

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociológie a andragogiky

VPLYV PROSTREDIA NA RIADENIE ŠKOLY

THE MILIEAU INFLUENCE ON THE SCHOOL MANAGEMENT

Bakalárska práca

Alena Vaňová

Vedúci bakalárskej diplomovej práce: doc. Ing. Anton Kretter, PhD.

Olomouc 2011

Prehlasujem, že som záverečnú bakalársku prácu vypracovala samostatne
a uviedla som v nej všetku literatúru a ostatné zdroje, ktoré som použila.

V Olomouci dňa 25. marca 2011

.....

podpis

Pod'akovanie

Ďakujem touto cestou doc. Ing. Antonovi Kretterovi, PhD. za odborné vedenie, cenné rady, podnety a pripomienky, ktoré mi poskytol pri spracovaní záverečnej bakalárskej práce.

Anotácia

Témou bakalárskej práce je vplyv prostredia na riadenie školy. Cieľom práce bolo analyzovať prostredie Základnej umeleckej školy Jozefa Rosinského v Nitre a posúdiť vplyv vybraných faktorov na riadenie školy. Práca je orientovaná na vonkajšie prostredie školy, hlavne na verejnosť a konkurenciu, ktorá je v meste Nitra v oblasti umeleckého školstva veľmi silná. Pre splnenie stanoveného cieľa boli zvolené dve strategické analýzy – PEST analýza, ktorá sa zaoberá nepriamymi vplyvmi politických, ekonomických, sociálnych a technologických faktorov a Porterov model piatich konkurenčných síl, ktorý umožňuje popísať a pochopiť podstatu konkurenčného prostredia vo vnútri každého odvetvia, teda aj školstva. K hodnoteniu mikrookolía školy boli použité dve dotazníkové šetrenia, ktoré boli určené inštitúciám v meste Nitra a rodičom žiakov školy. Výsledky analýz a dotazníkových šetrení boli podkladom pri tvorbe odporúčaní k doplneniu strategických cieľov školy, ktoré zahŕňajú udržanie dobrej konkurenčnej schopnosti v meste Nitra.

The theme of my Bachelor thesis is how can the environment influence the school management. The objective of this work was to analyse the environment of the Elementary Art school of Jozef Rosinský in Nitra as well as to consider the impact of selected factors on the school management. The work was orientated towards the outer school environment, mainly towards publicity and competitors, which is rather strong in the field of art education in the city of Nitra. Two strategic analyses were used to meet the stated purpose – PEST analysis which deals with indirect political, economical, social and technological factors and Porter's model of five competitive forces which enables us to understand the point of competitive environment in each field, even in education. For evaluating the micro-environment of the school we used two questionnaire surveys given to the institutions in Nitra and to the parents of pupils of the school. The results of analyses and questionnaire surveys were used as a base for formation of recommendations to fulfill the school strategic targets which include keeping the competitive ability in the city of Nitra.

Zoznam skratiek používaných v texte

PEST	skratka zo začiatkových písmen slov political, economical, social, technological (politické, ekonomické, sociálne, technologické)
ZUŠ	základná umelecká škola
SZUŠ	súkromná základná umelecká škola
PŠ	prípravné štúdium
ŠkVP	školský vzdelávací program
resp.	respektíve
napr.	napríklad
a pod.	a podobne
atď.	a tak ďalej
tzv.	takzvaný
a i.	a iné
obr.	obrázok
Z. z.	zbierka zákonov
EMU	Europaen Music School Union (Európska únia hudobných škôl)
EMU Slovakia	Asociácia základných umeleckých škôl Slovenskej republiky
SWOT	skratka začiatkových písmen slov Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (príležitosti), Threats (ohrozenia)

Zoznam grafov

- 1 Pomer počtu žiakov oboch foriem vyučovania na ZUŠ J. Rosinského (s. 37)
- 2 Pomer počtu žiakov oboch foriem vyučovania na 1. SZUŠ (s. 37)
- 3 Pomer počtu žiakov oboch foriem vyučovania na 2. SZUŠ (s. 38)
- 4 Pomer počtu žiakov oboch foriem vyučovania na 3. SZUŠ (s. 38)
- 5 Demografická krivka narodených v meste Nitra (s. 39)
- 6 Celkový počet žiakov na jednotlivých ZUŠ v Nitre (s. 41)
- 7 Percentuálne rozloženie prihlásených žiakov do PŠ z celkového počtu žiakov PŠ v umeleckých školách v Nitre (s. 41)
- 8 Percentuálne rozloženie prihlásených žiakov do 1. ročníka na ZUŠ v Nitre (s. 42)
- 9 Percentuálne vyhodnotenie odpovedí na otázku č. 1 – dotazník pre inštitúcie (s. 44)
- 10 Percentuálne vyhodnotenie odpovedí na otázku č. 2 – dotazník pre inštitúcie (s. 45)
- 11 Percentuálne vyhodnotenie odpovedí na otázku č. 3 – dotazník pre inštitúcie (s. 45)
- 12 Percentuálne vyhodnotenie odpovedí na otázku č. 4 – dotazník pre inštitúcie (s. 46)
- 13 Percentuálne vyhodnotenie odpovedí na otázku č. 5 – dotazník pre inštitúcie (s. 46)
- 14 Percentuálne vyhodnotenie odpovedí na otázku č. 6 – dotazník pre inštitúcie (s. 47)
- 15 Percentuálne vyhodnotenie odpovedí na otázku č. 7 – dotazník pre inštitúcie (s. 47)
- 16 Percentuálne vyhodnotenie odpovedí na otázku č. 1 – dotazník pre rodičov (s. 49)
- 17 Percentuálne vyhodnotenie odpovedí na otázku č. 2 – dotazník pre rodičov (s. 50)
- 18 Percentuálne vyhodnotenie odpovedí na otázku č. 3 – dotazník pre rodičov (s. 50)
- 19 Percentuálne vyhodnotenie odpovedí na otázku č. 4 – dotazník pre rodičov (s. 51)
- 20 Percentuálne vyhodnotenie odpovedí na otázku č. 5 – dotazník pre rodičov (s. 51)
- 21 Percentuálne vyhodnotenie odpovedí na otázku č. 6 – dotazník pre rodičov (s. 52)
- 22 Percentuálne vyhodnotenie odpovedí na otázku č. 7 – dotazník pre rodičov (s. 52)
- 23 Percentuálne vyhodnotenie odpovedí na otázku č. 8 – dotazník pre rodičov (s. 53)
- 24 Percentuálne vyhodnotenie odpovedí na otázku č. 9 – dotazník pre rodičov (s. 53)
- 25 Percentuálne vyhodnotenie odpovedí na otázku č. 10 – dotazník pre rodičov (s. 54)
- 26 Percentuálne vyhodnotenie odpovedí na otázku č. 11 – dotazník pre rodičov (s. 54)

Zoznam tabuliek

- 1 Hodnotenie politických, ekonomických, sociálnych a technologických faktorov ZUŠ J. Rosinského (s. 34)
- 2 Prehľad celkového počtu žiakov prípravného štúdia v základných umeleckých školách v Nitre (s. 40)

Obsah

Úvod.....	9
I. TEORETICKÁ ČASŤ	11
1 Manažment	11
1.1 Manažment ako proces, či veda?	11
1.2 Manažéri.....	12
1.3 Hlavné manažérske funkcie	15
2 Organizácia a jej prostredie	16
2.1 Vonkajšie prostredie organizácie	17
2.1.1 Makroprostredie.....	18
2.1.2 Mikroprostredie	18
2.2 Vnútorne prostredie organizácie	18
2.3 Vybrané manažérske techniky pre analýzu vonkajšieho prostredia	19
2.3.1 Strategická analýza PEST.....	19
2.3.2 Porterov model piatich konkurenčných síl	21
3 Škola ako organizácia	22
3.1 Manažment školy a riaditeľ.....	22
3.1.1 Osobnostné požiadavky na výkon funkcie riaditeľa.....	23
3.2 Prostredie školy	23
3.2.1 Makroprostredie školy	25
3.2.2 Mikroprostredie školy.....	26
3.2.3 Vnútorne prostredie školy.....	27
II. PRAKTICKÁ ČASŤ	28
4 Cieľ a metodika práce.....	28
5 Základná umelecká škola Jozefa Rosinského v Nitre.....	30
5.1 História školy	30
5.2 Charakteristika a súčasnosť školy	32
5.3 Prostredie ZUŠ J. Rosinského.....	33
5.3.1 Sledované faktory makroprostredia školy	33
5.3.2 Sledované faktory mikroprostredia – konkurenčné prostredie školy	39
5.3.3 Výsledky dotazníkových šetrení (inštitúcie v meste Nitra a rodičia žiakov)	43
6 Vplyv riadenia ZUŠ J. Rosinského smerom k verejnosti	56

7 Závěry šetření a odporúčania	57
Záver.....	59
Použitá literatúra	62
PRÍLOHY	64

Úvod

Riaditeľ každej organizácie, vrátane školy, musí zodpovedne sledovať a vedieť, čo sa s jeho organizáciou deje po každej stránke. Teda nielen organizačnej, ekonomickej, personálnej, ale aj odbornej. V prípade školských organizácií je najdôležitejší výchovno-vyučovací proces, jeho výsledky a prosperita školy. Popri mnohých faktoroch musí manažment dobre vnímať aj prostredie, v ktorom organizácia pracuje. Vo svojich rukách má veľkú zodpovednosť, ktorá vyplýva práve z riadenia, ktorého podstatou je správne a kvalitné plánovanie, rozhodovanie a stanovovanie si takých cieľov, ktoré sa budú môcť realizovať. Jedným z takýchto cieľov je dobrá konkurencieschopnosť školy. Preto je veľmi dôležité venovať sa jej dobrému imidžu.

Zo svojich skúseností som dospela k poznaniam, že mnohé problémy a situácie, ktoré nastali v škole boli zapríčinené práve vplyvom faktorov z okolia školy. Priame faktory, ktoré vplývali vo vnútornom prostredí, ktorými sú zamestnanci, či materiálno-technické vybavenie školy, sa dali ovplyvniť. Vedenie školy dokázalo toto prostredie vo vnútri školy vyformovať tak, aby bolo príjemné. Mnoho priamych faktorov, ktoré mali tendenciu negatívne ovplyvniť prostredie školy sa nám podarilo zvládnuť. Komunikácia s rodičmi, dobré fungovanie rodičovského združenia, webová stránka, prostredníctvom ktorej môžu rodičia a verejnosť dávať svoje námietky, otázky či pripomienky na našu školu, nám pomáhajú pri mapovaní názorov na školu. Nakoľko sme špecifickou školou (základná umelecká škola), kde z 952 žiakov má 502 individuálnu formu štúdia, je kontakt s rodičmi oveľa väčší ako na základnej škole. Takže priama spätná väzba je samozrejímavá. Preto ľahko na našom type školy učiteľ spozná pri práci spokojnosť, či už ide o žiaka, študenta, či rodiča.

Sú však tiež faktory, ktoré jednoducho ovplyvniť nemôžeme. Ak školu vnímame ako otvorený systém, tak vieme ľahko identifikovať jej priame a nepriame vonkajšie faktory. Škola, ako vzdelávacia inštitúcia má široké spektrum faktorov, ktoré priamo vplývajú na jej riadenie. Je teda potrebné analyzovať a hodnotiť tieto vplyvy.

Tému Vplyv prostredia na riadenie školy som zvolila v tejto práci preto, že som chcela pre Základnú umeleckú školu Jozefa Rosinského v Nitre, v ktorej pracujem na manažérskej pozícii, vytvoriť také strategické ciele, ktoré by pomohli prosperite a udržaniu si dobrej pozície školy v meste.

Teoretická časť práce pojednáva o základných termínoch, ktoré s touto témou súvisia. Je v nej vysvetlený pojem manažment, manažéri, manažérske funkcie, organizácia a jej vonkajšie a vnútorné prostredie. Následne sú uvedené aj niektoré manažérske techniky, ktorými sa dá vonkajšie prostredie školy analyzovať. Pretože tematika prostredia je veľmi široká, ťažisko práce som orientovala na analýzu vonkajšieho prostredia školy.

Praktická časť sa v súlade s cieľom práce venuje popisu histórie a súčasnosti Základnej umeleckej školy Jozefa Rosinského v Nitre. Následne sú urobené analýzy priamych a nepriamych faktorov vonkajšieho prostredia tejto školy. K dosiahnutiu stanoveného cieľa som použila aj dva dotazníky, ktoré tvoria prílohu tejto práce.

Výsledky analýz, skúmania, či skúseností by som chcela využiť ku tvorbe podkladov dobrého strategického plánu pre rozvoj školy, či skvalitneniu školského vzdelávacieho programu.

I. TEORETICKÁ ČASŤ

1 Manažment

1.1 Manažment ako proces, či veda?

Pojem manažment je používaný v súvislosti s riadením organizácie. Manažment vykonávajú manažéri, ktorí vedú ľudí k určitým cieľom, ktoré si organizácia stanovila. Slovo manažment (management) je odvodené od anglického slova *to manage*, ktoré znamená v doslovnom preklade: obstarat', zariadiť. Takže podstatou manažmentu je zaobstarat' všetko, čo je potrebné, alebo zariadiť všetko, čo organizácia potrebuje ku svojmu fungovaniu. V súvislosti so vznikom manažmentu sa často uvádza, že cestu k jeho štúdiu a rozpracovaniu otvoril Američan Frederick Taylor. Z týchto dôvodov sa označuje za zakladateľa *vedeckého manažmentu*. Manažment teda vznikol v Spojených štátoch amerických. V Európe získal veľké uznanie Henry Fayol, ktorý pochádza z Francúzska, je považovaný za tvorca koncepcie manažmentu a je autorom teórie *administratívneho riadenia*.¹

Aký je vzťah medzi teóriou riadenia a manažmentom? Cimbalníková konštatuje: „*Teórie řízení je samostatná vědní disciplína, která zkoumá a formuluje obecné poznatky o řízení těch systémů, které člověk cílevědomě vytváří a ve kterých sám jako jejich součást hraje určující úlohu.*“²

Pojem manažment sa chápe v rôznych významoch. Najčastejšie sa používa v zmysle:

- Vedného odboru, ktorý sa opiera o praktické skúsenosti (veda o riadení)
- Procesu riadenia (riadenia výroby, financií, trhu a iné)
- Označenie skupiny manažérov

V súčasnosti sa stretneme s mnohými definíciami pojmu manažment, ktoré sú zamerané na proces riadenia, napr.:

- Umenie dosiahnuť to, aby ľudia robili, čo je potrebné
- Proces systematického plánovania, organizovania, vedenia ľudí a kontroly
- Súbor názorov, prístupov a metód, ale hlavne skúseností manažérov, ktoré využívali k dosiahnutiu podnikových zámerov a cieľov

¹ Obdržálek, Z. – Horváthová, K. a kol. *Organizácia a manažment školstva. Terminologický a výkladový slovník*. 2004, s. 174.

² Cimbalníková, L. *Manažérske techniky*. 2007, s. 7.

- „*Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů*“³

Pojem manažment sa však obvykle chápe v troch významoch ako:

- proces
- profesia
- vedná disciplína

O manažmente ako profesii hovoríme v súvislosti s manažérskou revolúciou v polovici dvadsiateho storočia. V jej priebehu sa začalo oddeľovanie manažmentu podnikov od ich vlastníctva. Rudy a Cibáková konštatujú, že: „*Manažment ako vedná disciplína má interdisciplinárny charakter, pretože integruje do jedného celku poznatky vied o človeku, ekonomických, ale aj ďalších vied, na základe čoho vytvára, resp. objavuje nové poznatky.*“⁴ Manažment je však prevažne v odbornej literatúre označovaný ako proces, ktorý umožňuje plánovať, organizovať, viesť efektívnu a účelovú činnosť ľudí v organizácii. Jeho prostredníctvom sa kontrolujú výkony týchto činností, riadi správanie sa ľudí a spôsoby využívania prostriedkov, ktoré im boli pridelené v záujme dosiahnutia sledovaných cieľov.

Ako teda budeme definovať manažment?

Manažment je už konkrétne uplatňovanie, čiže aplikácia všeobecných poznatkov pri praktickom riadení a sústreďuje sa na jednotlivé činnosti riadiaceho pracovníka. Najčastejšie je chápaný ako systém, ktorý používa v riadení organizácií určité princípy, postupy, či techniky a je výsledkom spojenia vedy a umenia viesť ľudí a riadiť ich.

1.2 Manažéri

Manažér je človek, ktorý sa snaží o dosiahnutie stanovených cieľov prostredníctvom iných ľudí. Vystupuje v úlohe oficiálneho predstaviteľa podniku, organizácie, resp. jej organizačného útvaru. Jeho úloha je spojená s právomocami, ktoré sú na neho kladené, a ktoré vyplývajú z jeho postavenia v organizačnej štruktúre.

Osobnosť manažéra nemá presnú definíciu. Môžeme len konštatovať, že existuje niekoľko typov manažérov, ktorých odlišujeme podľa úrovni, či rôznych obsahov ich

³ Cimbalníková, L. *Management*. 2008, s. 9.

⁴ Rudy, J., Cibáková, V. *Úvod do manažmentu a marketing*. 1996, s. 6.

činností. Ťažko však možno vytvoriť ideálny typ manažéra. Podľa Cimbalníkovej štruktúru osobnosti vedúceho pracovníka tvorí syntéza jeho vedomostí, znalostí, schopností, vlastností, potrieb, motívov, postojov a hodnôt.⁵ Tiež hovorí, že: „*Sebepoznáni, porozumení sebe sama a znalost toho, jak působíme na ostatní lidi, je prvním krokem k úspěšnému sebeřízení a vedení lidí. Máme-li vést ostatní, musíme nejdříve porozumět sami sobě.*“⁶

Pitra tvrdí, že hodnotová orientácia každého jednotlivca je výsledkom jeho predchádzajúceho osobného vývoja a životných skúseností. Rozlišuje hodnoty človeka inštrumentálne a cieľové. Konštatuje, že inštrumentálne sa vzťahujú k morálke a k spôsobom jednotlivca a cieľové hodnoty sa vzťahujú k výsledkom individuálneho a spoločenského jednaní človeka.⁷

Pre hodnotovú orientáciu manažérov je charakteristická preferencia inštrumentálnych hodnôt ako sú inteligencia, otvorenosť novým podnetom, výkonnosť, ambicióznosť, odvaha, či zodpovednosť a preferencia cieľových hodnôt ako je možnosť ovplyvňovať konanie iných, súlad s okolím, spoločenské uznanie alebo voľnosť v rozhodovaní o sebe.

K základným schopnostiam úspešného manažéra patrí najmä:

- umenie viesť ľudí – základný predpoklad pre riadiacu prácu
- nadšenie pre prácu – pracovné zanietenie
- pochopenie pre druhých – vedieť sa vcítiť do problému iného
- objektívnosť pri posudzovaní problémov, či rozhodovaní
- ochota delegovať úlohy a posúvať kompetencie pri delegovaní úloh
- schopnosť rozhodovať – vedieť rozhodnúť v každej situácii
- schopnosť riešiť nepríjemné situácie
- schopnosť efektívne narábať s pracovným časom
- ambicióznosť po stránke pracovnej aj vzdelávacej
- analytické schopnosti
- ochota pracovať nad rámec pracovného času
- vytrvalosť pri náročných úlohách

⁵ Cimbalníková, L. *Management*. 2008, s. 15.

⁶ Cimbalníková, L. *Manažerské dovednosti I*. 2009, s. 11.

⁷ Pitra, Z. *Základy managementu*. 2007, s. 65.

- osobná integrita
- schopnosť jasne sa vyjadrovať
- flexibilita a kreativita

Bez ohľadu na to, akú pozíciu v organizačnej štruktúre manažér zastáva, musí mať niektoré z uvedených schopností, samozrejme by mal byť vybavený množstvom vedomostí. Ich rozsah závisí od toho, na akom stupni manažmentu sa manažér nachádza.

