

**Univerzita Palackého v Olomouci**

**Filozofická fakulta**

Katedra sociologie a andragogiky

**STRATEGICKÝ (ROZVOJOVÝ) PLÁN ZÁKLADNEJ  
UMELECKEJ ŠKOLY**

**STRATEGICAL (DEVELOPMENT) PLAN OF THE ART SCHOOL**

Bakalárska práca

**Rudolf Arpáš**

Vedúci bakalárskej práce: prof. PaedDr. Alena Hašková, CSc.

Olomouc 2011

Prehlasujem, že som túto prácu vypracoval samostatne a uviedol v nej všetku literatúru a ostatné zdroje, ktoré som použil.

V Olomouci dňa 28. marca 2011

.....

Pod'akovanie:

Ďakujem vedúcej práce prof. PaedDr. Alene Haškovej, CSc. za obetavú pomoc, cenné rady a podporu, ktorú mi počas vypracovania bakalárskej práce ochotne poskytovala.

## **Anotácia**

Bakalárska práca sa venuje problematike strategického riadenia a koncipovania strategických zámerov. Autor v nej kompilačným spôsobom prezentuje teoretické východiská a vymedzuje základné pojmy súvisiace s problematikou strategického riadenia, strategického plánovania a strategického plánu. Spracované teoretické východiská následne využíva ako platformu pre vytvorenie návrhu strategického (rozvojového) plánu vzdelávacej inštitúcie, konkrétne Základnej umeleckej školy Mojmírovce. V prvej fáze tvorby návrhu strategického (rozvojového) plánu ZUŠ Mojmírovce analyzuje jej strategickú pozíciu v obci a okolí a na základe výsledkov tejto analýzy v druhej fáze vymedzuje vhodnú stratégiu jej ďalšieho rozvoja rozšírením pôsobnosti do okolitých obcí mikroregiónu. Výsledkom uvedeného je autorov návrh konkrétneho rozvojového zámeru ZUŠ Mojmírovce vrátane plánu realizácie.

Kľúčové slová:

strategické riadenie, strategické plánovanie, poslanie organizácie, vízia organizácie, rozvojový zámer, portfóliová analýza BCG, analýza vnútorných zdrojov, Porterova analýza, PEST analýza, SWOT analýza.

## **Annotation**

The bachelor work discusses the problems of strategic management and formation of strategic intentions. The author presents theoretical concepts and defines basic terms related to the problems of strategic management, strategic planning and a strategic plan. The theoretical background is used as a platform for the proposal of a strategic (developmental) plan for an educational institution, specifically for Základná umelecká škola (The Art School) in Mojmírovce. In the first part of the work, the author analyzes the strategic position of the school in the town and its surrounding region. The results of this analysis are used to define a suitable strategy for the further development in the second part of the bachelor work. This also includes an intention to spread the activity of the school to the neighboring towns of a microregion. The final result is a concrete proposal of a developmental plan for Základná umelecká škola (The Art School) in Mojmírovce and its realization.

Key words:

Strategic management, strategic planning, mission of organization, vision of organization, developmental intention, portfolio analysis BCG, analysis of inner sources, the Porter analysis, the PEST analysis, the SWOT analysis.

## Obsah

Úvod.....	7
1 Strategické riadenie.....	8
2 Strategické plánovanie .....	15
3 Strategický plán.....	26
4 Rozvojový zámer ZUŠ Mojmirovce .....	28
4.1 Realizačné resumé.....	28
4.2 Charakteristika školy.....	31
4.3 Organizačná štruktúra a personálne zabezpečenie školy .....	40
4.4 Závery strategickej analýzy a návrhy rozvoja školy .....	42
4.5 Plán realizácie .....	48
Záver .....	50
Použitá literatúra .....	52
Zoznam obrázkov.....	53
Zoznam tabuliek.....	53

## Úvod

Každá organizácia, školské zariadenie a školu nevynímajúc, má svoju stratégiu, filozofiu, ktorou sa prezentuje navonok ako celok. Filozofia školy je dôležitým základom pre určenie jej smerovania. Filozofia školy musí byť silným motivačným nástrojom, ktorý určuje rámec pre formuláciu cieľov školy, hlavnej stratégie školy, jej zámerov a úloh. Filozofiu školy nie je možné často meniť. V dodržaní kontinuity zvolenej filozofie spočíva sila, ktorá dokáže stmelovať rozdielne záujmy vyskytujúce sa v rámci komunity školy a udržiavať dôveru v pevnosť existujúcich vzťahov.

V školskom vzdelávacom programe Základnej umeleckej školy Mojmírovce (ďalej len ZUŠ Mojmírovce), kde pôsobím ako riaditeľ, uvádzame hlavné motto školy „chápať umenie znamená umeniu porozumieť“. Toto motto sa spája s filozofiou výchovy umením a k umeniu, ktorá bola a naďalej zostáva určujúcou filozofiou ZUŠ v Mojmírovciach. Táto filozofia predstavuje jasný a eticky podložený zmysel organizácie spolu s jej poslaním. Filozofia školy by mala byť reflektovaná aj v strategických a rozvojových plánoch, predloženie ktorých je obvykle jednou z požiadaviek vo výberových konaniach na post riaditeľa školy.

V bakalárskej práci sa venujeme problematike strategického riadenia a koncipovania strategických zámerov, pričom hlavným cieľom je vyhodnotiť strategické postavenie ZUŠ Mojmírovce a navrhnúť rozvojový plán s určením voľby stratégie jej ďalšieho rozvoja. Bakalárska práca je rozčlenená do štyroch kapitol. Teoretickú časť tvoria tri kapitoly, v ktorých uvádzame teoretické východiská a súvisiace pojmy. V prvej kapitole sa zaoberáme strategickým riadením, druhú kapitolu obsahovo zameriavame na strategické plánovanie a v tretej kapitole uvádzame teóriu tvorby strategického plánu. Praktickú časť tvorí štvrtá kapitola, v ktorej sa zameriavame na aplikáciu spracovaných teoretických východísk a na praktické spracovanie strategických analýz, ktorých výstupom je spracovaná záverečná analýza SWOT. Záverečná analýza slúži ako podklad pre návrh voľby stratégie rozvojového plánu v podmienkach konkrétnej vzdelávacej inštitúcie Základnej umeleckej školy v Mojmírovciach.

Pri spracovaní bakalárskej práce boli okrem štúdia literárnych zdrojov použité metódy strategických analýz – analýza vnútorných zdrojov organizácie, matica BCG, Porterov model piatich konkurenčných síl, analýza PEST, analýza SWOT, stratégia produkt – trh.

# 1 Strategické riadenie

## *Manažment*

Podmienkou efektívneho fungovania organizácie je osvojenie si moderného manažmentu. Manažment sa čoraz vo väčšej miere stáva jednou z činností, ktoré sú rozhodujúce pre budúci ekonomický a sociálny rozvoj spoločnosti. Vo svojej podstate predstavuje umenie riadiť a dosahovať stanovené ciele (Sedláková 2009, s. 5).

Každá organizácia vyvíja svoju aktivitu voči svojmu okoliu, je teda ovplyvňovaná svojím okolím. Skôr či neskôr si začne klásť otázku:

- Do akej miery sú súčasné zmeny vonkajšieho prostredia iné oproti minulosti?
- Má vrcholové vedenie firmy reagovať na tieto skutočnosti?

Ako uvádza Veber, prichádza k samozrejmemu prehodnoteniu otázky, či sa podmienky za posledných dvadsať alebo tridsať rokov nezmenili a či pri riadení nezostávame na tradičných manažérskych prístupoch z druhej polovice minulého storočia (Veber a kol. 2009, s. 509).

## *Strategický manažment*

Impulzom pre vznik strategického manažmentu bola reakcia na nové, neznáme a neočakávané zmeny v podnikateľskom prostredí. Strategický manažment vznikol ako výsledok pri hľadaní metód riadenia v podmienkach týchto dynamických zmien. Tento stav charakterizuje, že v podmienkach spoločenskej a hospodárskej nestability má byť strategický manažment strelkou, ktorá má umožniť analyzovať súčasnú ale aj očakávanú budúcu situáciu a naznačiť vhodný smer vývoja organizácie (Veber a kol. 2009, s. 509). Podľa Sedlákovej strategický manažment má umožniť dobrú orientáciu v konkurenčnom prostredí a za podmienok značnej neurčitosti a premenlivosti stanoviť strategickú víziu (Sedláková 2009, s. 5).

Cimbálníková zdôrazňuje dôležitosť strategického manažmentu v nutnosti cieleného a premysleného vývoja organizácie v dlhodobom horizonte a v umožnení dobrej orientácie v konkurenčnom prostredí (Cimbálníková 2010, s. 7).

Zložité externé vplyvy spôsobili, že v 20. storočí strategické činnosti, ako reakcia na potrebu rýchleho ohlasu, prenikajú do podnikateľského sveta a stávajú sa jeho neoddeliteľnou súčasťou. V súčasnosti sa strategický manažment rozšíril z podnikateľskej sféry aj do neziskovej oblasti, do štátnych a verejných organizácií a teda priamo aj do školskej sféry.



### *Strategické riadenie*

Strategické riadenie sa stáva funkciou vrcholového manažmentu. Súčasné pojatie strategického riadenia vnímame ako integrálnu súčasť celkového riadenia organizácie, aj keď patrí predovšetkým do právomoci vrcholového vedenia organizácie a je spájané s najvýznamnejšími operáciami dlhodobejšieho charakteru. Cieľom strategického riadenia je získať komparatívnu výhodu riadiaceho subjektu smerom k inému, konkurenčnému subjektu. Strategické riadenie môžeme definovať rôznym spôsobom:

- Jakubíková pod strategickým riadením firmy rozumie „dynamický proces tvorby a implementácie rozvojových záměrů, které mají zásadní význam pro rozvoj firmy“ (Jakubíková 2008, s. 18).
- „Strategické řízení je soubor manažerských rozhodnutí a aktivit, které určují dlouhodobou výkonnost organizace“ (Robins, Coulter, 2004, s. 192).
- Veber chápe strategický manažment ako „souhrn aktivit, jejichž smyslem je formování dlouhodobých záměrů fungování organizace“ (Veber a kol. 2009, s. 510).
- Akcent naplňovania dlhodobých cieľov nájdeme u Košťana a Šuleřa, ktorí uvádzajú, že úlohou strategického riadenia je pomocou organizácie udržať alebo získať strategickú konkurenčnú výhodu a v určenom čase stanoviť dosiahnutie reálnych dlhodobých cieľov (Košťan, Šuleř 2006, s. 185).
- Cimbálníková uvádza definíciu Mallya „Strategické řízení je proces, kterým se stanovuje vize a poslání organizace a vyvozují se z nich strategické cíle na základě strategické analýzy a trendu budoucího vývoje. Hledá a volí optimální strategii rozvoje organizace nebo jejich organizačních složek tak, aby byly efektivně využity zdroje společnosti v součinnosti s příležitostmi na trhu“ (Cimbálníková 2010, s. 10).

Definície jednotlivých prístupov poukazujú na spoločné znaky v dynamicky sa nekončiacich procesoch riadenia všetkých procesov v organizácii, na strategické plánovanie ako prvotný bod strategického riadenia a s tým súvisiacej tvorby rozvojového plánu rešpektujúceho poslanie organizácie s dlhodobými cieľmi a na potvrdenie zásadnej otázky existencie organizácie a nutnosti opory strategického riadenia o poslanie organizácie.

## *Stratégia*

Pri pojme stratégia, podobne ako pri managemente, neexistuje jednotná definícia. Rôzni autori, teoretici a praktici sa vo formuláciách rozchádzajú. Stratégia býva vysvetľovaná v rôznych rovinách a to ako:

- vyjadrenie o tom, aký je strategický zámer organizácie,
- plán naplnenia poslania organizácie,
- vyjadrenie dlhodobých cieľov organizácie, jej programov a zdrojov,
- definíciu ekonomických a neekonomických prínosov pre organizáciu,
- reakciu na udržanie alebo získanie konkurenčnej výhody,
- určenie podnikateľského prostredia do ktorého chce organizácia vstúpiť (Cimbálniková 2010, s. 12).

Stratégiu podľa Armstronga tvoria prehlásenia, vysvetlenia toho, čo chce organizácia aby sa stalo, kam chce ísť a ako sa tam chce dostať. Stratégia teda určuje smer k dosiahnutiu trvalej konkurenčnej výhody, je deklaráciou zámeru definujúcou prostriedky k dosahovaniu cieľov, ktoré sa týkajú dlhodobej alokácie významných zdrojov a prepájaniu týchto zdrojov a schopností s vonkajším prostredím. Je pohľadom na to, ako je možné sa zamerať na rozhodujúce záležitosti a faktory úspechu. Cieľom strategických rozhodnutí je vytvárať významný a dlhotrvajúci vplyv na chovanie a úspešnosť organizácie (Armstrong, Stephens 2008, s. 94).

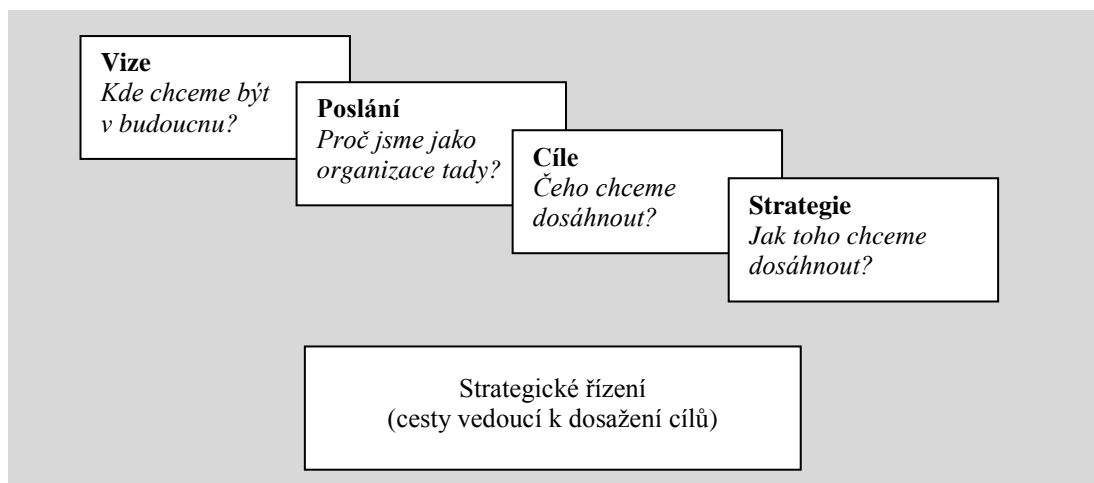
Veber definuje stratégiu ako koncept celkového chovania organizácie, spôsobu činností organizácie a alokáciu zdrojov potrebných k dosiahnutiu vytýčeného zámeru. Stratégie svojou povahou môžu predstavovať jednotlivé zámery, ktorými je ovplyvňovaný vývoj organizácie a môže mať tri podoby:

- rast, vzostup, rozvoj,
- pretrvávajúci stav,
- pokles - úpadok (Veber a kol. 2009, s. 511).

Pre porovnanie, v slovenskej terminológii sa zvyčajne definuje a udáva stratégia ako „vedomé určenie základných dlhodobých cieľov podniku, stanovenie postupu realizácie činností (alebo stratégií), ktoré umožnia čo najrýchlejšie splniť ciele, a rozmiestnenie zdrojov potrebných na splnenie cieľov“ (Sedlák 2007, s. 155).

Tento tradičný prístup k vymedzeniu stratégie je podmienený implicitnosťou predpokladaného racionálneho plánovacieho procesu (Sedlák 2007, s. 155).

Inšpirujúce je vymedzenie významu stratégie ako spôsobu dosiahnutia strategických cieľov organizácie, predurčujúcou budúcnosť činnosti organizácie, uskutočnenou realizáciou naplňovania strategických cieľov organizácie. Obr. 1 znázorňuje pozíciu stratégie v plánovaní dlhodobého rozvoja, jej určenie a ako príde k dosiahnutiu strategických cieľov (Cimbálníková 2010, s. 13).



