

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Benchmarking soukromé umělecké školy

Bc. Lenka Handlířová

**Diplomová práce
2014**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lenka Handlířová**
Osobní číslo: **E10108**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Benchmarking soukromé umělecké školy**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem je komparovat využití marketingových nástrojů vybrané školy s konkurenčním subjektem a navrhnout změny, které jí pomohou zlepšit konkurenční postavení.

Zásady:

- Vymezení pojmů.
- Analýza současného stavu.
- Benchmarking vybraných škol.
- Návrhy na zlepšení řešení, formulace závěrů.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:


KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. Principles of marketing. Boston: Pearson/Prentice Hall, 2012. 651 s. ISBN 0-13-146918-5.

KOTLER, P. Marketing management: analýza, plánování, využití, kontrola. Praha: Grada, 1998. 710 s. ISBN 80-7169-600-5.

KOUKALOVÁ, R. Současná role komunikace vysoké školy s cílovými skupinami. Zlín: VeRBuM, 2011. 111 s. ISBN 978-80-87500-14-9.

SVĚTLÍK, J. Marketing školy. Zlín: EKKA, 1996. 382 s. ISBN 80-902200-8-8.

SVĚTLÍK, J. Marketingové řízení školy. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. 300 s. ISBN 80-7357-176-5.



Vedoucí diplomové práce:

Ing. Michal Kuběnka, Ph.D.

Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **1. října 2013**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2014**



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.



doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. října 2013

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 25. 4. 2014

Lenka Handlířová

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce Ing. Michalu Kuběnkovi, Ph.D. za jeho odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování diplomové práce. Dále děkuji své rodině za podporu, kterou mi projevovala v průběhu celého studia.

ANOTACE

Cílem práce je komparovat a analyzovat marketingové nástroje zkoumané soukromé školy a jejího konkurenta v oblasti náboru žáků za účelem navržení strategií, které pomohou zkoumané škole vylepšit svoji konkurenční pozici.

KLÍČOVÁ SLOVA

Benchmarking, marketingové nástroje, marketing školy, nábor a propagace

TITLE

Benchmarking of School of Arts

ANNOTATION

This thesis focuses on a comparison and an analysis of marketing tools that have been used by a particular school and its competitor in an effort to attract similar students, in order to suggest effective strategies which will maintain market viability and help the competitive position of the studied school.

KEYWORDS

Benchmarking, marketing tools, school marketing, recruitment and propagation

OBSAH

ÚVOD	10
1 ZÁKLADNÍ UMĚLECKÉ ŠKOLY	12
1.1 Specifika základní umělecké školy	12
1.2 Propagace a nábor žáků	13
1.2.1 <i>Koncerty</i>	14
1.2.2 <i>Účast na kulturních akcích obce</i>	14
1.2.3 <i>Propagace prostřednictvím nabídky vystoupení pro školky a školy</i>	14
2 BENCHMARKING	15
2.1 Typy benchmarkingu	15
2.2 Fáze benchmarkingu	17
2.3 Na jaké otázky by měl benchmarking odpovědět	22
3 ZUŠ MELODIE, S. R. O. A ZUŠ HOŘICE	27
3.1 Historie ZUŠ Melodie s. r. o.	27
3.2 Historie ZUŠ Hořice	28
4 ANALÝZA	29
4.1 Základní údaje o školách	29
4.1.1 <i>Prostory</i>	30
4.1.2 <i>Pedagogický sbor</i>	30
4.1.3 <i>Počet přijímaných žáků</i>	31
4.1.4 <i>Školné a poplatky</i>	31
4.1.5 <i>Nabídka vzdělání</i>	32
4.2 Podmínky a průběh přijímacího řízení, zkoušky	33
4.3 Oslovování potenciálních žáků	34
4.3.1 <i>Ukázkové hodiny</i>	34
4.3.2 <i>Dny otevřených dveří</i>	35
4.3.3 <i>Projekty pro předškolní žáky</i>	35
4.4 Prezentace školy	36
4.4.1 <i>Koncerty a vystoupení</i>	36
4.4.2 <i>Webové stránky, Facebook</i>	37
4.5 Propagace školy	41
5 SHRNTÍ VÝSLEDKŮ ANALÝZY	43
5.1 Prostory	43
5.2 Pedagogický sbor	44
5.3 Nabídka vzdělání	47
5.4 Vzhled webových stránek	49
5.5 Propagace školy	50
6 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	52
6.1 Proč rodiče zapsali své dítě na základní uměleckou školu	52
6.2 Proč rodiče zvolili ZUŠ Melodie	53
6.3 Jak rodiče hodnotí kvalitu výuky na ZUŠ Melodie	54
6.4 Co se rodičům na škole nelíbí	55
6.4.1 <i>Úroveň výuky nauky a přístup učitele</i>	55

6.4.2	<i>Stejné prostory se základní školou.....</i>	55
6.4.3	<i>Absence školní kapely.....</i>	55
6.4.4	<i>Malá propagace akcí a slabá aktualizace webových stránek.....</i>	56
6.4.5	<i>Málo akcí a vystoupení.....</i>	56
6.4.6	<i>Málo výukových hodin.....</i>	56
6.4.7	<i>Není poskytována sleva pro všechny, pokud dítě navštěvuje tři kroužky.....</i>	57
6.5	Co se rodičům na škole líbí.....	57
6.6	Osobní rozhovor se žáky, kteří přešli do ZUŠ Melodie ze ZUŠ Hořice.....	58
6.7	Shrnutí výsledků dotazníkového šetření.....	58
ZÁVĚR	60
POUŽITÁ LITERATURA	61
PŘÍLOHA A: DOTAZNÍK ŽÁKŮM A RODIČŮM ZUŠ MELODIE	63

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Počet základních uměleckých škol podle krajů.....	12
Tabulka 2: Na jaké otázky by měl benchmarking poskytnout odpovědi	22
Tabulka 3: Základní údaje	29
Tabulka 4: Přehled vyučovaných předmětů	32
Tabulka 5: Přehled výsledků analýzy.....	41
Tabulka 6: Přehled dosaženého vzdělání učitelů ZUŠ Melodie.....	45
Tabulka 7: Navrhované změny a způsob jejich řešení	51
Tabulka 8: Co se rodičům na škole líbí	57

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Typy a přístupy benchmarkingu	16
Obrázek 2: Základní etapy benchmarkingu podle firmy Xerox Corp.....	18
Obrázek 3: Benchmarkingový cyklus dle OMBI	19
Obrázek 4: Pětifázový model benchmarkingu.....	20
Obrázek 5: Úvodní stránka původních webových stránek ZUŠ Hořice.....	38
Obrázek 6: Úvodní stránka nových webových stránek ZUŠ Hořice.....	38
Obrázek 7: Webové stránky ZUŠ Melodie.....	40
Obrázek 8: Návrh na webové stránky ZUŠ Melodie.....	49
Obrázek 9: Proč rodiče zapsali své dítě na základní uměleckou školu	52
Obrázek 10: Proč rodiče zvolili ZUŠ Melodie	53
Obrázek 11: Jak rodiče hodnotí kvalitu výuky na ZUŠ Melodie	54

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

APQC	American Productivity and Quality Center
HO	Hudební obor
LŠU	Lidová škola umění
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
OMBI	Ontario Municipal CAO's Benchmarking Initiative
PDF	Portable Document Format
RVP	Rámcový vzdělávací program
Sb.	Sbírka zákonů
ŠVP	Školní vzdělávací program
ZUŠ	Základní umělecká škola

ÚVOD

V současné době se základní vzdělávání stalo obchodním zbožím. Rodiče si dnes mohou vybrat, na kterou školu své dítě zapíší. Počet dětí klesá a školy se tak předhánějí v nabídce různých doplňkových vzdělávacích kroužků a aktivit, které mohou žákům nabídnout a zlepšit tím svou konkurenční pozici. Škola, která potenciálním žákům nenabízí něco navíc (např. zaměření školy na určitou oblast vzdělávání – sport, umění, počítačové technologie, různé mimoškolní aktivity či začlenění se do sítě Tvořivých škol¹), nemá v takové konkurenci šanci na uspokojivé naplnění své kapacity.

Specifické postavení ve školském systému mají základní umělecké školy, které se v České republice již více než sto let zabývají uměleckým vzděláváním dětí. Na rozdíl od základních škol nenabízejí vzdělání bezplatně, ale studium na nich je podmíněno platbou školného. Studium na základních uměleckých školách není povinné. Na základě svého postavení na poli vzdělávání se základní umělecké školy musejí aktivně zabývat možnostmi nábory nových žáků a své propagace na trhu. Škole, která se nepřizpůsobuje požadavkům trhu (např. zájem o hru na elektronické nástroje) a aktivně nehledá nové možnosti oslovení potenciálních žáků, hrozí, že zájem o ni poklesne a bude nucena svoji činnost ukončit.

Jednou z možností, jak vylepšit svou konkurenční pozici, je provést změny na základě benchmarkingového měření. Při tomto postupu je porovnána činnost konkurence, která má na trhu lepší postavení. Na základě šetření se pak zjištěné informace zhodnotí a je vypracován návrh na vlastní vylepšení činností, ve kterých daná škola zaostává před svým lepším partnerem. Škola tak nemusí hledat a zkoušet vlastní cesty zlepšení, ale přiučí se od úspěšné konkurence, která má již osvědčené a efektivní metody činnosti, díky kterým si svoji dobrou pozici na trhu udržuje.

Tato práce se zabývá porovnáním činností dvou základních uměleckých škol, soukromé ZUŠ Melodie, s. r. o. a ZUŠ Hořice zřizované městem Hořice, se zvláštním zřetelem na metody propagace a nábory nových žáků ke studiu hudebního oboru. Jedná se o dvě základní umělecké školy, které mají své sídlo v Hořicích a provozují pobočky v okolních obcích. Vzhledem k tomu, že žádná jiná základní umělecká škola v Hořicích a okolí nepůsobí, tvoří si konkurenci pouze tyto dvě instituce, a to především v hudebním oboru, jehož studium obě shodně nabízejí.

¹ Tvořivá škola je sdružení, které se zaměřuje především na činnostní učení žáků a ne pouhé memorování. Pomocí pečlivě navržených učebních pomůcek žáci získávají znalosti na základě praktického procvičování. Více na www.tvorivaskola.cz.

Cílem této práce je porovnat činnost náboru a propagace dvou zmíněných základních uměleckých škol pomocí benchmarkingového šetření a na jeho základě následná tvorba úprav a změn činností, které povedou ke zlepšení konkurenceschopnosti. Institucí, která má zájem zlepšit své postavení na trhu pomocí benchmarkingu, je ZUŠ Melodie, s. r. o., partnerem, od kterého se bude učit, je pak ZUŠ Hořice, která nabízí umělecké vzdělání již více než padesát let a má tedy na Hořicku vybudováno stabilní postavení. Vzhledem k dlouhodobosti svého působení má jistě dobře zavedenou praxi v oblasti náboru nových žáků a propagace své činnosti a nabídky vzdělání i díky tomu, že téměř před dvaceti lety jí vznikla konkurence v podobě založení soukromé ZUŠ Melodie, s. r. o.

Práce se bude zabývat zkoumáním, ve kterých činnostech je v oblasti náboru, propagace a s nimi souvisejících skutečnostech ZUŠ Hořice lepší a jak by se od ní ZUŠ Melodie, s. r. o. mohla přiučit. Šetření bude probíhat na základě získávání dat z dokumentů, které jsou školy povinny zveřejňovat, dostupných informací z tisku a internetových stránek obou škol a města Hořice, a také kvalitativním šetřením ve formě dotazníku a na základě osobních pohovorů s žáky, kteří mají zkušenosti se studiem na obou školách a rozhovory s ředitelkou ZUŠ Melodie, s. r. o., která dobře zná činnost ZUŠ Hořice, neboť na této škole sama dříve působila. Získávání dat a informací o ZUŠ Hořice bude ztíženo faktem, že tato škola zásadně odmítá jakoukoliv spolupráci se ZUŠ Melodie, s. r. o., zřejmě z důvodu považování konkurence ve formě soukromé instituce za podřadnou a nehodnou zájmu.

Šetření se tak bude zabývat nejen tím, v čem má ZUŠ Melodie, s. r. o. nedostatky, ale i činnostmi, ve kterých naopak před ZUŠ Hořice vyniká, a kterých by si tedy měla všimnout a dále je udržovat a rozvíjet, aby v oblasti náboru a propagace nejen zlepšila své postavení vůči konkurenci, ale v budoucnu mohla být tím, od koho se bude učit ZUŠ Hořice.

1 ZÁKLADNÍ UMĚLECKÉ ŠKOLY

Tato kapitola je zaměřena na všeobecný popis působení a činnosti základních uměleckých škol se zřetelem na oblast náboru a propagace.

1.1 Specifika základní umělecké školy

Základní umělecké školy (ZUŠ) jsou školská zařízení, která se řídí Vyhláškou o základním uměleckém vzdělávání č. 71/2005 Sb. [19]. Jejich činnost podléhá požadavkům Rámcového vzdělávacího programu pro základní umělecké vzdělávání [20] a řadí se tak do vzdělávací soustavy České republiky. Na tomto základě mají nárok na získávání dotací na svůj provoz od MŠMT² a zároveň povinnost plnit pro jejich získání určité požadavky. Výuka na základních uměleckých školách je standardizovaná stejně jako na ostatních školách a i žáci těchto škol musejí splnit požadavky na ně kladené na základě školního vzdělávacího programu (dále jen ŠVP). Díky tomu jsou na žáky kladeny vesměs stejné nároky a získané dosažené vzdělání má obdobnou úroveň.

Zřizovatelem školy musí být dle zákona právnická osoba. Školy mohou být veřejné (zřizované kraji, městy, obcemi či školskými úřady, které jim poskytují i dotace ze svého rozpočtu), nebo soukromé, zřizované nejčastěji sdruženími či společnostmi s ručením omezeným, v jejichž čele většinou stojí ředitel dané školy. V současné době je v České republice celkem 460 základních uměleckých škol, z toho 39 soukromých (viz Tabulka 1).

Tabulka 1: Počet základních uměleckých škol podle krajů

Kraj	Veřejné ZUŠ	Soukromé ZUŠ	Celkem
Praha	30	6	36
Středočeský kraj	54	3	57
Jihočeský kraj	31	3	34
Plzeňský kraj	33	1	34
Karlovarský kraj	20	0	20
Ústecký kraj	30	1	31

² MŠMT přispívá základním uměleckým školám až 50 % na náklady spojené s výukou každého žáka. O výši příspěvku rozhoduje mimo jiné i správnost dokumentace, kterou školy pravidelně ministerstvu posílají, a hodnocení na základě inspekci.

Liberecký kraj	20	0	20
Královéhradecký kraj	30	1	31
Pardubický kraj	28	2	30
Kraj Vysočina	23	1	24
Jihomoravský kraj	54	10	64
Zlínský kraj	23	5	28
Moravskoslezský kraj	45	6	51
<i>Celkem</i>	<i>421</i>	<i>39</i>	<i>460</i>

Zdroj: Vlastní zpracování z [15]

Na rozdíl od klasických veřejných základních škol se za studium na každé základní umělecké škole platí školné, které se zpravidla pohybuje v rozmezí 1 000 – 2 000 Kč za jednoho žáka na pololetí³. Žáci navštěvující hudební obor jsou vzděláváni ve hře na vybraný hudební nástroj nebo v sólovém zpěvu, a to každý samostatně v soukromých hodinách. Mimo to má každý žák povinnost docházet po stanovenou dobu na hodiny hudební nauky, které již probíhají skupinově. Výuka na základních uměleckých školách probíhá v odpoledních hodinách poté, co žákům skončí vyučování v klasické škole.

1.2 Propagace a nábor žáků

Základní umělecká škola poskytuje svým žákům umělecké vzdělání zpravidla ve čtyřech oborech – dramatickém, hudebním, tanečním a výtvarném. Žákem základní umělecké školy se může stát každé dítě či dospělý od pěti let věku. V některých případech je třeba uspět u přijímacích zkoušek⁴.

Ačkoliv v posledních letech zájem o studium na základních uměleckých školách stoupá, je potřeba, aby se školy staraly o nábor nových žáků a s ním spojenou propagaci. Ve větších městech bývá uměleckých škol několik a tak o tom, kam rodiče umístí své dítě, rozhoduje zpravidla prezentace školy na veřejných akcích.

³ Výše školného se odvíjí zejména od velikosti obce a regionu, ve kterém škola sídlí.

⁴ Základní umělecké školy mají ze zákona povinnost provést u zájemců o studium talentovou zkoušku. Některé školy tuto povinnost plní formou osobního nebodovaného prozkoušení, které nemusí být označeno jako přijímací talentová zkouška.

1.2.1 Koncerty

Tradiční propagační činností základní umělecké školy bývají koncerty, na kterých se se svým uměním představují její žáci. Absolvovat alespoň jednou za rok či pololetí vystoupení na koncertě může být pro starší žáky povinné. Koncerty žáků ZUŠ jsou určeny zejména pro rodiče, sourozence, jiné příbuzné a kamarády účinkujících. Na základě zhlédnutí „výsledků“ studia se mohou např. mladší sourozenci, nebo spolužáci rozhodnout, že se také budou učit hrát na nějaký nástroj nebo zpívat. Rodiče také vidí, že dítě tráví čas v ZUŠ smysluplně. Mladší děti navíc bývají nadšené z možnosti, že mohou vystupovat před publikem a předvést své dovednosti.

Koncerty základních uměleckých škol jsou veřejně přístupné a neplatí se za ně žádné vstupné. Mohou je tak navštěvovat nejen posluchači, kteří mají vazby s danou ZUŠ, ale i širší veřejnost, tedy i potenciální zájemci o studium. Datum a místo konání koncertu bývá propagováno v místním tisku, na internetových stránkách školy, či v přehledu kulturních událostí obce.

