

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

Základní umělecké školství a jeho místo v regionu

Bakalářská diplomová práce

Lukáš Krejsa

Vedoucí práce: PhDr. Lucie Smékalová, Ph.D.

Olomouc 2014

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval samostatně a uvedl v ní veškerou literaturu a zdroje, které jsem použil.

V Olomouci dne 17.3.2014

podpis

Poděkování

Děkuji vedoucí práce PhDr. Lucii Smékalové, Ph.D. za odborné rady a cenné připomínky, kterými přispěla k vypracování této bakalářské práce.

Obsah

| | |
|--|-----------|
| Úvod | 5 |
| 1 Základní umělecké školství | 7 |
| 1.1 Historie uměleckého školství v regionu Vyškovska | 9 |
| 1.2 Současná struktura ZUŠ v regionu Vyškovska | 11 |
| 1.3 Legislativní podmínky výuky a rozhodovací pravomoc v ZUŠ..... | 13 |
| 2 Strategické řízení | 16 |
| 2.1 Možnosti využití strategické analýzy v prostředí uměleckého školství | 19 |
| 2.1.1 Makroprostředí organizace..... | 19 |
| 2.1.2 Mikroprostředí organizace | 22 |
| 2.2 Konkurenční strategie | 23 |
| 2.3 Porterův model pěti konkurenčních sil a jeho aplikace do školství | 23 |
| 2.4 Kotlerovo pojetí konkurence | 24 |
| 3 Základní umělecké školy a jednotlivé analýzy | 27 |
| 3.1 PEST analýza | 27 |
| 3.2 Analýza konkurence..... | 32 |
| 3.3 SWOT analýzy jednotlivých ZUŠ..... | 40 |
| Závěr | 50 |
| Literatura a zdroje | 52 |
| Seznam tabulek | 54 |
| Seznam příloh | 55 |
| Přílohy | |

Úvod

Hudební vzdělávání má v naší zemi dlouholetou tradici. Základní umělecké vzdělávání je nedílnou součástí českého školství již od nepaměti a má neodmyslitelný význam ve formování osobnosti člověka, jeho estetického cítění, hodnot a dodržování uměleckých tradic.

Od počátků, kdy bylo umělecké vzdělávání součástí činnosti hudebních spolků, až po vznik lidových škol umění, se význam českého uměleckého školství postupně začleňoval do podvědomí společnosti a získával stále větší podporu veřejnosti. V té době bylo školství direktivně řízeno státní mocí. Jakákoli diferenciaci jednotlivých škol, jejich forem a metod výuky, nebyla z důvodu jednotných osnov a přístupů ke vzdělávání přípustná. Nebyly zde tudíž žádné známky ani předpoklady k odlišení nabídky uměleckého vzdělávání a pojem konkurence se v této oblasti prakticky nevyskytoval.

Zvrat nastává až v roce 2001, kdy v rámci reformy českého školství dochází k decentralizaci školského systému, tedy i základního uměleckého vzdělávání. Školy získávají právní subjektivitu a v některých oblastech i částečnou autonomii. Dalším stádiem, důležitým pro rozvoj základních uměleckých škol, bylo zavedení tzv. kurikulární reformy, díky které umělecké školy získaly možnost se v rámci tvorby vlastního školního vzdělávacího programu odlišit. Díky těmto možnostem v současnosti školy analyzují vlivy makro i mikroprostředí organizace, identifikují své silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, a na jejich základě zpracovávají své strategické záměry a cíle.

Tématem této bakalářské práce je základní umělecké školství a jeho význam v regionu Vyškovska. Jejím cílem je pak popsat a analyzovat konkurenční prostředí základních uměleckých škol v regionu. Umělecké vzdělávání má ve Vyškovském regionu dlouholetou a nezastupitelnou tradici. I přes nezbytnou spolupráci uměleckých škol, se každá škola postupně separuje, získává nové poznatky, vytváří nové strategie. Podstatnou součástí práce manažerů škol je proto nejen řízení dané organizace z pohledu výchovně vzdělávacího procesu, ale především předvídání a reakce na vlivy okolního konkurenčního prostředí.

V teoretické části práce se budu zabývat historií uměleckého školství jako celku i jednotlivých základních uměleckých škol v regionu Vyškovska, jejich charakteristikou a strukturou v souladu s rámcovým vzdělávacím programem a legislativní úpravou.

Součástí teorie pak bude pohled na význam managementu v rámci strategického řízení, popis a možnosti využití jednotlivých strategických analýz se zaměřením na analýzy konkurenčního prostředí.

Praktická část bude dále obsahovat vybrané analýzy vnějšího i vnitřního prostředí, využitelné ke získání informací pro management základních uměleckých škol. Výsledky analýz budou zpracovány a vyhodnoceny a poskytnou všeobecný přehled o postavení jednotlivých škol v konkurenčním prostředí regionálního uměleckého vzdělávání.

Přínos této práce tkví v obecném zmapování konkurenčního prostředí, definování možností a schopností uměleckých škol se v tomto prostředí orientovat. Získání teoretických poznatků o způsobech sledování konkurence a praktických možnostech vyhodnocení potřebných analytických dat, by v současné době školských reforem mělo být významným prvkem manažerské práce.

1 Základní umělecké školství

Hudební či jiné umělecké vzdělání má v českých zemích mnohaletou tradici a jejich počátky se datují již od 17. století. První formy výuky se objevují v církevních školách, hudebních spolcích, později městských hudebních školách, v šedesátých letech 20. století výuka probíhala v lidových školách umění. V současné době umělecké vzdělávání poskytují základní umělecké školy.

Základní umělecké školy patří do soustavy škol, kterou tvoří školy a školská zařízení podle školského zákona č.561/2004 Sb., a jsou součástí systému uměleckého vzdělávání v České republice. Dle údajů Českého statistického úřadu, je v současnosti v České republice přes 486 základních uměleckých škol, které navštěvuje více jak 240 tisíc žáků.

„Základní umělecké vzdělávání poskytuje základy vzdělání v jednotlivých uměleckých oborech - hudebním, tanečním, výtvarném a literárně-dramatickém.“ (RVP ZUV, 2010 s.11) Záměrem uměleckého vzdělávání není poskytovat stupeň vzdělání, ale umožňovat základní vzdělání v uměleckých oborech. Ty jsou potom východiskem pro další vzdělávání na středních nebo vyšších odborných uměleckých školách, či na školách s pedagogickým zaměřením. *„ Základní umělecké vzdělávání se člení podle § 109 zákona č. 561/2004 Sb. na přípravné studium, základní studium I. a II. stupně, studium s rozšířeným počtem vyučovacích hodin a studium pro dospělé. (RVP ZUV, 2010 s. 11)*

Vzdělávání v přípravném studiu je vedeno hravou formou poznávání a seznamování se s uměleckým prostředím. Žáci získávají elementární návyky a dovednosti, které dále rozvíjejí na prvním stupni základního studia. *„Přípravné studium ke vzdělávání v základním studiu I. stupně má nejvýše 2 ročníky. Je určeno pro žáky od 5 let věku.“ (vyhláška č.71/2005)*

I. stupeň základního studia má 7 ročníků a je určen žákům od 7 let věku. Zde žáci zdokonalují své individuální dispozice, cíleně se připravují na neprofesionální umělecké aktivity, ale i další studium na středních uměleckých školách.

II. stupeň základního studia rozšiřuje spektrum dovedností, postojů a hodnot a je inspirativní pro další rozvoj a studium. Důraz je kladen na praktické uplatnění získaných dovedností. (RVP ZUV, 2010, s.11) Studium na II. stupni je čtyřleté.

„Studium s rozšířeným počtem vyučovacích hodin je určeno pro žáky základního studia I. a II. stupně, kteří prokáží mimořádné nadání a vynikající výsledky vzdělávání.“ (vyhláška č.71/2005)

Studium pro dospělé umožňuje zájemcům další vzdělávání v uměleckých oborech v metodicky a personálně kvalifikovaném prostředí. Studium má nejvýše 4 ročníky a jeho délka je dána individuálními schopnostmi a věkem žáka.

Základní umělecké školy mají ve formování dětí i dospělých zásadní roli. Ovlivňují jejich osobnost po stránce projevu muzikálního, výtvarného a pohybového. Pod vedením kvalifikovaných pedagogů rozvíjejí jejich nadání a praktické dovednosti, učí je citlivě vnímat okolní svět, tříbit smysl pro krásno a osobitým způsobem vyjadřovat svůj vztah k lidem a okolí. Charakteristiky jednotlivých oborů jsou formulovány v Rámcových vzdělávacích programech, které jsou ve školském systému spolu s Národním programem vzdělávání, základním kurikulárním dokumentem na státní úrovni. Co si však pod názvem kurikulum či kurikulární dokument představit? „Autorkou u nás snad nejcitovanější definice kurikula je Walterová (1994), podle níž kurikulum zahrnuje komplex problémů vztahujících se k řešení otázek: Proč vzdělávat? Koho vzdělávat? Co vyučovat? Kdy vzdělávat? Jak vzdělávat? Za jakých podmínek vzdělávat?“ (Prášilová, 2006,s.167)

*„**Hudební obor** v základním uměleckém vzdělávání umožňuje žákovi prostřednictvím soustavného vzdělávání, aktivní a poučené interpretace, vlastní tvorby, poznávání hudební kultury a osvojením si základních teoretických znalostí využívat hudbu jako prostředek vzájemné komunikace i osobního uměleckého sdělení.“* (RVP ZUV, 2010, s.16) **Výtvarný obor** podle Rámcového vzdělávacího programu pro základní umělecké vzdělávání (2010, s. 37) umožňuje žákovi prostřednictvím výtvarné činnosti využívat výtvarného jazyka jako uměleckého komunikačního prostředku, který rozvíjí výtvarné dispozice žáků – vnímání, myšlení, představivost, estetické cítění a další schopnosti, což se promítá do utváření osobnosti žáka. **Taneční obor** v základním uměleckém vzdělávání podle uvedené charakteristiky (*tamtéž*, s. 42) „umožňuje prostřednictvím pohybových

a tanečních aktivit komplexně a systematicky rozvíjet jedince po stránce tělesné a duševní.“

Úkolem Základních uměleckých škol však není jen předání praktických a teoretických dovedností, ale také předání **klíčových kompetencí pro další rozvoj jedince**. Tyto kompetence nejsou formulovány pro každý obor zvlášť, ale jsou pro všechny umělecké obory společné a jejich utváření a rozvíjení je celoživotním procesem. Klíčové kompetence Rámcový vzdělávací program pojímá takto: *„Klíčové kompetence definované pro základní umělecké vzdělávání jsou kompetence specifické a představují souhrn vědomostí, dovedností a postojů důležitých pro rozvoj žáka po stránce umělecké a pro jeho budoucí uplatnění v praktickém i profesním životě. Utváření těchto specifických klíčových kompetencí je zaměřeno především na rozvoj schopností žáků tvořit, vnímat a interpretovat umělecké dílo.“* (RVP ZUV,2010 s.14) Rozdíl mezi kompetencemi a klíčovými kompetencemi pak vysvětlují Veteška a Tureckiová (2008, s.63). *„Kompetence jsou definovány jako kombinace znalostí, dovedností a postojů odpovídajících určitému kontextu. Klíčovými kompetencemi jsou ty, jež všichni potřebují ke svému osobnímu naplnění a rozvoji, aktivnímu občanství, sociálnímu začlenění a pro pracovní život.“*

Budoucnost uměleckého školství spočívá v zachování a dalším rozvoji dosažené úrovně vzdělávání a výchovy ve všech uměleckých oborech. Hlavní myšlenkou výchovy žáků v uměleckých oborech je, aby absolventi těchto škol respektovali kulturní a umělecké tradice, orientovali se v nových směrech a byli uznávanými a všestrannými nositeli kultury.

1.1 Historie uměleckého školství v regionu Vyškovska

První dochovaná zmínka o Vyškově pochází již z roku 1131, kdy se zdejší obec postupně rozrůstala v město. Již v této době zde nalezneme prvotní snahy o hudební vzdělávání. Jelikož byl Vyškov spravován olomouckým biskupstvím, byla zde patrná i snaha o rozvoj hudebního a kulturního života. *„Hudba byla provozována jak na zámku, tak v kostele, klášteře, či ve škole a též na ochozu radniční věže.“* (Bulletin ZUŠ Vyškov,2009) Výuka hudby byla až do 19. století podřízena církevním zájmům. *„Teprve postupně se starí kantoři vymaňovali z této služebnosti a začali pěstovat také hudbu světskou, zejména lidovou píseň.“* (Štědroň a kolektiv, 1968 s.6)

„Vyškovsko chápeme jako širší region z doby první republiky, kdy se dělil až do osvobození (1945) na tři soudní okresy Vyškov, Slavkov, Bučovice.“ (Štědroň, 1968, s.7) Region Vyškovsko se nachází v Jihomoravském kraji a je rozdělen do pěti mikroregionů, které jsou dnes složeny celkem ze 42 obcí. Hlavními městy v regionu jsou kromě Vyškova také města Rousínov, Slavkov, Bučovice a Ivanovice na Hané.

První pokusy o založení hudební školy v regionu se objevují již v roce 1934, u příležitosti 70. výročí založení spolku Haná ve Vyškově. Tehdy Dr. Bohumír Štědroň uvedl ve Vyškovských novinách článek, ve kterém se mimo jiné zmiňuje o nutnosti zřídit ve Vyškově hudební a pěveckou školu. (*Bulletin ZUŠ Vyškov, 2009, s.5*) O pět let později, tedy v roce 1939 byl po poradě vyškovských činitelů zřízen organizační výbor a jako zakladatelka Městské hudební školy ve Vyškově ustanovena v prvním čtení Městská rada. *„Ta ovšem z obavy před novým finančním zatížením návrh neschválila v plném znění a připsala ze dne 17.července 1939 přípravnému výboru nové školy oznámila své stanovisko. V důsledku tohoto usnesení zůstala škola bez zakladatele a vydržovatele, tedy bez právní základny, tehdy platnými normami předepsané.“ (tamtéž, s.5)* I přes tato fakta nové kuratorium činnost školy zahájilo. Jelikož však nemělo právní subjektivitu, musela se zakladatelem a vydržovatelem školy stát jiná právnická, respektive fyzická osoba. Tou se stal v roce 1940 hlavní iniciátor založení školy, Čtenářsko-pěvecké sdružení Haná ve Vyškově. Škola poté přijala název Městská hudební škola Hané ve Vyškově. Veškeré snahy o rozvoj hudebního školství v regionu pak ztroskotaly 31. prosince 1940, kdy bylo z důvodu nástupu nacismu, Kuratorium rozpuštěno.

