména:

- ekonomické podmínky
- demografické faktory
- životní prostředí
- technologie (velké inovace)
- politickou situaci (legislativa)
- sociálně kulturní prostředí

Příležitosti pro školu jsou takové situace a události, které jí zvýhodňují před konkurencí.

Hrozbou pro firmu je situace nebo událost, která na ni může mít negativní vliv.

Vnitřní analýza

Jde o určení silných a slabých stránek neboli analýzu mikroekonomických sil. Silná stránka je výhodná vlastnost školy či její výhodný faktor, kterých lze využít k dosažení výhody nad ostatními firmami působícími na stejném trhu.

Slabá stránka je nepříznivá vlastnost či faktor dané firmy, které ve vztahu k jiným firmám působícím na stejném trhu snižují její konkurenční schopnost.

Slabé a silné stránky je třeba identifikovat, aby mohly být buď potlačeny na nejmenší možnou míru případně úplně eliminovány, anebo maximálně využity jako konkurenční výhoda.

¹³ CETLOVÁ, H. *Marketing služeb*. 3. vyd. Praha, Bankovní institut vysoká škola, a.s., 2002. s.18

Analýza zdrojů

Jejím cílem je analýza slabých a silných stránek školy. Klasifikací této analýzy se zabývá H. Horáková¹⁴ a dělí vnitřní zdroje každé školy do dvou základních oblastí:

1. nemateriální zdroje – know-how školy, její historie, tradice, image apod.,
2. materiální zdroje – finanční síla, vybavení školy, personální management školy (počet vyučujících, jejich aprobovanost, složení Gauseovy křivky).

Tyto dvě oblasti určují budoucí úspěšnost školy na trhu vzdělávacích služeb. Umožňují škole stanovit takovou strategii, která vychází z jejích silných stránek.

Silné a slabé stránky se vztahují k vnitřní situaci školy. Na základě analýzy vnitřních podmínek lze identifikovat faktory, které mohou být významné pro budoucí úspěchy či nezdary. Vedení školy by se mělo snažit co nejpřesněji určit silné stránky institutu a plně je využít. Zjištěné slabé stránky, které jsou problémové, se pokouší negovat a maximálně potlačit. Slabé stránky znamenají určitá omezení nebo nedostatky, brání efektivnímu výkonu.

Následující výčet představuje alespoň některé ze silných a slabých stránek, které popisuje odborná literatura tak, aby byly přiblíženy veličiny, které ovlivňují volbu strategie školy a jsou pro tento krok nesmírně důležité.

Silné stránky (přednosti) například:

- tradice školy,
- výborné výsledky v soutěžích a přehlídkách,
- dobrá finanční situace,
- kvalifikovaný pedagogický sbor,
- kvalitní management,
- příznivé dopravní spojení,
- vysoká komunikační úroveň,

¹⁴ HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2001, s. 37 – 39.

- dobrá vybavenost školy.

Slabé stránky například:

- špatná pověst školy,
- nekvalitní výsledky žáků,
- zastaralé vybavení školy,
- absence motivace v systému odměňování,
- velká vzdálenost školy,
- chybná propagační kampaň,
- nízká marketingová síla školy.

3.2.2 Produkt školy

Jedním ze základních rozhodnutí, které každá vzdělávací instituce musí udělat, je rozhodnutí, jaký vzdělávací program a popřípadě jaké další služby nabídne svým studentům. Šíře a kvalita nabídky školy je jedním z důležitých faktorů pro tržní umístění školy ve vztahu ke konkurenci a pro určení zájmu zákazníků o její služby.¹⁵

Produkt je nejdůležitějším marketingovým nástrojem. Podnikatel, který chce účinně využít jeho potencialu, musí věnovat pozornost jak tvorbě každého jednotlivého produktu, tak sortimentu jako celku.

Tržní životnost produktu je dána časem, po který je produkt schopen udržet se na trhu za přijatelných podmínek. Teoreticky lze rozlišit základní fáze životního cyklu výrobku, a to zavedení na trh, růst, zralost a ústup. V realitě nabývá životní cyklus výrobků různých modifikací. Cílem sortimentní politiky by měla být optimalizace celkové nabídky školy, a to ve vztahu k požadavkům trhu a cílům podniku. Základní problémy spočívají v průběžném hodnocení sortimentu a použití vhodných hodnotících kritérií.¹⁶

Podle Světlíka¹⁷ marketingový mix školy je tvořen tzv. 5P, které jsou představovány těmito marketingovými nástroji:

- vzdělávací program (product)

¹⁵ SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy*. Praha: ASPI, 2006, s. 156.

¹⁶ BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. 1. vyd. Praha, C.H.Beck, 2003.s.174

¹⁷ SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy*. Praha: ASPI, 2006, s. 156

- cena poskytované služby (price)
- distribuce vzdělávacího programu (placement)
- komunikace (promotion)
- lidé (people)

Vzdělávací proces je svou podstatou služba, která má své specifické vlastnosti, které určují způsob její nabídky a poskytování. Základem posuzování kvality vzdělávacího programu je hodnocení podmínek vzdělávacího procesu, hodnocení vstupů vzdělávacího programu, hodnocení vlastního průběhu vyučovacího procesu a jeho výstupů.

3.2.3 Cena

Další částí marketingového mixu je cena. Cena je výše peněžní úhrady zaplacená na trhu za prodávaný výrobek či službu. Pokud škola stanovuje školné, často přehlíží skutečnost, jak výši ceny vnímá její klient/zákazník. Ten totiž kromě výše „školného“ zvažuje i ostatní náklady, které se studiem souvisí. Při rozhodování o výši „školného“ musí vedení školy zvažovat všechny podmínky, ve kterých škola působí. Nejdůležitější jsou ekonomické podmínky, zejména způsob financování školy. Vzdělávací instituce vybírající školné by měly vycházet při určení jeho výše z cílů, kterých chtějí dosáhnout. Tyto cíle by měly být konzistentní s posláním a strategickými cíli školy.¹⁸

Základní problémy ceny jako marketingové kategorie spočívají podle Boučkové¹⁹ v :

- ocenění užítku produktu pro zákazníka
- určení nákladů a míry zisku
- ocenění konkurenčních faktorů
- interakci marketingového mixu.

3.2.4 Marketingová komunikace

Za marketingovou komunikaci se považuje každá forma řízené komunikace, kterou firma používá k informování, přesvědčování nebo ovlivňování

¹⁸ SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy*. Praha: ASPI, 2006, s. 194 - 197

¹⁹ BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. 1. vyd. Praha, C.H.Beck, 2003.s.177

spotřebitelů, prostředníků i určitých skupin veřejnosti. Je to záměrné a cílené vytváření informací, které jsou určeny pro trh, a to ve formě, která je pro cílovou skupinu přijatelná.

Pro marketingovou komunikaci je charakteristické, že se jedná o komunikaci primární, jejím smyslem je především komunikovat, něco sdělovat, jejím úkolem je stimulovat a podpořit prodej výrobků a působit v souladu s ostatními složkami marketingového mixu.

V současném pojetí patří do marketingové komunikace tyto složky:

- Reklama
- Podpora prodeje
- Osobní prodej
- Public Relations (PR)
- Přímý marketing.

Každá z těchto složek marketingové komunikace plní určitou funkci a vzájemně se doplňují. Jejich různé kombinace se zpravidla označují jako komunikační mix.²⁰

3.2.5 Public Relations

Škola může pro styk s veřejností použít řadu nástrojů. Aby tyto nástroje byly účinné, musí být i informace o škole zajímavé a odlišující se od toho, co se běžně ve školách dělá. Problémem však je dostat tyto zajímavé informace ve správné době do správného média. Mezi nejběžněji používané nástroje PR patří:

- Tiskové konference – škola je organizuje a nabízí na nich velmi zajímavé informace.
- Zprávy – jsou informace o zajímavých aktivitách či výsledcích školy.
- Události – jsou podobně jako zprávy zajímavé informace o jednorázových významných akcích spojených se školou.

²⁰ BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. 1. vyd. Praha, C.H.Beck, 2003.s.222 – 223.

- Vystoupení zástupců školy – v rozhlase, a odborných konferencích apod. Propagační materiály školy – mezi které může patřit výroční zpráva, informační letáky, propagační brožury, školní časopis apod.
- Jednotný vizuální styl školy – logo, barvy školy, školou vydávané formuláře, propagační předměty apod.²¹

Častou formou marketingových komunikací školy s veřejností je reklama.

Mezi hlavní cíle reklamy školy patří:

- Zvýšení poptávky po službách školy
- Tvorba pozitivní a silné image
- Posílení finanční pozice větším nábořem žáků
- Motivace pracovníků školy

Příčemž její hlavní zásadou je její pravdivost, srozumitelnost, důvěryhodnost a zapamatovatelnost.

3.2.6 Personální marketing

Nedílnou součástí marketingového řízení školy je výběr jejích zaměstnanců. Protože kvalitní zaměstnanci, tvoří kvalitní školu. I personální otázka se musí ve školství plánovat. Poslední dobou jsou pro organizace lépe dostupnější nové technologie než lidské zdroje a právě lidské zdroje jsou považovány za nejcennější, a také i nejdražší, zdroje každé organizace. Kvalitní lidi a týmy si na trhu podnik nekoupí. Pracovní síla, která je vzdělaná, kreativní, flexibilní, motivovaná a loajální vůči svému zaměstnavateli, vytváří kvalitní a trvalé hodnoty a rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku. Proto je pro každou organizaci jedním z nejdůležitějších faktorů lidský potenciál určujících výkonnost podniku a je potřeba mu věnovat náležitou pozornost. Plánování budoucnosti už není tak snadné, protože budoucnost se stala méně předvídatelnou a změny jsou rychlejší. Organizace si již nemohou dovolit získávat zaměstnance na základě popisu pracovních míst existujících a neměnných po řadu let. Nyní potřebují lidi, kteří budou flexibilní, adaptabilní a budou reagovat na nové výzvy. To také znamená, že by se organizace měly

²¹ SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy*. Praha: ASPI, 2006, s. 220 - 222

podívat i jinak než jen na své normální zdroje pracovníků, protože ty už nemusejí vyhovovat jejich potřebám. Pro každou organizaci je také důležité znát současnou a novou legislativu upravující získávání zaměstnanců na širším evropském trhu práce. Konkrétně se musí vyhýbat diskriminaci za základě pohlaví, rasy nebo změněné pracovní schopnosti. V malém podniku musí organizace zvláště pečlivě zvažovat každé rozhodnutí týkající se lidských zdrojů, protože jakékoliv chybné rozhodnutí a jakékoliv opomenutí mívá pro malý podnik daleko nepříjemnější následky než pro podnik větší, protože chybný výběr pracovníka, má vzhledem k malému počtu zaměstnanců pro malý podnik větší relativní váhu.²² Školství je v případě personalistiky naprosto výjimečné. Je ovlivňováno nejen svými limitovanými prostředky jak finančními tak pracovními, ale hlavně zde není personalista jako takový.

3.2.7 Personální plánování ve školství

Personální plánování, plánování lidských zdrojů usiluje o to, aby organizace ve školství měly v současnosti, ale i v budoucnosti pracovní síly v potřebném množství, v potřebné kvalitě, s osobnostními charakteristikami, motivované k práci, flexibilní a s přiměřenými náklady. Ve školství je personální plánování bohužel odvíjeno od výše finančních prostředků na pracovníky. Vedení organizace je limitováno nejen mzdovými prostředky, ale hlavně přesně daným limitem pracovníků – pedagogických i nepedagogických. Na začátku kalendářního roku je dán rozpočet s výší limitu i prostředků. Vedoucí pracovník musí tento limit závazně dodržet. V tomto případě se personální plánování využívá pouze v případě, že škola hledá nového pracovníka nebo v případě navýšení některých z výše uvedených limitů. Právě ve školství je tedy jednodušší plánování odhadu potřeby pracovních sil, protože známe většinou dopředu personální potřeby na další období.²³

²² KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2002. 3 vyd. ISBN 80-7261-033-3.

²³ HLOUCHOVÁ, H. *Výběr pracovníků ve školství*. Praha: UJAK, 2011. s. 4

3.2.8 Výběr a získávání pracovníků ve školství

Výběr pracovníků bývá finančně nákladný a časově náročný, ale z hlediska možných důsledků špatné volby je velmi užitečné věnovat mu dostatek času i prostředků. Na výběru pracovníků by se měli podílet personální specialisté i vedoucí pracovníci, při výběru pracovníků běžně spolupracují i externí odborníci.²⁴ Na základě těchto poznatků je kolem výběru pracovníků nutné zajistit dostatek informací, které umožní předvídat úroveň pracovního výkonu a chování uchazeče na daném místě, jak bude uchazeč schopen se přizpůsobit pracovnímu i sociálnímu prostředí organizace. Výběr pracovníka je situací, v níž se setkávají dvě strany - organizace a uchazeč se svými nabídkami, organizace vybírá pracovníka a pracovník vybírá organizaci. Ve školství probíhá výběr a získávání pracovníků na nižší úrovni, v první řadě se snaží škola řešit personální problém svými vnitřními zdroji, snaží se změnit například organizační strukturu nebo v případě pedagogických pracovníků zvýšit počty žáků ve třídách či zvýšit úvazek pedagogovi. Vnitropodnikový výběr probíhá na základě výběru vedoucího pracovníka či personalisty nebo pracovníka k tomu určenému, který na základě analýzy pracovního místa a hodnocení pracovníků vybere možného uchazeče a následně s ním učiní vnitropodnikový pohovor. Další možností je vývěska na vhodných místech, nástěnky, informační brožury, školní časopis. Výběr probíhá tedy přímo (kde si vhodného adepta vybere vedení samo) či nepřímo (kde necháme pracovníkům možnost a volnost samostatného zvážení nabízeného místa). Každá varianta má své výhody ale i nevýhody. V každém případě je jisté, že obě nabízené metody jsou v mnoha kritériích výhodnější než výběr z externích zdrojů (vlastní zaměstnanec zná poměry ve firmě a ví co od ní může očekávat, firma ví, co může čekat od pracovníka, doba na zapracování je kratší, celý proces je levnější, zkušenosti zůstávají ve firmě, pracovní postup slouží jako motivace nejen pro daného pracovníka, ale i pro okolí a další zaměstnance).

Pokud vnitřní zdroje nestačí musí organizace přistoupit k vnějšímu výběru zaměstnanců.

²⁴ LEIGH, A., *Praktický rádce manažera*. Most: Nakladatelství Svoboda, 1992. 1 vyd. ISBN 80-205-0264-5.

Školství se v tomto liší od soukromých společností. Personalistika je v nestátních sektorech součástí strategického managementu. Strategický management představuje podle Veber, J. a kol.²⁵ souhrn aktivit, které zahrnují výzkum tržních podmínek, potřeb a přání zákazníků, identifikaci silných a slabých stránek, specifikaci sociální, politických a legislativních podmínek a určení disponibility zdrojů, které mohou vytvářet příčiny a hrozby, přičemž jejich smyslem je získání informací nezbytných pro formování dlouhodobých záměrů (cílů) fungování organizace.

Strategické řízení je podle Sedláčkové²⁶ proces, ve kterém vrcholoví manažeři formulují a zavádějí strategie směřující k dosažení stanovených cílů, k souladu mezi vnitřními zdroji podniku a vnějším prostředím a zajištění celkové prosperity a úspěšnosti podniku. Strategické řízení je základem řízení celého podniku, je východiskem všech podnikových plánů a projektů a prvkem sjednocujícím činnost všech pracovníků podniku.

Samotní zaměstnanci patří mezi silné stránky společnosti. Výběr samotných zaměstnanců a jejich budoucí motivace a rozvoj je jedním z hlavních základů úspěchu každé takové společnosti. Bohužel ve školství je personalistika a práce s lidskými zdroji posunuta na vedlejší kolej.

3.2.9 Metody získávání pracovníků

Mezi nejpoužívanější metody výběru pracovníků patří: **dotazník** – zpravidla vyplňují uchazeči o zaměstnání v případě obsazování pracovních míst nepedagogických pracovníků, existují dva typy dotazníků – jednoduché (žádající uchazeče o sdělení základních, snadno ověřitelných skutečností potřebných k posouzení jeho pracovní způsobilosti) a otevřené, v nichž má uchazeč možnost vyjádřit své názory, zaujímat stanoviska, prezentovat své představy jak o organizaci, v níž se uchází o zaměstnání, tak o své činnosti a kariéře v ní, dává se mu možnost argumentovat ve prospěch své žádosti.