1.2.2 Účast na kulturních akcích obce

Základní umělecké školy často spolupracují s obcemi, ve kterých působí. Nadaní žáci ZUŠ vystupují na oficiálních kulturních akcích obcí a měst a tím reprezentují svou školu a její činnost i mezi běžnými občany. Např. v Pardubicích se žáci základních uměleckých škol pravidelně účastní festivalu Zrcadlo umění, v Hořicích účinkují žáci ZUŠ na různých akcích, jako je rozsvěcování vánočního stromu, noc kostelů, dobročinné koncerty, či červnové „retro“ koncerty. Všechny tyto akce jsou dobrou příležitostí oslovit potenciální zájemce i z řad lidí, kteří nad studiem na tomto druhu škol zatím neuvažovali.

1.2.3 Propagace prostřednictvím nabídky vystoupení pro školky a školy

Základní umělecké školy, které spolupracují s ostatními školskými zařízeními v okolí, mohou pro tyto instituce nabízet vystoupení, jehož obsah může být i domluven podle probírané látky při hodinách. Často se jedná o jakousi „generální zkoušku“ žáků ZUŠ, kteří se chystají zúčastnit soutěží, či jiných důležitých akcí. Tato vystoupení mohou být využita i k propagaci přímo u cílové skupiny potenciálních zájemců o studium – předškolních a mladších školních dětí.

2 BENCHMARKING

Výchozím pojmem benchmarkingu je slovo *benchmark*. Jaroslav Nenadál a spol. jej chápou jako „*ukazatel výkonnosti, jehož úroveň se hodláme inspirovat*“. Nenadál dále uvádí tři definice benchmarkingu, které jsou světově uznávané [14, s. 13 – 14]:

1. Dle APQC (Americké centrum pro produktivitu a kvalitu) je benchmarking „*proces identifikování, poznání, převzetí a přizpůsobení vynikající praxe a procesů jakékoliv organizace na světě, jenž pomáhá zlepšovat vlastní výkonnost*.“

2. ASQ (slovník Americké společnosti pro jakost) uvádí, že benchmarking je „*technika, v jejímž rámci organizace měří svou výkonnost v porovnání s organizacemi, které představují světovou špičku, poznávají, jak tyto organizace světové výkonnosti dosáhly a využívají získaných informací k zlepšování své vlastní výkonnosti*.“

3. Slovník controllingu definuje benchmarking jako „*analytický a plánovací nástroj pro srovnávání vlastní firmy s nejlepším konkurentem v odvětví, resp. i s podniky z jiných odvětví*.“

Rostislav Honus definuje benchmarking jako metodu řízení kvality a zlepšování se učením od druhých. Benchmarking vnímá jako „*techniku trvalé optimalizace, která porovnává a analyzuje procesy (služby) za účelem zjistit nejlepší praxe (praktické postupy), s nimiž se pak organizace poměří*“ [7, s. 5].

Benchmarking je tedy metoda, která pomocí porovnávání výkonů s konkurencí pomáhá zlepšovat výkony vlastní. Smyslem je porovnávání a analýza procesů buď se zavedeným standardem, který je hodnocen, jako nejlepší možnost, nebo s konkurenčními podniky, které jsou v dané oblasti úspěšnější.

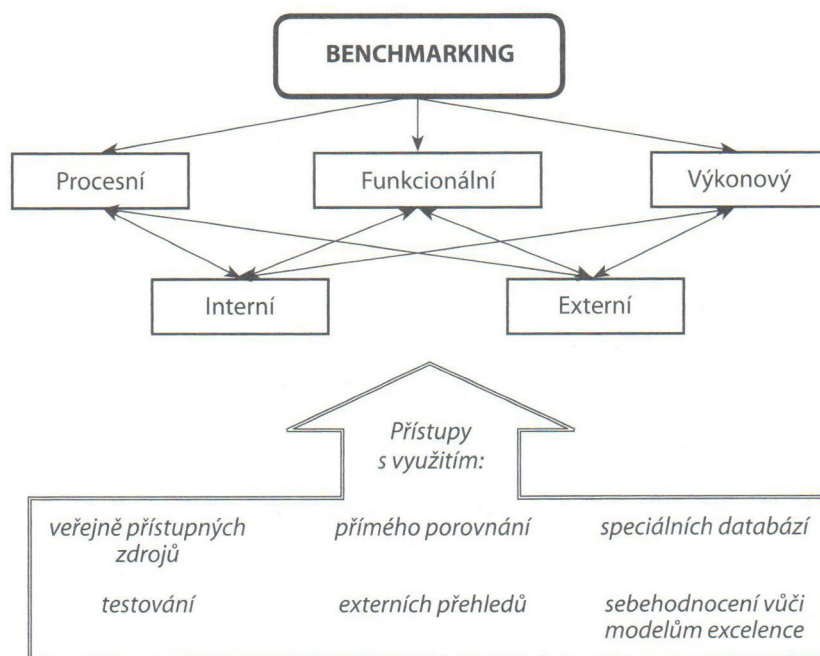
Cílem benchmarkingu je měřit výkony a zjišťovat, v čem a proč je konkurence lepší, než my, následně najít nedostatky a nalézt cestu, jak tyto nedostatky odstranit. Jedná se o dlouhodobý proces, který zahrnuje nejen získávání dat a porovnávání s konkurencí, ale také tvorbu řešení zlepšení výkonu.

2.1 Typy benchmarkingu

V praxi se rozlišují různé druhy benchmarkingového zkoumání a to podle předmětu porovnávání a dále podle šetření v rámci jedné nebo více firem. Různí autoři [2, 7, 14] se shodují na typech benchmarkingu:

- výkonový benchmarking,
- funkcionální benchmarking,
- procesní benchmarking,
- vnitřní a vnější benchmarking.

Martina Blažková [2] a kolektiv autorů [7] ještě přidávají strategický benchmarking, který se zabývá zlepšením celkové činnosti a dlouhodobých strategií firmy, a dále mezinárodní benchmarking, který se uplatňuje u nadnárodních korporací, které porovnávají své postavení vůči jiným zahraničním organizacím. Naopak Bengt Karlöf a Svante Östblom rozlišují benchmarking pouze na vnitřní, vnější a funkcionální [6]. Přehledné schéma typů benchmarkingu podává Jaroslav Nenadál a kol.:



Obrázek 1: Typy a přístupy benchmarkingu [14, s. 20]

Výkonový benchmarking je často užívaným typem benchmarkingu. Orientuje se na porovnávání a měření určitých parametrů, výkonů konkrétního objektu, nejčastěji výrobku, ale také celková výkonnost organizace, jednotlivých oddělení, pracovníků či výkonnost jednotlivých zařízení (např. výrobní kapacity montážních linek). Předmětem porovnávání tedy bývají totožné nebo podobné výrobky či služby na trhu. Na základě sběru dat od konkurence může firma zjistit, jak si na daném trhu stojí. Velmi obtížným se výkonový benchmarking

stává v případě, kdy daná firma získává data od přímé konkurence. Vzhledem k zaměření této práce na porovnání propagace a náboru nebude tento typ benchmarkingu využit.

Funkcionální benchmarking se uplatňuje tam, kde je potřeba zlepšit obdobné funkce společné více podobným organizacím, nejen konkurenčním, zejména v oblasti služeb a u neziskových organizací. Může se jednat o rozšíření nabídky služeb, porovnání jejich kvality či dostupnosti. V oblasti školství můžeme porovnávat např. nabídky odpoledních kroužků a mimoškolních aktivit pro žáky.

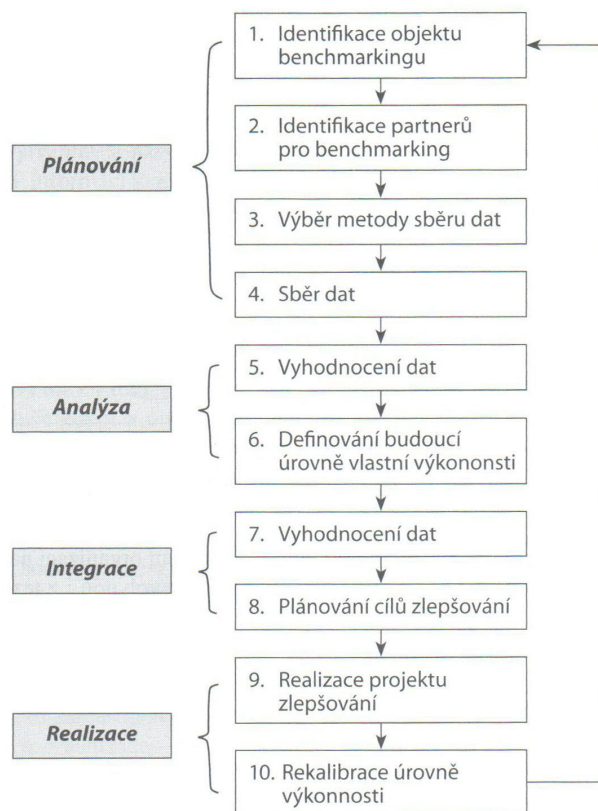
Procesní benchmarking (benchmarking procesů, generický benchmarking) se zaměřuje na porovnávání a měření určitých procesů firmy. Vzhledem k tomu, že podobné procesy mohou probíhat i v odlišně zaměřených firmách a organizacích, mohou se pomocí tohoto typu benchmarkingu porovnávat i organizace, které si přímo nekonkurují a mají jiné zaměření. Důvodem pro porovnávání procesů může být např. doba trvání procesu, kalkulace nákladů, jeho kvalita či způsob provádění. Získat informace pro provedení procesního benchmarkingu bývá obtížné, ne každá organizace se ráda pochlubí svými vypracovanými postupy. Avšak dle Nenádala [14, s. 23] se jedná o velmi efektivní způsob, jak nejúčinněji zlepšit postavení organizace.

Podstatou **vnitřního benchmarkingu** je zkoumání subjektů uvnitř vlastní organizace. Tím odpadá náročné shánění dat z cizích organizací. Je však těžší dospět k plnohodnotným výsledkům, které povedou ke zlepšení. **Vnější benchmarking** naopak porovnává organizaci s jinou firmou.

2.2 Fáze benchmarkingu

V praxi neexistuje přesně daný postup pro realizaci benchmarkingu, každá organizace si proto zavádí vlastní počet kroků a fází. Nejčastější modely benchmarkingu se skládají z pěti až deseti kroků. Firma Xerox Corp., která jako první na konci sedmdesátých let 20. století vyvinula metody benchmarkingu, rozčlenila fáze benchmarkingu do deseti kroků ve čtyřech etapách [14, s. 28]:

- 1) plánování – identifikace objektu benchmarkingu a jeho partnerů, výběr metody a sběr dat,
- 2) analýza – vyhodnocení dat a definování budoucí úrovně vlastní výkonnosti,
- 3) integrace – vyhodnocení dat, plánování cílů zlepšování,
- 4) realizace – realizace projektu zlepšování a recalibrace úrovně výkonnosti.



Obrázek 2: Základní etapy benchmarkingu podle firmy Xerox Corp. [14, s. 28]

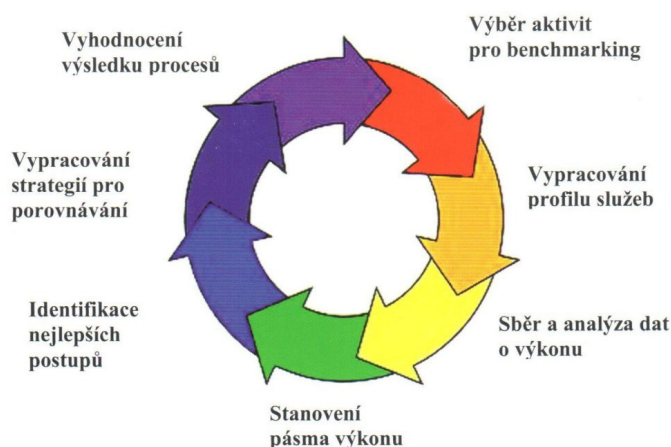
Bengt Karlöf a Svante Östblom benchmarkingový proces rozdělili do pěti etap [6, s. 56]:

- 1) rozhodnutí, co podrobit metodě benchmarkingu,
- 2) určení partnerů pro benchmarking,
- 3) shromáždění informací,
- 4) analýza,
- 5) realizace v zájmu účinku.

Organizace OMBI rozčlenila benchmarkingový proces do sedmi kroků [7, s. 19 – 20]:

- 1) výběr činností/oblastí pro benchmarking,
- 2) vypracování profilu služeb,
- 3) sběr a analýza dat o výkonu,
- 4) stanovení pásma výkonu,
- 5) identifikace nejlepších postupů,
- 6) vypracování strategií pro porovnání,
- 7) vyhodnocení výsledků a procesů.

OBMI chápe tento proces jako uzavřený cyklus, který se neustále opakuje, což je patrné z následujícího obrázku:



Obrázek 3: Benchmarkingový cyklus dle OMBI [7, přední strana obálky]

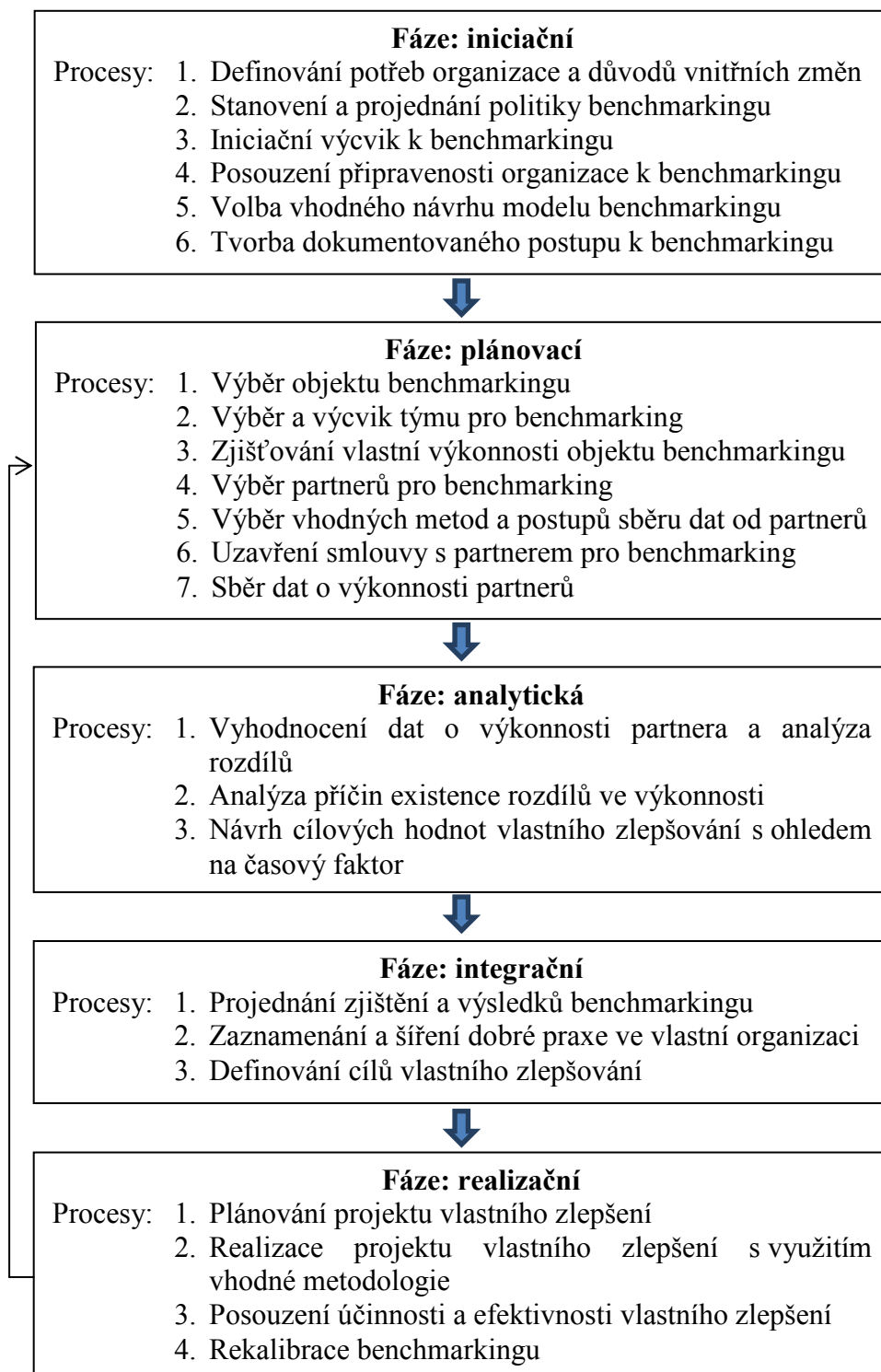
Martina Blažková uvádí dokonce osm kroků benchmarkingu [2, s. 171]:

- 1) výběr oblastí/činností pro benchmarking,
- 2) interní analýza – detailní porozumění vlastním podnikovým procesům, výkonům, situaci,
- 3) sběr a analýza externích dat – analýza podnikových procesů ostatních firem zahrnutých do analýzy (v čem jsou lepší a proč),
- 4) identifikace nejlepších postupů a výkonů,
- 5) srovnání našich podnikových výkonů s nejlepšími postupy a výkony,
- 6) vyhodnocení výsledků a procesů,
- 7) identifikace nápravných opatření, strategií, akcí,
- 8) implementace těchto opatření.

Jak je vidět, autoři se shodují v těchto fázích:

- 1) rozhodnout se, co bude podrobena benchmarkingu,
- 2) výběr partnerů pro benchmarking,
- 3) sběr a analýza potřebných dat,
- 4) vyhodnocení výsledků a na jejich základě vytvoření návrhů na zlepšení,
- 5) implementace návrhů a zhodnocení.