Další kapitola uměleckého školství na Vyškovsku začíná v padesátých letech 20. století, kdy se nejen ve Vyškově, ale i v dalších městech regionu, zakládají první hudební školy. Na těch se již nevyučuje pouze zpěvu a hře na hudební nástroje, ale výuka se postupně rozšiřuje o další obory – taneční, výtvarný a literárně-dramatický. I přes vzájemnou spolupráci všech hudebních škol tak vznikají prvotní náznaky konkurenčního prostředí v rámci uměleckého vzdělávání v regionu. Od roku 1960 jsou pak tyto školy již zřizovány pod názvem Lidová škola umění. *„Rozvoj kultury ve společnosti vyžaduje i bohaté rozvinutí osobních vloh, schopností a nadání každého jednotlivce. Tomu účelu slouží lidové školy umění, které přispívají k rozkvetu lidové umělecké tvořivosti a pomáhají zvyšovat výchovný vliv umění.“ (zákon č.186/1960 §22/1)* První takovou „úplnou školou“, kde se vyučovalo všem oborům, byla od 1. září 1961 Lidová škola umění ve Vyškově.

1.2 Současná struktura ZUŠ v regionu Vyškovska

V této kapitole se krátce seznámíme s historií a současnou strukturou uměleckého školství v regionu Vyškovska, kterou tvoří pět základních uměleckých škol, ZUŠ Vyškov, ZUŠ Bučovice, ZUŠ Františka France Slavkov u Brna, ZUŠ Ivanovice na Hané, ZUŠ Františka Sušila Rousínov. Tyto školy mají v rámci základního uměleckého vzdělávání nezastupitelnou úlohu a jsou významnými kulturními institucemi v regionu.

Základní umělecká škola Vyškov

Historie školy sahá až do roku 1939, kdy svou činnost zahájila pod názvem Hudební škola ve Vyškově. Po zrušení školy v době druhé světové války svou činnost opět zahájila 15.11. 1945 jako Městská hudební škola ve Vyškově. „*Od 1.9.1964 byla škola dle nového školského zákona přejmenována na Lidovou školu umění a od 1.9.1963 působila jako první plnooborová LŠU na okrese. V šedesátých letech se začalo vyučovat v pobočkách v Ivanovicích na Hané a Rousínově. Z obou těchto poboček se časem staly samostatné LŠU.*“ (ZUŠ Vyškov) V roce 1990 je škola přejmenována na Základní uměleckou školu a od roku 2000 získává právní subjektivitu. V současné době je jejím zřizovatelem Krajský úřad Jihomoravského kraje v Brně.

Základní umělecká škola Bučovice

„*Historie ústavního hudebního školství v Bučovicích začala v roce 1950, kdy byl založen Městský hudební ústav. V následujícím školním roce 1951/1952 byl ústav z rozhodnutí ministerstva školství přejmenován na městskou hudební školu.*“ (Michalčík, 2012, s.204) V dalších letech se škola rozrostla o další dvě pobočky v Nových Hvězdlicích a Brankovicích a v roce 1961 změnila název na Lidová škola umění v Bučovicích. V období let šedesátých, sedmdesátých a osmdesátých se škola zvětšovala o počet nabízených oborů a rozšiřovala o výuku dalších nástrojů. Postupně se tak stávala stále významnějším výukovým a kulturním činitelem. (Michalčík, 2012, s. 206) ZUŠ Bučovice je příspěvkovou organizací, kterou zřizuje město Bučovice.

Základní umělecká škola Františka France Slavkov u Brna

Historie této hudební školy se datuje od 1. února 1956, kdy byla její činnost zahájena. Ta navázala na původní soukromou hudební školu Františka France založenou v roce 1922. Školská reforma v roce 1961 byla jako v ostatních školách zlomová, vznikla tak lidová škola umění a rozšířila okruh nabízených oborů na čtyři, hudební, taneční, výtvarný a literárně-dramatický. Po změně názvu na základní uměleckou školu v roce 1990 se o tři roky později stává příspěvkovou organizací a získává právní subjektivitu. Jejím zřizovatelem je město Slavkov u Brna. *„V roce 2001 na podnět slavkovských hudebníků zastoupených PhDr. Jiřím Majerem propůjčilo Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR škole čestný název Základní umělecká škola Františka France. Jméno této nejvýznamnější slavkovské hudební osobnosti 20. století jsme tak zachovali pro další generace.“* (ZUŠ Slavkov) V současnosti má ZUŠ Slavkov kromě kmenové školy, další čtyři místa – detašovaná pracoviště, v nichž poskytuje vzdělávání a to v Kobeřicích, Otnicích, Křenovicích a Vážanech nad Litavou.

Základní umělecká škola Františka Sušila Rousínov

Začátky této školy byly skromné a předcházelo jim mnohaleté úsilí, díky jemuž se podařilo 1. září 1951 otevření školy zrealizovat. Do roku 1954 se škola rozrostla o oddělení dechových a lidových nástrojů a počet žáků se v roce 1962, kdy se škola stala lidovou školou umění, pohyboval kolem stovky. *„V sedmdesátých letech došlo ke stabilizaci učitelského sboru a škola se stává známá a respektovaná instituce v rámci regionu. Od roku 1990 se škola prezentuje pod názvem Základní umělecká škola.“* (ZUŠ Rousínov). V současnosti škola nabízí výuku ve třech oborech – hudebním, tanečním a výtvarném a její kapacita je 285 žáků.

Základní umělecká škola Ivanovice na Hané

„Hudební škola v Ivanovicích na Hané vznikla ve školním roce 1950/51 jako pobočka vyškovské hudební školy. Do té doby byly děti odkázány výhradně na soukromé

vyučování. Založení hudební školy byl významný krok, tolik potřebný k rozvoji hudebnosti dětí v Ivanovicích na Hané a blízkém okolí. Vychovala se zde celá řada hudebníků, působících v amatérských i profesionálních souborech, nebo také jen pěstující hudbu pro své potěšení.“ (Polišenský, *Historie ZUŠ*, 1991) Až do roku 1954 se na škole vyučovalo pouze hře na klavír a housle, výuka byla poté rozšířena o dechové a rytmické oddělení a v roce 1959 se hudební škola stala zcela samostatnou. Stejně jako v ostatních hudebních školách nejen v regionu, dochází v roce 1960 ke změně koncepce hudebního školství a z hudební školy se stává lidová škola umění. Velký rozvoj škola zažívá na začátku osmdesátých let, kdy dochází k nárůstu počtu žáků. Do roku 1981 tak na poptávku škola reaguje otevřením všech čtyř oborů - hudebního tanečního, výtvarného a literárně dramatického a zřizuje detašovanou třídu ve Švábenicích. „Od 1. září 1999 získává ZUŠ právní subjektivitu, vychází vstříc požadavkům rodičů a obecních úřadů v dalších spádových obcích a zřizuje v nich odloučená pracoviště. Tak jsou postupně zřízena další pracoviště v Hošticích-Herolticích, Moravských Málkovicích, Vyškově, Orlovicích, Medlovicích, Chvalkovicích na Hané a Drysicích a v nich zajištěna výuka hudebního oboru především pro nejmladší žáky.“ (ZUŠ Ivanovice na Hané) Zřizovatelem školy je město Ivanovice na Hané, a v současnosti se na škole ve třech oborech vyučuje téměř 540 žáků.

1.3 Legislativní podmínky výuky a rozhodovací pravomoc v ZUŠ

Školský zákon (§1 zák.č. 561/2004 Sb.) „upravuje předškolní, základní, střední, vyšší odborné a některé jiné vzdělávání, výchovu a školské služby ve školách a školských zařízeních zapsaných ve školském rejstříku, stanoví podmínky, za kterých se vzdělávání a výchova uskutečňuje, vymezuje práva a povinnosti fyzických a právnických osob při vzdělávání a stanoví působnost orgánů vykonávajících státní správu a samosprávu ve školství.“ Specifické oblasti v uměleckých školách jako je organizace vzdělávání, přijímání uchazečů, hodnocení žáků či úplaty za vzdělávání, jsou pak definovány vyhláškou č. 71/2005 o základním uměleckém vzdělávání. Pracovní-právní vztahy pedagogických pracovníků škol a školských zařízení dále upravuje zákon č.563/2005 Sb. o pedagogických pracovnících.

Na rozhodování o právech a povinnostech fyzických a právnických osob v oblasti státní správy podle školského zákona se vztahuje správní řád (§183 odst.1 školského zákona). Správní řád upravuje postup orgánů moci výkonné, orgánů územních samosprávných celků, právnických a fyzických osob pokud vykonávají působnost v oblasti veřejné správy, upravuje tedy postup správních orgánů. Správním orgánem ve školském zařízení zřizovaném státem, krajem, nebo obcí je ředitel školy. Ten má, dle §165 odst.2 školského zákona, pravomoc rozhodovat o právech a povinnostech v oblasti státní správy například v následujících oblastech:

- Přijetí žáka k základnímu vzdělávání.
- Přeřazení žáka do vyššího ročníku.
- Povolení a zrušení individuálního vzdělávacího plánu.
- Povolení přestupu, změně oboru vzdělávání a přerušení vzdělávání.
- Snížení nebo prominutí úplaty za vzdělávání.
- Převedení žáka do jiného vzdělávacího programu.

Hlavní náplní ředitele školské organizace však není jen rozhodování v oblasti státní správy a vydávání rozhodnutí. Druhou oblastí, která je projevem řízení a spadá do rozhodovacích pravomocí ředitele školy, je řízení instituce, vydávání interních předpisů, příkazy zaměstnancům k určité činnosti, pokyny k určitým postupům v rámci organizace. *Jak uvádí JUDr. Gadasová (2007,s.59), „ředitel školy v těchto případech rozhoduje o všech záležitostech, které se týkají poskytování vzdělávání, rozhoduje a také odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání, vytváří podmínky pro výkon inspekční činnosti České školní inspekce a přijímá následná opatření, vytváří podmínky pro další vzdělávání pedagogických pracovníků..“*

Ředitel základní umělecké školy rozhoduje tedy ve věcech personálních, vzdělávacích, ekonomických, hospodářských a dalších. Všechny uvedené okruhy rozhodovací pravomoci jsou však součástí celku, který danou organizaci dokáže odlišit, ochránit a určit správný směr vývoje, a to strategického řízení. *„Strategické řízení určité oblasti probíhá jako kontinuální proces složený z řady činností (plánování, organizování,*

vlastní rozhodování, komunikování, motivování a kontrola) s cílem dosažení jistých výhod..“ (Horáková, 2003, s.12) Strategický řídicí proces obsahuje soubory činností, které jsou nezbytné ke správné formulaci plánů organizace a k jejich realizaci, a měl by být součástí aktivit každé současné instituce. Odpovědí na otázku, k čemu je strategie?, se zabývá Drucker (2001, s.47). „Činnost každé organizace se řídí určitou teorií podnikání, to znamená určitým souborem premis týkajících se oboru jejího působení, jejích cílů, definování výsledků, jejích zákazníků, a také toho, čeho si tito zákazníci cení a za co platí. Strategie pak tuto teorii podnikání transformuje ve výkonnost.“

2 Strategické řízení

„Strategické řízení je proces tvorby a realizace rozvojových záměrů dlouhodobější povahy, které mají zásadní význam pro vývoj organizace, a jejichž uskutečněním získává organizace komparativní výhodu.“ (Veber a kol., 2002, s.383) I když je strategické řízení v odborné literatuře pojímáno odlišně, všechny jeho definice kladou důraz na naplňování strategických cílů organizace, které jsou podstatné pro zvyšování výkonnosti a konkurenceschopnosti. (Cimbálníková, 2012, s.8)

Každá organizace je v současnosti vědomě či nevědomě ohrožována. Na její prosperitu, postavení v oboru, zákazníky, zisky a další součásti ovlivňující chod školy, má vliv to, jak je management připraven reagovat na podněty z jejího prostředí. Význam managementu však může být pojímán z různých pohledů. Drucker (2001, s.43) vidí smysl managementu ve výsledcích. *„Management musí vycházet ze zamýšlených výsledků a musí zdroje instituce organizovat tak, aby bylo těchto výsledků dosaženo.“* Rozhodovací procesy vrcholového managementu zase Horáková (2003, s.16) spojuje se strategickým marketingem. Ten se podle ní snaží manažery připravit právě na změny v prostředí, rozpoznávat výrazné příležitosti a kritická rizika, ale i reagovat na změny prostředí dříve, než to udělá konkurence. *„Konkurenční výhoda a výsledky marketingové situační analýzy jsou klíčovými prvky pro volbu a formulování vhodných marketingových strategií.“ (Horáková, 2003, s.16)* Rozpoznáním prostředí a na jeho základě formulováním konkurenční strategie se ve svých teoriích zabývá i Porter (1994), který uvádí, že klíčovým aspektem prostředí, v němž firma působí jsou ta odvětví, v nichž vzájemně soutěží. *„Struktura odvětví má velký vliv na určování konkurenčních pravidel hry, stejně jako na stanovení strategií firmě potenciálně dostupných.“ (Porter, 1994, s.3)*

Nejde však jen o to, aby management znal minulý a současný stav v dané organizaci a jejím okolí, ale aby byl schopen předvídat budoucí vývoj a tak vytvářet předpoklady úspěšného strategického plánování. *„Strategická analýza okolního prostředí společnosti je nutná k tomu, abychom si byli vědomi jeho vlivů a abychom byli lépe informováni o situaci, ve které se naše společnost nachází.“ (Bělohlávek a spol., 2001, s.196)*

I přes vzájemnou spolupráci a provázanost některých činností uměleckých škol je patrná i soutěživost a hledání si vlastní diference od ostatních. I když je poslání

uměleckých škol zřejmě, strategické vize, cíle a prostředky k jejich dosažení mohou být v jednotlivých organizacích různorodé a orientované na odlišné segmenty systému vzdělávání.

