

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI

PEDAGOGICKÁ FAKULTA

Katedra primární a preprimární pedagogiky

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Jana Bartošová

Marketing a základní škola

Olomouc 2020

Vedoucí práce: Mgr. Dana Cibáková, Ph.D.

Čestné prohlášení

Tímto prohlašuji, že jsem svoji diplomovou práci vypracovala samostatně za odborného vedení Mgr. Dany Cibákové, Ph.D. a za použití uvedených literárních zdrojů.

Dále prohlašuji, že text mé diplomové práce v písemné podobě i na CD nosiči je totožný s textem diplomové práce umístěné na IS/STAG.

V Olomouci dne 28. 3. 2020

.....

Jana Bartošová

ANOTACE

Diplomová práce se zabývá marketingem základních škol. Teoretická část charakterizuje znaky, kterými se tato oblast vyznačuje a vymezuje základní pojmy související s marketingem i školou. Jejím cílem je tedy blíže nastínit tuto problematiku. Praktická část je zaměřena na marketingové činnosti vybraných základních škol včetně popisu celého výzkumného šetření. Cílem praktické části je zjistit a analyzovat současnou situaci marketingu tří základních škol. Dalším cílem je specifikovat jejich silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti a následně vytvořit situační analýzy včetně doporučení na zlepšení.

KLÍČOVÁ SLOVA:

Evaluace, image školy, informační systém školy, klima školy, konkurence, kultura školy, marketing, marketingová komunikace, marketingový mix, propagace školy, prostředí školy, situační analýza, strategické plánování, trh, vzdělávací program, zákazníci.

ANNOTATION

The master thesis is concerned with primary school marketing. The theoretical part of the thesis describes characteristic signs of this field and it defines basic concepts related to marketing and the primary school. Its aim is thus to outline the issue more closely. The empirical part of the thesis focuses on the marketing activities of selected primary schools and includes a description of the entire research investigation. The aim of the empirical part is to identify and analyse the current marketing situation of three primary schools. Furthermore, the empirical part aims to specify their strengths and weaknesses, threats and opportunities, and subsequently create situation analyses including recommendations for improvement.

KEYWORDS:

Evaluation, school image, school information system, school climate, competition, school culture, marketing, marketing communication, marketing mix, school promotion, school environment, situation analysis, strategic planning, market, educational program, customers.

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji Mgr. Daně Cibákové, Ph.D. za odborné vedení diplomové práce, za její přátelský přístup, vstřícnost, laskavost a cenné rady, které mi velice pomohly.

Chci také poděkovat ředitelkám vybraných základních škol za veškeré poskytnuté informace a připomínky, které mi posloužily k realizaci praktické části diplomové práce. Dále jim děkuji i za umožnění prohlídky škol a za jejich přátelský přístup po celou dobu spolupráce.

OBSAH

ÚVOD	7
I TEORETICKÁ ČÁST	9
1 CHARAKTERISTIKA MARKETINGU A ŠKOLY	9
1.1 Definice marketingu	9
1.2 Marketing a škola.....	11
1.2.1 Podstata marketingu	11
1.2.2 Image školy.....	12
1.3 Trh školy.....	13
1.4 Strategický školní marketing	14
2 MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ ŠKOLY.....	16
2.1 Vlivy na prostředí školy	16
2.1.1 Makroprostředí a mikroprostředí	17
2.2 Vnější mikroprostředí školy	18
2.2.1 Konkurence a zákazníci školy	18
2.3 Vnitřní prostředí školy	20
2.3.1 Klima školy.....	20
2.3.2 Kultura školy.....	21
3 MARKETINGOVÝ MIX	22
3.1 Marketingový mix.....	22
3.2 Marketingová komunikace školy a její propagace.....	23
3.3 Informační systém školy	25
3.1.1 Systém vnitřních informací.....	25
3.1.2 Systém vnějších informací.....	26
4 STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ ŠKOLY A JEJÍ VZDĚLÁVACÍ PROGRAM ..	28
4.1 Analýza vnějšího a vnitřního prostředí	28

4.2	Tvorba programu	31
4.3	Rámcový vzdělávací program pro základní vzdělávání.....	33
4.4	Evaluace školy	34
4.4.1	Vnitřní hodnocení kvality	35
4.4.2	Vnější hodnocení kvality	36
II	PRAKTICKÁ ČÁST.....	38
5	METODOLOGIE PRÁCE	38
5.1	Kvalitativní výzkum.....	38
5.1.1	Formulace problému a cíle práce	39
5.1.2	Charakteristika výzkumného vzorku.....	40
5.1.3	Použité metody.....	40
5.2	Strukturovaný rozhovor.....	41
5.3	Pilotáž.....	42
6	CHARAKTERISTIKA ZÁKLADNÍCH ŠKOL.....	47
6.1	Základní škola A.....	47
6.2	Základní škola B	50
6.3	Základní škola C	53
7	VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ	56
7.1	Průběh a výsledky výzkumného šetření.....	56
7.1.1	Shrnutí výsledků výzkumného šetření	58
7.2	SWOT analýzy jednotlivých škol	59
7.3	Doporučení pro základní školy a jejich porovnání	63
ZÁVĚR.....		68
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ		69
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK		73
SEZNAM OBRÁZKŮ		74
SEZNAM TABULEK.....		75
SEZNAM PŘÍLOH.....		76

ÚVOD

Marketing je velmi vlivným, ale také opomíjeným nástrojem na trhu vzdělávání. Tento termín si mnohdy lidé spojí pouze s reklamou a prodejem, což je velká škoda. V současné době převládá konkurenční prostředí, se kterým se setkáváme ve většině odvětví, vzdělávací oblasti nevyjímaje. Podle čeho však zákazníci volí školu, kterou budou oni nebo jejich děti navštěvovat? Trh vzdělávání je plný nabídkou různých škol, která je vyšší než poptávka po jejich službách. Klíčové je tedy správné pochopení významu a přínosu marketingu pro současné školy.

Ve své diplomové práci se zabývám marketingem na základních školách. Důvodem volby tohoto tématu byla zvyšující se konkurence, která v současné době nabízí svým zákazníkům spoustu možností včetně různých vzdělávacích programů. V zájmu každé školy je udržet se a vyniknout na trhu vzdělávání, a tak usiluje o nabídnutí co nejlepších vzdělávacích podmínek. Aktivní přístup a vhodně zvolené marketingové činnosti pomáhají škole nejen k dobrému jménu, ale také k zajištění jejího správného chodu.

Tato práce je koncipována do dvou částí, teoretické a praktické. Teoretický text je rozdělen do čtyř kapitol, z nichž první charakterizuje marketing a školu, druhá kapitola popisuje marketingové prostředí, ve kterém se nachází. Třetí kapitola pojednává o marketingovém mixu. Zaměřuje se tedy na nástroje, kterými škola disponuje a díky kterým se propaguje.

V poslední kapitole je popsáno strategické plánování školy a následně její vzdělávací program.

Cílem teoretické části je seznámit se s charakteristickými znaky, kterými se marketing ve školní oblasti vyznačuje, nastínit základy této problematiky a uvědomit si jeho správný význam a podstatu.