Těchto pět fází podrobněji znázorňuje Obrázek 4. Podle tohoto schématu bude postupováno i v této práci.



Obrázek 4: Pětifázový model benchmarkingu [14, s. 47]

V prvním kroku je třeba se rozhodnout, co bude podrobena benchmarkingovému procesu. Když už se organizace rozhodne, že provede benchmarking, musí se na tuto skutečnost

připravit a oznámit svůj úmysl pověřeným osobám. Je třeba vybrat jednotlivce nebo tým, který se bude benchmarkingem zabývat, vytvoří návrh na provedení celého procesu a bude dohlížet na celý jeho průběh.

V další fázi přichází výběr vhodného partnera pro benchmarking, se kterým může být sepsána smlouva o partnerství. V takovém případě se oba partneři dohodnou na vzájemné výměně dat a informací, které pak budou pro benchmarking využity. Vyčleněný tým vybere vhodné metody postupu sběru dat od partnera. Je třeba pamatovat na to, že pokud jsou partnery konkurenti, nebude vzájemná výměna dat a informací jednoduchá, protože ne o všechno se budou chtít partneři vzájemně podělit. Je třeba sehnat a shromáždit informace, které budou pro následující činnosti benchmarkingu relevantní a užitečné. Shromážděné informace mohou mít jak kvantitativní (měřitelný), tak i kvalitativní charakter. Kvalitativní informace mohou pomáhat pochopit a doplnit ty měřitelné. Vzhledem k tomu, že tato práce bude porovnávat školská zařízení, bude možné získat potřebné informace. Každá škola má povinnost pravidelně zveřejňovat výroční zprávy o své činnosti. Nábor a propagace nových žáků je také dostatečně oznamována v tisku, který je dnes dobře dohledatelný i na internetu.

Po shromáždění informací následuje analýza, která porovnává dostupná data a zároveň se snaží pochopit jejich smysl a souvislost s měřenými výkony. Tato část benchmarkingu je nejnáročnější, protože špatné pochopení a aplikace informací může vést ke zkresleným výsledkům. Vzhledem k povaze tématu budou analyzována data jak kvantitativní, tak i kvalitativní.

Další etapa v sobě obsahuje implementaci výsledků do praxe. Aby byl benchmarking opravdu účinný, je potřeba nejen zjistit, co je třeba zlepšit a jak toho dosáhnout, ale také to opravdu udělat. Tato fáze může být obtížná v podobě komunikace se zaměstnanci. Je dobré oznámit výsledky benchmarkingu pracovníkům, seznámit je (nejlépe i předem) s průběhem celého procesu a vysvětlit jim důvody, proč je potřeba některé činnosti a procesy změnit. Pokud se nepovede provést tento bod, ztrácí celý proces benchmarkingu smysl.

Nakonec je dobré provést ještě poslední krok, a to kontrolu, zda na základě benchmarkingového procesu navržené změny jsou opravdu efektivní a pomohly organizaci zlepšit její postavení na trhu. Pokud se tak nestalo, je možné, že v některém bodě benchmarkingu byla učiněna chyba. V tom případě je nutné znovu každý bod pečlivě prozkoumat, případně provést celý proces znovu.

V případě této práce se bude jednat o zkoumání propagace a náboru nových žáků do hudebního oboru základních uměleckých škol, které působí v Hořicích, protože pouze v tomto

oboru si obě školy konkurují a je v zájmu každé z nich přilákat co nejvíce žáků. Za kmenovou organizaci bude v této práci považována soukromá Základní umělecká škola Melodie, s. r. o. (dále jen ZUŠ Melodie). Porovnávat se bude s konkurenční Základní uměleckou školou Hořice, která je zřizována městem Hořice. Obě školy mají zhruba stejnou velikost, stejný počet žáků a v dané lokalitě nemají jinou konkurenci. Soupeří tak samy mezi sebou. Kvantitativní data a informace budou získána z výroční zprávy ZUŠ Melodie, školních vzdělávacích programů obou škol a záznamů o činnosti v Hořicích a okolí na webových stránkách těchto škol a města Hořice. Tato data budou doplněna o kvalitativní informace poskytnuté z rozhovorů s ředitelkou ZUŠ Melodie, Vlastou Jahelkovou.

2.3 Na jaké otázky by měl benchmarking odpovědět

Benchmarking není bezmyšlenkovitou záležitostí. Než se vedení do benchmarkingového procesu pustí, mělo by vědět, co chce s jeho pomocí získat a na co mu má celý proces dát odpověď. Na základě toho je sestaven specifický model benchmarkingového procesu. Souhrn základních otázek, na které by mělo vedení odpovědět, poskytuje Jaroslav Nenadál v následující tabulce:

Tabulka 2: Na jaké otázky by měl benchmarking poskytnout odpovědi

Zájmeno	Typ otázky, která žádá odpověď
<i>Proč?</i>	Proč se benchmarkingem vůbec zabývat? Proč si vybírat lepší organizace?
<i>Co?</i>	Co je cílem benchmarkingu? Co by mělo být objektem benchmarkingu? Co poskytujeme svým zákazníkům? Co poskytují zákazníkům naši konkurenti a partneři? Co se můžeme z benchmarkingu dozvědět?
<i>Jaké?</i>	Jaké informace potřebujeme k vlastnímu zlepšování? Jaké informace budou od partnerů opravdu dostupné? Jaké máme s partnery společné znaky a jaké jsou mezi námi odlišnosti?
<i>Jak?</i>	Jak partneři své reality dosahují? Jak nás vidí naši zákazníci? Jak dobrá je naše současná výkonnost? Jak dobrá je současná výkonnost našich partnerů?

	<p>Jak data od partnerů zpracovávat a projednávat?</p> <p>Jak nás zjištění od partnerů mohou inspirovat?</p> <p>Jak u nás implementovat zjištění z benchmarkingu?</p>
<i>Kolik?</i>	<p>Kolik informací potřebujeme od partnerů získat?</p> <p>Kolik času, zdrojů a nákladů si benchmarkingový projekt vyžádá?</p>
<i>Kdo?</i>	<p>Kdo bude vybrán jako vhodný partner pro benchmarkingový projekt?</p> <p>Kdo jsou naši zákazníci a další zainteresované strany?</p> <p>Kdo bude využívat výstupů a zjištění z benchmarkingového projektu?</p>
<i>Kdy?</i>	<p>Kdy je vhodné s benchmarkingem začít?</p> <p>Kdy naplánovat a realizovat sběr dat od partnerů?</p> <p>Kdy implementovat cíle vlastního zlepšování?</p>
<i>Které?</i>	<p>Které oblasti mají u nás největší potenciál zlepšování?</p> <p>Které oblasti u partnerů zasluhují naši pozornost především?</p> <p>Které z rysů našich aktivit nás u zákazníků nejvíce odlišují od konkurentů a partnerů?</p>

Zdroj: [14, s. 45-46]

Zodpovězením těchto otázek si vedení organizace uvědomí, zda má opravdu smysl benchmarking uskutečnit, zda pro něj bude možné získat odpovídající informace a prostředky, zda je vůbec realizovatelný a bude pro organizaci užitečný a hlavně co všechno bude pro jeho realizaci potřeba udělat.

Pro tuto práci byly otázky zodpovězeny následovně:

- ***Proč se benchmarkingem vůbec zabývat?***

Protože se jedná o kompletní projekt, který, pokud je správně proveden, může pomoci organizaci zlepšit své postavení na trhu. Díky porovnání s partnerem nemusí organizace sama vymýšlet návrhy na zlepšení, ale může se přiučit od těch úspěšných a použít již osvědčené praktiky.

- ***Proč si vybírat lepší organizace?***

Protože lepší organizace mají zcela pravděpodobně vyvinuty určité vlastní metody a činnosti, které jsou účinnější, než ty naše.

- ***Co je cílem benchmarkingu?***

Cílem benchmarkingu je se na základě porovnání, sběru a analýzy dat a informací přiučit od lepší organizace to, v čem je daná organizace lepší než ta naše.

- ***Co by mělo být objektem benchmarkingu?***

Objektem benchmarkingu by mělo být něco, v čem vedení naší organizace spatřuje nedostatek a co podle vedoucích pracovníků brzdí rozvoj organizace a potřebuje být zlepšeno. V tomto případě se bude jednat o propagaci a nábor nových žáků.

- ***Co poskytujeme svým zákazníkům?***

V této práci je zákazníkům poskytována služba vzdělání v hudebním oboru.

- ***Co poskytují zákazníkům naši konkurenti a partneři?***

Konkurencí je škola se stejnou nabídkou služeb, jedná se tedy o přímou konkurenci.

- ***Co se můžeme z benchmarkingu dozvědět?***

Z benchmarkingu se můžeme dozvědět, proč dávají žáci přednost konkurenční škole a na základě toho vylepšit své postavení.

- ***Jaké informace potřebujeme k vlastnímu zlepšování?***

K vlastnímu zlepšování potřebujeme informace o počtu žáků hudebního oboru, údaje o vystoupeních žáků hudebního oboru, informace o náboru nových žáků, školném na jedno pololetí, přístupu učitelů ke každému žaku.

- ***Jaké informace budou od partnerů opravdu dostupné?***

Většina informací je dostupná v povinně zveřejňovaných výročních zprávách. Informace kvalitativního charakteru (např. o přístupu učitelů k jednotlivým žákům) je možné získat od žáků, kteří z nějakého důvodu přestoupili ze ZUŠ Hořice na ZUŠ Melodie.

- ***Jaké máme s partnery společné znaky a jaké jsou mezi námi odlišnosti?***

Obě školy poskytují stejnou službu. Odlišnosti jsou v celkové kapacitě žáků, výši školného a složení pedagogického sboru.

- ***Jak partneři své reality dosahují?***

Klíčovým bodem pro získání nových žáků je jejich aktivní nábor.

- ***Jak nás vidí naši zákazníci?***

Žáci ZUŠ Melodie a jejich rodiče vnímají školu jako zařízení rodinného typu s celkem přátelskou atmosférou a individuálním přístupem. Někteří rodiče si však neuvědomují, že se jedná o vzdělávací instituci a ne o organizaci poskytující nepovinné kroužky pro děti.

- ***Jak dobrá je naše současná výkonnost?***

Současná výkonnost ZUŠ Melodie se jeví jako dobrá. Školu navštěvuje stabilní počet žáků, nebyla zaznamenána žádná výrazná stížnost na její činnost. Škola má dostatečnou kapacitu pro nábor nových žáků.

- ***Jak dobrá je současná výkonnost našich partnerů?***

Výkonnost ZUŠ Hořice je v některých oblastech zhruba stejná, jako u konkurenční školy, v hudebním oboru se jeví jako výkonnější. Má také dlouholetou tradici a dobrou pověst, čímž získává na trhu jistou výhodu.

- ***Jak data od partnerů zpracovávat a projednávat?***

Data o ZUŠ Hořice budou zpracovávána samostatně. Vedení ZUŠ Hořice nemá zájem na spolupráci.

- ***Jak nás zjištění od partnerů mohou inspirovat?***

Zjištění na základě benchmarkingu může školu inspirovat ke zlepšení vlastní činnosti v oblasti propagace a náboru.

- ***Jak u nás implementovat zjištění z benchmarkingu?***

Zjištění z benchmarkingu bude moci být implementováno v ZUŠ Melodie prostřednictvím její ředitelky, která o nich informuje své zaměstnance.

- ***Kolik informací potřebujeme od partnerů získat?***

Přímo od ZUŠ Hořice bude třeba získat pouze ty informace, které jsou obsaženy v jejím školním vzdělávacím programu.

- ***Kolik času, zdrojů a nákladů si benchmarkingový projekt vyžádá?***

Vzhledem k tomu, že se jedná o diplomovou práci, je maximum času na celý projekt méně než jeden rok, náklady a zdroje se blíží nule.

- ***Kdo bude vybrán jako vhodný partner pro benchmarkingový projekt?***

Pro tento projekt je vybrána ZUŠ Hořice, protože se jedná o jedinou konkurenci, která má na trhu určitou výhodu v podobě tradice a dobrého jména. Úkolem je zjistit, čím si to zajistila a na základě toho se přiučit a zlepšit postavení ZUŠ Melodie.

- ***Kdo jsou naši zákazníci a další zainteresované strany?***

Zákazníky jsou děti, potažmo jejich rodiče, z Hořic a obcí v blízkém okolí a v okolí poboček, na které však nebude v této práci brán zřetel. Zainteresovanými stranami je město Hořice, které poskytuje škole koncertní prostory a spolupracuje s ní na kulturních akcích.

- ***Kdo bude využívat výstupů a zjištění z benchmarkingového projektu?***

Výstupů a zjištění z benchmarkingového projektu bude využívat ředitelka ZUŠ Melodie.

- ***Kdy je vhodné s benchmarkingem začít?***

Vzhledem k tématu – nábor a propagace, je vhodné s benchmarkingem začít v období zápisu žáků do prvních tříd, kdy bývají zahajovány propagační a náborové akce základních uměleckých škol. Jedná se tedy o druhé pololetí školního roku.

- ***Kdy naplánovat a realizovat sběr dat od partnerů?***

Sběr dat od partnerů bude zahájen před začátkem druhého školního pololetí.

- ***Kdy implementovat cíle vlastního zlepšování?***

Cíle vlastního zlepšování budou implementovány v průběhu analýzy sebraných dat.

- ***Které oblasti mají u nás největší potenciál zlepšování?***

Největší potenciál zlepšování mají právě oblasti v náboru a propagaci, zejména pro hudební obor.

- ***Které oblasti u partnerů zasluhují naši pozornost především?***

Pozornost zasluhují oblasti v náboru, způsobu výuky v hudebním oboru, způsobů propagace konkurenční školy.

- ***Které z rysů našich aktivit nás u zákazníků nejvíce odlišují od konkurentů a partnerů?***

ZUŠ Melodie se od konkurence nejvíce odlišuje tím, že se aktivně zapojuje do pořádání kulturních akcí ve svém okolí, tj. neodmítá nabídky na vystoupení.

Na závěr je třeba uvést, že projekt benchmarkingu nekončí poslední fází. Jedná se o neustále probíhající cyklus, který by se měl pravidelně opakovat, jak napovídá Obrázek 4.

Pro zavedení výsledků benchmarkingu do praxe je vhodné použít tzv. Demingův cyklus, (cyklus PDCA), který se skládá ze čtyř fází:

Plan – naplánování co a jak zlepšit (v tomto případě výsledky analýzy)

Do – zavedení do praxe (zde zavedení výsledků analýzy do praxe)

Check – ověření (ověření, zda výsledky v praxi fungují, případně jejich úprava)

Act – konání činností na základě ověřené praxe a jejich standardizace

Tento cyklus se neustále opakuje.

3 ZUŠ MELODIE, S. R. O. A ZUŠ HOŘICE

Fáze iniciační a část fáze plánovací proběhla v souvislosti s výběrem a přípravou tématu této práce. Součástí plánovací fáze je sběr příslušných dat. Pro představu o charakteru obou porovnávaných základních uměleckých škol je níže popsána stručná historie obou institucí a jejich dosavadní rozvoj.

3.1 Historie ZUŠ Melodie s. r. o.

Informace o historii ZUŠ Melodie jsou dostupné na jejích webových stránkách [28]. Základní umělecká škola Melodie zahájila svou činnost v Hořicích v Podkrkonoší ve školním roce 1995/1996. Školu se rozhodla založit a nadále ji vede Vlasta Jahelková, Dis., která se učitelství na umělecké škole věnuje nepřetržitě od ukončení studia na Pražské konzervatoři v roce 1972. Svoji učitelskou dráhu zahájila na Základní umělecké škole v Hořicích, odkud po více jak třiceti letech díky neshodám s vedením odešla. Po dvou letech od založení byla škola v souladu se změnou zákona přeměněna na právnickou osobu a od té doby poskytuje dětem vzdělání pod názvem ZUŠ Melodie, s. r. o.

Vzhledem k tomu, že v Hořicích již od konce padesátých let 20. století působila Základní umělecká škola Hořice zřizovaná městem Hořice, začala ZUŠ Melodie svou činnost jak v Hořicích, tak i v nedalekém Miletíně. Postupem času se seznam poboček rozšířil o Lázně Bělohrad – Horní Novou Ves, Pecku, Nechanice a od školního roku 2013/2014 Ostroměř a Novou Paku.

Školu od jejího založení začalo navštěvovat 300 žáků, jejichž počet se každým rokem nepatrně zvyšuje. Díky prozíravosti své ředitelky má však škola dostatečnou kapacitu a může své služby nabídnout i vyššímu počtu žáků (až 600 žáků). Zájemci o umělecké vzdělání si mohou vybrat ze tří oborů – hudebního, tanečního a výtvarného. Literárně-dramatický obor byl na škole otevřen ve školním roce 2006/2007, v současné době však chybí pedagog, který by jej vedl, a tak je nyní uzavřen. Škola zaměstnává v průměru patnáct pedagogů.

Velkým nedostatkem je absence vlastních budov, alespoň v sídle školy – Hořicích. Škola působí v pronajatých prostorách, především ve školských zařízeních. Pro školní rok 2013/2014 se ředitelce podařilo v Hořicích zajistit částečně vlastní prostory v budově vedle současného sídla školy. Bývalý obytný dům poskytuje škole dvě třídy, kancelář, ředitelnu (používanou též jako třída) a šatnu pro učitelský sbor. Do budoucna je plánovaná přestavba podkroví v další třídu. Pokud by se ještě podařilo přistavět v přilehlém dvorku místnost pro

výtvarný obor, mohla by škola, až na taneční obor, zcela opustit současné sídlo v budově ZŠ Komenského a ušetřit tak finance za pronájem.