Manažéri realizujú väčšinu svojich cieľov prostredníctvom iných ľudí, preto sú pre nich nevyhnutné ľudské schopnosti a zručnosti. Aby vedúci pracovník mohol dobre viesť podriadených pracovníkov, musí byť predovšetkým schopný efektívne s nimi komunikovať a zároveň ich aj dobre motivovať. Zručný manažér je vybavený aj technickými schopnosťami, ktoré predstavujú schopnosť používať špecifické znalosti, techniky, postupy a metódy pre realizáciu činností a procesov. Konceptné schopnosti u manažéra znamenajú, že organizáciu vníma a vidí ako systém, ktorý má stanovené svoje strategické ciele a jeho úlohou je doviest organizáciu ku splneniu týchto cieľov. Manažér s konceptnými schopnosťami pozná všetky aktivity, ktoré sa v organizácii realizujú a dokáže ich užitočne koordinovať.

Manažéri zodpovedajú i za plnenie takých úloh, ktoré vyžadujú riadenie ďalších členov organizácie. Podľa postavenia v organizácii sa manažéri delia na vrcholových, stredných a líniových.

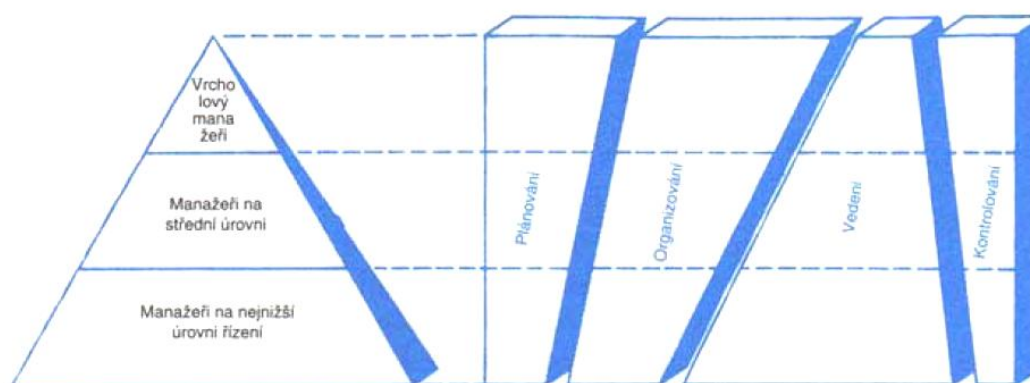
- **Vrcholoví manažéri** – top manažéri: zodpovedajú za celkovú výkonnosť organizácie. Patria sem generálni riaditelia alebo námestníci riaditeľov. Ich hlavnou úlohou je formulácia strategických cieľov a stratégie organizácie. Zodpovedajú za celkovú výkonnosť organizácie. Popritom musia vykonávať aj základné manažérske činnosti – plánovanie, organizovanie, vedenie ľudí a kontrolu činností a plnenia cieľov organizácie.
- **Strední manažéri** sú zodpovední za riadenie líniových manažérov, alebo tiež radových pracovníkov organizácie. Zastávajú napr. funkcie: vedúci úsekov, riaditelia odborov, vedúci strediska a pod. Títo manažéri koordinujú vykonávané úlohy so zámerom dosiahnuť organizačné ciele.
- Najnižší stupeň manažérov sú **línioví manažéri**. Sú na najnižších úrovniach manažérskej hierarchie. Patria sem napr. vrchné sestry v nemocnici, majstri vo výrobe, vedúci administratívnych oddelení a pod. Ich úlohou je viesť

zamestnancov k plneniu každodenných úloh. Súčasne vykonávajú priebežnú kontrolu a riešia prípadné problémy týkajúce sa prevádzky, či bežnej činnosti organizácie.

1.3 Hlavné manažérske funkcie

Na štruktúru riadiacich funkcií nejednotný názor, ale existuje niekoľko prístupov k ich členeniu. Od čias Henryho Fayola, ktorý ako prvý formuloval v roku 1916 manažérske funkcie, sa pokúšalo ich veľa praktikov a teoretikov z oblasti manažmentu definovať. Podľa Fayola k základným manažérskym funkciám patrí: plánovanie (planning), organizovanie (organizing), vedenie (leading) a kontrolovanie (controlling). H. Koontz a H. Weihrich triedia funkcie riadenia nasledovne: plánovanie, organizovanie, personalistika (staffing), vedenie, kontrolovanie.⁸

Cimbalníková usudzuje, že takýto bol pohľad Koontza a Weihricha na odlišnosti v náplni práce manažérov na jednotlivých úrovniach riadenia.⁹



Obr. 1 Manažeri a štruktúra manažérskych funkcií (Koontz, Weihrich)

Hlavné manažérske funkcie sa konkretizujú v rôznych oblastiach života organizácie a nadobúdajú v nich špecifický charakter. Je to napríklad strategické riadenie, riadenie zmien, marketing, riadenie ľudských zdrojov, krízové riadenie, projektové riadenie, riadenie financií, riadenie vzťahov k verejnosti, riadenie výroby a služieb atď.

⁸ Obdržálek, Z. – Horváthová, K. a kol. *Organizácia a manažment školstva. Terminologický a výkladový slovník*. 2004, s. 95.

⁹ Cimbalníková, L. *Management*. 2008, s. 15.

2 Organizácia a jej prostredie

Jedna z definícií organizácie znie: „*Organizácia je účelové usporiadanie jednotlivcov do spoločenského zoskupenia (výrobný podnik, firma, inštitúcia poskytujúca služby – školy, kultúrne, športové zariadenia, občianske združenia, úrady, politické strany) vyznačujúce sa znakmi platnými pre každú zložitejšiu organizáciu*“.¹⁰ Činnosti organizácie, ktoré sú nevyhnutné na dosiahnutie stanovených cieľov je potrebné rozčleňovať na jednoduchšie operácie. Na tomto princípe je treba určiť úlohy pre jednotlivé úseky a články v organizácii. Ide o budovanie princípov – hierarchie, ktorá nižšie postaveného pracovníka alebo útvar podriaďuje vyššiemu vedúcemu pracovníkovi. Ten musí niesť za nich zodpovednosť. Aby mohol vedúci pracovník vydávať príkazy a delegovať úlohy, teda aby sa mu na nižšej pozícii pracovníci podriaďovali, musí mať autoritu. V organizácii vzniká na tomto princípe hierarchia autorít, ktorá tvorí jadro štruktúry organizácie. Na tomto základe sa budujú vzťahy. K tomu, aby dobre fungoval chod organizácie musí mať každá vypracované svoje normy, pravidlá, či štatút, ktoré sú základnými princípmi fungovania organizácie. Pomocou nich sa zabezpečuje štandardnosť realizácie úloh.

Prostredie je všetko to, čo nás obklopuje. Každá organizácia má okrem svojej tradície a histórie aj prostredie, v ktorom funguje. Je pre ňu určitou podmienkou jej existencie, pretože z prostredia čerpá zdroje a odovzdáva mu svoje výsledky práce. Prostredie, ktoré je v súlade s cieľmi a stratégiami organizácie nazývame efektívnym prostredím. Avšak činnosť organizácie a výkonnosť manažéra ovplyvňuje mnoho vnútorných a vonkajších faktorov. Tieto vplyvy smerujú k nielen zamestnancom, radovým pracovníkom, ale pôsobia tiež na manažment organizácie. Každá organizácia, či podnik je relatívne uzatvoreným systémom. Jeho miera ohraničenia je daná mierou samostatnosti či suverenity, ktorá je potrebná na zaistenie jeho funkcií a cieľov. Význam systémového prístupu v manažérskej práci spočíva v tom, že manažéri chápú organizáciu, či podnik ako dynamický celok, na ktorý vplýva mnoho vonkajších a vnútorných faktorov. Predvídanie ich vplyvu a vývoja umožňuje reagovať na viac či menej očakávané skutočnosti a následne prijímať primerané rozhodnutia.

¹⁰ Obdržálek, Z. – Horváthová, K. a kol. *Organizácia a manažment školstva. Terminologický a výkladový slovník*. 2004, s. 219 – 220.

Tzv. komparatívny manažment je zameraný na štúdium a analýzu riadenia organizácie, manažmentu v rôznorodom prostredí. Jeho snahou je identifikovať príčiny, prečo majú podniky rozdielne výsledky v rôznych krajinách. Jedným z najvýznamnejších modelov komparatívneho manažmentu je model, ktorý vypracoval Harold Koontz. Jeho model neskôr modifikovali Richard N. Farmer a Barry N. Richman. Vychádza z premisy, že vonkajšie prostredie organizácie podstatne ovplyvňuje manažérske praktiky a zručnosti.¹¹

Faktory prostredia vplyvajú jednak na manažérske funkcie (plánovanie, organizovanie, personalistika, vedenie, kontrola), a tiež aj na základné podnikové činnosti (výskum a vývoj, marketing, výroba, financie). Obe zároveň ovplyvňujú disponibilné ľudské a materiálne zdroje. Manažéri tak musia svoje vykonávať svoje funkcie za neustále meniacich sa podmienok. Musia rešpektovať vplyv nielen vnútorného prostredia, ale aj vonkajšieho prostredia.

Všeobecne manažment rozdeľuje prostredie organizácie na **vonkajšie a vnútorné**. Podnik uskutočňuje svoje ciele v prostredí, v ktorom sa okrem mnohých príležitostí nachádzajú aj hrozby a riziká. V literatúre sa stretávame najčastejšie s pojmami – podnikateľské prostredie a prostredie podniku alebo **externé a interné prostredie**.

Prostredie môžeme chápať vo viacerých rovinách:

- makroprostredie – širšie geografické, ekonomické, politické a sociálno-kultúrne prostredie
- mezzoprostredie – prostredie, ktoré priamo pôsobí na procesy v organizácii (napr. zákazníci, dodávatelia, veritelia, kooperujúce podniky a pod.),
- interné prostredie (vzťahy, vnútorné štruktúry a pod.)

2.1 Vonkajšie prostredie organizácie

Vonkajšie prostredie zahŕňa všetky vplyvy pôsobiace na organizáciu z jej okolia. Tieto vplyvy možno rozdeliť na nepriame (hovoríme o makroprostredí) a priame vplyvy (mikroprostredie). Mikroprostredie vplyva na organizáciu priamo a nepriame vplyvy ovplyvňujú klímu, v ktorej organizácia pôsobí. Podľa Cimbalníkovej sa môžu tieto za istých okolností zmeniť na priame vplyvy.¹² Nepriame vplyvy rozoznávame:

¹¹ *Komparatívny manažment*. 25.11.2007 [on-line], [cit. 2011-01-06]. Dostupné na WWW: <http://sk.wikipedia.org/wiki/Komparatívny_manažment>.

¹² Cimbalníková, L. *Management*. 2008, s. 20.

ekonomické, politické a legislatívne, technologické, sociálne (kultúrne) a prírodné (geografické). Z mikroprostredia priamo vplývajú na organizáciu: zákazníci, konkurenti, verejnosť a dodávatelia.

2.1.1 Makroprostredie

Je súčasťou vonkajšieho prostredia, ktorého faktory nepriamo vplývajú na podnik, či organizáciu. I keď nepriamo pôsobia, ich vplyv môže mať často veľký dopad na riadenie organizácie. Ide napríklad o legislatívu, politické vplyvy, či ekonomickú situáciu, sociálne pomery, nezamestnanosť, kultúra v regióne, tradície a iné.

2.1.2 Mikroprostredie

Najvýznamnejšie priame vplyvy vonkajšieho prostredia sú z bezprostredného okolia organizácie. Patria k nim v prvom rade zákazníci. Nakoľko majú veľký vplyv na prosperitu podniku, každá dobrá organizácia sa maximálne snaží uspokojovať ich požiadavky. Snaha vychádzať zákazníkom v ústrety svojimi službami a ponukou tovaru znamená určitú záruku dobrého mena či reklamy organizácie. Konkurenti sú ďalším faktorom, ktorý ovplyvňuje činnosť organizácie. Podniky sa snažia dosiahnuť čo najlepšiu konkurenčnú výhodu. Zdravá konkurencia môže priaznivo pôsobiť na rozvoj organizácie. Faktorom, ktorý priamo vplýva z mikroprostredia a je jeho súčasťou, sú aj dodávatelia, ktorí dodávajú potrebné zdroje pre činnosť organizácie. Zohrávajú v existencii podniku dôležité premenné, ktoré ovplyvňujú napríklad cenu výrobkov, či služieb a následne vplývajú na rentabilitu podniku. Súčasťou mikroprostredia organizácie je samotná verejnosť. Patria sem ľudia a záujmové skupiny, ktoré priamo ovplyvňujú samotnú organizáciu.

2.2 Vnútorne prostredie organizácie

Toto prostredie zahŕňa množstvo faktorov, ktoré sú súčasťou organizácie a denne pôsobia na manažérske činnosti. Medzi vnútorné faktory patrí:

- technické a materiálne zabezpečenie organizácie
- zamestnanci
- finančné zabezpečenie
- know-how

V prípade posudzovania vnútorného prostredia zohrávajú dôležitú úlohu napríklad kvalifikovaní zamestnanci, kvalitní a dobrí odborníci, moderná a kvalitná vybavenosť organizácie, dostatok priestorov pre prácu podniku, a tiež výška finančných prostriedkov na chod a činnosť organizácie. Tieto faktory sa dajú dobrým manažmentom regulovať, ovplyvňovať a sú priamo zvládnuteľné.

Z praxe vieme, že technické zabezpečenie či výber zamestnancov je v rukách samotného manažmentu podniku. Je len šikovnosťou skúseného vedenia organizácie prípadné nepriaznivé vplyvy z vnútorného prostredia eliminovať. Tak ako pre vonkajšie, tak i pre vnútorné prostredie existujú rôzne manažérske techniky, ktoré ho pomáhajú analyzovať.

2.3 Vybrané manažérske techniky pre analýzu vonkajšieho prostredia

2.3.1 Strategická analýza PEST

Jednou z analýz makroprostredia je PEST analýza. Určuje typ vonkajšieho prostredia, ktoré môže byť statické alebo dynamické, prípadne aj turbulentné. Názov PEST je skratka začiatočných písmen anglických názvov jednotlivých skupín faktorov: political (politické), economical (ekonomické), social (sociálne) a technological (technologické). Pomáha analyzovať nepriame vplyvy vonkajšieho prostredia. Všeobecne možno povedať, že je to strategický audit vplyvu makroprostredia. Táto analýza je vhodná pre zhodnotenie nepriamych vplyvov faktorov okolia školy.

Politické vplyvy

– politika štátu, a teda aj regiónu podstatnou mierou ovplyvňuje činnosť, či samotnú existenciu podniku, resp. organizácie. Nakoľko žijeme v právnom štáte, riadime sa zákonnými normami. Vláda teda prijíma množstvo zákonov, predpisov a nariadení, ktoré určujú pravidlá financovania, či riadenia organizácií. Mnohé legislatívne zmeny majú dopad aj na sociálnu stránku života ľudí, a tak sa dá povedať, že politické vplyvy úzko súvisia so sociálnymi vplyvmi vonkajšieho prostredia. Typické prvky politických vplyvov sú: stabilita vlády, štruktúra vzťahov štátnych inštitúcií a samosprávy, právny systém a vymáhateľnosť práva, zložitosť daňového systému a i.

Ekonomické vplyvy

– tvorí ich samotná ekonomická situácia, v ktorej sa nachádza organizácia. Ide o vplyvy, ktoré sa netýkajú len výrobných podnikov, či celkovo výrobnjej sféry, ale všetkých inštitúcií, teda aj všetkých typov škôl. Financovanie škôl je do značnej miery závislé na výške zaplatených daní, na poplatkoch, ktoré škola vyberá a prípadne aj na sponzoroch. K ekonomickým vplyvom patrí teda: ekonomická situácia regiónu (napr. existencia významných podnikov, výška hrubého domáceho produktu, či export tovaru), úroková miera, dostupnosť úverov, investičné fondy a pod.

Sociálne a kultúrne vplyvy

– všeobecne sem patrí sociálne rozvrstvenie obyvateľstva, jeho demografická skladba, hospodárenie obyvateľstva, rovnosť príležitostí, či rodová rovnosť. Kultúrne prostredie tvoria inštitúcie a faktory, ktoré ovplyvňujú základné hodnoty spoločnosti, postoje, záľuby a správanie, životný štýl ľudí, pretrvávajúce kultúrnych hodnôt, či subkultúry. Typickým prvkom sú napríklad aj nákupné zvyklosti.

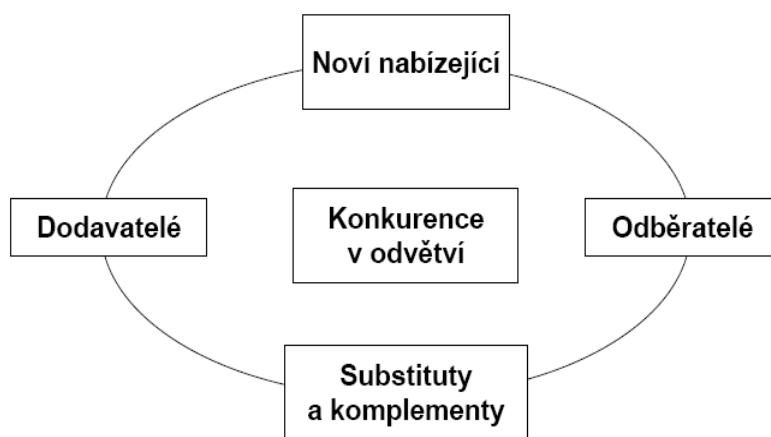
Technologické vplyvy

– tieto vplyvy najviac zasahujú do výrobnjej sféry. Vyspelá a nová technológia podnikov často prináša zisky, prosperitu, avšak nemusí to byť pravidlom. Pokročilé myslenie ľudí, nové vynálezy, sú taktiež súčasťou technológie. Ku skupine technologických prvkov vonkajších vplyvov patrí aj informačná technológia, komunálna infraštruktúra, komunikačné siete, médiá, energetické zabezpečenie chodu a činnosti organizácie, mnohé technické zdroje, diaľničná a železničná doprava a mnohé iné.

I keď prírodné faktory nie sú súčasťou PEST analýzy, majú priamy dopad jednak na ekonomiku a jednak na technológiu v niektorých odvetviach výrobnjej sféry. Súčasťou prírodného prostredia sa prírodné zdroje. Nedostatok prírodných surovín, zvyšovanie znečisťovania životného ovzdušia, pôdny fond, obnoviteľnosť prírodných zdrojov, voda, plyn, nerasty, ako lesy, to všetko je súčasťou prírodného prostredia, ktoré môže tiež podstatne ovplyvniť niektoré organizácie a podniky.

2.3.2 Porterov model piatich konkurenčných síl

Tento model je návodom na zostavenie štruktúrálnej analýzy konkurenčného prostredia. Cimbalníková hovorí (obr. 3), že Porterov model piatich konkurenčných síl pomáha popísať a hlavne pochopiť konkurenčné prostredie vo vnútri každého odvetvia, a tak vytvoriť určitú informačnú základňu pre strategické rozhodovanie o získaní konkurenčnej výhody organizácie. Ďalej tvrdí, že Porter identifikoval päť hlavných síl v odvetví, ktoré určujú správanie sa konkurentov:¹³



Obr. 3 Porterův model konkurenčních sil

¹³ Cimbalníková, L. *Manažérske techniky*. 2007, s. 41.