²⁵ VEBER, J. a kol. Management. *Základy – prosperita – globalizace*. 1. vyd., Praha: Management Press, 2007

²⁶ SEDLÁČKOVÁ, H. in SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 4. přepracované a doplněné vyd. Praha: C. H. Beck, 2006

Otevřené dotazníky se používají na vyšší pozice v organizaci a na místa s převahou duševní práce – ekonom, rozpočtář, účetní atd.

Posuzování pracovní způsobilosti uchazeče o zaměstnání na základě **zkoumání životopisu** patří rovněž mezi oblíbené metody výběru pracovníků, zpravidla se však používá v kombinaci s metodou jinou. Je samozřejmé, že posuzovatelé uchazeče se v životopisu soustředí v první řadě na informace vypovídající o dosavadním vzdělání a praxi uchazeče, životopis však prozradí mnohé o osobnosti uchazeče.²⁷ Životopis se ve školství používá převážně při výběru pedagogických pracovníků.

Nejvhodnější metodou v obou případech, získávání pracovníků pedagogických i nepedagogických je **pohovor**. Na základě dotazníku či životopisu sestaví vedení školy s personalistou pořadí jednotlivých kandidátů a ty pozve na pohovor (interview). Kromě obecného cíle posoudit pracovní způsobilost získáme pohovorem dodatečné a hlubší informace o uchazeči, jeho očekávání a pracovní cíle, pohovor poskytne uchazeči informace o škole a práci ve škole, uchazeč tak může získat realistickou představu o práci na obsazovaném místě. Pohovor vede většinou vedoucí zaměstnanec – ředitel se svým zástupcem či ekonomem školy, pohovor je efektivnější strukturovaný, který je efektivnější, přesnější, snižuje pravděpodobnost opomenutí některých skutečností a snižuje rozdíly v hodnocení uchazeče u jednotlivých posuzovatelů. Strukturovaný pohovor je náročnější na přípravu – je nutné vyjít z analýzy pracovního místa – popis, specifikace – tím se přesně stanoví znalosti, dovednosti, schopnosti a ostatní požadavky na pracovníka. Musí být připraveny otázky pro pohovor – jednoznačné, přesné, úplné a zároveň musí být formulovány i modelové odpovědi na tyto otázky. Na závěr se shrnou výsledky hodnocení každého uchazeče, nejčastěji bodově a na základě získaných bodů se sestaví pořadí nebo se přímo vybírá ten kdo dosáhl nejvíce bodů.

Poslední metodou, která ve školství není často využívána je **zkoumání referencí** z předchozích pracovišť či škol. Samozřejmě, že pokud se jedná

²⁷ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2002. 3 vyd. ISBN 80-7261-033-3.

třeba o pedagogické zaměstnance zavolá ředitel na předchozí pracoviště a informuje se na daného uchazeče.

3.2.10 Metody získávání vedoucích pracovníků

Zvláštní metodou získávání pracovníků je konkurz nebo-li výběrové řízení. Výběrové řízení je preferovaným a nejčastěji uplatňovaným postupem obsazování vedoucích pracovníků ve školství. Podkladem pro zahájení výběrového řízení je vznesení požadavku oprávněným zadavatelem. Například zřizovatelem – obcí či krajským úřadem, nebo zaměstnancem oprávněným k obsazování vedoucích pozic. Zadávání požadavku má podobu zpracování záznamu „Specifikace – požadavek na obsazení“. Účelem jeho zpracování je zajištění nezbytných základních údajů pro zahájení a realizaci výběrového řízení. Základními údaji jsou zejména pracovníprávní údaje a podmínky výkonu činnosti na obsazovaném místě, nabízené podmínky atd. Organizační údaje zahrnují jmenování výběrové komise, datum a čas výběrového řízení, podmínky řízení.

3.2.11 Formální náležitosti přijímání pracovníků

Přijímání pracovníků lze chápat dvojím způsobem: v užším a širším pojetí. Pokud jde o užší pojetí přijímání pracovníků, pak jde o procedury související s počáteční fází pracovního poměru pracovníka nově přicházejícího do podniku. Širší pojetí pak zahrnuje kromě předchozího případu i procedury související s přechodem stávajícího pracovníka podniku na nové místo v rámci podniku. Personální praxe rozumí pod přijímáním pracovníků spíše užší pojetí, nicméně formální i neformální náležitosti příslušné procedury jsou v obou případech shodné nebo obdobné.²⁸

Nejdůležitější formální náležitostí je vypracování a pozdější podepsání pracovní smlouvy. V průběhu vypracování pracovní smlouvy by měl mít pracovník, jehož se smlouva týká, možnost seznámit se s návrhem a vyjádřit se k němu. Smlouva totiž nemůže být jen jednostrannou záležitostí. Na jejích

²⁸ KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2002. 3 vyd. ISBN 80-7261-033-3.

formulacích by se měly podílet obě strany a organizace by měla v tomto ohledu respektovat právo pracovníka vyjednávat. Někdy se ve školství i dosti podstatné změny pracovního zařazení řeší pouhým dodatkem k pracovní smlouvě. To ale souvisí se skutečností, že naše legislativa připouští pracovní smlouvy velmi obecné, stručné a nejednoznačné. Pracovní povinnosti, kompetence a odpovědnost pracovníka v nich často bývají formulovány dost široce a neurčitě. Školství používá jakýsi standardizovaný formulář pracovní smlouvy pro všechny kategorie zaměstnanců. Pouze odlišnosti jsou u vedoucích zaměstnanců, kterým pracovní poměr nevzniká na základě pracovní smlouvy, ale jmenováním a volbou.

Dalšími formálními náležitostmi ještě před nástupem do zaměstnání je vstupní lékařská prohlídka, po podpisu smlouvy následují další důležité kroky. Zařazení pracovníka do personální evidence, tj. pořízení tzv. osobní karty, mzdového listu, evidenčního listu důchodového zabezpečení apod. Rozsahy jsou různé, nicméně minimální rozsah jsou následující údaje:

- příjmení, rodné příjmení, jméno, titul
- datum a místo narození
- rodné číslo
- adresa trvalého bydliště, telefonní číslo
- národnost, státní příslušnost
- kvalifikace (vzdělání, praxe)
- informace o pobírání důchodu a jeho druhu
- datum vzniku pracovního poměru
- pracovní zařazení a místo pracoviště

V případě, že jde o přijímání nového zaměstnance, je třeba převzít od předchozího zaměstnavatele zápočtový list sloužící pro potřeby důchodového zabezpečení. V tomto případě je třeba také podat do 8 dnů od vzniku pracovního poměru přihlášku k sociálnímu a zdravotnímu pojištění.

Rovněž bezprostřední nadřízený ústně seznámí pracovníka s jeho právy a povinnostmi, s předpisy týkajícími se bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci. V dalším kroku seznámí pracovníka s ostatními pracovníky, na závěr je pracovník zaveden na místo, kde bude vykonávat svou práci, je mu přiděleno a

předáno nezbytné zařízení potřebné k výkonu práce, zde je nutné dbát na příjemné esteticky vyvážené pracovní prostředí.

3.2.12 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je velmi důležitá personální činnost zabývající se: zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, sdělováním výsledků zjišťování jednotlivým pracovníkům, hledání cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizací opatření, která k tomu mají napomoci. Hodnocení pracovníků i ve školství představuje jednotu zjišťování, posuzování, úsilí o nápravu a stanovování úkolů týkajících se pracovního výkonu. Je považováno za velice účinný nástroj kontroly a usměrňování pracovníků. Ve školství je hodnocení pracovníků jednodušší v tom, že je zákonem stanoven tarif na základě kterého je pracovník hodnocen, vedoucí organizace má možnost pracovníky odlišit pouze odměnami či osobními příplatky.

3.2.13 Pracovní výkon

Pracovní výkon se vztahuje ke stupni plnění úkolů tvořících náplň práce. Ve školství je náplň práce většinou jednotná pro učitele, pro provozní zaměstnance a pro ostatní zaměstnance. Náplň práce znamená nejen množství a kvalitu práce, ale i ochotu, přístup k práci, pracovní chování, frekvenci pracovních úrazů, fluktuaci, absenci, pozdní docházku, vztahy s lidmi v souvislosti s prací a další charakteristiky jedince považované za významné v souvislosti s vykonávanou prací.

Pracovní výkon je za dané situace výsledkem spojení a vzájemného poměru úsilí, schopností a vnímání role. Schopnosti jsou osobní charakteristiky pracovníka používané při vykonávání práce a potřebné k úspěšnému vykonávání této práce. Vnímání role či úkolů se vztahuje ke směrům, o nich se pracovník domnívá, že by na ně měl orientovat své úsilí při práci, jde o míru pochopení role či úkolu. Chceme – li posuzovat výkon pracovníka či skupiny, musíme zvážit, která kritéria výkonu jsou dané práci přiměřené. Musíme zvážit jejich spolehlivost, jejich citlivost na náhodné vlivy nebo rozdílné podmínky práce. Základními a univerzálními kritérii jsou kvantita, kvalita a včasnost plnění úkolů. Ve školství se pravidelně stanovují tato kritéria, jako kritéria pro přiznání odměn a výše osobních příplatků.).

3.2.14 Proces hodnocení

Proces hodnocení má více fází. Přípravnou (rozpoznání a stanovení předmětů hodnocení, stanovení zásad, pravidel a postupu hodnocení a vytvoření formulářů k hodnocení), hodnotící (vyhodnocení pracovních výsledků, pracovního chování, schopností a dalších dovedností, následné pozorování pracovního výkonu pracovníka).

Hodnocení provádí bezprostřední nadřízený, navrhuje finanční odměnu a opatření vyplývající z hodnocení. Hodnocení se provádí na základě stanovených cílů (výsledků) nebo na základě přiznané stupnice. Ve školství jsou cíli myšleny výsledky vzdělávání, akce nad rámec úvazku, výsledky dosažené v soutěži apod. Stupnice je pak již kritériem pro hodnocení.

3.2.15 Vzdělávání pracovníků

Při personální práci a hodnocení pracovníků je důležité přihlídnout i ke vzdělávání pracovníků. Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění, a aby člověk mohl fungovat jako pracovní síla, musí nutně neustále prohlubovat a rozšiřovat své znalosti a dovednosti. Vzdělávání a formování pracovních schopností se ve školství stává celoživotním procesem. Přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, tedy jakási flexibilita je hlavním úkolem vzdělávání pracovníků. Každá organizace má vypracovanou směrnici na vzdělávání a svým zaměstnancům nabízí možnosti vzdělávání.

3.3 Evaluace školy

Evaluace v odborné terminologii znamená hodnocení. V pedagogice znamená zjišťování, porovnávání a vysvětlování dat charakterizujících stav, kvalitu, efektivnost vzdělávací soustavy.

Zahrnuje:

- Hodnocení vzdělávacích procesů
- Hodnocení vzdělávacích projektů
- Hodnocení vzdělávacích výsledků
- Hodnocení učebnic aj.

Má důležitou roli pro korekce a inovace vzdělávací soustavy, pro strategie plánování jejího rozvoje aj.²⁹

Dnes často používaný pojem evaluace školy souvisí s posouzením celkové kvality práce školy, jejíž účelem je získání podkladů pro další manažerské rozhodnutí.

Evaluace by měla být:

- Systematická, tzn. explicitně vymezená oblast a její struktura
- Provedena správně metodicky
- Prováděna pravidelně
- Řízená podle předem stanovených kritérií
- Použitelná pro rozhodování a další plánování

Problematika kvality školy se stává předmětem diskuze a zvýšeného zájmu jednotlivých subjektů vzdělávací soustavy, tak i v této oblasti často málo informované veřejnosti.

Problematika hodnocení kvality ve školství je ještě obtížnější než v jiných oborech lidského konání.³⁰

3.3.1 Vnitřní hodnocení kvality – autoevaluace

Základem vnitřního hodnocení kvality je tzv. autoevaluace. Autoevaluace školy je systematickým hodnocením dosažených cílů dle předem stanovených kritérií, prováděných pracovníky školy. Je autoregulačním mechanismem vlastní pedagogické práce školy. Poskytuje zpětnou vazbu o kvalitě a úrovni dosažených cílů vzhledem k projektovaným cílům.³¹ Každá škola na základě předem připravených metodických materiálů uskuteční své vnitřní hodnocení a na základě takto získaných výsledků vypracuje sebehodnotící zprávu.

Autoevaluace by měla být:

1. systematická, tzn., že by měla vymezit přesně sledovanou oblast

²⁹ Průcha, J., Walterová, E., Mareš, J. *Pedagogický slovník*. 1.vyd. Praha, Portál, 1995. ISBN 80-7178-029-04. str. 146 – 147

³⁰ Světlík, J. *Marketingové řízení školy*.1.vyd. Praha, ASPI,a. s. , 2006. ISBN 80-7357-176-5. str. 275

³¹ Světlík, J. *Marketingové řízení školy*. 1. vyd. Praha, ASPI,a. s. , 2006. ISBN 80-7357-176-5. str.277

2. provedena v metodicky správných krocích
3. prováděna pravidelně
4. řízena podle předem stanovených a přijatelných kritérií
5. základem rozhodnutí pro další plánování a jednání

Autoevaluace je jedním ze způsobů hodnocení školy, zároveň představuje jedno z východisek při zpracování výroční zprávy, je podkladem pro hodnocení ČŠI. Zároveň je nedílnou součástí evaluace školy jako celku.

Sebehodnotící zpráva by měla obsahovat a komplexně postihovat všechny aktivity školy: poslání a cíle školy, její podmínky, profil absolventa, učební plány a osnovy, organizaci studia, analýzu žáků a jejich výsledků, personální oblast, materiální zabezpečení výuky, řízení školy, systém kontroly kvality.

Vlastní hodnocení školy legislativně upravuje Školský zákon- č. 561/2004 Sb., vyhláška MŠMT č. 15/2005, kde je kladen důraz na to, aby vlastní hodnocení vyplynulo z dlouhodobého a systematického posuzování práce školy a aby byli do hodnotících procesů zapojeni všichni pedagogičtí pracovníci školy. Doporučuje se nepřistupovat k povinnosti provádět vlastní hodnocení jen formálně, s cílem nějak naplnit text vyhlášky, ale funkčně a systematicky využívat zpětné vazby, poučit se ze zjištěných skutečností a tak zlepšovat kvalitu práce školy. Důsledně promítat zjištěné skutečnosti do rozhodování o další práci školy a zapojit do procesů vlastního hodnocení všechny aktéry školního života (vedení školy, učitele, žáky, rodiče, příp. sociální partnery). To druhé nejen kvůli objektivitě zjišťovaných skutečností, ale i kvůli ochotě všech zaangażovaných převzít svůj díl odpovědnosti za zlepšování kvality práce školy. Ukazatele kvality si škola volí sama nebo jí mohou být také určeny např. ČŠI, zřizovatelem apod.

Vyhláška č. 15/2005 Sb., §8, odst. 2 stanovuje oblasti pro provádění vlastního hodnocení školy následujícím způsobem:

1. podmínky vzdělávání

Dodržování rozpočtu i případných výdajů na investice, obsah hodnotících zpráv a výsledků kontrol od zřizovatele, příp. ČŠI, návrhy a připomínky pracovníků (rodičů, žáků) k vybavenosti školy, nutné opravy ve škole,

kvalifikovanost a aprobovanost učitelů, kvalita a funkčnost pracovních vztahů s partnery školy (místa výkonu praxe apod.), atd.

2. průběh vzdělávání

Klasifikace žáků na vysvědčení, zahraniční stáže studentů, zájem žáků o nepovinné a volitelné předměty (v souvislosti s jejich úspěchy na následných školách. Udělená výchovná opatření, záznamy ze schůzek metodických komisí, výsledky čtvrtletních prací, závěry ČŠI, účast studentů v projektech, práce metodických komisí podle kritérií „soutěže“ a „spolupráce s veřejností“ atd.

3. podpora školy žákům a studentům, spolupráce s rodiči, vliv vzájemných vztahů školy, žáků, rodičů a dalších osob na vzdělávání

Spokojenost a očekávání rodičů, připomínky a doporučení školské rady, stížnosti rodičů, veřejnosti, vzkazy žáků za „schránky důvěry“, počty žáků, kteří přecházejí během školní docházky na jinou školu, absence žáků, návštěvy rodičů ve škole a na třídních schůzkách. Činnost, opatření a doporučení výchovného poradce (příp. školního psychologa a logopeda), a podobně.

4. výsledky vzdělávání žáků a studentů

Výsledky a účast studentů na soutěžích, úspěchy žáků při přechodu na návaznou školu apod.