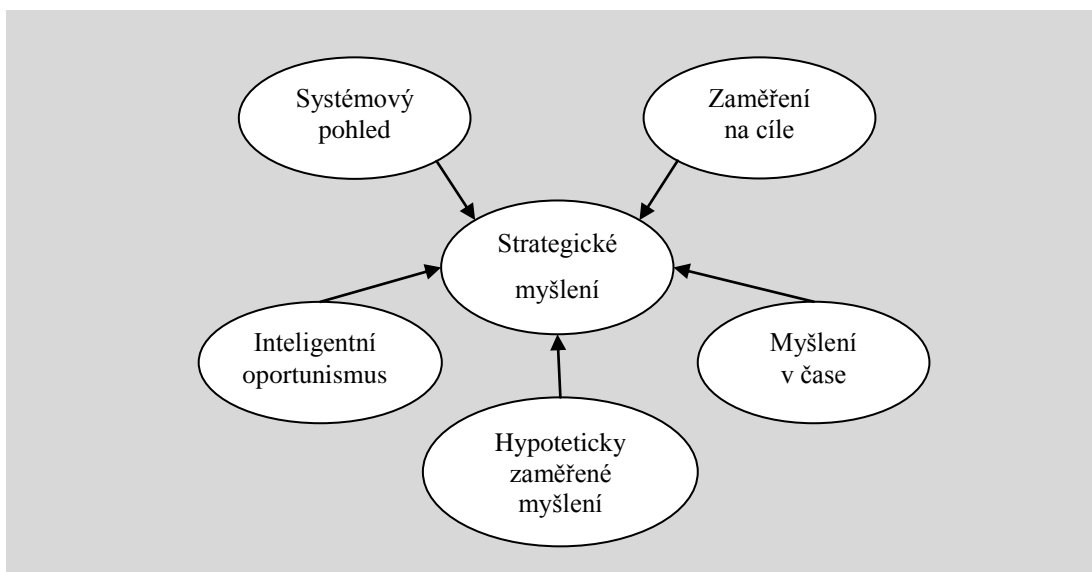
Obr. 1 Miesto stratégie v plánovaní dlhodobého rozvoja

Zdroj: CHARVÁT, J. Firemní strategie pro praxi. In CIMBÁLŇÍKOVÁ, L. Strategické řízení školy. 1. vyd. Olomouc : UP, Filozofická fakulta, 2010, s. 13.

### *Strategické myslenie*

Ďalšou podmienkou úspechu v strategického riadení je koncepčné, strategické myslenie a rozhodovanie. Košťan a Šuleř uvádzajú pri osvojovaní si zručností myslenia, že len tí, ktorí sa naučili myslieť strategicky, môžu uvažovať v budúcnosti o úspechu (Košťan, Šuleř 2006, s. 187).

Riešenie strategických úloh predpokladá a vyžaduje si osvojenie si princípov strategického riadenia ako myslenie vo variantoch, syntézu exaktného a intuitívneho myslenia, rešpektovanie nadnárodnej súvislosti, interdisciplinárne myslenie, koncentráciu, vedomú prácu s rizikom a iné. V tejto súvislosti na obr. 2 Cimbálníková uvádza model Mallya, ktorý vytvoril v roku 1998 Liedtka. Model znázorňuje strategické myslenie ako určitý spôsob myslenia s jasne identifikovateľnými charakteristikami (Cimbálníková 2010, str. 16, Mallya 2007, s. 19).

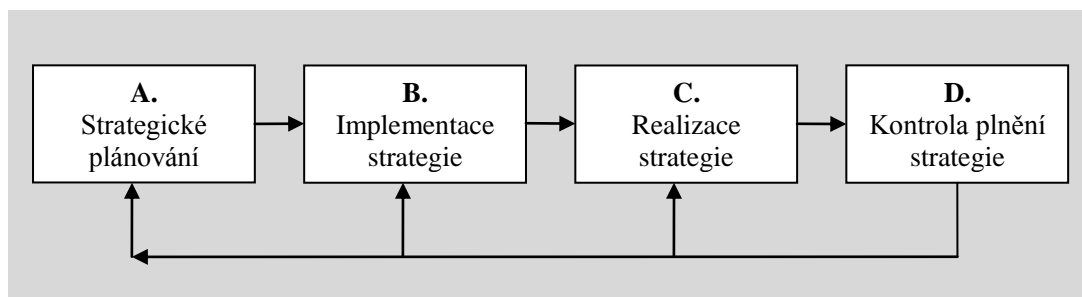


Obr. 2 Elementy strategického myslenia

Zdroj: MALLYA, T. Základy strategického řízení a rozhodování. In CIMBÁLŇÍKOVÁ, L. Strategické řízení školy. 1. vyd. Olomouc : UP, Filozofická fakulta, 2010, s. 16.

### *Proces strategického riadenia*

Existencia rôznych prístupov k strategickému riadeniu predurčuje existenciu viacerých modelov procesu strategického riadenia. Napriek tomu medzi odborníkmi prevláda všeobecná zhoda názoru, že strategické riadenie je uskutočňované v určitých logicky nadväzujúcich krokoch. Schéma jednoduchého modelu strategického riadenia na obr. 3 poukazuje obsahovo na dynamiku celého procesu, pričom nevyklučuje vzájomný súbeh a prelínanie jednotlivých krokov (Cimbálníková 2010, s. 19).

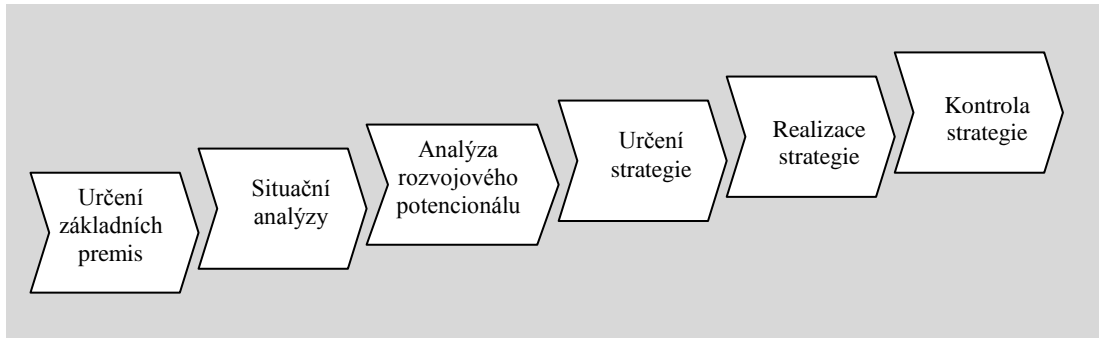


Obr. 3 Jednoduchý model strategického riadenia

Zdroj: CIMBÁLŇÍKOVÁ, L. *Strategické řízení školy*. 1. vyd. Olomouc : UP, Filozofická fakulta, 2010, s. 16.

Pri vnímaní konceptov strategického riadenia je nutné neustále zdôrazňovanie skutočnosti, že ide hlavne o strategický cyklus. Veber udáva že ide o viackrokový cyklus v postupnosti určenia základných premís, situačných analýz, analýz

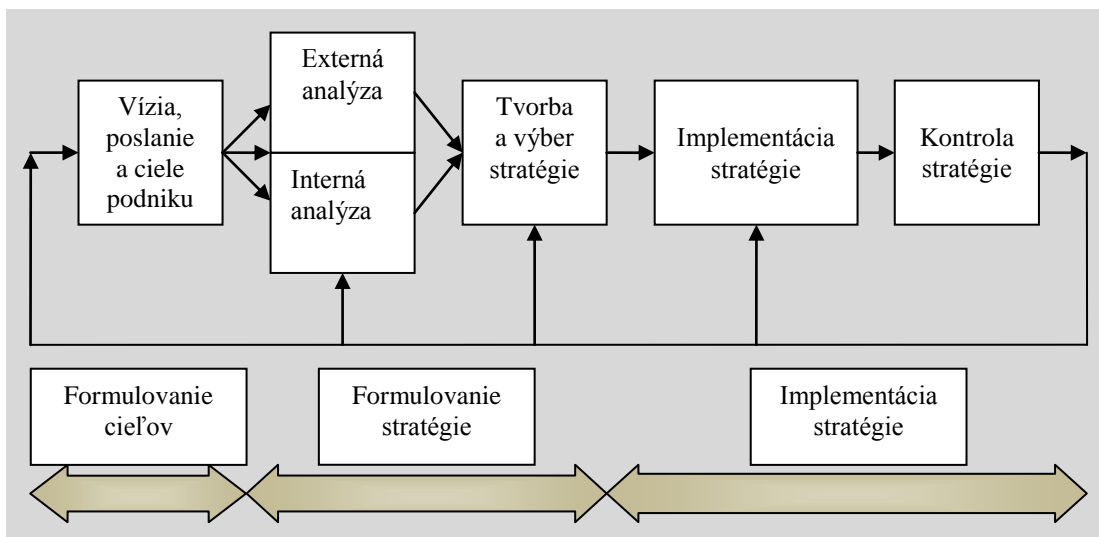
rozvojového potenciálu, určenia stratégie, realizácie stratégie a kontroly stratégie.  
Obr. 4 (Veber a kol. 2009, s. 548).



Obr. 4 Cyklus kroků strategického řízení

Zdroj: VEBER, J. a kol. *Management*. 2. vyd. Praha : Management Press, 2009, s. 548.

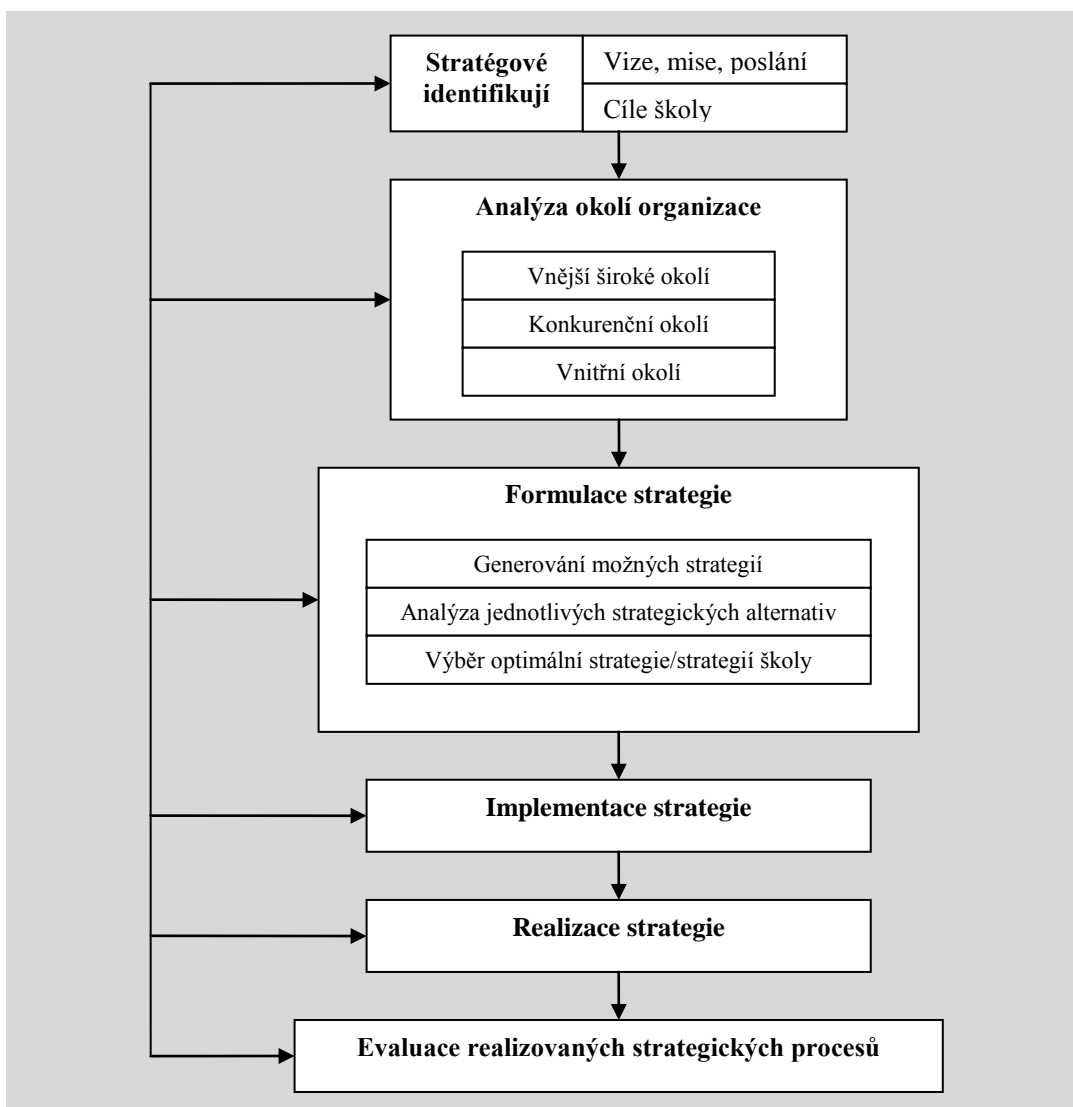
Cyklus aktivit strategického řízení sleduje Majtán horizontálně od východisk strategie až po její realizaci (obr. 5). Proces strategického řízení sa rozčleňuje na formulovanie vízie, poslania a cieľov, tvorbu variantov stratégie, voľbu vhodnej stratégie na podnikateľskej a podnikovej úrovni, návrh organizačných zmien, administratívnych opatrení a kontrolného systému na realizáciu stratégie. Pri formulovaní stratégie spojil kroky analýz externého a interného prostredia spolu s výberom vhodnej stratégie. Súbor opatrení na zavedenie a uskutočňovanie stratégie nazýva implementáciou stratégie (Majtán a kol. 2008, s. 171-172).



Obr. 5 Proces strategického řízení

Zdroj: MAJTÁN, M. a kol. *Manažment*. 4. vyd. Bratislava : Sprint, 2008, s. 172.

Spoločný obraz strategických cyklov veľmi vhodne dopĺňa v aplikácii na školu model Mallya (obr. 6), v ktorom nachádzame všetky kroky strategického riadenia.



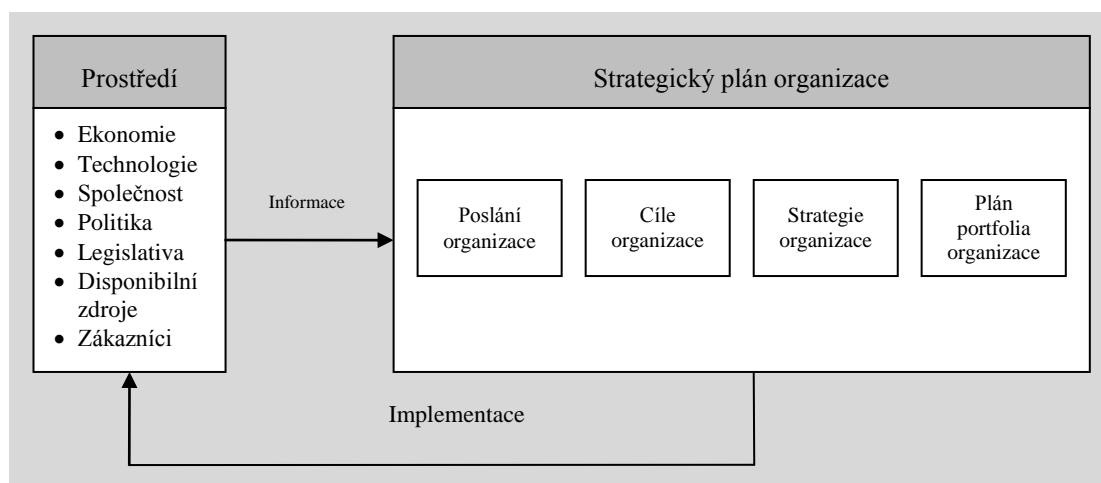
Obr. 6 Strategický cyklus aplikovaný na školu

Zdroj: CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Strategické řízení školy*. 1. vyd. Olomouc : UP, Filozofická fakulta, 2010, s. 21.

## 2 Strategické plánovanie

Neoddeliteľnou súčasťou strategického riadenia je strategické plánovanie. V literatúre nachádzame viaceré definície strategického plánovania. Donnelly uvádza, že v strategickom plánovaní ide o proces, ktorý zahŕňa výskum trhových podmienok, potrieb a želaní zákazníkov, identifikáciu silných a slabých stránok, špecifikáciu sociálnych, politických a legislatívnych podmienok podnikania a určenie disponibility zdrojov, ktoré môžu vytvárať príležitosti alebo hrozby (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 229). Nedá sa nesúhlasiť i s tým, že strategické plánovanie „predstavuje proces, v ktorom sa racionálna analýza podnikateľského prostredia a budúcich možností i hrozieb premieta do formulácie zámerov, stratégií, prostriedkov a cieľov“ (Majtán a kol. 2008, s. 193). Skutočné podmienky v školskom prostredí, potreba predpokladu prognózovania vývoja prostredia pôsobenia organizácie, efektívnosť plánovania definuje formulácia, že ide o „proces, ve ktorom se definují strategické cíle a určují strategie celé organizace nebo její organizační jednotky tak, aby se efektivně využívali zdroje organizace v souladu s příležitostmi na trhu“ (Cimbáľníková 2010, s. 23).