3 Škola ako organizácia

Škola predstavuje tiež určitú formu organizácie. Je vsadená tak, ako podniky, či inštitúcie do určitého prostredia. Môžeme teda konštatovať, že každodenne je ovplyvňovaná množstvom vonkajších i vnútorných faktorov. Existuje nespočetné množstvo definícií o škole. Prášilová v študijných textoch uvádza: *„V systémovom pojetí je škola relatívne samostatným systémom podmieneným len vzťahom k okolí, je schopna objektivne vyhodnocovať miesta a funkcie všetkých svojich prvkov v závislosti na ich význame, objavovať a optimalizovať systémotvorné vzťahy a tým dosahovať synergického efektu. Chová sa cieľavedomé a je dynamická pri snahe udržiavať homeostázu. V pojetí systémovej teórie managementu je organizácia, teda i škola považovaná za transformačný systém. V ňom dochádza k transformácii vstupov z okolia školy do výstupov v podobe žiaducich kvalít absolventa školy.“*¹⁴

Podľa Obdržálka je škola *„mnohostranný, vnútorné diferencovaný systém, ktorý zabezpečuje jednu zo základných funkcií spoločnosti, funkciu výchovnú a vzdelávaciu.“* Ďalej tvrdí, že *„na jednej strane je potrebné považovať školu ako element spoločenského supersystému, ktorý determinuje organizáciu jej života, jej fungovanie a riadiace mechanizmy, na druhej strane je potrebné ju považovať ako relatívne autonómny a sebariadiaci systém.“*¹⁵

Škola je inštitúciou, ktorej funkcia, ciele, úlohy a postavenie sú historicky podmienené, vyplývajú z meniacich sa spoločenských potrieb, požiadaviek spoločenského, hospodárskeho a kultúrneho života. Vyjadruje osobitosti štruktúry spoločnosti, spoločenského zriadenia, sociálneho a ekonomického rozvoja, či pedagogických tradícií. Jej celospoločenský charakter, postavenie a úlohy sú vyjadrené záväznými právnymi a pedagogickými normami.

3.1 Manažment školy a riaditeľ

Manažment školy tvorí riaditeľ školy spolu so svojimi zástupcami. Na nižšej úrovni manažérsku funkciu vykonávajú vedúci predmetových komisií, či odborov. V súčasnej dobe je riadenie školy komplikovanejším procesom než v minulosti. Riaditeľ školy musí plniť množstvo funkcií. Okrem základných manažérskych

¹⁴ Prášilová, M. *Školský management*. 2010, s. 17.

¹⁵ Obdržálek, Z. a kol. *Riadenie školstva v Slovenskej republike*. 1999, s. 18-19.

funkcií musí byť dobrým učiteľom, ekonómom, personalistom, odborníkom na vzdelávanie, a tiež dobrým psychológom, či diplomatom. Tieto nároky na jeho schopnosti a znalosti priniesla právna subjektivita škôl. Riaditeľ školy je štatutárnym zástupcom a do funkcie ho vymenúva zriaďovateľ školy. Na výkon funkcie riaditeľa školy sú presné legislatívne požiadavky. Upravuje ich zákon č. 596/2003 Z. z. o štátnej správe v školstve a školskej samospráve v znení neskorších zmien a doplnkov (ďalej len zákon č. 596/2003). Riaditeľa školy do funkcie na päťročné funkčné obdobie ustanovuje zriaďovateľ na návrh rady školy, a to na základe výberového konania.

3.1.1 Osobnostné požiadavky na výkon funkcie riaditeľa

V súvislosti s požiadavkami na výkon nielen riaditeľa školy, ale všeobecne učiteľov, sa stále častejšie objavuje termín kompetencie. Slovo kompetencia znamená súbor schopností, vedomostí, poznatkov, postojov a tiež spôsobilosti na kvalifikovaný výkon práce. V prípade riaditeľa ide o určité právomoci, rozhodovanie a povinnosti, ktoré má v škole vykonávať. Tie vedú ku profesionálnemu výkonu riaditeľskej funkcie. Potenciál riaditeľa by mal obsahovať nasledovné osobnostné rysy:

- ✓ koncepčné a strategické myslenie
- ✓ rozumové schopnosti (intelektuálne, schopnosti riešiť problémy)
- ✓ celková inteligencia
- ✓ pružné a operatívne myslenie (induktívne a deduktívne uvažovanie)
- ✓ kreatívne schopnosti manažéra

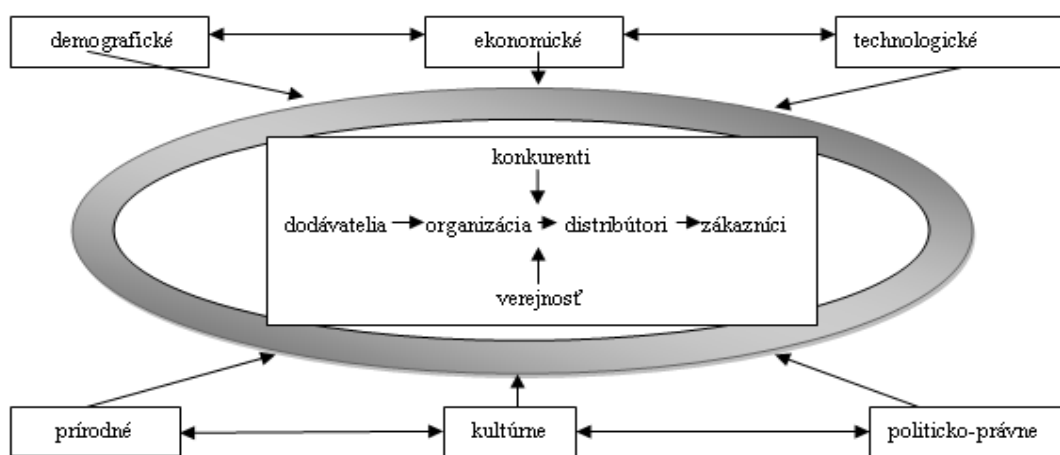
Dnes už každý skúsený riaditeľ vie, že k požadovaným vlastnostiam osobnosti manažéra patrí komunikatívnosť, asertivita, empatia, vytrvalosť, dôslednosť, schopnosť vplývať na ostatných, citová stabilita či zodpovednosť. Bez týchto vlastností by ťažko vedel vykonávať tak zodpovednú prácu, ako je riadenie školy. Práca s ľuďmi je veľmi náročná a preto nielen odborné, ale aj osobnostné vlastnosti sú potrebné pre výkon funkcie riaditeľa školy.

3.2 Prostredie školy

Všeobecne vieme, že škola predstavuje otvorený systém. Je súčasťou priameho okolia, mesta či obce. Jeho súčasťou sú aj štruktúry, ktoré pôsobia v mestách a obciach a to štruktúry kultúrne, politické, cirkevné, hospodárske a iné. Trendy

týchto štruktúr sa navzájom ovplyvňujú. Niektoré tendencie, ktoré sa v týchto oblastných štruktúrach presadzujú, škola podporuje (napríklad prípravu uplatňovanie nových technológií), iné brzdí, či obmedzuje (napríklad tendencie násilia v spoločnosti). Škola sa dostáva do pozície, kedy sa musí stotožniť s dožívajúcimi sa tradíciami a presadzovať nové, či vyrovnať sa s rôznymi názormi a pohľadmi na jej samotnú funkciu. Manažment školy sa musí vyrovnávať s požiadavkami, ktoré kladie verejnosť, zákazníci, či zriaďovateľ, musí presadzovať všeobecne uznávanú hodnotovú orientáciu a zabezpečovať podporu na plnenie výchovno-vzdelávacieho poslania školy. Dôležitou úlohou vedenia školy je zabezpečovať pri budovaní školy správnu strategickú pozíciu, jej priority a zabezpečovať jej optimálny profil. K otázke úloh školského manažmentu a vzťahu školy k jej priamemu okoliu Obdržálek a Polák píše: „Analýza školy k jej okoliu a naznačené úlohy manažmentu školy pri zabezpečovaní optimalizácie tohto vzťahu ukázali na silný vplyv zmien na školu, ktoré nastávajú v jej okolí. Úlohou manažmentu školy je charakterizované vzťahy školy a jej okolia a vývinové tendencie z okolia školy poznávať, rozpracúvať a zabezpečovať ich súlad s činnosťou školy.“¹⁶

Na školu sa môžeme pozerieť z dvoch uhlov. Pokiaľ ju budeme vnímať ako uzatvorený systém, budú nás zaujímať procesy, ktoré sa odohrávajú vo vnútri školy. Pokiaľ sa na školu pozeráme ako na otvorený systém, je možné sledovať faktory a aspekty, ktoré ju ovplyvňujú z vonkajšieho okolia. Obrázok 5 prezentuje, ako chápe otvorený systém organizácie Cimbalníková.¹⁷



Obr. 4 Organizácia ako otvorený systém

¹⁶ Obdržálek, Z. – Polák, J. *Aktuálne otázky školského manažmentu*. 2007, s. 45-46.

¹⁷ Cimbalníková, L. *Management*. 2008, s. 15.

3.2.1 Makroprostredie školy

Každá škola, bez rozdielu typu, charakteru a veľkosti je z vonkajšieho prostredia ovplyvňovaná určitými faktormi. Nepriame vplyvy sú vplyvy politického, kultúrneho, ekonomického, sociálneho a demografického charakteru. Aj keď sú nepriame, častokrát dokážu silno ovplyvniť riadenie školy. Ide napríklad o politicko-právne vplyvy, ktorých súčasťou je zmena legislatívy, prijímanie zákonov, predpisov, či noriem, ktoré škola musí jednoducho akceptovať. Základné a stredné školy sa riadia zákonom č. 245/2008 Z.z. o výchove a vzdelávaní (školský zákon) a o zmene a doplnení niektorých zákonov (ďalej len „školský zákon“). Tento zákon možno považovať za komplexnú školskú legislatívnu normu, na ktorú sa viaže množstvo vyhlášok a usmernení. Priniesol napr. povinnosť vytvoriť školské vzdelávacie programy, nulté ročníky na základných školách, nové rozdelenie stupňov vzdelania. Zmenou je i napríklad doplnenie zákona č. 597/2003 Z. z. o financovaní základných škôl, stredných škôl a školských zariadení v znení zákona č. 523/2004 Z. z., zákona č. 564/2004 Z. z. a zákona č. 689/2006 Z. z. v článku III., a to úpravou financovania škôl, v ktorých sa vzdelávanie považuje za sústavnú prípravu na povolanie, financovania príspevku na čiastočnú úhradu nákladov na výchovu a vzdelávanie a tiež príspevku na záujmové vzdelávanie pre žiakov škôl, ktoré sú zaradené do siete podľa osobitného predpisu.¹⁸

Ekonomické vplyvy sú prirodzené, pretože škola ako organizácia je odkázaná na finančnú štátnu dotáciu. V zmysle platných zákonov je v našom štáte bezplatné vzdelávanie na základných a stredných školách, ale školy majú normatívne financovanie, ktoré mnohým školám nevyhovuje, resp. je nedostatočné. Financovanie škôl úzko súvisí s úrovňou ekonomiky štátu a ekonomickou situáciou mesta, obce resp. zriaďovateľa.

Dôležitými ukazovateľmi pre skúmaný trh sú napr. vývoj populačnej krivky, veková štruktúra, štruktúra obyvateľstva podľa pohlavia a pod. (demografické faktory). I keď neprichádza k nejakému rapídному poklesu pôrodnosti, školy sa začali v posledných rokoch predbiehať a zvädzajú medzi sebou nezdravý boj o žiakov. Je to

¹⁸ Zákon č. 245/2008 Z.z. školský zákon, [8.1.2011 on-line]. Dostupné na WWW: <http://www.minedu.sk/data/USERDATA/Legislativa/Zakony/245_2008.pdf>.

dôsledok „nešťastného“ modelu normatívneho financovania škôl a školských zariadení.

K sociálnym faktorom vonkajšieho prostredia zaraďujeme aj mieru zamestnanosti. Tá môže do značnej miery ovplyvniť rozhodovanie rodiča prihlásiť svoje dieťa na školu kde sa hradia poplatky za štúdium.

Podľa Obdržálka vzťah pokroku (vo vede a technike) ku škole nás stále núti zaujímať sa o novšie a dokonalejšie techniky. Je presvedčený, že na prelome tisícročia sa zrodila nová éra počítačovej techniky, automatizácie, elektroniky a kybernetiky, čo prináša nové úlohy pre školstvo.¹⁹ Technický pokrok doby prináša určitý dopad v podobe nárokov na vybavenosť škôl. Školy sa často predbiehajú v technickej a špecializovanej vybavenosti, ba dokonca mnohé zákony predpisujú zakúpiť k vyučovaniu určitých predmetov špeciálne prístroje a pomôcky.

Obdržálek vystihuje vzťahy vonkajšieho prostredia a školy nasledovne: *„Vzťah sociálnych a kultúrnych činiteľov a školy je podmienený demografickými, ekonomickými, technickými a ekologickým činiteľmi, s ktorými je úzko spojených viacero sociálno-kultúrnych faktorov. Tieto sú späté i so školstvom, sú ním ovplyvňované, školstvo však zároveň slúži na ich reprodukciu. K týmto faktorom patrí názor ľudí na svet, systém hodnôt, náboženské presvedčenie a druhy sociálneho správania.“*²⁰

3.2.2 Mikroprostredie školy

Mikroprostredie školskej organizácie môžeme rozdeliť ešte na interné a externé mikroprostredie. Interné mikroprostredie nazývame i vnútorným prostredím školy. Externé mikroprostredie vzdelávacej inštitúcie vytvárajú žiaci a študenti a partneri, s ktorými škola spolupracuje pri realizácii svojich plánov. Patrí sem tiež zriaďovateľ a rôzne iné skupiny verejnosti. *„Osobitné postavenie v externom mikroprostredí zaberá konkurencia, ktorá sa stáva hnacím motorom zvyšovania kvality vzdelávacích inštitúcií. Konkurencia sa v tomto prípade prejavuje najmä v získavaní zdrojov na plynulú prevádzku vzdelávacieho procesu, jeho rozvoj, v získavaní študentov (v dostatočnom množstve a kvalite, ale aj pri získavaní kvalifikovaných pedagógov*

¹⁹ Obdržálek, Z. Škola a jej manažment. 2002, s. 93

²⁰ Obdržálek, Z. Škola a jej manažment. 2002, s. 95

a vytváraní podmienok na zvyšovanie kvality výučby, a tiež zvyšovaní pozitívneho imidžu vzdelávacích inštitúcií.²¹

3.2.3 Vnútorne prostredie školy

Manažment školy má veľmi zodpovednú úlohu, pretože musí okrem iných úloh vytvoriť dobré vnútorné prostredie. Škola by mala byť miestom, v ktorom sa budú nielen zamestnanci, ale hlavne žiaci cítiť dobre. Škola ako otvorený systém môže komponenty vnútorného prostredia rozčleniť do štyroch základných skupín:

Fyzické zdroje – priestory školy (budovy) a ich materiálno-technické vybavenie

Ľudské zdroje – zamestnanci, ich kvalifikovanosť a odbornosť

Finančné zdroje – rozpočet, príjmy školy, sponzorské dary, iné finančné príspevky

Nehmotné zdroje - know-how školy, imidž, informačné zdroje, kultúra vzťahov

V súlade s dynamikou zmien vo vonkajšom prostredí sa mení aj vnútorné prostredie. To je ovplyvňované kvalitou pedagogického zboru, materiálno-technickou vybavenosťou, organizačným modelom, kvalitou manažmentu, medziľudskými vzťahmi a úrovňou vedomostí a schopností žiakov. Všetky tieto spomenuté faktory podmieniajú kultúru školy, ktorá ovplyvňuje jej život a celkový chod. V súvislosti s kultúrou hovoríme aj o klíme školy.

Podľa Petláka sa najčastejšie klíma vymedzuje týmito pojmami: „atmosféra školy, duch školy, étos školy, kultúra školy, podmienky školy, prostredie školy, skupinová subkultúra, sociálny systém školy a pod.“²² Klíma školy je však samostatnou problematikou vnútorného prostredia školy. Pod pojmom dobrá klíma školy môžeme spomenúť aj vzájomnú dôveru, empatiu, spoluprácu pedagógov, dobré medziľudské vzťahy, spoločné rozhodovanie, spoločná formulácia cieľov, spravodlivý spôsob odmeňovania, vlastná motivácia, či ďalšie vzdelávanie zamestnancov. V takejto škole je i predpoklad vzniku kvalitného školského vzdelávacieho programu, ktorý je perspektívou rozvoja školy.

²¹ Matúš, J. *Interakcia marketingového mixu a prostredia vzdelávacej inštitúcie*. 2007, s. 137. (Matúš, J., Čábyová, E. a kol. *Marketing vzdelávacích inštitúcií*. 2007.)

²² Petlák, E. *Klíma školy a klíma triedy*. 2006, s. 15.

II. PRAKTICKÁ ČASŤ

4 Cieľ a metodika práce

Cieľom praktickej časti práce je poznanie charakteristiky vonkajšieho prostredia Základnej umeleckej školy Jozefa Rosinského v Nitre a skúmanie jeho vplyvu na riadenie školy. Pre dosiahnutie stanovených cieľov boli použité vybrané manažérske techniky, ktoré používajú aj podniky, či iné organizácie. Práca pozostáva z teoretickej a praktickej časti. V teoretickej časti práce bola venovaná pozornosť najmä týmto problémovým okruhom:

- všeobecná charakteristika pojmov manažment, manažér, manažérske funkcie, organizácia, škola,
- charakteristika makroprostredia, mikroprostredia – strategická analýza PEST, Porterov model piatich konkurenčných síl,
- charakteristika vnútorného prostredia školy.

Praktická časť je orientovaná na nasledovné okruhy:

- charakteristika vonkajšieho prostredia Základnej umeleckej školy Jozefa Rosinského (ďalej len ZUŠ J. Rosinského) v Nitre a analýza jeho vplyvu na riadenie
- analýza vplyvu prostredia (vonkajších priamych i nepriamych faktorov) na riadenie ZUŠ J. Rosinského

V náväznosti na metodický postup bola v prvom kroku praktickej časti práce venovaná pozornosť analýze porovnania záujmu o štúdium, a to samotné štúdium na ZUŠ J. Rosinského a na súkromných umeleckých školách.. Porovnanie počtu žiakov skupinového a individuálneho vyučovania a žiakov prípravného štúdia a prvého ročníka bolo realizované za roky 2006 až 2010 pomocou percentuálnych podielov.

Pre analýzu vplyvu priameho okolia bol použitý dotazníkový prieskum. Dotazníkový prieskum bol realizovaný na dvoch skupinách respondentov:

- prvú výberovú vzorku respondentov tvoria inštitúcie, s ktorými ZUŠ J. Rosinského spolupracuje, resp. s ktorými by mohla v budúcnosti škola spolupracovať, t.j. výber respondentov je cielený,
- druhú výberovú skupinu respondentov tvoria rodičia, ktorí sa do prieskumu zapojili náhodne, jedná sa teda o náhodný výber.

Prieskum bol realizovaný na základe štruktúrovaného anonymného dotazníka. Dotazníky po logickej a mechanickej kontrole boli zakódované, t.j. prevedené do formy vhodnej pre počítačové spracovanie. Analýzy boli realizované v tabuľkovom procesore Microsoft Excel.

5 Základná umelecká škola Jozefa Rosinského v Nitre

5.1 História školy

V roku 1927 sa v miestnych novinách mesta Nitry zjavila krátka správa, v ktorej sa spomínajú prvé plány o zriadení mestskej hudobnej školy. Vďaka iniciatíve vtedajšieho starostu mesta Karola Caboriho sa plány zmenili na skutočnosť. Stalo sa tak 30. 7. 1929 na základe uznesenia obecného zastupiteľstva č. 659 oz č. 19564/1929. Vyučovať sa začalo 16. septembra 1929 v dvoch provizórnych miestnostiach na Piaristickej ulici č. 20. Následne kuratórium, ktorého predsedom bol Bohumil Litoborský, prvý riaditeľ novozriadenej školy, predložilo Ministerstvu školstva a národnej osvety Prospekt hudobnej školy a národnej osvety. Dňa 24. septembra 1930 bol schválený program školy, organizačný štatút, rokovací poriadok i osnovy školy. V roku 1930 sa začína jej intenzívna činnosť.