3.2 Historie ZUŠ Hořice

Přehled o své historii podává ZUŠ Hořice prostřednictvím svých webových stránek [26]. Základní umělecká škola Hořice, zřizovaná městem Hořice, zahájila svoji činnost jako Hořická hudební škola již ke konci roku 1958. Jejími zakladateli se stali soukromí pedagogové, kteří tím navázali na dlouholetou hudební tradici města. Učitelství sbor tehdy pod vedením ředitelky Jiřiny Machkové tvořili pouze další tři učitelé a školu začalo navštěvovat 87 dětí. V následujících letech se však počet žáků i učitelů zvyšoval a byla zřízena i pobočka v Ostroměři.

Od začátku 60. let změnila škola v souladu s změnami zákonů název na Lidová škola umění (LŠU) a kromě hudebního otevřela i výtvarný, dramatický a taneční obor. Školu již navštěvovalo přes 200 žáků. Novým ředitelem LŠU se stal Zdeněk Janovský, pod jehož vedením se tamní žáci zapojovali do různých kulturních akcí a soutěží. Janovský spolu s dalšími třemi pedagogy založil smyčcové kvarteto a také se stal sbormistrem a dirigentem tří hořických spolků.

V polovině šedesátých let nabýval na významu výtvarný obor, jehož prostřednictvím navázala škola po roce 1968 mezinárodní vztahy. Pod vedením Zdeňka Janovského spolupracovali žáci s ochotnickým divadelním souborem a nastudovali doprovodnou hru k několika dramátům. V dalších letech se žáci školy pravidelně umísťovali na předních místech v hudebních soutěžích, veliký ohlas doznaly též práce žáků výtvarného oboru.

Od osmdesátých let zahájila škola spolupráci s několika dětskými sbory, její žáci se podívali i do zahraničí. V roce 1994 se ředitelkou školy až do dnešní doby stala Zdenka Vaškovová. O rok později školu spolu s manželi Kaprasovými opustila učitelka Vlasta Jahelková, která založila svoji soukromou školu. V současné době působí Základní umělecká škola v Hořicích a na pobočkách v Lázních Bělohrad, Cerekvici, Chomuticích a Vysokém Veselí. Školu navštěvuje 400 žáků pod vedením 17 pedagogů. Žáci si mohou vybrat ze tří oborů – hudebního, výtvarného a literárně dramatického. Taneční obor již není otevřen.

4 ANALÝZA

Pro potřebu analytické fáze byly informace a data shromážděny z Výroční zprávy 2012/2013 ZUŠ Melodie [29], ŠVP ZUŠ Hořice platného od 2. září 2013 [27] a Inspekční zprávy Čj. ČŠIH-168/13-H [3], kterou vykonala Česká školní inspekce v březnu 2013 v ZUŠ Hořice.

Porovnávání a analýza se budou týkat pouze sídel obou škol v Hořicích a ne jejich poboček. Porovnávány budou aktivity spojené s nábořem a propagací. Jedná se tedy o porovnání:

- základních údajů o škole – kapacita školy, počet pedagogů a jejich kvalifikace, počet přijímaných žáků, školné, nabídka vzdělání,
- podmínek a průběhu přijímacího řízení, zkoušky,
- oslovování potenciálních žáků,
- prezentace školy – koncerty, vystoupení, dostupnost informací,
- propagace školy – inzerce, informování o činnosti.

4.1 Základní údaje o školách

Základní údaje o obou školách podává v přehledu Tabulka 3. Některé údaje se vztahují pouze k hudebnímu oboru (HO). Údaje byly získány z nejaktuálnějších dokumentů a vztahují se k roku 2013.

Tabulka 3: Základní údaje

	ZUŠ Hořice	ZUŠ Melodie
Prostory	vlastní	vlastní + pronájem
Celková kapacita žáků	400	600
Celkový počet žáků	405	438
Celkový počet pedagogů	18	15
Počet učitelů HO	13	12
Školné (1 žák na hodině)	1 400 Kč	1 250 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování z [27] a [29]

4.1.1 Prostory

Jak vyplývá z Tabulky 3, má ZUŠ Hořice nespornou výhodu ve vlastním sídle. ZUŠ Hořice sídlí v bývalé prvorepublikové vile, kam se pohodlně vejdou všichni žáci a nemusí tak svou činnost provozovat v cizích prostorách. ZUŠ Melodie od školního roku 2013/2014 získala od města do pronájmu bývalý soukromý dům, který se nachází přímo vedle nyní již bývalého sídla školy – Základní školy Komenského. S touto budovou je dokonce propojen. Díky tomu se mohla výuka částečně přemístit do nových prostor a škola ušetřila za pronájem. Do budoucna se plánuje rekonstrukce podkroví pro učebnu hudební nauky a přístavba výtvarné dílny. Díky tomu by se mohla veškerá výuka hudebního oboru přesunout do vlastních prostor školy a nebyť závislá na dostupnosti tříd základní školy⁵. Vše závisí na pracovním vytížení ředitelky Vlasty Jahelkové a schválení úvěru potřebného pro rekonstrukci. Je vidět, že v této oblasti se ZUŠ Melodie již nyní snaží vyrovnat své konkurenci.

Obě školy trápí absence vlastního koncertního sálu. K těmto účelům si pronajímají buď koncertní sál radnice, nebo sál v Domě kultury Koruna.

4.1.2 Pedagogický sbor

Velikost pedagogického sboru je v obou školách přibližně stejná. Složení pedagogického sboru se každoročně mění v důsledku odchodů některých pedagogů, odchodů na mateřskou a rodičovskou dovolenou a přijímání nových kolegů. Rozdíl představuje složení pedagogického sboru. Na ZUŠ Melodie působí převážně mladí učitelé, několik s neukončeným vzděláním. Někteří z nich si při zaměstnání doplňují pedagogické či hudební vzdělání (konzervatoř). Na ZUŠ Hořice působí učitelé, kteří mají absolvovanu minimálně konzervatoř. Věkový průměr pedagogického sboru je však vyšší.

Zde je velkou konkurenční výhodou ZUŠ Hořice aprobovanost učitelů. Rodiče rádi vidí, že své děti svěřují do rukou odborně vzdělaného pedagoga. Někteří rodiče (zejména odborně hudebně vzdělaní) mohou považovat odbornou způsobilost pedagoga za zásadní pro výběr školy. Vzdělání na konzervatoři⁶ bývá standardně požadováno po uchazečích o práci na ZUŠ. Konzervatoř vybaví absolventa potřebnými schopnostmi pro zvládnutí hry na nástroj a připraví jej na další studium. Problematice pedagogiky se však konzervatoř věnuje

⁵ Závislost na pronájmu školních tříd přináší organizační problémy. Vyučování může začít až po skončení výuky v dané třídě, v průběhu roku musí být vyřešena kolize s rodičovskými schůzkami, školními vystoupeními, odpoledními aktivitami žáků ZŠ apod.

⁶ Vzdělání na konzervatoři je možné ukončit po čtyřech letech maturitní zkouškou, nebo po šesti či osmi letech absolutoriem a získáním titulu diplomovaný specialista (Dis.).

minimálně. Je tedy vhodné doplnit si toto vzdělání buď absolvováním pedagogické fakulty, nebo kurzy pedagogického minima.

V této oblasti se vedení ZUŠ Melodie naskytá příležitost zlepšit svou konkurenční pozici prostřednictvím trvání na minimálním vzdělání svých zaměstnanců (např. konzervatoř nebo pedagogická fakulta se zaměřením na vzdělávání hudební výchovy). Podmínkou přijetí by mělo být přijímací řízení se zkouškou z ovládání nástroje či pěvecké techniky, nebo minimálně reference z předchozího zaměstnání. Velmi vhodným doplňkem dosaženého vzdělání je pravidelná účast na různých školeních a to každého pedagoga alespoň jednou ročně. Dalším možným vylepšením je veřejná aktivita pedagoga, např. v místním hudebním souboru, vedení místního pěveckého sboru apod.

Každá škola by měla aprobovanost a aktivitu svých pedagogů uveřejnit na dostupných místech (např. webové stránky, vývěska v prostorách školy), ke kterým mají rodiče potenciálních žáků přístup. V tomto směru má návrh ZUŠ Melodie, která prezentuje své pedagogy i s jejich životopisem a fotografiemi jak na svých internetových stránkách, tak i v prostorách sídla školy⁷. ZUŠ Hořice na svých internetových stránkách⁸ poskytuje pouze seznam a kontakty na učitele, bližší informace je třeba získat osobní návštěvou školy.

4.1.3 Počet přijímaných žáků

Počet přijímaných žáků se odvíjí od celkové kapacity školy. V tomto ohledu jasně vítězí ZUŠ Melodie, jejíž ředitelka při zřizování školy prozíravě určila kapacitu na 600 žáků⁹ a nemá tak problém přijímat nové děti. Oproti tomu ZUŠ Hořice převýšila ve školním roce 2012/2013 svoji kapacitu o pět žáků, na což byla inspekční komisí (kvůli hygienickým normám) upozorněna [3, s. 1] a musela se uchýlit k bodovanému výběrovému přijímacímu řízení.

4.1.4 Školné a poplatky

Na obou školách je vzdělání poskytováno za úplaty. Každá škola si výši úplaty za vzdělání stanovuje sama na základě svých provozních potřeb. Rozdíl ve výši školného činí mezi

⁷ Nástěnka s informacemi o škole a stručným profesním životopisem učitelů včetně fotografií je umístěna přímo u hlavního vchodu do základní školy. V těchto prostorách většinou rodiče odpoledne čekají na své děti, aby je mohli odvést domů. Čekání si tak mohou zkrátit čtením o aktivitách a učitelích ZUŠ Melodie.

⁸ ZUŠ Hořice zprovoznila od února 2014 již třetí verzi svých internetových stránek. Na starých webových stránkách bližší informace o učitelích nebyly. Lze doufat, že údaje budou na nových stránkách v budoucnu doplněny.

⁹ V dnešní době se Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy zdráhá navyšovat kapacity ZUŠ a to z jediného důvodu – i přes pokles porodnosti se na základní umělecké školy hlásí stále více dětí, protože se jedná o levný způsob trávení volného času, který si mohou dovolit i rodiny s nižšími příjmy. MŠMT tak ročně na dotacích pro ZUŠ musí vyplácet stále více peněz.

školy 150 Kč ve prospěch ZUŠ Melodie pro soukromou hodinu (jeden žák na hodině) na prvním a druhém stupni vzdělávání. Výše školného může být pro některé rodiče rozhodující. Vezmeme-li v úvahu, že částka 1400 Kč nebo 1250 Kč je příspěvek za jedno pololetí, tedy pět měsíců, činí měsíční rozdíl 30 Kč, což může být oproti jiným výhodám, které poskytuje ZUŠ Hořice, zanedbatelné.

Žádné jiné poplatky v rámci studia rodiče na obou školách platit nemusí. Zapůjčení nástrojů, notového materiálu, kostýmů apod. poskytují obě školy zdarma. Peníze na nákup těchto věcí získávají z dotací či od sponzorů. Jedinou další investicí pro rodiče je případné zakoupení vlastního nástroje (především klavíru či pianina, pokud jím rodina nedisponuje), a vlastní učebnice a pomůcek.

4.1.5 Nabídka vzdělání

Samozřejmostí pro přilákání co největšího počtu žáků je dostatečná nabídka výuky na různé nástroje a zpěvu. Následující tabulka podává přehled, na jaký hudební nástroj či formu zpěvu se mohou žáci v dané škole naučit hrát či ovládat.

Tabulka 4: Přehled vyučovaných předmětů

Nástroj	ZUŠ Hořice	ZUŠ Melodie
Akordeon	√	
Basová kytara	√	√
Bicí nástroje	√	√
Elektrická kytara	√	√
Housle	√	√
Keyboard	√	√
Klarinet	√	√
Klavír	√	√
Kontrabas	√	
Kytara	√	√
Lesní roh	√	

Příčná flétna	√	√
Saxofon	√	
Trubka	√	√
Zobcová flétna	√	√
Sólový zpěv	√	√
Sborový zpěv	√	

Zdroj: Vlastní zpracování z [27] a [29]

Jak vyplývá z Tabulky 4, ZUŠ Hořice nabízí oproti ZUŠ Melodie vzdělání navíc ve hře na akordeon, kontrabas, lesní roh, saxofon a ve sborovém zpěvu. Vzhledem k tomu, že školy běžně nabízejí žákům bezplatné zapůjčení nástrojů ze svého inventáře, byla by pro ZUŠ Melodie výuka hry na tyto nástroje finančně nákladná, neboť žáci sami je nemívají k dispozici. Také atraktivnost výše zmíněných nástrojů pro dnešní děti není tak velká, jako dnes velmi populární hra na keyboard či elektrickou kytaru. ZUŠ Melodie se snaží vyjít vstříc poptávce a investuje volné prostředky k nákupu elektronických nástrojů.

V čem má však ZUŠ Melodie nedostatek, je absence sborového zpěvu. Při ZUŠ Hořice působí dokonce dva dětské pěvecké sbory – přípravný Písnička a hlavní Musica pro žáky od 11 let. Činnost pěveckého sboru při základní umělecké škole bývá běžnou praxí. Pěvecký sbor reprezentuje školu na různých kulturních akcích či koncertech a jeho vystoupení je vhodné pro akce pořádané ve spolupráci s obcí či jinými institucemi¹⁰. ZUŠ Melodie by měla zvážit založení vlastního dětského pěveckého sboru, který by mohl školu reprezentovat.

4.2 Podmínky a průběh přijímacího řízení, zkoušky

Každá škola má právo stanovit si podmínky přijímacího řízení. Jak již bylo napsáno výše, ZUŠ Hořice se v důsledku omezené kapacity rozhodla vypsát přijímací talentové zkoušky, které se konají v polovině června. Na základě zkoušky pak budou přijati žáci s nejvyšším ohodnocením. Přijímací řízení pro hudební obor se skládá ze čtyř samostatně hodnocených částí. Uchazeč o studium musí prokázat hudební vlohy prostřednictvím sólového zpěvu, rytmické deklamace a předvedení hudební paměti [27, s. 68]. Tím má škola zajištěno, že bude vzdělávat nejtalentovanější děti ve svém okolí.

¹⁰ Jedná se zejména o vystoupení sboru např. při městských slavnostech, slavnostních udílení cen, oslav a výročí. Pěvecké sbory mají též své vlastní festivaly, v Hořicích je to setkání pěveckých sborů Hořický triangl.

ZUŠ Melodie nemá důvod vypisovat přijímací řízení. Podmínkou pro přijetí žáka je vyplněná přihláška a prozkoušení zájemce o studium, na jehož základě ředitelka studium doporučí. Na škole tak mohou studovat i děti, které neprokazují výrazné hudební nadání a mají tak menší šanci úspěchu při přijímacím řízení na ZUŠ Hořice. To ovšem neznamená, že na ZUŠ Melodie mohou studovat i absolutně netalentovaní žáci. Podmínkou pro pokračování ve studiu (a to na obou školách) je úspěšné složení závěrečné postupové zkoušky. Pokud žák tuto zkoušku nesloží, buď opakuje příslušný ročník, nebo může být ze školy i vyloučen. Vzhledem k nastavení požadavků dovedností pro jednotlivé ročníky postupovou zkoušku nesplní pouze žáci, kteří nemají pro hudební vzdělání potřebné vlohy (většinou mají problémy i s učením na základní škole) či nemají o předmět dostatečný zájem a průběžně se na něj nepřipravují.

Povinnost bodovaných přijímacích zkoušek na ZUŠ Hořice může některé rodiče odradit od přihlášení svého dítěte na tuto školu. Většina rodičů vnímá studium na základní umělecké škole jako kroužek a ne jako standardizované hudební vzdělávání. Mohou mít obavy, že na jejich dítě zde budou kladeny vysoké nároky a díky tomu studium nezvládne a nebude ho bavit. Naopak rodiče, kteří jsou si vědomi nadání svého dítěte, mohou povinnost úspěšného složení přijímací zkoušky vnímat jako měřítko kvality vybrané školy. V tomto bodě záleží na preferencích rodičů, navrch může mít ZUŠ Melodie, která je otevřená všem dětem se zájmem o hudbu.

4.3 Oslovování potenciálních žáků

Oslovování potenciálních žáků probíhá u obou škol prostřednictvím ukázkových hodin v mateřských a základních školách v Hořicích. S tímto projektem začala ZUŠ Melodie, po několika letech se inspirovala i ZUŠ Hořice. Další možností jsou dny otevřených dveří či projekty pro menší děti, které ještě nedosáhly minimálního věku pro přijetí na ZUŠ.

4.3.1 Ukázkové hodiny

Ukázková hodina spočívá v docházce učitelů základní umělecké školy do mateřských či základních škol a předvedení jednotlivých oborů. Přítomné děti si mohou vyzkoušet zahrát na různé hudební nástroje, naučit se a zatančit si jednoduché taneční prvky, či vytvořit pod vedením učitele výtvarné dílko. Na základě přímého kontaktu s možnostmi, které základní umělecká škola nabízí, se mohou děti rozhodnout na ní studovat vybraný obor. Praktická ukázková hodina je velmi přínosnou formou propagace činnosti základní umělecké školy. V dětech může probudit zájem o hru na nástroj, aniž by je před tím něco takového napadlo.

Některé děti ani jejich rodiče netuší, co všechno jim škola může nabídnout. Prostřednictvím ukázkových hodin mají děti možnost zjistit, že např. hraní na vybraný hudební nástroj nemusí být tak těžké a na základě této zkušenosti se odhodlají přihlásit ke studiu.

Na ZUŠ Melodie probíhají ukázkové hodiny i v prostorách školy. Zpravidla ve druhém pololetí zve ředitelka děti z okolních školek na setkání, ukázkovou hodinu a prohlídku školních prostor. Součástí setkání může být nezávazné prozkoušení talentovanosti dítěte, na jehož základě může být jeho rodičům doporučeno dále rozvíjet jeho talent na základní umělecké škole.