Každá základní umělecká škola je v prostředí, ve kterém provozuje své aktivity, nějakým způsobem specifická. Aby ředitelé a vedoucí pracovníci tato specifika dokázali analyzovat a později na nich založit záměry a vize organizace, je podstatou samotná schopnost strategického myšlení. Jelikož byli a mnohdy ještě jsou na pozicích manažerů školských uměleckých zařízení ředitelé, kteří tyto instituce vedou již dlouhou řadu let, jejich organizace běží v rámci jakési udržitelnosti, veškeré inovace jsou pro ně neúčelné. Jak uvádí Šuleř (1997) „mnozí manažeři se zatím strategicky myslet nenaučili. Nadále se snaží řídit podniky stejně jako před rokem 1990, nařikají na „objektivní“ příčiny a „macešské“ chování státu, místo aby se snažili z měnících se podmínkách udělat svou konkurenční výhodu...“ Bělohávek a spol. (2001) vidí bariéry ve stanovení strategických cílů v silně zakořeněných hranicích myšlení – paradigmaty, které nejsou bez pomoci „zvenčí“ schopni manažeři překonat. Důsledky těchto bariér podle něj ovlivňuje několik faktorů.

- Dlouhý čas strávený na stejném pracovním místě – provozní slepota.
- Vyšší věk, který u někoho vede k postoji „do důchodu už to nějak vydržím“.
- Zkušenosti převážně z jedné, úzké oblasti specializace a tím i neschopnost vidět problémy či je bagatelizovat.
- Nedostatečný kontakt s okolním prostředím, zákazníky, kolegy, konkurencí,....

Většina ředitelů základních uměleckých škol v regionu Vyškovska však již svůj postoj k inovačním procesům ve školství zaujala a své záměry, cíle a strategie formuluje již na své nové podmínky a dále specifikuje ve svých kurikulárních dokumentech. Strategické myšlení se zkrátka stalo nedílnou součástí manažerské práce a vytváří rámec pro další strategické kroky včetně konkurenční strategie.

Vedení škol musí hledat nástroje, jak svou instituci ve složitých tržních podmínkách udržet. Strategické plánování je součástí strategického řízení a dává ředitelům či manažerům jedinečnou možnost, jak se vyrovnat s konkurencí a získat na trhu výhodnější pozici. „*O strategickém plánování hovoříme v rámci komplexního pohledu na rozvoj podniku ve spojení s rozhodujícími činnostmi a obecnými cíli.*“ (Horáková, 2003, s.14) V procesu strategického plánování je nejdůležitějším úkolem managementu definování strategických cílů a určení strategie celé organizace jehož výsledkem je plán. Cimbálníková (2012 s.24) jej charakterizuje jako „*základní dokument organizace, který popisuje smysl její existence (poslání), budoucí směřování (vizi) a dlouhodobé cíle (strategické) a cesty k jejich dosažení (strategie).*“

Jak již bylo řečeno, poslání uměleckých škol je totožné, i když je mnohdy patrná odlišnost jejich jednotlivých formulací. Hlavní poslání základních uměleckých škol je naplňováno v souladu s §109 zákona č.561/2004 Sb. – školský zákon. Jejich cílem je poskytovat základy vzdělávání v jednotlivých uměleckých oborech, připravovat žáky pro vzdělávání ve středních školách s uměleckým zaměřením a v konzervatořích, popřípadě na vysokých školách s uměleckým nebo pedagogickým zaměřením. (RVP ZUV, 2010, s.11) Budoucí směr vývoje jednotlivých uměleckých škol je většinou jasně definován ve školních vzdělávacích programech. Vize jsou však ve sledovaných školách v regionu rozdílné. Každá škola vychází ze svých základních hodnot, představ budoucího vývoje a zaměřuje se na různé segmenty, na které potom cílí své aktivity a tím se snaží odiferencovat za účelem zisku konkurenční výhody. Jejich strategie nebo rozvojové záměry potom vycházejí z příležitostí vnějšího prostředí, nebo díky využití silných stránek vnitřního prostředí organizace. (Cimbálníková, 2012, s.30) Záměry organizace by měly být dle Druckera (2002, s.36) stanoveny v těchto osmi rozhodujících oblastech.

- Marketing.
- Inovace.
- Lidské zdroje.
- Materiální zdroje.
- Finanční zdroje.
- Sociální odpovědnost.
- Produktivita.
- Požadavky na zisk.

Výchozím bodem pro stanovení cílů a určení strategie je analýza předchozího a současného vývoje organizace. „*Jejím cílem je identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na stanovení cílů a strategií.*“ (Cimbálníková, 2012, s.32)

2.1 Možnosti využití strategické analýzy v prostředí uměleckého školství

Podstatou strategické analýzy není jen odhalení dlouhodobých a současných trendů v uměleckém vzdělávání, vyvarování se minulých chyb a využití úspěchů. Jejím hlavním přínosem je poznání jak vnějšího prostředí, tak faktorů ovlivňujících organizaci v jejím oborovém prostředí, porovnání své pozice s konkurenčním prostředím uměleckých škol, využití vlastních zdrojů a následná schopnost na výsledky analýz reagovat.

Dle jejich využití v jednotlivých oblastech prostředí můžeme strategické analýzy rozdělit do několika skupin. Cimbálníková (2012, s. 33) člení tyto skupiny na :

- analýzy nepřímých vlivů vnějšího prostředí – makroprostředí,
- analýzy přímých vlivů vnějšího prostředí – mikroprostředí,
- analýzy vnitřních zdrojů a kompetencí organizace – interní prostředí,
- komplexní analýzy a vymezení strategické pozice organizace.

Kotler (2001) pojímá prostředí organizace jako marketingové – tržní prostředí, kde vedle konkurence působí ještě další síly. Marketingové prostředí dále dělí na tzv. operační prostředí a makroprostředí.

2.1.1 Makroprostředí organizace

Makroprostředí organizace tvoří její širší okolí. Existující elementy makroprostředí jsou však pro organizaci mimo dosah kontroly. Ovlivňují postavení i chování organizace, její úspěchy a neúspěchy, avšak nejsou organizací ovlivnitelné. Složky makroprostředí nejsou chápány shodně, ale každá organizace je vnímá na základě konkrétních okolností

a podmínek. Kotler (2000, s.147) potřeby a trendy v makroprostředí spojuje s uspokojováním potřeb. „Úspěšné firmy jsou v makroprostředí schopny rozpoznat neuspokojené potřeby a nadějně trendy a efektivně na ně reagovat.“ Každá firma či organizace by měla toto prostředí dokonale poznat, jeho trendy a jeho klady využít pro svůj další rozvoj. Horáková (2003, s.41) stejně jako Kotler (2001, s.151) činitele makroprostředí dělí na šest částí:

- Ekonomické činitele.
- Demografické prostředí.
- Politicko-legislativní prostředí.
- Kulturní a sociální podmínky.
- Technologické prostředí.
- Přírodní faktory.

„Tyto složky makroprostředí výrazným způsobem ovlivňují aktéry v operačním prostředí. Tržní aktéři musejí věnovat těsnou pozornost vývojovým trendům v makroprostředí a na tyto změny včas reagovat změnami marketingových strategií.“ (Kotler, 2001, s.32)

Stejně jako v různých společnostech a organizacích, tak i v základním uměleckém školství jsou faktory makroprostředí důležitým činitelem pro jejich činnost a další rozvoj. Proto je potřeba jejich druh, počet a intenzitu rozpoznat a analyzovat. Pro jejich identifikaci managementy škol mnohdy využívají tyto techniky a analýzy - Plánování scénářů a zřejmě nejpoužívanější PEST analýzu vnějšího prostředí.

„Plánování scénářů není typická metoda analýzy prostředí, ale lze ji využít k identifikaci trendů a vývoje prostředí. Jejím cílem je vytvoření několika divergentních příběhů a jejich charakteristik, které organizaci dají odpověď na otázku „*Co by bylo kdyby...?*“, tedy na předpověď budoucího vývoje a nejvýznamnějších faktorů, které budou ovlivňovat budoucnost. „*Umění tvorby scénářů spočívá v odhadnutí, které dosavadní trendy se budou prosazovat i nadále, které své působení ukončí a které nové se objeví.*“ (Cimbáliková, 2012, s.36)

Nevýhodou této techniky je rozhodování v prostředí nejistoty, protože rozhodnutí, které se týkají budoucích činností, musí být učiněna v současnosti, aniž by organizace měla informace o tom, jak bude vypadat a jak se bude chovat.

PEST analýza je nejvýznamnější analýzou vnějšího prostředí a vychází z poznání minulého vývoje, předvídání a analýzu budoucích vlivů v politické, ekonomické, sociální a technologické oblasti. Další alternativy PEST analýzy je některými autory uváděná SLEPT a PESTEL analýza, která je rozšířena ještě o vlivy ekologické a legislativní. „*PEST analýza poskytuje managementu širší, na okolní prostředí orientovanou perspektivu a futurističtější pohled na situaci organizace.*“ (Šuleř, 1995, s.33) Problematickým se však mnohdy stává vlastní určení, které z vlivů jsou pro organizaci a konkurenci klíčové a mají na ně největší dopad.

Politické faktory obsahují právní a politické prostředí a v základním uměleckém školství mají na organizace podstatný vliv. Jedná se zde především o legislativu - zákony, vyhlášky a další právní normy, podle kterých se umělecké školství řídí. Další složky politických faktorů mohou být např. politická stabilita, daňová politika, ochrana životního prostředí, podpora zahraničního obchodu a další. (Cimbálníková, 2012, s.35)

Ekonomické faktory jsou hlavní vlivy, které bezprostředně působí na plnění cílů organizace. V uměleckém školství jde především o dotace ze státního rozpočtu, cena a dostupnost energií, inflace, cenová politika, vývoj příjmů atd. Neméně podstatnými ekonomickými vlivy jsou nezaměstnanost, množství peněz v oběhu, výška HDP, úroková míra, které ovlivňují nákupní chování a kupní sílu spotřebitelů.

Sociální faktory skrývají pro organizace, které se zabývají vzděláváním, klíčovou složku údajů. Analýzou těchto faktorů organizace získávají informace o demografických trendech a vývoji, životním stylu a hodnotách, úrovni vzdělání a další. Demografický vývoj a struktura obyvatelstva, jejich potřeby a chování jsou údaje pro práci manažerů nezbytné. „*V demografickém prostředí zajímají manažery především lidé, kteří vytvářejí trhy.*“ (Kotler, 2001, s.151)

Technologické faktory jsou podle Bělohlávka, Košťana a Šuleře (2001,s.200) zastoupeny výší výdajů na výzkum, podporou vlády v oblasti výzkumu, novými objevy a vynálezy, rychlostí technologického vývoje, novými technologickými aktivitami a obecnou technologickou úrovní. Pro školské organizace typu základních uměleckých škol je potřebné, aby byly v oblasti inovací aktivní a činné a tím se vyhnuly potencionální zastaralosti a zaostání za ostatními konkurenty. (Solomon,2006, s.52)

2.1.2 Mikroprostředí organizace

Mikroprostředí – oborové či operační prostředí každé organizace tvoří její nejbližší okolí a sama organizace je jeho součástí. Mezi prvky mikroprostředí můžeme zařadit například zákazníky, dodavatele, distribuční prvky, veřejnost a v neposlední řadě konkurenci. I přes značnou ovlivnitelnost a kontrolovatelnost oborového prostředí je pro organizaci nezbytné jeho zahrnutí do strategických marketingových plánů. Abychom vlivy tohoto prostředí determinovali a vyhodnotili jejich působení na naši organizaci, můžeme využít některé z analýz mikroprostředí. Podle segmentu, který chceme v rámci oborového prostředí identifikovat, rozlišujeme možné analýzy na analýzu odvětví, konkurence, zákazníků, dodavatelů, stakeholders a můžeme využít i Porterův model pěti konkurenčních sil. Podrobnější charakteristiky a možnosti zpracování vybraných analýz mikroprostředí uvedu v dalších kapitolách.

Vnitřní prostředí organizace tvoří produkty a vnitřní zdroje, které zahrnují pracovníky, finanční prostředky, management, zařízení. Strategické možnosti organizace samé jsou dány jejími vnitřními a vnějšími zdroji a schopností realizovat dané záměry, na kterých kromě vlivu vnějších faktorů závisí její úspěšnost. (Cimbálníková, 2012, s.52) *„Při analýze organizačních zdrojů jsou zkoumány vnitřní organizační prvky mající význam pro dosažení budoucího úspěchu. Analýza by měla naznačit, jak by zdroje mohly být přeskupeny, aby se zlepšila dosažitelnost organizačních cílů.“ (Šuleř, 1995, s.33)*

K poznání vnitřního prostředí, respektive jeho zdrojů, můžeme využít například techniku 7S firmy McKinsey, která je založena na celistvosti vnímání a analýze všech faktorů ovlivňujících vnitřní prostředí organizace. V souladu s těmito faktory je pak důležité najít klíčové faktory organizace.

Faktory organizace modelu 7S podle Cimbálníkové (2012, s.63)

- Strategy. Strategie, vize a cíle organizace.
- Structure. Organizační struktura, delegování, týmová práce.
- Systems. Postupy, prostředky, systémy sloužící k řízení.
- Style. Styl vedení, manažerské práce.
- Staff. Lidské zdroje v organizaci.

- Skills. Schopnosti a kompetence uvnitř organizace.
- Shared. Sdílené hodnoty, ideje.