Mestská hudobná škola v Nitre sa takto zaradila medzi 10 dovtedy založených hudobných škôl na Slovensku. Prednosťou toho typu školy bolo nielen nižšie školné, ako u súkromných učiteľov, ale i zabezpečenie kvalitných učiteľských síl. V prvom roku sa zapísalo do školy 74 žiakov a vyučovala sa len hra na klavíri a husliach. V ďalšom školskom roku počet žiakov stúpol a začal sa vyučovať aj spev. Postupne sa rozšírila výuka aj na vyučovanie kompozície. Počet žiakov, pedagógov a oddelení rástol.

Roky II. svetovej vojny priniesli v činnosti školy obdobie stagnácie. Po roku 1945 a najmä v 50-tych rokoch zásahom záujmu štátu vo výchove mladej generácie presadiť v jej vzdelávaní i umelecko-estetickú zložku, škola zaznamenala pozitívne zmeny. Bol založený Orchester Hudobnej školy v Nitre, v ktorom účinkovali učitelia školy. Neskôr vznikol Krajský symfonický orchester, ktorý po zániku vystriedal Nitriansky symfonický orchester pri Ľudovej škole umenia. Ten sa stal neskôr zábavným orchestrom. V týchto rokoch sa škola premiestnila sa z prechodného pôsobenia na Krížnej ulici (dnes priestor pred Divadlom Andreja Bagara) do budovy bývalého župného domu.

V 60-tych rokoch vznikol pri škole z iniciatívy vtedajšieho riaditeľa školy Spevokol nitrianskych učiteľov. V roku 1961 po premenovaní na Ľudovú školu umenia sa rozšírila o výtvarný, literárno-dramatický a tanečný odbor. Počet žiakov prudko

rástol a škola sa stala nielen jednou z najstarších, ale aj najväčších na Slovensku. V roku 1968 bola založená pobočka v obci Mojmirovce, ktorá sa v roku 1994 osamostatnila.

70-te roky boli spojené s výchovou žiakov v detskom sláčikovom orchestri pod vedením Štefana Madariho. Láska k muzikrovaniu zbližila veľmi niekoľko členov prvého obsadenia detského orchestra natoľko, že v roku 1986 vznikol mládežnícky komorný orchester. Z ďalších hudobných zoskupení, ktoré vznikli na pôde školy a účinkovali s generačným obmieňaním treba spomenúť dychový, akordeónový a cimbalový súbor, neskôr detskú ľudovú hudbu Borinka. V roku 2001 vznikol aj Swingový orchester ZUŠ a detský spevácky zbor DÚHA, ktorých popularita neustále narastá.

Od vzniku až dodnes školu viedlo 14 riaditeľov. Boli to Bohumil Litoborský, Otto Bröckner, Bruno Gombarčík, Ján Chvástila, Valéria Leiherová, Július Tolnai, Václav Konárek, Silvester Vandák, Ľudovít Bebjak, Anton Fábera, Martin Kručay, Milada Jahelková, Viola Smiešková. V súčasnosti je jej riaditeľkou Alena Vaňová.

Od roku 1988 bola škola opäť v iných priestoroch. Túto zmenu si vyžiadala akútna potreba rozšírenia počtu tried, ktoré už kapacitne nepostačovali. Bývalá budova Stavoprojektu, kam sa škola presťahovala, a ktorá bola postavená na kancelárske účely, nebola síce ideálnou, ale sídlila v centre mesta a bola dopravnými spojmi prístupná aj žiakom zo širokého okolia. Od roku 1990 škola nesie nový názov Základná umelecká škola.

Od počiatku svojej existencie pedagógovia školy vychovali množstvo absolventov, ktorých počet už možno rátať na tisíce. Väčšine z nich sa umenie stalo trvalým spoločníkom v živote. Mnohí z nich sú aktívni umelci alebo pracovali, či pracujú vo výchovno-vzdelávacích, kultúrnych alebo masmediálnych inštitúciách v umeleckom smere. V histórii školy nemožno obísť rok 1997, v ktorom radikálny organizačný zásah narušil celistvosť fungovania školy. Činnosť školy sa roztrúsila do štyroch budov. V polovici a hlavne záverom 90-tych rokov sa tak z dôvodu iných problémov (než školských a výchovno-vyučovacích) poznačili umelecko-pedagogická činnosť školy a tým i jej spoločensko-kultúrne postavenie v meste.

Vstup do nového milénia (na prelome roku 1999 – 2000), kedy škola oslavovala svoje 70. výročie založenia, bol spojený s udelením čestného názvu Základná umelecká škola Jozefa Rosinského.

Jozef Rosinský bol hudobný skladateľ, organista a pedagóg hudby, ktorý žil v rokoch 1897 – 1973. Pochádza z Bánoviec nad Bebravou, v talianskom Turíne vyštudoval gymnázium, potom pokračoval na hudobnom učilišti v Ivrei, neskôr v Nizzy, kde študoval hru na organe a na klavíri. V Ríme pokračoval v štúdiu hudby na Filozofickej fakulte, kde sa okrem hry na organe učil kompozícií. V Taliansku pôsobil ako profesor hudby a organista až do roku 1925. Po príchode na Slovensko rok pôsobil v Šaštíne a od roku 1926 sa natrvalo usadil v Nitre. Nitra sa stala pre neho miestom, kde pôsobil, tvoril a účinkoval až do konca svojho života. Okrem toho, že bol pedagógom, nitrianska verejnosť ho poznala ako neúnavného organizátora hudobného života. Bol členom kuratória Mestskej hudobnej školy a od roku 1950 až do roku 1973 (kedy zomrel) naplno vykonával funkciu regenschoriho v katedrálnom chráme v Nitre.

V roku 2005 škola obnovuje tradíciu koncertov Nitrianska hudobná jar. Pod týmto názvom uvádza festival mladých interpretov s medzinárodnou účasťou, na ktorom sa nitrianskemu publiku predstavili orchestre, zbory a sólisti zo základných umeleckých škôl na Slovensku. V septembri 2009 dovŕšila škola 80. výročie svojho založenia.

5.2 Charakteristika a súčasnosť školy

ZUŠ J. Rosinského je príspevková organizácia, ktorej zriaďovateľom je Mesto Nitra. Jej hlavným poslaním je rozvíjať talentované deti, a tým ich pripravovať k hlbšiemu precíteniu hudby, výtvarného, tanečného a literárno-dramatického umenia. U mimoriadne nadaných detí sa škola zameriava na ich odborný rast a pripravuje ich na konzervatóriá a ďalšie štúdium na stredných a vysokých školách s umeleckým a umelecko-pedagogickým zameraním. Ďalšou jej činnosťou je koncertná činnosť žiakov i pedagógov, ďalej realizácia výchovných, verejných, družobných koncertov, účinkovanie na verejnosti (spolupodieľanie sa na kultúrnom živote v meste), umelecké účinkovanie pre rôzne inštitúcie a organizácie v meste i regióne. Kvalifikovaní pedagógovia školy pracujú na princípe individuálneho prístupu ku každému žiakovi. Motivujú aj žiakov, ktorí sú menej talentovaní. Žiaci prostredníctvom umeleckého vzdelávania na škole získavajú pozitívny vzťah

k umeniu, formujú svoje estetické cítenie, vytvárajú si správny postoj k duchovným hodnotám a tradíciám.

Víziou školy je byť najpoprednejšou základnou umeleckou školou (ďalej len ZUŠ) v meste Nitra, ktorá poskytuje umelecké vzdelanie na kvalitatívne vysokej úrovni. Pri tom si chce naďalej udržať záujem verejnosti a dostať sa ešte viac do jej povedomia. Chce si zachovať svoj dobrý kredit, profesionalitu a byť najdostupnejšou školou v meste a jej okolí. Chce patriť ku školám s vysokým štandardom a odbornosťou, pri čom ponuku chce prispôbiť záujmu zákazníkov a potrebám spoločnosti. Svojich zákazníkov si chce dlhodobo udržať a získavať stále i nových.

5.3 Prostredie ZUŠ J. Rosinského

Počas posledných päť rokov sa vonkajšie prostredie školy často menilo. Boli to veľké zmeny, ktoré zásadným spôsobom ovplyvnili riadenie školy. V nasledujúcich častiach analyzujem vonkajšie prostredie školy a rozoberám faktory, ktoré priamo i nepriamo ovplyvnili chod školy.

5.3.1 Sledované faktory makroprostredia školy

Manažérska technika PEST analýza je veľmi vhodná pre použitie analýzy externého prostredia školy. Pri hodnotení som si zvolila tie faktory, ktoré vnímajú aj iné ZUŠ na Slovensku ako podstatne ovplyvňujúce prácu školy. Pri každoročných stretnutiach riaditeľov Asociácie ZUŠ na Slovensku – EMU Slovakia, sa prejednávajú okrem iného i vonkajšie faktory, ktoré majú dopad na riadenie umeleckých škôl. Na základe teoretických vedomostí z manažmentu som zvolila prieskum nasledovných faktorov:

a) politické

- neustále meniaci sa legislatíva a jej veľký rozsah
- sprísnenie kvalifikačných predpokladov učiteľov ZUŠ
- akceptácia vnútorných predpisov zriaďovateľa
- zloženie rady školy a jej právomoci

b) ekonomické

- zmeny vo financovaní škôl
- normatívne financovanie
- závislosť financovania škôl od výšky finančných prostriedkov obce získaných z podielových daní

- kompetencie zriaďovateľa v úprave rozpočtu
- nedostatok finančných prostriedkov na prevádzku školy

c) sociálne

- demografické trendy v nitrianskom regióne
- postoj rodičov k práci a k využívaniu voľného času
- životný štýl a sociálne zloženie obyvateľstva v meste a regióne
- kultúra mesta a regiónu
- úroveň vzdelávania na ZUŠ v Nitre

d) technologické

- vybavenosť školy informačnou technológiou
- možnosť skvalitnenia Školského vzdelávacieho programu (ďalej len ŠkVP)
- dostupnosť dopravou a možnosť dochádzky do škôl.

Hodnotenie jednotlivých faktorov som robila na základe rozhovorov so zamestnancami školy na pracovných poradiach, neformálnych rozhovorov s rodičmi, ktorí vnímajú školu z iného uhla pohľadu a z dostupných informácií z webových stránok, interných dokumentov školy a mesta Nitry. Pomohla mi skúsenosť riaditeľky a práca vo vedení školy, nakoľko počas môjho funkčného obdobia boli legislatívne zmeny týkajúce sa oblasti školstva v posledných troch rokoch markantné a zásadným spôsobom vplývali na riadenie školy. Pravidelne spolupracujem s rodičovským združením, ktoré sa stretáva raz mesačne, kde sa sporadicky hovorí aj o skutočnostiach, ktoré sú súčasťou vplyvu niektorých sociálnych, ekonomických, či technologických faktorov na chod školy. Na tomto základe som spracovala hodnotenie jednotlivých faktorov do tabuľky 1. Pre ich posúdenie som zvolila hodnotiacu stupnicu a potom som tieto faktory vyhodnotila.

Tabuľka 1 *Hodnotenie politických, ekonomických, sociálnych a technologických faktorov ZUŠ J. Rosinského*

Faktory / hodnotenie	Veľmi priaznivé	Skôr priaznivé	Skôr nepriaznivé	Veľmi nepriaznivé
politické				
neustále menia sa legislatíva a jej veľký rozsah			x	
sprísenie kvalifikačných predpokladov učiteľov ZUŠ				x
akceptácia vnútorných predpisov zriaďovateľa			x	
zloženie rady školy a jej právomoci		x		

Faktory / hodnotenie	Veľmi priaznivé	Skôr priaznivé	Skôr nepriaznivé	Veľmi nepriaznivé
ekonomické				
zmeny vo financovaní škôl			x	
normatívne financovanie				x
závislosť financovania škôl od finančných prostriedkov obce získaných z podielových daní		x		
kompetencie zriaďovateľa v úprave rozpočtu			x	
nedostatok finančných prostriedkov na prevádzku školy			x	
sociálne				
demografické trendy v nitrianskom regióne		x		
postoj rodičov k práci a k využívaniu voľného času		x		
životný štýl a sociálne zloženie obyvateľstva v meste a regióne		x		
kultúra mesta a regiónu	x			
úroveň vzdelávania na ZUŠ v Nitre	x			
technologické				
vybavenosť školy infor. technológiou			x	
možnosť skvalitnenia ŠkVP		x		
dostupnosť dopravou a možnosť dochádzky do škôl	x			
Zhrnutie hodnotení	3	6	6	2
priaznivý/nepriaznivý	9		8	

Školy musia neustále sledovať legislatívne normy a predpisy, ktorých rozsah je veľký. Riaditelia častokrát absolvujú školenia, ktoré vyplývajú zo zavádzania nových zákonov, či iných noriem, ktoré sa týkajú oblasti školstva. Legislatívne zmeny za posledné tri roky značným spôsobom zasiahli do prostredia a chodu základných umeleckých škôl. Zákon č. 245/2008 Z.z. o výchove a vzdelávaní (školský zákon) a o zmene a doplnení niektorých zákonov (ďalej len školský zákon) priniesol povinnosť tvorby ŠkVP aj umeleckým školám. Chýbali však finančné prostriedky na voliteľné predmety a zmeny v učebných plánoch, ktoré by umožnili ZUŠ vytvoriť kvalitné ŠkVP. Aj zákon č. 317/2009 Z.z. o pedagogických zamestnancoch a odborných zamestnancoch a o zmene a doplnení niektorých zákonov veľmi nepriaznivo ovplyvnil kvalifikačné zaradenie absolventov konzervatórií. S účinnosťou tohto zákona sa preradili učitelia ZUŠ s uvedeným vzdelaním z 9.

platovej triedy do 8. platovej triedy. Táto zmena mala obrovský finančný dopad na hodnotenie ich práce a učiteľia, ktorých sa to týka (mimo pedagógov s dosiahnutým vysokoškolským vzdelaním) sa cítia nedocenení a diskriminovaní. Kvalifikačný predpoklad pre prácu učiteľa v ZUŠ je postačujúci s absolútoriom konzervatória. Na porovnanie v Českej republike je práca pedagóga na tom istom type školy s rovnakým vzdelaním podstatne lepšie ohodnotená. Aj administratívna záťažnosť, a neustále zmeny vo vnútorných predpisoch zriaďovateľa, do značnej miery sťažujú prácu školy. Jediným priaznivým faktorom je pozitívny postoj a podpora Rady školy k vedeniu školy. Vzájomná spolupráca je v posledných rokoch dobrá. Práve vďaka pomoci členky rady školy, ktorá je zároveň poslankyňou v meste, sa podarilo škole presvedčiť zriaďovateľa o potrebe riešenia priestorov školy. Výsledkom bolo v roku 2009 získanie nadštandardných priestorov, v podobe novej štvorpodlažnej veľkej budovy, ktorá vytvára dôstojné miesto pre výchovno-vyučovací proces na škole.

Ekonomické faktory sú v podstate nepriaznivé. Hlavným dôvodom je normatívne financovanie žiakov na školách, ktoré bolo zavedené v roku 2004, resp. v prípade ZUŠ je to financovanie z podielových daní (týka sa to originálnych kompetencií). Obrazne povedané: „Čo žiak, to určitý balík peňazí“. Tento faktor spôsobil nezdravý súboj medzi školami. ZUŠ J. Rosinského musí do istej miery súperiť o žiakov so svojimi konkurentmi. Legislatíva umožňuje v prípade nesplnenia naplánovaných príjmov z podielových daní upraviť mestu či obci financovanie tak, že zníži normatíva a príspevky na žiaka pre školy. Túto kompetenciu však našťastie ešte Mesto Nitra nevyužilo.

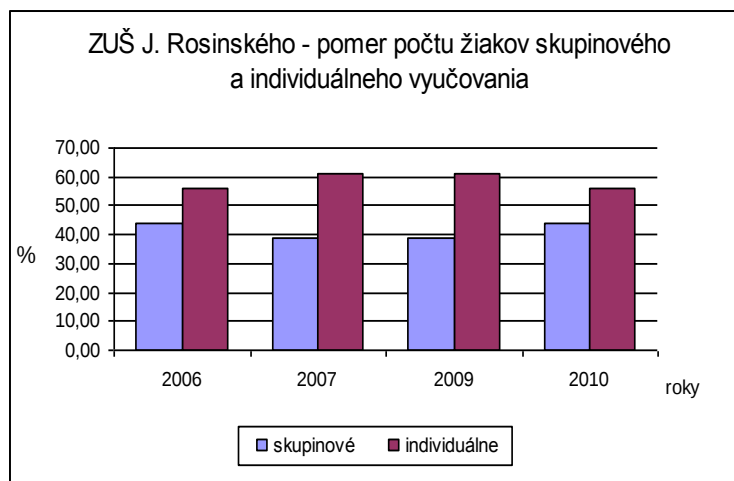
S finančným zabezpečením školy úzko súvisí aj percentuálne rozloženie žiakov v skupinovom a individuálnom vyučovaní. Podľa všeobecne záväzného nariadenia Mesta Nitry č.1/2010 je výška ročnej dotácie na jedného žiaka ZUŠ v Nitre nasledovná:

- pre ZUŠ v zriaďovateľskej pôsobnosti mesta (teda aj ZUŠ J. Rosinského) v skupinovom vyučovaní 440 € a v individuálnom vyučovaní 715 €,
- pre ZUŠ v zriaďovateľskej pôsobnosti súkromnej fyzickej a právnickej osoby v skupinovom vyučovaní 297,60 € a v individuálnom vyučovaní 479,47 €.

Treba však uviesť, že počet pedagógov v súkromných umeleckých školách v Nitre je podstatne nižší, než na ZUŠ J. Rosinského, z čoho vyplývajú nižšie mzdové náklady

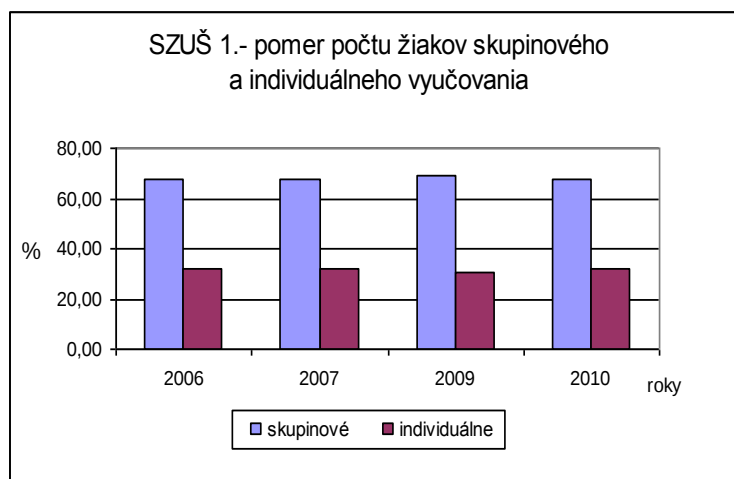
pre školu. Dôvodom nižšieho počtu pedagógov je fakt, že súkromné ZUŠ (ďalej len SZUŠ) v Nitre sú zamerané viac na skupinové vyučovanie než na individuálne.

V nasledovných grafoch je možné porovnať pomer počtu žiakov v skupinovom a individuálnom vyučovaní na jednotlivých ZUŠ.