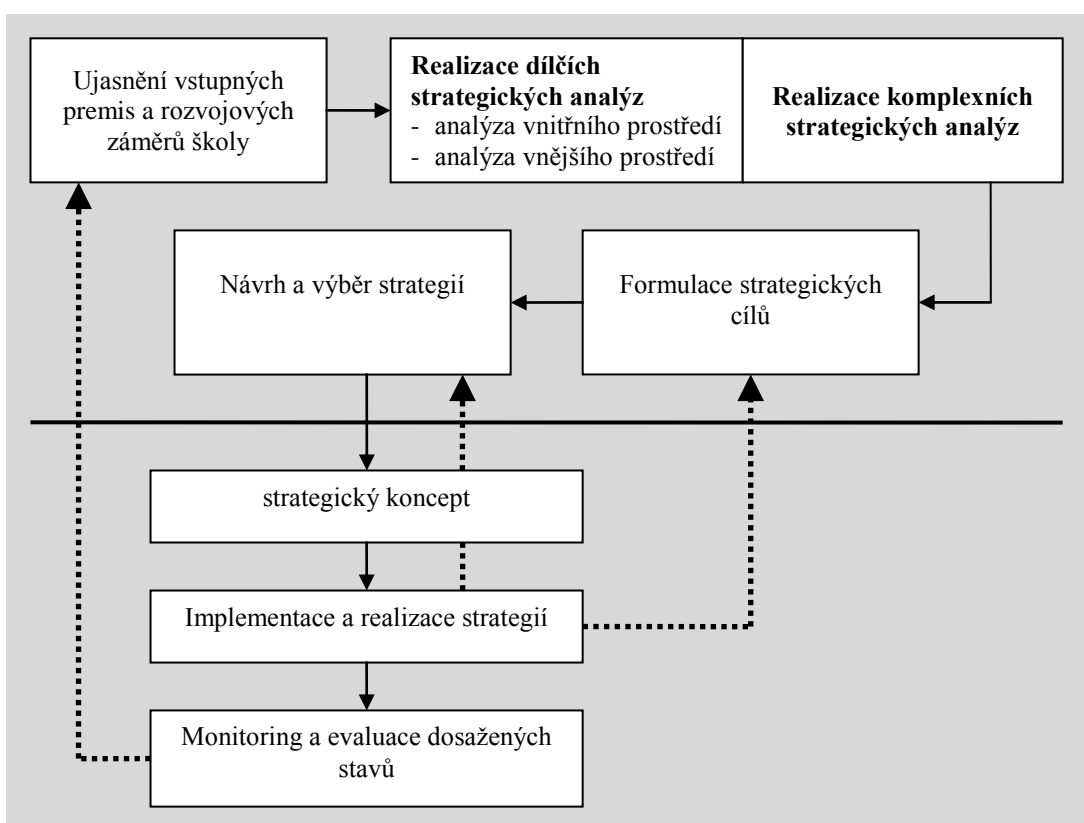
Z množstva modelov procesov strategického plánovania uvádzame tie, pri ktorých je možnosť aplikácie v praxi za podmienok rešpektovania charakteru neziskovej školskej sféry. Tvorba strategických plánov (obr. 7) zahŕňa zhromaždenie informácií z prostredia, v ktorom organizácia funguje a rozhodovanie o poslaní, cieľoch, stratégiách a portfóliovom pláne.



Obr. 7 Proces strategického plánovania

Zdroj: DONNELLY, J.H., GIBSON, J.L., IVANCEVICH, J.M. *Management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 1997, s. 230.

Iný možný model procesu strategického plánovania v uplatnení školskej oblasti je model prezentovaný na obr. 8. Tento model v prvej časti obsahuje dve fázy. Prvou fázou je fáza ujasnenia základných vstupných premís a rozvojových zámerov školy, fázu realizácie čiastkových a komplexných strategických analýz, z ktorých ako výstup vzniká formulácia strategických cieľov. Druhá fáza ukončuje plánovací proces návrhom a výberom vhodných stratégií. Druhá časť procesu strategického plánovania obsahuje fázy vstupujúce do strategického riadenia v následnosti krokov vytvorenia strategického konceptu, implementácie a realizácie stratégií, monitoringu a evalvácie z pohľadu dosiahnutia strategických cieľov, návrhu a výberu stratégií a naplnenia strategických (rozvojových) zámerov.



Obr. 8 Proces strategického plánovania školy

Zdroj: CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Strategické řízení školy*. 1. vyd. Olomouc : UP, Filozofická fakulta, 2010, s. 24.

Úspešný strategický plánovací systém by v súlade so schémou predstavovanou na obr. 8 mal podľa Cimbáľnikovej:

- opísať poslanie, víziu a základné zdieľané hodnoty organizácie,
- zamerať sa na možné rozvojové oblasti a hľadanie v nich príležitostí pre svoju organizáciu,



- porozumieť vonkajšiemu prostrediu, konkurencii, súčasným a budúcim potrebám zákazníkov,
- analyzovať silné a slabé stránky organizácie,
- stanoviť strategické ciele,
- identifikovať a ohodnotiť alternatívne stratégie,
- vytvoriť koncept stratégie, poskytujúci výhodu a odlišnosť organizácie od konkurencie,
- pripraviť programy, politiky, postupy pre implementáciu prijatých stratégií,
- navrhnuť podporné organizačné štruktúry, informačné a riadiace systémy,
- navrhnuť alokáciu zdrojov k zabezpečeniu rozhodujúcich aktivít,
- navrhnuť spôsoby monitorovania výkonnosti a plánovať odozvu na možnosť zmeny prostredia (Cimbálníková 2010, s. 23).

Vzhľadom k obmedzeným rozsahovým možnostiam bakalárskej práce a ku skutočnosti, že zámerom našej bakalárskej práce je spracovať strategický plán rozvoja Základnej umeleckej školy končiaci voľbou strategických cieľov a návrhu vhodných stratégií, rozpracovaniu problematiky implementačných plánov sa podrobnejšie venovať nebudeme.

### *Poslanie organizácie*

Poslanie organizácie vnímame ako východisko pre stanovenie budúceho rozvoja organizácie. Formulovaniu poslania predchádza uvedenie si organizácie, jej úlohy v spoločnosti, na poli podnikania a ujasnenie si odpovedí na otázky typu kto sme a čo chceme ako organizácia. Ďalej by nemala chýbať prezentácia jasne definovanej primárnej funkcie vo vzťahu k zákazníkovi (klientovi), k svojmu menu a povesti, ktorú chce v budúcnosti udržiavať. Súčasťou formulovania poslania je i slovné vyjadrenie toho, ako bude chápať organizáciu verejnosť. Opodstatnenosť formulácie poslania vidí Cimbálníková nielen pri ziskových ale i pri neziskových organizáciách a to z dôvodu, že i neziskové organizácie predstavujú svoje aktivity a musia ukázať, že ich úsilie je sústredené na správne problémy a príležitosti (Cimbálníková 2010, s. 25). Vhodný prístup pre definovanie poslania v škole môže tvoriť tzv. vyjadrenie 3P alebo 3C. Vyjadrenie pomocou 3P – Product, Profit, Personal obsahuje:

- charakteristiku organizácie z hľadiska ponúkaných vzdelávacích služieb (školský vzdelávací program školy), pomocou prípadných technológií (forma

skupinového alebo individuálneho štúdia) ktoré sa budú používať pre uspokojovanie potrieb zákazníkov,

- formu existencie organizácie – identifikácia typu školy (verejná, súkromná, cirkevná),
- ukázanie výnimočnosti organizácie v oblasti ľudských zdrojov, kto v organizácii pracuje, prípadne aká je jeho výnimočnosť (Cimbálníková 2008, s. 47).

Vyjadrenie poslania pomocou 3C zdôrazňuje oblasť zákazníka (Customer), podniku (Company) a konkurencie (Competition). Spojením týchto troch veličín škola definuje svoje poslanie, ktorým:

- vymedzuje typ zákazníka, ktorého chce uspokojovať,
- charakterizuje ponúkané vzdelávacie produkty – služby, prípadne technológie pomocou ktorých bude uskutočňovaná spokojnosť zákazníkov,
- určuje svoju pozíciu na konkurenčnom trhu vzdelávacích aktivít.

### *Vízia*

Ďalším článkom procesu strategického plánovania popri vyjadrení poslania školy je formulovanie vízie školy. Potrebu vízie Mallya zdôvodňuje v podmienke ak ste boli požiadaný o stanovenie krátkodobých a dlhodobých cieľov vašej organizácie v kľúčových oblastiach (Mallya 2007, s. 30). Podľa Cimbálníkovej je vízia základnou myšlienkou budúcnosti organizácie vo forme krátkeho prehlásenia (Cimbálníková 2010, s. 29).

### *Strategický a rozvojový zámer*

Východisko pre určenie strategického zámeru vidí Veber a kol. vo vymedzení strategického obdobia, ktorého dĺžka je determinovaná rôznymi faktormi. Strategický zámer považuje za budúci stav, ktorý má byť dosiahnutý v stanovenom strategickom období a konkretizovaný vecne lebo kvantitatívne. Vrcholové zámery rozčleňuje Veber do oblastí:

- vzťahujúcich sa k vlastníkom,
- vzťahujúcim sa k zákazníkom, trhu, produkcii,
- týkajúcich sa vnútornej štruktúry organizácie – hmotného a nehmotného majetku, pracovníkov,

- týkajúcich sa koexistencie, partnerstva – dodávateľ, odberateľ, konkurent (Veber a kol. 2009, s. 560).

K najobvyklejším činiteľom strategického obdobia je cyklus investičného rozhodovania, životný cyklus výrobkov, inovačné cykly, priebežná doba výroby od zadania zámeru výrobku cez jeho výskum, vývoj, výroba až po dodanie na trh, trhová situácia, správanie konkurencie a pod. (Veber a kol. 2009, s. 557).

Pri aplikácii uvedeného do školského systému môžeme vnímať rozvojový zámer školy ako syntézu výstupov zhodnotenia vízie a poslania školy, identifikácie vonkajších príležitostí prostredia a využitia silných stránok vnútorného prostredia školy v konkurenčnom prostredí. Správnou identifikáciou príležitostí na vymedzenom trhu škola vyšpecifikováva svoju aktivitu alebo oblasť svojho ďalšieho zamerania do spôsobu inovácie školy, rozvoja školy, klímy a kultúry školy, kvality vzdelávacieho procesu školy, komunikácie školy s verejnosťou a s rodičmi žiakov (Cimbálníková 2010, s. 29-30).

### *Strategické analýzy*

Situačné analyzovanie predchádzajúceho a súčasného vývoja je východiskovým bodom stanovenia cieľov a určenia stratégií. Cieľom strategickkej analýzy je identifikovať, analyzovať a ohodnotiť všetky faktory, ktoré by mohli ovplyvniť stanovenie cieľov a stratégií. Faktory sú hodnotené aspoň trojstupňovou číselnou alebo slovnou hodnotiacou škálou alebo triedené podľa zvolených kritérií vychádzajúcich zo zámeru školy.

Prínosy strategickkej analýzy môžeme očakávať v oblastiach:

- odhalenia dlhodobých trendov,
- vyvarovania sa minulých chýb,
- využitia predchádzajúcich úspechov.

Strategická analýza ako nástroj strategického plánovania zahŕňa rad analytických techník a metód. Tieto sú používané pri identifikácii vzťahov, faktorov prostredia a strategických možností zdrojov školy. Z nášho pohľadu pre tvorbu rozvojového plánu základnej umeleckej školy je prínosné vnímať strategickú analýzu z pohľadu popisu prostredia, v ktorom škola existuje a preto v rámci školy (tab. 1) strategickkej analýzy vyčleňujeme analýzy jednotlivých oblastí prostredia:

- analýzy nepriamych vplyvov vonkajšieho prostredia – makrookolie,
- analýzy priamych vplyvov vonkajšieho prostredia – mikrookolie,

- analýzy vnútorných zdrojov a schopností školy,
- komplexné analýzy a vymedzenia strategickej pozície školy (Cimbálníková 2010, s. 31-32).

Tab. 1 Prehľad strategických analýz

Analýzy vonjšieho prostredia		Analýzy vnútorného prostredia	
Makroprostredie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Typy prostredia</li> <li>• PEST analýzy</li> <li>• Plánovanie scénárov</li> </ul>	Produkt a jeho pozícia na trhu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BCG</li> </ul>
Mikroprostredie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analýza odvetví</li> <li>• Porterov model konkurenčných síl</li> <li>• Analýza konkurencie</li> <li>• Analýza zákazníkov</li> <li>• Analýza dodavateľov</li> <li>• Analýza stakeholders</li> </ul>	Vnútorné zdroje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analýza vnútorných zdrojov</li> <li>• VRIO analýza</li> <li>• Analýza 7P</li> <li>• Analýza hodnotového reťazca</li> <li>• Analýza 7S</li> </ul>
<b>Komplexné analýzy</b>			
SWOT analýza, Analýza CFS, SPACE analýza			

Zdroj: SEDLÁČKOVÁ, H. Strategická analýza. In CIMBÁLŇÍKOVÁ, L. Strategické řízení školy. 1. vyd. Olomouc : UP, Filozofická fakulta, 2010, s. 32.

#### *Výber analýz závislých od prostredia*

Portfóliová analýza BCG patrí medzi analýzy vnútorného prostredia a zaoberá sa pozíciou produktu na trhu. Jej cieľom je usmerňovanie zdrojov organizácie do produktov, pri ktorých sa očakáva priaznivý vývoj na trhu a pri ktorých organizácia využije svoju konkurenčnú výhodu. Dvojmerná matica analýzy BCG obsahuje štyri možné pozície zohľadňujúce trhovú podiel v danej aktivite a schopnosť rastu na trhu, označované názvami – otázniky, hviezdy, dojné kravy a biedni psi.

Vnútorné zdroje organizácie sú rozoberané analýzou vnútorných zdrojov a to v štyroch oblastiach – v oblasti hmotných zdrojov (stroje, zariadenia, technické vybavenie), nehmotných zdrojov (know-how, image, logo, klíma), finančných zdrojov (disponibilita vlastného kapitálu, rentabilita prevádzky, platobná schopnosť) ľudských zdrojov (počet, štruktúra, motivácia pracovníkov, sociálna klíma).

Analýzu mikrookolia je možné realizovať pomocou Porterovho modelu piatich konkurenčných síl konkurenčného prostredia (Porterova analýza). Porterov model umožňuje popísať a pochopiť podstatu konkurenčného prostredia vo vnútri každého odvetvia a tým vytvoril základňu pre rozhodovanie o tvorbe konkurenčnej výhody

organizácie. Identifikuje päť hlavných síl odvetvia – konkurenciu v odvetví, zákazníkov, dodávateľov, nových konkurentov a substitúty a komponenty.

PEST analýza vychádza z poznania minulého vývoja a snaží sa o analyzovanie a o predpovedanie budúcich vplyvov prostredia v štyroch hlavných oblastiach rôznych faktorov:

- politické (legislatíva, pracovné právo, politická stabilita, stabilita vlády, daňová politika, podpora zahraničného obchodu, ochrana životného prostredia),
- ekonomické (úroková miera, množstvo peňazí v obeh, inflácia, nezamestnanosť, výška investícií, cena a dostupnosť energií),
- sociálne (demografické trendy populácie, rozdelenie príjmov, životný štýl, úroveň vzdelania, postoje k práci, životné hodnoty),
- technologické (výška výdajov na výskum, podpora vlády v oblasti výskumu, technologické aktivity, nové objavy a vynálezy).

Nástrojom rekapitulácie strategických analýz je SWOT analýza, ktorej cieľom je zistiť aká je súčasná pozícia organizácie, umožňuje manažmentu vytvoriť strategický profil a pomáha určiť smer jej rozvoja. Definované silné a slabé stránky podporujú schopnosť úspešne sa vyrovnat' organizácii s hrozbami a príležitosťami vo vonkajšom prostredí.