4.3.2 Dny otevřených dveří

Je tradicí, že každá vzdělávací instituce pořádá ve vybraných dnech takzvaný den otevřených dveří. V tomto čase probíhá normální výuka, avšak do prostor školy má přístup široká veřejnost a lidé tak mohou přímo vidět průběh vyučovacích hodin, prostory, kde výuka probíhá, zeptat se osobně na cokoliv, co je v souvislosti se školou zajímavé, či osobně se seznámit s pedagogy. Dny otevřených dveří jsou vítanou službou pro rodiče, kteří se rozhodují zejména na základě osobní zkušenosti a přímého kontaktu s prostředím a kolektivem. Dny otevřených dveří pravidelně pořádá ZUŠ Melodie, která o nich informuje nejen na svých internetových stránkách a nástěnkách, ale i prostřednictvím webových stránek města Hořice. Obdobná činnost ZUŠ Hořice nebyla zjištěna.

4.3.3 Projekty pro předškolní žáky

Projekt pro předškolní žáky navazuje na ukázkové hodiny, má však dlouhodobější charakter a vyznačuje se pravidelnou spoluprací s předškolními dětmi a jejich rodiči. V tomto bodě má prvenství ZUŠ Melodie, která od září 2012 nabízí předškolním dětem vzdělávací program Trojlístek.

Trojlistek je určen předškolním dětem (5 – 6 letým), jejichž rodiče chtějí ve svém dítěti všestranně rozvíjet umělecké nadání. Výuka probíhá ve třech tříměsíčních blocích (začíná na konci září). V každém bloku si děti vyzkoušejí činnosti v jednotlivém vzdělávacím oboru, které ZUŠ Melodie nabízí – hudebním, výtvarným a tanečním. Na konci každého bloku probíhá ukázková hodina pro rodiče, při které se mohou podívat, jak děti celé tři měsíce pracovaly, co se naučily a případně s vyučujícím konzultovat zápis do příslušného studia. Nejedná se přímo o školní vyučování, děti nejsou hodnoceny známkami, avšak jinak probíhá výuka obdobně, jako při klasickém studiu. Děti docházejí do ZUŠ jednou týdně na výuku

a plní úkoly zadávané vyučujícím. Vzhledem k dlouhodobosti a pravidelnosti je za docházku do Trojlístku vybíráno školné ve výši 500 Kč za pololetí.

Trojlístek je velmi dobrou formou oslovení potenciálních nových žáků školy. Děti si v průběhu roku samy vyzkoušejí všechny možnosti vzdělání, které jim ZUŠ Melodie nabízí. Vzhledem k tomu, že výuka v Trojlístku probíhá většinou formou hry a v příjemném prostředí, děti taková činnost baví a je velmi pravděpodobné, že budou chtít ve studiu na škole pokračovat.

Jak ze zjištěných informací vyplývá, v oblasti oslovování žáků má se svými aktivitami konkurenční výhodu ZUŠ Melodie, od které se ZUŠ Hořice inspiruje. Dle zjištěných informací na základě rozhovoru s ředitelkou Vlastou Jahelkovou by měla ZUŠ Hořice od školního roku 2014/2015 spustit vlastní projekt pro předškolní děti obdobný Trojlístku.

4.4 Presentace školy

Vzhledem ke konkurenci je nedílnou součástí činnosti školy i její prezentace veřejnosti. Pokud by škola jakoukoliv formou neprezentovala výsledky činnosti svých žáků a nepodávala o sobě dostatek informací, nemusela by přilákat dostatečný počet uchazečů. Základní umělecké školy se zpravidla prezentují na pravidelných koncertech, na kterých účinkují její žáci. Školy též mohou spolupracovat s dalšími institucemi ve svém okolí. Další v dnešní době velmi důležitou prezentací jsou webové stránky školy, které rodičům poskytují informace o škole přímo z pohodlí jejich domova.

4.4.1 Koncerty a vystoupení

Žáci ZUŠ Hořice vystoupili ve školním roce 2012/2013 celkem na 15 veřejných koncertech [27, s. 5], žáci ZUŠ Melodie se prezentovali celkem na 19 koncertech a akcích [29, s. 16 – 17]¹¹. Počet koncertů bývá v každém školním roce přibližně stejný. Jedná se zejména o koncerty pořádané samotnými školami zejména pro rodiče účinkujících žáků. Koncerty jsou však inzerovány v místních novinách, na internetových stránkách [5] a prostřednictvím letáků umístěných často v místě konání koncertu a v prostorách školy, může je navštívit i široká veřejnost.

¹¹ U obou škol se jedná o údaje vztahující se nejen k Hořicím, ale i k ostatním pobočkám. Údaje vztahující se pouze k sídlu v Hořicích se u ZUŠ Hořice nepodařilo zjistit.

Jak již bylo popsáno výše, žáci obou škol vystupují též na dalších akcích pořádaných jiným institucemi. Jedná se zpravidla o tradiční akce pořádané městem Hořice¹² či okolními obcemi. Z dostupných údajů vyplývá [5, 21, 22], že v pořádání koncertů a vystoupení jsou obě školy na stejné úrovni. Každá škola se během let zaměřila na účinkování na konkrétních akcích, na které si ji pořadatelé navykli zvat. Většinou s těmito akcemi počítá již na začátku školního roku při plánování své činnosti. Díky tomu si školy nekonkurují a mají stálý počet akcí, na kterých mohou jejich žáci uplatnit svůj talent.

4.4.2 Webové stránky, Facebook

V dnešní době je téměř povinnost poskytovat informace o sobě prostřednictvím internetu. Účelem internetových stránek je přehledně podat veškeré informace o dané instituci. Webové stránky mají založeny obě školy. ZUŠ Hořice provozuje internetové stránky od roku 2005, nejnovější (třetí) verzi spustila v únoru 2014. ZUŠ Melodie zprovoznila webové stránky v roce 2010, jejich vzhled se od té doby prakticky nezměnil.

Aby stránky plnily svůj účel, měly by mít tyto náležitosti:

- název školy, sídlo, kontakty,
- co škola nabízí,
- historie školy,
- o učitelském sboru,
- aktuální informace a sdělení,
- dokumenty vztahující se ke vzdělávání,
- ukázka činnosti.

Mimo to by měly být stránky dobře dohledatelné (snadno zapamatovatelný název domény), přehledně členěné a mít funkční veškeré odkazy.

Webové stránky ZUŠ Hořice

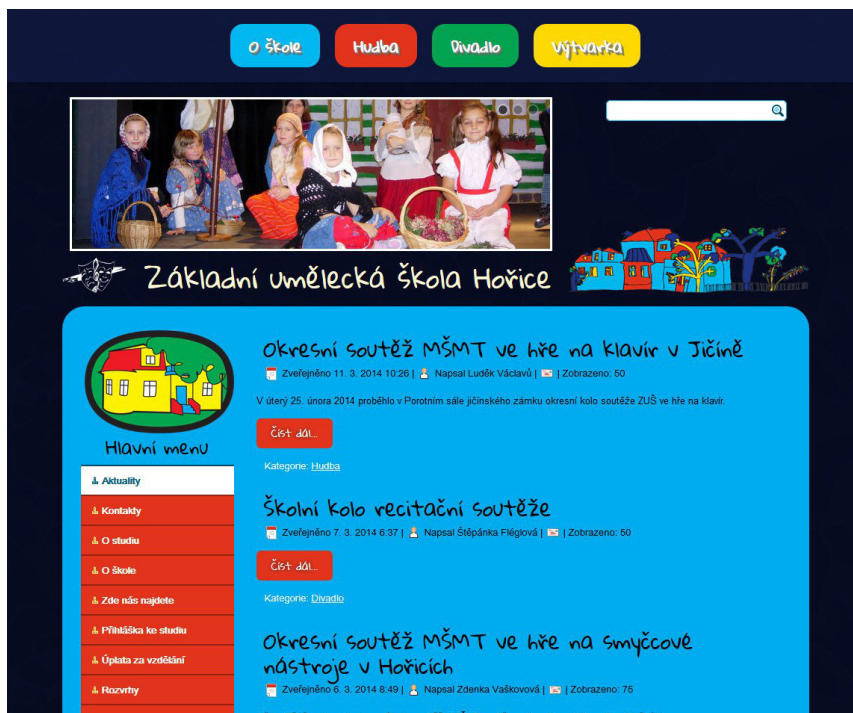
Jak již bylo napsáno výše, ZUŠ Hořice v únoru 2014 spustila nejnovější verzi svých internetových stránek. První verze stránek z roku 2005 je stále ještě dostupná z adresy

¹² Tradičními akcemi, které provází vystoupení žáků obou základních uměleckých škol, jsou např. rozsvěcování vánočního stromu a zahájení adventních trhů, vyhledávání ankety Sportovec roku, Noc kostelů či Dny evropské hudby [5].

www.horice.org/zus. Jak je vidět, ZUŠ Hořice původně hostovala na webových stránkách svého zřizovatele, města Hořice. Od roku 2007 spustila škola nové stránky, které však již nejsou aktivní. Na začátku roku 2014 se ZUŠ Hořice rozhodla zprovoznit vlastní webové stránky dostupné z www.zushorice.cz.



Obrázek 5: Úvodní stránka původních webových stránek ZUŠ Hořice [26]



Obrázek 6: Úvodní stránka nových webových stránek ZUŠ Hořice [21]

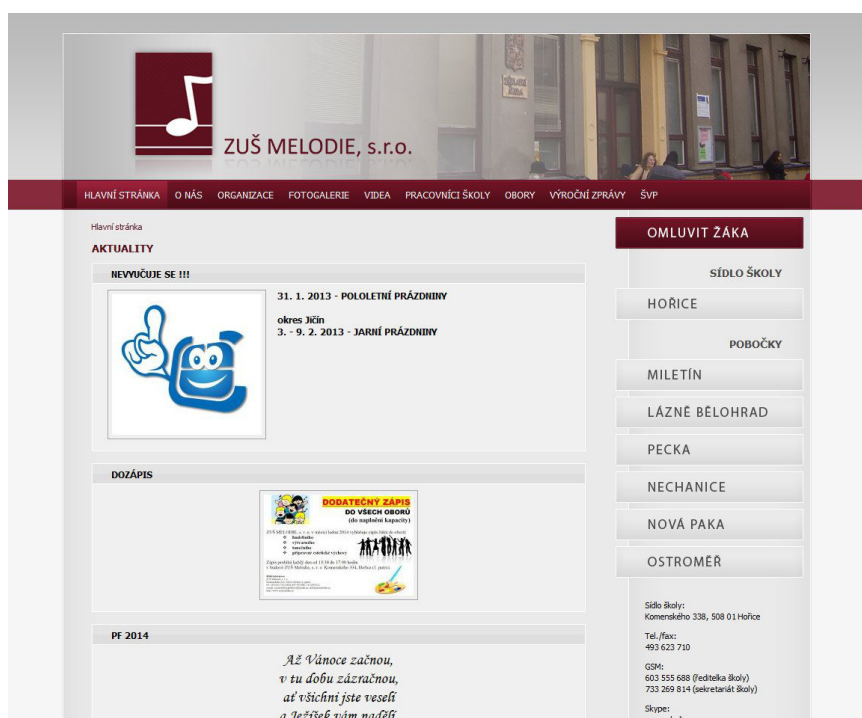
Jak je vidět z Obrázků 5 a 6, internetové stránky ZUŠ Hořice prošly radikální změnou. Nové stránky již svým vzhledem naznačují, čemu se daná instituce věnuje. V jednotlivých záložkách – *O škole, Hudba, Divadlo, Výtvarka* se zájemci mohou dozvědět více buď o škole, nebo jednotlivých oborech.

V sekci *O škole* jsou dostupné veškeré informace týkající se celkové činnosti a provozu školy. Rodiče zde najdou kontaktní údaje o škole, aktuální informace o konaných akcích školy, organizaci školního roku (termíny prázdnin, přijímacích zkoušek), ve formátu PDF si mohou otevřít školní vzdělávací program, stručnou historii školy či školní řád. K dispozici je přehled výše školního na daný školní rok pro jednotlivé obory a přihláška ke studiu. Pro zájemce je zde navíc přehled rozvrhu pedagogů, kalendář akcí, internetová ročenka školy a oddělení inzerce, které však není zatím příliš aktivní.

V ostatních sekcích jsou informace, které se týkají daného oddělení – aktuality, učitelé, informace o studiu a fotogalerie. Velkým nedostatkem je absence konkrétnějších informací o studiu hudebního oboru. Na webových stránkách ZUŠ Hořice jsou pouze všeobecné informace o výuce v souladu se školním vzdělávacím programem a členění studia. Bližší informace, např. na jaké nástroje škola vyučuje, jsou dostupné pouze ze školního vzdělávacího programu. Nedostupné jsou jakékoliv informace o pedagogickém sboru. Chybí jmenný seznam učitelů a bližší informace o každém z nich. K dispozici jsou pouze ke stažení ve formátu PDF kontakty na učitele. Webové stránky školy nepodávají informace o jejích pobočkách. Nedostupné jsou též výroční zprávy školy. Lze předpokládat, že stránky ZUŠ Hořice budou postupně kompletně dodělány a budou doplněny potřebné informace.

Webové stránky ZUŠ Melodie

ZUŠ Melodie provozuje svoje webové stránky bez proměny vzhledu od roku 2010 z adresy www.zusmelodie.cz.



Obrázek 7: Webové stránky ZUŠ Melodie, s. r. o. [22]

Stránky jsou přehledně členěny do jednotlivých sekcí, ve kterých zájemci získají potřebné informace. Na hlavní stránce jsou k dispozici kontaktní údaje o škole a aktuální informace o dění ve škole. Další záložky – *O nás, Organizace, Fotogalerie, Video, Pracovníci školy, Obory, Výroční zprávy, ŠVP* poskytují stručnou historii školy, dokumenty vztahující se k její činnosti (školní řád, přihláška ke studiu, organizace školního roku), fotografie a videa z vystoupení žáků a akcí školy, informace o jednotlivých učitelích (vzdělání, aktivity), informace o výuce v jednotlivých oborech. K dispozici jsou výroční zprávy školy ve formátu PDF. Školní vzdělávací program je k nahlédnutí v kanceláři školy.

Na rozdíl od ZUŠ Hořice poskytují stránky ZUŠ Melodie také informace o svých pobočkách. Dostupné jsou informace o výuce hry na jednotlivé nástroje. Velmi zajímavou funkcí je možnost omluvení žáka přímo online. Oproti stránkám ZUŠ Hořice jsou stránky ZUŠ Melodie plně funkční a nechybí žádné informace. ZUŠ Melodie by však mohla vylepšit jejich vzhled v souladu s tím, že nabízí vzdělání pro děti (např. větší barevnost). Zvážit by též mohla tvorbu elektronické ročenky, neboť je to pro školu vhodná propagační pomůcka, která v elektronické podobě představuje pouze časové náklady.

V souvislosti s trendem zakládání profilů institucí i na sociálních sítích si obě školy založily profil na Facebooku. ZUŠ Hořice si profil zřídila již v roce 2011, ovšem po několika oznámeních je profil neaktualizován. ZUŠ Melodie má na Facebooku profil od roku 2012,

kteřý je stále aktivní a jsou na něm zveřejňovány důležité a aktuální informace, např. odpadání výuky, změny, přesuny či termíny koncertů a vystoupení. Facebookový profil je určen především starším žákům, kteří jsou na této sociální síti zpravidla registrováni a mají tak možnost získat aktuální informace o škole. Na tomto poli vítězí ZUŠ Melodie.

4.5 Propagace školy

Základní umělecké školy potřebují získávat dostatečný počet žáků, aby mohly provozovat svou činnost bez problémů. Aby podpořily zájem nových žáků, propagují svou činnost prostřednictvím místního tisku, vylepováním inzerce a oznámení na veřejných prostranstvích, inzercí na internetových stránkách svých či obce a jiných institucí. Obě školy ke své propagaci využívají k inzerci místní Hořické noviny, svých internetových stránek, webové stránky města Hořice www.horice.org, pro vylepování plakátů pak se souhlasem města plochy k tomu určené.

Oproti ZUŠ Melodie provádí ZUŠ Hořice navíc další propagační činnost v podobě tvorby a vystavování tabla s fotografiemi svých absolventů (podobné tablům maturantů), které vystavuje ve výloze místního obchodu v jarních měsících. Tato činnost je velmi dobrou propagační činností školy. Ukazuje, že škola úspěšně vzdělala své žáky a dovedla je až k absolutoriu. V tomto bodě by se ZUŠ Melodie měla inspirovat.

Tabulka 5 podává přehled o tom, jak si každá škola stojí ve zkoumaných oblastech:

Tabulka 5: Přehled výsledků analýzy

Oblast	ZUŠ Hořice	ZUŠ Melodie	Důvod hodnocení ZUŠ Melodie
Prostory	+	-	potřeba vlastních prostor
Pedagogický sbor	+	-	nedostatečná kvalifikace
Počet přijímaných žáků	-	+	dostatečná kapacita
Školné a poplatky	-	+	levnější školné
Nabídka vzdělání	+	-	absence sborového zpěvu
Podmínky a průběh přijímacího řízení	-	+	nebodované přijímací řízení
Ukázkové hodiny	+	+	stejná aktivita

Dny otevřených dveří	-	+	pořádá dny otevřených dveří
Projekty pro předškolní žáky	-	+	projekt Trojlístek
Koncerty a vystoupení	+	+	stejná aktivita
Webové stránky a Facebook	+/-	+/-	dostupnost všech informací, aktuálnost/neatraktivní vzhled, elektronická ročenka
Propagace školy	+	-	netvoří tabla

Zdroj: Vlastní zpracování

5 SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ ANALÝZY

Následuje fáze integrační, tedy shrnutí výsledků analýzy, jejich zhodnocení a návrhy změn. Na základě analýzy byly porovnáním obou škol zjištěny nedostatky ZUŠ Melodie v těchto oblastech:

- prostory,
- pedagogický sbor,
- nabídka vzdělání,
- vzhled webových stránek,
- propagace školy.