2.2 Konkurenční strategie

Poté co organizace díky analýzám vnějšího a vnitřního prostředí, posouzení silných a slabých stránek a dalších faktorů rozpozná a charakterizuje své postavení, je nutné vytvoření firemní strategie vůči konkurenci. Pro prostředí, ve kterém školské organizace působí, se neustále mění a usměrňuje jejich reakce, má vliv na ceny, distribuční cesty i na komunikaci se zákazníky, ovlivňuje výběr marketingových cílů a volbu strategií. Zákazníci – žáci školských zařízení mění životní styl, své potřeby, chování, konkurenční školy hledají nové technologické postupy a obohacují své nabídky vzdělávání. Aby byla škola schopna na tyto změny v konkurenčním prostředí reagovat, musí tyto konkurenční síly analyzovat, identifikovat potencionální konkurenty a rozpoznat jejich hrozby pro organizaci. Toho lze dosáhnout pouze vytvořením konkurenční strategie. „*Cílem konkurenční strategie pro organizace je nalezení takové pozice v odvětví, kde se může proti těmto vlivům nejlépe bránit nebo je ovlivňovat podle svého přání.*“ (Šuleř, 1995, s.63)

2.3 Porterův model pěti konkurenčních sil a jeho aplikace do školství

Tento typ analýzy je vhodný pro vyhodnocení strategických příležitostí a hrozeb konkurence. (Bělohlávek a spol. 2001, s.202) Porter určuje úroveň konkurence v odvětví v závislosti na pěti konkurenčních silách.

- Nově vstupující konkurenti.
- Soupeření stávajících konkurentů.
- Nebezpečí substitučních výrobků.
- Vliv odběratelů.
- Vliv dodavatelů.

Tyto síly umožňují pochopit a popsat podstatu konkurenčního prostředí uvnitř jednotlivého odvětví. Management organizace má potom základní informace pro rozhodování při tvorbě konkurenční strategie.

Stejně jako ve společnostech a organizacích vytvářejících zisk je i v základním uměleckém školství formulování konkurenční strategie nezbytnou součástí řídicího procesu. Z Porterova pohledu pěti konkurenčních sil má pro umělecké školství nejmenší význam vstup nových konkurentů. V současnosti, kdy se v rámci úsporných opatření některé školy ruší či slučují, není z pozice státu, respektive ministerstva školství, zájem zřizovat další instituce základního uměleckého vzdělávání. „...*důležitým zdrojem vstupních překážek je vládní politika. Vláda může limitovat, či dokonce uzavřít vstup do odvětví pomocí takových nástrojů, jako jsou udělování licencí....*“ (Porter, 1994, s. 13) Novým konkurentem se tak pro stávající školy mohou stát pouze soukromé umělecké školy. Ty však v době úbytku žáků ve školách a díky dalšímu demografickému vývoji, který má klesající tendenci, mají jen velmi malou šanci uspět v již zavedeném prostředí základního uměleckého vzdělávání.

Největší konkurenční vliv na základní umělecké školy v regionálním měřítku mají stávající konkurenti, tedy ostatní umělecké školy, a vliv odběratelů - žáků, rodičů, veřejnosti. Na tyto konkurenční síly v současnosti školy zaměřují své strategie a snahy o diferenciaci v globálních funkcích základního uměleckého vzdělávání. Zde je nutností a úkolem nejen managementu, ale všech, kteří se podílejí na chodu organizace, identifikovat možnosti a tržní příležitosti a na jejich základě vypracovat plány budoucího vývoje a strategie na udržení své výhody v konkurenčním prostředí. „*Je třeba položit důraz na dosažení způsobilostí odlišných od těch, které prezentují ostatní účastníci tržních operací. Odlišnou způsobilost lze chápat jako všechno, co dělá podnik bezkonkurenčně dobře, nebo alespoň lépe než soupeři...*“ (Horáková, 2003, s.30)

2.4 Kotlerovo pojetí konkurence

Podle Kotlera (2001, s.221) „*konkurenci můžeme zkoumat podle značek, odvětví, formy nebo rodu, případně se jí můžeme zabývat z hlediska odvětví a marketingu.*“ Pojetí konkurence Kotler rozděluje na **odvětvové a tržní**.

Odvětvové pojetí konkurence (*tamtéž, s.221*) charakterizuje počtem prodejců, stupněm diferenciací, bariérami, nákladovou strukturou, vertikální integrací a stupněm globalizace.

Počet prodejců a stupeň diferenciací je pro charakteristiku odvětví výchozím bodem. Pro organizace je podstatná informace, zda služby nebo výrobky v odvětví poskytuje jeden či více subjektů a jestli je tato nabídka jednotná nebo diferenciovaná. Kotler (2001) identifikoval čtyři typy odvětví.

Monopolie – produkt nabízí pouze jedna firma v určité oblasti.

Oligopolie – několik firem nabízí služby nebo výrobky, které mohou být diferenciované i standardizované.

Monopolistická konkurence – každý z mnoha konkurentů je schopen odlišit své nabídky.

Dokonalá konkurence – mnoho konkurentů nabízí stejné služby nebo výrobky.

Bariéry vstupu, mobility a výstupu se v různých odvětvích liší. „*Mezi hlavní vstupní bariéry patří vysoká kapitálová náročnost, patenty a licence, omezené zdroje, suroviny, distributoři.*“ (Kotler, 2001, s.223). Bariéry mobility zase firmám a organizacím brání v postupu na hodnotnější tržní segmenty a díky morálním závazkům vůči zákazníkům a zaměstnancům, či nedostatku alternativních možností se občas potýkají i s výstupními bariérami.

Nákladová struktura je důležitá v rámci hledání cest ke snížení nákladů. Každé odvětví a každá organizace je jejich strukturou specifická a je v zájmu každé z nich věnovat pozornost těm největším nákladům a jejich snižování.

Vertikální integrace směrem vzad nebo vpřed „*snižuje náklady a umožňuje větší kontrolu nad hodnotovým tokem. Kromě toho tyto společnosti mohou uplatňovat v různých oblastech různou cenovou politiku a dosahovat velkých zisků tak, kde jsou nejnižší daně.*“ (Kotler, 2001, s.224)

Stupeň globalizace určuje význam odvětví. Některé organizace působí v odvětví pouze lokálně, jiné společnosti dosahují vysoké efektivnosti díky pozici v globálních odvětvích a schopnostem konkurence v celosvětovém měřítku.

Tržní pojetí konkurence podle Kotlera (2001) spočívá v zaměření se na firmy, které uspokojují stejnou potřebu a tak identifikovat potencionální konkurenty. Analýzou konkurentů zjistíme jejich **strategie, cíle, silné a slabé stránky**.

Strategické skupiny používají na stejném trhu a odvětví obdobné **strategie**, které musí firmy u konkurence neustále sledovat a vyhodnocovat jejich vliv na naši organizaci. Kotler (2001, s.225) rozděluje tato odvětví do čtyř strategických skupin A,B,C,D, kde hlavními hledisky pro toto rozdělení jsou jakost produkce a vertikální integrace.

Sledování **cílů** u konkurence je nezbytnou součástí konkurenční strategie. Jakmile jsou identifikováni přímí konkurenti a jejich strategie, je nutné zjistit, čeho a jakým způsobem chtějí konkurenti na trhu dosáhnout, jaké mají cíle. „*Cíle firem jsou určovány mnoha faktory, jako je velikost firmy, její historie, současná finanční situace a úroveň managementu.*“ (tamtéž, s.226)

Jestli organizace dokáže docílit stanovených strategií a dosáhnout vytčených cílů, závisí na jejích schopnostech a zdrojích. Pokud chceme odhalit její **silné a slabé stránky**, musíme nejprve vyhodnotit její přednosti a nedostatky. Kotler (2001, s. 227) v rámci konkurenční strategické analýzy sleduje tyto proměnné:

- Podíl na trhu: podíl konkurenta na cílových trzích.
- Podíl na povědomí: podíl konkurenta v povědomí zákazníků.
- Podíl na oblibě: podíl konkurenta v rámci oblíbenosti u zákazníků.

3 Základní umělecké školy a jednotlivé analýzy

V teoretické části jsem dle cíle práce popsal a identifikoval historii, právní ukotvení a konkurenční prostředí základních uměleckých škol v regionu Vyškovska. Popsal jsem podstatu strategického řízení a uvedl možnosti využití strategických analýz v návaznosti na jednotlivá prostředí organizace. Cílem této práce však jsou, kromě popisu, i analýzy potřebné pro další rozvoj a vyhodnocení konkurenčního prostředí základních uměleckých škol v regionu Vyškovska. K jeho naplnění proto v analytické části práce uvedu vybrané techniky pro analýzu vnějšího a vnitřního prostředí, PEST analýzu, analýzu konkurence a SWOT analýzu jednotlivých základních uměleckých škol v regionu.

Jelikož podstatou této práce je analyzování konkurenčních faktorů a konkurentů, informace pro účely zpracování těchto dat, byly získávány velmi obtížně a pouze z veřejně dostupných informačních systémů a se souhlasem ředitelů jednotlivých uměleckých škol. K dílčím analýzám vnějšího a vnitřního prostředí využiji informace ze všech základních uměleckých škol získané rozhovory s řediteli a zaměstnanci jednotlivých organizací, informace od zřizovatelů a veřejnosti, analýzou volně dostupných dokumentů škol jako jsou webové stránky škol, školní vzdělávací programy, inspekční zprávy dostupné z portálu ČŠI, informace z dokumentů zřizovatelů škol.

3.1 PEST analýza

Politické a právní faktory

Zákony, vyhlášky a další právní předpisy striktně vymezují právní rámec fungování základního uměleckého školství. Ústředním orgánem pro školská zařízení je Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. Hlavním pramenem právní úpravy je pro základní umělecké vzdělávání **zákon č. 561/2004 Sb. školský zákon**, který *„upravuje předškolní, základní, střední, vyšší odborné a některé jiné vzdělávání, výchovu a školské služby ve školách a školských zařízeních zapsaných ve školském rejstříku, stanoví podmínky, za kterých se vzdělávání a výchova uskutečňuje, vymezuje práva a povinnosti fyzických a právnických osob při vzdělávání a stanoví působnost orgánů vykonávajících státní správu a samosprávu ve školství.“*

Na rozhodování o právech a povinnostech fyzických a právnických osob v oblasti státní správy se podle školského zákona vztahuje **zákon č. 500/2004 Sb. správní řád**. (§ 183, odst.1,školského zákona). Správní řád upravuje postup orgánů moci výkonné, orgánů územních samosprávných celků, právnických a fyzických osob, pokud vykonávají působnost v oblasti veřejné správy, upravuje tedy postup správních orgánů. Správním orgánem je ředitel „veřejné“ školy či „veřejného“ školského zařízení, a to na základě zmocnění. Ředitelé „veřejných“ škol a školských zařízení rozhodují dle § 165 odst. 2 školského zákona o právech a povinnostech v oblasti státní správy.

Ministerstvu školství, mládeže a tělovýchovy je jako kontrolní orgán, podle §174 zákona č.561/2004 Sb. podřízena Česká školní inspekce. Ta ve školách zapsaných ve školském rejstříku v rámci své inspekční činnosti podle §174, odst.2 školského zákona

- *Získává a analyzuje informace o vzdělávání dětí, žáků a studentů.*
- *Zjišťuje a hodnotí průběh, podmínky a výsledky vzdělávání.*
- *Zjišťuje a hodnotí naplnění školního vzdělávacího programu.*
- *Vykonává státní kontrolu dodržování právních předpisů.*
- *Vykonává veřejnoprávní kontrolu využívání finančních prostředků. (zákon č.561/2004,§174, odst.2)*

Zákon o pedagogických pracovnících č.563/2004 Sb. „*se vztahuje na pedagogické pracovníky škol a školských zařízení, které jsou zapsány do rejstříků škol a školských zařízení....., upravuje předpoklady pro výkon činnosti pedagogických pracovníků, jejich pracovní dobu, další vzdělávání a kariérní systém.*“ (§1, odst.1 a 2 zákona č.563/2004 Sb.)

Prováděcím předpisem pro základní umělecké vzdělávání je **vyhláška č. 71/2005 Sb. o základním uměleckém vzdělávání**. Ta charakterizuje funkce a jednotlivé stupně uměleckého vzdělávání, pravidla hodnocení, přijímání a ukončení vzdělávání, podmínky pro stanovení úplaty za vzdělávání apod.

Všechny tyto předpisy a právní normy mají v rámci vnějšího prostředí, a jeho politicko – právního členění, na funkci základní uměleckých škol primární vliv. Veškeré rozhodování a postupy na úseku uměleckého školství, je i přes jejich autonomii, direktivně řízeno politickými a legislativními faktory. Ty jsou potom pro všechny základní umělecké školy zřizované státem, krajem nebo obcí společné.

Ekonomické a finanční faktory

Ekonomické a finanční faktory jsou pro základní umělecké školy existenční a na jejich základě je ovlivňován i veškerý rozpočtový proces škol. Hlavními faktory jsou potom v makroekonomické sféře vývoj a výše HDP, inflace, zdroje vynakládané státem na rozvoj a financování školského systému a platební schopnosti zákazníků školských zařízení. Rozpočtový proces na úseku veřejného školství – tedy i základního uměleckého je následující.

Po schválení státního rozpočtu jsou pro jednotlivé úseky Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy stanoveny v souladu s ustanovením § 161 odstavce 1 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání ve znění pozdějších předpisů, na každý kalendářní rok republikové normativy. K rozpisu rozpočtu na jednotlivé školy a školská zařízení slouží krajské normativy (§ 161 odst.2 školského zákona), jejichž stanovení a použití je v přenesené působnosti krajských úřadů. Krajské normativy stanoví krajský úřad jako výši výdajů dle § 160, odst.1 písm. c) a d) Školského zákona, připadajících na jednotku výkonu na kalendářní rok za podmínek stanovených vyhláškou o krajských normativech č. 492/2005 Sb. Porovnání výdajů na školství v letech 2009 – 2013 ukazuje tabulka č. 1 a 2.

Tabulka č. 1 - Přehled výdajů státního rozpočtu a kapitoly školství 2009-2013 v mld. Kč

(zdroj: MFČR)

| | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|--------------------|---------|---------|---------|----------|---------|
| Státní výdaje | 1167,01 | 1156,79 | 1179,00 | 1 166,10 | 1180,77 |
| Výdaje na školství | 134,66 | 125,21 | 127,08 | 135,40 | 140,41 |

Tabulka č. 2 - Výdaje ze státního rozpočtu na školství v % (zdroj: MFČR)

| | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|-------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| podíl státního rozpočtu | 11,54% | 10,82% | 10,78% | 11,61% | 11,89% |

Základní umělecké školy jsou finančně závislé na čtyřech základních finančních zdrojích. Ty jsou pro všechny školy totožné, pouze jejich výše je odlišná a závislá na různých aspektech. Hlavní finanční zdroje základních uměleckých škol jsou:

- Mzdové prostředky ze státního rozpočtu.
- Provozní prostředky od zřizovatele.
- Příjmy ze školného.
- Prostředky fondů.