### *Strategické ciele*

Podľa Donnellyho ciele organizácie predstavujú koncové body ku ktorým smeruje plnenie poslania organizácie. Sú zabezpečované nepretržitým vykonávaním rôznych činností organizácie a môžu byť rôzne zamerané v závislosti od príležitostí a silných stránok organizácie. Ako príklad uvádza ciele organizácie so zameraním na oblasť postavenia na trhu, inovácie, produktivity, materiálnych a finančných zdrojov, ziskovosti, výkonnosti manažérov a ich zodpovednosti, postojov a produktivity pracovníkov, sociálnej zodpovednosti (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 237-238). Mallya sa tak isto prikláňa k tvrdeniu, že ciele určujú zmysel stanoveného poslania organizácie a sú pomocníkom pri formulácii stratégie. Formuláciu cieľov a ich okrajových podmienok (vzťahy medzi pracovníkmi, kapitálové vzťahy, dodávateľské vzťahy, spoločenské prínosy) chápe ako komplexný proces, ktorého sa zúčastňujú rôzne záujmové skupiny. Pri vypracovávaní cieľových formulácií treba mať na zreteli rady a argumenty pracovníkov. Pri určovaní cieľov môžu na organizáciu

pôsobit' faktory, ktoré ovplyvňujú rozhodovanie o cieľoch (objem dostupných zdrojov, vplyv okolia, interný vzťah manažmentu so zamestnancami alebo pracovníkmi vrcholového vedenia, vlastnosti riadiacich pracovníkov, skúsenosti podniku z minulosti). Rozoznáva ciele na všeobecné a konkrétne. Všeobecné ciele zachovávajú súlad s poslaním spoločnosti a sú zamerané na jednu aktivitu, jeden smer. Mali by reflektovať primárne aktivity alebo strategický smer. Zahŕňajú dlhodobé obdobie (uvádza aspoň tri roky), sú dosiahnuteľné v špecifikovaných časových horizontoch, ukazujú smer a sú vytvorené na základe kompatibility s poslaním podniku. Poskytujú integrujúci prvok, z ktorého sa vychádza pri určení strategických a operatívnych plánov. Ciele konkrétne majú rozvíjať ciele všeobecné. Obsahujú dôvody a návody k jednotlivým krokom, ktoré budú podniknuté k dosiahnutiu cieľov, špecifikujú alokáciu zdrojov pre dosiahnutie zvolených cieľov, určujú a usmerňujú budúce rozhodnutia a akcie, nútia premýšľať pracovníkov ako dosiahnu lepšie výsledky. Ciele musia byť vymedzené tak, aby boli dodržané základné princípy techniky SMART, tzn. cieľ musí byť špecifický, merateľný, akceptovateľný, realizovateľný a časovo vymedzený (Mallya 2007, s. 32-33).

Z pohľadu strategického riadenia organizácie a jeho plánovania na strategickej úrovni Cimbálníková charakterizuje strategické ciele ako budúce stavy, ktoré chce organizácia dosiahnuť prostredníctvom svojej existencie a svojimi činnosťami. V strategickom plánovaní sú stanové strategické ciele vychádzajúce zo strategických zámerov a z výsledkov strategických analýz (Cimbálníková 2010, s. 57).

V marketingovom chápaní Jakubíková vidí strategické ciele podobne a ďalej dodáva, že stav, ktorý bude v budúcnosti dosiahnutý „lze měřit příslušnými kvalitativními nebo také kvantitativními ukazateli“ (Jakubíková 2008, s. 25).

Za veľmi náročné považuje Cimbálníková konkretizáciu strategických cieľov z hľadiska vecnej povahy. Preto z viacerých oblastí, ktorých realizácia má význam pri plnení poslania a vízie organizácie, vyberá pre aktuálnosť zmien v riadení školskú oblasť, v ktorej nachádza ciele spojené s inováciou školského vzdelávacieho programu, ciele súvisiace s kvalitou služieb, ciele v oblasti servisných služieb poskytovaných zákazníkom (príprava na prijímacie skúšky, súťaže a pod.), ciele vyvolané potrebou nového prístupu ku konkurencii, ciele týkajúce sa marketingovej stratégie (pedagogická rada školy), ciele týkajúce sa zmien v organizačnom usporiadaní, ciele v oblasti riadenia ľudských zdrojov, ciele v oblasti vzdelávania

a rozvoja pracovníkov školy. Správne formulované ciele majú vymedziť postavenie organizácie vzhľadom k jej okoliu, umožniť koordinačnú činnosť tých, ktorí rozhodujú pri vytváraní podmienok plnenia cieľov, pomôcť určiť právomoci a zodpovednosť pracovníkov a byť základom hodnotenia činnosti organizácie (Cimbálníková 2010, s. 57-58).

### *Určenie a výber stratégie*

Po uskutočnení strategických analýz a určení strategických cieľov prichádza ďalšia fáza v procese strategického plánovania v podobe určenia a výberu stratégie. Strategický výber je ústredným bodom strategického riadenia. Má vyriešiť základné rozhodnutie týkajúce sa budúcnosti organizácie a spôsobu, ako sa organizácia vyrovná s vplyvmi a faktormi identifikovanými strategickou analýzou (Cimbálníková 2010, s. 59).

Výber stratégie, podľa Donnlleya, Gibsona a Ivancevicha „zahrnuje voľbu hlavných smérov a postupů zaměřených na dosažení vytčených cílů. Představuje též úvahy o vytváření možností lepšího využití trhů stávajících i získávání trhů nových“ (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 238). Ciele sú dosiahnuté buď lepším riadením súčasných aktivít organizácie alebo realizáciou nových aktivít.

Strategický výber podľa Cimbálníkovej prebieha v nasledovných krokoch:

- generovanie rozumného množstva strategických variantov,
- zhodnotenie vybraných variantov,
- výber stratégie a vytvorenie strategického konceptu (Cimbálníková 2010, s. 59).

V tab. 2 je uvádzaný prehľad najčastejšie používaných druhov stratégií a ich zameranie pri strategickom výbere.

V našej práci sa zameriavame na služby zamerané na rozvinutie vzdelávania na súčasnom trhu a preto ďalej uvádzame alternatívnu stratégiu s názvom Stratégia produkt – trh (Ansoffova matica). Základný model predstavil Igor Ansoff (1968) pod názvom matica produktu/rast trhu (Košťan, Šuleř, 2006, s. 218). Táto matica pozostáva zo štyroch možných stratégií, založených na ponechaní si súčasných produktov a ich pôsobenia na súčasných trhoch alebo vývoja nových produktov a vstupov na nové trhy (Košťan, Šuleř, 2006, s. 219). Stratégia produkt – trh, Ansoffova matica, ktorej model uvádza Cimbálníková, je založená na kombinácii

Tab. 2 Prehľad najčastejšie používaných stratégií

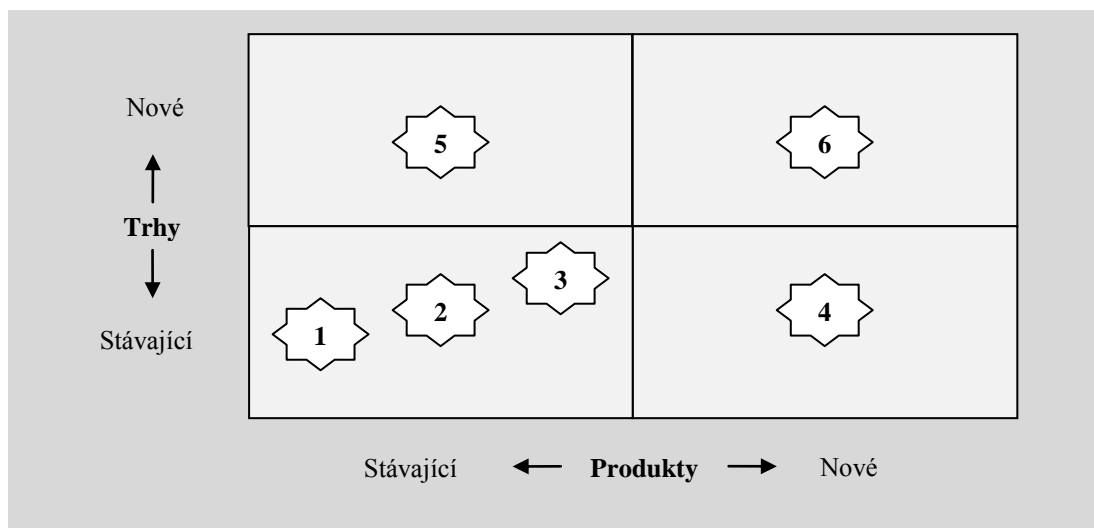
Zaměření strategií		Konkrétní strategie
Obecné strategické alternativy		Strategie omezení
		Strategie stabilizace
		Strategie expanze
		Přerod oboru
Ansoffova matice: produkt/trh		Strategie stability
		Strategie omezení
		Strategie penetrace
		Strategie expanze produktu/trhu
		Strategie diverzifikace
Inovační strategie		Ofenzivní strategie
		Mírně ofenzivní strategie
		Defenzivní strategie
		Zůstatková strategie
Porterovy strategie: produkt		Strategie nákladového prvenství
		Strategie diferenciacie
		Strategie zaměření (ohniska nebo tržní mezery)
Konkurenční strategie		Konkurenční přístupy
		Spolupráce
		Manévrování
Strategie externího rozvoje	do dalších oblastí	Vertikální integrace (předsunutá nebo zpětná)
		Horizontální integrace
	rozvoje strukturální změnou	Akvizice, fúze
		Strategické aliance

Zdroj: CIMBÁLŇÍKOVÁ, L. Strategické řízení školy. 1. vyd. Olomouc : UP, Filozofická fakulta, 2010, s. 60.

novosti výrobkov a trhov. Kombinácia poskytuje rôzne alternatívy strategického vývoja organizácie (viď. príslušné čísla v obr. 9):

- stratégia stability (1) – organizácia pokračuje s rovnakými výrobkami, službami na rovnakom trhu,
- stratégia obmedzenia (2) – organizácia vidí nutnosť redukovať svoje výrobky alebo služby, trhy alebo niektoré organizačné funkcie,
- stratégia penetrácie /prenikania na trh/ (3) – stratégia vhodná pre zámer zvýšenia svojho podielu na terajšom trhu s terajšími výrobkami,
- stratégia expanzie – rozvoj výrobku (4) - rozšírenie činnosti o nový výrobok, službu pre súčasných zákazníkov,
- stratégia expanzie - rozvoj trhu (5) - rozšírenie pôsobnosti na trhoch so súčasnými produktmi,
- stratégia diverzifikácie (6) – organizácia vyhľadáva celkom nový produkt, ktorým by mohla uspokojiť nových zákazníkov na trhu (Cimbálníková, 2010, s. 61-62).





Obr. 9 Ansoffova matica (produkt - trh)

Zdroj: CIMBÁLNÍKOVÁ, L. Strategické řízení školy. 1. vyd. Olomouc : UP, Filozofická fakulta, 2010, s. 61.

Legenda: význam jednotlivých čísel vid' v texte na str. 24

### 3 Strategický plán

Strategické plánovanie zohráva kľúčovú úlohu pri dosiahnutí súladu medzi krátkodobými a dlhodobými cieľmi. Cieľom strategického plánovania v procese strategického riadenia je určenie toho, čo sa má dosiahnuť a akým spôsobom sa to má dosiahnuť. Rôznorodosť úrovní manažmentu organizácie predurčuje odlišnosti v plánovaní a určovaní stratégií.

Výstupom procesu strategického plánovania je písomný dokument – strategický plán obsahujúci akcie, ktoré organizácia uskutočňuje v záujme dosiahnutia stanovených cieľov. Podľa Donnellyho, Gibsona a Ivancevicha strategický plán by mal obsahovať poslanie, ciele, stratégie a plán portfólia (Donnelly, Gibson, Ivancevich 1997, s. 230). Cimbálníková uvádza, že strategický plán je základný dokument organizácie, ktorý opisuje zmysel jej existencie (poslanie), jej budúce smerovanie (víziu), dlhodobé ciele (strategické) a cesty k ich dosiahnutiu (stratégie). Strategické plány by mali byť spracované pre každú úroveň manažmentu a prepracované až do funkčných stratégií ako napr. stratégia finančná, stratégia personálna, stratégia marketingová, stratégia výskumu a vývoja, stratégia výroby, stratégia logistiky a ďalej rozpracované do taktík a postupov (Cimbálníková 2010, s. 24).

#### *Štruktúra strategického plánu rozvoja školy*

Výstupom strategického plánu je rozvojový plán školy. Cimbálníková (2009) navrhuje nasledovnú štruktúru:

#### **I. Realizačné resumé**

1. Názov a adresa organizácie, právna forma
2. História, poslanie a vízia organizácie
3. Predmet podnikania
4. Kľúčové osobnosti organizácie
5. Popis produktov (výrobky, služby)
6. Popis trhu
7. Finančné aspekty (výnosy, náklady, hospodársky výsledok)
8. Strategické zameranie organizácie na ďalšie obdobie

#### **II. Charakteristika firmy**

1. Charakteristika produktov

2. Trh, charakteristika zákazníkov
3. Popis konkurencie
4. Charakteristika významných dodávateľov
5. Vnútorne zdroje organizácie

### **III. Organizačná štruktúra, personálne zabezpečenie, vedenie firmy**

1. Organizačná štruktúra organizácie
2. Personálne zabezpečenie
3. Štýl a kvalita vedenia organizácie

### **IV. Prehľad základných výsledkov a záverov strategických analýz, návrhy rozvoja firmy**

1. Rozvojový zámer organizácie
2. Situačné analýzy (PEST, analýza konkurencie, analýza zákazníkov, dodávateľov, záujmových skupín, výrobného portfólia, analýza vnútorných zdrojov, zamestnancov, SWOT analýza) a ich hodnotenie
3. Strategické ciele
4. Výber a určenie stratégií

### **V. Záver**

## **4 Rozvojový zámer ZUŠ Mojmirovce**

Cieľom bakalárskej práce je vyhodnotiť strategické postavenie ZUŠ Mojmirovce a navrhnúť strategický (rozvojový) plán jej ďalšieho rozvoja. Na základe teoretických východísk v tejto časti bude predmetom našej práce, nášho skúmania subjekt Základnej umeleckej školy v Mojmirovciach a skúmanie jeho súčasných možností budúceho rozšírenia umeleckej pôsobnosti subjektu v prostredí mikroregiónu do okolitých obcí Cabaj-Čápor časť Čápor a Svätoplukovo.

### **4.1 Realizačné resumé**

*Názov organizácie:* Základná umelecká škola  
*Adresa organizácie:* Školská 897, 951 15 Mojmirovce  
*Právna forma:* Rozpočtová organizácia s právnou subjektivitou

#### *História, poslanie a vízia školy*

História Základnej umeleckej školy v Mojmirovciach sa odvíja od roku 1994, kedy v Mojmirovciach zanikla pobočka Ľudovej školy umenia v Nitre a vznikla nová, samostatná Základná umelecká škola – Mojmirovce. V ZUŠ boli zriadené všetky štyri odbory – hudobný odbor (ďalej len HO), literárno-dramatický odbor (ďalej len LDO), výtvarný odbor (ďalej len VO) a tanečný odbor (ďalej len TO). Pôvodne ZUŠ Mojmirovce spadala pod zriaďovateľskú pôsobnosť Odboru školstva a kultúry v Nitre. Od roku 2003 prevzala zriaďovateľskú činnosť základnej umeleckej školy obec Mojmirovce. Z dôvodu slabého záujmu žiakov o klasický tanec a odchodom profesionálneho pedagóga z učiteľského zboru zanikol v roku 2003 tanečný odbor. V roku 2004 škola získala právnou subjektivitu a stala sa samostatnou rozpočtovou organizáciou, poskytujúcou umelecké vzdelávanie a výchovu detí, mládeže a dospelých.

ZUŠ Mojmirovce poskytuje žiakom základné umelecké vzdelanie, pripravuje ich na štúdium odborov umeleckého zamerania na stredných školách a konzervatóriách ako aj na štúdium na vysokých školách s pedagogickým alebo umeleckým zameraním.

ZUŠ Mojmirovce je otvorenou obecnou školou, napojenou na rozpočet obce. Existenčne je závislá na počte prihlásených žiakov financovaných z podielových daní.