5.1 Prostory

Jak již bylo napsáno výše, ZUŠ Melodie nemá dostatečnou kapacitu vlastních prostor pro všechny žáky a musí si pronajímat prostory od Základní školy Komenského, ve které měla dříve i své sídlo. Jedná se o dvě školní třídy, ve kterých probíhá výuka hry na nástroj a hudební nauky. Ředitelka ZUŠ Melodie se snaží tento problém vyřešit pomocí rekonstrukce nově pronajatých prostor, především půdního prostoru, který by měl být upraven na třídu pro výuku hudební nauky. Tato rekonstrukce je plánovaná na letní prázdniny roku 2014, je však podmíněna schválením úvěru bankou a časovými možnostmi ředitelky.

Jak je vidět, problém nedostatku vlastních prostor ředitelka aktivně řeší v rámci svých možností. Jejím cílem je vybudovat samostatné sídlo školy, ve kterém by byly soustředěny učebny hudebního a výtvarného oboru¹³, aniž by tím musela navýšit školné. Díky tomu by platila nájem pouze městu Hořice a ne dalším subjektům, čímž by ušetřila finance, které mohou být následně využity na vybavení učeben. Vlastní učebny skýtají možnost volby vybavení, výzdoby a učebních pomůcek. Získáním vlastních prostor ale práce na zdokonalování konkurenceschopnosti nekončí. Vybavenost učeben může hrát roli v konkurenčním boji o žáky. Škola disponující moderními učebními pomůckami, které výuku usnadňují či zpestřují, může být pro rodiče atraktivnější. Ředitelka by tedy měla po dosažení cíle získání vlastních učeben pokračovat v této aktivitě a učebny vybavovat. Např. pro učebnu hudební nauky je vhodné pořídit dataprojektor, počítač s připojením k internetu a různé

¹³ Taneční obor vzhledem k potřebě velkého prostoru bude muset i nadále využívat tělocvičny základní školy, které se však nacházejí při sídle ZUŠ Melodie a jsou dostupné přímo spojovacími dveřmi. Pro výtvarný obor je v plánu přístavba učebny do dvora spolu se sociálním zařízením.

učební pomůcky (nástěnky s pomůckami, dostatečný Orffův instrumentář¹⁴, boomwhackers¹⁵, hudební pexeso atd.). Díky tomu se ZUŠ Melodie v otázce dostatku prostor nejen vyrovná ZUŠ Hořice, ale získá nad ní i konkurenční výhodu v podobě jejich vybavenosti.

5.2 Pedagogický sbor

Dle Zákona o pedagogických pracovnících je podmínkou pro vykonávání práce pedagoga minimálně středoškolské vzdělání zakončené maturitní zkouškou [23, §10]. V některých případech však ředitel může udělit výjimku z požadavků na vzdělání. Může se tak stát, že vyučujícím je člověk, který má hru na nástroj pouze jako koníček a nemá k tomu příslušné vzdělání. Takový učitel má jistě svou profesi rád, ale chybí mu základy techniky hry na nástroj či zpěvu a především znalosti, které mu umožňují své vědomosti předávat dál. Pokud se jedná o člověka, který má nadání a chce se této profesi věnovat dál, jistě mu nebude vadit, že po něm zaměstnavatel bude požadovat doplnění vzdělání a bude ho v tom navíc podporovat dočasným uvolněním ze zaměstnání.

Optimálním vzděláním je absolutorium na konzervatoři v daném oboru a následně ukončené hudebně zaměřené magisterské studium na pedagogické fakultě¹⁶. Tím bude zajištěno, že takový zaměstnanec má nejen potřebné znalosti v oblasti hudební teorie a praxe, ale také potřebné pedagogické znalosti. Většina absolventů konzervatoře v dalším studiu nepokračuje a rovnou odchází do zaměstnaneckého poměru, zejména z toho důvodu, že absolutorium na konzervatoři je většinou šestileté a získaný titul odpovídá vyššímu odbornému vzdělání. Absolventi tak nemají potřebu pokračovat dál ve studiu. Díky tomu však postrádají znalosti potřebné pro samotnou výuku a vzdělávání. Výukové metody a způsob vzdělávání se tak učí až v zaměstnání formou pokusů a omylů.

Ne každý potenciální učitel základní umělecké školy má však možnost vystudovat konzervatoř (např. pro toto povolání se v mládí nerozhodoval, v blízkosti bydliště taková škola není). V tomto případě je zásadní absolvování minimálně dvou cyklů na základní umělecké škole. Vhodné je toto vzdělání doplnit studiem s hudebním zaměřením na pedagogické fakultě. Pedagogickou fakultu s hudebním zaměřením by měli absolvovat i ti, kteří nemají absolvované dva cykly na základní umělecké škole. Požadavky pro studium na pedagogické fakultě zaručují jistou úroveň hráčské či pěvecké dovednosti.

¹⁴ Orffův instrumentář je soubor nástrojů, které jsou pro děti dobře ovladatelné. Jedná se zejména o bicí nástroje – dřívka, prstové činely, triangel, rumba koule, tamburínu, drhla a další.

¹⁵ Boomwhackers jsou plastové trubice různé délky, které vydávají tón pomocí bouchání o zem či o tělo.

¹⁶ Nejbližší pedagogická fakulta Univerzity Hradec Králové nabízí pedagogické vzdělání jak pro učitele základních a středních škol (aprobace hudební výchova), tak i vzdělání pro učitele základních uměleckých škol.

Někteří učitelé původně neměli v úmyslu stát se pedagogy a po maturitě začali studovat vysokou školu nepedagogického zaměření. Tito lidé mohou mít již problémy se studiem na pedagogické fakultě, zejména z důvodu platby školného a časové náročnosti studia při plné zaměstnanosti. V tomto případě je vhodné, aby takový pedagog absolvoval alespoň studium na konzervatoři. Konzervatoř je možné studovat i dálkově a vzhledem k tomu, že se jedná o střední školu, je studium na ní pro všechny zdarma.

Může se též stát, že o zaměstnání na základní umělecké škole má zájem absolvent akademie múzických umění. V tomto případě je nesporně vynikajícím hráčem či zpěvákem, avšak pro účely výuky je vhodné toto vzdělání doplnit pedagogickým minimem. Tito absolventi by měli mít na mysli, že budou vzdělávat děti od pěti do osmnácti let, na což nemusejí být studiem na akademii připraveni.

Na ZUŠ Melodie v současné době pracují učitelé s tímto vzděláním (včetně dvou učitelek na mateřské dovolené):

Tabulka 6: Přehled dosaženého vzdělání učitelů ZUŠ Melodie

Vzdělání	Počet učitelů	Nutné doplnění vzdělání
Konzervatoř + pedagogická fakulta	1 (stále studuje)	
Akademie múzických umění	1	pedagogické minimum
ZUŠ + pedagogická fakulta	4 (1 stále studuje)	
Konzervatoř	5	
Maturita nehudebního oboru	2	konzervatoř (1 již studuje)
Studium na konzervatoři, maturita a pedagogické kurzy nehudebního zaměření	1	pedagogická fakulta hudebního zaměření

Zdroj: Vlastní zpracování z [22, Pracovníci školy]

Z tabulky 6 vyplývá, že čtyři současní vyučující by si měli doplnit potřebné vzdělání. Jedná se o učitelku sólového zpěvu, momentálně na mateřské dovolené, která vystudovala Janáčkovu akademii múzických umění a následně Hudební a taneční fakultu Akademie múzických umění. Tato učitelka by si měla doplnit vzdělání pedagogickým minimem, aby mohla bez problémů správně učit zejména malé děti.

Další nutné vzdělání se týká dvou učitelů hry na kytaru, kteří mají pouze maturitu nehudebního oboru a několik let studia na základní umělecké škole. Jeden z nich si již dálkově doplňuje studium na konzervatoři. Druhý byl od školního roku 2012 zaměstnán na částečný úvazek z důvodu velkého zájmu o hru na kytaru. Tento učitel v současné době studuje na univerzitě obor nehudebního zaměření. V jeho vlastním zájmu by bylo dobré, aby si po absolvování univerzitního studia též doplnil vzdělání studiem na konzervatoři nebo alespoň pedagogickým minimem.

Poslední nutnost doplnění vzdělání se týká učitele hudební nauky a hry na elektronické nástroje. Tento pedagog nedokončil absolutorium na konzervatoři a věnoval se studiu výpočetní techniky a pedagogice tohoto oboru. Sám by chtěl ještě vystudovat pedagogickou fakultu, ovšem zaměřenou opět na výpočetní techniku. V tomto případě by bylo vhodnější zvolit pedagogický obor hudebního zaměření.

Ředitelka ZUŠ Melodie by tedy měla trvat na doplnění vzdělání u vybraných kantorů, kteří tak ještě neučinili. Jedná se především o dva kantory – učitelku zpěvu a učitele hry na kytaru, kteří nemají buď odpovídající pedagogické, nebo hudební vzdělání. Tito učitelé byli přijati na částečný úvazek vzhledem k nedostatku vyučujících v oboru, na který se přihlásilo více dětí, než mohli stálí učitelé zvládnout. Ředitelka tak může těmto učitelům nabídnout plný úvazek za podmínky doplnění kvalifikace. V opačném případě může místo nich přijmout na plný úvazek kvalifikovaného pedagoga. Poslednímu jmenovanému učiteli hudební nauky by měla ředitelka doporučit vzdělání hudebního zaměření.

Pokud bude ředitelka ZUŠ Melodie důsledně trvat na aprobovanosti svého pedagogického sboru, vyrovná se tím jeho kvalifikace učitelům na ZUŠ Hořice a ZUŠ Melodie tak bude moci nabídnout kvalitní vzdělání i pro náročné rodiče. Vhodným vzděláním však pro učitele vzdělávací proces nekončí. Ředitelka by měla dbát na to, aby každý pedagog alespoň jednou ročně navštívil hudebně či pedagogicky zaměřený vzdělávací kurz či seminář, které nabízejí centra celoživotního vzdělávání. Na těchto kurzech se učitelé seznamují s novinkami v oblasti vzdělávání a moderními trendy výuky. Prezentace aprobovanosti a pravidelného absolvování vzdělávacích kurzů učitelů je pro školu dobrou vizitkou ukazující, že její učitelé jsou plně odborně vzdělání a své obzory si neustále rozšiřují.

Aby se do budoucna zamezilo další neaprobovanosti pedagogického sboru, měla by ředitelka ZUŠ Melodie po nově přijímaných zaměstnancích požadovat některou z těchto kvalifikací:

- absolutorium na konzervatoři v daném oboru + vzdělání na pedagogické fakultě,
- absolutorium akademie múzických umění v daném oboru + pedagogické minimum,
- základní umělecké vzdělání + maturita + pedagogická fakulta hudebního zaměření,
- maturita + konzervatoř.

5.3 Nabídka vzdělání

Velkým nedostatkem ZUŠ Melodie je absence dětského pěveckého sboru. Vzhledem k tomu, že na ZUŠ Hořice je zavedena výuka sborového zpěvu a působí při ní dokonce dva pěvecké sbory, jeví se v tomto případě otevření výuky sborového zpěvu a založení vlastního dětského pěveckého sboru na ZUŠ Melodie jako nevýhodné. Alternativou pěveckému sboru by mohlo být v rámci komorního zpěvu a komorní hry, které se od čtvrtého ročníku vyučují jako další hodiny výuky navíc, založit dětské kapely či soubory. V těchto kapelách by byli podle věku a schopností sdružení žáci navštěvující sólový zpěv a hru na nástroj. Kapela se může skládat z několika zpěváků (pro jednohlas i vícehlas), a podle zaměření z hráčů na klavír, flétnu, kytaru, housle, elektrické nástroje či bicí. Tyto dětské soubory se mohou věnovat jak klasické, lidové či folklórní, tak i populární hudbě. Děti se tak naučí účinkovat ve skupině, spolupracovat s partnerem a zkusí si jinou formu hudebního projevu. Účinkování v kapelách by bylo dobrovolné, žáci, kteří nemají o tuto formu zájem, by měli možnost výuky v tradičním stylu.

Dosavadní praxí při hodinách komorní hry či zpěvu je sdružovat pouze zpěváky či hráče na stejné nástroje. Žáky (např. při komorním zpěvu) při představení doprovázejí učitelé. V případě souborů sestavených z různých nástrojů a zpěváků, zejména těch starších, nemusí být přítomnost učitele při vystoupení nutná. Žáci tak mají dobrý pocit z toho, že již nemusí být striktně vedeni, ale mohou sami předvést, co se naučili. Velkým lákadlem mohou být rockově zaměřené kapely sestavené ze zpěváků, elektrických kytar, keyboardu a bicích nástrojů. Další možností jsou folklórní a lidové soubory ve složení zpěváci, flétny, housle, klavír, akustické kytary, které mohou doprovázet výstup dětí navštěvujících taneční obor, ve kterém nacvičují i lidové tance.

Dětské kapely a soubory mohou být stejně vhodným prostředkem k propagaci školy jako dětské pěvecké sbory. Zavedení hry v takových souborech není nijak finančně náročné, ani není potřeba výrazně zasahovat do školního vzdělávacího programu, protože komorní hra (doprovody) či komorní zpěv jsou v něm již zakotveny. Jediným problémem je časová

organizace takových společných hodin, neboť se na nich setkávají děti z různých škol, obcí a oborů. Tento problém může být vyřešen několika způsoby:

- domluva společných hodin již na začátku školního roku,
- nácvik v samostatných hodinách a následná domluva několika společných hodin,
- zavedení nového oboru pro žáky navštěvující 4. ročník hudebního oboru.

Při domluvě společných hodin již na začátku roku se žáci a rodiče nejspíše domluví na čase hodiny, který všem nejlépe vyhovuje. Nedostatkem této možnosti je však nízká efektivita nácviku. Každý žák potřebuje nejdříve zkoušet svoji hru či zpěv samostatně, a teprve tehdy, až svůj part ovládá, může zkoušet hrát s ostatními. Pokud žáci již od začátku navštěvují hodiny společně, ztratí hodně času samostatným nácvikem. Tento nedostatek odstraňuje druhá možnost, kdy žáci nacvičují pod vedením svých učitelů nejprve samostatně a následně se domluví na několika společných hodinách. U tohoto řešení však naopak nemusí být bez problémů domluva společných hodin, na kterých se musejí sejít všichni žáci účinkující v souboru a též alespoň jeden vyučující, nejlépe však všichni, jejichž žáci v souboru hrají.

Obě tyto nevýhody odstraňuje třetí možnost, kterou je zavedení volně volitelné hodiny hry v souboru pro děti navštěvující čtvrtý a vyšší ročník v hudebním oboru. Jednalo by se o samostatnou hodinu výuky týdně navíc vedenou jako další obor (např. „hra v souboru“), za kterou by však rodiče museli zaplatit odpovídající výši školného¹⁷. Tato hodina by měla mít samostatného vyučujícího, který by se věnoval všem dětem navštěvujícím souborovou hru bez ohledu na nástroj, kterému se věnují, plnil by funkci jakéhosi dirigenta orchestru či manažera kapely. Díky tomu, že hodina souborové hry by byla zakotvena v rozvrhu, nebyl by problém s domluvou času vhodného pro všechny. Samostatný nácvik žáků by mohl ve spolupráci s třídními učiteli probíhat i při hodinách doprovodů, čímž by se ušetřil čas nutný k nácviku jednotlivých hráčských partů.

Ve všech případech je dobré podpořit týmovou spolupráci tím, že si žáci vymyslí vlastní název souboru či kapely a vytvořením jednotných kostýmů, ve kterých budou vystupovat.

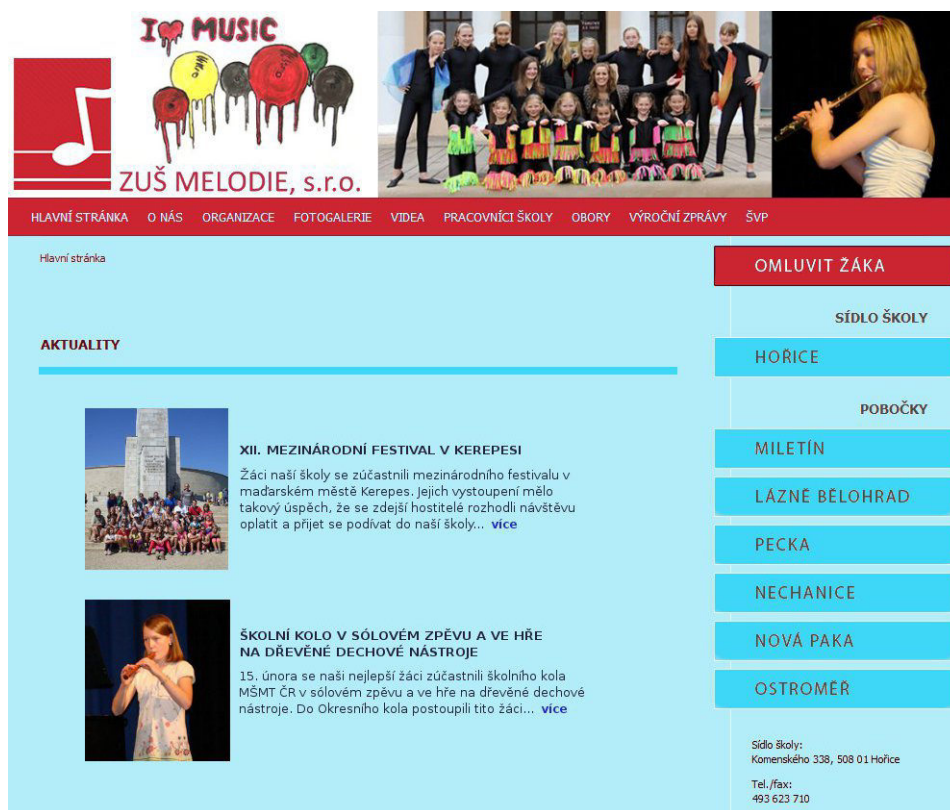
¹⁷ Výše školného by se odvíjela od počtu žáků na hodině. Vzhledem k současné výši školného a díky tomu, že by se jednalo o žáky již navštěvující ZUŠ Melodii, pohybovalo by se školné s největší pravděpodobností v rozmezí 500 – 800 Kč za pololetí.