Praktická část práce je rozdělena do tří kapitol. V první kapitole se věnuji použité metodologii výzkumu. Blíže je popsán strukturovaný rozhovor, který je hlavní metodou zjišťování informací výzkumného šetření. Kapitola je následně uzavřena pilotáží, jež navazuje na další část. Druhá kapitola detailně charakterizuje jednotlivé výzkumné vzorky. V poslední kapitole je popsán celý průběh výzkumného šetření.

Cílem praktické části je zjistit a analyzovat současnou situaci marketingu tří vybraných základních škol. Tyto školy jsou srovnatelné, jelikož jsou vystaveny společným problémům.

Dalším cílem je specifikovat silné a slabé stránky základních škol včetně jejich příležitostí a hrozeb na daném trhu.

Posledním cílem praktické části je vytvoření situačních analýz jednotlivých škol a dále následný návrh na doporučení, která by těmto institucím posloužila k nápravě či jejich budoucímu rozvoji. Na konci kapitoly také tyto školy vzájemně porovnávám.

Motivací je hlubší porozumění dané problematice a získání informací o cílené propagaci, image i kultury škol. Dále pak zjištění marketingového chodu na vybraných základních školách a důvěrnější seznámení s nimi.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 CHARAKTERISTIKA MARKETINGU A ŠKOLY

První kapitola se zabývá především základními pojmy marketingu a základní školy. Dále vystihuje, co je podstatou marketingu ve školství. Značná část textu je věnována trhu školy, který hraje nedílnou součást v jejím postavení z hlediska dalších subjektů. S postavením školy na trhu souvisí také její image, tedy to, jak na zařízení pohlíží veřejnost.

1.1 Definice marketingu

Z historického hlediska se marketingová podnikatelská koncepce objevuje poprvé v padesátých a šedesátých letech minulého století. Souvisí také se změnami ekonomických a sociálních podmínek po druhé světové válce, kdy vzniká rozvinutý trh, tedy trh spotřebitele (Světlík, 2003).

Pojem marketing je vcelku moderní, avšak každý si pod ním představí něco zcela jiného. Můžeme jej brát v pozitivním slova smyslu a umět s ním pracovat, ale dá se vnímat i negativně. Tento termín si mnohdy lidé spojí pouze s reklamou či prodejem, což je velká škoda. Většina lidí si pod ním představí také prodávání nebo nabízení něčeho za každou cenu, vnucování se, přetvářování apod. Není se však čemu divit, už jen kvůli nynějšímu působení různých kampaní a celkově všech médií. Člověk pak přestává věřit smyslu pravého jádra věci a má odmítavý postoj k marketingu celkově. Je to jen jeden z mnoha důvodů, proč lidé marketing vlastně odmítají. V dnešní době se velice často setkáváme také s nátlakem a snahou prodat cokoli za účelem vlastního zisku prodejce, což vede pouze k nedůvěryhodnosti. To, do jaké míry si vytvoříme s okolím důvěrný vztah, můžeme značně ovlivnit. Stačí správně pochopit smysl a poslání marketingu, který původně vznikl za účelem pomáhat a podpořit činnost a takto jej dále využívat a rozvíjet. Pokud se s ním naučíme pracovat, bude nám v mnoha věcech užitečný, zjednoduší spoustu práce a z toho budou mít radost nejen zákazníci, ale také my. V případě vzdělávání poté nebudeme vnímat školu pouze jako vzdělávací instituci se schopnými pedagogy, ale budeme zároveň vědět, jak sdělit zákazníkovi, že právě my to umíme nejlépe (Dobeš, Brabcová, Sládková, Šafránková, 108 s., [online]).

Existuje mnoho definic, jež tento pojem vystihují. Vždy mají však stejný subjekt, jímž je zákazník (Světlík, 1996). Cílem zařízení je poté pochopit, jaká přání a potřeby tento zákazník vyžaduje. Podnik navíc vytváří tzv. vhodný marketingový mix (Světlík, 1994).

Dle Kotlera a Armstronga lze termín marketing definovat jako „*společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci i skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny výrobků či jiných hodnot*“ (Kotler a Armstrong, 2004, s. 30).

Kapoun (2014, str. 7 – 8) dále definuje marketing jako „*proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování a uspokojování potřeb a přání zákazníka efektivním a výhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů organizace.*“

Marketing je velmi mocným, ale bohužel také opomíjeným nástrojem na trhu vzdělávání. Český vzdělávací trh představuje moderní marketingové techniky jako doposud nevyužitý potenciál, jak dostat vzdělávací služby k zákazníkovi. Zatímco v mnoha zemích používají marketing nejlepší vzdělávací společnosti jako inovační nástroj pro rozvoj nových nápadů a přístupů, Česká republika užívá spíše tradičních přístupů. Přitom je velká škoda, že školy nevyužijí potencionální příležitosti a vystavují se tak případné hrozbě. Ambiciózní školy by si měly klást za cíl naučit se stejným kvalitním praktikám, jako například nejlepší zahraniční vzdělávací instituce. Měly by mít také své vize, jež určují strategii, tedy dlouhodobé cíle, kterých chtějí dosáhnout. Dle těch poté volí nejvhodnější taktiku (Dobeš, Brabcová, Sládková, Šafránková, 108 s., [online]).

Důležitost marketingu tedy spočívá v pochopení jeho podstaty k tomu, aby nám byl prospěšný. Podniky, které se marketingem zabývají a je pro ně důležitým nástrojem, dosahují výrazně lepších výsledků než podniky, které nejsou o významu marketingu takto přesvědčeny. Musíme chápat, že marketing je nedílnou součástí podnikání a kladného postavení firmy na trhu. Je tedy důležité na něj nezapomínat, začlenit jej do hlavních aktivit a věnovat se mu nepřetržitě. Dobrý marketing je důsledkem pečlivého plánování a ještě pečlivějšího provedení. Důležité je také být neustále ve střehu a umět se přizpůsobit všem vlivům. Jeho hlavním cílem by mělo být poznání a pochopení subjektu neboli zákazníka tak dobře, aby mu byly daný výrobek či služba ušité přesně na míru. Proto jej nemůže dělat kdekdo, ale pouze člověk, který má a ovládá určité znalosti a schopnosti. Musíme se naučit porozumět potřebám a přáním našeho zákazníka, naučit se také přinášet mu pocit uspokojení jeho potřeb, případně podávat podněty ke vzniku nových. Nesmíme přitom zapomínat na

budování vlastní „značky“ a na to, jakýma očima nás vnímá zákazník (Dobeš, Brabcová, Sládková, Šafránková, 108 s., [online]).

Marketing lze rozlišit v mnoha oblastech. I když se v těchto sférách na první pohled může lišit, jeho smysl a hlavní poslání je zcela stejné. Jinak se budeme na marketing dívat například v podnikové sféře a ve sféře školní. Mnohdy si totiž lidé myslí, že marketing není ve školách vůbec zapotřebí, ale pletou se. Právě kvůli němu zařízení funguje a má možnost se dále rozvíjet (Kotler, 2000).

Hlavním posláním marketingu je také nabízet něco odlišného, než má konkurence a pečovat o své zákazníky. Závěrem tedy můžeme říci, že marketing vlastně není prodej, reklama ani získávání zákazníků, ale je to daleko složitější proces, který je zapotřebí umět ovládat (Kotler, 2000).