V škole je zriadený hudobný, literárno-dramatický a výtvarný odbor. Okrem vyučovania hry na tradičných nástrojoch a klasických predmetov bežných na školách

s umeleckým zameraním je škola výnimočná výučbou bábkarskeho divadla v bábkarskom oddelení, výučbou žiakov v hre na klávesových nástrojoch s použitím hudobného sequencera – počítača a výučbou hry a spevu vo vokálno-inštrumentálnej hudobnej skupine s pop rockovým zameraním.

Na škole pôsobia skúsení vysokoškolsky vzdelaní kvalifikovaní učitelia, aktívne a tvorivo činní na domácich a zahraničných scénach a koncertných pódiami kultúrno-umeleckého života.

Víziu ďalšieho rozvoja a smerovania školy možno sumarizovať do troch bodov:

- stať sa ústretovou umeleckou školou zaujímavou pre všetky vekové kategórie obyvateľstva v regióne,
- stať sa vzdelávacou inštitúciou fungujúcou v duchu nových trendov umeleckých smerov 21. storočia,
- stať sa inštitúciou, ktorá spolu so svojimi absolventami predstavuje záruku trvalo udržateľného rozvoja umenia.

#### *Predmet činnosti školy*

Predmetom činnosti školy je vzdelávanie v základných umeleckých školách – OKEČ 80422. V tomto zmysle škola zabezpečuje umeleckú výchovu a vzdelávanie podľa vzdelávacieho programu odboru vzdelávania prevažne pre žiakov základnej školy, pre deti vo veku pred plnením povinnej školskej dochádzky, pre žiakov stredných škôl a pre dospelých.

#### *Kľúčové osobnosti školy, význam ich pôsobenia*

V ZUŠ Mojmírovce od začiatku jej existencie pôsobili nasledovní vedúci predstavitelia kultúrno-umeleckého života obce a regiónu:

- Milada Jahelková – zakladateľka Základnej umeleckej školy, pôsobila v rokoch 1994 až 1997, významne rozšírila literárno-dramatický odbor,
- Mgr. Eugen Gnoth – poverený riaditeľ Základnej umeleckej školy v roku 1998, významný aktívny nitriansky hudobník a skladateľ, zaslúžil sa o rozvoj scénickej hudby v literárno-dramatickom oddelení,
- Rudolf Arpáš – od roku 1998 riaditeľ, štatutárny zástupca Základnej umeleckej školy, člen školskej a kultúrnej komisie obce Mojmírovce. Zaslúžil sa o získanie právnej subjektivity školy, zlepšenie materiálno-technickej vybavenosti školy. Získal pre školu nové priestory, čím vytvoril lepšie a

kvalitnejšie podmienky pre výchovno vzdelávaciu činnosť na škole. Rozšíril hudobný odbor o rôznorodosť výberu výučby hry na hudobných nástrojoch. Rôznymi aktivitami zviditeľnil (komorné zoskupenia, súbory, kapely) školu nielen v obci ale i v regióne a v zahraničí. Svojou činnosťou prispieva k rozvoju umeleckej výchovy a zachovaniu ľudových tradícií v regióne.

#### *Popis produktov vzdelávania a služieb školy*

Základná umelecká škola poskytuje:

- vzdelávanie záujemcov v základných odborných zručnostiach v oblasti:
  - a) hudobného umenia: vyučovanie hry na klavíri, keyboarde, gitare, elektrofonickej a basovej gitare, zobcovej flaute, priečnej flaute, trúbke, saxofóne, klarinete, bicích nástrojoch, spevu, hudobnej náuky, v tanečnej a džezovej skupine,
  - b) dramatického umenia: vyučovanie dramatickej prípravy, dramatiky s bábkou a slovesnosti, základov dramatickej tvorby s bábkou, dejín dramatickej tvorby, pohybu, techniky vedenia bábok a prednesu, práce v súbore, štúdia úloh pre bábky a umeleckého prednesu,
  - c) výtvarného umenia: vyučovanie výtvarnej výchovy v základných disciplínach – kresba, maľba, grafika, dekoratívne činnosti a vybrané state z dejín umenia,
- organizovanie výchovných koncertov pre MŠ, ZŠ, koncertných vystúpení v rámci kultúrno-spoločenských programov, promenádných vystúpení sólových interpretov, flautového súboru Lístoček, komorného flautového kvinteta, vokálno-inštrumentálnej skupiny SLIDE, detských bábkových predstavení,
- poskytovanie služby ozvučovania pri rôznych kultúrno-spoločenských podujatiach.

#### *Popis trhu*

ZUŠ Mojmírovce pôsobí v obci Mojmírovce a jej okolí ako jediná škola so zameraním na umeleckú výchovu. Ďalšie školy s podobným zameraním pôsobia až 15-20 km vzdialenosti od obce a to v mestách ako Nitra, Šaľa, Šurany. ZUŠ Mojmírovce je vlastne akousi spádovou inštitúciou svojho zamerania pre okolité menšie obce. Spolu s obcami Veľká Dolina, Poľný Kesov, Štefanovičová a

Svätoplukovo vytvára základný školský obvod pre školopovinných žiakov. Je teda prirodzené, že ZUŠ Mojmirovce a jej vysunuté pracoviská majú určitú strategickú výhodu pre poskytovanie umeleckého vzdelania v ďalších okolitých obciach ako Poľný Kesov, Cabaj-Čápor časť Cabaj, Ivanka pri Nitre a tak sa výrazne presadzujú ako vzdelávacia inštitúcia s veľkým podielom na kultúrnom rozvoji mikroregiónu a regiónu.

#### *Finančné aspekty*

Finančné aspekty prevádzky ZUŠ Mojmirovce v období rokov 2008 a 2009 sú sumarizované v tab. 3. Vzhľadom na to, že práca bola rozpracovaná skôr ako bol oficiálne uzavretý účtovný rok 2010 (schválená správa o hospodárení zriaďovateľom školy), finančné aspekty za rok 2010 neuvádzame.

Tab. 3 Finančné aspekty prevádzky ZUŠ Mojmirovce

<b>Finančné aspekty</b>	<b>Rok 2008</b>	<b>Rok 2009</b>
Výnosy	110 337,- €	126 590,- €
Náklady	112 561,- €	127 618,- €
Hospodársky výsledok	-2 224,- €	-1 028,- €

Ako vidno z tab. 3, ZUŠ vykazuje stratu, avšak i napriek zvýšeným nákladom v porovnaní s rokom 2008 sa jej podarilo v roku 2009 stratu znížiť. Zvýšené náklady v roku 2009 súviseli so zvýšením mzdových nákladov oproti roku 2008 o 7 %. Tento stav bol spôsobený zvýšením počtu žiakov a z čoho vyplývala potreba zvýšiť počet učiteľov.

#### *Strategické zameranie organizácie na ďalšie obdobie*

V duchu obsahovo proklamovanej vízie školy – byť zaujímavou a modernou školou v regióne, si ZUŠ v ďalšom období vytýčila zámer:

- do začiatku školského roku 2012/2013 otvoriť dve vysunuté prevádzky v regióne spádovej obce Mojmirovce v budovách ZŠ obcí Cabaj-Čápor časť Čápor (8,5 km) a Svätoplukovo (3,7 km).

## **4.2 Charakteristika školy**

### *Charakteristika produktov vzdelávania a služieb*

Vzdelávanie je realizované podľa platných učebných plánov a osnov Školského vzdelávacieho programu Základnej umeleckej školy Mojmirovce (ďalej len ŠkVP

ZUŠ Mojmírovce). Pri napĺňaní spoločných cieľov produktov vzdelávania realizovaných v jednotlivých odboroch v ZUŠ Mojmírovce sa uplatňujú dve formy vyučovania:

- individuálna forma vyučovania – táto metóda rešpektuje špecifické vlastnosti a schopnosti žiakov, využíva sa pri práci s nadanými deťmi.
- skupinová forma vyučovania – v rámci vytvorených skupín si žiaci osvojujú učivo, učia sa spolupracovať, rozdeľovať si prácu a plánovať, získavajú sociálne zručnosti.

#### *Hudobný odbor*

Hudobný odbor ponúka vzdelávanie v individuálnej forme vyučovania s časovou dotáciou praktickej hry za týždeň od jednej do jeden a pol vyučovacej hodiny pre každého žiaka v nasledovných študijných zameraniach:

- hra na klavíri (aj elektronický),
- hra na keyboarde,
- hra na gitare,
- hra na elektrofonickej a basovej gitare,
- hra na zobcovej flaute,
- hra na priečnej flaute,
- hra na trúbke,
- hra na saxofóne,
- hra na klarinete,
- hra na bicích nástrojoch,
- vyučovanie spevu.

Súčasťou vyučovania v jednotlivých zameraniach je využívanie i skupinovej formy vyučovania, s časovou dotáciou pol až troch pridelených vyučovacích hodín podľa zaradenia do jednotlivých ročníkov v štúdiu. V ZUŠ Mojmírovce to sú predmety ako:

- prípravná hudobná výchova zameraná na vyučovanie získania základných zručností pred prijatím žiakov na základné štúdium, vo vytvorených skupinách v prípravnom štúdiu pracuje päť až osem žiakov.
- hudobná náuka – odborná príprava ku hre na nástrojoch (teoretická príprava žiaka), vo vytvorených skupinách hudobnej náuky prvého stupňa pracuje



osem až pätnásť žiakov, v skupinách hudobnej náuky druhého stupňa štúdia pre dospelých pracujú štyria žiaci a viac.

- štvorročná hra na klavíri (pracujú dvaja žiaci), súborová hra (pracuje 10-15 žiakov), komorná hra (pracujú dvaja až deviati žiaci) patria do skupiny povinných vyučovacích predmetov podľa platného ŠkVP ZUŠ Mojmirovce a sú súčasťou jednotlivých študijných zameraní.
- hra v tanečnej a džezovej skupine (vokálno-inštrumentálna skupina) zameraná na praktické overenie získaných zručností žiakov v individuálnej hre na nástrojoch a spevu. Skupina môže byť zriadená od štyroch žiakov.

#### *Literárno-dramatický odbor*

Literárno-dramatický odbor ponúka vzdelávanie prevažne v skupinovej forme, s časovou dotáciou od jednej do päť a pol vyučovacej hodiny pre vytvorenú skupinu žiakov v nasledovných študijných zameraniach:

- prípravná dramatická výchova zameraná na vyučovanie získania základných zručností pred prijatím žiakov do základného štúdia, vo vytvorených skupinách v prípravnom štúdiu pracuje päť až pätnásť žiakov.
- bábkarské oddelenie – žiaci získavajú vedomosti a zručnosti v predmetoch ako dramatická tvorba, dramatická slovesnosť, pohyb, práca v súbore, dramatika s bábkou, slovesnosť, prednes a technika vedenia bábok. V základnom štúdiu prvého a druhého stupňa tvorí skupinu 10-15 žiakov. Konkrétnejšie počty žiakov v jednotlivých predmetoch určujú plány, ktoré sú obsahom ŠkVP ZUŠ Mojmirovce. Ide o vyhľadávané študijné zameranie pre málo frekventované vyučovanie s bábkami a klasickými marionetami v rámci celého Slovenska, kde žiaci naplno realizujú bábkové stvárnenie vlastných a prevzatých hier.

#### *Výtvarný odbor*

Výtvarný odbor ponúka vzdelávanie v skupinovej forme vyučovania s časovou dotáciou pre skupinu žiakov dve až tri vyučovacie hodiny spojené do jedného bloku v nasledovných študijných zameraniach:

- výtvarná výchova v zameraní na vyučovanie získania základných zručností pred prijatím žiakov do základného štúdia. Vo vytvorených skupinách

v prípravnom štúdiu pracuje tri až päť žiakov, vzdelávanie je s možnosťou jednoročného prípravného štúdia pred základným štúdiom.

- výtvarná výchova v zameraní na získanie vedomostí a zručností základného štúdia v základných disciplínach ako kresba, maľba, grafika, dekoratívne činnosti a vybrané state z dejín umenia. Vyučovanie môže byť obohatené o rozširujúce disciplíny ako fotografia a film, video, typografia, počítačová grafika, animácia, grafický dizajn, textil, dizajn. V piatom roku štúdia je možné pridať 12 hodín ročne na špecializované vyučovanie fotografie, filmu a videa, počítačovú grafiku a animáciu, keramiku alebo inú časovo náročnú techniku.

#### *Výchovné koncerty pre žiakov MŠ a ZŠ*

Ponúkanú službu realizujeme formou programového vystúpenia (45-60 minút). V programe prezentujeme tematické celky s výchovným zameraním orientovaným na výchovu detí, mládeže a ich problémov. Účinkujúci sú žiaci ZUŠ Mojmírovce spolu so svojimi pedagógmi. Všetky výchovné koncerty realizujeme na školách, ktoré nás oslovia, odvoz účinkujúcich a technické zabezpečenie je v réžii ZUŠ Mojmírovce.

#### *Technické zabezpečenie podujatí k rôznym príležitostiam*

Pri tejto službe na objednávku ZUŠ Mojmírovce zabezpečuje kompletne technické zabezpečenie ozvučenia priestorov v interiéri alebo v exteriéri na podujatiach ako napr. vernisáže, svadobné obrady, výročné schôdze, prezentácie, jubilejné výročia a iné.

#### *Koncertné vystúpenia*

Tento produkt charakterizuje služba na príležitostné kultúrno-spoločenské programy, proménádne vystúpenia sólových interpretov a súborov.

#### *Trh, charakteristika zákazníkov*

Z geografického hľadiska ZUŠ Mojmírovce pôsobí na oblastnom trhu okolia obce Mojmírovce. Škola je zameraná na trhový segment v oblasti výchovy a vzdelávania umeleckého zamerania – Vzdelávanie v základných umeleckých školách.

Na popisovanie trhu a charakteristiky zákazníkov bola použitá analýza metódou STP marketingu s nasledujúcimi výsledkami:

Segmentation – rozdelenie zákazníkov do skupín podľa ich charakteristík:

- podľa veku:
  - a) deti vo veku od päť rokov do začiatku plnenia povinnej školskej dochádzky – prípravné štúdium,
  - b) žiaci základných škôl a stredných škôl – základné štúdium I. a II. stupňa,
  - c) dospelí – študenti a dospelí nad 18 rokov – štúdium pre dospelých,
- podľa počtu žiakov – percentuálne vyjadrenie počtu žiakov navštevujúcich jednotlivé prevádzky ZUŠ:
  - 88 % hlavná prevádzka ZUŠ v Mojmírovciach,
  - 5 % prevádzka vysunutého pracoviska ZUŠ v Cabaji-Čápore časť Cabaj,
  - 4 % prevádzka vysunutého pracoviska ZUŠ v Poľnom Kesove,
  - 3 % prevádzka vysunutého pracoviska ZUŠ v Ivanke pri Nitre,
- podľa návštevnosti jednotlivých odborov – percentuálne vyjadrenie:
  - 55 % hudobný odbor,
  - 24 % literárno-dramatický odbor,
  - 21 % výtvarný odbor.

Targeting – výber najzaujímavejších segmentov výučby v ZUŠ:

- hudobný odbor – hra na gitare, hra na keyboarde, hra na bicie nástroje, spev a vokálno-inštrumentálna skupina s rockovým zameraním,
- literárno-dramatický odbor – bábkové oddelenie,
- výtvarný odbor – výtvarná výchova.

Positioning – definovanie vlastnej pozície na trhu a odlišenie od konkurencie:

- ZUŠ Mojmírovce je jediná ZUŠ v regióne v okruhu 15 km poskytujúca základné umelecké vzdelanie,
- ZUŠ Mojmírovce navštevujú žiaci zo všetkých sociálnych vrstiev, ktorí preukázali nadanie na daný odbor,
- ZUŠ Mojmírovce sídli v priestoroch budovy ZŠ Mojmírovce (správca celej budovy a areálu),
- ZUŠ Mojmírovce využíva svoju geografickú polohu na prevádzkovanie svojich vysunutých pracovísk v budovách škôl Ivanka pri Nitre, Cabaj-Čápor časť Cabaj a Poľný Kesov,
- profesionalita v poskytovaní príslušných druhov vzdelávania,

- flexibilita v službách poskytujúcich našim zákazníkom.