5.4 Vzhled webových stránek

Webové stránky ZUŠ Melodie jsou funkční a přehledné, avšak velkým nedostatkem je jejich neatraktivní vzhled. Ředitelka ZUŠ Melodie, s. r. o. by se měla inspirovat vzhledem internetových stránek ZUŠ Hořice. Webové stránky základní umělecké školy by měly svým vzhledem dávat najevo, čím se škola zabývá, co nabízí a potenciální zájemce zaujmout a nalákat je, aby se chtěli o škole dozvědět víc informací.

Vedení ZUŠ Melodie, s. r. o. by se mělo s tvůrcem svých webových stránek domluvit na změně jejich vzhledu. Vzhledem k tomu, že studium je určeno především dětem, by stránky měly být barevné, vhodné jsou obrázky z akcí, na kterých žáci vystupovali, ukázek prací žáků apod. Jednotlivé obory by měly být rozlišitelné i pomocí ilustrativních fotografií – hudební např. hráčem na nástroj, výtvarný žákem při práci na svém díle, taneční dětmi v pohybu. Vhodným doplněním informací poskytovaných na webových stránkách prostřednictvím obrázků pořízených z činností a akcí školy bude text oživený a srozumitelnější pro rodiče neorientující se v možnostech vzdělání na základních uměleckých školách.

Po úpravě vzhledu by mohly webové stránky ZUŠ Melodie vypadat například jako na Obrázku 8. Všechny dosavadní funkce stránek by byly zachovány.



Obrázek 8: Návrh na webové stránky ZUŠ Melodie [vlastní zpracování]

Změna vzhledu webových stránek ve spolupráci s jejich tvůrcem není nijak finančně nákladná, navíc takto upravené stránky mohou dobře sloužit dalších několik let. Ředitelka by však neměla zapomenout, že někteří rodiče si nemusejí přát, aby obličej jejich dítěte byl na propagačním snímku školy. Než tedy vybere vhodné obrázky, měla by předem požádat rodiče o souhlas.

Změnou vzhledu svých webových stránek se ZUŠ Melodie vyrovná atraktivitě internetových stránek ZUŠ Hořice a může tím tak přilákat více zájemců o studium. Oživením by byly i krátké reportáže z vystoupení a akcí, které by mohli sepisovat učitelé žáků, kteří se akcí zúčastnili. Potenciální zájemci o vzdělání na základní umělecké škole by tak měli možnost seznámit se s tím, jaké akce na škole probíhají a co všechno se na nich děje. Za zvážení stojí i tvorba internetové ročenky pro rodiče a příbuzné žáků, kterou vytváří ZUŠ Hořice. S pravidelným přidáváním aktualit a informací nemá ZUŠ Melodie problém, může v této činnosti nadále pokračovat a to i na facebookových stránkách, ve kterých má oproti ZUŠ Hořice výhodu. Více propagovat by měla možnost on-line omluvenky, aby o ní věděli všichni rodiče.

5.5 Propagace školy

Jak již bylo napsáno výše, ZUŠ Hořice propaguje svoji činnost mimo jiné také tvorbou tabla, které bývá umístěno na frekventovaném místě hořického náměstí. Jedná se o nenáročnou aktivitu, která veřejnosti ukazuje, že škola je neustále činná a aktivně se zapojuje do dění ve svém okolí. ZUŠ Melodie se zde může inspirovat a vytvářet na konci školního roku též tabla. Tablo nemusí představovat jen absolventy. Další alternativou může být tablo s žáky, kteří se úspěšně umístili v různých soutěžích, tablo dětmi, které absolvovaly projekt Trojlístek či přípravné studium a chystají se nastoupit do studia na I. stupni.

K propagaci činnosti školy mohou být též využity i nově upravené webové stránky. Vhodným doplněním informací mohou být krátké reportáže a záznamy z akcí sepsané učiteli, nebo i vlastními žáky, doplněné o fotogalerii. Z těchto materiálů by pak mohla být vytvořena elektronická ročenka, jakou na svých webových stránkách disponuje ZUŠ Hořice.

Veškeré navrhované změny a způsob jejich řešení jsou shrnuty v tabulce 7:

Tabulka 7: Navrhované změny a způsob jejich řešení

Nedostatek	Navrhované změny	Způsob řešení
Prostory	pokračovat v rekonstrukci, dále vybavovat učebny	získání úvěru ředitelkou
Pedagogický sbor	zvýšit kvalifikaci pedagogů nebo přijmout jiné, kvalifikované	ředitelka bude dbát na kvalifikaci učitelů a umožní jim dále se vzdělávat
Nabídka vzdělání	zavedení školních kapel a souborů	ředitelka připraví pedagogy a zařadí tuto možnost do výuky komorní hry nebo jako nový předmět
Webové stránky	změnit vzhled webových stránek	domluva se správcem webových stránek
Propagace školy	tabla, ročenka	spolupráce se správcem webových stránek, učiteli a žáky

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak vyplývá z tabulky 7, veškeré změny budou vedeny ředitelkou. V otázce pedagogického sboru, zavedení souborů, kapel a propagace školy bude potřebná spolupráce s učiteli. Vzhledem přátelské atmosféře, která v pedagogickém kolektivu ZUŠ Melodie panuje, by neměl být problém získat v tomto směru i podporu a spolupráci zaměstnanců (a žáků v oblasti propagace). Učitelé, kteří by si měli doplnit vzdělání, jsou mladí a vidina stálého zaměstnání s podmínkou doplnění kvalifikace je může dobře motivovat. Také s vedením souborů mají pedagogové zkušenosti a neměl by být problém, aby věnovali své síly i nově vzniklým souborům a kapelám smíšeným. I pro samotné pedagogy může být vedení kapely zpestřením jejich pedagogické činnosti a výzvou naučit se něčemu novému.

V otázce rekonstrukce a vybavenosti prostor vše závisí na aktivitě ředitelky a získání úvěru. Učitelé a přátelé školy (např. rodiče zájmoví se o chod školy) mohou po získání úvěru ředitelce pomoci s pracemi při rekonstrukci – výmalba a úklid místností, pokládání podlahy, kobereců, stěhování nábytku apod., neboť ředitelka ZUŠ Melodie tyto věci provádí v rámci ušetření financí sama či s pomocí známých a rodinných příslušníků. Se změnou webových stránek může ředitelce pomoci učitelka výtvarného oboru, návrh na změnu webových stránek mohou vytvořit i děti navštěvující výtvarný obor jako téma pro projektovou výuku nebo všechny děti navštěvující školu v rámci vypsání ankety. Následuje předání výsledné verze návrhu správci internetových stránek. Tento správce by měl na starost i přidávání reportáží z konaných akcí, které by sepsávali učitelé.

6 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

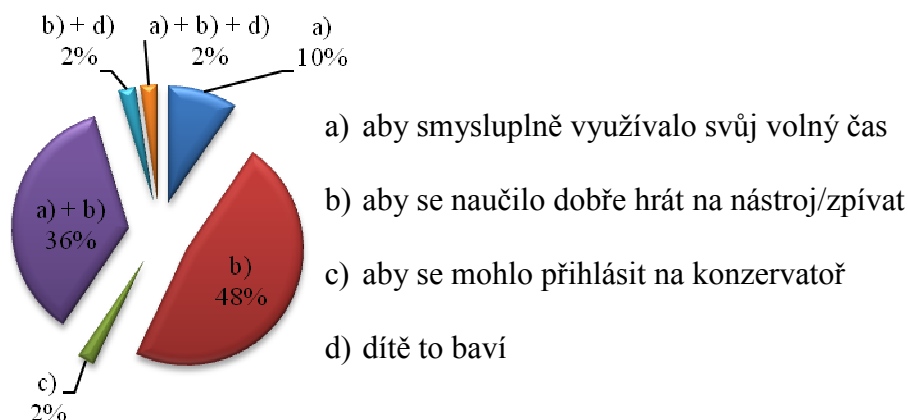
V rámci zjištění, jak sami rodiče vnímají kvalitu výuky na ZUŠ Melodie a pro podporu benchmarkingového šetření, byl vypracován dotazník (viz Příloha A), který byl rozdán žákům, navštěvujícím na této škole hudební obor v Hořické pobočce. Vzhledem k tomu, že nebylo vhodné zařazovat otázku, proč si rodiče zvolili ZUŠ Melodie a ne ZUŠ Hořice, byly výsledky dotazníkového šetření doplněny o osobní rozhovor s dětmi, které na ZUŠ Melodie přestoupily ze ZUŠ Hořice.

Dotazník byl koncipován tak, aby byl srozumitelný a jeho vyplnění zabralo co nejméně času a tak zvýšilo pravděpodobnost vyplnění a zpětného odevzdání. Celkem bylo rozdáno 90 dotazníků, zpět se jich vrátilo 84. Dotazník byl anonymní, respondenti mohli zaškrtnout libovolný počet odpovědí a měli možnost se svobodně vyjádřit ke všem otázkám.

Na základě vyhodnocení odpovědí bylo u následujících otázek zjištěno toto:

6.1 Proč rodiče zapsali své dítě na základní uměleckou školu

Zde měli rodiče na výběr ze tří navržených odpovědí, pokud by si ani jednu nabízenou odpověď nevybrali, měli možnost napsat vlastní názor. Této možnosti ale žádný z respondentů nevyužil. Většina rodičů (74 odpovědí, tj. 88 %) odpověděla na tuto otázku tím, že chtěli, aby se dítě naučilo dobře hrát na nástroj či zpívat. Z těchto odpovědí 40 % rodičů tuto odpověď doplnilo ještě další možností, a to požadavkem, aby dítě smysluplně trávalo svůj čas. Pouze 10 % respondentů uvedlo jako jediný důvod zapsání do školy smysluplné trávení volného času dítěte. Čtyři respondenti svoje odpovědi doplnili zdůvodněním, že děti hrát na nástroj či zpívat baví. Dva respondenti zapsali své dítě ke studiu na základní umělecké škole z důvodu přípravy na konzervatoř.

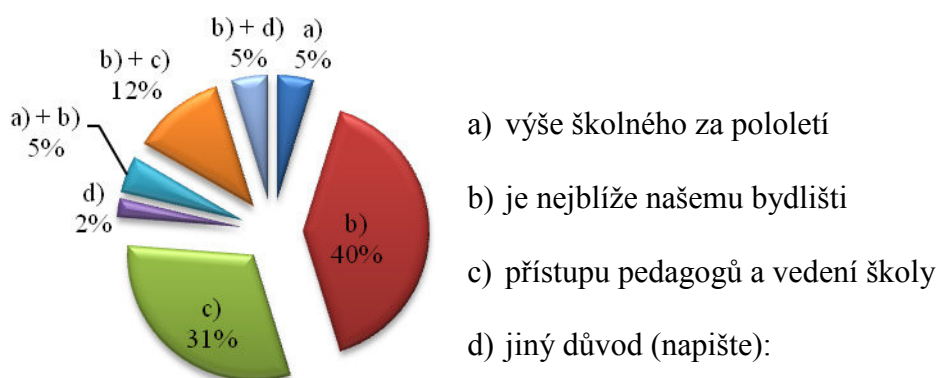


Obrázek 9: Proč rodiče zapsali své dítě na základní uměleckou školu [vlastní zpracování]

Jak vyplývá z výsledků, rodiče mají především zájem na tom, aby děti získaly hudební vzdělání, a proto je zapisují na základní uměleckou školu. Rodičům tedy nejde jen o smysluplné trávení volného času dětí, který by jim mohli zpestřit zapsáním do jiného kroužku (např. sportovního zaměření). Pro ZUŠ Melodie je to informace, na základě které by měla dbát o kvalitní vzdělání svých žáků a nebrat výuku a vzdělání jen jako zábavné trávení volného času dětí. To částečně zajišťuje zařazení základních uměleckých škol ve školské vzdělávací soustavě České republiky a Rámcový vzdělávací program pro základní umělecké vzdělávání [20], kterým se tyto školy musejí řídit. Další podmínkou jsou kvalitní pedagogové, kteří odpovídající vzdělání zajistí. To koresponduje s požadavkem kvalifikovanosti pedagogů minimálně na úrovni kvalifikovanosti pedagogického sboru ZUŠ Hořice. Pokud by vedení ZUŠ Melodie důsledně netrvalo na kvalifikaci svých učitelů, jak bylo popsáno výše, mohlo by se stát, že rodiče, kteří mají zájem na tom, aby jejich dítě bylo dobře hudebně vzdělané, by jej mohli přehlásit do konkurenční školy.

6.2 Proč rodiče zvolili ZUŠ Melodie

V této otázce rodiče měli opět možnost volit ze tří odpovědí či dopsat další možnost. Nejvíce rodičů (59,5 %) zvolilo jako důvod vybrání ZUŠ Melodie nejbližší dostupnost z jejich bydliště. Deset respondentů k této možnosti zvolilo ještě jako preferenční bod přístup pedagogů a vedení školy. Pouze kvůli přístupu pedagogů a vedení školy zvolili rodiče ZUŠ Melodii v téměř 31 %. Osm rodičů zvolilo školu mimo jiné na základě výše školného. Čtyřem respondentům se kromě jiného líbí, že výuka na ZUŠ Melodie probíhá přímo v budově školy, kterou jejich děti navštěvují. Dva respondenti zvolili ZUŠ Melodie na základě dobrých referencí.



Obrázek 10: Proč rodiče zvolili ZUŠ Melodie [vlastní zpracování]

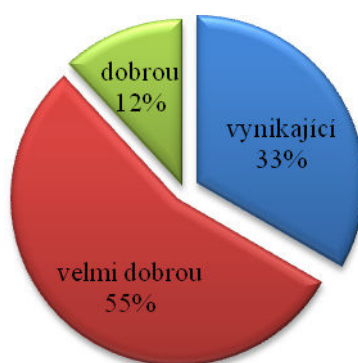
Vzhledem k tomu, že ZUŠ Melodie je společně se ZUŠ Hořice jedinou základní uměleckou školou v okolí, není nejčastější odpověď v podobě dostupnosti školy žádným překvapením. Téměř třetina rodičů vyhovuje přístup pedagogů a vedení školy k žákům, což může být díky převážně mladému kolektivu učitelů. Výběr školy na základě výše školného potvrzuje konkurenční výhodu ZUŠ Melodie, která má stanovené nižší školné, než konkurenční ZUŠ Hořice. Tyto odpovědi však tvoří pouhých 9,5 % z odevzdaných dotazníků.

Zajímavým poznatkem je, že několika rodičům se líbí možnost výuky přímo v budově základní školy, do které jejich děti též docházejí. Odpadá tím starost, jak se dítě dostane ze školního vyučování na výuku do základní umělecké školy. Na tomto bodě by si měla ZUŠ Melodie zakládat. Ačkoliv se výuka postupně přesunuje do vlastní samostatné budovy, třídy jsou stále bez problémů dostupné spojovacími dveřmi přímo z budovy základní školy. Někteří pedagogové po domluvě s rodiči docházejí pro děti přímo do školní družiny a vodí je do hodiny. Rodiče tak vědí, že děti jsou stále pod dohledem a nemůže se jim nic stát.

Velmi povzbudivé je zjištění, že dva respondenti si z nabízených možností nevybrali a výběr ZUŠ Melodii odůvodnili dobrými referencemi na tuto školu.

6.3 Jak rodiče hodnotí kvalitu výuky na ZUŠ Melodie

Zde měli rodiče na výběr z pěti odpovědí odpovídajícím školnímu známkování. Každý zvolil jen jednu možnost odpovědi. Potěšujícím zjištěním pro vedení ZUŠ Melodie je, že téměř polovina respondentů hodnotí kvalitu výuky jako velmi dobrou, na druhém místě označili kvalitu dokonce jako vynikající, posledním hodnocením byla označená kvalita výuky jako dobrá. Nikdo nezvolil dvě nejhorší možnosti hodnocení. Pokud by se hodnocení rodičů převedlo na hodnocení odpovídající školním známkám, prospěla by ZUŠ Melodie s průměrem 1,8.



Obrázek 11: Jak rodiče hodnotí kvalitu výuky na ZUŠ Melodie [vlastní zpracování]

6.4 Co se rodičům na škole nelíbí

Možnosti napsat, co konkrétně se jim na škole nelíbí, využilo pouhých osm rodičů, tj. 9,5 %. Všichni tito respondenti však zároveň vyplnili i následující možnost – co se jim na ZUŠ Melodie líbí. Až na jeden případ se jednalo o individuální názory. Rodičům se na škole nelíbí:

- úroveň výuky nauky a přístup učitele,
- stejné prostory se základní školou,
- absence školní kapely,
- malá propagace akcí a slabá aktualizace webových stránek,
- málo akcí a vystoupení,
- málo výukových hodin,
- není poskytována sleva pro všechny, pokud dítě navštěvuje tři kroužky.

6.4.1 Úroveň výuky nauky a přístup učitele

V tomto bodě se shodli dva respondenti. Vzhledem k počtu ostatních negativních hodnocení by se nad tím vedení ZUŠ Melodie mělo zamyslet. Hudební nauku v Hořicích vyučuje již výše zmíněný pedagog, který se svým studiem zaměřil spíše na výpočetní techniku. Výsledky hodnocení rodičů naznačují, že v případě tohoto učitele by bylo vhodné, aby vedení ZUŠ Melodie důsledně trvalo na doplnění jeho vzdělání, a to hudebního zaměření.