5. řízení školy, kvalita personální práce, kvalita dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků

Hodnotící zprávy a záznamy o výsledcích kontrol od zřizovatele, záznamy požárního preventisty, záznamy o úrazech, absence pracovníků (a jejich důvody), práce jednotlivých učitelů v hodinách, podíl učitelů na „další práci pro školu“ apod. Vztahy mezi pracovníky školy, účast učitelů na akcích DVPP (SIPVZ), vzdělávací potřeb učitelů (vyplývá z hospitací a požadavků na kvalifikaci), přínos návštěvy DVPP pro školu, zdravotní stav pracovníků školy, názory pracovníků školy, ambice jednotlivých pracovníků, názory pracovníků na funkčnost porad, četnost vzájemných hospitací učitelů, dosahování cílů v ročním plánu, plnění cílů v dílčích plánech školy atd.

6. úroveň výsledků práce školy, zejména vzhledem k podmínkám vzdělávání a ekonomickým zdrojům

Úroveň přijímaných žáků- v souvislosti se studijními výsledky, rodinné zázemí atd.³²

3.3.2 Termíny vlastního hodnocení školy

- Vlastní hodnocení školy se zpracovává za období jednoho nebo dvou školních roků.
- Vlastní strukturu a podobu autoevaluačního hodnocení projedná ředitel školy s pedagogickou radou, nejpozději do konce září školního roku, v němž má vlastní hodnocení škola uskutečnit.
- Vlastní hodnocení školy se projedná v pedagogické radě do 31. října následujícího školního roku.

3.3.3 Metody evaluace

A. Evaluace kurikula školy

- Rozhovor s rodiči a dalšími partnery školy
- Dotazníky, ankety
- Analýza základních dokumentů školy
- Pohled vnějšího experta
- Rozbor ocenění, stížností, ohlasů v médiích, hodnocení školy jinými subjekty

B. Evaluace práce učitele

- Hospitace
- Rozhovor s učitelem
- Rozbor veřejných vystoupení žáků
- Rozbor pedagogické a další dokumentace

C. Evaluace práce žáků

- Výsledky žáků ve srovnávacích testech
- Srovnávací testy připravované a zadávané ve spolupráci s jinými školami
- Vlastní didaktické testy
- Dotazníky, ankety, výzkumy
- Klasifikace

³² Prášilová, M. *Učitelské listy*. (měsíčník pro příznivce změn) *Ředitelské listy*. Praha, Agentura Strom 2006. č. 14 str. 1 - 2

- Rozbor úspěšnosti žáků v soutěžích, festivalech, přehlídkách
- Rozbor individuálního pokroku u vybraných žáků
- Rozbor úspěšnosti žáků při přijímacím řízení na vyšší stupeň školy
- Rozbor příčin neúspěchu žáků
- Hra
- Rozbor veřejných vystoupení žáků (i pomocí audio i video techniky)

4. PRAKTICKÁ ČÁST

4.1 Kvalitativní studie

4.1.1 Popis zpracování výzkumu

Výzkum byl prováděn ve čtyřech základních uměleckých školách, které svoji činnost realizují v rámci jednoho okresu. Kritériem jejich zařazení do výzkumu této diplomové práce tedy bylo právě to, že všechny jsou zřizovány obcí, všechny působí na okrese Louny a jsou si tedy vzájemně současně konkurenty.

Dále bylo přistoupeno ke sběru dat. Hlavní metodou realizace získání potřebného materiálu bylo participační pozorování. Výsledkem bylo získání velkého množství dat. Tato data jsou analyzována, kategorizována.

Jako součást kvalitativního výzkumu byla zvolena metoda rozhovoru, kde formou workshopu (pracovní setkání učitelů) bylo položeno sedm otázek, které jsou v přímé souvislosti s cíli této práce. Respondenty těchto rozhovorů jsou ředitelky jednotlivých základních uměleckých škol.

Odpovědi na otázky tohoto rozhovoru nebyly nikterak limitovány. Jednalo se o zcela otevřené odpovědi s účelem zjistit skutečný stav a pohled manažerky na zkoumanou skutečnost.

Dalším krokem je vyjádření odpovědi na jednotlivé otázky formulované pro tento výzkum. V rámci zpracování výzkumu se mohou otázky modifikovat. Protože specifikací kvalitativní metody je vývoj otázek společně se zpracováním výzkumu. V případě tohoto výzkumu se otázky modifikují jen velice nepatrně. Zpracování výzkumu u jednotlivých škol završuje potvrzení či vyvrácení stanovených hypotéz, v samostatné kapitole Diskuse.

Výsledky výzkumu jsou interpretovány textem.

4.1.2 Záznam výsledků výzkumu

Výsledky výzkumu jsou pečlivě analyzovány a rozděleny do jednotlivých kategorií dle teoretických východisek marketingového řízení. Odpovědi na otázky rozhovoru s manažerkami škol, představují spíše konfrontační zpětnou vazbu ke zjištěným skutečnostem. Dávají nezkreslený pohled na to, co si

někteří manažeři představují pod pojmem marketingové řízení školy. Protože data získaná sběrem, je nutno analyzovat a roztřídit. Výzkum přistupuje k analýze shromážděných dat.

Na základě shromážděných dat byly vytvořeny následující kategorie: SWOT analýzy všech tří škol, která mapuje jejich silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Dalšími sledovanými kategoriemi jsou personální marketing, produkt školy, marketingová komunikace – hlavně PR školy, evaluace školy a další jevy důležité pro marketingové řízení školy

Analýza shromážděných dat:

Základní umělecká škola Louny

Škola má kapacitu 750 žáků, která je téměř naplněna. Je plně čtyřoborovou základní uměleckou školou, tzn., že se vyučuje obor hudební, literárně dramatický, výtvarný a taneční. Ve škole pracuje 29 pedagogických pracovníků a 3 nepedagogové.

SWOT analýza

Silné stránky:

- Výborná spolupráce školy se zřizovatelem. Podpora činnosti školy zřizovatelem.
- Spolupodílení se na organizaci kulturního života ve městě.
- Tradice.
- Kvalitní management.
- Jsou jasně vytyčeny strategické, operační a dílčí cíle.
- Je jasně stanovena strategie rozvoje školy.
- Demokratický styl řízení školy.
- Vzdávající počet žáků a široká spádová oblast školy.
- Výhodná poloha školy v centru města.
- Dobrá dopravní dostupnost školy.
- ZUŠ vyučuje ve všech čtyřech oborech: tanečním, hudebním, výtvarném a literárně dramatickém.
- Kvalitní produkt školy.
- Aktivní spolupráce ZUŠ s mateřskými a základními školami ve městě.

- Spolupráce se základními uměleckými školami v regionu i mimo něj.
- Rozsáhlá aktivní umělecká činnost školy.
- Rozsáhlé věkové spektrum vyučovaných žáků.
- Speciální výuka pro děti předškolního věku, o kterou je velký zájem.
- Speciální projektová výuka pro děti od 3,5 let, o kterou je velký zájem.
- Zahraniční kontakty a úzká spolupráce.
- Sledování nových trendů a požadavků na umělecké školství.
- Zavádění nových předmětů a oborů do výuky.
- Spolupráce s konzervatoří.
- Spolupráce s Vrchlického divadlem, Loutkovým divadlem.
- Kvalitní, kvalifikovaný pedagogický sbor s vlastními uměleckými aktivitami.
- Navýšení kapacity.
- Široké spektrum souborové činnosti.
- Výborné výsledky v soutěžích vyhlašovaných MŠMT a i v dalších soutěžích a přehlídkách na regionální, celorepublikové i mezinárodní úrovni.
- Mezioborová a mezipředmětová spolupráce.
- Organizace regionálních, celorepublikových i mezinárodních festivalů.
- Financování školy ze sponzorských darů, projektů, grantů apod.
- Další vzdělávání pedagogických pracovníků a sledování vývojových trendů všech oborů a jejich zavádění do výuky.
- Zapojení do projektu Pilot ZUŠ. Škola je pilotní školou pro tvorbu ŠVP.
- Škola se lektorsky spolupodílí na tvorbě ŠVP jednotlivých základních uměleckých škol v Ústeckém kraji.
- Výuka podle vlastního školního vzdělávacího programu.
- Propagace ZUŠ – vlastní internetové stránky, propagace činnosti školy v regionálním i celorepublikovém tisku, vydávání vlastních novin s názvem Občasník, měsíční plakáty mapující činnost školy, vydávání kalendáře, vlastní logo, propagační materiály souborů, omalovánky a upomínkové předměty s logem školy.

- Zrekonstruované prostředí školy přímo pro potřeby ZUŠ.

Slabé stránky

- Vysoké finanční náklady – drahý provoz.
- Výše úplaty za vzdělávání.
- Zrušení systému slev.
- Nedostatečná vybavenost kvalitními nástroji.
- Aktivní spolupráce s rodiči.
- Nevyhovující koncertní sál.
- Absence vyhovujících zkušeben pro orchestry.
- Velká individualita pedagogického sboru.
- Absence vlastních výstavních prostor.

Příležitosti

- Spolupráce s rodiči a dospělými žáky v rámci evaluace školy.
- Možnost profilace.
- Spolupráce s partnerskými zahraničními školami.
- Spolupráce s dalšími institucemi ve městě – Městská knihovna, Okresní archiv apod.
- Zpracování a zavedení systému slev na úplatě za vzdělávání.
- Otevření nových vzdělávacích předmětů pro nové cílové skupiny žáků.

Ohrožení

- Mimoškolní činnost základních škol, které nabízejí některé shodné aktivity se vzdělávacím programem ZUŠ.
- Silné konkurenční prostředí ve městě.
- Demografický pokles počtu obyvatel města.
- Absence vlastních výstavních prostor a komorního sálu pro vystoupení.
- Vládní politika ve školství.
- Financování regionálního školství.

Produkt školy

Produktem školy je její vzdělávací program. ZUŠ Louny vyučuje klasický vzdělávací program základních uměleckých škol. A její vzdělávací program představuje pestrou paletu nabídky ve vysoké kvalitě. Vyučuje v hudebním

oboru individuální výuce v nástrojové i sólovém zpěvu. Škola se profiluje výukou v souborech, které zde tradičně působí. Nově ve škole působí pěvecké sbory. Ve výtvarném oboru se vyučuje jak tradičním oborům, tak se škola zaměřuje na výuku keramiky, pro kterou vedení školy zajistilo kompletní vybavení včetně nové vypalovací pece. V tanečním oboru se vzdělává jak v tradičních předmětech, tak v tanci s hůlkou. Toto zaměření je velice žádané. V literárně dramatickém oboru se výuka zaměřuje na návaznou souborovou výuku a zvláštností oboru je výuka historického šermu.

Management školy se zaměřuje plně na své klienty i potencionální klienty. Stále se snaží v rámci své evaluace zjistit, kam by dále mohl vzdělávací program expandovat, jaké nabídky by mohly být pro potencionální klienty zajímavé. Snaží se zavádět nové produkty pro nové cílové skupiny. Jako je výuka pro děti od 3,5 let věku, pro děti předškolního věku. Cvičení jógy pro novorozeňata, batolata až po seniory.

Management se snaží o optimalizaci celkové nabídky školy ve vztahu k požadavkům trhu a cílům školy. Plně se zaměřuje na klienty školy a snaží se nabídnout produkt opravdu pro každého zájemce.

Marketingový mix školy tvoří 5P . V ZUŠ Louny je princip tohoto mixu zachován. Vzdělávací program má pevně určenu svoji cenu. Se kterou je minimálně pracováno. Systém slev byl v průběhu tohoto participačního pozorování zrušen a škola akceptuje slevu pouze pro rodiny, které pobírají dávky hmotné nouze. Dlužno říci, že toto opatření nepřineslo pokles žáků a škole naopak přineslo velké množství finančních prostředků.

V rámci ceny je však nutno přihlédnout také k tomu, že škola zajišťuje ze svých zdrojů veškeré učební pomůcky, kostýmy, dopravu. Vzhledem k výborné dopravní dostupnosti vznikají rodičům pouze minimální náklady na dopravu spojené s návštěvou školy. Cena vzdělávacího programu vychází z cílů, kterých chce instituce dosáhnout. To znamená vybavenost školy, materiální zabezpečení jednotlivých oborů, koncertní a soutěžní činnost a podobně. Program je distribuován pomocí letáků, vlastních plakátů školy, propagačními brožurami, inzercí v novinách, náborovými akcemi pro základní a mateřské školy. Je o něm také hodně komunikováno. Management školy se

snaží o maximální informovanost široké veřejnosti o aktivitách školy, při každé příležitosti.

Velice významnou součástí marketingového mixu jsou lidé. V tomto případě pedagogický sbor, který je vysoce kvalifikovaný. Vlastními uměleckými aktivitami propaguje dobrou image školy. Přípravují žáky na soutěže, festivaly, přehlídky ze kterých pravidelně přivážejí vysoká ocenění.

Marketingová komunikace

Škola používá celou řadu nástrojů. Od jednotného vizuálního stylu školy – barvy školy, logo, které je použito na všech formulářích, které škola vydává, na všech propagačních předmětech školy.

Propagační letáky školy, které škola vydává o své činnosti o svých souborech. Školní noviny s názvem Občasník, které pravidelně informují veřejnost, rodiče i žáky školy o všech aktivitách a úspěších, které škola má.

Pořádání regionálních, celostátních i mezinárodních akcí, které zvyšují prestiž školy a tvoří její pozitivní image nejen v regionu. Dále pak škola pravidelně vydává zprávy o své činnosti, které zveřejňuje v regionálních i celostátních odborných médiích, nejen tištěných.

O své činnosti škola pravidelně informuje na svých internetových stránkách, kde lze získat i všechny informace o škole a jejích aktivitách. Dále pak vydává vlastní měsíční plakáty, kterými zve veřejnost na své akce, jejichž další propagaci zajišťuje kulturní regionální měsíčník.

Lze říci, že škola využívá všech dostupných prostředků marketingové komunikace ke zvýšení poptávky po svých službách, tvorby pozitivní a silné image, posílení finanční pozice větším nábořem žáků a v neposlední řadě motivace pracovníků školy.

Personální marketing

Škola se vždy snaží nejdříve vyřešit personální problém ze svých zdrojů. Navýšením úvazku učitele, přeskupením výuky apod. Pokud tyto nástroje selžou, hledají se noví pracovníci nejdříve ve vlastních zdrojích. Management klade velký důraz na reference o pracovníkovi a doporučení z řad vlastních pracovníků. Další možností je oslovení specializované střední školy, zda by někdo z jejích studentů nechtěl v rámci svého studia vykonávat na škole praxi.

Tímto způsobem si může management vychovat svého nového plnohodnotného zaměstnance. Jestliže nastane situace, kdy není nový pracovník nalezen tímto způsobem přistupuje škola k aktivnímu vyhledávání nového zaměstnance.

Management eviduje všechny žádosti o zaměstnání. Z tohoto zásobníku je pak následně vybrán uchazeč o zaměstnání, který je pozván k osobnímu pohovoru s vedením školy. Na základě výsledku pohovoru je uchazeč buď přijat nebo nepřijat do zaměstnání v ZUŠ. Škola má vypracovaný strategický plán, jehož součástí je personální plánování školy.

Evaluace školy

V rámci evaluace školy dochází při jejím provádění k dvěma modelům. Prvním z nich a autoevaluace každého zaměstnance, která je ve výsledku zpracována do výroční zprávy o činnosti školy . Předem jsou zveřejněny oblasti, ve kterých je autoevaluace prováděna. Oblasti jsou zaměřeny na konkrétní práci každého zaměstnance instituce a jedná se o subjektivní hodnocení vlastní práce za uplynulý školní rok. Dlužno říci, že z výzkumu vyplývá, že mnoho pedagogických pracovníků školy chápe autoevaluaci jako nástroj kritiky práce kolegů a vedení školy, k tématu hodnocení své práce se většinou ani nedostanou.

Škola má systém vlastního hodnocení pečlivě zpracován a každoročně provádí nové šetření, tak aby byly postiženy všechny skutečnosti, které jsou pro chod školy a její další vývoj důležité.

Druhým modelem evaluace je hodnocení zvnějšku. Zde management přistoupil k dotazníkové metodě, kde ke spolupráci vyzval rodiče a zletilé žáky školy. Cílem je zjistit jejich pohled na chod školy, propagaci, uměleckou činnost atd. Vzhledem k náročnosti této metody , rozhodlo se její vedení pro periodu 5ti let. Vždy lze podle výsledků tohoto šetření upravovat strategické cíle školy a její další dílčí oblasti činnosti. Samozřejmostí je běžná evaluace práce učitele hospitací ve výuce, rozborem veřejného vystoupení jeho žáků, rozborem pedagogické dokumentace a v neposlední řadě přímým rozhovorem s učitelem. A evaluace práce žáků, která je vlastně hlavním hodnotícím kritériem úspěšnosti instituce.