1.2 Marketing a škola

Škola je sociální institucí, vytvořená účelově pro realizaci svého základního úkolu, kterým je zajišťování řízené a systematické edukace (Průcha, 1997). Konkrétní školou pak rozumíme organizaci, ve které dochází ke koordinaci úsilí celého kolektivu za účelem dosažení vymezených cílů. Cílem školy tedy není vytváření zisku, ale poskytování kvalitní služby související s co nejefektivnějším využitím poskytnutých prostředků (Prášilová, 2003).

Marketing školy vychází z obecných definic, tedy z teorie i praxe marketingu podnikového sektoru. Má však svá určitá specifika. Ta jsou typická pro neziskové organizace, které poskytují služby. V tomto případě se jedná o základní školy poskytující tyto služby formou vzdělávání. Cena zde nehraje roli, na rozdíl od financí potřebných pro školy, které mají velký význam. Role neziskových organizací se samozřejmě liší od komerčního podnikatelského sektoru či orgánů veřejné správy. Rozdíl je především v jejich poslání, ale i ve společenském dopadu jejich působení. Právě z tohoto důvodu mají také odlišný přístup k marketingovým činnostem a odlišuje se zcela i jejich marketingová filozofie (Bačuvčík, 2011).

1.2.1 Podstata marketingu

Jak bylo zmíněno již v podkapitole definice marketingu, existuje spousta definic, ale všechny mají společný subjekt, kterým je zákazník a uspokojení jeho přání a potřeb. Marketing vzhledem ke škole tedy můžeme definovat takto: „*Marketing školy je proces řízení, jehož výsledkem je poznání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání*

zákazníků školy efektivním způsobem zajišťujícím zároveň splnění cílů školy“ (Světlík, 1996, s. 16). Mezi tyto hlavní cíle školy patří především poskytování vzdělávání rozvíjející schopnosti žáků a kultivující jejich charakter a postoje takovým způsobem, aby se dokázali v demokratické společnosti uplatnit. Když tuto myšlenku shrneme do jedné věty, cílem a výstupem školy jsou vzdělání a zároveň vychování žáci (Světlík, 1996).

Školy uplatňující marketingovou filozofii na všech úrovních jsou úspěšné. Takto by měli smýšlet a vystupovat všichni zaměstnanci. Na marketingovém řízení by se měli podílet tedy pracovníci od ředitele až po školníka, jelikož jsou v dennodenním kontaktu se zákazníky dané školy. Setkávají se a komunikují především se žáky, s rodiči a veřejností. Ovlivňují tak jejich kladný či záporný postoj a budují vztah ke škole. Spokojenost zákazníků vede ke vzájemné spolupráci školy s rodiči a veřejností, k vybudování kvalitních vztahů a k trvalému pokrytí finančních potřeb dané školy i k nižším nákladům souvisejících se získáváním nových žáků. Malá spokojenost vede naopak k horší spolupráci a celkově k horším výsledkům. Škola poté ztrácí na své kvalitě, tím pádem ztrácí i kvalitní zákazníky, svoji dobrou image a finanční zdroje (Světlík, 1996).

1.2.2 Image školy

Image pochází z latinského slova imago - obraz, pod kterým si veřejnost dané zařízení představí. Definování tohoto pojmu je obzvláště ve školství komplikovanější na rozdíl od podnikatelské sféry. *„Image školy lze definovat jako souhrn přesvědčení, myšlenek a dojmů, které si veřejnost (její relevantní část) o konkrétní škole vytváří“* (Prášilová, 2003, s. 65).

Skutečná kvalita je v reálném životě častokrát méně důležitá, než je prestiž či reputace dané školy. Právě prestiž je největším faktorem při rozhodování zákazníků o tom, kde budou studovat. Budování kladné image dnešních škol je tedy důležité. Konkurence mezi sebou bojuje, a jelikož chce každá škola získat dostatek žáků spolu s finančními zdroji v budoucích letech, musí se na veřejnosti prosadit, ukázat svoji kvalitní výuku a zaručenou dobrou perspektivu svých absolventů. Reputace se týká již dosažených výsledků a činností školy v minulých letech, které jsou pro ni velice důležité (Světlík, 1996).

Každá škola je jedinečná a má svoji vlastní image. Ta je závislá spíše na globálních činitelích než na místních. Pokud chceme analyzovat image určitého zařízení, musíme se zeptat, co odlišuje tuto školu od ostatních. Podrobněji lze image charakterizovat pomocí identifikátorů - například na základě klimatu školy, chování a práce učitelů, počátečního

dojmu ze vzhledu budovy zvenku i zevnitř, první orientace v budově, kdo a jak nás uvítá, jaká je telefonická komunikace se školou a ochota pracovníků. Můžeme sem zařadit i to, jak je pedagogický sbor oblečen, jakým způsobem s námi i s žáky komunikuje, dále první dojem z ředitelny a dalších míst, jako jsou kabinety učitelů, sborovna, třídy, chodby a záchody. Důležitá je také forma komunikace s rodiči, prezentace školy na veřejnosti a v dokumentech, zkrátka vztahy s veřejností. Záleží i na tom, jaké tradiční akce škola organizuje a jak často, jak je schopna propagovat se na veřejnosti atd. Všechny tyto věci mají vliv na image školy a také jsou nápomocny v dotváření vnitřního klima (Světlík, 1996).

Dobrá image se pozná podle kladného postoje žáků k výuce a pedagogů ke své práci. Tato sounáležitost se školou je velice důležitá. Image dané školy snižuje například kritizování úrovně školy samotnými pracovníky. Proto je zapotřebí, aby zaměstnanci jednali profesionálně a především pozitivně. Zdravé klima nikdy nevznikne samo, musí se silně vybudovat vedením a vhodným demonstrováním významné odlišnosti školy od konkurence na veřejnost. Takovýmto významným odlišením od veřejnosti může být například úspěšnost absolventů školy. To, jak školu vnímá veřejnost, je velmi dlouhodobá záležitost (Světlík, 1996).

Pokud chceme image zlepšovat, lze tu, která již existuje analyzovat pomocí různých průzkumů týkajících se názorů pedagogů, žáků a rodičů, absolventů a dalších (Světlík, 1996). Dosažení pozitivní image školy je výsledkem velmi dlouhé doby a trpělivosti všech pracovníků školy, kteří usilují o zabezpečení kvalitní práce a spokojenosti zákazníků (Prášilová, 2003).

1.3 Trh školy

Trh je mechanismus řídící významné ekonomické procesy ve společnosti a jeho účelem je koordinovat i organizovat činnost lidí a v jistých situacích daným výrobkem či službou uspokojovat potřeby a přání zákazníků (Kotler, 2007).

Školní trh lze také pochopit jako určitou oblast ekonomické reality dané společnosti, kde dochází k vyměňování činností mezi jednotlivými ekonomickými subjekty za pomoci směny. V tomto případě je cílem poskytování kvalitního vzdělání a výchovy, na rozdíl od firmy, kde jde především o dosažení zisku. Směnou myslíme proces, při kterém dochází k výměně hodnot mezi jejími účastníky. Na trhu se tedy střetává nabídka s poptávkou po vzdělání (Matušíková, 2010). Všichni potenciální zákazníci účastníci se či schopni se účastnit takovéto směny tvoří trh. Jestliže chce být škola na trhu úspěšná a získat co nejvyšší počet

žáků, musí si ujasnit, kdo tvoří právě její trh a kdo je potencionálním zákazníkem. Trh je tedy tvořen žáky, kteří mají zájem o studium na dané škole (Světlík, 1996).