Součástí finančních zdrojů škol mohou být i příspěvky od fundraisingových partnerů a případných sponzorů.

Sociální a demografické faktory

Populační vývoj a demografické trendy jsou pro základní umělecké školy nepostradatelné údaje. Tyto informace sbírá a vyhodnocuje Český statistický úřad a údaje o současném stavu a vývojových trendech jsou k dispozici na jejich internetovém portále. Díky těmto informacím mohou školské umělecké organizace zahrnout do svých strategických záměrů případné reakce na pokles nebo vzestup demografického vývoje a zajistit vhodné prostředky a techniky k jejich realizaci.

Možnou reakcí na demografický pokles je pro základní umělecké školy zavádění odloučených pracovišť a poboček škol, díky kterým mohou případně navýšit počty žáků a naplnit tak své kapacity. Demografický vývoj má však aktuálně podle údajů českého statistického úřadu pro základní umělecké školství vzrůstající trend. Tabulka č. 3 znázorňuje počet základních uměleckých škol a jejich žáků v ČR v letech 2007 – 2013.

Tabulka č. 3 - Počty ZUŠ a jejich žáků v ČR (zdroj: ČSÚ, veřejná databáze)

| | 2007/2008 | 2008/2009 | 2009/2010 | 2010/2011 | 2011/2012 | 2012/2013 |
|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Počet škol | 478 | 478 | 482 | 485 | 485 | 486 |
| Počet žáků | 222 517 | 225 997 | 230 352 | 234 565 | 237 309 | 240 794 |

Životní hodnoty a styl „zákazníků“ základních uměleckých škol jsou dány vývojem společnosti. Umělecké vzdělávání v jeho základech by mělo být součástí základního vzdělání každého jedince a součástí jeho společenského vývoje. Umělecké vzdělávání poskytuje soubor klíčových kompetencí důležitých pro rozvoj žáků po stránce umělecké a pro jeho budoucí profesní uplatnění. (RVP ZUV, 2010, s.14) Díky současnému celospolečenskému trendu uměleckého vzdělávání, jsou základní umělecké školy svou nabídkou specifické a vyhledávané. Tyto tendence jsou dány i současnou kurikulární reformou školství, kdy jednotlivé organizace mohou díky své částečné autonomii, vytvářet vzdělávací programy a stanovovat cíle organizace aktuálně s přihlédnutím k požadavkům zákazníků.

Technologické faktory

Technologické faktory mají v základním uměleckém školství své podstatné zastoupení. Nejedná se zde o ovlivňování organizací z hlediska vynálezů, nákladů na výzkum či podporu vlády v této oblasti. Technologické faktory mají v základním uměleckém školství především úlohu modernizace výukového prostředí a vliv na zpestření nebo zavádění nových prvků v oblasti výukových metod. Nové technologie zde nalzáme především v hudebním oboru. Ten je dle Rámcových vzdělávacích programů pro základní umělecké vzdělávání (2010, s.16) členěn do dvou vzájemně provázaných oblastí – Hudební interpretace a tvorba a Recepce a reflexe hudby. První z těchto oblastí obsahuje i vzdělávací zaměření Elektronické zpracování hudby a zvuková tvorba. *„Vzdělávací zaměření Elektronické zpracování hudby a hudební tvorba reaguje na neustálý vývoj hudebních nástrojů a hudební tvorby a proměnu přístupů ke zvukové tvorbě jako jednoho z druhů umění.“* (RVP ZUV,2010, s.24) Možnost implementace tohoto modulu do školních vzdělávacích programů je však spojena především z možnostmi ekonomickými. Vybavení školy nákladnými hudebními nástroji, záznamovou a zvukovou technikou, počítačovým vybavením a dalšími potřebnými komponenty a technologiemi není však většinou ve finančních možnostech základních uměleckých škol. Další součástí, kdy technologie ovlivňují funkčnost a image školy, jsou technologie na zpracování školní dokumentace, vedení školních matrik a veškeré školní evidence. Díky všem těmto inovačním prvkům může současná umělecká škola obstát v konkurenčním prostředí.

3.2 Analýza konkurence

Konkurencí se rozumějí všechny subjekty na straně nabídky, které mají shodný zájem získat přízeň určité skupiny zákazníků

Analýza konkurence představuje nedílnou součást analýzy mikrookolí. „*Analýza klíčových konkurentů umožňuje organizaci identifikovat potenciální konkurenty a jejich hrozby pro organizaci, zrychlit dobu reakce na kroky konkurence a předběhnout konkurenci v klíčových strategických rozhodnutích.*“ (Cimbálníková 2012, str.42)

Podstatou této analýzy je získání maximálního počtu různorodých údajů o konkurentech, jejich postavení v oblasti uměleckého vzdělávání v regionu, strategií, projevů úspěšnosti a dalších aspektů. Díky analýze konkurence získáme konkurenční profil, na jehož základě můžeme řídit svou organizaci, plánovat změny a inovace, které by postavení a chování organizace na konkurenčním poli uměleckého vzdělávání jakkoli odlišilo, zviditelnilo a zlepšilo.

Pro analýzu konkurence základního uměleckého školství v regionu, jsem označil pět organizací, které jsou zřizovány podle školského zákona a zapsány v Rejstříku škol a školských zařízení. Dále jsem identifikoval faktory, o nichž lze získat informace z jednotlivých škol a na jejichž základě může dojít k porovnání jednotlivých organizací a vyhodnocení případné konkurenční výhody.

Identifikace současné konkurence v regionu Vyškovska

1. Základní umělecká škola Vyškov – **škola A**
2. Základní umělecká škola Slavkov u Brna- **škola B**
3. Základní umělecká škola Ivanovice na Hané – **škola C**
4. Základní umělecká škola Bučovice – **škola D**
5. Základní umělecká škola Rousínov – **škola E**

Tabulka č. 4 - Konkurenční faktory ZUŠ

| Konkurenční faktory | Škola A | Škola B | Škola C | Škola D | Škola E |
|--------------------------------|--|---|---|--|---|
| Umístění školy | centrum města | centrum města | okraj města | nedaleko centra | centrum města |
| Velikost a stáří školy | -nově zrekonstruovaná, prostorná budova -samostatně stojící | -starší budova -Probíhající rekonstrukce - menší v zástavbě | -velká starší zrekonstruovaná budova -samostatně stojící | -velká starší budova -potřebná rekonstrukce | - velká starší budova -společná se ZŠ -menší prostory |
| Počet poboček | 2 | 4 | 9 | 4 | 4 |
| Náklady na provoz | velmi vysoké | nízké | přiměřené | přiměřené | přiměřené |
| Zřizovatel | kraj | město | město | město | město |
| Počet oborů | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Výše školného/ školní rok | 3200 | 2500 | 2300 | 2600 | 2400 |
| Počet pedagogických pracovníků | 21 | 19 | 14 | 22 | 9 |
| Počet provozních zaměstnanců | 4 | 2 | 2 | 4 | 3 |
| Kvalifikační úroveň pracovníků | odborná kvalifikace | odborná kvalifikace | odborná kvalifikace | odborná kvalifikace | odborná kvalifikace |
| Další vzdělávání pracovníků | ano | ano | ano | ano | ano |
| Počet žáků | 620 | 542 | 540 | 372 | 285 |
| Management školy | -ředitel -zástupce -vedoucí sekci | -ředitelka -zástupce | -ředitel | -ředitelka -vedoucí oddělení | -ředitel školy -vedoucí hudebního oddělení |
| Styl vedení | autoritativní | demokratický | demokratický | demokratický | participativní |
| Motivace pracovníků | -nové, dobře vybavené pracovní prostředí | - osobní finanční ohodnocení - dobré podmínky pro výuku | -osobní finanční ohodnocení -delegování úkolů -pracovní „svoboda“ | -pracovní výhody -osobní ohodnocení - delegování | - delegování -možnost osobního růstu |
| Klima školy | -špatné vztahy mezi vedením a zaměstnanci | - velmi dobré vztahy na pracovišti | - velmi dobré vztahy na pracovišti | - dobré vztahy na pracovišti - spolupráce | - zastaralé výukové prostory |

| | | | | | |
|-----------------------------------|---|--|---|--|--|
| | -velmi dobré podmínky pro výuku | - výborná spolupráce se zřizovatelem | -výborné materiální zázemí -schopnost přizpůsobení | - motivační prostředí | -společná budova se ZŠ - dobrý pracovní kolektiv |
| Prezentace školy | -veřejná vystoupení -účast na soutěžích -bulletin ZUŠ -regionální tisk -funkční a aktualizovaný web | - veřejná vystoupení -účast na soutěžích -průběžně aktualizovaný web -informace v regionálním tisku | - veřejná vystoupení - účast na soutěžích -funkční a aktuální web - informace v místním zpravodaji - region. tisk | - veřejná vystoupení - účast na soutěžích - funkční web - informace ve zpravodaji a regionálním tisku | -velká míra veřejných vystoupení - vývěsky - relativně funkční web - informace v místním zpravodaji |
| Využití nových technologií | -multimediální učebna hudební teorie - moderní elektronické nástroje | Není známo | - nové vybavení elektronického klávesového oddělení | -nahrávací studio -obor- elektronické zpracování hudby | Není známo |
| Partneři školy | -škola využívá sponzorských darů -klub rodičů | - klub rodičů a přátel školy - zřizovatel | - sdružení rodičů - zřizovatel - soukromé společnosti ve městě | -využití sponzorských darů a podpory - sdružení rodičů -fundraisingoví partneři | - neziskové organizace města a okolí -město |
| Jedinečnost | - doplňková činnost -rozličné soubory školy | -výuka velkého počtu nástrojů | -specializace na předškolní mládež - soubor školy - množství poboček -mladý kolektiv | - nahrávací studio - elektronické zpracování hudby a jeho tvorba -soubory školy | -bohatá veřejná činnost -mladý kolektiv |

(zdroj: interní materiály škol A,B,C,D,E, zprávy ČŠI)

Hodnocení faktorů konkurence ZUŠ v regionu

Jak jsem již uvedl v kapitole 1.2, konkurenční prostředí základních uměleckých škol v regionu tvoří pět škol. Tyto školy mají většinou podobné výukové podmínky, počty žáků a pedagogických pracovníků, a až na jednu, která je zřizována Krajským úřadem Jihomoravského kraje, jsou jejich zřizovateli obce. Pořadí těchto škol budu dále uvádět dle jejich velikosti, konkurenceschopnosti a počtu žáků ve všech uměleckých oborech.

Největší regionální organizací, která poskytuje základní vzdělání v rámci uměleckého školství je **Základní umělecká škola Vyškov**. Zřizovatelem této školy je Krajský úřad Jihomoravského kraje v Brně. Výuka zde probíhá ve všech čtyřech oborech hudebním, tanečním, výtvarném a literárně-dramatickém a v tomto školním roce jí navštěvuje 620 žáků z Vyškova a jeho okolí. Výuka v hudebním oboru probíhá kromě kmenové školy také na dalších dvou pobočkách v Podomí a Drnovicích. Pro svou činnost má škola v současnosti velmi dobré podmínky, jelikož byla hlavní část v roce 2003 přestěhována do zcela nových prostor v centru města a také nově vybavena veškerou technikou potřebnou pro výuku v uměleckých oborech, včetně multimediální učebny hudební teorie. O výuku ve všech oborech se stará plně aprobovaný a zkušený pedagogický sbor. Ten v současnosti tvoří 21 pedagogických pracovníků, kteří splňují zákonem stanovené podmínky pro výkon povolání učitele. Management školy představuje ředitel školy, jeho zástupce a vedoucí jednotlivých oddělení – sekcí. Provozní personál je na škole složen ze čtyř pracovníků. (ZUŠ Vyškov a Interní materiály školy, 2014) Na základě požadavků vedení školy *„všichni učitelé provádějí každoročně autoevaluaci své činnosti a hodnocení svých tříd (žáků). Na každý školní rok je pravidelně aktualizován Plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků s využitím akreditovaných seminářů.“* (ŠVP ZUŠ Vyškov, 2013 s.6)

Strategické záměry školy jsou v souladu s rámcovými vzdělávacími programy pro základní umělecké vzdělávání což je poskytování základů uměleckého vzdělávání, ve všech oborech. Jak škola uvádí ve svém školním vzdělávacím programu (2013) *„cílem našeho snažení je poskytnout základy vzdělání v uměleckých oborech, na které by byli naši žáci a studenti schopni navázat vzděláváním na středních, vyšších odborných školách uměleckého nebo pedagogického zaměření a na konzervatořích, popřípadě na vysokých školách s uměleckým nebo pedagogickým zaměřením.“* ZUŠ Vyškov si dále klade za cíl vytvořit vztah ke zvolenému oboru nejen u žáků mimořádně nadaných tak, aby je doprovázel celým životem a napomáhal jim v hodnotové orientaci současného světa. (ŠVP ZUŠ Vyškov, 2013, s.6) Vizí školy je *„udržet a nadále rozvíjet dosavadní úroveň dlouhodobého, systematického a komplexního studia, jehož kvalitu chceme zajišťovat prostřednictvím vlastního hodnocení školy i externí evaluace. Naším hlavním cílem je rozvoj a kultivace uměleckého nadání širokého okruhu zájemců, kteří prokážou potřebné předpoklady ke studiu. Současně budeme věnovat velkou pozornost vyhledávání umělecky mimořádně nadaných jedinců.“* (tamtéž, s.7)