Marketingové řízení školy

Z analýzy výsledků shromážděných dat vyplývá, že management školy se nebojí měnit zaběhlé stereotypy. Chápe školu jako subjekt, který se musí v konkurenčně velmi silném prostředí, chovat opravdu tržně. Neustále analyzuje svůj vzdělávací program a snaží se držet krok s trendy uměleckého školství.

Základní umělecká škola Louny se stala jednou z pilotních škol tvorby RVP ZUV (Rámcového vzdělávacího programu pro základní umělecké vzdělávání) a velice aktivně se angažuje v projektu Pilot ZUŠ. Stala se školící institucí pro ZUŠ Ústeckého kraje v problematice tvorby školního vzdělávacího programu.

Nabídka aktivit školy je opravdu pestrá a vzhledem k tomu, že škola opravdu analyzuje stále svoji činnost a úspěšnost, tak v každém školním roce nabízí veřejnosti a svým potencionálním klientům novinky v rámci své činnosti.

Vedení školy spolu s pedagogickým sborem se snaží o vytváření kvalitní image, komunikují s veřejností, mají jasně vymezené své strategické, operační a dílčí cíle, uplatňují principy demokratického stylu vedení a snaží se svým zaměstnancům vytvořit maximální zázemí pro jejich práci.

Dospěla jsem tedy k závěru, že management Základní umělecké školy Louny uplatňuje marketingové řízení školy.

Rozhovor s ředitelkou školy

1. Jak hodnotíte situaci základního uměleckého školství?

Jako velice neradostnou. V podstatě žijeme ve velké nejistotě, co bude dál. Takže naše myšlenky jsou spíše černé. Stačí se podívat na situaci školství, jako celku, v naší republice a dalo by se říct: „Co asi tak můžeme čekat?“

2. Jak hodnotíte ekonomickou situaci své školy?

I přes všechna úskalí, které nám přinesl rok 2011, jí hodnotím kladně. Museli jsme přistoupit k razantní změně výše úplaty za vzdělávání a zrušili jsme systém slev. Poskytujeme slevu již jenom opravdu těm nejchudším. Takže si nestojíme špatně. Na druhou stranu, snažíme se našim žákům tuto nově

vzniklou situaci maximálně kompenzovat. Veškeré kostýmy zajišťuje škola, opravu, notový materiál, nástrojové vybavení orchestrů atd.

3. Analyzujete prostředí své školy?

Ano , to jinak nejde. Nemůžeme žít v uzavřené ulitě vlastního bytí a nevědět, co na nás bezprostředně působí. A s takovou konkurencí v nejbližším okolí , si ani jiný postup nemůžeme dovolit.

4. Jakým způsobem tvoříte vzdělávací nabídku školy?

V první řadě vycházíme z toho, co nám umožňují osnovy. Tam jsou mantinely jasně dané. Chopili jsme se však příležitosti s v letošním školním roce již vyučujeme podle vlastního ŠVP, kdy jsme si vytvořili vlastní studijní zaměření, tak aby byla pro naše žáky , co nejzajímavější. Dále se pak zaměřujeme na nové cílové skupiny, pro které vymýšlíme stále nové projekty.

5. Jak probíhá ve škole výběr pracovníků?

Především se snažíme pokrýt nově vzniklou situaci ze svých zdrojů, protože popravdě dostat někoho nového do zaběhnutého systému školy, pedagogického sboru je stejné, jako když se přiženíte do rodiny. Není příliš šancí na to, že nový pedagog bude přijat. Můj sbor je velice aktivní, dynamický a jakýkoli nováček se velice špatně dostává mezi ně a do jejich tempa.

6. Jaké marketingové komunikace využíváte?

Všechny. Propagují naše logo na všech dokumentech školy, formulářích, dárkových předmětech. Vydáváme vlastní noviny, máme plakáty, brožury, internetové stránky, píšeme tiskové zprávy do regionálního tisku, takže určitě jsme v tomto směru velice aktivní.

7. Jakým způsobem provádíte evaluaci školy?

Klasickými hospitacemi, když na ty není příliš času. Požadují, aby si také kolegové mezi sebou dělali tak zvané náslechy, což i to je určitá forma evaluace. A pak samozřejmě autoevaluace školy, jejíž parametry jsou jasně dány.

Základní umělecká škola Žatec

Škola má kapacitu 700 žáků, která je téměř naplněna. Je plně čtyřoborovou základní uměleckou školou, to znamená, že se vyučuje obor hudební, literárně dramatický, výtvarný a taneční. Ve škole pracuje 14 pedagogických pracovníků a 1 nepedagogický zaměstnanec.

SWOT analýza

Silné stránky:

- Spolupodílení se na organizaci kulturního života ve městě.
- Tradice.
- Jsou jasně vytyčeny strategické, operační a dílčí cíle.
- Je jasně stanovena strategie rozvoje školy.
- Demokratický styl řízení školy.
- Vzrůstající počet žáků a široká spádová oblast školy.
- Výhodná poloha školy v centru města.
- Dobrá dopravní dostupnost školy.
- ZUŠ vyučuje ve všech čtyřech oborech: tanečním, hudebním, výtvarném a literárně dramatickém.
- Aktivní spolupráce ZUŠ s organizacemi ve městě.
- Rozsáhlá aktivní umělecká činnost školy.
- Speciální výuka pro děti předškolního věku (Schola ludus), o kterou je velký zájem.
- Zavádění nových předmětů do výuky.
- Spolupráce s konzervatoří.
- Plně kvalifikovaný pedagogický sbor.
- Vznik souborů a podpora jejich činnosti.
- Výborné výsledky v soutěžích vyhlašovaných MŠMT a i v dalších soutěžích a přehlídkách na regionální, celorepublikové i mezinárodní úrovni.
- Financování školy ze sponzorských darů, projektů, grantů apod.
- Propagace ZUŠ – vlastní internetové stránky, propagace činnosti školy

v regionálním i celorepublikovém tisku, vydávání vlastních novin s názvem Zuškoviny, vydávání kalendáře, vlastní logo, propagační materiály souborů, upomínkové předměty s logem školy.

- Systém slev na úplatě za vzdělávání.

Slabé stránky

- Vysoké finanční náklady – drahý provoz.
- Výše úplaty za vzdělávání.
- Vysoké procento vyučujících na zkrácený pracovní úvazek.
- Aktivní spolupráce s rodiči.
- Nevyhovující koncertní sál.
- Absence vlastních výstavních prostor.

Příležitosti

- Tvorba vlastního školního vzdělávacího programu.
- Možnost profilace.
- Spolupráce s dalšími školami ve městě, v regionu.
- Otevření nových vzdělávacích předmětů pro nové cílové skupiny žáků.

Ohrožení

- Mimoškolní činnost základních škol, které nabízejí některé shodné aktivity se vzdělávacím programem ZUŠ.
- Silné konkurenční prostředí ve městě.
- Demografický pokles počtu obyvatel města.
- Vysoká nezaměstnanost ve městě.
- Vysoké procento sociálně slabých a nepřízpůsobivých občanů ve města a spádové oblasti.
- Vládní politika ve školství.
- Financování regionálního školství.

Produkt školy

Produktem školy je její vzdělávací program. Základní umělecká škola Žatec nabízí svým žákům klasickou vzdělávací nabídku, tak jak jí umožňují stávající osnovy. To znamená, že vyučuje ve čtyřech oborech: hudebním, v jehož rámci nabízí klasickou individuální nástrojovou výuku, sólový a sborový zpěv, výtvarném, tanečním a literárně dramatickém. Ve výtvarném oboru se vyučuje

jak základnímu studiu, tak se škola zaměřuje na výuku keramiky a výuku zaměřenou na přípravu k talentovým zkouškám. V tanečním oboru se vzdělává jak v tradičních předmětech dle platných osnov MŠMT, tak se vyučují mažoretky, orientální tance, step, společenské tance a současné moderní trendy. V literárně dramatickém oboru se výuka zaměřuje na základní studium dle osnov, a dále na studium obohacené o práci s loutkou, což je velice zajímavé.

Management školy během výzkumu prošel změnami. Ale oboje vedení, které bylo součástí participačního pozorování této diplomové práce se zaměřovalo zcela na potencionální klienty a žáky své školy. Nezjišťovalo však aktivně jakoukoli formou evaluace a autoevaluace průzkum svého trhu, tak aby nabídlo nové produkty pro stávající či nové cílové skupiny.

Vedení školy se pokusilo založit tradici souborové výuky. Výsledkem této snahy je založení několika souborů, pěveckých sborů a komorních seskupení. Jejich obsazenost je však velice nízká a o docházku do nich není zájem z řad současných žáků školy. Dalo by se však využít tohoto potenciálu při tvorbě vlastního ŠVP.

Vzdělávací nabídka se vždy uzpůsobuje aktuálnímu složení pedagogického sboru. Což je pochopitelně pro management školy nejméně namáhavá práce. Management aktivně nevyhledává nové příležitosti v oblasti vzdělávacího programu. Dlužno říci, že i k tvorbě vlastního školního vzdělávacího programu přistupuje spíše jako k tvorbě „nutného zla“ než jako k tvorbě dokumentu, který dává škole nové šance a příležitosti.

Cena vzdělávacího programu vychází ze sociálního složení populace ve městě a s přihlédnutím k silnému konkurenčnímu prostředí. Není tedy tvořena s ohledem na cíle školy. Ale pouze s cílem přivést do školy co nejvíce zájemců o studium, naplnit učitelům úvazky a kapacitu školy.

Produkt školy je nabízen pomocí vlastních internetových stránek, inzercí v místním i regionálním tisku, ve vlastních Zkuševinách, což jsou školní noviny a nábořem ve školách.

Pedagogický sbor školy je vysoce kvalifikován a dosahuje se svými svěřenci opravdu skvělých úspěchů. Jako problematické se mi jeví vysoké

procento učitelů, kteří jsou zaměstnání na zkrácený úvazek. Nejsou pro školu až takovým přínosem. Protože nesounáleží se školou jako se svou mateřskou institucí, ve které je potřeba aktivně se spolupodílet na jejím chodu.

Marketingová komunikace

Management pravidelně informuje o činnosti školy na svých internetových stránkách, v místním tisku, v elektronických i dalších tištěných médiích.

Škola má vlastní logo, které aktivně využívá na všech svých tiskovinách, upomínkových předmětech apod.

Lze říci, že škola využívá všech dostupných prostředků marketingové komunikace ke zvýšení zájmu ze strany klientů školy, tvorby pozitivní a silné image.

Personální marketing

Management školy se učí teprve s tímto fenoménem pracovat. Ze shromážděných dat vyplývá, že zatím se každá nově vzniklá personální situace řeší nahodile. Není zpracován personální plán, který by mapoval současný stav a vytyčoval cíle, které je potřeba řešit do budoucna, včetně příslušných opatření. Ze strany vedení je však patrná snaha na těchto otázkách pracovat a řešit je. Všechny žádosti o zaměstnání, které škol obdrží, jsou pečlivě evidovány. Dále škola aktivně spolupracuje s konzervatoří v Teplicích a v Praze, kdy jejich studenti provádějí na škole povinnou pedagogickou praxi.

Evaluace školy

V rámci evaluace se přistupuje ke klasickým metodám hodnocení práce učitele hospitační činností ve výuce, rozborem veřejných vystoupení žáků učitele. Dále pak rozborů práce žáků a podobně. Škola však jako celek žádným cíleným hodnocením ze strany rodičů, veřejnosti a žáků neprochází.

Autoevaluace je pak prováděna dle příslušných předpisů a oblastech, které jsou dány.

Marketingové řízení školy

Z analýzy výsledků shromážděných dat jasně vyplývá, že management této školy hledá možnosti, jak obohatit stávající vzdělávací nabídku své školy. Nejedná se však o práci s analýzami prostředí, trhu apod. Spíše o hledání ve vlastních řadách a možnostech. Což je jistě prvním velmi pozitivním krokem.

Management školy je připraven a již i tvoří svoji novou závaznou vzdělávací nabídku tvorbou vlastního školního vzdělávacího programu. Nepovažuji za , po školu, výhodné tvořit vzdělávací nabídku podle toho, jak se mi zrovna aktuálně změní stav a složení pedagogického sboru. Pokud by bylo aktivně pracování v oblasti personálního marketingu tyto otázky by vůbec nevyvstaly a škola by se mohla plně zaměřit na to, co jí bude rozvíjet, přivede nové skupiny žáků a zvýší zájem o její produkt.

Vedení školy pravidelně informuje o své činnosti, reprezentuje ji, komunikuje o ní. Aktivně pracuje s nástroji marketingové komunikace. A vzhledem k tomu, že jsem ve všech sledovaných jevech zaznamenala minimálně snahu o zlepšení stávajícího, zděděného stavu, a management má zpracovanou strategii rozvoje školy včetně strategických, operačních i dílčích jasně formulovaných cílů, tak mohu říci, že Základní umělecká škola Žatec uplatňuje zásady marketingového řízení školy.

Rozhovor s ředitelkou školy

1. Jak hodnotíte situaci základního uměleckého školství?

Jako velice tíživou. Mám o budoucnost tohoto typu škol opravdu velké obavy. Bohužel se domnívám, že hůl nad námi je již zlomená. Ale uvidíme.

2. Jak hodnotíte ekonomickou situaci své školy?

Nic moc. To je absolutně výstižné k situaci, ve které se nacházíme. Potřebovali bychom nové nástrojové zázemí, ale nejsou prostředky. Víím že v Lounech třeba přistoupili ke zvýšení úplaty a zrušili systém slev, ale domnívám se, že toto opatření bychom si my nemohli dovolit. Situace ve městě je v otázkách zaměstnanosti a složení struktury obyvatelstva velice sociálně špatná. A konkurence je opravdu veliká.

3. Analyzujete prostředí své školy?

Spíše intuitivně, protože jsem ve funkci příliš krátce na to, abych mohla něco v této oblasti udělat. Spíše by se dalo říci, že intuitivně pracujeme s obecně známými informacemi ve městě a regionu.

4. Jakým způsobem tvoříte vzdělávací nabídku školy?

No, to je teď absolutně nejžhavější otázka u nás ve škole. Tvoříme ŠVP a ne radostně. Myslím, že stávající osnovy s malými korekcemi by byly dostačující.

5. Jak probíhá ve škole výběr pracovníků?

Za současného stavu nelze příliš hovořit o výběru. Když se někdo přihlásí, tak zvážíme, zda ho potřebujeme či nikoli a to je jediné měřítko pro přijetí. Myslím, že šanci si zaslouží každý.

6. Jaké marketingové komunikace využíváte?

Snažíme se všechny dostupné a pro školu nepřiliš nákladné.

7. Jakým způsobem provádíte evaluaci školy?

Hospitace, ohlasy na aktivity školy v tisku apod. Opravdu se ve funkci teprve rozkouvám.

Základní umělecká škola Postoloprty

Škola má kapacitu 250 žáků, která je téměř naplněna. Je plně čtyřoborovou základní uměleckou školou, to znamená, že se vyučuje obor hudební, literárně dramatický, výtvarný a taneční. Ve škole pracuje celkem 15 učitelů z toho pouze 2 pedagogičtí pracovníci jsou zaměstnání na plný pracovní úvazek. Funkci hospodářky a školnice zastává ředitelka školy. Ve škole dále pracuje 2 nepedagogičtí pracovníci. Vyučuje se rovněž na pobočce v ZŠ Zeměchy.