Pouze zájem o studium by byl nedostačujícím faktorem k určení velikosti trhu. Je třeba brát v potaz také osobní překážky, jako je například špatné finanční zabezpečení rodiny, dálkové studium v případě dalšího vzdělávání atp. Po snížení potencionálního trhu o tyto žáky nebo studenty dostaneme dostupný trh školy. Škola dále naplňuje svoji nabídku a určí, ke komu se tento program vzdělávání vztahuje, zadá také spádovost školy, demografický vývoj a další případné faktory. Může se pokusit i o poptávku v nejbližší budoucnosti (Světlík, 2009).

Než se vzdělávací instituce vydá se svojí nabídkou na trh, je pro ni dobré zjistit si informace o regionálním vzdělávacím trhu, o povaze konkurentů a jejich nabídce v regionu a vyjasnit si svoji vlastní strategii a pozici (Dobeš, Brabcová, Sládková, Šafránková, 108 s., [online]).

1.4 Strategický školní marketing

Strategickým školním marketingem se rozumí strategický přístup k řízení školy. Ten se zaměřuje na definování poslání školy, dále stanovuje krátkodobé a zejména dlouhodobé cíle a zároveň vyhodnocuje vzdělávací programy školy s výhledem do budoucnosti (Světlík, 1996).

Jestliže chce být škola vynikající, musí rychle a flexibilně reagovat na veškeré změny v prostředí. Strategický školní marketing má tedy zahrnovat mnoho oblastí:

- „*Strategické plánování, kdy škola zjišťuje a definuje příležitosti a hrozby, přicházející z vnějšího prostředí školy, dělá inventuru svých slabých a silných stránek a na základě zjištěných analýz formuluje svou strategii*“ (Světlík, 1996, s. 26).
- „*Intuici vedení a takový styl řízení školy, který zajišťuje rychlé reakce na nepředvídatelné změny ve vývoji*“ (Světlík, 1996, s. 26).
- „*Uplatňování relačního marketingu*“ (vztahy, které si vytvořila škola se svým okolím) (Světlík, 1996, s. 26).

- „*Vytvoření takové organizace a odpovídajícího školního klimatu, (...)*“ jež vytvoří vhodné podmínky pro participaci odborníků ze školy i ze vztahové sítě školy na jejích marketingových aktivitách (Světlík, 1996, s. 26).
- „*Soustavnou evaluaci aktivit školy (...)*“, které jsou zaměřené na důraznou vnitřní analýzu všech faktorů, jež ovlivňují další rozvoj školní instituce (Světlík, 1996, s. 26).

2 MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ ŠKOLY

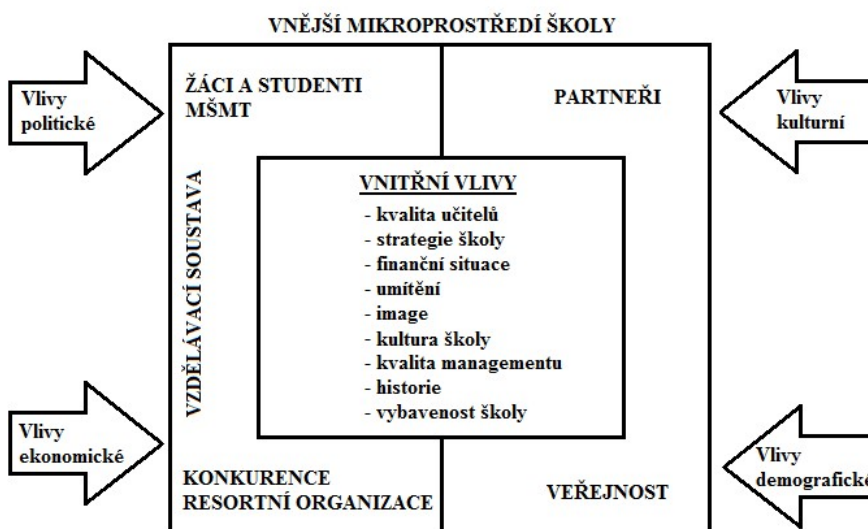
Tato kapitola popisuje neustále se měnící prostředí, jež marketing školy silně ovlivňuje a ve kterém škola působí. Uvádí vlivy působící na školu a zmiňuje makroprostředí i mikroprostředí školy. Popis se blíže věnuje také některým faktorům vnějšího mikroprostředí mající vliv na organizaci. Zohledňuje především vnitřní prostředí instituce, do něhož patří klima i kultura školy.

2.1 Vlivy na prostředí školy

Prostředím rozumíme soubor okolností, ve kterých žije jistý subjekt a které jej určitým způsobem ovlivňují. Marketingové prostředí je velice dynamické (Jakubíková, 2013).

Každá škola je vzhledem ke všem svým aktivitám výrazně ovlivňována prostředím, v němž působí. Tyto vlivy znázorňují síly, které působí uvnitř či zvenku školy (Světlík, 1996).

Vlivy mající na školu dopad se rozdělují podle místa jejich působení na vnitřní a vnější. (viz. obr. č. 1 - Prostředí školy). Vnitřní faktory působí uvnitř školy a jejich ovlivnitelnost vedením je mnohem vyšší, než u faktorů vnějších. Vnější prostředí se dělí na makroprostředí a mikroprostředí. Změny prostředí lze v mnoha případech předvídat a škola se tak může přizpůsobit. Aby byly školy úspěšné, musí být schopny se nejenže na tyto změny rychle adaptovat, ale také na ně rychle a kreativně reagovat. Každý z těchto faktorů měnícího se prostředí má na školu vliv jiným způsobem a má i jinou hodnotu. Je obtížné odhadnout jejich sílu a ještě obtížnější je předvídat (Světlík, 1996).



Obr. č. 1 - Prostředí školy (Světlík, 1996)

2.1.1 Makroprostředí a mikroprostředí

Jak bylo zmíněno již v předchozí podkapitole, vnější prostředí se dělí na makroprostředí a mikroprostředí. Školy nemají žádnou nebo mají velmi omezenou možnost ovlivnit své makroprostředí, ale měly by ve vlastním zájmu umět rozpoznat jeho základní směry, předvídat změny a přizpůsobovat se jim (Světlík, 1996).

Makroprostředí školy tvoří širší okolí. Jsou zde zařazeny vlivy:

- Demografické (obyvatelé, jejich počet a věková skladba, vliv hustoty osídlení, porodnost, zaměstnání, přírodní vlivy).
- Politické (legislativa, vláda, činnost zájmových sdružení a svazů, zákonné normy).
- Sociální a kulturní (kultura národa, regionální odlišnosti, hodnoty, zvyky, chování jednotlivců, preference, profese, kultura jednotlivé organizace).
- Ekonomické (hospodářský vývoj, nezaměstnanost, příjmy a výdaje) (Světlík, 1996), (Horáková, 2003).