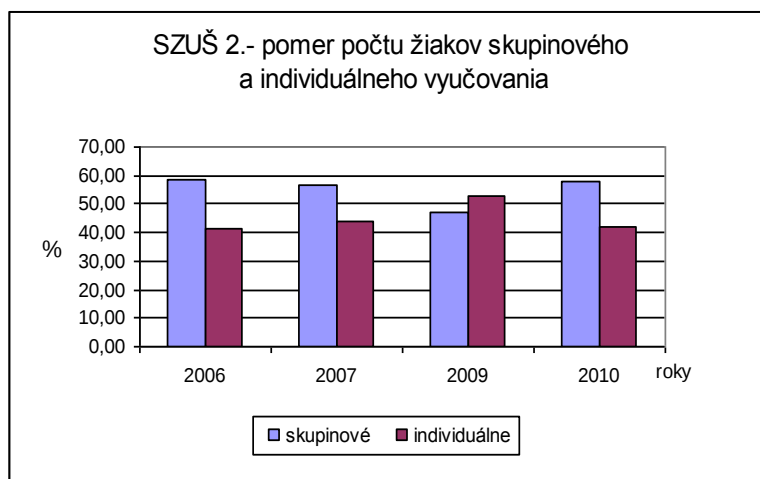
*Graf 1 Pomer počtu žiakov oboch foriem vyučovania na ZUŠ J. Rosinského
Zdroj: Krajský školský úrad Nitra, interné dokumenty, vlastná práca*

V grafe 1 je vidieť, že na ZUŠ J. Rosinského prevažuje každý rok individuálna forma vyučovania, z čoho vyplýva potreba vyššieho počtu zamestnancov než na všetkých SZUŠ v Nitre. V poslednom roku 2010 to bolo 53 pedagogických zamestnancov na celkový počet 939 žiakov.



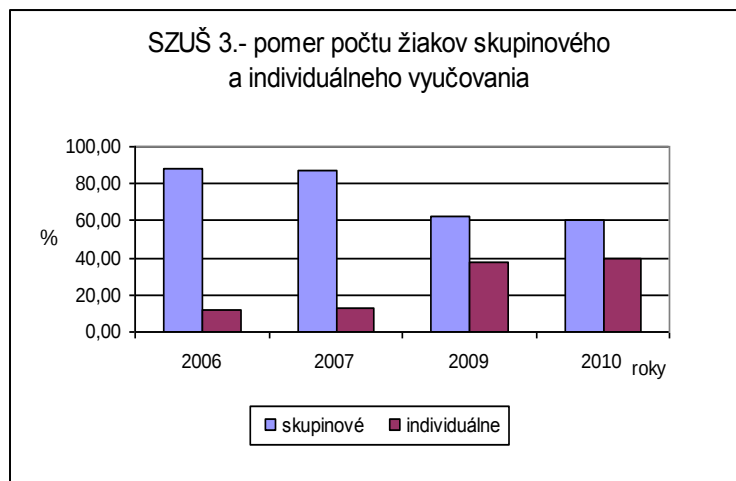
*Graf 2 Pomer počtu žiakov oboch foriem vyučovania na 1. SZUŠ
Zdroj: Krajský školský úrad Nitra, interné dokumenty, vlastná práca*

V grafe 2 je prezentované, že na 1. SZUŠ prevažuje skupinová forma vyučovania. Preto na tejto škole nie je potrebný taký vysoký počet pedagogických zamestnancov než na ZUŠ J. Rosinského. V roku 2010 ich bolo 30 na celkový počet 698 žiakov.



*Graf 3 Pomer počtu žiakov oboch foriem vyučovania na 2. SZUŠ
Zdroj: Krajský školský úrad Nitra, interné dokumenty, vlastná práca*

V grafe 3 je vidieť, že okrem jedného roku na 2. SZUŠ prevažuje skupinová forma vyučovania, z čoho vyplýva aj potreba nižšieho počtu pedagogických zamestnancov než na ZUŠ J. Rosinského. V poslednom roku 2010 ich bolo 32 na celkový počet 726 žiakov.

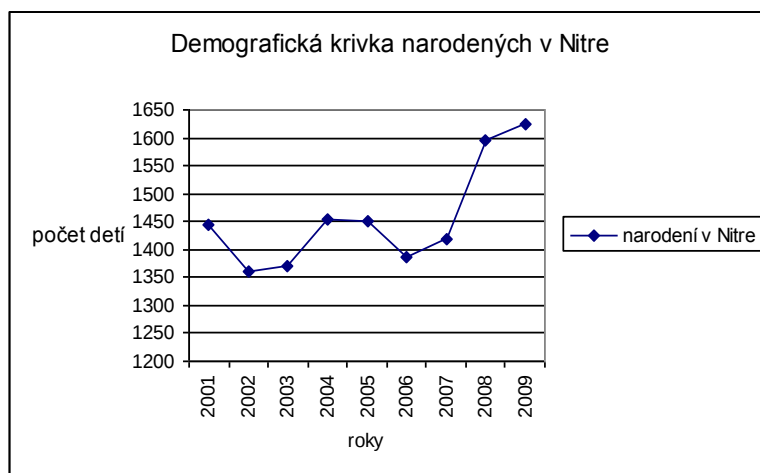


*Graf 4 Pomer počtu žiakov oboch foriem vyučovania na 3. SZUŠ
Zdroj: Krajský školský úrad Nitra, interné dokumenty, vlastná práca*

Graf 4 ukazuje, že na 3. SZUŠ prevažuje každý rok skupinová forma vyučovania, z čoho vyplýva potreba nižšieho počtu pedagogických zamestnancov v porovnaní so ZUŠ J. Rosinského. V roku 2010 ich bolo 18 na celkový počet 757 žiakov.

Na 3. SZUŠ sa vyučuje len jedna forma a to skupinové vyučovanie. V poslednom roku 2010 boli 3 pedagogickí zamestnanci na celkový počet 158 žiakov. Táto škola je zameraná len na výtvarný odbor.

Sociálne faktory sú v podstate priaznivé. Kultúra mesta a regiónu je na dobrej úrovni. I záujem rodičov umelecky vzdelávať deti je pomerne veľký, o čom svedčí celkovo vysoký počet žiakov na ZUŠ v Nitre. Demografická krivka narodených v grafe 6 naznačuje priaznivý vývoj v posledných troch rokoch. Pre výpočet potencionálnych žiakov ZUŠ v rokoch 2009 – 2011 sú počty narodených najmä v rokoch 2004 – 2006. Do ZUŠ sa prijímajú do prípravného a prvého ročníka deti vo veku od 5 do 7 rokov.



Graf 5 Demografická krivka narodených v meste Nitra
Zdroj: Výskumné demografické centrum, vlastná práca

Pri hodnotení technologických faktorov má škola hodnotenie v celku priaznivé. Rezervy škola vidí v možnosti skvalitnenia vybavenia informačnou technológiou, s ktorou úzko súvisia možnosti vytvorenia nových voliteľných predmetov.

5.3.2 Sledované faktory mikroprostredia – konkurenčné prostredie školy

Jedným z priamych faktorov okolia školy, ktorý do značnej miery ovplyvňuje jej riadenie, je konkurencia umeleckých škôl v Nitre. Pre analýzu konkurenčného prostredia školy som zvolila *Porterov model piatich konkurenčných síl*. Porter identifikoval päť hlavných síl v odvetví, ktoré určujú správanie konkurentov. Patrí sem: konkurencia v odvetví, vstupujúca konkurencia, substitúty, dodávatelia

a odberatelia. Pri analýze konkurenčných síl ZUŠ J. Rosinského som dospela k nasledovným záverom:

a) Konkurencia v odvetví

V Nitre je 6 základných umeleckých škôl. Z toho je jedna verejná (ZUŠ J. Rosinského), zvyšných päť sú súkromné umelecké školy. Základným poslaním všetkých je vzdelávanie v umeleckej oblasti. Existencia centier voľného času vytvára tiež ponuku, ktorá je konkurenciou v oblasti vyplňania voľného času. Jazykové školy a krúžky na školách tvoria konkurenciu z hľadiska úbytku počtu záujemcom o voľno-časové aktivity, či vzdelávanie nad rámec povinného vzdelávania. Každý rodič, zákonný zástupca sa rozhoduje o spôsobe vyplnenia voľného času svojho dieťaťa na základe jeho vlastných kritérií. Veľkú úlohu tu zohráva marketing školy, ktorého súčasťou je reklama, ponuka, ale aj poplatky za štúdium. Nakoľko mesto Nitra má školy a školské zariadenia s ponukou umeleckého vzdelávania rozmiestnené po celom meste, často sa záujemcovia rozhodujú podľa lokality a nie podľa kvality školy.

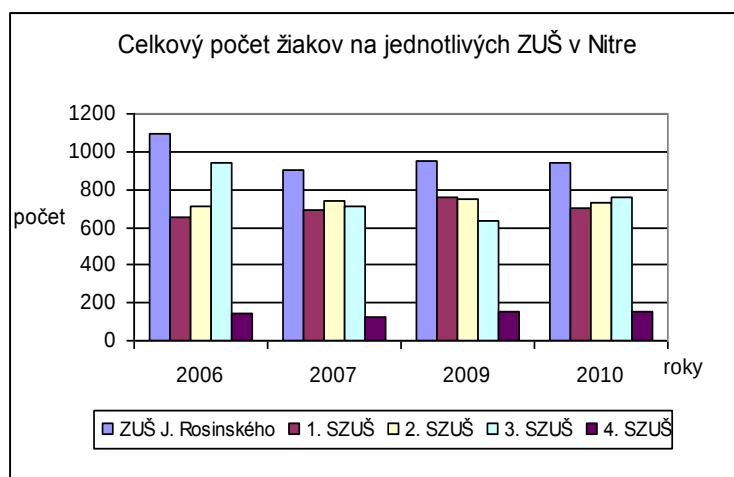
V rámci tejto analýzy na zhodnotenie konkurenčnej sily som zvolila štatistické porovnanie počtu žiakov so súkromnými školami v meste Nitra (okrem novej, ktorá vznikla v septembri 2010, o ktorej nemám dostupné informácie na porovnanie). Pri spracovaní štatistiky a grafov som čerpala z interných dokumentov Krajského školského úradu v Nitre.

K lepšej predstave uvádzam tabuľku 2 – s počtom všetkých žiakov prípravného štúdia (ďalej len PŠ) . Zaujímavé je porovnanie ukazovateľov z roku 2009 a 2010.

Tabuľka 2 Prehľad celkového počtu žiakov PŠ v ZUŠ v Nitre vo vybraných rokoch

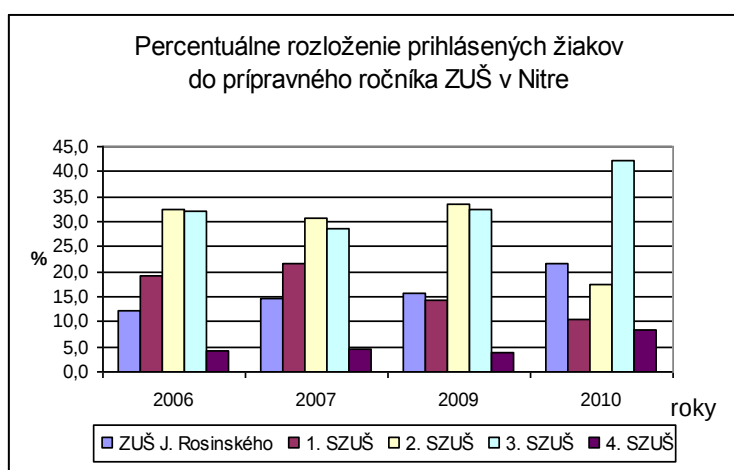
Rok	2006	2007	2009	2010
Celkový počet detí prípravného štúdia na všetkých ZUŠ v meste Nitra	928	863	669	362

Zdroj: Krajský školský úrad Nitra, interné dokumenty, vlastná práca



Graf 6 Celkový počet žiakov na jednotlivých ZUŠ v Nitre
Zdroj: Krajský školský úrad Nitra, interné dokumenty, vlastná práca

Graf 6 porovnáva celkové počty žiakov na ZUŠ v meste Nitra, ktoré sú uvádzané v štatistických zberoch odovzdaných na KŠÚ k 15. septembru každý rok. Slúžia ako podklad ku štatistike žiakov ZUŠ na Slovensku a zároveň ako východisko pri určovaní prideľovania finančných prostriedkov, ktoré sú súčasťou rozpočtu jednotlivých škôl. Rok 2008 nie je uvedený z dôvodu, že z tohto roku sa mi nepodarilo získať podklady na spracovanie.

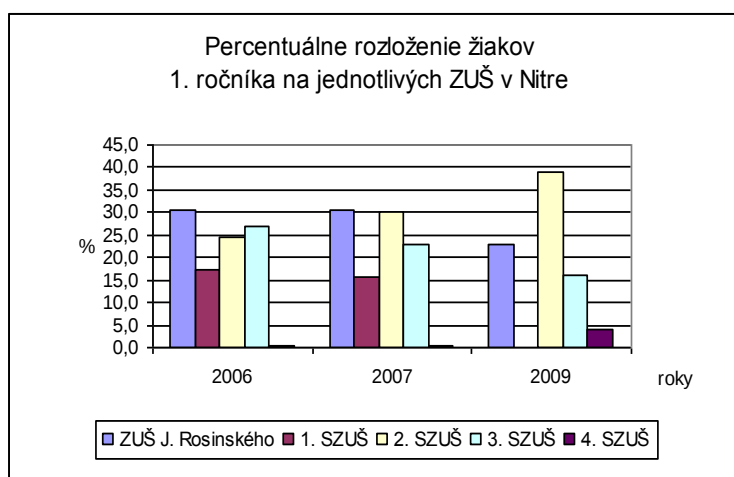


Graf 7 Percentuálne rozloženie prihlásených žiakov do PŠ z celkového počtu žiakov PŠ v umeleckých školách v Nitre
Zdroj: Krajský školský úrad Nitra, interné dokumenty, vlastná práca

Graf 7 ukazuje najväčší percentuálny podiel z celkového počtu žiakov PŠ na 3. SZUŠ. Faktom je, že v posledných dvoch rokoch (2009, 2010) sa súkromné umelecké školy zamerali na vyučovanie v materských škôlkach. Boli to detašované pracoviská, na ktorých masívnym spôsobom získavali súkromné školy žiakov do

prípravných ročníkov za výhodných podmienok. Legislatíva totižto zaručuje súkromným ZUŠ výhodu voči štátnym ZUŠ, a to v povinnosti uhrádzania poplatkov za čiastočnú úhradu nákladov na výchovno-vyučovací proces, tzv. školné poplatky. SZUŠ získavali mnoho žiakov z materských škôl príslubom oslobodenia od týchto poplatkov. Preto každoročne dochádza k masívnej fluktuácii žiakov. Do 1. ročníka môžu postúpiť z PŠ len po vykonaní postupovej komisionálnej skúšky.

Podobne som spracovala do grafov aj počty prihlásených žiakov do 1. ročníkov na všetkých ZUŠ v Nitre (okrem SZUŠ založenej v septembri 2010, ktorej podklady sa mi nepodarilo získať). Štatistiku o 1. ročníkoch zo všetkých štyroch SZUŠ som získala len za roky 2006, 2007 a 2009.



*Graf 8 Percentuálne rozloženie prihlásených žiakov do 1.ročníkov na ZUŠ v Nitre
Zdroj: Krajský školský úrad Nitra, interné dokumenty, vlastná práca*

Graf 8 ukazuje, že 4. SZUŠ v rokoch 2006 a 2007 nemá ani 0,5 % (štatistika uvádza len 2 žiakov) z celkového počtu žiakov zapísaných do 1. ročníka. Tiež vidíme, že v roku 2009 na 2. SZUŠ vôbec neboli prijímaní žiaci do 1. ročníka a zaujímavý je v tom roku výsledok 2. súkromnej ZUŠ. Oplyvniť to mohol aj fakt, že do prvého ročníka boli zapísaní aj starší žiaci, čo legislatíva povoľuje.

b) Noví konkurenti

Sú to najmä 3 centrá voľného času – jedno školské zariadenie v centre mesta, v blízkosti ZUŠ J. Rosinského, ďalšie dve na sídlisku Klokočina (cirkevné a verejné), ktoré sú zamerané na rôznorodú činnosť (majú podobný trhový segment ako ZUŠ).

c) Substitučné a komplementárne produkty

Sú to ponúkané konkurenčné produkty pre potencionálnych žiakov ZUŠ, ktoré umožňujú vyplniť voľno-časové aktivity detí a mládeže. V konkurenčnom poňatí môžeme takto vnímať :

- Nitriansku galériu (výtvarné aktivity),
- Krajské osvetové stredisko_ (výtvarné, literárno-dramatické aktivity a dielne),
- Umelecké krúžky na základných školách (forma využitia vzdelávacích poukazov),
- živnostníkov (súkromní učitelia v umeleckej oblasti: výtvarné dielne, tanečné školy, vzdelávanie v umeleckých predmetoch u detí mladšie ako 5 rokov – ZUŠ majú taxatívne danú spodnú hranicu veku žiaka 5 rokov),
- vyučovanie na súkromných ZUŠ bez poplatkov (umožňuje to zákon, na rozdiel od verejných škôl, kde je povinnosť poplatky platiť).

d) Dodávatelia

K týmto informáciám som sa nedostala. Získať informácie o dodávateľoch konkurencie je priam nemožné. Každá škola si čo najviac informácií necháva pre seba, pretože môže ísť o určitú konkurenčnú výhodu, ktorú manažment zo strategických dôvodov nezverejňuje.

e) Odberatelia

Sú nimi vlastne žiaci a študenti ZUŠ materských, základných a vysokých škôl, dospelí ľudia (možnosť štúdia pre dospelých na ZUŠ) a prípadne aj organizácie, ktoré si objednávajú účinkovanie žiakov, či pedagógov na rôzne kultúrne a spoločenské akcie. V tomto prípade sa treba pozrieť na možnosti, ktoré škola ponúka. Trendy v posledných rokoch prinášajú ponuky, ktoré sú alternatívami klasického vzdelávania na ZUŠ, ale aj úplne nové moderné trendy vo vyučovaní, ktoré však nie sú v súlade s učebnými plánmi platnými pre ZUŠ na Slovensku.

5.3.3 Výsledky dotazníkových šetrení (inštitúcie v meste Nitra a rodičia žiakov)

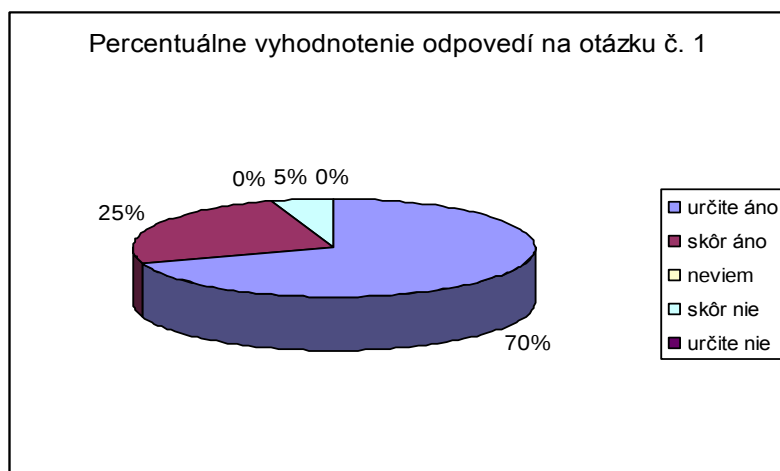
Ďalším faktorom mikroprostredia, ktorý priamo vplýva na riadenie školy je verejnosť. Jej súčasťou sú inštitúcie, s ktorými ZUŠ J. Rosinského spolupracuje a tiež rodičia, ktorí nemalou mierou vplývajú na rozhodnutia a chod školy. K zmapovaniu tohto prostredia boli použité prieskumy formou dotazníkov.

a) Dotazníkový prieskum – inštitúcie v meste Nitra

Dotazník pre inštitúcie bol zasielaný mailom všetkým organizáciám, s ktorými ZUŠ J. Rosinského spolupracuje, a tiež takým, ktoré by mohli v budúcnosti spolupracovať so školou. Obsahoval 7 uzavretých otázok a 3 otvorené. Pri uzatvorených otázkach mal respondent možnosť výberu z nasledovných odpovedí: **1** – určite áno, **2** – skôr áno, **3** – neviem, **4** – skôr nie, **5** – určite nie. V otázkach č. 5 a 6 bola možnosť výberu bodovania od 1 do 5. Dotazník bol adresný, nakoľko otázky sa týkali spolupráce s konkrétnymi organizáciami. Škola potrebovala zhodnotiť verejnú mienku a potreby konkrétnych inštitúcií. V texte bolo uvedené, že jeho výsledky budú nápomocné pri zlepšovaní kvality riadenia ZUŠ J. Rosinského. Z celkových poslaných 32 dotazníkov sa zapojilo do prieskumu 21 inštitúcií.