SWOT analýza

Silné stránky

- Finanční dostupnost uměleckého vzdělávání (díky podpoře zřizovatele se úplata za vzdělávání pohybuje na nejnižší hranici)
- Podpora zřizovatele a veřejnosti, každoroční příspěvek zřizovatele souboru Klouzák, mimořádný příspěvek na akce školy – Mistrovství světa v orientálním tanci 2010
- Podpora zřizovatele při údržbě, rekonstrukcích a opravách budovy školy. Nezastupitelná role v kulturním životě města, škola pořádá řadu koncertů žáků, představení pro školy, projekty – soutěže v místním prostředí (
- Škola a divadelní soubor Klouzák získává další mimorozpočtové zdroje formou darů projektů, reklamy
- Divadelní soubor Klouzák přispívá ke kulturnímu dění v celé lounské oblasti

- Škola dbá na propojenost a spolupráci jednotlivých oborů Prostupnost zájmů žáků od 5 let do dospělosti – (celoživotní učení) návaznost LDO a divadelního souboru Klouzák, taneční obor pro ženy, kurzy kresby
- Budujeme dlouhodobý vztah učitel – žák, k žákovi a jeho schopnostem přistupujeme individuálně. V tanečním a literárně dramatickém oboru dosahuje škola stabilně úspěchů na celostátní úrovni
- V hudebním oboru – sborový zpěv a výtvarném oboru dosahuje škola úspěchů v oblastním měřítku
- Speciální výuka pro děti předškolního věku Školička
- Pěvecký sbor Blecha a Bleška
- Vytyčenost strategických, operačních i dílčích cílů
- Stanovení strategie rozvoje školy

Slabé stránky

- Škola působí v obci, kde je vysoká nezaměstnanost, sociální zázemí žáků je velmi nízké, nedostatečné a nepodnětné kulturní prostředí
- Současné učební plány jsou nadsazené a nesplnitelné většinou žáků škol
- Časté zanechání studia z finančních důvodů, ztráty zájmu
- Nepochopení rodičů, že ZUŠ je škola se všemi pravidly a zvyklostmi (omlouvání žáků, neodhlašování žáků, neplnění učebních plánů – žák nenavštěvuje se souhlasem rodičů všechny stanovené předměty učebního plánu a další)
- Neexistence některých UP a rozložení na 7 let – např. UP hry na elektrické klávesové nástroje
- Nesrovnatelnost výsledků soutěží a přehlídek
- Budova školy (z r. 1898) - je potřeba rozplánovat údržbu, úpravy (rušíme sousedy v rodinných domcích)
- Většina pracovníků i pedagogů pracuje ve škole na zkrácené úvazky a vedlejší pracovní poměr / dohody o provedení práce. Každý den je ve škole přítomen někdo jiný – náročnější komunikace, spolupráce
- Výběr školního, narůstající administrativní činnost

- Příležitosti
- Stále více se zobrazuje potřeba (od rodičů, společnosti, zřizovatele) přispívat k dalšímu vzdělávání nejen dětí ale i dospělých
- Možnosti využívání netradičních a inovativních metod práce a pedagogických postupů
- Možnosti integrace a spolupráce jednotlivých oborů
- Zvyšování kvalifikace, další vzdělávání stávajících pedagogů
- Zkvalitnění organizace administrativních a organizačních záležitostí školy – používání nové techniky, počítač. programů, výukových programů
- Změna postojů žáků, rodičů ale i pedagogů
- Tvorba vlastního školního vzdělávacího programu
- Možnost profilace

Ohrožení

- Ztráta zájmu zřizovatele, žáků, rodičů o činnost školy
- Nedostatek finančních prostředků – příspěvků dárců, nadací, sponzorů, zřizovatele
- Nedostatek kvalifikovaných ale i kvalitních vyučujících
- Mimoškolní aktivity ZŠ a organizací, které nabízejí shodné aktivity se ZUŠ
- Silné konkurenční prostředí
- Vysoké procento nezaměstnaných ve městě
- Vysoké procento sociálně slabých a nepřízpůsobivých občanů
- Vládní politika týkající se tohoto typu škol
- Financování regionálního školství

Produkt školy

Produktem školy je její vzdělávací program. Základní umělecká škola Postoloprty vyučuje v hudebním oboru dle platných osnov vydaných MŠMT. Její vzdělávací program je plně přizpůsoben složení pedagogického sboru. Veliký rozmach zaznamenala výuka sólového a sborového zpěvu, který rovněž sklízí velké úspěchy na soutěžích, festivalech a přehlídkách, kterých se účastní. Ve výtvarném oboru se vyučuje jak základnímu studiu, tak se škola zaměřuje na výuku keramiky, pro kterou má vytvořeno fungující zázemí. V tanečním oboru se vzdělává jak v tradičních předmětech dle platných osnov MŠMT, tak

se vyučují orientální tance. Výuka probíhá jak přímo v ZUŠ Postoloprty, tak na pobočce v ZŠ Zeměchy. Vzhledem k nedostatku prostor, je organizace výuky značně obtížná. V literárně dramatickém oboru se výuka zaměřuje na základní studium dle osnov, a dále na činnost divadelního spolku Klouzák. Zde vychází škola maximálně vstříc divadlo J.K. Tyla v Postoloprtech, kde může spolek bezplatně zkoušet a také zde vystupuje. Dlužno říci, že tento divadelní spolek je velice úspěšným tělesem a o jeho vystoupení je veliký zájem.

Školu nejvíce charakterizují dva velké soubory, o prvním jsem se již zmínila a druhým je dětský pěvecký sbor Blecha s přípravným sborem Bleška, který rovněž koncertu i mimo region a o jeho vystoupení je velký zájem.

Vzdělávací nabídka se vždy uzpůsobuje aktuálnímu složení pedagogického sboru. Nelze však postupovat jinak, protože stěžejní část pedagogického sboru tvoří učitelé na snížené pracovní úvazky. Do budoucna strategie rozvoje školy uvažuje o změně tohoto trendu a větší podpoře zaměstnanosti pedagogů na celé pracovní úvazky, to však má přímou souvislost s personálním marketingem školy.

Novou příležitost vidí management školy ve tvorbě vlastního školního vzdělávacího programu. K tvorbě bylo přistoupeno velice aktivně, ve snaze přivést co nejvíce zájemců o studium do školy, zájemců z nových cílových skupin.

Cena vzdělávacího programu vychází z reálných podmínek prostředí, ve kterém škola funguje. Vzhledem k vysoké nezaměstnanosti a sociálnímu složení populace ve městě, je cena za produkt držena na nejnižší možné hranici a škola tedy musí hospodařit se značně omezenými prostředky.

Produkt školy je nabízen pomocí vlastních internetových stránek, inzercí v místním i regionálním tisku.

Jak již bylo zmíněno výše, jako velice problematická otázka se jeví složení pedagogického sboru. Což není pro školu ani její management příznivá záležitost. Snahou je tento stávající stav do budoucna řešit.

Marketingová komunikace

Základní umělecká škola Postoloprty má vlastní internetové stránky, na kterých podrobně mapuje svoji činnost, představuje aktuální dění ve škole i poskytuje všechny potřebné informace směrem vně.

Svůj produkt nabízí právě prostřednictvím těchto internetových stránek, inzercí v tisku a na výleповých místech ve městě formou náborových letáků. Své aktivity propaguje výleпом plakátů, které informují o konkrétní konané akci. Dále pak škola vydává vlastní propagační materiály o dětském pěveckém sboru Blecha a Bleška a o divadelním spolku Klouzák. Lze říci, že škola využívá všech dostupných prostředků marketingové komunikace ke zvýšení zájmu o svoji činnost ze strany klientů školy i veřejnosti.

Personální marketing

Management školy je v tomto ohledu v dost těžké situaci. Vzhledem k tomu, že škola vznikla jako pobočka ZUŠ Žatec a velice dlouhou dobu tak i fungovala, tak stále přežívá trend, kdy učitelé z jedné školy si dobírají na této škole částečné úvazky. Bohužel tato situace dostává management školy do velmi obtížné situace, kdy i pouhá komunikace mezi členy pedagogického sboru není možná, protože někteří z nich se v budově školy prakticky nemají šanci potkat. Strategickým plánem v oblasti personalistiky je stabilizovat pedagogický sbor a rozšířit počet zaměstnanců s plnými pracovními úvazky. S personální agendou je pracováno standartně. Všechny žádosti o zaměstnání, které škol obdrží, jsou pečlivě evidovány. Pokud je potřeba doplnit pedagogický sbor, hledá se nejdříve ve vlastních zdrojích nebo v dostupných zdrojích z okolí školy. Velký důraz je kladen na osobní doporučení některého ze stávajících zaměstnanců školy.

Evaluace školy

V rámci evaluace se přistupuje ke klasickým metodám hodnocení práce učitele hospitační činností ve výuce, rozbořem veřejných vystoupení žáků učitele. Dále pak rozborů práce žáků a podobně. V souvislosti s tvorbou vlastního vzdělávacího programu však škola přistoupila k dotazníkové metodě evaluace školy, kdy management školy požádal rodiče a zletilé žáky

o hodnocení činnosti své školy. Tento nastavený trend se bude periodicky opakovat v horizontu pěti let.

Autoevaluace je pak prováděna dle příslušných předpisů a oblastech, které jsou dány.

Marketingové řízení školy

Z výsledků výzkumu jasně vyplývá, že management této školy je velice schopný a pracovitý. Má jasně vytyčenu strategii svého rozvoje, určeny strategické, operační i dílčí cíle. Aktivně se snaží zlepšit oblast personální. Svoji školu se snaží neustále prezentovat a hledá oblasti, které by byly pro nového zákazníka školy zajímavé. V prostředí, ve kterém tato ZUŠ funguje není jednoduché vyhledávat nové možnosti, aktivně formovat svoji vzdělávací nabídku, ale management školy všechny tyto aktivity vytváří a dlužno říci, že v prostředí, které je sociokulturně značně znevýhodněné a finančně značně omezené, se mu tyto snahy dobře daří.

Vedení školy pravidelně informuje o své činnosti, reprezentuje ji, komunikuje o ní. Aktivně pracuje s nástroji marketingové komunikace.

Na základě analýzy výsledků šetření lze říci, že Základní umělecká škola Postoloprty plně uplatňuje principy marketingového řízení.

Rozhovor s ředitelkou školy

1. Jak hodnotíte situaci základního uměleckého školství?

Jako nejtěžší za všechny ty roky, které jsem ve funkci. Vůbec nemám představu, co vlastně bude dál. Zda budeme jako typ školy zachováni nebo zrušeni. Mám z budoucnosti značné obavy.

2. Jak hodnotíte ekonomickou situaci své školy?

Jako špatnou. My si vzhledem k prostředí, ve kterém fungujeme nemůžeme dovolit zholat nic. Výše úplaty je stanovena na minimální výši a i tak někteří z rodičů nejsou schopni platit.

3. Analyzujete prostředí své školy?

Ano, pravidelně.

4. Jakým způsobem tvoříte vzdělávací nabídku školy?

Učíme to, co nám složení pedagogického sboru dovoluje. Vzhledem k tvorbě ŠVP bychom se chtěli pokusit o posun v této oblasti a nabídnout žákům

pestřejší vzdělávací nabídku. Ale je otázkou, zda na to budeme mít finanční prostředky a zdali se nám povede vzbudit o ni zájem.

5. Jak probíhá ve škole výběr pracovníků?

Výběr? Na naší škole? O tom nemůže být řeč. Jsem ráda, když se někdo uvolí u nás pracovat. A protože nemůžu nabídnout plné úvazky z důvodu malé kapacity školy, musím být ráda, když mi učitelé z okolních škol vypomůžou a těch pár hodin u nás odučí. Já vím, že tohle není dobře, ale je to realita.

6. Jaké marketingové komunikace využíváte?

Dostupné a pro mě minimálně zatěžující. Protože jsem ve škole taková „holka pro všechno“ .

7. Jakým způsobem provádíte evaluaci školy?

V návaznosti na tvorbu ŠVP jsme přistoupili k tomu, že jsme oslovili rodiče našich žáků a zletilé žáky a pomocí dotazníku jsme jim umožnili zhodnotit naši školu. Výsledky byly velice zajímavé.

Základní umělecká škola Podbořany

Škola má kapacitu 250 žáků, která je téměř naplněna. Ve škole se vyučuje ve třech oborech: hudebním, výtvarném a tanečním. Škola rovněž provozuje pobočku v Lubenci, kde dochází asi 30 žáků. Ve škole pracuje celkem 10 pedagogických pracovníků, kteří pracují na plný pracovní úvazek a 2 nepedagogičtí zaměstnanci.

SWOT analýza

Silné stránky

- Podpora zřizovatele.
- Tradice.
- Spolupodílení se na kulturním životě města.
- Široké věkové spektrum žáků školy.
- Výhodná poloha školy.
- Dobrá dopravní dostupnost.
- Plně kvalifikovaný pedagogický sbor.

Slabé stránky

- Nízká výše úplaty za vzdělávání.
- Minimální účast na soutěžích, festivalech a přehlídkách.
- Budova školy.

Příležitosti

- Tvorba vlastního ŠVP.
- Možnosti integrace a spolupráce jednotlivých oborů.
- Zvyšování kvalifikace, další vzdělávání stávajících pedagogů.
- Zkvalitnění organizace administrativních a organizačních záležitostí školy
– používání nové techniky, počítač. programů, výukových programů.
- Změna postojů žáků, rodičů ale i pedagogů.

Ohrožení

- Ztráta zájmu zřizovatele, žáků, rodičů o činnost školy
- Nedostatek finančních prostředků – příspěvků dárců, nadací, sponzorů, zřizovatele
- Mimoškolní aktivity ZŠ a organizací, které nabízejí shodné aktivity se ZUŠ
- Silné konkurenční prostředí
- Vysoké procento nezaměstnaných ve městě
- Vysoké procento sociálně slabých a nepřizpůsobivých občanů
- Vládní politika týkající se tohoto typu škol
- Financování regionálního školství

Produkt školy

Produktem školy je její vzdělávací program. Základní umělecká škola Podbořany vyučuje ve třech oborech: hudebním, výtvarném a tanečním. V hudebním oboru vyučuje jak sólovému, tak sborovému zpěvu, tak individuální nástrojové hře. Ve výtvarném oboru se vyučuje jak základnímu studiu, tak se škola zaměřuje na výuku keramiky, pro kterou má vytvořeno fungující zázemí. V tanečním oboru se vzdělává jak v tradičních předmětech dle platných osnov MŠMT, tak se vyučují mažoretky, hip hop, moderní tance, společenské tance. Vzdělávací nabídka se vždy uzpůsobuje aktuálnímu složení pedagogického sboru. Management školy však není příliš aktivní a nevyhledává nové příležitosti jak v otázce personální, tak v otázce možné

nabídky nového vzdělávacího programu pro nové cílové skupiny, ale i pro stávající. Z výsledků participačního pozorování je zřejmé, že management nechce měnit zavedený a osvědčený produkt ani není připraven pracovat na jeho inovaci. To koresponduje i s tím, že práce na tvorbě ŠVP jsou stále pouze v přípravné fázi a vedení školy nenavštěvuje ani žádná školení, semináře a konference k tvorbě ŠVP.

Cena vzdělávacího programu vychází z reálných podmínek prostředí, ve kterém škola funguje. Dlužno však říci, že vzhledem k úrovni produktu školy je cena odpovídající. Produkt školy je nabízen pomocí vlastních internetových stránek, inzercí v místním i regionálním tisku.

Pedagogický sbor není nikterak motivován k více než standardnímu učitelskému výkonu.

Marketingová komunikace

Základní umělecká škola Podbořany má vlastní internetové stránky, na kterých podrobně mapuje svoji činnost, poskytuje všechny potřebné informace směrem vně, ovšem tyto stránky nejsou pravidelně aktualizovány, takže informace na nich zveřejněné, představují pouze obecné informace k zaměření a výuce ve škole. Svůj produkt nabízí právě prostřednictvím těchto internetových stránek, inzercí v tisku a na výlepových místech ve městě formou náborových letáků zveřejněných v době zápisu do ZUŠ. Žádné propagační materiály o své činnosti škola nevydává.

Lze říci, že škola nevyužívá všech dostupných prostředků marketingové komunikace ke zvýšení zájmu o svoji činnost ze strany klientů školy i veřejnosti.

Personální marketing

Otázky týkající se personálního marketingu nejsou nikterak řešeny. Management vychází ze stávající situace a nikterak nepracuje s otázkami do budoucna, zda bude potřeba nových pedagogických pracovníků, či zda by nebylo vhodné personálně zajistit novou výuku.

Evaluace školy

V rámci evaluace se přistupuje ke klasickým metodám hodnocení práce učitele hospitační činností ve výuce, rozbořem veřejných vystoupení žáků učitele. Dále pak rozborů práce žáků a podobně. K hodnocení situace školy z vnějšího pohledu nedochází. Škola neanalyzuje prostředí, ve kterém se nachází, a proto i její kroky v oblasti rozvoje jsou pouze nahodilé. Oblasti autoevaluace nejsou zpracované.

Marketingové řízení školy

Z výsledků výzkumu vyplývá, že vedení školy není ve své činnosti aktivní. Propagaci své školy zajišťuje minimálně. Nové trhy, produkty pro potencionální klienty nevytváří a k tvorbě vlastního švp se staví negativně, neaktivně. V oblasti personální vychází vedení školy ze stávajícího složení, nikterak neřeší důchodový věk některých svých zaměstnanců atd. Není jasně stanovena strategie rozvoje školy a nelze ani dohledat strategické, operační či dílčí cíle.