#### *Popis konkurencie*

Základná umelecká škola v Mojmirovciach je jedinou školou poskytujúcou umelecké vzdelávanie v okruhu 15 km. Najbližšie ZUŠ sú v meste Nitra (15 km), Šaľa (21 km), Šurany (28 km). Sú pre školu konkurenciou s hrozbou, že poskytujú širšie spektrum služieb – viac vyučovaných predmetov v nástrojovom obsadení, nakoľko sú väčšie čo do počtu žiakov i pedagógov. Dosť podstatná v konkurencii je výška školného a v tomto je ZUŠ Mojmirovce konkurenčne lacnejšia, zaujímavejšia škola. Nie je to na úkor profesionality, ale zriaďovateľ neúčtuje nájomné za priestory, len refundáciu nákladov v priestoroch školy, v ktorej prebieha vzdelávanie, preto je možné potom stanoviť nižšie školné. Porovnanie:

- školné v Nitre za vyučovaciu hodinu v hre na klavíri je 10 až 12 €,
- školné v Mojmirovciach 5,50 €.

Z uvedeného vyplýva, že obecná ZUŠ v Mojmirovciach sa stáva konkurenciou pre mestské školy.

Ďalšou konkurenciou sa stávajú krúžky na ZŠ a centrá voľného času, ktoré tvoria konkurenciu v oblasti vyplňania voľného času detí.

Súčasná konkurencia:

- Štátne a súkromné školy v Nitre:
  - a) ponúkajú širší sortiment vzdelávacích predmetov,
  - b) využívajú širšie možnosti uplatnenia svojich absolventov v kultúrnych centrách mesta.

Noví konkurenti:

- Centrum voľného času v obci Cabaj-Čápor (7 km) – situácia v tomto zariadení je neprofesionálna a dezorientujúca, neposkytuje trhový segment podobný ZUŠ Mojmirovce, preto patrí medzi menšie konkurenčné nebezpečenstvá.

Substituty:

- Základné školy poskytujú krúžkovú činnosť s obsahom umeleckých činností ako dramatický krúžok, výtvarný krúžok, foto krúžok.

- Súkromné združenia a živnostníci zaoberajúci sa umeleckou výchovnou činnosťou – tanečné kurzy v Kaštieli Mojmírovce, výtvarné dielne, súkromné vyučovanie na hudobných nástrojov.

#### *Charakteristika významných dodávateľov a ich služieb*

Medzi významných dodávateľov, ktorí ovplyvňujú chod prevádzky ZUŠ Mojmírovce patria nasledovné firmy a organizácie:

Poskytovatelia služieb:

- T-Com – telekomunikačné služby – zabezpečuje hlasovú, internetovú a faxovú komunikáciu. Významný operátor v komunikácii vnútornej (vnútorná sieť) ale i vonkajšej (styk s verejnosťou, ľudské zdroje),
- Orange – telekomunikačné služby – zabezpečuje komunikáciu hlasovú, vonkajšia komunikácia,
- MOREZ – bezpečnostná služba, zabezpečuje údržbu a systém chránenia priestorov školy,
- Elektro – Beta – firma zabezpečujúca údržbu a systém kontrolovaného prístupu pomocou magnetických programovateľných kľúčov pre žiakov a pedagógov do priestorov ZUŠ Mojmírovce,
- RVC Nitra – Združenie obcí – vzdelávacia inštitúcia s právnou subjektivitou, poskytuje pre samosprávu informačno-vzdelávací a poradenský servis,
- Mgr. Ivan Mihálik – poskytovanie služieb BOZP – pracovník zabezpečujúci kontrolu, evidenciu a vzdelávanie zamestnancov v BOZP na pracovisku ZUŠ Mojmírovce.

Dodávatelia tlačív:

- ŠEVT – dodávka tlačív a vysvedčení,
- FAX-COPY – dodávka tlačív a reklamných plagátov.

Dodávatelia hudobných nástrojov a príslušných servisných služieb:

- ROKLAND – Igor Faško – dodávka hudobných nástrojov,
- Milan Uhrin – ladenie a oprava klavírov.

Dodávatelia finančných zdrojov:

- zriaďovateľ obec Mojmírovce – ZUŠ je naviazaná svojim rozpočtom na rozpočet obce, obec je dodávateľom finančných prostriedkov tvorených z podielových daní,

- Rodičovské združenie pri ZUŠ Mojmirovce – financovanie súťaží, koncertných vystúpení absolventov, zdroj financovania k nákupu učebných pomôcok pre žiakov ZUŠ Mojmirovce.

#### *Ovplyvňovatelia organizácie*

Medzi dôležité organizácie, ktoré svojou činnosťou a pôsobnosťou ovplyvňujú prevádzku ZUŠ Mojmirovce patrí:

- Rada školy pri ZUŠ Mojmirovce – podáva návrh na vymenovanie riaditeľa školy, vyjadruje sa k hodnoteniu činnosti školy, k plneniu vytýčených zámerov ZUŠ Mojmirovce,
- Rodičovské združenie pri ZUŠ Mojmirovce – zabezpečuje finančnú podporu pri realizácii aktivít ZUŠ, financuje účasť žiakov na súťažiach, podporuje materiálno-technické zabezpečenie ZUŠ Mojmirovce,
- zamestnanecká rada ZUŠ Mojmirovce – dohliada na zlepšenie podmienok na pracovisku ZUŠ, kontroluje bezpečnosť,
- MŠ SR – poskytuje školám informácie, usmernenia, tvorí vyhlášky, zákony, nariadenia zamerané na školskú legislatívu a vzdelávanie v umeleckých školách,
- KŠÚ Nitra – poskytuje informácie o súťažiach, metodicky usmerňuje ZUŠ,
- AZUS – Asociácia základných umeleckých škôl Slovenska – organizácia združujúca štátne a súkromné umelecké školy, ovplyvňujúca legislatívny vývoj umeleckého školstva na Slovensku.

#### *Vnútorne zdroje organizácie*

Hmotné zdroje

- osem miestností v samostatnom trakte ZŠ Mojmirovce, z toho:
  - jedna riaditeľňa/učebňa,
  - päť špeciálnych učební – výtvarná, bábková, hudobnej nauky a bicích nástrojov (hudobnej skupiny), výučby klavíra a keyboardu, vybavené novými modernými učebnými pomôckami, nástrojmi a nábytkom,
  - jedna multifunkčná kancelária spojená so zborovňou a vybavená kuchynkou,
  - jeden sklad/kabinet,
  - dve chodby,

- bezplatné poskytnutie priestorov na vyučovanie v budovách ZŠ Cabaj-Čápor časť Cabaj a ZŠ Poľný Kesov,
- výhodné nájmy priestorov na vyučovanie v ZŠ Ivanka pri Nitre – jeden žiak/mesiac – 0,66 €,
- učebné pomôcky a hudobné nástroje používané v ZUŠ a prevádzkach,
- nevyužitú učebnú pomôcku v ZUŠ Mojmírovce (hudobné nástroje),
- dva TV, kamera, 2 fotoaparáty,
- dve kompletne profesionálne zvukové aparatúry,
- desať zosieťovaných PC,
- vlastná počítačová sieť a internetová sieť so serverom,
- centrálny systém elektronického vrátnika vstupu do priestorov ZUŠ riadený PC s prístupovými oprávneniami pre žiakov a zamestnancov,
- jeden mobilný telefón a telefónna ústredňa, fax.

#### Ludské zdroje

- desať kvalifikovaných pedagógov, z toho päť interných (100 % prac. úväzok) a päť externých pracovníkov (čiastočné prac. úväzky),
- šesť nekvalifikovaných pedagógov, jeden interný a päť externých pracovníkov (čiastočné prac. úväzky),
- jedna účtovníčka a pracovníčka PaM (50 % prac. úväzok – domáca práca),
- jedna školská referentka (100 % prac. úväzok),
- jedna upratovačka (38 % prac. úväzok),
- jeden správca siete – forma prac. úväzku – dohoda,
- jeden pracovník BOZP – dohoda o vykonanej práci.

#### Finančné zdroje

- financie z rozpočtu obce, závislé od počtu žiakov a zriaďovateľom určenej výšky dotácie na žiaka v individuálnej a skupinovej forme pre daný typ školy z podielových daní,
- príspevky rodičov – školné,
- dotácie z rodičovského združenia,
- dotácie z občianskeho združenia Mojmírovské kroky,
- dotácie z občianskeho združenia APISS,
- sponzorské príspevky,

- príjmy z výchovných koncertov,
- príjmy z fakturovaných služieb (kultúrne programy, ozvučenia).

Nehmotné zdroje

- ŠkVP ZUŠ Mojmirovce – MÚZIČKA,
- nadštandardná kultúra v medziľudských vzťahoch pracovníkov ZUŠ,
- nadštandardné partnerské vzťahy so správcom budovy ZŠ,
- nadštandardné partnerské vzťahy s MŠ Mojmirovce, ZŠ Cabaj-Čápor časť Cabaj, ZŠ Poľný Kesov,
- schopnosti, skúsenosti, profesionalita, multifunkčnosť a akčnosť všetkých pracovníkov ZUŠ,
- vlastná webová stránka,
- vlastná tvorba bábkových hier v bábkarskom oddelení,
- vlastná tvorba skladieb pre vokálno-inštrumentálnu školskú skupinu,
- vlastná tvorba záznamov na DVD nosičoch,
- vysoký záujem o naše vzdelávanie v ZŠ Svätoplukovo a ZŠ Cabaj-Čápor časť Čápor.

#### **4.3 Organizačná štruktúra a personálne zabezpečenie školy**

Organizačnú štruktúru ZUŠ Mojmirovce možno z hľadiska jednotlivých aspektov charakterizovať nasledovne:

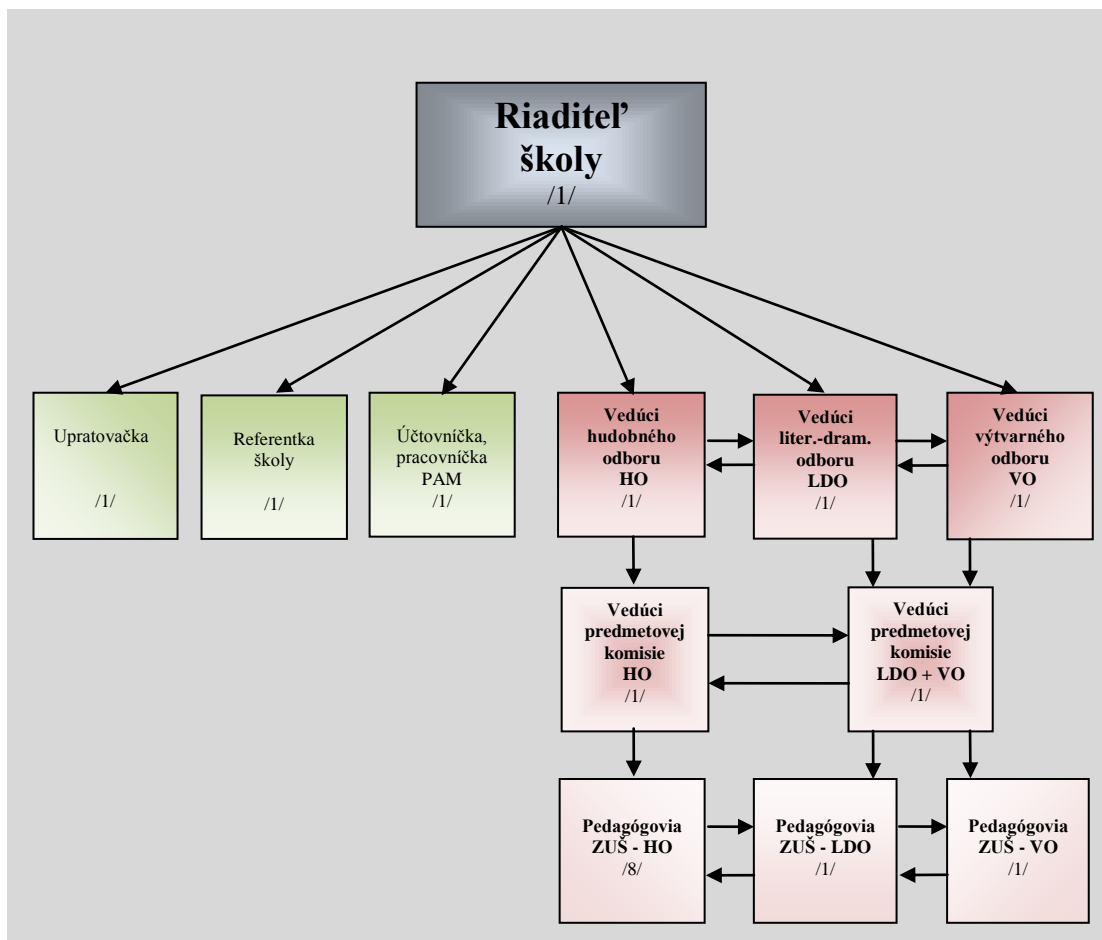
- z hľadiska typu – široká byrokratická organizačná štruktúra,
- z hľadiska združovania činností v organizácii – funkcionálna organizačná štruktúra,
- z hľadiska rozhodovacích právomocí a zodpovednosti – líniová s kombináciou štábnej a maticovej organizačnej štruktúry.

Schematicky je prezentovaná na obr. 10 spolu s údajmi o počte zamestnancov na jednotlivých postoch.

V riadení ZUŠ Mojmirovce prevažuje hlavne demokratický štýl vedenia a tímový prístup. Riaditeľ deleguje značnú časť svojich právomocí, kompetencií ale si ponecháva právo konečných rozhodnutí, za ktoré nesie aj zodpovednosť. Ako vyplýva z organizačnej štruktúry prezentovanej na obrázku č. 10, v škole nie je menovaný zástupca iba vedúci odborov a vedúci predmetových komisií.



ZUŠ Mojmírovce predstavuje mladú organizáciu, ktorá ešte stále podlieha častým vývojovým zmenám, ktoré sú reakciami na aktuálne situácie. Kvalita vedenia organizácie je síce na primeranej úrovni, ale sú zvažované aj prípadné zmeny vo vedení, ktoré by smerovali ku kvalitatívnemu zlepšovaniu vo vedení.



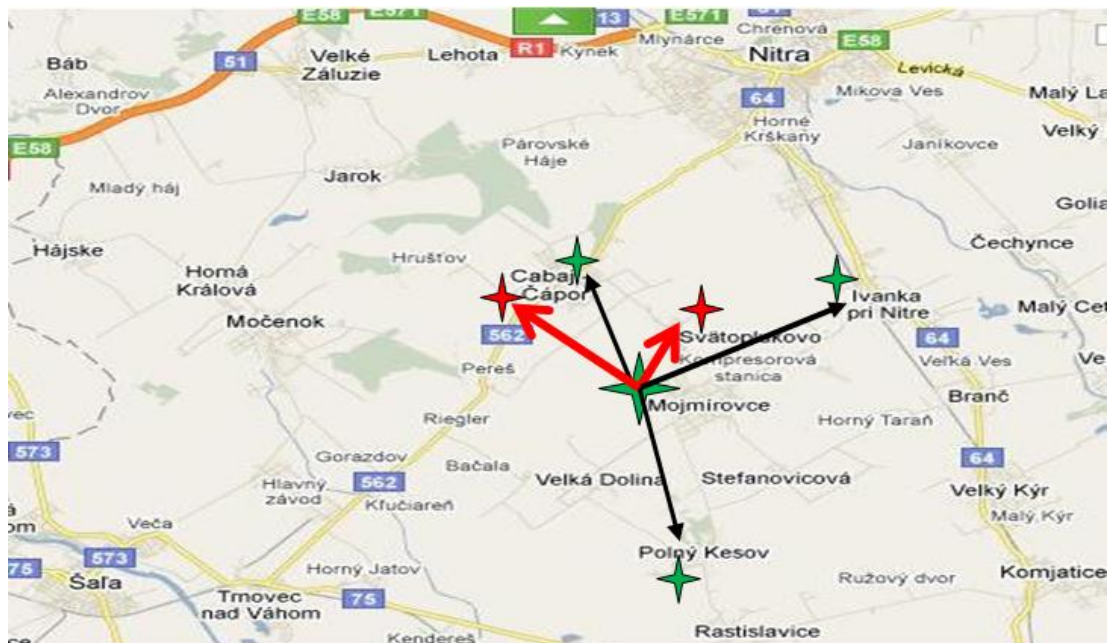
Obr. 10 Organizačná štruktúra ZUŠ Mojmírovce

Štýl a kvalita vedenia v súčasnosti plne zodpovedá situácii na škole. Značnou nevýhodou v štýle vedenia je časová strata vyplývajúca z demokratického rozhodovania skupiny, ale na druhej strane sa javí ako výhoda v komunikácii a osobného zaujatia pracovníkov zúčastňujúcich sa na rozhodovaní, čo prevýši negatíva časovej straty a stáva sa výhodou získanou v prospech dobre fungujúcej kvalitnej organizácie.