6.4.2 Stejně prostory se základní školou

Jednomu respondentovi se nelíbí sdílení společných prostor se základní školou. Své hodnocení odůvodňuje tím, že žáci základní školy tak mají možnost ničit vybavení ZUŠ Melodie. Jak již bylo napsáno výše, ředitelka se snaží tento problém aktivně řešit. Až budou k dispozici další prostory v novém sídle ZUŠ Melodie, tento respondent bude spokojen.

6.4.3 Absence školní kapely

Tato stížnost podporuje návrh na vyrovnání konkurenční pozice se ZUŠ Hořice pomocí založení školních kapel a souborů místo dětského pěveckého sboru. Je vidět, že založení školní kapely by bylo rodiči podporováno. Vedení ZUŠ Melodie by o této možnosti mělo vážně uvažovat.

6.4.4 Malá propagace akcí a slabá aktualizace webových stránek

Tento rodič naráží na nízkou propagaci vystoupení a akcí, kterých se žáci účastní. ZUŠ Melodie využívá k propagaci svoje webové stránky a pro vylepení plakátů pak prostory školy a sálů, ve kterých se akce konají. Rodičům by se zřejmě líbilo, pokud by akce konané ZUŠ Melodie byly propagované např. i prostřednictvím webových stránek města Hořice či místními novinami. Pokud by ředitelka chtěla tomuto rodiči vyhovět, musela by se s představiteli města domluvit nejlépe na bezplatné inzerci.

Aktualizací webových stránek bylo zřejmě myšleno pomalé doplňování fotogalerie obrázky z konaných akcí, neboť veškeré aktuální informace (změna výuky, prázdniny, konání koncertů) jsou na webových stránkách školy zveřejňovány. V tomto případě by bylo vhodné domluvit se se správcem internetových stránek nejen na změně jejich vzhledu, ale i na spolupráci ohledně doplňování fotogalerie, kterou má nyní na starosti sekretářka školy. Vzhledem k tomu, že sekretářka má i jiné pracovní povinnosti, nestíhá galerii doplňovat. Převedením této činnosti na správce webových stránek by se proces aktualizace zrychlil. Jak již bylo doporučeno výše, webové stránky by se mohly oživit i krátkými reportážemi z akcí a činností školy.

6.4.5 Málo akcí a vystoupení

Prizpůsobit se požadavku v tomto bodě je obtížné. Ředitelka ZUŠ Melodie se snaží neodmítnout žádnou nabídku na vystoupení, musí však respektovat možnosti školy. S žáky musejí být na akci přítomní i učitelé. Pořádání více vystoupení v jeden den je tedy podmíněno časovou vytížeností pedagogů. Dalším faktorem jsou schopnosti žáků. Aby mohlo být uspořádáno vystoupení, je potřeba mít dostatek účinkujících, kteří jsou schopni nastudovat dostatečně dlouhý program. Nacvičení jedné přednesové skladby přiměřené obtížnosti trvá průměrnému žákovi až tři měsíce. Vystoupení se tak musejí připravovat několik měsíců dopředu. Zejména starší žáci pak mají i jiné záliby a aktivity, které jim mohou kolidovat s vystoupením (např. sportovní utkání, studijní pobyt v zahraničí). V tomto bodě bude zlepšení obtížné, či spíše nemožné.

6.4.6 Málo výukových hodin

Zájem o větší hodinovou dotaci je jistě potěšitelný, avšak z provozních důvodů nemůže být tomuto respondentovi vyhověno. Určitou možnost skýtají již zmíněné školní kapely. Starší žáci jsou schopni nacvičovat a hrát i bez vedení pedagoga. Pokud jim ředitelka ZUŠ Melodie dovolí využít volnou učebnu (např. v pozdním odpoledni, či naopak ještě dopoledne

nebývají všechny učebny v Hořicích obsazeny), mohou se žáci scházet navíc i ve svém volném čase.

6.4.7 Není poskytována sleva pro všechny, pokud dítě navštěvuje tři kroužky

Zde rodič naráží na špatnou formulaci poskytování slevy. Škola poskytuje slevu na výši školného, pokud jedno dítě navštěvuje současně tři a více kroužků z různých oborů. Tato sleva je však poskytována pouze rodičům, kteří doloží výši svých měsíčních příjmů pod hranicí minimální mzdy. Tato podmínka pro přiznání slevy není v přehledu poskytované slevy zveřejněna. Jednoduchým řešením tohoto problému je doplnit znění podmínky do přehledu výše školného a poskytovaných slev.

6.5 Co se rodičům na škole líbí

Možnosti připojit pozitivní hodnocení využilo 27 respondentů, což je téměř třetina všech dotazovaných. Osm z těchto respondentů napsalo dokonce více než jedno pozitivní hodnocení. Kladné hodnocení získaly tyto oblasti:

Tabulka 8: Co se rodičům na škole líbí

Oblast	Počet hlasů
Přístup učitelů	21
Úroveň vystoupení, zapojení dětí	6
Úroveň a způsob výuky	6
Prostředí	2
Volný výběr písní	1
Nástrojové vybavení	1
Online omluvenky	1

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak vyplynulo z průzkumu, rodičům se na ZUŠ Melodie nejvíce zamlouvá přístup učitelů k dětem, což potvrzuje i hodnocení v druhé otázce (proč si rodiče zvolili ZUŠ Melodie). Vzhledem k tomu, že tuto skutečnost rodiče zopakovali i v části pro slovní hodnocení, může se jednat o velkou konkurenční výhodu nad ZUŠ Hořice. ZUŠ Melodie by proto měla při své propagaci zdůraznit, že preferuje individuální přístup učitele ke každému žákovi a zakládá si na něm. Požadavek na kvalifikovanost učitelů však zůstává.

Shodně po šesti kladných hodnoceních získala úroveň výuky hry na nástroj či zpěvu a úroveň koncertů a zapojování dětí do různých akcí. Úroveň kvality výuky navazuje na pozitivní hodnocení přístupu učitelů k dětem. Rodič i žák, který má kladný vztah s učitelem, vnímá i kvalitu výuky jako dobrou. Pozitivní hodnocení úrovně vystoupení a zapojování dětí do akcí je pro školu signálem, že organizace těchto aktivit je kvalitní, náročnost příprav (plánování ideálně několik měsíců předem) má smysl a je třeba si tuto úroveň udržovat. Z tohoto důvodu by nebylo vhodné navyšovat počet akcí a vystoupení, protože by se mohla snížit jejich kvalita.

Dvě kladná hodnocení získalo prostředí, ve kterém probíhá výuka, což pravděpodobně souvisí s pozitivní atmosférou, kterou vytváří pedagogický sbor a vedení školy. S individuálním přístupem každého učitele souvisí i jedním respondentem zmíněná možnost volného výběru písní ke studiu. Možnosti vlastního výběru skladby žákem s doporučením kantora využívá každý učitel ZUŠ Melodie, protože tím podpoří žákův zájem o předmět. Jeden respondent kladně hodnotí i možnosti nástrojového vybavení školy, zejména ozvučení elektronických nástrojů pomocí komba. Jako pozitivní vnímá jeden rodič možnost omluvení žáka online. Tuto možnost by měla ZUŠ Melodie též propagovat, protože se tím odlišuje od ZUŠ Hořice a vyjadřuje tak kladný přístup školy k moderním technologiím.

6.6 Osobní rozhovor se žáky, kteří přešli do ZUŠ Melodie ze ZUŠ Hořice

Na základě osobního rozhovoru s několika žáky, kteří přešli ze ZUŠ Hořice do konkurenční ZUŠ Melodie, bylo zjištěno, že tito žáci přešli do konkurenční školy zejména z důvodu nespokojenosti s přístupem učitele v ZUŠ Hořice, který prý k žákům nepřístupuje ohleduplně. Díky tomu by vedení ZUŠ Melodie ještě více prezentovat individuální přístup svých učitelů k žákům.

6.7 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Dotazníkový průzkum potvrdil nedostatky zjištěné analýzou zejména v těchto oblastech:

- kvalifikovanost pedagogického sboru,
- vzhled webových stránek,
- absence dětských souborů,
- malá propagace školy.

Pro všechny tyto body bylo již výše popsáno doporučení k nápravě a nyní je jen na vedení ZUŠ Melodie, aby tato doporučení uvedlo do praxe.

Výsledky šetření však také naznačily silnou stránku ZUŠ Melodie, kterou by si vedení mělo uvědomit, nadále ji udržovat, rozvíjet a náležitě propagovat. Silnou stránkou této školy je přístup jejích pedagogů k žákům, na základě kterého žáci tuto školu navštěvují rádi a aktivně se účastní vystoupení. Tento individuální přístup spolu s důkazy v podobě obrázků z akcí a vystoupení by měl být základním stavebním prvkem při prezentaci školy a měl by být zdůrazněn na jejích webových stránkách a při propagaci školy v tisku a dalších sdělovacích prostředcích.

ZÁVĚR

Cílem této práce bylo na základě benchmarkingového měření zjistit nedostatky Základní umělecké školy Melodie, s. r. o. vůči jejímu konkurentovi, Základní umělecké škole Hořice, v oblasti náboru a propagace. Srovnávaná data a informace byla vzhledem k oblastem, ke kterým se vztahují, převážně kvalitativního charakteru. Z výsledků šetření vyplynulo, že ZUŠ Melodie má oproti své konkurenci nedostatky zejména v oblasti vlastních prostor, kvalifikovanosti pedagogického sboru, nabídky vzdělání, vzhledu webových stránek a propagace školy. Pro každou tuto oblast byl vytvořen návrh na možnosti zlepšení a to tak, aby ZUŠ Melodie vylepšila své konkurenční postavení vůči ZUŠ Hořice, nadále se této škole vyrovnala, či ji dokonce předčila.

Benchmarkingové měření bylo doplněno dotazníkovým šetřením, které mělo zjistit, jak ZUŠ Melodii vnímají samotní konzumenti jejích služeb. Toto šetření potvrdilo již zmíněné nedostatky a zároveň objevilo silnou stránku ZUŠ Melodie, která jí dává jistou konkurenční výhodu před ZUŠ Hořice. Tohoto zjištění by vedení ZUŠ Melodie mělo využít ve svůj prospěch.

Aby škola mohla i nadále růst a rozvíjet se, nemělo by být toto provedené benchmarkingové měření jediným, ale prvním z mnoha dalších, které by ZUŠ Melodie měla pravidelně v několikaletých intervalech i nadále provádět. Pouze pravidelná kontrola toho, jak a v čem je organizace dobrá a naopak v čem má své nedostatky, je zárukou jejího trvalého růstu a konkurenceschopnosti.

V roce 2015 oslaví ZUŠ Melodie dvacet let svého působení v Hořicích. Oslava dvacátého výročí činnosti je vhodným momentem pro rekapitulaci toho, co se škole během těchto let podařilo a čeho dosáhla. Veškeré navrhované změny by tedy měly proběhnout do konce školního roku 2014/2015. Škola tak při této příležitosti veřejnosti předvede, že je schopná učit se, růst a přizpůsobovat se požadavkům okolí. Dvacet let působení na trhu se také může stát další formou propagace. ZUŠ Melodie si i přes konkurenci v podobě ZUŠ Hořice dokázala vydobýt a udržet během dvou desetiletí své nynější postavení školy, která dbá na individuální přístup učitelů ke svým žákům.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] BARTOŠOVÁ, Zuzana. *Měření a benchmarking jako součást strategie CSR*. 1. vyd. Praha: Fórum dárců a. s., 2006. 45 s. ISBN 80-902965-6-4.
- [2] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [3] ČESKÁ ŠKOLNÍ INSPEKCE. *Inspekční zpráva Čj. ČŠIH-168/13-H*. Hořice, 2013. Dostupné z: <http://zpravy.csicr.cz/upload/2013007344.pdf>.
- [4] FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum. Poznáváme svoje zákazníky*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. 116 s. ISBN 978-80-265-0038-4.
- [5] Hořice v Podkrkonoší. *Hořice v Podkrkonoší: Město kamenné krásy* [online]. 2014 [cit. 2014-03-30]. Dostupné z: <http://www.horice.org/cz/>.
- [6] KARLÖF, Bengt; ÖSTBLOM, Svante. *Benchmarking. Jak napodobit úspěšné*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. 136 s. ISBN 80-85865-23-8.
- [7] KOL. *Benchmarking ve veřejné správě*. 1. vyd. Praha: Tiskárna MV, 2004. 82 s. ISBN 80-239-3933-5.
- [8] KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Principles of marketing*. Boston: Pearson/Prentice Hall, 2012. 651 s. ISBN 0-13-146918-5.
- [9] KOTLER, Philip. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.
- [10] KOTLER, P. *Marketing management: analýza, plánování, využití, kontrola*. Praha: Grada, 1998. 710 s. ISBN 80-7169-600-5.
- [11] KOTLER, Philip. *Management podle Kotlera*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 260 s. ISBN 80-7261-010-4.
- [12] KOUKALOVÁ, R. *Současná role komunikace vysoké školy s cílovými skupinami*. Zlín: VeRBuM, 2011. 111 s. ISBN 978-80-87500-14-9.
- [13] KOZEL, Roman a kol. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.
- [14] NENADÁL, Jaroslav; VYKYDAL, David; HALFAROVÁ, Petra. *Benchmarking – mýty a skutečnost. Model efektivního učení se a zlepšování*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2011. 268 s. ISBN 978-80-7261-224-6.
- [15] *Rejstřík škol a školských zařízení* [online]. 2013 [cit. 2013-11-30]. Dostupné z: <http://rejskol.msmt.cz/>.

- [16] SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing školy*. 1. vyd. Zlín: EKKA, 1996. 382 s. ISBN 80-902200-8-8.
- [17] SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2006. 300 s. ISBN 80-7357-176-5.
- [18] TRUČKA, Jaroslav. *Marketing jako šachová hra. Vítězné strategie pro získání a udržení zákazníků*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2013. 216 s. ISBN 978-80-265-0054-4.
- [19] Vyhláška č.71/2005 o základním uměleckém vzdělávání In.: *Sbírka zákonů, ročník 2005*. Dostupné z: http://www.msmt.cz/file/7876_1_1/download/.
- [20] VÝZKUMNÝ ÚSTAV PEDAGOGICKÝ. *Rámcový vzdělávací program pro základní umělecké vzdělávání*. 1. vyd. Praha, 2010. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/file/31244/>.
- [21] Základní umělecká škola Hořice. ZUŠ HOŘICE. *Základní umělecká škola Hořice* [online]. 2014 [cit. 2014-03-30]. Dostupné z: <http://www.zushorice.cz/>.
- [22] Základní umělecká škola Melodie, s. r. o. ZUŠ MELODIE, s. r. o. *Základní umělecká škola Melodie, s. r. o.* [online]. 2010 [cit. 2014-03-30]. Dostupné z: <http://www.zusmelodie.cz/>.
- [23] Zákon o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů. In: *563/2004 Sb.* 2012. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/dokumenty/aktualni-zneni-zakona-o-pedagogickych-pracovnicich-k-1-zari>.
- [24] Zákon o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). In: *561/2004 Sb.* 2004. Dostupné z: <http://aplikace.msmt.cz/Predpisy1/sb190-04.pdf>.
- [25] ZBOŘIL, Kamil. *Marketingový výzkum. Metodologie a aplikace*. 1. vyd. Praha: VŠE, 1998. 171 s. ISBN 80-7079-394-5.
- [26] ZUŠ Hořice - Historie. *ZUŠ Hořice* [online]. 2007 [cit. 2014-01-26]. Dostupné z: <http://www.horice.org/zus/>.
- [27] ZUŠ HOŘICE. *Školní vzdělávací program Základní umělecké školy Hořice*. Hořice, 2013. Dostupné z: <http://www.zushorice.cz/o-skole>.
- [28] ZUŠ Melodie, s. r. o. - O nás. *ZUŠ Melodie* [online]. 2012 [cit. 2014-01-26]. Dostupné z: <http://www.zusmelodie.cz/index.php?str=o-nas>.
- [29] ZUŠ MELODIE, s. r. o. *Výroční zpráva o činnosti 2013/2013*. Hořice, 2013. Dostupné z: http://www.zusmelodie.cz/doc/vyrocní_zprava_11-12.pdf.

PŘÍLOHA A: DOTAZNÍK ŽÁKŮM A RODIČŮM ZUŠ MELODIE

Vážení rodiče,

prosíme Vás o vyplnění následujícího dotazníku. Dotazník je anonymní a jeho vyplněním nám pomůžete zhodnotit naši dosavadní činnost a objevit případné nedostatky.

Vámi zvolenou odpověď zaškrtněte, můžete zaškrtnout více odpovědí či připsat vlastní poznámky:

1. Své dítě jsem do základní umělecké školy zapsal/a, aby:

- a) smysluplně využívalo svůj volný čas
- b) naučilo se dobře hrát na nástroj/zpívat
- c) se mohlo přihlásit na konzervatoř
- d) jiný důvod (napíšte):

2. Zvolil/a jsem ZUŠ Melodie z důvodu:

- a) výše školného za pololetí
- b) je nejbližze našemu bydlišti
- c) přístupu pedagogů a vedení školy
- d) jiný důvod (napíšte):

3. Kvalitu výuky na ZUŠ Melodie hodnotím jako:

- a) vynikající
- b) velmi dobrou
- c) dobrou
- d) dostatečnou
- e) nevyhovující

Otočte prosím na druhou stranu

Na škole se mi nelíbí (zde máte prostor pro Vaše připomínky či návrhy ke zlepšení):

4. Na škole se mi líbí (zde můžete napsat, s čím konkrétně jste spokojeni):

Děkujeme Vám za vyplnění