Dalším uměleckým vzdělávacím střediskem v konkurenčním prostředí vyškovského regionu je příspěvková organizace **Základní umělecká škola Františka France, Slavkov u Brna**, jejímž zřizovatelem je Město Slavkov u Brna. Tato škola sídlí ve starší budově v centru města, která je majetkem města Slavkov u Brna a škole byla svěřena do bezplatného užívání. Výuka zde probíhá ve třech oborech – hudebním, tanečním, výtvarném a v současnosti tyto obory navštěvuje celkem 542 žáků. Vzhled a vybavenost školy je díky schopnostem vedení školy a podpoře zřizovatele na velmi dobré úrovni o čemž svědčí mnohé stavební úpravy, kterými škola prošla, modernizace a estetizace prostředí. Ani na ZUŠ Slavkov výuka neprobíhá pouze v kmenové škole, ale má další čtyři místa poskytující umělecké vzdělávání. V okolních obcích Kobeřice, Otnice a Vážany nad Litavou výuka probíhá v prostorách základních škol, v Křenovicích má ZUŠ v Domě dětí a mládeže samostatnou učebnu. Organizační strukturu na základní umělecké škola Fr. France ve Slavkově tvoří ředitelka školy, zástupce školy, 19 plně kvalifikovaných pedagogických pracovníků a tři provozní zaměstnanci. (ZUŠ Slavkov a Interní materiály školy, 2014)

Zaměření a strategie školy jsou v souladu se zákonem č.561/2004 Sb., školský zákon a navazují na Rámcový vzdělávací program pro základní umělecké vzdělávání. *„Zaměření školy vychází z reálné skutečnosti menší školy v menším městě, kdy jsou poskytovány základy uměleckého vzdělávání dětem, které mají zájem o prohloubení a rozšíření všeobecného vzdělání v oboru hudebním, tanečním a výtvarném.“* (ŠVP ZUŠ Slavkov, 2012, s.3) Koncepce školy závisí na spolupráci všech oborů, spolupodílení se na vystoupeních, které probíhají v rámci veřejných i interních akcích školy a reprezentaci města v regionu. Takto je koncepce nastavena proto, že zaměření školy není specifické a na profilaci školy se stejnoměrně podílí všechny obory. Protože školu navštěvují děti s různou mírou nadání, cílem školy je *„umožnit co největšímu počtu dětí projít kultivací vzdělávacího procesu umělecké výuky a výchovy. Hlavním cílem práce pedagogů je snaha přidat všem dětem do jejich osobní duševní výbavy jakýsi vklad přidané hodnoty: Citlivé vnímání umění – světa tónů, barev, tvarů a pohybu, kam se člověk vždy může obracet v touze prožít víc, než co lze vyjádřit slovy.“* (ŠVP ZUŠ Slavkov, 2012, s.5)

Třetí, počtem žáků největší školou, je **Základní umělecká škola Ivanovice na Hané** jejímž zřizovatelem je Město Ivanovice na Hané. I na této škole je umělecké vzdělání žákům předáváno v hudebním, tanečním a výtvarném oboru, které celkem navštěvuje 540 žáků. V roce 1994 byla škola přestěhována do větších prostor v budově

bývalé MŠ a dodnes je díky zájmu zřizovatele a místních společností zvelebována a díky tomu se prostředí školy i její vybavení postupně zkvalitňuje. Hlavní pracoviště v Ivanovicích na Hané zajišťuje výuku ve třech sousedních budovách. V první největší sídlí ředitelství školy a oddělení hudebního oboru, ve druhé probíhá výuka tanečního a výtvarného oboru a třetí budova slouží pro výuku keramiky s keramickou dílnou a pecí. Vzhledem ke složité dopravní dostupnosti do kmenové školy, byla výuka přiblížena potencionálním zájemcům o studium v okolních obcích. Specifikum této školy spočívá ve zřízení jedné pobočky a osmi odloučených pracovišť, kde probíhá výuka nejen v oboru hudebním, ale na některých odloučených pracovištích školy i v oboru výtvarném. Většina odloučených pracovišť pak sídlí v budovách mateřských škol. O kvalifikovanou výuku se na Základní umělecké škole Ivanovice na Hané stará mladý čtrnáctičlenný pedagogický sbor a dva provozní pracovníci. Management školy tvoří ředitel a vedoucí jednotlivých pracovišť. (ZUŠ Ivanovice na Hané a Interní materiály školy, 2014)

Zaměření ZUŠ Ivanovice na Hané je jako ve všech dalších školách v regionu orientováno na předání základů vzdělávání v uměleckých oborech jako východiska pro další umělecké vzdělání na středních, vyšších odborných a vysokých školách. Díky své odlišnosti v množství odloučených pracovišť a možnostem pedagogů si tato umělecká škola dala za záměr výchovu těch nejmenších. „...*díky svým možnostem se zaměřujeme na vzdělávání nejmladších dětí, tedy dětí v přípravných ročnících. Výchova těch nejmenších žáků se stává tím největším vkladem do budoucna. Je správné a dokonce nutné v ní pokračovat.*“ (ŠVP ZUŠ Ivanovice na Hané, 2012) Cílem školy je připravit své žáky tak, aby většina schopných žáků z přípravného studia prošla celým vzdělávacím cyklem školy a ti, kteří školu opustí, odešli kompletně připraveni do uměleckého a kulturního života. Jak dále škola uvádí ve svém školním vzdělávacím programu (2012) „*naším hlavním cílem je, aby se žáci stali nositeli a propagátory umění a kultury v širokém okolí a tím pozvedli kulturní úroveň života nás všech.*“

S celkovým počtem 372 žáků v oboru hudebním, tanečním a výtvarném zastupuje umělecké vzdělávání v jižní části regionu **Základní umělecká škola Bučovice**. Škola je zřizována Městem Bučovice a sídlí ve starší samostatné budově, kde má dostatečné prostory pro výchovu a vzdělávání jak po stránce hudební, tak po stránce estetické. Vybavenost školy je na velmi dobré úrovni. Specifikem této školy je její specializace na

obor elektronické zpracování hudby, kde za podpory zřizovatele a partnerů školy, bylo v budově zřízeno nahrávací studio. Kromě hlavní budovy probíhá výuka ještě na dalších čtyřech pobočkách v Letonicích, Dražovicích, Nesovicích a Brankovicích. Tak má škola zajištěn dostatek žáků v případě nové konkurence na trhu uměleckého vzdělávání. Organizační struktura se v této škole skládá s ředitelky, 22 pedagogických pracovníků a čtyřech provozních zaměstnanců. Plnohodnotná kvalifikace všech učitelů a podpora dalšího vzdělávání, je na základní umělecké škole v Bučovicích samozřejmostí.

Posláním Základní umělecké školy Bučovice, je poskytnout žákům, kteří projeví potřebné předpoklady a zájem o studium, základy odborného vzdělání v souladu se současnými legislativními normami a vychovat z nich zaujaté hudebníky, výtvarníky a tanečníky, kteří by se dovedli v životě uplatnit v tom či onom žánru jako amatéři nebo budoucí profesionálové. To znamená „*vychovat mladého člověka s určitým měřítkem hodnot a vědomím, že i v umění jsou tyto hodnoty výsledkem cílevědomé a ukázněné práce, kterých si dokáže vážit a předávat je dalším generacím.*“ (ŠVP ZUŠ Bučovice, 2012) ZUŠ Bučovice má pevnou vazbu k městu a regionu, který reprezentují žáci hudebního oboru nejen sólovými vystoupeními, ale především orchestrální, souborovou, komorní, cimbálovou hrou a hrou v ostatních hudebních formacích. Profilace školy je v hudebním oboru zaměřena právě na orchestrální a souborovou hru. Naplnění vize školy charakterizuje její motto: „*Škola plná hudby, světla a tepla.*“ (ŠVP ZUŠ Bučovice, 2012) Cílem školy je usilovat o utváření a rozvíjení klíčových kompetencí v oblasti uměleckého vzdělávání, důležitých pro celoživotní vzdělávání, rozvoj a uplatnění ve společnosti. Ve svém školním vzdělávacím programu (2012) popisuje základní umělecká škola Bučovice svůj cíl jako „*Schopnost objevovat a podněcovat talent a nadání dětí, estetické a umělecké citění, rozvoj myšlení a fantazie s ohledem na možnosti a potřeby žáků a poskytovat jim tak základy uměleckého vzdělání - škola se stává nezaměnitelným doplňkem v utváření osobnosti.*“ (ZUŠ Bučovice a Interní materiály školy, 2013)

Poslední a neméně významnou organizací v rámci regionálního uměleckého školství je **Základní umělecká škola Františka Sušila v Rousínově**. Ta sice svým počtem 285 žáků ve třech oborech, hudebním, tanečním a výtvarném nikterak nevyčnívá, i tak má ale na poli uměleckého vzdělávání nezastupitelnou úlohu. Škola sídlí v centru města Rousínov ve starší budově spolu se základní školou. Prostory pro výuku zde nejsou příliš vhodně řešeny a celková kultura prostředí školy není pro pedagogické pracovníky ani

pro žáky příliš inspirativní. Tato škola je zřizována Městem Rousínov a je zde patrná nedostatečná finanční podpora. Pedagogický sbor na ZUŠ Rousínov čítá 9 pedagogických a 3 nepedagogické pracovníky, kteří spolu s ředitelem školy a vedoucí hudebního oddělení, tvoří organizační strukturu školy. Významným specifikem této školy je však její bohatá kulturní a koncertní činnost žáků a pedagogů školy, která je i stěžejním pilířem kulturního dění ve městě Rousínov. (ZUŠ Rousínov)

Strategický záměr základní umělecké školy plně koresponduje s charakteristikou a organizací výchovně-vzdělávacího procesu formulovaných v rámcových vzdělávacích programech a vycházejících ze zákona č.561/2004 Sb., školský zákon. Cílem školy je *„rozdíjet u dětí nejen technické a hráčeké dovednosti, ale také fantazii, kreativitu, instrumentální a pěvecké vlohy a v neposlední řadě i spolupráci s ostatními žáky což přispívá k rozvoji nejen hudebních, ale i lidských kvalit.“* (ŠVP ZUŠ Rousínov, 2012)

Zhodnocení konkurenční analýzy

Všechny sledované školy mají na poli základního uměleckého vzdělávání podobné podmínky. Z analýzy těchto pěti školských zařízení vyplývá, že nejsilnější pozici v konkurenčním prostředí zastává ZUŠ Vyškov. Ta díky svému pozitivnímu statutu, nabídce čtyř oborů a nejvyššímu limitu počtu žáků, i přes vysoké provozní náklady, zaujímá mezi školami hlavní místo. Další pozice by se dala rozdělit mezi tři školy, které jsou svou nabídkou specifické a dokážou vytvořit konkurenční výhodu, aby přilákaly další zájemce o umělecké vzdělání. ZUŠ Slavkov u Brna a ZUŠ Ivanovice na Hané mají totožný počet žáků. Větší konkurenční výhodu má však základní umělecká škola Ivanovice na Hané, která v rámci velmi dobrého postavení a mnoha svými odloučenými pracovišti, dokáže zabrat značnou část území pro kvalitní nabídku uměleckého vzdělávání. Zájem veřejnosti o studium na této škole to jen potvrzuje. Díky společnému vzdělávacímu teritoriu, je pro ZUŠ Vyškov škola v Ivanovicích na Hané velmi silným konkurentem. Stejnými konkurenty jsou i vzájemně blízké ZUŠ Slavkov a ZUŠ Bučovice. ZUŠ Bučovice si však díky využívání nových technologií ve výuce a nabídkou vlastního nahrávacího studia udržuje mírnou konkurenční výhodu. Pozitivem je pro tuto školu i dostatečný počet pedagogických pracovníků a tím pádem rovnoměrné rozložení žáků. Samostatným vzdělávacím uměleckým střediskem je základní umělecká škola v Rousínově. Její

výsledky nejsou zanedbatelné, avšak díky svému nízkému limitu počtu žáků, pozici a možnostem, není schopna ostatním školám příliš konkurovat.

3.3 SWOT analýzy jednotlivých ZUŠ

Základní umělecká škola Vyškov

Strenghts – Silné stránky

- Jediná základní umělecká škola v okresním městě.
- Umístění školy v centru města v pěší zóně, dobrý přístup ke třem základním školám, autobusovému a vlakovému nádraží.
- Nově zrekonstruovaná budova, moderně řešené a příjemné prostory pro výuku.
- Z velké části nové vybavení nábytkem, velmi dobré zázemí pro pedagogy.
- Nabídka všech čtyř oborů (hudební, taneční, výtvarný, literárně-dramatický).
- Nabídka rozličných souborů – komorní hra.
- Výborné a kvalifikované pedagogické prostředí.
- Výběr z výuky širokého spektra moderních nástrojů.
- Velká finanční podpora sponzorů a partnerů.

Weakneses – Slabé stránky

- Vysoké provozní náklady.
- Špatné vztahy na pracovišti.
- Špatná komunikace s vedením školy.
- Nedostatečné prostory pro převlékání – taneční oddělení.

Opportunities – Příležitosti

- Další vzdělávání pedagogických pracovníků.
- Snížení ekonomického zatížení rodin.
- Zvýšení veřejných výdajů na vzdělávání.
- Kurikulární reforma.
- Změna zřizovatele.
- Podpora města.

Threats – Hrozby

- Konkurence.
- Demografický vývoj.
- Legislativa.
- Politický a ekonomický vývoj.

(zdroj: interní materiály školy, zpráva ČŠI)

Vyhodnocení

Silné stránky X Příležitosti

Využitím příležitostí by škola mohla oslovit ještě širší spektrum zákazníků a eliminovat tak i své vysoké provozní náklady. Dalším vzděláváním pedagogických pracovníků po odborné stránce a zahrnutím specializovaných oborů do kurikula školy by ve spojení se strategickou pozicí školy a jejích nově a moderně řešených prostor byla maximalizována její konkurenceschopnost.

Slabé stránky X Příležitosti

Vysoké provozní náklady by bylo možné eliminovat změnou zřizovatele z krajského úřadu na město, čehož chce vedení školy dosáhnout. Budova, v níž vzdělávání probíhá je majetkem města a jeho podpora uměleckého vzdělávání není zanedbatelná. Díky této fúzi by se vyloučili i některé další položky slabých stránek školy.

Základní umělecká škola Ivanovice na Hané

Strenghts – Silné stránky

- Umělecké centrum s dlouholetou tradicí.
- Umístění školy v klidné části města, dobrý přístup k autobusovému a vlakovému nádraží.
- Zrekonstruovaná budova, moderně řešené a příjemné prostory pro výuku.
- Pobočky školy ve všech okolních obcích.
- Mladý a kvalifikovaný pedagogický sbor.
- Nový ateliér pro výuku výtvarného oboru.
- Samostatná budova s vybavením pro výuku keramiky.