Vedení školy nedostatečně informuje o své činnosti. Na základě analýzy výsledků šetření lze říci, že Základní umělecká škola Podbořany neuplatňuje principy marketingového řízení.

Rozhovor s ředitelkou školy

1. Jak hodnotíte situaci základního uměleckého školství?

Jako těžkou, ale to jsme již v minulosti také zažili.

2. Jak hodnotíte ekonomickou situaci své školy?

Jako dostačující. Finanční prostředky nám dostačují na pokrytí našich potřeb.

3. Analyzujete prostředí své školy?

Nerozumím, co tím máte na mysli.

4. Jakým způsobem tvoříte vzdělávací nabídku školy?

Učíme podle platných osnov v rozsahu, jaké mi personální složení školy umožňuje.

5. Jak probíhá ve škole výběr pracovníků?

Mám stabilní pedagogický sbor nemám potřebu cokoli měnit.

6. Jaké marketingové komunikace využíváte?

Nevím, co tím máte na mysli.

7. Jakým způsobem provádíte evaluaci školy?

Provádím klasické hospitace, ale vzhledem k tomu, že máme i pobočku, tak tato moje činnost má své úskalí a překážky. Jinak vzhledem k mé vytíženosti nemám příliš času.

4.1.3 Zodpovězení výzkumných otázek:

Na základě provedeného výzkumu kontrolovaným sběrem dat metodou participačního pozorování a rozhovoru a následnou analýzou shromážděných dat byly zjištěny uvedené výsledky výzkumu a zodpovězeny položené výzkumné otázky.

Odpovědi na dané otázky byly zodpovězeny u každé školy samostatně. Pro přehlednost byly jednotlivé školy očíslovány.

Základní umělecká škola Louny – č. 1

Základní umělecká škola Žatec – č. 2

Základní umělecká škola Postoloprty – č. 3

Základní umělecká škola Podbořany – č. 4

Výzkumné otázky a odpovědi:

1. Analyzují prostředí školy, své silné a slabé stránky, sledují příležitosti a hrozby?

ZUŠ č.1

Základní umělecká škola Louny pravidelně přistupuje k analýze svého prostředí. Aby získala co nejobektivnější data, přistupuje v pravidelných periodách k dotazníkovému šetření u zákonných zástupců svých žáků a zletilých žáků školy. Na základě výsledků evaluace, ale také autoevaluace, která je pravidelně každoročně prováděna, sestavuje management školy pravidelně SWOT analýzu. Velice pečlivě je zde pracováno se získanými daty, jsou analyzovány a na jejich základě jsou upravovány operační, dílčí a i strategické plány. Vedení školy se snaží o maximální využití silných stránek a příležitostí školy při eliminaci slabých stránek a hrozeb.

ZUŠ č.2

Základní umělecká škola Žatec se snaží o analýzu svého prostředí. Systém není až tak propracovaný, jako u školy předešlé, ale je funkční. Škola sleduje všechny trendy ve svém okolí i všechny jevy a situace, které ji ovlivňují. Vzhledem k tomu, že vedení školy se po dobu participačního pozorování vyměnilo, lze říci, že management se stále učí. Ale domnívám se, že do budoucna bude management pracovat více s analýzami. Protože v rámci strategie rozvoje školy, lze samozřejmě tento trend vysledovat.

ZUŠ č.3

Základní umělecká škola Postoloprty velice aktivně pracuje se SWOT analýzou. Management školy pravidelně přistupuje k analýze svého prostředí. Zjišťuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby své instituce. Vzhledem k tomu, že funkční je i v oblasti evaluace a autoevaluace školy, lze vysledovat zájem a aktivní práci se získanými údaji.

ZUŠ č.4

O základní umělecké škole Podbořany lze říci, že pouze přežívá. Během výzkumu jsem nezaznamenala sebemenší snahu o získání dat, která by analyzovala prostředí školy, ve kterém funguje. Management školy nechce vybočit ze stereotypů své činnosti. A hlavně nedělá nic, co by ho stálo nějakou námahu nad rámec běžného provozu tohoto typu škol.

2. Jaký styl řízení uplatňuje vedení školy?

ZUŠ č.1

Management školy uplatňuje demokratický styl řízení. Pedagogičtí pracovníci mají velkou možnost podílet se na chodu školy, spolurozhodování o zásadních událostech týkajících se provozu školy, jejího plánování ve všech třech časových horizontech. Ředitelka školy dokonce zřídila svůj poradní Tým, jehož složení z řad pedagogických pracovníků je na bázi dobrovolnosti a tento orgán je poradním orgánem ředitelky školy se širokým spektrem rozhodovacích pravomocí.

ZUŠ č.2

Vedení této školy rovněž uplatňuje principy demokratického stylu řízení. A dlužno říci, že škole tento styl velice prospívá. Vzhledem k tomu, že minulé

vedení nebylo nakloněno tomu, aby učitelé mohli spolurozhodovat o záležitostech školy má nový management poměrně těžkou pozici, protože většina pedagogických pracovníků není nyní ke spolupráci ochotna a nejsou tak aktivně vtaženi do dění ve škole.

ZUŠ č.3

I v této škole jsem vysledovala demokratický styl řízení. Vedení školy je velice vstřícné, otevřené, ale bohužel jeho možnosti i v této oblasti jsou značně limitované vysokým procentem pedagogických pracovníků zaměstnaných na snížený pracovní úvazek. Tito učitelé nemají zájem spolupodílet se na chodu školy. Jejich zájmem je pouze odučit své hodiny, odnést si své peníze a to je vše. Chod školy je celkem nezajímá. To chápu jak pro management, tak pro školu jako obrovský problém, který ji bude značně determinovat v její činnosti.

ZUŠ č.4

Za celou dobu trvání výzkumu se mi nepodařilo zjistit, jaký styl řízení management vlastně provozuje. Zřejmě liberální. Rozhodnutí jsou značně nahodilá, nevycházející ze skutečné situace školy, spíše ze zažitých úkonů a činností. Tato instituce nebude do budoucna ani úspěšnou ani expandující.

3. Mají stanovenou strategii svého rozvoje?

ZUŠ č.1

Ano mají. Existuje jako samostatný dokument školy a lze vysledovat jeho plnění v reálném životě instituce i v činnostech managementu.

ZUŠ č.2

Ano mají. Rovněž existuje oficiální dokument na jehož základě jsou vytyčeny strategické, operační a dílčí cíle činnosti školy.

ZUŠ č.3

Přes všechny obtíže, které vedení takovéto školy představuje. Je plně zpracována strategie rozvoje školy. A management se všemi dostupnými prostředky snaží o její naplnění.

ZUŠ č.4

Bohužel nemají.

4. Pracují s personálním marketingem a personální analýzou?

ZUŠ č.1

Management školy jasně pracuje s personálním marketingem i personální analýzou. Součástí strategie i strategického plánování je personální plán, který je zpracován. Škola analyzuje své personální podmínky, požadavky a možnosti a na jejich základě zpracovává personální analýzu a stanovuje personální plán. Systém je propracovaný a dle výsledků pozorování i funkční.

ZUŠ č.2

Tato škola nemá jasně zpracovanou personální analýzu a i práce v rámci personálního marketingu je nedostačující. Výběr pracovníků probíhá nahodile. Ale situace je částečně zaviněna výměnou managementu. Z výsledků výzkumu vyplývá, že nové vedení školy se musí v problematice zorientovat, zvolit systém a zorganizovat si chod školy podle sebe. Domnívám se, že se tak stane, bude i v oblasti personálního marketingu a personální analýzy pracováno cíleně a systematicky.

ZUŠ č.3

Jak již bylo publikováno výše. Z výsledků výzkumu vyplývá, že management školy pracuje s nástroji personálního marketingu a snaží se svoji neutěšenou personální situaci řešit. Má jasně zpracovaný strategický plán a jeho cílem je stabilizace pedagogického sboru a minimalizace pedagogů pracujících na zkrácený pracovní úvazek. Vedení školy neustále aktivně analyzuje svoji personální situaci, protože si je jasně vědomo, že trend „nízkouvazkářů“ je pro školu značně nevýhodný a současně destabilizující.

ZUŠ č.4

V přímé souvislosti s již publikovanými výsledky výzkumu není ani v oblasti personálního marketingu aktivně pracováno a škola výběr pracovníků neřeší. Stávající pedagogický sbor je stabilní a vedení nevidí důvod k tomu, aby pracovalo s personální analýzou personálním marketingem. Až situace nastane, nějak se vyřeší.

5. Pracují aktivně s evaluací a autoevaluací školy?

ZUŠ č.1

S evaluací školy je aktivně pracováno. Je zpracován dotazníkový systém hodnocení, který je pravidelně předkládán klientům školy a z nich zpětně management získává informace analyzující jeho prostředí. Jsou jasně vymezeny autoevaluace, která je prováděna pravidelně každoročně. Z výsledků výzkumu vyplývá, že je v rámci škol běžně pracováno s běžnými nástroji evaluace, jako je hospitační činnost, rozbor prací žáků a podobně.

ZUŠ č.2

Vedení školy přistupuje ke klasickým nástrojům evaluace a autoevaluace ve školství. Hospitační činnost, rozbor prací žáků a podobně. Oblasti autoevaluace jsou jasně dány vyhláškou. K žádné evaluaci ze strany klientů školy management nepřistupuje.

ZUŠ č.3

Přes všechny potíže, které s sebou nese řízení malé základní umělecké školy ve velice těžkém existenčním prostředí nebo možná právě proto, vedení školy velice aktivně přistoupilo k otázkám evaluace ZUŠ. Odpovědi na zásadní otázky spojené se životem školy, jejím vzdělávacím programem a podobně získávalo od rodičů, zletilých žáků, pedagogických pracovníků. Autoevaluace je rovněž ve škole prováděna. Samozřejmě se přistupuje k běžné evaluaci ve školství.

ZUŠ č.4

Vedení této školy přistupuje pouze ke klasickým nástrojům evaluace ve školství.

6. Jakou formu marketingové komunikace uplatňují?

ZUŠ č.1

Škola využívá všech dostupných nástrojů marketingové komunikace. Má jednotný vizuální styl, své barvy, logo, které aktivně využívá na všech svých dokumentech a upomínkových předmětech. Vydává propagační brožury a letáky, vlastní noviny s názvem Občasník, ve kterých mapuje svoji činnost za uplynulé období.

Svoji činnost prezentuje ve všech dostupných tištěných i elektronických médiích. Má vlastní internetové stránky, které neustále aktualizuje. Pravidelně pořádá akce regionálního, celostátního i mezinárodního významu.

ZUŠ č.2

Management školy pravidelně informuje o všech svých aktivitách ve vlastních novinách Zuškoviny, v regionálních tištěných i elektronických médiích. Má vlastní logo, které aktivně využívá na všech svých dokumentech a upomínkových předmětech. Rovněž tak má vlastní internetové stránky, které pravidelně aktualizuje.

ZUŠ č.3

Základní umělecká škola Postoloprty má vlastní internetové stránky, na kterých podrobně mapuje svoji činnost, představuje aktuální dění ve škole i poskytuje všechny potřebné informace směrem vně. Škola pravidelně propaguje své akce pomocí výlepu plakátů v regionu. Vydává propagační brožury DPS Blecha a Bleška a divadelnímu souboru Klouzák.

ZUŠ č.4

Základní umělecká škola Podbořany má vlastní internetové stránky, na kterých podrobně mapuje svoji činnost, poskytuje všechny potřebné informace směrem vně, ovšem tyto stránky nejsou pravidelně aktualizovány, takže informace na nich zveřejněné, nejsou aktuální a pouze poskytují běžnou informaci o činnosti školy v rámci výuky. Žádné propagační materiály o své činnosti škola nevydává.

4.2 Diskuse

Na počátku této diplomové práce byly vytyčeny tři hypotézy:

Hypotéza H1

Sledované základní umělecké školy vykazují podobné silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby.

Výsledky výzkumu prokázaly, že všechny čtyři školy vykazují podobné, někdy i totožné silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Potvrdil se tedy předpoklad, že školy působící ve stejném regionu mají pro svou činnost

i stejné podmínky. Vykazují stejné parametry prostředí, které je obklopuje. Otázkou jinou zůstává, jak je s těmito parametry nakládáno a jak jsou dále zpracovány do strategie rozvoje školy, vytyčení strategických, operačních a dílčích cílů. **Hypotéza č. 1 byla potvrzena.**

Hypotéza H 2

Sledované základní umělecké školy uplatňují principy marketingového řízení školy.

Analýzou shromážděných dat participačním pozorováním a zpracováním výsledků výzkumu bylo zjištěno, že tři základní umělecké školy ze čtyř sledovaných uplatňují principy marketingového řízení. Některý management více cíleně, jiný spíše intuitivně, ale uplatňují. Jedna ze sledovaných čtyř základních uměleckých škol však marketingové řízení neuplatňuje. Závěrem k této hypotéze je nutné konstatovat, že na základě participačního pozorování bylo zjištěno, že nejdůležitější veličinou v této otázce je osoba ředitele školy. Ve třech školách, které marketingové řízení uplatňují stojí ředitelky, které opravdu chtějí svoji školu budovat, stále vymýšlejí nové produkty, které by mohly svým zákazníkům nabídnout. Analyzují své prostředí, na základě výsledků těchto analýz stanovují své cíle a pomocí evaluace a autoevaluace zjišťují jejich úspěšnost a úspěšnost celé školy. Na základě těchto aktivit v rámci své školy velice aktivně působí a na škole je to následně velice patrné, dochází k rozkvětu a úspěšnosti. Bohužel ve čtvrté základní umělecké škole je ve vedení člověk, který nechce mít žádnou práci navíc, nechce být aktivní, nevidí důvod, proč měnit lety prověřené a zaběhnuté programy, proč analyzovat prostředí, proč hledat nové cesty. Je to celkem velice smutný obraz.

Hypotéza č. 2 nebyla potvrzena.

Hypotéza H 3

Sledované základní umělecké školy se plně orientují na své zákazníky.

Na základně zpracovaných výsledků výzkumu bylo zjištěno, že i přes nedostatky zjištěné na jedné ze základních uměleckých školy, management

všech sledovaných škol je plně orientován na své zákazníky. Všichni se snaží, každý svým osobitým způsobem, získat pro svou školu co nejvíce zákazníků a nabízí jim svůj produkt. **Hypotéze č. 3 byla potvrzena.**

5. Závěr

Diplomová práce se zabývala tématem: „Marketingové řízení základní umělecké školy“. První část se věnovala vymezení pojmů, které jsou pro marketingové řízení nezbytné. Tedy marketingovému řízení jako celku, analýzám prostředí, v první řadě SWOT analýze, se kterou bylo v empirické části aktivně pracováno, produktu a jeho ceně, marketingové komunikaci, z jejích složek public relations (PR), personálnímu marketingu a evaluaci školy. Do empirické části diplomové práce byly zařazeny čtyři základní umělecké školy, které působí v okrese Louny. Pro sestavení kvalitativní studie byla analyzována data shromážděná participačním pozorováním a rozhovorem. Na jejich základě byly zpracovány výsledky výzkumu do kategorií, které byly představeny v teoretické části práce.

Cílem diplomové práce bylo zjistit, zda zvolené základní umělecké školy uplatňují marketingové řízení školy. Dále pak jaké formy marketingového řízení používají proto, aby byly úspěšné. Výzkumný vzorek byl vybírán cíleně. Školy působí v rámci jednoho okresu, ve stejných životních podmínkách, tak bylo zajímavé sledovat, zda se potýkají se stejnými problémy, využívají podobných příležitostí, ohrožují je podobné hrozby. Vzhledem k tomu, že prostředí, ve kterém zvolené školy působí je opravdu velmi složité, v regionu je vysoké procento nezaměstnanosti, prostředí je velmi sociokulturně znevýhodněné a sociálně velice slabé, nemůže škola ponechat svoji činnost zaběhlým stereotypům, ale musí se snažit uplatňovat marketingové řízení, svoji vzdělávací nabídku - produkt učinit zajímavou, tak aby do školy přišli noví zákazníci. Musí k tomu využívat nástrojů marketingové komunikace a také se musí evaluovat a autoevaluovat. Na tomto základě a z těchto předpokladů vycházely hypotézy vytyčené pro diplomovou práci.