Makroprostředí školy má dva rysy. Prvním z nich je fakt, že se nepřetržitě, dynamicky mění. Změny probíhají například v demografické křivce, výsledné volby mohou změnit jak ekonomickou politiku státu, tak i politiku školskou. Kvůli revolučním změnám v oblasti informační technologie a výpočetní techniky dochází na školách k nátlaku vůči jejich nákupu. Příčinou sociálních změn se mění myšlení a kulturní hodnoty mladých lidí. Některým školám tyto změny mohou přinést problémy, jiné se přizpůsobí a získají tak nové příležitosti (Světlík, 1996).

Druhým rysem je neovlivnitelnost vlivů z makroprostředí školy. Školy by tak měly ve svém vlastním zájmu rozpoznat jeho základní směry a být schopny se jim přizpůsobit (Světlík, 1996).

Škola se musí vyrovnat rovněž se svým **mikroprostředím**, které je do jisté míry ovlivnitelné. Pokud chce být škola úspěšná, musí mikroprostředí dobře pochopit a také porozumět jeho roli. Ta záleží především na výši zdrojů a na schopnostech a možnostech (Horáková, 2003).

Do **vnitřního mikroprostředí** patří interní vlivy, tedy ty, jež působí uvnitř školy. Dají se ovlivnit podstatně lépe než vnější faktory. Jedná se hlavně o kvalitu managementu a pedagogů, strategii školy, finanční situaci, materiální vybavenost školy, její historie, umístění, kultura a velmi důležitá je také image (Jakubíková, 2013), (Světlík, 1996).

2.2 Vnější mikroprostředí školy

Hlavním posláním vzdělávací instituce je účinný způsob uspokojování potřeb vzdělávání a výchovy žáků. Aby škola mohla tato poslání plnit, vstupuje do blízkého kontaktu s dalšími subjekty. Tyto subjekty vytváří mikroprostředí školy. Marketingové mikroprostředí tedy zahrnuje faktory, které může škola svými aktivitami ovlivnit (Světlík, 1996).

Do vnějšího mikroprostředí lze zařadit:

- zákazníky (žáky, rodiče, absolventy a organizace, jež je zaměstnávají atd.),
- partnery (sponzory, pedagogická centra, sdružení rodičů, školské rady, státní správa),
- veřejnost (například vlastní zaměstnanci, finanční skupiny a další),
- konkurenci,
- subjekty patřící do vzdělávací soustavy státu (Světlík, 1996).

Do subjektů patřících pod vzdělávací soustavu státu patří MŠMT (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy), Školský úřad, partnerské školy, konkurenční školy, rezortní organizace a další. Edukační soustava státu je jedna z nejdůležitějších částí vnějšího mikroprostředí školy. V současnosti má česká vzdělávací soustava snahu vyrovnat se s novými trendy (Světlík, 1996).

2.2.1 Konkurence a zákazníci školy

Součástí mikroprostředí školy je také její konkurence, jak je uvedeno již výše. Její chování lze ovlivnit, ale jen omezeně. K dosažení úspěchu školy je zapotřebí poskytnout vyšší hodnotu a uspokojení pro zákazníka než konkurence. Na trhu vzdělávání si instituce konkurují zejména v získávání žáků, a to svojí orientací, umístěním, kvalitou výuky, nabídkou studijních programů, úrovní a kvalitou pedagogického sboru, technickým zázemím a finančními prostředky mimo normativ (sponzoři, mezinárodní projekty, granty aj.). Dále si konkurují v získávání pozitivní pozornosti a hodnocení veřejnosti (Kotler, 2007).

Vesnické školy mívají zpravidla menší konkurenci než školy městské, avšak žádný ředitel si dnes nemůže dovolit tuto skutečnost přehlížet. Trh nabídek a služeb je neustále v pohybu. Vedení školy by mělo činit rozbor konkurenční situace na trhu hlavně proto, aby zjistilo, co má vliv na rozhodování žáků pro konkrétní školu (Světlík, 1996).

Mnoho zařízení nemá na trhu vzdělávacích služeb monopolní postavení. Většina vzdělávacích institucí o žáky bojuje s dalšími školami. Školy si volí konkurenční strategie na základě svých konkurenčních výhod a způsobu přijímání studentů. Vítězem je ta škola, která získá konkurenční výhodu. Může toho docílit jak efektivnějším vzdělávacím programem, tak i snahou o kvalitativní odlišení své vzdělávací nabídky od konkurence (Světlík, 1996).

Z marketingového úhlu pohledu je zákazníkem osoba či instituce, která má prospěch z využívání určitého výrobku nebo v našem případě služby a rozhoduje o jejich výběru. Většinou se za zákazníka považuje žák nebo student. Důležité však není pojmenování, ale vyjádření vzájemného partnerského vztahu učitel-žák. Vzdělávací instituce mají v realu více zákazníků, kteří užívají prospěch z jejich poskytujících služeb. Dále také existuje více subjektů, které mají vliv při rozhodování o výběru školy nebo se na tomto procesu z větší části podílejí. Úkolem školy je zjistit, jaká přání a potřeby takovéto skupiny vyžadují, co od školy očekávají a jak tato očekávání může škola uspokojit. Je nutné uvědomit si, kdo je vlastně zákazníkem dané školy. Na prvním místě to jsou zajisté žáci a studenti. Velký vliv mají však i jejich rodiče, kteří rozhodujícím způsobem spoluvytváří postoje dětí k dané škole (Světlík, 1996).

Zákazníkem školy je i veřejnost. V širším pohledu bychom také mohli mezi zákazníky zařadit i pedagogické pracovníky včetně dalších zaměstnanců školy. Na jednu stranu totiž služby tvoří, na druhou stranu jsou i její uživatelé. Termín zákazník je tedy velice široký. Většina škol však chápe, že právě žák je pro ně východiskem pro další cíle a záměry. Vzájemný vztah mezi školou a žákem se v dnešní době dostává do větší rovnováhy. Děje se tak hlavně kvůli vyšší konkurenci a politickým, ekonomickým a demografickým změnám. Žák již není zcela závislý na škole, nýbrž škola začíná být závislá na něm (Světlík, 1996).

Jak bylo již zmíněno, také rodiče jsou považováni za významného zákazníka. Je to především kvůli zájmu zajistit svým dětem kvalitní vzdělání pro další vývoj. Škola se snaží vytvořit efektivně fungující systém, který spojuje rodinu a školu. Ukázalo se, že častější přímý kontakt rodičů se školou a větší angažovanost do jejich aktivit znamená také lepší výsledky dětí. Důvěra rodičů je do jisté míry ovlivněna především správnou a vzájemnou komunikací a informovaností. Vedení i pedagogové školy si musí uvědomit, že zájem a kladné hodnocení ze strany rodičů bude stoupat jedině tehdy, pokud se budou zajímat o jejich zpětnou vazbu. Komunikace a kooperace školy s rodiči může být různá. Buď jsou rodiče pasivními příjemci veškerých informací o škole anebo jsou aktivními příjemci a rádi se

zapojují do práce. Komunikaci s rodiči lze také rozdělit do několika úrovní. První z nich je jednosměrný tok informací. Z velké části se jedná o informace školy zaslané písemnou cestou a jejich zpětná reakce od rodičů se nepředpokládá. Další úroveň je aktivnější zapojení rodičů do práce školy. Rodiče jsou tak žádáni o pomoc i názor na řešení určitých problémů. Předpokládá se tedy hlavně jejich aktivita. Třetí úroveň komunikace spočívá v co nejvyšším zapojení rodičů do aktivit školy. Stávají se tak přímými partnery školy. Rozebírají veškeré problémy se školou a podílejí se na jejich řešení (Světlík, 1996).