Weakneses – Slabé stránky

- Starší nástrojové vybavení.
- Výuka pouze ve třech oborech.
- Nedostatečné informační systémy.
- Další vzdělávání pedagogických pracovníků.

Opportunities – Příležitosti

- Konkurenční výhoda.
- Nabídka zvyšování kvalifikace.
- Zvýšení veřejných výdajů na vzdělávání.
- Kurikulární reforma.
- Větší podpora zřizovatele.

- Získání fundraisingových partnerů.

Threats – Hrozby

- Platební neschopnost zákazníků.
- Demografický vývoj.
- Slučování škol.
- Politický a ekonomický vývoj.

(zdroj: interní materiály školy, zpráva ČŠI)

Vyhodnocení

Silné stránky X Příležitosti

Škola má dlouholetou a nezastupitelnou tradici nejen ve městě, ale díky svým pobočkám i v okolních obcích. Může tak svou nabídkou vzdělávání oslovovat široké spektrum potencionálních zákazníků. V rámci zvyšování kvalifikace - odbornosti a případnému navýšení finančních prostředků státních či od zřizovatele, by škola mohla rozšířit svou nabídku o nové trendy ve vzdělávání, popřípadě využít nových technologií ke zkvalitnění své práce.

Slabé stránky X Příležitosti

Příležitostí k eliminaci slabých stránek je zvýšení finančních příspěvků do uměleckého školství a získání finančních prostředků od partnerů školy. Díky tomu by škola mohla modernizovat prostory a nástrojové vybavení a v rámci kurikulární reformy upevnit svou strategickou pozici na trhu uměleckého vzdělávání.

Základní umělecká škola Bučovice

Strenghts – Silné stránky

- Umístění školy nedaleko centra města.
- Pobočky školy v okolních obcích.

- Plně kvalifikovaný pedagogický sbor.
- Nahrávací studio – elektronické zpracování hudby.
- Zavedení nových technologií.
- Úspěšné hudební i pěvecké soubory školy.

Weakneses – Slabé stránky

- Nutná rekonstrukce budovy.
- Výuka pouze ve třech oborech.
- Nedostatečné informační systémy.
- Prostory pro výuku výtvarného oboru.

Opportunities – Příležitosti

- Kurikulární reforma.
- Finanční podpora partnerů školy.
- Demografický vývoj ve městě a okolí.
- Další vzdělávání pedagogických pracovníků.

Threats – Hrozby

- Konkurenceschopnost.
- Úbytek žáků.
- Financování školského systému.
- Snižování úvazků.
- Další politický a ekonomický vývoj.

(zdroj: interní materiály školy, zpráva ČŠI)

Vyhodnocení

Silné stránky X příležitosti

Vzhledem k jedinečnosti školy v rámci specifické nabídky předmětu elektronické zpracování hudby a možnostem využití nahrávacího studia, může škola tyto specifika zahrnout do svých školních vzdělávacích programů a reagovat na rostoucí poptávku uměleckého vzdělávání ve městě a okolí. Nabídkou využití studia pro veřejnost, může škola získat finanční prostředky na potřebnou rekonstrukci budovy.

Slabé stránky X Příležitosti

Zvýšením financování školského systému státem a navýšením dotací od zřizovatele a partnerů by škola mohla zlepšit podmínky a prostředí pro výuku.

Základní umělecká škola Slavkov u Brna

Strenghts – silné stránky

- Umístění školy v blízkosti centra města, dobrý přístup k autobusovému a vlakovému nádraží.
- Zrekonstruovaná budova, moderně řešené a estetické prostředí pro výuku.
- Pobočky školy ve třech okolních obcích.
- Omlazený a kvalifikovaný pedagogický sbor.
- Dlouhodobé naplnění kapacity.
- Mezioborová spolupráce.

Weakneses – slabé stránky

- Starší nástrojové vybavení.
- Výuka pouze ve třech oborech.

- Absence souboru školy.
- Nedostatečné materiální a výukové prostory pro výuku tanečního oboru.

Opportunities – příležitosti

- Nabídka zvyšování kvalifikace.
- Zvýšení veřejných výdajů na vzdělávání.
- Kurikulární reforma.
- Spolupráce s dalšími uměleckými organizacemi.
- Podpora zřizovatele a partnerů školy.

Threats – hrozby

- Konkurence.
- Malá podpora veřejnosti.
- Legislativní změny.
- Financování uměleckého školství.

(zdroj: interní materiály školy, zpráva ČŠI)

Vyhodnocení

Silné stránky X Příležitosti

Postavení školy je v rámci konkurenčního prostředí na vysoké úrovni. Materiální i technické vybavení plně odpovídá moderním požadavkům. Využitím příležitostí, především v rámci financování školství škola získá ještě hodnotnější a kvalitnější zázemí pro základní umělecké vzdělávání.

Slabé stránky X Příležitosti

Získáním finančních prostředků škola odstraní svá negativa. Rozšířením školy o adekvátní prostory pro výuku tanečního oboru s možností rozšíření o literárně dramatický obor se po všech stránkách stane plnohodnotnou.

Základní umělecká škola Rousínov

Strenghts – silné stránky

- Umístění školy v centru města, dobrý přístup k autobusovému nádraží.
- Mladý a kvalifikovaný pedagogický sbor.
- Prostory pro výuku výtvarného oboru.
- Veřejná prezentace školy.

Weakneses – slabé stránky

- Starší nástrojové vybavení.
- Výuka pouze ve třech oborech.
- Společné prostory se ZŠ.
- Nízký počet žáků.

Opportunities – příležitosti

- Nabídka zvyšování kvalifikace.
- Zvýšení veřejných výdajů na vzdělávání.
- Kurikulární reforma.
- Větší podpora zřizovatele.

- Zřízení pobočky školy.

Threats – hrozby

- Sloučení se ZŠ.
- Demografický vývoj.
- Finanční zatížení rodin.
- Snižování dotací.

(zdroj: interní materiály školy, zpráva ČŠI)

Vyhodnocení

Silné stránky X Příležitosti

Výhodná pozice školy ve spojení s mladým kvalifikovaným pedagogickým sborem je velkou devízou této školy. Díky spoustě veřejných vystoupení škola může oslovit další potencionální adepty pro umělecké vzdělávání. Díky příležitostem tvorby vlastních kurikulárních dokumentů, má škola možnost se přizpůsobit požadavkům veřejnosti a zřizovatele. Navýšení počtu žáků není z kapacitních důvodů možné. Východiskem by pro školu mohlo být rozšíření své působnosti do okolních obcí.

Slabé stránky X Příležitosti

V případě navýšení finančních prostředků by škola byla schopna eliminovat téměř všechny zjištěné slabé stránky. Nákupem nových nástrojů a technologií a rozřízením kvalifikace pracovníků, by škola mohla oslovit větší počet žáků, popř. rozšířit nabídku vzdělávání o další obor.

Celkové zhodnocení analýz

Komplexní analýzou prostředí základních uměleckých škol v regionu jsem získal tyto informace. Silné stránky jednotlivých škol se projevují především v oblastech umístění škol, kvality vzdělávacího procesu a materiálně technického zázemí. Každá škola se snaží v konkurenčním prostředí diferencovat svou nabídku a být v některých oblastech

specifická. Slabé stránky škol, což je patrné i z výsledků SWOT analýz, jsou především v nedostatku finančních prostředků na obnovu a zlepšování nástrojového vybavení, rekonstrukci budov a celkovou revitalizaci školního prostředí. Příležitosti jsou pak jednotně spatřovány ve zvyšování odborné způsobilosti pedagogických pracovníků a s tím související vliv kurikulární reformy právě na autonomii a specifikaci škol. Dalšími příležitostmi pro zdárný rozvoj škol jsou úkony státní správy především v oblastech financování školství. V rámci ohrožení škol jsou jednoznačně identifikovány faktory konkurenčního boje, politického a finančního vlivu a výhledově se snižující křivky demografického vývoje.

Závěr

Základní umělecké školství má svou nezastupitelnou funkci v oblastech formování osobnosti jedince a předávání klíčových kompetencí za účelem iniciovat umělecké a morální hodnoty žáka. V tomto ohledu mají tuto funkci i základní umělecké školy v regionu Vyškovska. Ve své práci jsem se proto zaměřil na pět státních uměleckých škol, které v současné době naplňují své poslání v rámci uměleckého vzdělávání.

Podstatou teoretické části bylo vymezit historii, charakteristiky základního uměleckého vzdělávání a rozpoznat strukturu těchto škol na úrovni regionu. Všeobecným popisem jednotlivých uměleckých škol a jejich zařazením do systému vzdělávací soustavy, jsem získal celkový přehled o funkčnosti a náplni práce těchto školských zařízení. Jelikož je základní umělecké vzdělávání zřizováno podle platných právních předpisů, jsou součástí teoretické části legislativní podmínky pro výuku, a v rámci jejich působnosti i rozhodovací pravomoci ředitelů těchto organizací. Hlavním cílem teoretické části však bylo, v návaznosti na celkový cíl této práce, popsat možnosti strategického řízení základních uměleckých škol, charakterizovat veškeré vlivy působící na chod těchto organizací a uvést možnosti reakcí v rámci udržení konkurenceschopnosti na trhu uměleckého vzdělávání. I díky odborným pohledům autorů Portera a Kotlera, jsem získal celkový přehled o možnostech sledování konkurence a prostředcích k vytvoření jedinečné konkurenční strategie. Myslím si, že informace uvedené v teoretické části, jsou pro organizace inspirativní a využitelné pro určování dalšího směru jejich působení.

Cílem bakalářské práce však bylo, kromě popisu a charakteristik, i praktické poznání vlivů prostředí a jejich jednotlivé analýzy. V praktické části jsem proto uvedl a vyhodnotil tři velmi často využívané analýzy vnějšího i vnitřního prostředí organizace.

V rámci PEST analýzy vnějšího prostředí byly rozpoznány vlivy působící na chod a výsledky uměleckých škol z hlediska politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů. Tyto faktory byly charakterizovány pro všechny umělecké školy v regionu Vyškovska totožně a díky podpoře a informacím poskytnutým vedením uměleckých škol mohly být tyto výsledky analyzovány a vyhodnoceny. Z výsledků vyplynulo, že základní umělecké školy jsou ovlivňovány všemi těmito faktory. Podstatný vliv na funkci a konkurenceschopnost mají faktory ekonomické a sociální, dále technologické a polické. Faktory politické jsou pro všechny umělecké školy totožné.

Poněkud složitější bylo získání potřebných informací pro analýzu konkurence. Jelikož většina organizací informace ohledně svých cílů a strategií nezveřejňuje, využil jsem možnosti získat tyto informace přímo od ředitelů těchto škol, analýzou poskytnutých interních dokumentů a dalších dostupných materiálů. V rámci analýzy konkurence jsem pak stanovil faktory ovlivňující konkurenční prostředí, ty poté analyzoval a vyhodnotil. Z jejich výsledků je patrná snaha o získání konkurenční výhody u všech pěti sledovaných škol. Nejvýznamnější konkurenční výhodu má ZUŠ Vyškov díky atributu největší školy v regionu. Další školy jsou v podstatě obdobně konkurenceschopné, ale díky svým specifikům přesto jedinečné. Nejmenší konkurenční výhodu má ZUŠ Rousínov, která díky nízkému počtu žáků a absenci odloučených pracovišť není schopná oslovit větší počet zákazníků a ovlivnit tak své postavení v rámci regionálního uměleckého vzdělávání.

Praktickou část své práce jsem završil všeobecnou SWOT analýzou vnějšího a vnitřního prostředí. Z jejich výsledků vyplývá, že v rámci vlivů vnějšího prostředí, respektive příležitostí a hrozeb tohoto prostředí, jsou faktory ovlivňující systém jednotlivých uměleckých škol v regionu velmi podobné. Mezi nejčastěji uváděné hrozby se řadí politický, ekonomický a demografický vývoj. Příležitostmi pak jsou vlastní pojetí kurikula, větší podpora zřizovatelů a partnerů a neposlední řadě zvyšování kvalifikace pedagogických pracovníků. Silné a slabé stránky jsou identifikovány především v oblastech prostředí a vybavení škol, specifiku a odlišením jednotlivých škol v rámci výchovně vzdělávacího procesu, strategické pozici školy a nabídky jednotlivých oborů a nástrojů.

Vzhledem ke zjištěním a skutečnostem, které tato bakalářská práce přinesla, byl cíl práce, tedy popis a analýza konkurenčního prostředí základních uměleckých škol v regionu Vyškovska, naplněn. Výsledky této práce budou poskytnuty a dále využity mou domovskou organizací k dalším strategickým rozhodnutím.