Vyhodnotenie jednotlivých odpovedí je samostatne na každú dotazníkovú otázku. Spracované je v grafoch, formou percentuálneho hodnotenia.

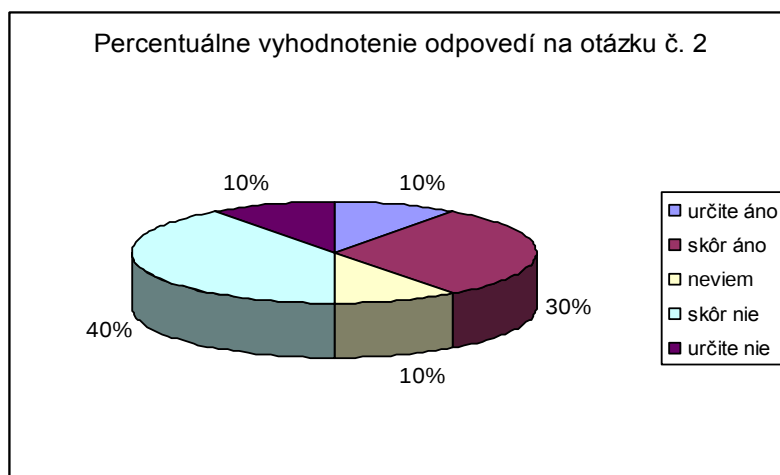
Otázka č. 1: Máte záujem o spoluprácu so ZUŠ J. Rosinského?



Graf 9 Percentuálne vyhodnotenie odpovedí na otázku č.1 - dotazník pre inštitúcie

Na základe odpovedí je možné konštatovať, že veľká časť respondentov má záujem o spoluprácu. Spolu ide o 95 % inštitúcií. Len 5 % z celkového počtu 21 nemá záujem o spoluprácu. Svoj postoj nezdôvodnili. K tejto otázke sa nevyjadrili ani na záver dotazníka, aj keď mohli svoj postoj zdôvodniť, prípadne nejakou pripomienkou vysvetliť. Približne jedna tretina inštitúcií, ktoré boli dotazníkom oslovené, boli školy. Mohlo ísť aj o organizáciu, ktorá spolupracuje už s inou ZUŠ, alebo sa nechce viazať príslubom na spoluprácu.

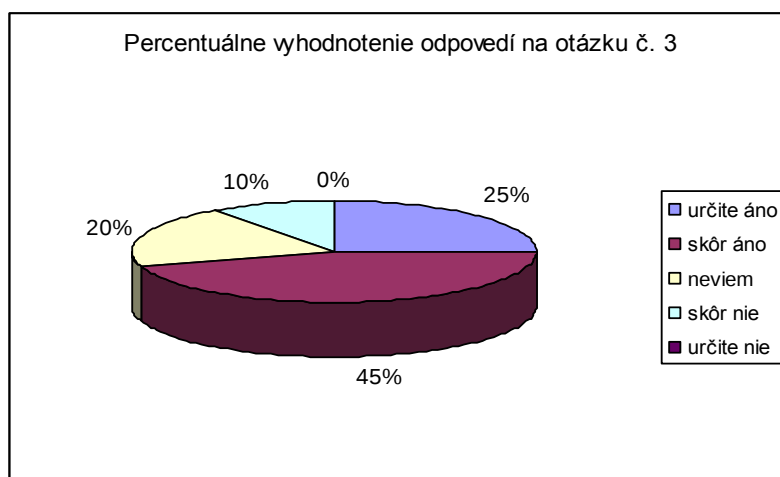
Otázka č. 2: Sledujete webovú stránku školy?



Graf 10 Percentuálne vyhodnotenie odpovedí na otázku č.2 - dotazník pre inštitúcie

Zo zapojených 21 inštitúcií polovica nesleduje webovú stránku školy, resp. 40 % skôr nie a 10 % ju určite nesleduje. Ďalších 10% sa nevedelo k tejto otázke vyjadriť a 40% respondentov sleduje webovú stránku ZUŠ J. Rosinského. Z toho 10 % odpovedalo určite áno a 30 % skôr áno, čo je kladná odpoveď. Je to však menej ako polovica oslovených inštitúcií.

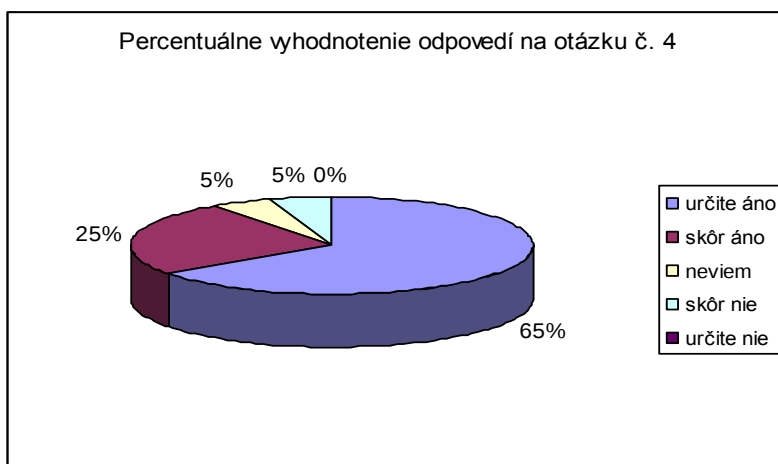
Otázka č. 3: Máte dostatok informácií o ZUŠ J. Rosinského?



Graf 11 Percentuálne vyhodnotenie odpovedí na otázku č.3 - dotazník pre inštitúcie

70 % respondentov má dostatok informácií o škole. 25 % vyjadrilo presvedčenie odpoveďou určite áno a 45 % skôr áno. Ďalších 20 % to inštitúcií to nevedelo posúdiť a 10 % respondentov vníma informácie o škole ako nedostatočné.

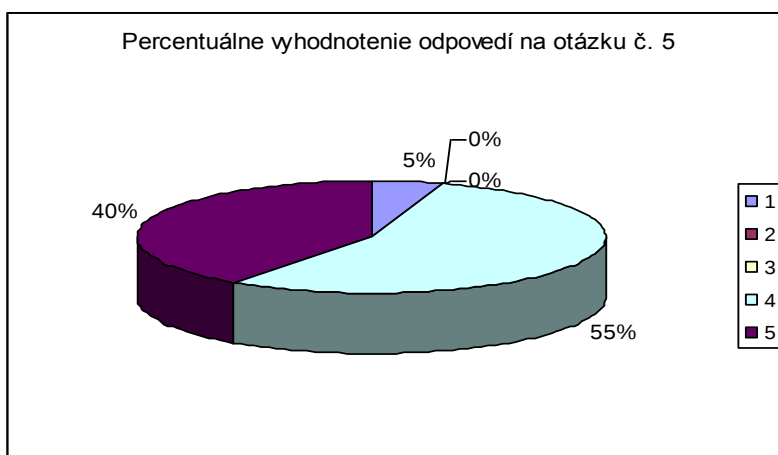
Otázka č.4: Zlepšuje ZUŠ J. Rosinského podľa Vás svoju činnosť?



Graf 12 Percentuálne vyhodnotenie odpovedí na otázku č.4 - dotazník pre inštitúcie

Z celkového zapojeného počtu organizácií až 90 % vníma činnosť školy ako zlepšujúcu sa, čo je pozitívne zistenie. 5 % to nevie posúdiť 5 % nevníma školu ako zlepšujúcu svoju činnosť.

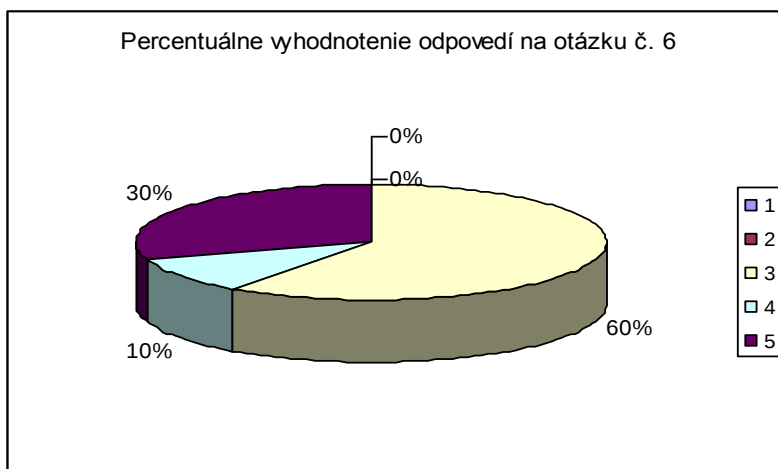
Otázka č.5: Ako vnímate a hodnotíte kvalitu školy? (č. 5 je najvyššie ohodnotenie)



Graf 13 Percentuálne vyhodnotenie na otázku č.5 - dotazník pre inštitúcie

Respondenti mohli hodnotiť otázku bodovaním od 1 do 5, pri čom odpoveď 5 bolo najlepšie hodnotenie. V grafe 13 je vidieť, že z celkového počtu 20 zapojených respondentov bola 1 odpoveď s hodnotením 1, čo je 5 % z celkového počtu. Ostatné hodnotenia boli vysoké. 95 % (čo bolo 19 respondentov) inštitúcií hodnotí kvalitu školy číslom 4 a 5, teda veľmi dobre.

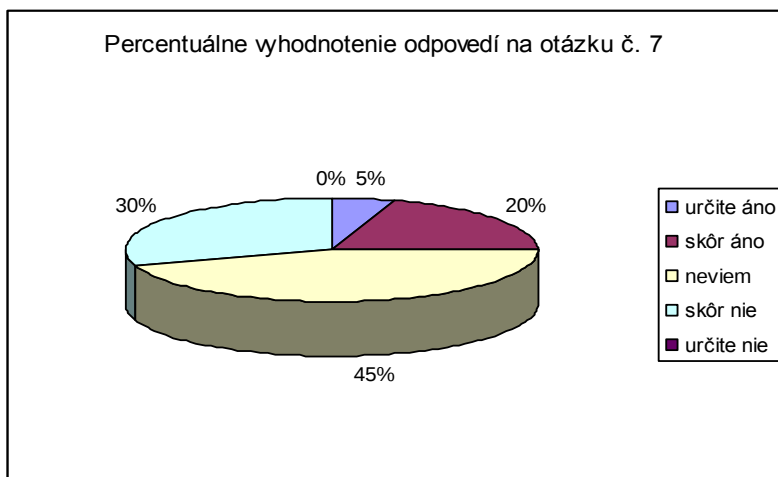
Otázka č.6: Ak spolupracujete aj so súkromnými ZUŠ v meste, pokúste sa určiť, na ktorom mieste je ZUŠ J. Rosinského (5 je najlepšie hodnotenie).



Graf 14 Percentuálne vyhodnotenie odpovedí na otázku č.6 - dotazník pre inštitúcie

K otázke hodnotenia ZUŠ J. Rosinského v porovnaní s ostatnými ZUŠ v meste Nitra sa 60 % respondentov (12 inštitúcií) nevedelo vyjadriť, nakoľko nespolupracujú so súkromnými umeleckými školami. Ostatných 40 % respondentov (10 % - 2 inštitúcie a 30 % - 8 inštitúcií) vysoko hodnotí úroveň spolupráce so ZUŠ J. Rosinského.

Otázka č.7: Poznáte bližšie aj výsledky práce niektorého učiteľa tejto školy?



Graf 15 Percentuálne vyhodnotenie odpovedí na otázku č.7 – dotazník pre inštitúcie

Z grafu 15 je možné posúdiť, že len 25 % zapojených respondentov pozná výsledky práce konkrétneho učiteľa na škole. Ostatných 75 % nepozná výsledky konkrétneho učiteľa, čo môže byť aj dôsledok nezájmu a slabej sledovanosti webovej stránky.

Posledné tri otázky dotazníku boli otvorené.

Otázka č. 8: Napíšte prosím, čo by ste sa chceli ešte dozvedieť na webovej stránke ZUŠ J. Rosinského, prípadne, čo Vás ešte zaujíma .

50% respondentov je spokojných a vyjadrili sa, že majú dostatok informácií o škole. Zaujímavosťou bolo zistenie, že takmer celá táto polovica respondentov (9 inštitúcií) málo alebo vôbec nenavštevuje webovú stránku školy. Ostatných 50 % sa k tejto otvorenej otázke vôbec nevyjadrilo, teda neodpovedalo, čo súvisí aj s percentuálnym vyhodnotením otázky č. 2 a 3. Odpovede naznačili, že sledovanie webovej stránky nezohráva veľkú úlohu pri rozhodovaní sa o spoluprácu so školami. Mnohé z oslovených inštitúcií ani veľmi nesledujú webovú stránku avšak majú dostatok informácií o škole z iných zdrojov.

Otázka č. 9: Ako vnímate celkový imidž ZUŠ J. Rosinského v súčasnosti?

Z celkového počtu 20 respondentov sa 2 k tejto otázke vôbec nevyjadrili. Ostatné vyjadrenia a hodnotenia sú pozitívne. Hodnotenie školy je veľmi dobré. Inštitúcie vnímajú celkový imidž ako dobrý, všímajú si prácu a výsledky školy, jej prezentáciu na verejnosti a vysoko ju hodnotia. Vnímajú aj veľkú konkurenciu umeleckých škôl v meste a v rámci nej pozitívne hodnotia pozíciu ZUŠ J. Rosinského. Z celkových odpovedí však možno konštatovať, že vnímajú aj konkurenciu školy a s niektorými i spolupracujú, takže to je pravdepodobnou príčinou ich opatrného vyjadrenia sa v otvorených otázkach.

Otázka č. 10: Vaše postrehy, prípadné návrhy na nové možnosti spolupráce so ZUŠ J. Rosinského.

50 % zapojených respondentov sa k tejto otázke nevyjadrilo. Ostatné vyjadrenia t.j. 50 % respondentov dalo podnetné návrhy, ako by sa dala ešte zlepšiť spolupráca s ich organizáciou. Títo respondenti zväčša sledujú aj webovú stránku školy a chýba im väčšia propagácia v inej forme. Konštatujú, že škola má veľa činností a výsledkov, ale treba o nich viac hovoriť a informovať na verejnosti.

Celkové vyhodnotenie dotazníka:

Z dotazníkového prieskumu, ktorý bol určený inštitúciám, ktoré boli oslovené školu je možné konštatovať, že ZUŠ J. Rosinského väčšina z nich pozná. Škola je

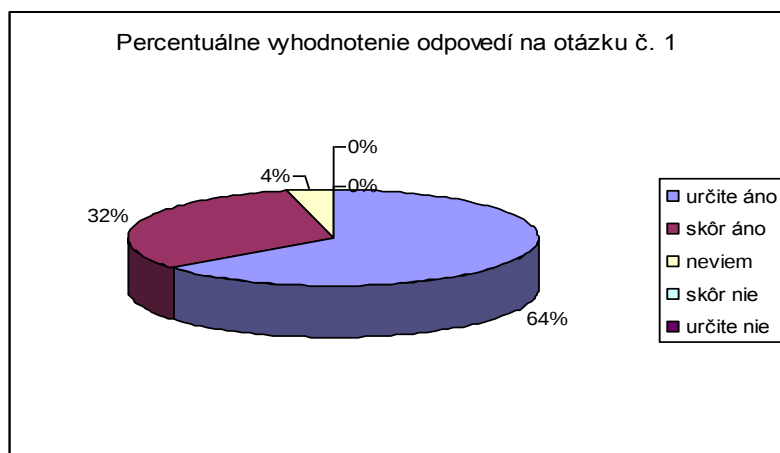
v povedomí verejnosti vnímaná pozitívne. Tak isto vnímajú aj iné ZUŠ v meste, ale ZUŠ J. Rosinského v rebríčku kvalít škôl tohto typu vysoko hodnotia. Tá časť respondentov, ktorú tvoria kultúrne a spoločenské inštitúcie v meste má záujem o spoluprácu so školou, dávajú podnety na novú formu spolupráce a imidž školy a jej úroveň vysoko hodnotí. Iná časť respondentov, ktorú tvoria školské organizácie, je zdržanlivejšia pri hodnotení, menej sleduje webovú stránku školy a časť z nich aj nemá záujem o spoluprácu so ZUŠ J. Rosinského.

b) Dotazníkový prieskum – rodičia žiakov školy

Dotazníkový prieskum prebiehal dva týždne, v období od 5. do 18. februára 2011. Dotazník bol anonymný. Oznam o možnosti zapojiť sa do prieskumu bol zverejnený na webovej stránke školy (s možnosťou priamo dotazník vyplniť a poslať) a tiež pri hlavnom vstupe do školy (na vrátnici). Tam si mohli rodičia vyzdvihnúť tlačivo, vyplniť a vhodiť do uzamknutej urny, čím bola anonymita zaručená. Túto informáciu sprostredkovali rodičom aj triedni učitelia prostredníctvom žiakov, alebo osobne pri návšteve školy. Rodičia sa o prieskume mohli dozvedieť aj na dvoch verejných koncertoch školy počas aktuálneho obdobia. Dotazník obsahoval 11 uzatvorených otázok a 1 otvorenú otázku. Pri uzatvorených otázkach mal rodič možnosť výberu z nasledovných odpovedí: **1** – určite áno, **2** – skôr áno, **3** – neviem, **4** – skôr nie, **5** – určite nie. Do prieskumu sa zapojilo celkom 56 rodičov.

Vyhodnotenie jednotlivých otázok:

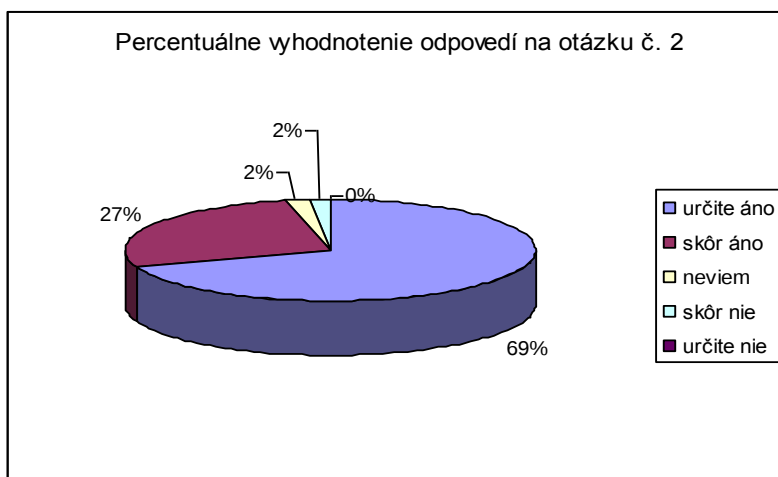
Otázka č. 1: Spĺňa ZUŠ J. Rosinského Vaše očakávania, ktoré ste mali pri jej výbere?



Graf 16 Percentuálne vyhodnotenie odpovedí na otázku č. 1 – dotazník pre rodičov

Z grafu 16 možno posúdiť, že z celkového počtu 56 respondentov sa 4 % (2 rodičia) nevedeli k tejto otázke vyjadriť a všetci ostatní vyjadrili spokojnosť so splnením ich očakávaní pri výbere školy.