Chováním vzdělávací instituce lze tedy ovlivnit počet zákazníků, kteří budou mít o vzdělávací služby zájem, zároveň je však nutné sledovat i konkurenci v daném okolí.

2.3 Vnitřní prostředí školy

Kvalita vnitřního prostředí je jeden z nejsilnějších vlivů, jež ovlivňují vnímanou kvalitu práce daného zařízení. Má být místem, v němž se žáci rádi vzdělávají a podílejí se tak na procesu edukace. „*Vnitřní prostředí školy a jeho kvalita je především tvořena těmito vzájemně propojenými složkami:*

- *kulturou školy,*
- *mezilidskými vztahy,*
- *organizačním modelem školy,*
- *kvalitou managementu a sboru,*
- *materiálním prostředím školy (Světlík, 1996, s. 111).“*

2.3.1 Klima školy

Klima školy představuje kvalitu interpersonálních vztahů a sociálních procesů fungujících v určité škole tak, jak jsou vnímány, prožívány a hodnoceny žáky, pedagogy, případně dalšími pracovníky školy (Průcha, Walterová, Mareš, 2001). Klima je podskupinou k termínu kultura školy (Eger, Beran, 46 s., [online]).

Faktory, které ovlivňují klima školy jsou kultura, kvalita managementu a mezilidské vztahy, především vztahy mezi pedagogy a žáky, vztahy mezi pedagogy navzájem, dále mezi pedagogy a dalšími pracovníky školy, pedagogy a rodiči, vztahy mezi vedením a pedagogickým sborem a zajisté také mezi žáky samotnými. Tyto vztahy by měla charakterizovat vzájemná úcta a důvěra, morálka i soudržnost, loajalita vůči zařízení a zájem

o vše, co s danou školou souvisí. Pokud chce ředitel školy stávající klima změnit, musí změnit kulturu školy a mezilidské vztahy (Světlík, 1996).

Školní klima lze zjistit například pomocí rozhovorů či vhodných dotazníků, které vyhodnocují nezávislí odborníci (Světlík, 1996). Spoustu neočekávaných situací ve škole i ve třídě a jejich řešení je obsaženo v knize *Třídní klima a školní klima* od Roberta Čapka, kde uvádí jako inspiraci mnoho dotazníků. Tyto dotazníky se týkají školního klimatu, a to hlavně mezi žáky. Příkladem je dotazník školního prostředí, který se zaměřuje na výskyt nevhodného chování a je konstruován pro vztahy mezi učiteli a studenty navzájem (Čapek, 2010).

2.3.2 Kultura školy

Každá škola má vlastní kulturu, která má své individuální hodnoty, zkušenosti, normy a vzorce chování. Je souborem charakteristik, jimiž můžeme vyjádřit duši školy (Eger a kol., 2002). Školní kultura je méně tvárná než je školní klima a její pojem spočívá hlavně v dlouhodobých přesvědčeních a ve vzorcích chování, jež mají vliv na základy školy i na učitelský rozvoj (Eger, Beran, 46 s., [online]). Cílem kultury je vytváření pracovního, demokratického a motivujícího prostředí, iniciování zdravé soutěživosti a silení týmové spolupráce. Kulturu tvoří nejen pracovníci školy, ale celistvě i interní pravidla, nastavení managementu včetně vedení lidí i kvalitně zpracovaný školní vzdělávací program (Eger a kol., 2002).

Kultura školy znázorňuje dvě základní znakové kategorie. Jedná se o nemateriální stránky kultury, kam patří hodnoty a normy dané školy, dále viditelné symboly kultury školy, jež existují v každém zařízení. Ty mají podobu verbálních symbolů. Mezi těmito znaky nejsou žádné výraznější hranice. Kultura každé školy je v určité míře odrazem národní kultury. Mezi běžné problémy lze zahrnout vztah k autoritám, dále vztah mezi jednotlivci a kolektivem, způsob myšlení, jež převažuje a způsob akceptování nejistot a rizik. Tyto oblasti definují rozdíly v kultuře národů a pomocí nich je možné i určit vliv národní kultury na kulturu školní (Světlík, 1996).

3 MARKETINGOVÝ MIX

Třetí kapitola se zabývá nástroji, jež marketing používá pro uskutečnění svých marketingových cílů. Detailněji jsou popsány všechny prvky, které marketingový mix zahrnuje. Blíže je rozpracována velice důležitá komunikace školy. Kapitola dále zahrnuje informační systém, tedy shromažďování a zpracování informací, které je nutnou podmínkou pro její správný chod. V poslední řadě je zde zmíněna propagace, pomocí níž škola může získat dobré postavení na trhu vzdělávání.

3.1 Marketingový mix

Marketingový mix můžeme definovat jako souhrn marketingových prvků, pomocí nichž škola splňuje své marketingové cíle. Tyto prvky neboli proměnné jsou vzájemně propojeny a vedení školy s nimi může pracovat nebo je měnit. Zahrnuje tedy vše, čím může škola svoji poptávku po vzdělávání ovlivňovat (Foret, Procházka, Urbánek, 2005).

Marketingový mix obecně je tvořen čtyřmi částmi. Jedná se o tzv. **4 P** (**p**roduct = produkt; **p**rice = cena; **p**lace = místo či distribuce; **p**romotion = propagace či marketingová komunikace). V případě školního marketingového mixu se přidává ještě páté **P** – (**p**eople = lidé) (Foret, Procházka, Urbánek, 2005).

Pod **produktem** si představíme například vzdělávací program. Jedná se tedy o nehmotný produkt či službu, které uspokojují zákazníka školy. Vzdělávací program je jeden z oblastí souhrnného kurikula školy, tvoří tak její souhrnnou nabídku (Světlík, 2009).

Cena je výše peněžní úhrady za produkt a určuje hodnotu tohoto produktu pro zákazníka. Ve školství však tento prvek ztrácí svoji funkci, protože za vzdělávací služby dnes platí jen žáci soukromých škol. Pod cenou si tedy představíme školné. Zákazníci však vnímají spíše než cenu kvalitu vzdělávání (Světlík, 1996).

Místo či distribuce vyjadřuje umístění školy a její dostupnost. Ve prospěch školy také hraje velikou roli její spádovost. U zákazníka tedy může zvítězit na úkor kvality takový výběr školy, kdy je zařízení v místě bydliště (školský zákon č. 561/2004, § 178) (Světlík, 1996).

Propagací či marketingovou komunikací rozumíme komunikaci se zákazníky školy, tedy s rodiči, žáky a dalšími. Radíme sem i informační systém školy. Marketingová komunikace a její informační systém jsou detailněji popsány v dalších podkapitolách této kapitoly (Světlík, 2009).

Lidé, kteří pracují ve škole, jsou pro ni velice důležití. Touto problematikou se blíže zabývá tzv. vnitřní marketing. Důležitá je především komunikace s vlastními zaměstnanci i se zákazníky a širokou veřejností (Světlík, 2009).