Pri zvýšení počtu žiakov a zlepšení hospodárskych výsledkov školy sa v budúcnosti uvažuje so zmenou týkajúcou sa manažmentu školy. Konkrétne sa predpokladá zavedenie postu zástupcu do organizačnej štruktúry Základnej umeleckej školy Mojmírovce.



#### 4.4 Závěry strategickej analýzy a návrhy rozvoja školy

Rozvojovým zámerom ZUŠ Mojmirovce je do začiatku školského roku 2012/2013 otvoriť dve vysunuté prevádzky (obr. 11) v regióne spádovej obce Mojmirovce v budovách ZŠ obcí Cabaj-Čápor časť Čápor (8,5 km) a Svätoplukovo (3,7 km).



Obr. 11 Mapa súčasných a budúcich prevádzok ZUŠ Mojmirovce

Legenda o obrázku č. 11

-  – skutočný stav existujúcich vysunutých prevádzok ZUŠ
-  – budúci stav prevádzok ZUŠ stanovený zámerom

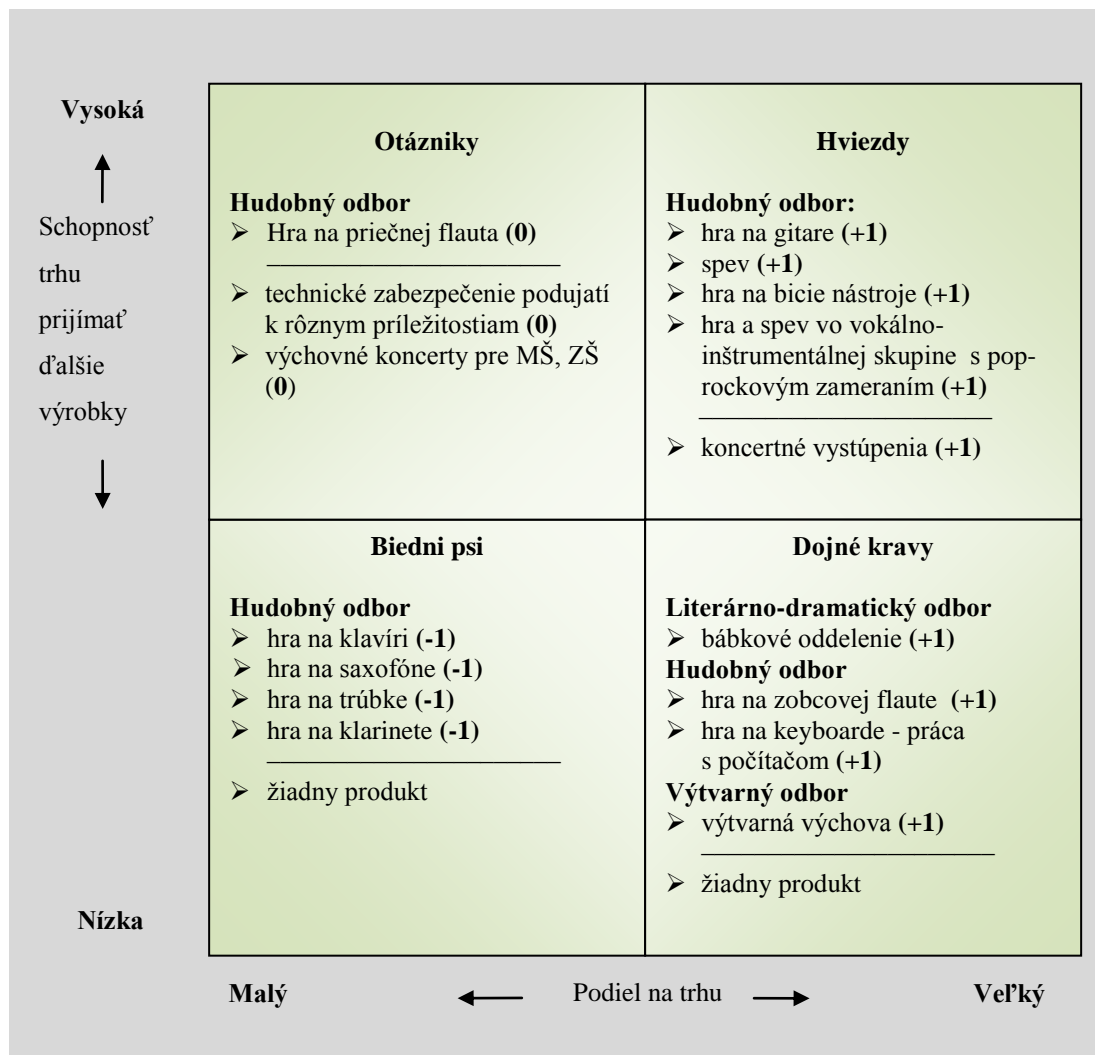
Pri vyhodnocovaní prvkov v použitých analýzach bola použitá trojstupňová číselná stupnica so slovným obsahom kvalitatívne vyjadrujúcim vplyv konkrétneho faktora na stanovený zámer organizácie podľa tab. 4.

Tab. 4 Trojstupňová číselná stupnica

	STUPNICA		
Číselná hodnota	+1	0	-1
Slovný obsah	Kladný vplyv pre zámer	Neutrálny vplyv pre zámer	Negatívny vplyv pre zámer

Analýza výrobkového portfólia BCG (obr. 12) je vypracovaná pre všetky produkty, ktoré ZUŠ Mojmirovce ponúka. Z pohľadu ponúkaných vzdelávacích produktov všetkých odborov na škole prvotnú pozíciu pre uskutočnenie rozvojového zámeru zaujíma hudobný odbor so zameraním individuálnej výučby hry na gitare, spevu, hry na bicích nástrojoch a hry vo vokálno-inštrumentálnej skupine. Z produktov služieb

na objednávku (uvádzané na obr. 12 pod čiarou) sa stávajú atraktívne už tradičné koncertné vystúpenia žiakov školy, pre ich charakteristickú osobnú zainteresovanosť žiakov príslušnej školy, v ktorej sa koncert koná.



Obr. 12 Matica BCG

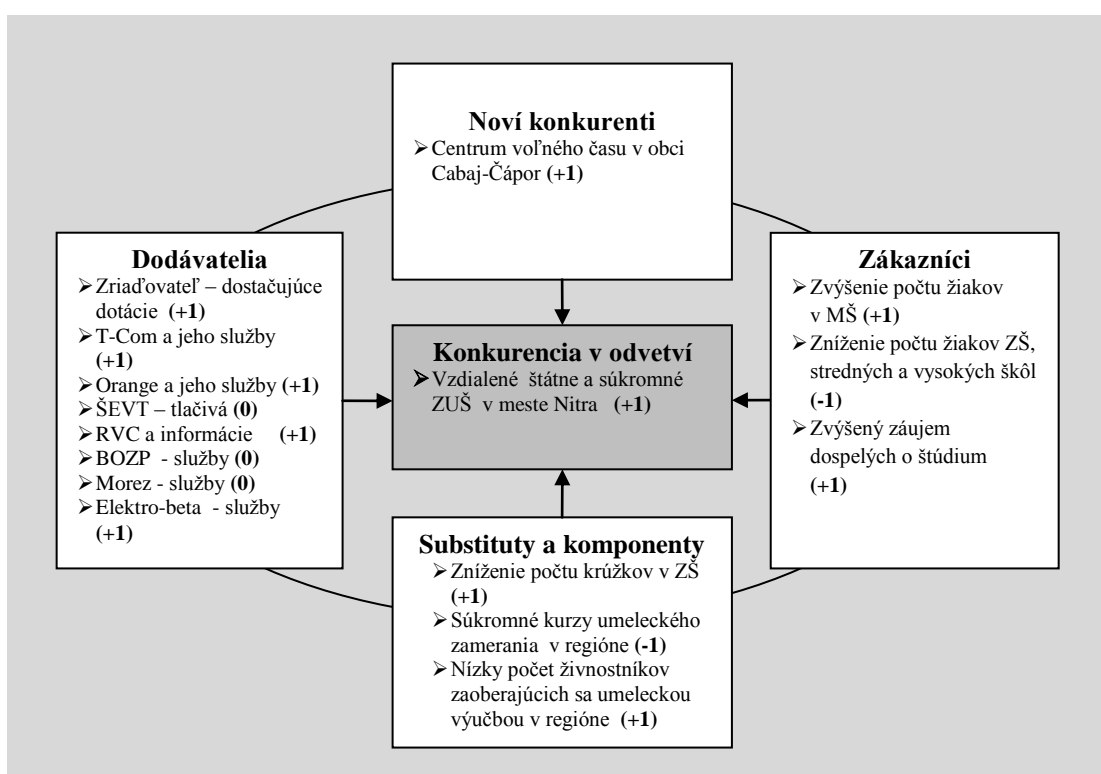
Analýza odhalila kritickú situáciu v hre na klavíri, saxofóne, trúbke a klarinete. Jej zapríčinenie vychádza z nízkej solventnosti zákazníkov a zníženia atraktívnosti v hre na udávaných nástrojoch. Zdrojom zabezpečenia ekonomickej stability školy zostávajú všetky odbory so skupinovým vyučovaním a vyučovanie nástrojov so zameraním hry na zobcovú flautu, hry na keyboard, ktoré nevyžadujú zo strany rodičov a uchádzačov o štúdium náročné finančné náklady. Predstavujú základné piliere ekonomiky školy a dávajú záruku existenčnej stability celej ZUŠ Mojmirovce.

Schéma na obr. 13 prezentuje závery analýzy vnútorných zdrojov organizácie, s podrobným obsahom všetkých využiteľných zdrojov školy pre stanovený rozvojový zámer.

Hmotné zdroje	Ľudské zdroje
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 8 miestností v samostatnom trakte ZŠ Mojmirovce (0)</li> <li>➤ bezplatné poskytnutie priestorov na vyučovanie v budovách ZŠ Cabaj-Čápor časť Cabaj, Poľný Kesov (+1)</li> <li>➤ výhodné nájomy priestorov v ZŠ Ivanka pri Nitre – 1 žiak/mesiac – 0,66 € (+1)</li> <li>➤ učebné pomôcky a hudobné nástroje používané v ZUŠ a prevádzkach (0)</li> <li>➤ nevyužitú učebnú pomôcky v ZUŠ Mojmirovce (hudobné nástroje) (+1)</li> <li>➤ 2 TV, kamera, 2 fotoaparáty (+1)</li> <li>➤ 2 kompletne profesionálne zvukové aparatúry (+1)</li> <li>➤ 10 zosieťovaných počítačov (+1)</li> <li>➤ vlastná počítačová sieť a internetová sieť so serverom (0)</li> <li>➤ centrálny systém elektronického vrátnika vstupu do priestorov ZUŠ riadený PC s prístupovými oprávneniami pre žiakov a zamestnancov (0)</li> <li>➤ 1 mobilný telefón a telefónna ústredňa (+1)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 10 kvalifikovaných pedagógov, z toho 5 interných (100 % prac. úväzok) a 5 externých pracovníkov (čiastočné prac. úväzky) (+1)</li> <li>➤ 6 nekvalifikovaných pedagógov, 1 interný a 5 externých pracovníkov (čiastočné prac. úväzky) (-1)</li> <li>➤ 1 účtovníčka a pracovníčka PaM (50 % prac. úväzok – domáca práca) (+1)</li> <li>➤ 1 školská referentka (100 % prac. úväzok) (0)</li> <li>➤ 1 upratovačka (38 % prac. úväzok) (-1)</li> <li>➤ 1 správca siete – forma prac. úväzku – dohoda (0)</li> <li>➤ 1 pracovník BOZP – dohoda o vykonanej práci (+1)</li> </ul>
Finančné zdroje	Nehmotné zdroje
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ financie z rozpočtu obce, závislé od počtu žiakov a zriaďovateľom určenej výšky dotácie na žiaka v individuálnej a skupinovej forme pre daný typ školy z podielových daní (-1)</li> <li>➤ príspevky rodičov – školné (+1)</li> <li>➤ dotácie z rodičovského združenia (0)</li> <li>➤ dotácie z občianskeho združenia Mojmirovské kroky (0)</li> <li>➤ dotácie z občianskeho združenia APISS (0)</li> <li>➤ sponzorské príspevky (+1)</li> <li>➤ príjmy z výchovných koncertov (0)</li> <li>➤ príjmy z fakturovaných služieb (kultúrne programy, ozvučenia) (+1)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ŠkVP ZUŠ Mojmirovce – MÚZIČKA (+1)</li> <li>➤ nadštandardná kultúra v medziľudských vzťahoch pracovníkov ZUŠ (+1)</li> <li>➤ nadštandardné partnerské vzťahy so správcom budovy ZŠ (0)</li> <li>➤ nadštandardné partnerské vzťahy s MŠ Mojmirovce, ZŠ Cabaj, ZŠ P. Kesov (0)</li> <li>➤ schopnosti, skúsenosti, profesionalita, multifunkčnosť a akčnosť všetkých pracovníkov ZUŠ (+1)</li> <li>➤ vlastná webová stránka (+1)</li> <li>➤ vlastná tvorba bábkových hier v bábkarskom oddelení (+1)</li> <li>➤ vlastná tvorba skladieb pre vokálno-inštrumentálnu školskú skupinu (0)</li> <li>➤ vlastná tvorba záznamov na DVD nosičoch (0)</li> <li>➤ vysoký záujem o naše vzdelávanie v ZŠ Svätoplukovo a ZŠ Cabaj-Čápor časť Čápor (+1)</li> </ul>

Obr. 13 Analýza vnútorných zdrojov organizácie

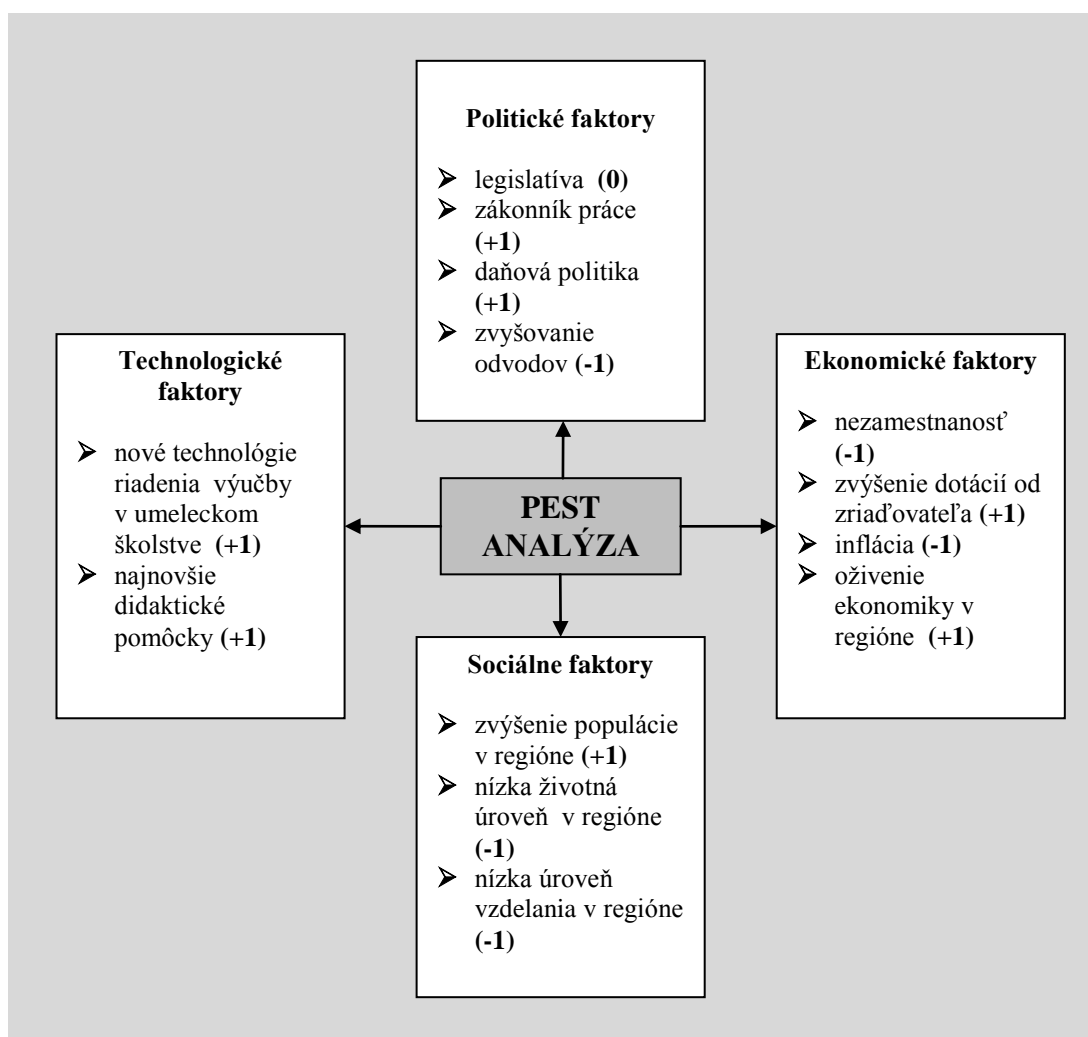
Vychádzajúc z výsledkov analýzy konkurencie prezentovaných na obr. 14 prichádzame k dôležitým záverom v prospech nášho rozvojového zámeru. Môžeme konštatovať, že ZUŠ Mojmirovce má ideálne strategické postavenie. Obec Mojmirovce by sme mohli označiť i srdcom mikroregiónu – vid'. obr. 11 Mapa súčasných a budúcich prevádzok ZUŠ Mojmirovce. Postavenie existujúcich prevádzok ZUŠ Mojmirovce v susedných obciach a budúce prevádzky ZUŠ Mojmirovce rozširujú pôsobenie samotnej školy v plošnom zábere mikroregiónu a z pohľadu výraznej absencie konkurenčných škôl umeleckého zamerania v mikroregióne poskytuje vhodné podmienky pre stanovený rozvojový zámer.