Byla shromážděna data potřebná pro vytyčený cíl práce a analyzováno jak se školy chovají v konkurenčně silném prostředí. Kdo se opravdu neustále snaží budovat svoji školu, pracuje velice aktivně až do vyčerpání. Jaký prostor dává management jednotlivých škol svému pedagogickému sboru, aby se mohl aktivně podílet na rozvoji školy. Jak vytyčují své cíle, tvoří svoji vzdělávací

nabídku, což je v tomto školním roce obzvláště aktuální otázka. Základní umělecké školy musí mít od září 2012 svůj školní vzdělávací program, podle kterého budou muset zahájit výuku v souladu se školským zákonem. Z toho vyplývá, že právě nyní je jedinečná možnost pracovat s produktem školy, tvořit vzdělávací nabídku podle nových parametrů, které budou ustanoveny na základě analýz prostředí. Bude třeba aktivně pracovat s personálním marketingem, školy se musí nebo lépe řečeno, měly by se evaluovat a autoevaluovat a domnívám se, že právě toto byl nejvhodnější okamžik, kdy já jako nezávislý pozorovatel, jsem mohla všechny tyto kroky zmapovat, zaznamenat a analyzovat.

Je nutné zmínit, že je právě doba, kdy tomto typu škol jde opravdu o existenci, protože reforma ve financování regionálního školství a vládní politika úspor ve školství jako celek, představuje pro základní umělecké školy přímé existenční ohrožení. Výzkumem bylo zjištěno, že ani tato fakta neprobudí management jedné ze škol opravdu k vůbec žádné činnosti. Filosofie nečinnosti je opravdu zarážející. Tato skutečnost je o to bolestivější v kontextu toho, když vidíte, jak se ostatní zkoumané školy snaží, pracují na více jak sto procent, učitelé pracují o víkendech, objíždějí s dětmi festivaly, přehlídky soutěže, management prezentuje práci školy a stále se snaží něco zlepšit.

V době, kdy již byla zpracována kvalitativní studie vešla v platnost novela školského zákona a na všechna ředitelská místa ve školách v Ústeckém kraji je vyhlášen konkurz. V rámci workshopu jsem měla znovu možnost, po tomto rozhodnutí, mluvit se všemi čtyřmi ředitelkami zkoumaných základních uměleckých škol. Tři z nich jsou poměrně psychicky velice vyčerpané a zvažují, zda se do vyhlášených konkurzů vůbec přihlásí, protože zcela logicky a spravedlivě, což ukazují i výsledky výzkumu této práce, mají pocit, že jejich práce je zcela v pořádku, jejich školy úspěšně fungují a není tedy důvod odvolávat je z funkcí. Pouze ředitelka základní umělecké školy s pracovním názvem pro praktickou část „zuš 4“, nevidí jediný důvod, proč by se neměla do konkurzu přihlásit, přežila už kdeco, proč by neměla přežít i tohle.

6. SEZNAM ČESKÉ POUŽITÉ LITERATURY

1. BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. 1. vyd. Praha, C.H.Beck, 2003.
2. CETLOVÁ, H. *Marketing služeb*. 3. vyd. Praha, Bankovní institut vysoká škola, a.s., 2002.
3. DERFLEROVÁ I., *Strategie rozvoje základní umělecké školy*, Ústí nad Labem: UJEP, 2008
4. DUCKER, P. F. *Drucker na každý den*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-86419-41-X.
5. EGER, L. *Efektivní školský management*. Plzeň: Západočeská univerzita, 1998. ISBN 80-7082-430-1.
6. EGER, L. *Personální řízení*. Liberec: Technická univerzita, 2006. ISBN 80-7083-799-3.
7. GAVORA, P. *Výzkumné metody v pedagogice*. Brno: Paido, 1996 ISBN 80-85931-15-X.
8. HENDL, J. *Kvalitativní výzkum – základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-72896-125-3.
9. HLOUCHOVÁ, H. *Výběr pracovníků ve školství*. Praha: UJAK, 2011.
10. HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-7169-996-9.
11. KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2002. 3 vyd. ISBN 80-7261-033-3.
12. LEIGH, A., *Praktický rádce manažera*. Most: Nakladatelství Svoboda, 1992. 1 vyd. ISBN 80-205-0264-5.
13. MEFFERT, H. *Marketing management*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-329-4.
14. MÜLLEROVÁ, L., DOULÍK, P. *Vybrané kapitoly ze školského managementu*. Ústí nad Labem: Univerzita J. E. Purkyně, 2001. ISBN 80-7044-374-X.
15. NÖLLKE, M. *Praktický management*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0912-0.
16. PETERKA, V. *Marketing*. 1. vyd. Ústí nad Labem, UJEP, 1995.

17. PRÁŠILOVÁ, M. *Učitel'ské listy*. (měsíčník pro příznivce změn) *Ředitelské listy*. Praha, Agentura Strom 2006. č. 14
18. PRŮCHA, J., WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J. *Pedagogický slovník*. 1.vyd. Praha, Portál, 1995. ISBN 80-7178-029-04.
19. ROBBINS, H., FINLEY, M. *Co dělat, když musíme nečekaně převzít odpovědnost za lidi a výsledky*. Praha: Management Press, 2005 ISBN 80-7267-778-1.
20. SEDLÁČKOVÁ, H. in SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 4. přepracované a doplněné vyd. Praha: C. H. Beck, 2006
21. SOUČEK, Z., MAREK, J. *Strategie úspěšného podniku – systém strategického řízení*. Praha: Montanex, 1998. ISBN 80-85780-93-3.
22. SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy*. Praha: ASPI, a. s., 2006. ISBN 80-7357-176-5.
23. SVĚTLÍK, J. *Marketing školy*. Zlín: EKKA, 1996. ISBN 80-90220-8-8.
24. VEBER, J. a kol. Management. *Základy – prosperita – globalizace*. 1. vyd., Praha: Management Press, 2007
25. VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, s. r. o., 2006. ISBN 80-7261-143-7.

7. SEZNAM ZAHRANIČNÍ POUŽITÉ LITERATURY

1. FOX, Vanessa a Michael D HARTLINE. Marketing in the age of Google: a non-technical guide to search engine strategy. 5th ed. Hoboken, N.J.: John Wiley, c2010, 242 s. ISBN 978-0-470-53719-0.
2. SCOTT, David Meerman a Michael D HARTLINE. The new rules of marketing and PR: how to use social media, blogs, news releases, online video,. 2nd ed. Hoboken, N.J.: John Wiley, c2010, 289 s. ISBN 978-0-470-54781-6.
3. JANTSCH, John a Michael D HARTLINE. Duct tape marketing: the world's most practical small business marketing guide. 2nd ed. Nashville: Nelson Business, c2006, 285 s. ISBN 978-0-7852-2100-5.
4. FERRELL, O a Michael D HARTLINE. Marketing strategy. 5th ed. Mason, Ohio: South-Western Cengage Learning, c2011, 743 s. ISBN 978-0-538-46738-4.
5. BYARS, L. L. - Rue, HUMAN L. W. Resource Management. 3th ed., c1991, ISBN 0-256-08113-1

8. SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

Základní umělecká škola Louny	http://www.zuslouny.cz
Základní umělecká škola Žatec	http://www.zuszatec.cz
Základní umělecká škola Postoloprty	http://www.zus-postoloprty.cz
Základní umělecká škola Podbořany	http://www.zuspodborany.cz

9. PŘÍLOHY

PŘÍLOHA A – Část plánu akcí ZUŠ Louny 2011 - 2012	I
PŘÍLOHA B – Seznam zaměstnanců ZUŠ Louny	II
PŘÍLOHA C – Seznam zaměstnanců ZUŠ Žatec.....	III
PŘÍLOHA D – Seznam zaměstnanců ZUŠ Podbořany.....	IV
PŘÍLOHA E – Úvodní strana kalendáře ZUŠ Žatec	V
PŘÍLOHA F – Občasník ZUŠ Louny, květen 2011.....	VI
PŘÍLOHA G – Náhled internetových stránek ZUŠ Podbořany.....	VII
PŘÍLOHA H – Zuškoviny ZUŠ Žatec, únor 2012.....	VIII
PŘÍLOHA CH – Náhled internetových stránek ZUŠ Postoloprty.....	IX
PŘÍLOHA I – Seznam zaměstnanců ZUŠ Postoloprty.....	X

PŘÍLOHY:

PŘÍLOHA A – Plán akcí ZUŠ Louny 2011 - 2012

Datum	Čas	Název akce
ZÁŘÍ 2011		
1.9.2011	15:00	Schůzka rodičů - zahájení - nehupební obory
	16:00	Schůzka rodičů - zahájení - hupební obory
2. 9.	15:00	Zahájení Předkolečko
2. - 4. 9.		Soustředěntanečního oboru
6. 9.	16:00	Zahájení Kolečka předškoláků
9. - 11. 9.		Soustředění tanečního oboru
9. - 11. 9.		Člověk v přírodě - vystoupení Dechového orchestru a mažoretok
12. -30.9		Řezbářská výstava - nástěnná plastika, p. Veverka
16.9.		Zájezd flétnové třídy - prohlídka kostela
18. 9.	10:30	Voda - vernisáž výstavy záků výtvarného oboru
23.9.		Konference - vzdělávací akce pro ředitele ZUŠ ÚK
28.9.		Státní svátek
ŘÍJEN		
		Pověsti lounska a okolí - výstava záků výt. Oboru
7. - 8.10		Seminář pro management a koordinátory ZUŠ ÚK
7.-9.10.		Soustředění flétnové třídy Slavětín
14. - 15. 10.		Seminář pro management a koordinátory ZUŠ ÚK
15. 10.	17: 00	8. autorský premíerový koncert
20.10.ČT	17:00	I. žákovský koncert
26.10.ČT		Podzimní prázdniny
27. 10. ČT		Podzimní prázdniny
28.10.PA		Státní svátek

PŘÍLOHA B – Seznam zaměstnanců ZUŠ Louny

Vedení školy

Ing. Jindřiška Riedlová - ředitelka školy, výtvarný obor, Předkolečko předškoláků
Zdeněk Patrovský - zástupce ředitele školy, hra na akordeon a keyboard

Pedagogičtí pracovníci školy

Josef Bednář - hra na žesťové dechové nástroje
Milan Bitner - hra na dřevěné dechové nástroje, vedoucí jazzového souboru Big band
Marcela Brýdová - sólový zpěv
Mgr. Ivana Derflerová - hra na klavír
Ing. Petr Dočkal - literárně dramatický obor – šerm
Jindřich Fišer - zobcová flétna, sborový zpěv, Kolečko a Předkolečko předškoláků
Renata Friedlová - sólový a sborový zpěv, vedoucí pěveckého sboru Skřivánci
Jiřina Gruntová - taneční obor
Josef Gunár - hra na kytaru a housle
Lenka Havlišťová - taneční obor
Alena Karpjuková, DiS. - hra na klavír
Eva Kleinová - hra na klavír, hudební nauka
Jaromír Laksa - hra na žesťové dechové nástroje, dirigent Dechového orchestru Jana
Jana Marešová - výtvarný obor
Bc. Milena Nečesaná - literárně dramatický obor
Petr Novotný, DiS. - hra na kytaru
PaedDr. Kateřina Pacltová - výtvarný obor - zaměření na keramiku
Petr Parkan Janda - výtvarný obor, multimédia
BcA. Beata Parkanová - literárně dramatický obor
Mgr. Lenka Petržilková - sólový zpěv
Martina Podaná - hra na klavír
Igor Rjabikov - hra na keyboard
Jana Sečanská - hra na dřevěné dechové nástroje, vedoucí souborů zobcových fléten
Mgr. Jitka Sedláčková - hra na klavír
Jaroslava Sejvalová - hra na klavír
Jiří Soukup, DiS. - hra na bicí nástroje
Petra Steffelová - výtvarný obor, multimédia
Veronika Studená DiS. - sólový a sborový zpěv, pěvecké sbory Pastelka a Notičky
Kateřina Štolová - hra na klavír, sólový a sborový zpěv, pěvecký sbor Skřivánci
Karel Vencour - zobcová flétna

Nepedagogičtí pracovníci školy

Martina Frélichová - ekonomka
Marie Boušová - školnice
Pavel Holata - provozář

PŘÍLOHA C – Seznam zaměstnanců ZUŠ Žatec

Vedení školy:

Irena Marešová - ředitelka školy
MgA. Alžběta Urbancová - zástupkyně ředitelky školy
Arana Pourová - Administrativní pracovnice

Vedoucí oborů:

Irena Marešová - vedoucí hudebního oboru
MgA. Alžběta Urbancová - vedoucí literárně dramatického oboru
Ivana Fábryová - vedoucí tanečního oboru
Mgr. Iveta Mynaříková - vedoucí výtvarného oboru

Hudební obor:

Jana Bednářová
Mgr. Erich Knoblauch
Irena Marešová
Aleš Musil
Veronika Musilová
Libor Růžička
Miroslav Srnka
Mgr. Anna Urbancová
MgA. Alžběta Urbancová

Literárně dramatický obor:

Radka Huňatová
MgA. Alžběta Urbancová

Taneční obor:

Ivana Fábryová
Lenka Turková

Výtvarný obor:

Mgr. Iveta Mynaříková
Ester Polcarová

PŘÍLOHA D – Seznam zaměstnanců ZUŠ Podbořany

Pedagogický sbor

p.řed.Jaroslava Jirásková

hra na klavír a EKN

p.uč.Hana Řeřichová

- hra na klavír a EKN
- PHV a hudební nauka
- korepetice

p.uč.Zdeňka Fantová

- hra na klavír a EKN

p.uč.Lubomír Beneš

- hra na kytaru,el.kytaru
- souborová hra

p.učLadislav Harc

- hra na zobcovou flétnu
- hra na klarinet,saxofon

p.uč.Vratislav Řezáč

- hra na klavír a EKN

p.uč.Nikola Vukliševičová

- hra na kytaru

p.uč.Klára Churanová

- taneční obor

p.uč.Iva Mottlová

- výtvarný obor

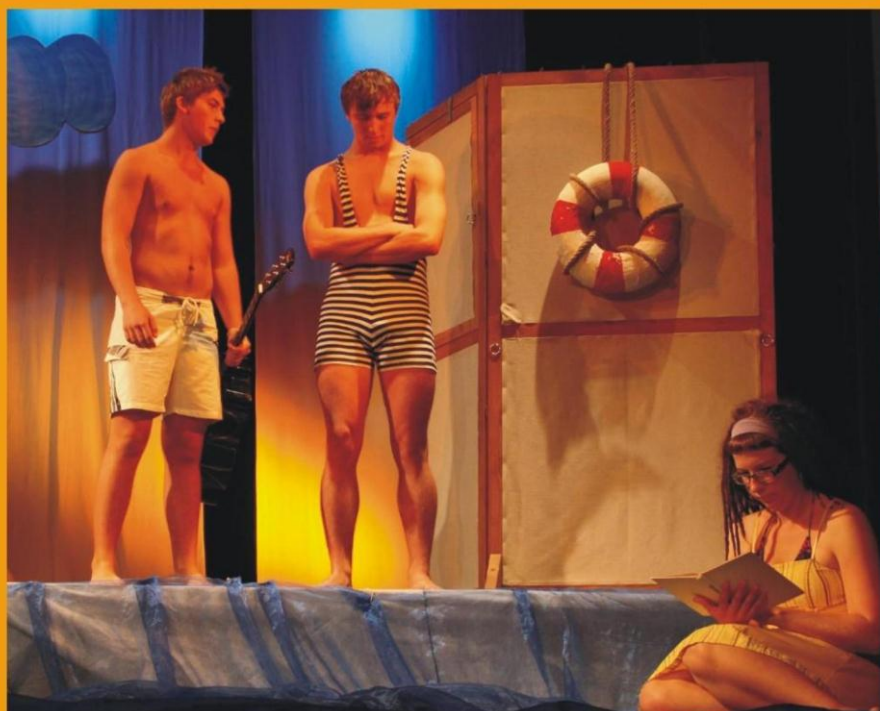
Odloučené pracoviště v Lubenci:

p.uč.Hana Řeřichová

- hra na klavír,EKN
- PHV,hudební nauka
- korepetice

p.uč.Bohuslav Ptáček

- hra na zobcovou flétnu
- hra na klarinet

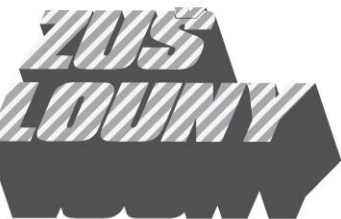


RODIČE SE ASI ZBLÁZNÍJI

Divadelní představení



2012



WWW.ZUSLOUNY.CZ

PROSINEC 2011

ZDARMA

NOVINY PRO PŘÍZNIVCE ZUŠ LOUNY

Začátek školního roku – ZMĚNA, ZMĚNA A ZASE ZMĚNA

Poslední správný týden - je tedy začátek školního roku. Zábavníci povídá. Usnadní na odpoledních tvářích pedagogického sboru. Pustivní nabídní. Těšme se na škály. Vše je připraveno. Nový plynový kotel. Vymalování. Na schodišti nový koberec. Vyměněn starý střešní krytý. Nová výzdoba. Škola má na jimi v období změny zastupování a novou fasádu. Na střeše má nový potěr. Má nové jiné pracovní prostředí, ale zrytý st. Spolu s polibádem jsem musela vyměnit i mobilní telefon. Imu, zub šasa. Nic novydrží věčně. Otváření nového tělesného jsem si nechal na spran, si nám prout v záři na polibá. Polibá. Fiký. Radost. Chci do práce. Měle slyším vřít. „Jindro, ta pec na vřpal keramiky, kterou nám teď přivezi, neprojde dvěma.“ Poili mne pot. Horko. Zima. To nám ten školní rok pěkně začne. Věta, která mne provází téměř od dvou měsíců. Každý problém má své řešení. Problém má povozový. S pozitivním myšlením jde vše líp... Ještě vyřelí snadno, ryhle i levněji vzniklý problém a peci.

kytůky". Takže nyní MĚNĚME, ŘEŠÍME, OPRAVUJEME, ŘEŠÍME, ZLEPŠUJEME A ŘEŠÍME A ŘEŠÍME.