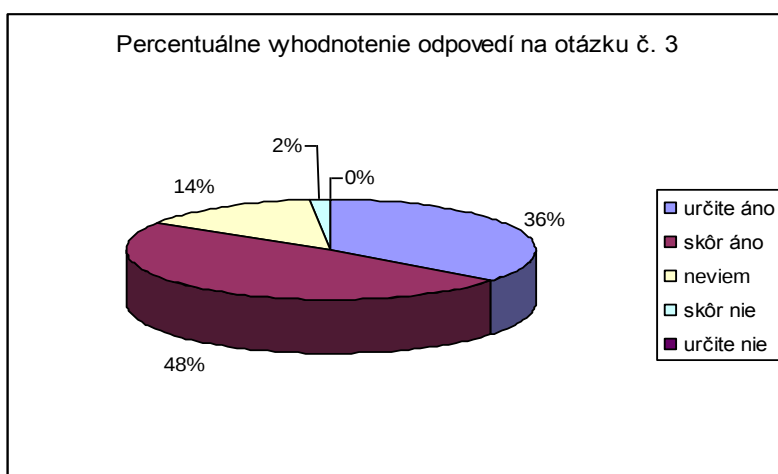
Otázka č. 2: Ak by ste sa mali znovu rozhodnúť, vybrali by ste si ZUŠ J. Rosinského?



Graf 17 Percentuálne vyhodnotenie odpovedí na otázku č. 2 – dotazník pre rodičov

V grafe 17 je vidieť, že 96 % respondentov (69 % - 39 rodičov a 27 % - 15 rodičov) by sa znovu rozhodlo pri výbere školy pre štúdium na ZUŠ J. Rosinského. Len 1 rodič, čo sú 2 % by sa tak nerozhodol a 1 rodič sa k tejto otázke nevedel vyjadriť.

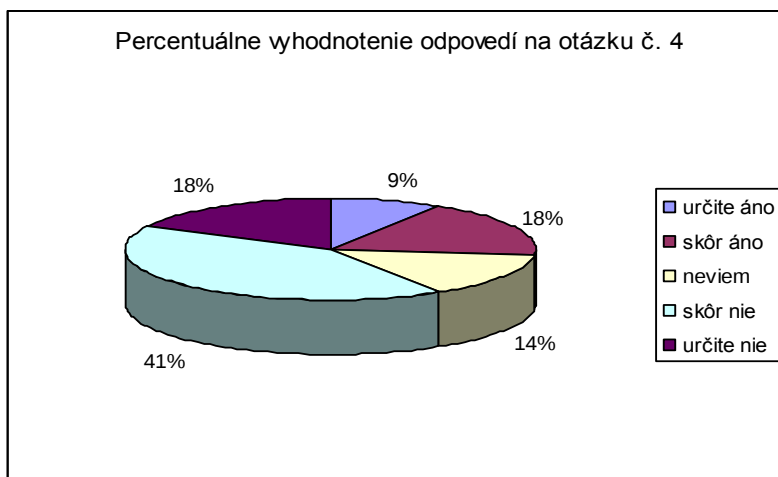
Otázka č. 3: Zlepšuje ZUŠ J. Rosinského podľa Vás svoju činnosť?



Graf 18 Percentuálne vyhodnotenie odpovedí na otázku č. 3 – dotazník pre rodičov

Z grafu 18 je možné usúdiť, že rodičia si všímajú činnosť školy. Z celkového počtu 56 respondentov 36 % (20 rodičov) vyjadrilo svoje presvedčenie, že škola zlepšuje činnosť. Tak isto sa vyjadrilo pozitívne aj ďalších 48 % (27 rodičov z 56). 14 % (čo je 8 rodičov) sa k tejto otázke nevedelo vyjadriť 2 % (1 rodič) nevnímá činnosť školy ako zlepšujúcu sa.

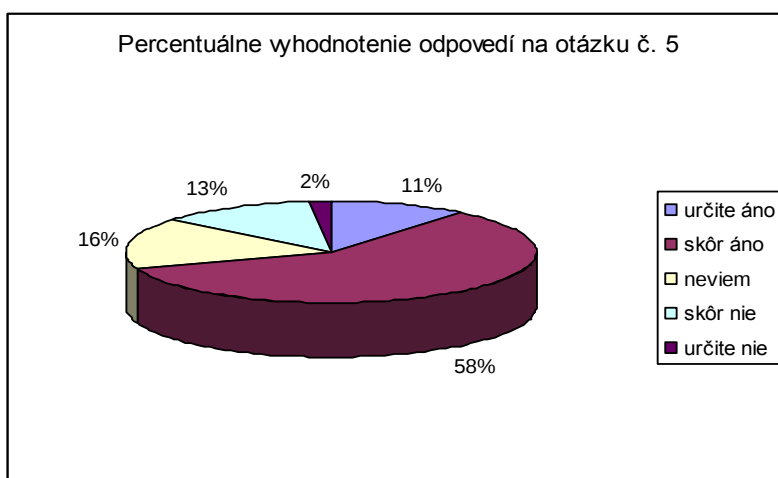
Otázka č. 4: Sleduje webovú stránku školy?



Graf 19 Percentuálne vyhodnotenie odpovedí na otázku č. 4 – dotazník pre rodičov

Graf 19 znázorňuje nízku sledovanosť webovej stránky školy. 27% z počtu 56 respondentov (15 rodičov) stránku sleduje. 14 % (8 rodičov) sa k otázke nevedelo alebo nechcelo vyjadriť. Zvyšných 55 % skôr stránku nesleduje, či vôbec nesleduje.

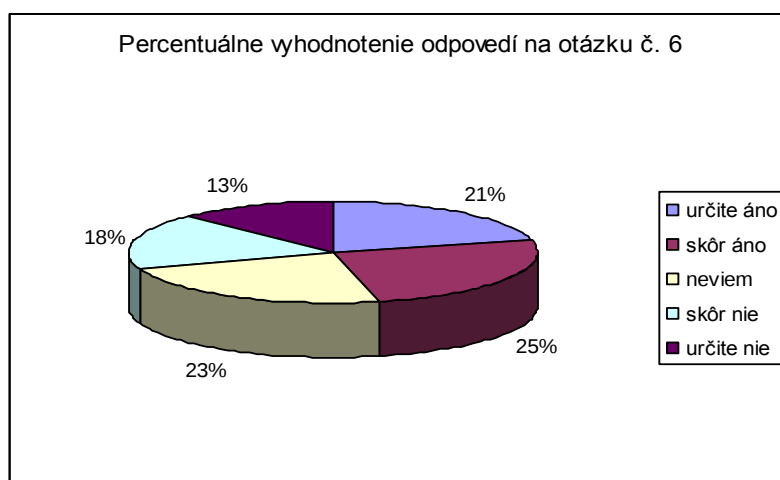
Otázka č. 5: Máte pocit dostatočnej informovanosti?



Graf 20 Percentuálne vyhodnotenie odpovedí na otázku č. 5 – dotazník pre rodičov

Z 56 respondentov väčšia časť rodičov má pocit dostatočnej informovanosti. Jedná sa o 74 % respondentov (58 % + 16 %) čo je spolu 39 rodičov. 16 % (9 rodičov) sa nevedelo vyjadriť. 13 % si skôr nemyslí, že má dostatok informácií a 2 % (1 rodič) sa vyjadril, že nemá pocit dostatočnej informovanosti.

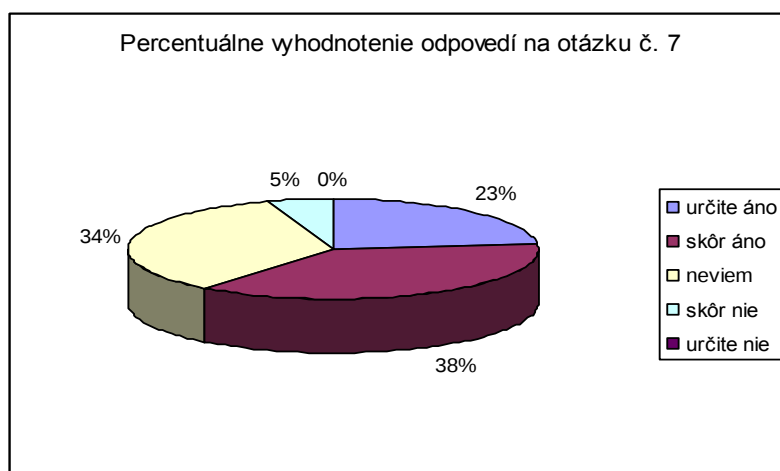
Otázka č. 6: Snažíte sa podieľať na živote školy? (akoukoľvek formou, materiálne, aktívne, v rodičovskom združení, inak)



Graf 21 Percentuálne vyhodnotenie odpovedí na otázku č. 6 - dotazník pre rodičov

Podľa grafu 21 sa spolu 36 % (35 rodičov) respondentov podieľa určitou formou na živote školy. 18 % (13 rodičov) na otázku nevedelo reagovať. Ostatných 18 % (10 rodičov) odpovedalo skôr nie a 13 % (7 rodičov) sa vôbec na živote školy nepodieľa.

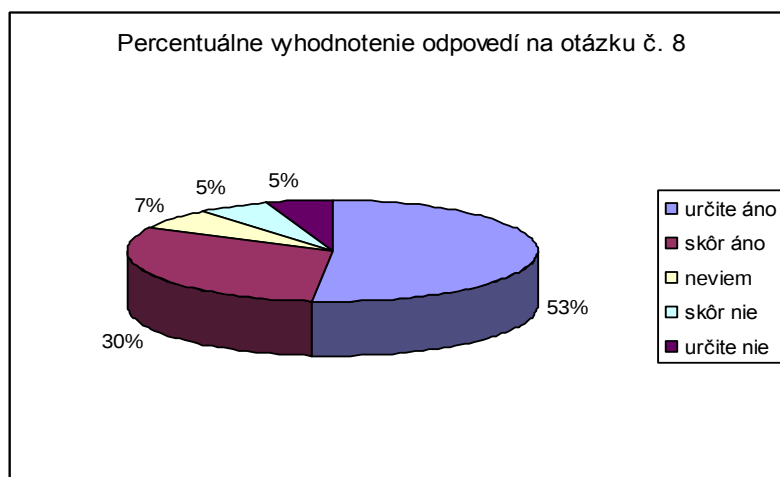
Otázka č. 7: Má podľa Vás rodič dostatočný priestor na svoje vyjadrenia o škole?



Graf 22 Percentuálne vyhodnotenie odpovedí na otázku č. 7 - dotazník pre rodičov

Z celkového počtu 56 rodičov 61 % respondentov (spolu 34 rodičov) má dostatočný priestor na svoje vyjadrenia o škole. 34 % (19 rodičov) na otázku nevedelo odpovedať a 5 % (3 rodičia) má pocit nedostatočného priestoru pre svoje vyjadrenia.

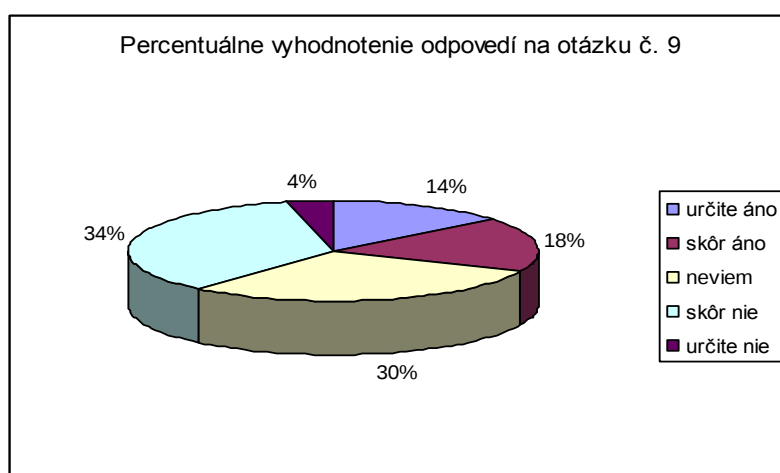
Otázka č. 8: Je hodnotenie žiaka známku podľa Vás vhodné?



Graf 23 Percentuálne vyhodnotenie odpovedí na otázku č.8 – dotazník pre rodičov

Väčšina respondentov t.j. 83 % (čo je spolu 46 rodičov) si myslí, že hodnotenie žiakov známku je vhodné. 7 % (4 rodičia) sa k tomu nevedeli vyjadriť, 5 % (3 rodičia) odpovedalo, že skôr to nie je vhodné a 5 % hodnotenie známku považuje za nevhodné. Išlo najmä o rodičov, ktorí vyjadrili jednoznačný súhlas s hodnotením formou známkovania.

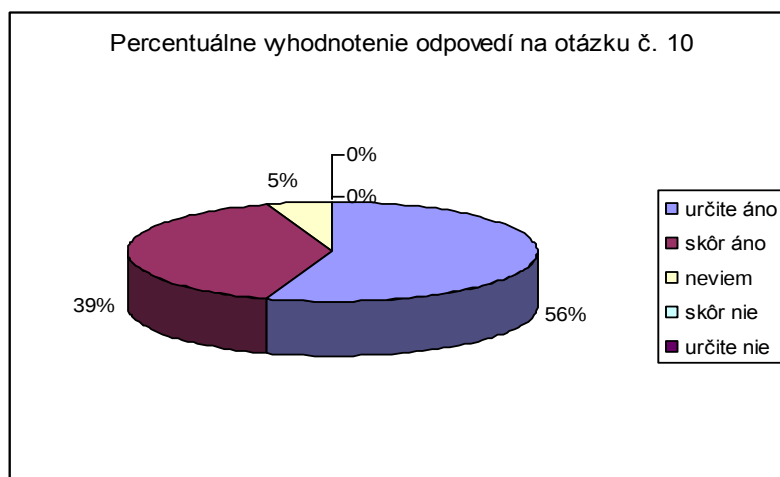
Otázka č. 9: Prijali by ste iné hodnotenie - napr. slovné?



Graf 24 Percentuálne vyhodnotenie odpovedí na otázku č. 9 – dotazník pre rodičov

Iné hodnotenie než známkou by určite áno, či skôr áno prijalo spolu 32 % respondentov (čo je spolu 18 rodičov). 30 % (17 rodičov) sa k otázke nevedelo vyjadriť. Zvyšných 38 % (22 rodičov) by neprijalo iné hodnotenie než známkou.

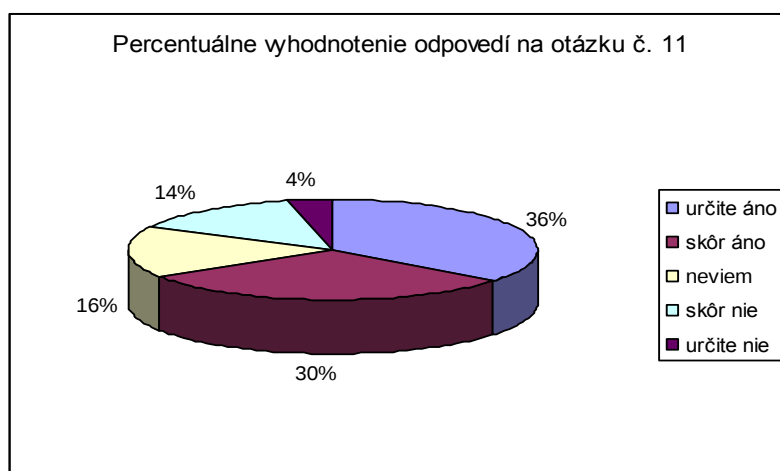
Otázka č. 10: Ste spokojný (á) s vybavením školy?



Graf 25 Percentuálne vyhodnotenie odpovedí na otázku č.10 - dotazník pre rodičov

Graf 25 poukazuje na maximálnu spokojnosť rodičov s vybavením školy. Z celkového počtu 56 respondentov 95 % (53 rodičov) vyjadrilo spokojnosť a 5 % (3 rodičia) nevedelo na otázku odpovedať, resp. to posúdiť, nakoľko nepoznajú všetky nové priestory a vybavenie školy.

Otázka č. 11: Mali by ste záujem prihlásiť svoje dieťa ešte na nejaký iný hudobný nástroj, či odbor?



Graf 26 Percentuálne vyhodnotenie odpovedí na otázku č.11 – dotazník pre rodičov

Na základe výsledkov dotazníkového šetrenia je možné konštatovať, že celkovo 66 % (čo je spolu 37 rodičov) z celkového počtu 56 respondentov má záujem prihlásiť svoje dieťa na štúdium aj iného hudobného nástroja alebo odboru. 16 % (9 rodičov) sa nevedelo vyjadriť, 14 % (8 rodičov) sa vyjadrilo, že skôr nemá záujem a 4 % (2 rodičia) jednoznačne odpovedali, že záujem nemajú o ďalšie štúdium svojich detí na našej škole.

Otázka č. 12 : Napíšte prosím, čo by ste sa chceli ešte dozvedieť na našej webovej stránke, prípadne, čo Vás ešte zaujíma (Vaše postrehy)

Zo zapojených 56 respondentov len 16 % (9 rodičov) využilo možnosť odpovede na túto otvorenú otázku. Pripomienky a otázky sa zväčša týkali aktualizácie a informácií na webovej stránke školy. Rodičia majú záujem o zverejňovanie fotografií aj z bežných vystúpení, nielen na webovej stránke, ale aj v spoločných priestoroch školy, prípadne na nástenkách chodieb, či pri vstupe do školy. Nie všetci majú čas sledovať webovú stránku.

Celkové vyhodnotenie dotazníka (dielčí záver):

Z výsledkov dotazníkového šetrenia orientovaného na rodičov je možné konštatovať že väčšina je spokojná so štúdiom svojho dieťaťa na ZUŠ J. Rosinského. Objavili sa však i vyjadrenia dvoch rodičov, ktorí nevedeli, či by znovu zapísali svoje dieťa do ZUŠ pri opätovnom rozhodnutí. I keď tento postoj nezdôvodnili, môžeme usúdiť, že i pri maximálnej snahe robiť všetko kvalitne a dobre sa vždy nájde nespokojný rodič, či dieťa. Preto je dôležité takýto dotazník realizovať viackrát ročne, aby mali rodičia, prípadne i žiaci, viacej priestoru na vyjadrenia a pripomienky. Niekoľko postrehov zo strany rodičov jasne poukázalo na slabú sledovanosť webovej stránky školy, avšak niektoré z nich sú dobrým námetom na jej skvalitnenie. Táto forma evalvácie sa ukázala ako veľmi vhodná, pretože je jedinečnou spätnou väzbou pozitív, či negatív a pomôže pri skvalitnení riadenia školy. Výsledok dotazníkového šetrenia celkovo možno hodnotiť ako pozitívny.

6 Vplyv riadenia ZUŠ J. Rosinského smerom k verejnosti

Chod školy závisí aj od mnohých vnútorných faktorov. Manažment ZUŠ J. Rosinského sa snaží vytvoriť dobré vnútorné prostredie na škole. Na to je však potrebné vytvoriť kvalitné pracovné podmienky zamestnancom školy, ktorí sa potom snažia o podanie kvalitnej práce vo výchovno-vzdelávacom procese a v práci so žiakmi. Avšak nie vždy je to ľahké, pretože otázka dostatočného objemu finančných prostriedkov často zohráva v týchto veciach dôležitú úlohu. Vďaka zriaďovateľovi sa manažmentu školy podarilo v roku 2009 vytvoriť škole maximálne dobré, až nadštandardné priestorové a pracovné podmienky. Dôkazom toho boli aj reakcie na otázku v dotazníkovom šetrení, ktoré sa týkalo vybavenia školy. O tom, ako vplyva riadenie školy smerom k verejnosti hovoria výpovede ľudí, ktorých stretávame na škole každý deň. Sú to rodičia, starí rodičia, rodinní príslušníci, či hostia, ktorí hovoria o tom ako to vnímajú. Popisujú ako školu vidia, podnecujú k zmenám, hodnotia. Posledných 10 rokov má škola výborné výsledky a dobré meno. Verejnosť, školy, kultúrne i mnohé spoločenské inštitúcie a napokon i zriaďovateľ, Mesto Nitra, majú dobrú skúsenosť so spoluprácou ZUŠ J. Rosinského. Je to výsledok stratégie školy. Tradícia strategických cieľov udržania kvality školy a profesionálneho prístupu učiteľov priniesla dobré výsledky. V posledných 6-tich rokoch sa vplyvom silného konkurenčného prostredia zvýšila aktivita školy. Aktívne zapájanie sa do kultúrneho a spoločenského života v meste i regióne, vysoká účasť žiakov na celoslovenských a medzinárodných súťažiach, samotné organizovanie celoslovenskej súťaže Nitrianska lutna, či tvorba projektov, organizovanie výchovných koncertov, nadväzovanie družobných stykov, výmena skúseností a kvalitné vzdelávanie na škole sú dobrou cestou, ktorú manažment školy volí. Dôvodom je dosiahnutie spokojnosti verejnosti. K nej ale v prvom rade patria rodičia, ktorí rozhodujú o tom, do ktorej umeleckej školy dajú svoje dieťa vzdelávať.