Pokud tyto nástroje využíváme ve správný čas v kombinaci se správným způsobem, přináší našemu byznysu úspěch. Marketingový mix patří neoddelitelně do kompetencí každého vedení podniku. Bez toho, aniž bychom pochopili mechanismy marketingových procesů zároveň s psychologií zákazníka, budeme jakožto obchodníci bezradní. Nevyužijeme tedy svůj potenciál (Dobeš, Brabcová, Sládková, Šafránková, 108 s., [online]).

Marketing se stejně jako všechny disciplíny vyvíjí. Některé projekty mohou zkrachovat právě na tom, že se přísně řídí pouze zásadami z učebnic marketingu, které staví na teorii 4 P. Příčinou může být například to, že se marketing věnoval spíše skutečnosti nabídnout již nabízené nežli nabídnout žádané. Klíčovým prvkem marketingového mixu je hodnota pro zákazníka, kterou s naší službou získává. Zjištění této hodnoty tak může mít značný vliv na vlastnosti naší služby (Dobeš, Brabcová, Sládková, Šafránková, 108 s., [online]).

Cílem marketingového mixu je pochopit, že se neustále mění a že v centru dění je nyní skutečně zákazník, protože má na výběr a má přístup ke všem potřebným informacím. Záleží tedy jen na nás, jak si jej budeme hýčkat a jak se soustředíme na vhodnou komunikaci s ním, která nám umožní odhadnout další složky mixu. Marketingový mix je taktická, nikoli strategická pomůcka a není tedy ani ústředním tématem. Je zapotřebí jej vnímat tvořivě a ne jako dogma (Dobeš, Brabcová, Sládková, Šafránková, 108 s., [online]).

3.2 Marketingová komunikace školy a její propagace

Ve školské oblasti rozumíme marketingovou komunikací uplatňování principů, prvků a postupů marketingu při navazování, prohlubování, upevňování vztahů mezi školou i jejími zákazníky a partnery (Světlík, 2009). Komunikace je základem každého vztahu. Pod jejím pojmem si můžeme představit také utváření mezilidských vztahů a přenos informací mezi nimi (Šťastná, 2010, 59 s., [online]).

Škola své zákazníky a partnery o svých aktivitách, cílech a o vlastní nabídce informuje. Jde tedy o oboustrannou výměnu informací mezi školou a příjemci. Důležitá je rovněž zpětná vazba, naslouchání a s tím související posílení vztahů (Světlík, 1996).

Zdrojem komunikace se stává jednotlivec či škola. Obsah sdělení, který chce škola předat, by měl být pečlivě sestaven vzhledem k cílové skupině příjemců. Účinné sdělení má vyjadřovat cíle školy, přičemž sdělovaná informace má mít na příjemce očekávaný efekt.

Závisí na důležitých faktorech, do kterých patří: příjemci sdělení (např. potenciaální žáci, rodiče, veřejnost atp.), cíle sdělení (např. navození pozitivní představy o škole) a formy komunikace. Jedná se vlastně o propagaci, kterou můžeme jinými slovy nazvat také komunikačním mixem (Světlík, 1996).

V marketingu rozeznáváme pět forem komunikace, kterými jsou: **reklama, práce s veřejností, podpora prodeje, osobní prodej a přímý marketing** (Světlík, 1996).

Reklama zahrnuje placenou formu neosobní, masové komunikace, která se uskutečňuje pomocí tiskových médií (časopisy, noviny), televize a rozhlasu, internetu, vnějších médií atd. Cílem reklamy je navýšení poptávky po službách, posílení finanční oblasti, vytvoření kladné image školy a motivace zaměstnanců školy. Reklama je vhodná tehdy, pokud chceme oslovit velký počet lidí. Nevýhodou může být její nižší důvěryhodnost, jelikož zákazníci si uvědomují, že tato forma je zaplacená určitým podnikem a slouží k přesvědčení. (Světlík, 1996) (Světlík, 2016).

Práce s veřejností neboli public relations je neosobní útvar komunikace, jehož hlavním posláním je vytvoření kladného postoje, představ a zájmu veřejnosti vůči škole. Hlavním cílem je také budování povědomí školy, jejího vzdělávacího programu nebo jeho uvedení na trh, spolupráce, případně sponzorství a snižování nákladů na efektivní školní komunikaci s širokou veřejností. Velkou výhodou je na rozdíl od reklamy důvěryhodnost a délka sdělení (Světlík, 2016).

Podpora prodeje se zabývá činnostmi stimulujícími prodej výrobků a služeb. Dá se říci, že je kombinací reklamy a cenových opatření. Snaží se o sdělení určitých informací týkajících se služeb školy. Slouží k tomu, aby zákazníci ustoupili od zájmu k určité akci (Světlík, 2016).

Osobní prodej je osobní komunikace s jedním nebo více potenciaálními příjemci. K takovéto přímé komunikaci dochází velice často. Ředitel školy jedná s rodiči, partnery, s veřejností, tiskem, pedagogové zase s žáky a opět s rodiči i veřejností. Cílem je dosažení prodeje výrobku či služby. V našem případě tedy upoutání pozornosti k obsahu sdělení a přesvědčení zákazníka. Osobní komunikace má několik výhod na rozdíl od dalších forem (Světlík, 2016) (Světlík, 1996).

Přímý marketing je přímá komunikace mezi školou a zákazníky. Je zaměřena především na prodej, tedy propagaci služeb, kdy se se zákazníky komunikuje přímo adresně. Tuto skutečnost provádí pomocí klasické či elektronické pošty, prostřednictvím telefonátů, televize a rozhlasu, novin a časopisů (Světlík, 2016).

Cílem celé marketingové komunikace je informování zákazníků o svých aktivitách, případně o novém vzdělávacím programu, budování image školy či její změna k lepšímu, přesvědčování zákazníků, budování preferencí školy vůči konkurenci, připomínání její samotné existence i mimo období, kdy se podávají přihlášky (Světlík, 1996).

Velice důležitá je i vnitřní komunikace školy ke svým zákazníkům. Týká se především žáků a rodičů. Systematické informování rodičů je především úlohou školy. Organizaci předávání informací provádí školy v závislosti na podmínkách a současných potřebách. Základem systému komunikace ve většině zařízení je pravidelné osobní uspořádání třídních schůzek (Česká školní inspekce, 2017, 21 s., [online]).

Každá činnost lidí v rámci organizace je vlastně formou komunikace. Efektivitu komunikace ve škole je třeba kontrolovat. Snad nejdůležitější z nich je pravidelná diskuse se zaměstnanci ve škole (Dean, 1995).

3.3 Informační systém školy

Dle Světlíka lze informační systém školy definovat jako „*systém všech procedur vytvořených za účelem shromažďování, analýzy a vyhodnocování informací nezbytných pro kvalitnější plánování, organizování, řízení a kontrolu aktivit školy*“ (Světlík, 1996, s. 143-144).

Na jedné straně by měl management školy neustále sledovat její prostředí, tj. žáci, rodiče, absolventi školy, existující konkurence, podniky, veřejnost a makroprostředí. Po získání potřebných primárních i sekundárních údajů a jejich analýze vytvoří management školy předpoklady právě pro lepší plánování, organizování, řízení i kontrolu činností. Další rozhodnutí poté směřují do mikroprostředí i makroprostředí školy (Světlík, 1996).