Literatura a zdroje

1. BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P. *Management*. 1. vydání, Olomouc, Rubico, 2011.
2. Bulletin. *Základní umělecká škola "70"*. Vyškov, ZUŠ Vyškov, 2009.
3. CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Strategické řízení*. Olomouc, UP Olomouc, 2012.
4. DRUCKER, Peter F. *Výzvy managementu pro 21. století*. (přeloženo z anglického originálu vydaného v roce 1999, Oxford, GB), Praha, Management Press, 2001.
5. DRUCKER, P. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha, Management Press, 2002.
6. GADASOVÁ, D. *Právo (vybrané pojmy a instituty)*. Olomouc, UP Olomouc, 2007.
7. HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing a.s. 2003
8. PRÁŠILOVÁ, M. *Tvorba vzdělávacího programu*. Praha: Triton. 2006
9. PORTER, E. M. *Konkurenční strategie*. Victoria Publishing a.s., 1994
10. POLIŠENSKÝ, S. *Historie ZUŠ, článek - Vyškovské noviny, ročník 6, číslo 2*. Vyškov, 1991
11. *Rámcový vzdělávací program pro základní umělecké vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Výzkumný ústav pedagogický, 2010
12. MICHALČÍK, M. *Bučovice - mé rodné město*, Slavkov u Brna, Bučovice: Protisk. 2012
13. Sbíрка zákonů, Vyhláška č. 71/2005, o základním uměleckém vzdělávání
14. SOLOMON, M. R. *Marketing očima světových marketing manažerů*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2006.
15. ŠTĚDRONĚ, B. a kolektiv. *Hudba Vyškovska - katalog regionální hudebně historické výstavy*. Vyškov. Muzeum Vyškovska a okresní osvětový dům, 1968
16. ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky*. 1. vydání, Olomouc, Rubico, s.r.o., 1995.
17. ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky II*. 1. vydání, Olomouc, Rubico, s.r.o., 1997
18. VEBER, J., a kol. *Management*. Praha, Management Press, 2002

19. VETEŠKA, J., & TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada. 2008
20. Zákon 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů.
21. Zákon č.186/1960 Sb., o soustavě výchovy a vzdělávání (školský zákon)

Internetové zdroje

ZUŠ Vyškov. Dostupné na WWW: <http://zus-vyskov.webnode.cz/o-skole/> [cit.15.2.2014]

ZUŠ Slavkov. Dostupné na WWW: <http://www.zusslavkov.cz/uvod.html> [cit.14.2.2014]

ZUŠ Ivanovice na Hané. Dostupné na WWW: <http://www.zusivanovicenahane.cz/index.htm> [cit.15.2.2014]

ZUŠ Bučovice. Dostupné na WWW: <http://www.zusbucovice.unas.cz/> [cit.14.2.2014]

ZUŠ Rousínov. Dostupné na WWW: <http://www.zusrousinov.cz/> [cit.16.2.2014]

Další zdroje – školní vzdělávací program

ŠVP ZUŠ Vyškov

ŠVP ZUŠ Slavkov u Brna

ŠVP ZUŠ Ivanovice na Hané

ŠVP ZUŠ Bučovice

ŠVP ZUŠ Rousínov

Interní dokumenty škol - zřizovací listina, výroční zpráva, plán práce, zpráva ČŠI

ZUŠ Vyškov, Slavkov u Brna, Ivanovice na Hané, Bučovice, Rousínov

Seznam tabulek

1. **Tabulka 1** (vlastní), *Přehled výdajů státního rozpočtu a kapitoly školství 2009-2013* v mld. Kč
2. **Tabulka 2** (vlastní), *Výdaje ze státního rozpočtu na školství v %*,
3. **Tabulka 3** (vlastní), *Počty ZUŠ a jejich žáků v ČR*
4. **Tabulka 4** (vlastní), *Konkurenční faktory*

Seznam příloh

- Příloha 1.** Inspekční zpráva ZUŠ Vyškov - závěrečné hodnocení
- Příloha 2.** Inspekční zpráva ZUŠ Bučovice - závěrečné hodnocení
- Příloha 3.** Inspekční zpráva ZUŠ Rousínov - závěrečné hodnocení
- Příloha 4.** Inspekční zpráva ZUŠ Slavkov u Brna - závěrečné hodnocení
- Příloha 5.** Inspekční zpráva ZUŠ Ivanovice na Hané - závěrečné hodnocení

Příloha 1.

INSPEKČNÍ ZPRÁVA

čj. ČŠI-1305/08-12

Název školy: Základní umělecká škola Vyškov

Adresa: Nádražní 4, 682 01 Vyškov

Identifikátor: 600 003 710

IČ: 70 285 829

Místo inspekce: Nádražní 4, 682 01 Vyškov

Termín inspekce: 19., 20., 22., 23., 26., 27. května a 4. června 2008

Závěrečné hodnocení:

Škola poskytuje v souladu se zápisem do rejstříku škol a školských zařízení základy uměleckého vzdělání v hudebním, výtvarném, tanečním a literárně-dramatickém oboru. Vychází vstřícně zájmu veřejnosti. Nabízí možnost uměleckého vzdělávání i mimo okresní město na dvou odloučených pracovištích v okolních větších obcích. Činnost ZUŠ probíhá v souladu se základními údaji o škole uvedenými v tomto dokumentu. Promyšlený a systematický přístup vedení školy k jejímu řízení a jeho úzká spolupráce s pedagogickým sborem se pozitivně projevuje v efektivním zabezpečení celkového chodu školy a jejím provozu. Rezervy v řízení ZUŠ zůstávají v důsledném naplňování platných učebních dokumentů a v některých případech menší účinnosti kontrolní činnosti.

Škola má vytvořeny velmi dobré podmínky pro naplňování výchovně-vzdělávacích cílů základního uměleckého vzdělávání. Vysoká kvalifikovanost pedagogického sboru je předpokladem pro kvalitu a odbornost výuky. Odpovídající prostorové a materiální zázemí, celková kulturnost prostředí a dobrá vybavenost nástroji a dalšími učebními pomůckami podporuje kvalitu vzdělávání. Přijímání a ukončování studia žáků, zajištění jejich bezpečnosti a ochrany zdraví probíhá v souladu s příslušnými právními předpisy. Výsledky vzdělávání žáků školy jako celku jsou ve srovnání s dalšími ZUŠ pracujícími v obdobných podmínkách spíše slabší. Vzhledem k tomu, že vedle pozitivních zjištění shledala Česká školní inspekce v činnosti ZUŠ slabší místa (především v oblasti naplňování učebních dokumentů), hodnotí celkově školu jako průměrnou.

Příloha 2.

INSPEKČNÍ ZPRÁVA

čj. I2-1210/05-11024

Název školy: Základní umělecká škola Bučovice

Adresa: Vyškovská 486, 685 01 Bučovice

Identifikátor: 600 125 912

Místo inspekce: Vyškovská 486, Bučovice

Termín inspekce: 17. – 20. května 2005

Závěrečné hodnocení

Pro realizaci vzdělávacího programu má škola vytvořeny velmi dobré personální podmínky. Pedagogický sbor je složen z kvalifikovaných učitelů, což dává dobré předpoklady pro odborně správnou a efektivní výchovně-vzdělávací práci. Ředitelka promyšleně organizuje výchovně-vzdělávací činnost a provoz ZUŠ. Vytváří příznivé podmínky pro rozvoj školy. Materiálně-technické podmínky základní umělecké školy umožňují realizovat výchovně vzdělávací práci v souladu s požadavky závazných učebních dokumentů. Účelným využíváním a vybavením školních prostor se daří vytvořit odpovídající materiální a psychohygienické předpoklady pro činnost ZUŠ. Prostorové zázemí a vybavení nástroji a učebními pomůckami je v případě hudebního oboru celkově velmi dobré, ve výtvarném oboru velmi skromné.

Sledovaná výuka měla velmi dobrou úroveň. Pozitivně se projevila promyšlená příprava vyučujících na vedení výchovně-vzdělávacího procesu a jejich odborné a pedagogické předpoklady. Použité metody a formy práce byly adekvátní k výchovně-vzdělávacím cílům ZUŠ a vedly k jejich naplnění. Většina učitelů dokázala navodit příznivou pracovní atmosféru založenou na partnerském vztahu a individuálním přístupu k dětem dle jejich schopností a potřeb. Dílčí nedostatky v naplňování závazných učebních dokumentů byly zjištěny pouze u části žáků hudebního oboru - absence výuky přidruženého předmětu komorní a souborová hra.

Od minulé inspekce vykonané ve školním roce 2001/2002 prošla škola pozitivním vývojem. S nástupem nové ředitelky se výrazným způsobem zkvalitnila organizace činnosti a provozu školy a systému vedení zaměstnanců. Byla zavedena výuka komorní a souborové hry. Přestože tato forma výuky není ani v současnosti realizována pro všechny žáky, jedná se vzhledem k předchozímu stavu, kdy nebyla zabezpečena vůbec, o výrazný posun. Došlo k celkovému zkulturnění školního prostředí a vytvoření lepšího pracovního a sociálního

zázemí. Další zkvalitnění podmínek výuky všech oborů, především však výtvarného, se připravuje v souvislosti s předpokládaným získáním prostor v části budovy sloužící zvláštní škole.

Příloha 3.

INSPEKČNÍ ZPRÁVA

čj. ČŠI- I2-1104/04-5173

Název školy: Základní umělecká škola Františka Sušila Rousínov

Adresa: Sušilovo náměstí 14, 683 01 Rousínov

Identifikátor: 600 125 955

Místo inspekce: Sušilovo náměstí 14, 683 01 Rousínov

Termín inspekce: 17. – 19. Únor 2004

Závěrečné hodnocení

Výrazné omlazení pedagogického sboru v uplynulých letech a vysoké zastoupení kvalifikovaných, odborně a pedagogicky způsobilých učitelů, vytváří velmi dobré personální podmínky pro naplňování výchovně-vzdělávacích cílů školy. Jasná pravidla provozu ZUŠ a převážně účinný systém kontroly práce jejich zaměstnanců, zajišťují její bezproblémový chod.

Prostředí a prostory, v nichž probíhá výuka hudebního a výtvarného oboru, vybavení nástroji a pomůckami a jejich účelné využívání vytvářejí celkově velmi dobré materiálně-technické podmínky pro efektivní realizaci vzdělávacího programu ZUŠ.

Odbornost učitelů a efektivní využívání materiálního zázemí školy příznivě ovlivnily kvalitu výuky. Úroveň sledované výuky byla převážně velmi dobrá, v některých případech až vynikající. Výrazně méně bylo hodin průměrných, kde dílčí nedostatky v metodickém vedení žáků a méně účelná organizace práce snižovaly celkovou efektivitu vzdělávání.

Příloha 4.

INSPEKČNÍ ZPRÁVA

čj. **ČŠIB-337/13-B**

Název školy: Základní umělecká škola Františka France, Slavkov u Brna

Adresa: Komenského náměstí 525, 684 01 Slavkov u Brna

Identifikátor: 600 125 939

Místo inspekce: Komenského náměstí 525, 684 01 Slavkov u Brna

Termín inspekce: 19.3. – 3.4.2013

Závěrečné hodnocení

Pro svoji řádnou činnost, kterou škola realizuje v souladu s údaji v rejstříku škol, má ZUŠ vytvořeny odpovídající podmínky. Kvalifikovaný pedagogický sbor a potřebné materiální zázemí vytváří dobré předpoklady pro kvalitní výchovně-vzdělávací činnost. Finanční prostředky sloužily k pokrytí jejich potřeb spojených se vzděláváním. Všichni zájemci s potřebnými předpoklady mají zabezpečen rovný přístup ke vzdělávání. Ředitelka školy splňuje požadavky pro výkon této funkce a plní svoje povinnosti v souladu s příslušnými ustanoveními školského zákona. Jasně stanovené prioritní cíle školy a na ně navazující systém plánování, efektivní organizace práce školy a funkční kontrolní systém se pozitivně promítají v činnosti a výchovně-vzdělávacích výsledcích ZUŠ.

Učitelé přistupují k žákům individuálně. Výuku přizpůsobují jejich předpokladům a vzdělávacím potřebám. Způsob hodnocení má pozitivní vliv na jejich motivaci, zvyšuje zájem o studium a tím napomáhá ke kvalitním výsledkům vzdělávání. Rezervy v naplňování učebních plánů byly zjištěny v organizaci skupinové výuky u tří žáků hry na kytaru hudebního oboru. Spolupráce s dalšími partnery ovlivňuje činnost ZUŠ. Škola dobře spolupracuje se zákonnými zástupci žáků, informuje veřejnost o své činnosti a výsledcích práce, podílí se na kulturním životě města. Její žáci jsou ve studiu úspěšní a dosahují dobrých výsledků.

Příloha 5.

INSPEKČNÍ ZPRÁVA

čj. **ČŠIB-1200/13-B**

Název školy: Základní umělecká škola Ivanovice na Hané

Adresa: Rostislavova 646, 683 23 Ivanovice na Hané

Identifikátor: 600 125 939

Místo inspekce: Rostislavova 646, 683 23 Ivanovice na Hané

Termín inspekce: 23. – 25. 10. 2013

Závěrečné hodnocení

Dobrym předpokladem pro rozvoj základního uměleckého vzdělávání ve výše hodnocených oblastech je, že nastavený systém řízení školy vede k postupnému zkvalitňování podmínek vzdělávání. Věková struktura pedagogického sboru je perspektivní. Ve výuce přípravného studia na odloučeném pracovišti byly použity efektivní metody práce vyučující. Materiální podmínky všech vyučovaných oborů jsou v kmenovém sídle ZUŠ velmi dobré.

Slabší stránkou školy je nástrojová profilace vyučujících k vyučovaným nástrojům hra na klavír a keyboard. Hospitační činností Českou školní inspekci byly ve výuce hudební nauka na odloučeném pracovišti zjištěny méně efektivní metody práce vyučujícího. Škola má rezervy v materiálních podmínkách pro kolektivní výuku především na odloučeném pracovišti v Hošticích-Herolticích. Za poslední tři školní roky se v pedagogickém sboru obměnila třetina vyučujících. V současné době všichni učí na plný pracovní úvazek.

Anotace

| | |
|-------------------------|--|
| Název práce: | Základní umělecké školství a jeho místo v regionu. |
| Příjmení a jméno: | Lukáš Krejsa |
| Katedra: | Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie |
| Obor: | Školský management |
| Vedoucí práce: | PhDr. Lucie Smékalová, Ph.D. |
| Počet stran: | 55 |
| Počet příloh: | 5 |
| Počet použitých zdrojů: | 21 |
| Klíčová slova: | analýza, konkurence, legislativa, strategie, základní umělecké vzdělávání. |
| Key words: | analysis, competition, legislation, strategy, basic art education. |
| Resumé: | Bakalářská práce popisuje historii a strukturu uměleckého školství v regionu, charakterizuje prostředí organizací, legislativní úpravu, strategie jednotlivých škol a dále popisuje konkurenční prostředí a možnosti využití strategických analýz. Cílem teoretické části je popsat základní umělecké školství v regionu Vyškovska, jeho konkurenční prostředí a možnosti využití strategické analýzy. V praktické části potom pomocí jednotlivých analýz charakterizují vlivy vnějšího i vnitřního prostředí těchto organizací. |
| Summary: | The thesis describes the history and structure of artistic education in the region, characterized by the environment organisations, legislative adjustment strategy of individual schools and further describes the competitive environment and the possibilities of using strategic analyses. The aim of the theoretical part is to describe the basic art education in the Vyškov region, its competitive environment and the possibilities of strategic analysis. In the practical part of then using the individual analysis of the briefest possible description of the effects of the external and internal environment of the organization. |