7 Závery šetření a odporúčania

Na základe strategickej PEST analýzy skúmanej školy môžeme konštatovať, že na školu nepriaznivo vplývajú najmä legislatívne a ekonomické faktory vonkajšieho prostredia.

Odporúčania:

- získavanie finančných prostriedkov prostredníctvom projektov, čím sa získajú prostriedky nielen na ohodnotenie mimoriadnych výsledkov jednotlivcov – pedagógov, ale aj na čiastočné pokrytie nákladov na prevádzku školy,
- naplánovanie kontinuálneho vzdelávania pedagógov, prostredníctvom ktorých získajú kredity a umožní sa im tak získať kreditový príplatok,
- pri získaní 60 kreditov je možnosť získania atestácie, čím by každý absolvent konzervatória mohol zvýšiť svoju kvalifikáciu, a tak získať vyššiu (9.) platovú triedu, ktorú im nová legislatíva zrušila,
- získanie finančných prostriedkov na vybavenie školy modernou technológiou, ako sú napríklad interaktívne tabule, či zariadenie počítačovej učebne, kde by sa vyučovala zaujímavým a kreatívnym spôsobom hudobná náuka, či iné predmety (čo by mohlo zvýšiť počet záujemcov o štúdium na škole),
- získať nových kvalifikovaných pedagógov, ktorí rozšíria možnosti vzdelávania v nových predmetoch, ktoré skvalitnia školský vzdelávací program
- vytvoriť také návrhy na výšku poplatkov za štúdium na škole, ktoré by ponúkli konkurenčne možnosti štúdia aj sociálne slabým rodinám (tak aby ich akceptoval zriaďovateľ vo forme všeobecne záväzného nariadenia).

Pri analýze konkurenčného prostredia skúmanej školy podľa Porterovho modelu piatich konkurenčných síl bolo preukázané, že ZUŠ J. Rosinského je jedinou verejnou umeleckou školou v Nitre. Má silnú konkurenciu, ktorú tvorí už päť súkromných ZUŠ v meste Nitra. Tie ponúkajú v základoch podobné možnosti vzdelávania na hudobných nástrojoch ako ZUŠ J. Rosinského. Na dvoch umeleckých školách sú všetky odbory, sú plne organizované, na ďalších dvoch chýba literárno-dramatický odbor a jedna škola je zameraná len na výtvarný odbor. Prevažne sa súkromné školy zameriavajú na skupinové vyučovanie. Každá z nich sa snaží o zaujímavé ponuky štúdia. ZUŠ J. Rosinského však ponúka ako jediná v meste Nitra možnosť vzdelávania v hre na organe, banjo, cimbale. Veľkou výhodou je i to, že má

bezkonkurenčné, a tiež nadštandardné priestory na vyučovanie, akými nedisponuje ani jedna SZUŠ v meste (ba ani v celom regióne).

Odporúčania:

- získať nových mladých učiteľov, ktorí svojim kreatívnym prístupom budú vedieť zaujať žiakov,
- zamerať sa na odbory, v ktorých má škola nedostatok pedagógov (gitara, dychové nástroje, keyboard, bicie nástroje),
- zvýšiť propagáciu výtvarného odboru na ZUŠ J. Rosinského a vytvoriť nové formy náboru pred prijímacími skúškami, nakoľko je v tomto odbore najvyššia konkurencia; hľadať cestu prostredníctvom bližšej spolupráce so základnými školami, realizáciou prezentácie práce vo výtvarnom odbore priamo na školách a spojiť to s výberom žiakov,
- skvalitniť školský vzdelávací program, rozšíriť ho aspoň o jeden nový atraktívny predmet, ktorú nemá konkurenčná škola; prípadne vybaviť školu atraktívnou učebňou, akou by mohla byť aj už spomenutá počítačová učebňa so špeciálnym programom, kde by sa vyučoval atraktívny predmet, ktorým môže byť aj napríklad „Hudba a počítač“,
- častejšie sa venovať evalvačným metódam, akými sú aj prieskumy, dotazníky, či ankety, hospitácie, rozhovory a pod.,
- do SWOT analýzy školy spracovať aj hodnotenie rodičov a učiteľov,
- jednou z možných ciest zlepšenia konkurencieschopnosti ZUŠ J. Rosinského je hľadanie rezerv aj u samotných učiteľov; cesta k tomuto poznaniu je autoevalvácia (vlastné hodnotenie) pedagógov.

Záver

V teoretickej časti bakalárskej práce som objasnila pojmy, ktoré súvisia s organizáciou, jej manažmentom, vrátane manažérskych funkcií a vysvetlila úlohu, ktorú manažment v riadení organizácie zastáva. Opísala som vplyv okolia na jej fungovanie. Uviedla som stručnú charakteristiku faktorov, ktoré ovplyvňujú organizáciu priamo, či nepriamo a zaoberala som sa možnosťou využitia vybraných manažérskych techník v prípade analýzy vonkajšieho prostredia organizácie. Teoretickú časť som uzatvorila kapitolou o škole, kde som vysvetlila pojmy, ktoré priamo súvisia s jej riadením. Bližšie som opísala manažment školy a vonkajšie i vnútorné prostredie školskej organizácie.

V praktickej časti som sa zamerala na skúmanie vplyvov vonkajšieho prostredia na riadenie ZUŠ J. Rosinského v Nitre, na ktorej pracujem už 28 rokov. Po uvedení histórie a súčasnosti našej školy som opísala faktory, ktoré priamo i nepriamo vplývajú na jej chod. Pre analýzu nepriamych faktorov vonkajšieho prostredia som zvolila manažérsku techniku PEST. Ako druhú analýzu som použila Porterov model pôsobenia piatich konkurenčných síl. Ide o analýzu priameho okolia, v ktorej som charakterizovala konkurenčné prostredie školy. Pre objasnenie a popis ďalších faktorov, ktoré vplývajú na riadenie našej školy som zvolila dve dotazníkové šetrenia. Jedno bolo určené organizáciám v meste a druhé rodičom žiakov našej školy. Výsledky dotazníkových šetrení som znázornila graficky a na záver som urobila celkové zhodnotenie použitých analýz a dotazníkových šetrení. Na ich základe som vytvorila odporúčania pre elimináciu nepriaznivých vplyvov a pre aktivovanie pozitívnych vplyvov na riadenie školy.

Pri hodnotení vonkajšieho prostredia školy nastupujú otázky:

Aké faktory pozitívne, či negatívne vplývajú na riadenie školy?

Ako ukázala analýza politických, ekonomických, sociálnych a technologických faktorov, prijatie zákona 317/2009 Z. z. o pedagogických zamestnancoch veľmi demotivovalo učiteľov ZUŠ, pretože ich finančné ohodnotenie sa stalo nedostatočným. Možnosti zvyšovania kvalifikácie majú učitelia veľmi sťažené a u mnohých, ktorí pracujú viac ako 25 rokov sú takmer nerealizovateľné. Jediným motivačným stimulom je možnosť kontinuálneho vzdelávania, ale tá rieši problém

len na určitú dobu. To je však len časť faktorov, ktoré ovplyvňujú riadenie školy. Ostatné, ktoré pôsobia z priameho okolia sú tie, ktoré dokáže škola ovplyvňovať.

Ako sa dá ovplyvniť negatívny dopad nepriamych vplyvov na školu?

Realizácia procesov zmien a technika prekonávania odporu voči zmenám je jednou z dôležitých úloh manažmentu školy. S tým súvisí aj postoj k tvorbe školského vzdelávacieho programu, ktorý má v umeleckom školstve ešte značné rezervy. Súvisí to práve s finančnými možnosťami školy, pretože na jednej strane nové atraktívne predmety môžu skvalitniť vzdelávací program, ale škola na ne musí mať dostatok finančných prostriedkov. Je preto potrebné využiť možnosti úprav a variability platných učebných plánov pre ZUŠ.

Je konkurencia najsilnejším faktorom, ktorý ovplyvňuje školu?

Jednoznačne v prípade ZUŠ J. Rosinského je vplyv konkurenčného prostredia veľmi veľký a do značnej miery vplýva na riadenie a chod školy. Udržať si popri kvalite aj dostatočný záujem o štúdium je neľahká úloha, ktorá sa stala prioritou pre školu najmä z dôvodu udržania počtu žiakov na škole. Mimoriadne veľké množstvo súkromných ZUŠ v meste núti školu pracovať na nových projektoch, ponukách a neustále si hľadať nové formy prezentácie.

Akým spôsobom ovplyvňuje verejnosť riadenie školy?

Názor inštitúcií a organizácií na školu netreba podceňovať. Sú vplyvnou reklamou pre školu a jednou z ciest vytvárania dobrého mena či imidžu školy. Sú tiež prostriedkom, ako sa získavajú noví žiaci a jednou z najlepších foriem, ktorou sa škola zviditeľňuje.

Aký vplyv majú rodičia na riadenie školy?

Každý učiteľ si je vedomý, že rodič zastáva pre pedagóga úlohu zákazníka. Rodičia sú tí, ktorí vkladajú dôveru do školy, do pedagógov a očakávajú, že ich predstavy budú splnené. Preto je potrebné s nimi komunikovať a zaujímať sa o ich názory a mienku. Sú tými, ktorí rozhodujú práve o tom, či škola bude mať dostatok žiakov. Dokážu tiež veľkým spôsobom pomôcť škole pri jej činnosti.

Výsledky analýz, dotazníkových šetrení a následne vytvorené odporúčania v tejto práci som použila ako námet pri tvorbe nových strategických cieľov školy, ktoré ZUŠ J. Rosinského môže zapracovať do rozvojového plánu školy. K dosiahnutiu strategických cieľom je však potrebné, aby sa s nimi stotožnili všetci zamestnanci.

Prínos predloženej bakalárskej práce vidím v prvotnom spracovaní analýz vonkajšieho prostredia Základnej umeleckej školy Jozefa Rosinského v Nitre. Som rada, že stanovený cieľ práce sa mi podarilo splniť. Dospela som k vytvoreniu námetov pre nové strategické ciele a motivovala som zamestnancov a manažment školy k realizácii evalvačných metód na škole.

Použitá literatúra

CIMBALNÍKOVÁ, L. *Management*. 2. vyd. Olomouc : Univerzita Palackého, Filozofická fakulta, 2008. 94 s. ISBN 978-80-244-2988-2.

CIMBALNÍKOVÁ, L. *Manažerské dovednosti I*. 1. vyd. Olomouc : Univerzita Palackého, Filozofická fakulta, 2009. 266 s. ISBN 978-80-244-2281-7.

CIMBALNÍKOVÁ, L. *Manažerské techniky*. 1. vyd. Olomouc : Univerzita Palackého, Filozofická fakulta, 2007. 134 s. ISBN 978-80-244-1748-6.

MATÚŠ, J., ČÁBYOVÁ, Ľ. a kol. *Marketing vzdelávacích inštitúcií*. Trnava : Univerzita sv. Cyrila a Metoda, Fakulta masmediálnej komunikácie, 2007. 348 s. ISBN 978-80-89220-86-1.

OBDRŽÁLEK, Z. a kol. *Riadenie školstva v Slovenskej republike. Učebné texty na prípravu vedúcich pedagogických pracovníkov*. Bratislava : Štátny pedagogický ústav, 1999. 181 s. ISBN 80-85756-41-2.

OBDRŽÁLEK, Z. *Škola a jej manažment*. 1. vyd. Bratislava : Univerzita Komenského, 2002. 223 s. ISBN 80-223-1690-3.

OBDRŽÁLEK, Z. *Škola, školský systém, ich organizácia a riadenie*. 2. vyd. Bratislava : Univerzita Komenského, 1996. 220 s. ISBN 80-223-1035-2.

OBDRŽÁLEK, Z. – HORVÁTHOVÁ, K. a kol. *Organizácia a manažment školstva. Terminologický a výkladový slovník*. 1. vyd. Bratislava : Slovenské pedagogické nakladateľstvo, 2004. 419 s. ISBN 80-10-00022-1.

OBDRŽÁLEK, Z. – POLÁK, J. *Aktuálne otázky školského manažmentu*. 1. vyd. Nitra : Univerzita Konštantína Filozofa, Pedagogická fakulta, 2007. 160 s. ISBN 978-80-8094-087-4.

OBDRŽÁLEK, Z., POLÁK, J. a kol. *Príprava školských manažérov ako kľúčový predpoklad efektívnosti školy*. Nitra : Univerzita Konštantína Filozofa v Nitre, Pedagogická fakulta, 2008. 303 s. ISBN 978-80-80-8094-296-0.

PETLÁK, E. *Klíma školy a klíma triedy*. Bratislava : Vydavateľstvo IRIS, 2006. 117 s. ISBN 80-89018-97-1.

PISOŇOVÁ, M. *Leadership ako súčasť manažérskych funkcií. Teória a prax riadenia ziskových a neziskových organizácií*. Nitra : Univerzita Konštantína Filozofa v Nitre, Pedagogická fakulta, 2008. 132 s. ISBN 978-80-8094-6.

PITRA, Z. *Základy managementu*. 1. vyd. Praha : Professional Publishing, 2007. 350 s. ISBN 978-80-86946-33-7.

PRÁŠILOVÁ, M. *Školský manažment*. 1. vyd. Olomouc : UP, Filozofická fakulta, 2010. 80 s. ISBN 978- 80-244-2574-0.

RUDY, J., CIBÁKOVÁ, V. *Úvod do manažmentu a marketingu*. Bratislava : Štátny pedagogický ústav, 1996. 164 s. ISBN 80-85756-25-0.

Internetové zdroje

Komparatívny manažment. 25.11.2007 [on-line], [cit. 2011-01-06]. Dostupné na WWW: <http://sk.wikipedia.org/wiki/Komparatívny_manažment>.

245/2008 Z.z. *Zákon o výchove a vzdelávaní (školský zákon) a o zmene a doplnení niektorých zákonov*. 19. 6. 2009 [on-line], [cit. 2011-01-08]. Dostupné na WWW: <http://www.minedu.sk/data/USERDATA/Legislativa/Zakony/245_2008.pdf>.

PRÍLOHY

Obsah príloh

Príloha č. 1 Dotazník pre verejné inštitúcie v meste Nitra

Príloha č. 2 Dotazník pre rodičov

Príloha č. 1 - DOTAZNÍK PRE VEREJNÉ INŠTITÚCIE V MESTE NITRA

Vážená pani riaditeľka, vážený pán riaditeľ!

Dovoľte mi touto cestou poprosiť Vás o spoluprácu. Práve ste obdržali dotazník za účelom zmapovania Vášho pohľadu na ZUŠ Jozefa Rosinského v Nitre. Slúži len na výskumné účely (výsledky budú nápomocné pri zlepšovaní kvality riadenia tejto školy). Preto Vás prosím o pravdivé odpovede. Vašu odpoveď, prosím, zvýraznite tučným číslom, alebo označte farebným číslom. Tri posledné otázky zodpovedzte stručne. Pri odpovediach si môžete vybrať z nasledovných možností:

1 – určite áno 2 – skôr áno 3 – ani áno, ani nie 4 – skôr nie 5 – určite nie

1. Máte záujem o spoluprácu so ZUŠ J. Rosinského? 1 2 3 4 5

2. Sledujete webovú stránku školy? 1 2 3 4 5

3. Máte dostatok informácií o ZUŠ J. Rosinského? 1 2 3 4 5

4. Zlepšuje ZUŠ J. Rosinského podľa Vás svoju činnosť? 1 2 3 4 5

5. Ako vnímate a hodnotíte kvalitu školy? (č. 5 je najvyššie ohodnotenie)

1 2 3 4 5

6. Ak spolupracujete aj so súkromnými ZUŠ, pokúste sa určiť, na ktorom mieste je ZUŠ J. Rosinského (5 je najlepšie hodnotenie). 1 2 3 4 5

7. Poznáte bližšie aj výsledky práce niektorého učiteľa tejto školy?

1 2 3 4 5

8. Napíšte prosím, čo by ste sa chceli ešte dozvedieť na webovej stránke ZUŠ

J. Rosinského, prípadne, čo Vás ešte zaujíma .

.....

9. Ako vnímate celkový imidž ZUŠ J. Rosinského v súčasnosti?

.....

10. Vaše postrehy, prípadné návrhy na nové možnosti spolupráce so ZUŠ

J. Rosinského.

.....

Dovoľte mi vopred poďakovať sa za ochotu na spracovanie tejto ankety.

S úctou Alena Vaňová

Príloha č. 2 - DOTAZNÍK PRE RODIČOV

Vážení rodičia!

Dovoľte nám touto cestou poprosiť Vás o spoluprácu. Práve ste obdržali dotazník za účelom zmapovania Vášho pohľadu na ZUŠ J. Rosinského. Slúži len na výskumné účely (výsledky budú nápomocné pri zlepšovaní kvality školy, ktorú navštevuje Vaše dieťa) a je anonymný. Preto Vás prosíme o pravdivé odpovede. Vašu odpoveď prosím zakrúžkujte (v prípade elektronického spracovania zvýrazníte číslo farebne). Môžete si vybrať z nasledovných možností:

1 – určite áno 2 – skôr áno 3 – ani áno, ani nie 4 – skôr nie 5 – určite nie

1. Splňa ZUŠ J. Rosinského Vaše očakávania, ktoré ste mali pri jej výbere?

1 2 3 4 5

2. Ak by ste sa mali znovu rozhodnúť, vybrali by ste si ZUŠ J. Rosinského?

1 2 3 4 5

3. Zlepšuje ZUŠ J. Rosinského podľa Vás svoju činnosť? 1 2 3 4 5

4. Sledujete webovú stránku školy? 1 2 3 4 5

5. Máte pocit dostatočnej informovanosti? 1 2 3 4 5

6. Snažíte sa podieľať na živote školy? (akoukoľvek formou, materiálne, aktívne, v rodičovskom združení, inak) 1 2 3 4 5

7. Má podľa Vás rodič dostatočný priestor na svoje vyjadrenia o škole?

1 2 3 4 5

8. Je hodnotenie žiaka známkou podľa Vás vhodné? 1 2 3 4 5

9. Prijali by ste iné hodnotenie - napr. slovné? 1 2 3 4 5

10. Ste spokojný (á) s vybavením školy? 1 2 3 4 5

11. Mali by ste záujem prihlásiť svoje dieťa ešte na nejaký iný hudobný nástroj, či odbor? 1 2 3 4 5

12. Napíšte prosím, čo by ste sa chceli ešte dozvedieť na našej webovej stránke, prípadne, čo Vás ešte zaujíma (Vaše postrehy)

.....
.....

Po vyplnení prosím zašlite na adresu zusnitra@zusnitra.sk. Do predmetu správy napíšte anketa pre rodičov. Riaditeľstvo školy Vám vopred ďakuje za spoluprácu.