Výčet všech změn v tomto školním roce ještě stádeka není u konce. Ze školy občasník zastupují ředitel Bo. Hana Hloučková. Takže MĚNĚME, ŘEŠÍME A ŘEŠÍME A MĚNĚME A ŘEŠÍME, ŘEŠÍME A MĚNĚME... To nám ten školní rok pěkně začne.

Věřím, že pozitivní změnou je, že vydávání Občasníku převzala v tomto školním roce redakční rada, která je složená z učitelů školy pod vedením Petra Novotného. Ověs redakční radě pěti stávký star. Vm, že redakční rada MĚNĚ A ŘEŠÍ.

Změna je život. To si nyní říkáme, cestou z práce a do práce, kterou místo autem absolvují pěšky. Moje havarovaná auto stojí v autosoprávně po mnou svatinné autohavárii. STUPI MĚNĚTI A ŘEŠIT - děkuji, ale teď už DOST. To nám ten školní rok pěkně začne.

Začátek tohoto školního roku je pro mne jedním z nejzávažnějších období. Když ve školství pracuji, ale věřím, že jeho konec bude tím nejzávažnějším. Mám velké štěstí. Mám okolo sebe skvělé kolektiv lidí. Pracovníci domovní a učitelé, schopné školníka, ochotnou učitelku a hlavně prima učitel. S těmi všemi jde všechno líp. Děkuji.

zpracoval: Miroslav, tvářička školy

TISKOVÁ ZPRÁVA

K 31. říjnu 2011 odešla se školy na vlastní šádkou zastupující ředitelky a ekonomka Bo. Hana Hloučková, která ve škole pracovala od 21. 1. 1994. V roce 2008 získala ve škole osobní organizátor roku jako nejaktivnější pracovníce. Za její dlouholetou práci jí patří poděkování. Přejeme jí v jejím dalším zaměření mnoho úspěchů.

Jiřina Hloučková

V souvislosti s odchodem B. Hloučkové se školy upozorňujeme:

úřední hodiny v kanceláři školy budou pouze ve středu od 9:00 do 11:00 a od 13:00 do 17:00 hodin. Veškeré pedagogické záležitosti řeší pan Zdeněk. Patrový nástupce ředitelky školy uplata na vzdělávání se hraje pouze bezhotovostním způsobem nebo srovnáním příslušné částky u GE Money Bank, Louny. Děkujeme za pochopení.

Školní vzdělávací program, změna, které se není potřeba bát

S reformou školství vřelí do našeho systému fenomén školních vzdělávacích programů. Základem jeho tvorby, je podrobnost jednotlivosti každé školy. Vytváření má být prací a umožnit jí tak, zpracovat svůj zápisarou vzdělávací náhiku.

Školní vzdělávací program představuje závaznou vzdělávací náhiku každé školy tedy toho, co nační svým žákům, jejich rodičů, zřizovatelů, kontrolním orgánům a celé široké veřejnosti.

Jedná se o závazný dokument, jehož obsah je třeba splnit do posledního puntíku.

Obsahem samotného dokumentu nejsou pouze osnovy jednotlivých studijních směrů, které škola nabízí, ale představený jsou také metody práce učitelů, zaměření školy, její vize, zásady a kritéria hodnocení.

Každá školní vzdělávací program LOSTRA představení všechny studijní směry, které se v naší škole učí a do kterých se mohou žáci přihlížet. Obsahem každého studijního směru jsou vyučovací předměty, které se v rámci zaměření učí. Běží tedy možnost žáky z jednotlivých předmětů odvolávat a vyučovat. Žák se do naší školy hlásí do určitého studijního směru, které mu bylo představeno při zápisu a obsah tohoto zaměření je povinný splnit v celém rozsahu.

Elektronický systém reformy je směřování žáka ke klíčovým kompetencím. Český řečeno, k získání širokého dovednosti. My však zohledňujeme výkonnosti maximum každého jedince a našim cílem je tedy směřování žáka k získání klíčových kompetencí prostřednictvím výuky ve zvoleném studijním směru. Běží tedy již cílem, aby si žák perfektně osvojil dovednosti studium zvoleného uměleckého oboru, ale cílem je, aby se pomocí tohoto studia rozvíjela jeho komplexní osobnost.

Jedná se o úplně nový pohled na vzdělávání v ZUŠ. Školní vzdělávací program nám umožní zpracovat naši jedinečnost a originalitu. Doufám, že se nám s tímto fenoménem bude dobře žít.

V tomto školním roce jsme výuku podle ŠVP zahájili, každý začátek je těžký a náročný i dovedností, ale já věřím, že společně překážky zdárně přetkne.

Diana Derjandová - koordinátor ŠVP ZUŠ Louny

Go se stalo o prázdninách

Během prázdnin Město Louny zajistilo investiční akci - zastupení budov ZUŠ - jižní a západní stranu. Přivodní rozpočet, který byl 1700 tisíc korun, našel výjimečný oš. Zastupení realizovala během prázdnin firma z Proboštova.

Žák našel výjimečný výjimečný oš. Dále bylo vymalováno několik učeben a chodů, nové byly vyměněny koberec na schodišti v budově čp. 610 a ve třech učebnách a jedna učebna byla vybavena novým nábytkem. ZUŠ získala do keramiky dlejší zsova novou pec na vřpal keramiky, která stála téměř 90 tisíc korun.



Kvůli nepřístupu výukovým prostorům psoe byla porouchána těžká technika.

Posily učitelského kádrů

Pro letošní rok se nám podařilo získat celkem 3 nové učitelky. Jsou jimi Beata Pankovská, Karolína Vencurová a Jan Fíber. Každá z nich jsme položili tři jednoduché otázky:

- 1. Očím pocházíte?
B. P.: Narodila jsem se a vyrůstala ve Velkém Meziříčí. Poté jsem odešla do Prahy, kde jsem začala studovat.
K. V.: Pocházím z Loun, jsem absolventka této školy.
J. F.: Som absolventka Konzervatoře v Teplicích a tento rok dokončuji bakalářské studium na UAFEP.
2. Jak se cítíte o naší škole po třech týdnech?
B. P.: Občas se strácím mezi papíry a dětmi, ale nakonec je tu vždy radost, kdo mi pomůže.
K. V.: Velmi dobře. Přijemná lidé i kolegové.
J. F.: V ZUŠ Louny rodu dětské pěvecké sbory Fartelka a Motičky a v Kolečku a Předkolečku mi byla světlána práce a naplnění dětí.
3. Jak vidíte svojí spolupráci s naší školou do budoucna?
B. P.: To záleží na děláčech... aby pro mě bylo máje plnění přínosem.
K. V.: Doufám, že pozitivně. Rád bych své rozšířil své pedagogické zkušenosti a zaujal žáky hrou na šesťové nástroje, především na trubku.
J. F.: V příštích letech bych rád nabídl výuku hry na zobcovou a příčinnou šetru.
Všem novým kolegům přejeme mnoho úspěchů.



Změny ve způsobu výpočtu úhrady úplatky za vzdělání v tomto školním roce a spolupráci rodičů, kterým se uplata za vzdělávání jejich dětí v naší škole zvýšila, to je další změna, kterou ŘEŠÍME, ŘEŠÍME A ŘEŠÍME. To, že jsme změnilí podobu a způsob vedení našich interaktivních stránek (čak od září 2011), je již vedle výše zmíněných změn drobnost. Ano, byla by, pokud by rodiče žáky na našich stránkách nanašovali přímo třeba otázky. Takže MĚNĚME, ŘEŠÍME, ŘEŠÍME A ŘEŠÍME. V září u nás strávila týden česká školní inspekce. Byl to náročný týden. Z kontroly jsme nevyšli „bez stopy“

IZUŠ

V letošním školním roce byl v naší škole zaveden elektronický administrativní program IZUŠ. Cílem této inovace je především zjednodušení komunikace a rozšíření a celkové zjednotnění systémů dokumentace každého žáka.

V programu IZUŠ je nyní vedena především věštiná pedagogická dokumentace včetně dohledky žáka, probírané úkoly, klasifikace, rozvrh hodin a pololetí. Dále je možné v tomto programu najít kontakt na učitele, ke kterým žák dochází a také údaje o škole jako takové.

Díky webovému rozhraní je možné přistupovat k těmto údajům prakticky oduvokou. Každý uživatel má své specifické přístupové údaje, pod kterými se do programu přihlazuje, a program podle nich vyhodnotí, které údaje jsou mu k dispozici.

Program bude rozšiřován o nové funkce jako například omluvná šádky rodičů a také žáků. Program se nachází na adrese: www.izus.cz.

DPN (kvalita)

Počet žáků

ZUŠ má k 31. září 2011 celkem 737 žáků - z toho v hudebním oboru 278 v individuální výuce a 459 v kolektivním výuce. Celkem tedy proti předcházejícímu roku celkový počet žáků poklesl o 14. Největší pokles je v individuální výuce hudebního oboru. Ve vytvářeném oboru je celkem 81 žáků, v tančném oboru je celkem 116 žáků a v literárně-dramatickém je 47 žáků.

Základní umělecká škola v Podbořanech



Vzdělávání v základní umělecké škole upravuje zákon č.561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, vyhláška č.71/2005 Sb., o základním uměleckém vzdělávání a školní řád.

Naše škola zřizuje 3 umělecké obory: **hudební, výtvarný a taneční**, v nichž organizuje přípravné studium, základní studium I. a II. stupně, studium s rozšířeným počtem hodin a studium pro dospělé.


V současné době navštěvuje školu pravidelně 230 žáků, z toho cca 30 na odloučeném pracovišti v Lubenci.

Žáci naší školy dosáhnou v průběhu studia individuálně nejvyšší možné míry rozvoje svých schopností a dovedností, osvojí si základní technické a výrazové prostředky nezbytné pro estetický, kultivovaný a originální projev. Mimořádně nadaní jedinci jsou připravováni na další studium na uměleckých školách a budoucí profesionální rozvoj.

Dukelská č.155 Podbořany

tel-fax: 415 214 214

email: zus.podborany@tiscali.cz



ZUŠKOVINY

Měsíčník Základní umělecké školy Žatec, okres Louny

Ročník 10 • Číslo 2 • Lúnora 2012 • Zdarma

Nikdy se nevzdávej, nikdy, nikdy, nikdy. W.Churchill

Výsledky školního kola soutěže HO

1.místo s postupem do okresního kola:

Kategorie 0
 Karolína Pletichová (zobc.flétna)
 Martina Martínková (zpěv)
 Aneta Theuerová (zpěv)
 Karolína Petříková (zpěv)

Kategorie 1
 Ondřej Daněk (zobc.flétna)
 Nikola Michalčíková (zobc.flétna)
 Anna Floriánová (příč.flétna)
 Klára Voříšková (klarinet)
 Vít Veselý (bicí)

Kategorie 2
 Magdaléna Kuffová (zobc.flétna)
 Marek Vyskočil (zobc.flétna)
 Nikola Endersová (příč.flétna)
 Jakub Seifert (trombon)

Kategorie 3
 Daniel Kutil (zobc.flétna)
 Alena Voříšková (trombon)

Kategorie 4
 Anna Floriánová (zobc.flétna)
 Kristýna Hrtzová (zobc.flétna)

Kategorie 5
 Michaela Suttnerová (zobc.flétna)

Kategorie 6
 Petra Dufková (zobc.flétna)
 Petr Svoboda (zobc.flétna)
 Lenka Irová (zpěv)

Kategorie 7
 Jan Lubenský (bicí)

Kategorie 8
 Lýdie Hrtzová (příč..flétna)

2.místo s postupem do okresního kola:

Kategorie 1
 Andrea Ešlerová (příč..flétna)

Kategorie 2
 Martina Miláčková (komorní zpěv)
 Lenka Irová (komorní zpěv)
 Marie Řezáčová (komorní zpěv)

Kategorie 4
 Barbora Švůgrová (zobc.flétna)

2.místo

Kategorie 1
 Rachel Pabianová (klarinet)
 Jakub Hrušovský (trubka)

Kategorie 2
 Václav Beneš (saxofon)
 Michal Stegmann (bicí)

Kategorie 3
 Magdaléna Horníková (zobc.flétna)
 Martin Ešler (klarinet)

Kategorie 5
 Amálie Černíková (příč..flétna)

3.místo

Kategorie 2
 Karolína Nováková (zobc.flétna)

Kategorie 4
 Pavla Kuderová (zobc.flétna)

BLAHOPŘEJEME!!!

PŘÍLOHA CH – Náhled internetových stránek ZUŠ Postoloprty



základní údaje

Základní údaje o škole

Adresa školy : Základní umělecká škola Postoloprty, okres Louny
Marxovo náměstí č. p. 77
Postoloprty 439 42
Tel.: 739 454 959 , 739 449 659

Zřizovatel : Od 6. 1. 1993
Město Postoloprty
Mírové náměstí 318
IČO : 265403

Právní forma : Právní subjekt od 1. 1. 1996

Statutární zástupce : Hana Plachá
- potvrzena usnesením Rady města Postoloprty č. 177/2003
- s účinností od 1. 1. 2003

Způsob hospodaření: Příspěvková organizace

IČO : 640 186 79

IZO : 108 040 496

Bank. spojení : IPB - 105 734 588 / 300
IPB – 156041941 / 300 – Amatérský soubor Klouzák

Zařazení do sítě škol MŠMT ČR : Od 5. 3. 1996 - zařazení do sítě škol
Od 13. 8. 1997 - změna zařazení
Od 1. 9. 2000 – změna zařazení – č.j. 274/99-KÚ
Od 1. 9. 2002 – změna zařazení – č. j. 33 115/02-21

PŘÍLOHA I – Seznam zaměstnanců ZUŠ Postoloprty

OBOR:	PŘEDMĚT:	VYUČUJÍCÍ:
HUDEBNÍ	Klavír	Sv. Palečková Jitka Slavíková
	Flétna	Petr Bernard
	Flétna	Kateřina Kubičková
	El. kláv. nástroje	Zdeněk Kohout
	Sólový zpěv	Dana Rejhová
	Pěvecký sbor BLEŠKA	Dana Rejhová
	Komorní pěvecký sbor BLECHA	Jitka Slavíková
	Příp. hud. výchova „ŠKOLIČKA“	Hana Plachá
	Hudební nauka	Hana Plachá Sv. Palečková
	Bitozeves	
VÝTVARNÝ	Přípravný výtvarný obor	M. Folberová
	PVO, 1. – 3. r.	A. Gruntoá
	4. – 7. r.	
LITERÁRNĚ DRAMATICKÝ	LDO – mladší žáci	Květ. Zíbrtová
	LDO	Eva Vinterová
	KLOUZÁK	Martin Holeček
TANEČNÍ	Předškoláci	Jana Stehlíková
	TO – Zeměchy	Lada Vildová
	Přípr. r. + 1. a 2. r.	Jana Stehlíková
	3. – 6. r.	
	7. r. – 2. r. II. cyklu	
Dospělí		

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Bc. Hana Hlouchová

Obor: Evropská hospodářskosprávní studia

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Marketingové řízení základní umělecké školy

Rok: 2012

Počet stran textu bez příloh: 63

Celkový počet stran příloh: 10

Počet titulů české literatury a pramenů: 25

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 5

Počet internetových zdrojů: 4

Vedoucí práce: Ing. Štefan Toth