Obr. 14 Analýza konkurencie – Porterov model piatich konkurenčných síl

Analýza vonkajších zdrojov makrookolia školy zdokumentovaná na obr. 15 potvrdzuje reálnosť navrhnutého zámeru. V prospech zámeru sa javí pozitívum v ekonomickej oblasti faktoru trvalého zvýšenia dotácií od zriaďovateľa a oživovania ekonomiky v regióne. Nezanedbateľným faktorom je aj prínos obsahu zmeny zákonníka práce a daňovej politiky v prospech zamestnávateľov školy, pružnosti efektivity využiteľnosti technológií riadenia výučby a využitia najnovších didaktických pomôcok. Ostatné faktory z politickej, ekonomickej a sociálnej oblasti (legislatíva, zvyšovanie odvodov, nezamestnanosť, inflácia, nízka úroveň vzdelania)

vzhľadom na meniacu sa politickú a ekonomickú situáciu majú síce negatívny vplyv na stanovený rozvojový zámer, ale ich účinnosť je premenlivá.



Obr. 15 Analýza vonkajších zdrojov (makrookolie školy) – Analýza PEST

Spracovanie predchádzajúcich čiastkových analýz poslúžilo ako podkladový materiál k rekapitulácii a k účinnému celkovému zhrnutiu v podobe SWOT analýzy prezentovanej na obr. 16. Závety SWOOT analýzy ukázali prevahu silných stránok v zabezpečení kvalitného výchovno-vzdelávacieho procesu kvalifikovanými pracovníkmi, dostatočnej finančnej podpory a možnosti efektívnejšej využiteľnosti vlastných učebných pomôcok potrebných k výučbe. Rozhodujúce kľúčové faktory pre zvolený rozvojový zámer nachádzame v ponúknutých príležitostiach vonkajšieho prostredia vzdialených ZUŠ, v nestabilite blízkej konkurencii, vo vysokom záujme o umelecké vzdelávanie vo vybraných obciach a oživenia ekonomiky – cestovného ruchu v mikroregióne za účinnej finančnej podpory zriaďovateľa ZUŠ Mojmirovce.

Analýza nepotvrdila skutočné nebezpečenstvo realizácie rozvojového zámeru, je však premenlivé a závislé od budúcej situácie na trhu.

<p style="text-align: center;"><b>Silné stránky S</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>HO:</b> hra na gitare</li> <li>➤ <b>HO:</b> hra na keyboarde - práca s PC</li> <li>➤ zriaďovateľ – dostačujúce dotácie</li> <li>➤ dostatok učebných pomôcok v ZUŠ Mojmirovce (hudobné nástroje)</li> <li>➤ Dostatočný počet (10) kvalifikovaných pedagógov z toho 5 interných (100 % prac. úväzok) a 5 externých pracovníkov (čiastočné prac. úväzky)</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Slabé stránky W</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>HO:</b> hra na klavíri</li> <li>➤ <b>HO:</b> hra na dychové nástroje</li> <li>➤ <b>HO:</b> hra na trúbke</li> <li>➤ <b>HO:</b> hra na saxofóne</li> <li>➤ 6 nekvalifikovaných pedagógov, 1 interný a 5 externých pracovníkov (čiastočné úväzky)</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Príležitosti O</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ vzdialené štátne a súkromné ZUŠ v meste Nitra</li> <li>➤ nestabilné postavenie na trhu Centra voľného času v Cabaji</li> <li>➤ vysoký záujem o naše vzdelávanie v ZŠ obcí Svätoplukovo a Čápor za výhodných nájomných podmienok</li> <li>➤ oživenie ekonomiky v regióne</li> <li>➤ zvýšenie dotácií od zriaďovateľa</li> <li>➤ nové technológie riadenia výučby v umeleckom školstve</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Nebezpečenstvá T</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ zánik výtvarného oddelenia z dôvodu zníženia počtu záujemcov</li> <li>➤ zníženie počtu žiakov ZŠ, stredných a vysokých škôl</li> <li>➤ financie z rozpočtu obce, závislé od počtu žiakov ZUŠ a výškou dotácie na žiaka z podielových daní</li> <li>➤ nízka životná úroveň v regióne</li> <li>➤ nízka úroveň vzdelania v regióne</li> <li>➤ nezamestnanosť</li> </ul>

Obr. 16 Záverečná analýza – Analýza SWOT

### *Strategický cieľ*

Do školského roku 2012/2013 zriadiť dve nové prevádzky v okolí Mojmiroviec v obciach Cabaj-Čápor časť Čápor (8,5 km), Svätoplukovo (3,7 km) a tým upevniť postavenie školy v poskytovaní služieb umeleckého vzdelávania v regióne.

### *Výber a určenie stratégie*

Po vykonaní strategických analýz a na základe ich výsledkov (výsledkov, ku ktorým sme dospeli), zistenia silných a slabých stránok ako aj príležitostí a ohrození, prichádzame k záveru, že na realizovanie zvoleného rozvojového zámeru do začiatku školského roku 2012/2013 otvoriť dve vysunuté prevádzky v regióne spádovej obce Mojmirovce v budovách ZŠ obcí Cabaj-Čápor časť Čápor (8,5 km) a Svätoplukovo (3,7 km) považujeme za najvhodnejšie zvoliť stratégiu expanzie – stratégiu budovania, ďalšieho rozvoja organizácie, rozvoja produktov vzdelávania a služieb a

získania nových zákazníkov. Stratégia bude realizovaná rozširovaním trhového podielu na zostávajúcom trhu s rastúcou tendenciou v skúmanej organizácii.

#### **4.5 Plán realizácie**

V ZUŠ Mojmírovce bude realizácia strategického cieľa uskutočňovaná prostredníctvom plánu s nasledovnými krokmi.

##### *Strategický cieľ*

Do školského roku 2012/2013 zriadiť dve nové prevádzky v okolí Mojmíroviec v obciach Cabaj-Čápor časť Čápor (8,5 km), Svätoplukovo (3,7 km) a tým posilniť prvenstvo školy v poskytovaní služieb umeleckého vzdelávania v regióne.

##### *Postupné kroky realizácie*

- predstavenie rozvojového zámeru zamestnancom školy a jeho následné schválenie,
- predloženie rozvojového zámeru ZUŠ na vyjadrenie zriaďovateľovi,
- oboznámenie zamestnancov školy s výhodami, ktoré rozšíria ich ďalší osobný rozvoj,
- informovanie zamestnancov o možnosti doplňujúceho zárobku formou nadčasových hodín a vysvetlenie zamestnancom školy efektívnosť nadčasov ako jeden zdroj pre získanie a ušetrenie finančných prostriedkov v prospech školy a ich využitie pre stabilizáciu organizácie ako celku – použitie zisku k nákupu nových učebných pomôcok, zariadení a nových technológií,
- zabezpečenie a podpísanie s kompetentnými štatutármi zmluvy o prenájme priestorov v budovách ZŠ Cabaj-Čápor časť Čápor a Svätoplukovo,
- uskutočnenie výberových talentových prijímacích pohovorov pre žiakov ZŠ a ostatných uchádzačov o štúdium v novootvorených prevádzkach,
- vytvorenie úväzkov a rozvrhov zamestnancov v novo-otvorených prevádzkach,
- prijatie ďalších nevyhnutných zamestnancov pre nové prevádzky školy,
- vybavenie a zariadenie priestorov učebnými pomôckami a potrebným materiálom k zabezpečeniu plynulej výučby.



Uskutočnenie zámeru má dlhodobý charakter a je podmienený prejavom záujmu o vzdelávanie a služby ZUŠ Mojmirovce v obci Cabaj-Čápor časť Čápor a Svätoplukovo.

#### *Kontrola plnenia cieľa*

Zriaďovateľ:

- Podanie správy zriaďovateľovi formou školského dokumentu – Informácia o pedagogicko-organizačnom a materiálno-technickom zabezpečení výchovno-vzdelávacieho procesu v ZUŠ Mojmirovce v školskom roku 2012-2013.

ZUŠ Mojmirovce:

- Zaslanie Krajskému školskému úradu v Nitre – Výkaz žiakov o Základnej umeleckej škole v Mojmirovciach k 15.10.2012,
- očakávané zvýšenie žiakov v ZUŠ Mojmirovce.

Zamestnanec ZUŠ:

- výsledky a výkonnosť samotnej práce zamestnanca na pracovisku.

Zákazník ZUŠ:

- záujem o služby a ponúkané produkty vzdelávania, ich spokojnosť, zvýšenie počtu žiakov ZUŠ Mojmirovce.

## Záver

Téma predloženej bakalárskej práce – Strategický (rozvojový) plán základnej umeleckej školy, v ostatných rokoch naberá na vážnosti a strategické plánovanie sa stáva dôležitým nástrojom riadenia vzdelávacích inštitúcií. Od roku 2004, keď sa uskutočnila na Slovensku fiškálna decentralizácia, školská politika začína intenzívnejšie vnímať dôležitosť závislosti existencie škôl od ekonomických princípov. Podmienku existencie škôl začali podmieňovať počty prihlásených žiakov. Žiaci ako potenciálni zákazníci školy sa stali určujúcim článkom prinášajúcim finančné prostriedky, ktoré sú dôležité pre stabilné fungovanie a existovanie školy v školskom systéme. Z týchto dôvodov strategické plánovanie, ako súčasť strategického riadenia, a tvorba rozvojových zámerov škôl zaujali dôležité miesta v súčasnom školstve.

Cieľom bakalárskej práce bolo vypracovanie návrhu strategického (rozvojového) plánu konkrétne vybranej školy. Tento cieľ sme v bakalárskej práci naplnili v dvoch krokoch, pričom vybranou konkrétnou školou bola Základná umelecká škola Mojmírovce.

V prvom kroku sme spracovali teoretické východiská. Podrobne sme rozanalyzovali pojmy a definície súvisiace so strategickým riadením, zdokumentovali sme význam stratégie ako spôsobu pri dosahovaní strategických cieľov organizácie a nutnosť koncepčného strategického myslenia pri riešení strategických úloh, prezentovali sme viacero modelov procesu strategického riadenia v podnikovej a školskej sfére. Vyčlenili sme jednotlivé fázy dôležité pri strategickom plánovaní a tvorbe rozvojového zámeru a zaoberali sme sa aj strategickými analýzami vonkajšieho a vnútorného prostredia so zameraním na výber analýz z pohľadu popisu prostredia v ktorom škola existuje (analýza nepriamych vplyvov vonkajšieho prostredia – makrookolie, analýza priamych vplyvov vonkajšieho prostredia – mikrookolie, analýza vnútorných zdrojov a schopností školy, komplexná analýza pre vymedzenie strategickú pozíciu školy). Spracovanie uvedených teoretických východísk prezentujeme v prvých troch kapitolách práce. Kľúčové postavenie medzi nimi, vzhľadom na naplnenie cieľa našej bakalárskej práce, má tretia kapitola, v ktorej zdôvodňujeme potrebu vytvárania výstupu plánovania vo forme dokumentu a uvádzame model štruktúry rozvojového plánu školy.

V druhom kroku sme na báze aplikácie spracovaných teoretických východísk vypracovali konkrétny návrh strategického (rozvojového) plánu školy a to Základnej umeleckej školy Mojmirovce. Vytvorený návrh je prezentovaný v štvrtej kapitole práce. Návrh obsahuje realizačné resumé, charakteristiku školy a jej produktov vo forme vzdelávacích služieb, charakteristiku trhu a zákazníkov, popis konkurencie, dodávateľov, ovplyvňovateľov a vymedzenia dôležitých zdrojov školy. Súčasťou plánu je model organizačnej štruktúry a personálne zabezpečenie školy. Po vypracovaní strategických analýz sme pristúpili k záverečnej analýze SWOT, výsledky ktorej nám poslúžili ako podklad pre návrh voľby stratégie rozvojového plánu v podmienkach Základnej umeleckej školy v Mojmirovciach. Návrh postupu dosiahnutia realizácie strategického cieľa tvorí záver praktickej časti práce.

Bakalárska práca môže slúžiť pre adeptov a funkčných riaditeľov ako praktická príručka pri tvorbe koncepčného zámeru rozvoja školy ale i ako pomôcka a zdroj prípravy pre uchádzačov na výberové konanie na post riaditeľa základnej umeleckej školy s možnosťou rozšíriť prácu o rozpracovanie problematiky implementácie, monitoringu a evalvácie.

## **Použitá literatura**

ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULERŤ, O. *Management*. 1. vyd. Brno : Computer Press, a. s., 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.

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

CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Strategické řízení školy*. 1. vyd. Olomouc : UP, Filozofická fakulta, 2010. 95 s. ISBN 978-80-244-2594-8.

CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Struktura rozvojového plánu*. Pracovní materiál. Olomouc : UP, Filozofická fakulta, 2009. ISBN neuvedené.

DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.

CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2006. 204 s. ISBN 80-247-1389-6.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

MAJTÁN, M. a kol. *Manažment*. 4. vyd. Bratislava : Sprint, 2008. 432 s. ISBN 978-80-89085-72-9.

SEDLÁKOVÁ, S. *Strategický manažment vo verejnej správe*. 1. vyd. Košice : Univerzita Pavla Jozefa Šafárika, 2009. 96 s. ISBN 978-80-7097-738-5.

VEBER, J. a kol. *Management*. 2. vyd. Praha : Management Press, 2009. 734 s. ISBN 80-7169-422-3.

## Zoznam obrázkov

Obr. 1	Miesto stratégie v plánovaní dlhodobého rozvoja .....	11
Obr. 2	Elementy strategického myslenia .....	12
Obr. 3	Jednoduchý model strategického riadenia .....	12
Obr. 4	Cyklus krokov strategického riadenia.....	13
Obr. 5	Proces strategického riadenia.....	13
Obr. 6	Strategický cyklus aplikovaný na školu.....	14
Obr. 7	Proces strategického plánovania .....	15
Obr. 8	Proces strategického plánovania školy .....	16
Obr. 9	Ansoffova matica (produkt - trh) .....	25
Obr. 10	Organizačná štruktúra ZUŠ Mojmirovce.....	41
Obr. 11	Mapa súčasných a budúcich prevádzok ZUŠ Mojmirovce.....	42
Obr. 12	Matica BCG .....	43
Obr. 13	Analýza vnútorných zdrojov organizácie .....	44
Obr. 14	Analýza konkurencie – Porterov model piatich konkurenčných síl .....	45
Obr. 15	Analýza vonkajších zdrojov (makrookolie školy) – Analýza PEST .....	46
Obr. 16	Záverečná analýza – Analýza SWOT .....	47

## Zoznam tabuliek

Tab. 1	Prehľad strategických analýz .....	20
Tab. 2	Prehľad najčastejšie používaných stratégií .....	24
Tab. 3	Finančné aspekty prevádzky ZUŠ Mojmirovce.....	31
Tab. 4	Trojstupňová číselná stupnica.....	42