3.3.1 Systém vnitřních informací

Základní a současně jednou z nejdůležitějších oblastí informačního systému školy je systém vnitřních informací. Všechny školy si vedou záznamy o svých žácích nevyjímaje jejich adres, věku, předchozího vzdělání, výsledků přijímacích zkoušek, případných kázeňských problémů a dalších údajů. Základní dokumentaci také stanovuje školský zákon (Světlík, 1996).

Dle něj tedy do povinné dokumentace patří:

- „*Rozhodnutí o zařazení školy do sítě škol, předškolních zařízení a školských zařízení včetně všech dokladů a podkladů*“ (Světlík, 1996, s. 145).
- Třídní knihy a výkazy.
- Evidence žáků školy (osobní údaje žáka o jeho přijetí, oboru, průběhu a ukončení školní docházky).
- „*Školní řád, rozvrh hodin*“ (Světlík, 1996, s. 146).
- „*Záznamy z pedagogických nebo uměleckých rad*“ (Světlík, 1996, s. 146).
- Protokoly a výkazy o přijímacím řízení, ukončování studia a konání zkoušek.
- Osobní dokumentace žáků s postižením.
- Kniha úrazů.
- Hospodářská dokumentace včetně účetní a majetkové evidence.
- Personální dokumentace.
- „*Protokoly a záznamy o provedených kontrolách*“ (Světlík, 1996, s. 146).
- Jiná dokumentace stanovena právními předpisy (Světlík, 1996).

Kromě základních povinných údajů týkajících se žáků a další školní dokumentace eviduje škola také vzdělávací proces, například rozvrh hodin, absence, výsledky přijímacího řízení apod. (Světlík, 1996).

Spoustu vnitřních informačních systémů škola vytvořila jen za účelem evidovat informace v souladu se zákonem, nikoliv proto, aby je využívala pro další práci. Pokud chce škola vytvořit efektivní vnitřní informační systém, musí být dodrženy podmínky rychlosti, dostupnosti, úplnosti a relevantnosti shromažďovaných údajů. Takovéto informace dále působí efektivní rozvoj školy (Světlík, 1996).

3.3.1 Systém vnějších informací

Na rozdíl od vnitřního informačního systému zachycuje systém vnějších informací údaje, jež se konají ve školním mikroprostředí a makroprostředí. Většina takovýchto údajů je běžně dostupná v odborném tisku a literatuře, v publikovaných zdrojích obsahujících relevantní údaje, případně jiným zdrojem mohou být informace získané prostřednictvím zaměstnanců školy při účasti na školeních či různých seminářích. Dalším důležitým zdrojem jsou také

statistické ročenky a přehledy například MŠMT. Jiné detailnější informace vydávají i informační periodika (Světlík, 1996).

Co se týče forem získávání informací a komunikace s rodiči, dle průzkumů ČŠI (Česká školní inspekce) jsou tyto formy stále více ovlivňovány rozvojem informačních technologií a jejich aplikací ve školním prostředí. Z dostupných údajů, které ČŠI získala, dále vyplývá, že většina základních škol, jež jsou zapsané ve školském rejstříku, má své vlastní webové stránky. Jejich prostřednictvím poté informuje rodiče o uskutečněných či plánovaných akcích školy, dále je informuje o školním rozvrhu, suplování, stravování, hodnocení žáků, o výukových materiálech a dalších. Elektronická komunikace významně urychluje poskytování informací nejen rodičům, ale i dalším partnerům (Česká školní inspekce, 2017, 21 s., [online]).

Aby se mohli do procesu zapojit i ostatní pracovníci školy, je zapotřebí právě kvalitního informačního systému. Informovanost zaměstnanců je klíčová pro vzájemnou spolupráci. Obecně by mělo platit, že zaměstnanci školy jsou obeznámeni s veškerými informacemi, které se podílí na chodu školy. Nedostatečná informovanost může vést ke špatnému klimatu na škole. Rozdíl je třeba znát také mezi malými a velkými školami. Malé školy jsou v osobnějším kontaktu, tudíž každý pracovník si většinou zažije řídicí radosti, ale i starosti. Větší školy mají vybudovaný systém, dle kterého postupují (Světlík, 1996).

Škola by tedy měla nejen pohotově přijímat informace ze svého okolí, ale také informace včas poskytovat (školní časopisy, různé prezentace na veřejnosti, starání se o webové stránky školy, podávání oficiálních hlášení, schůzky s rodiči a další veřejností, podávání zpráv aj.) (Prášilová, 2003).

4 STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ ŠKOLY A JEJÍ VZDĚLÁVACÍ PROGRAM

Poslední kapitola pojednává o strategickém plánování jako o definování poslání školy, vyhodnocení zdrojů, analýzy prostředí školy, dále stanovení priorit a určité strategie. Cílem strategického plánování je stanovit, které věci je dobré v budoucnosti udělat, tedy jaké činnosti poskytnout, abychom byli úspěšní i v dalších letech (Světlík, 1996).

Kapitola se dále věnuje rozboru vnějšího a vnitřního prostředí s podrobnějším popisem konkrétní situační analýzy, která se objevuje také v praktické části této práce. Zabývá se tvorbou programu, kde je zmíněno kurikulum. Zahrnuje RVP ZV (Rámcový vzdělávací program pro základní vzdělávání) spolu s filozofií školy. Podrobněji popisuje velice důležitou evaluaci a určuje cíle a poslání školy.

Strategické plánování tedy představuje proces, v němž se škola snaží dát do souladu své stanovené dlouhodobé cíle spolu se svými omezenými možnostmi a s přihlédnutím ke stále se měnícímu prostředí (Světlík, 1996).

4.1 Analýza vnějšího a vnitřního prostředí

Samotný proces plánování lze rozdělit do několika fází. Nejprve analyzujeme mikroprostředí a makroprostředí školy, poté **vnitřní prostředí** školy. Dalším krokem škola určuje své poslání, tedy představu o budoucnosti, na jejímž základě tvoří dlouhodobé a krátkodobé cíle. Poté volí efektivní strategii určenou ke splnění cílů i poslání školy. Následující strategie si vyžaduje provedení jistých změn ve školní organizaci, v její kultuře a také po personální stránce. Zásadní je také změna ve způsobu řízení školy (Světlík, 1996).

Zahajovací činností každého plánování je analýza prostředí dané organizace. Je nezbytné provést tzv. **situační analýzu**, ve které míříme právě na vnější i vnitřní faktory, jež školu ovlivňují. Dokážeme si poté odpovědět na několik otázek:

- Jaké je nynější postavení školy na trhu a jakým způsobem se mění?
- Jakou máme image školy u našich zákazníků a partnerů?
- Jaké změny probíhají v rámci vnějšího mikroprostředí a makroprostředí školy?
- Jaké změny se dějí uvnitř školy?
- Jakou máme na trhu konkurenci? (Světlík, 1996)

Smyslem situační analýzy je tedy nalezení správného poměru mezi příležitostmi, které přicházejí v úvahu ve vnějším prostředí a mají výhody pro školu, a mezi schopnostmi a zdroji školy (Jakubíková, 2013). Z hlediska podnikání je situační analýza všeobecnou metodou zkoumání jednotlivých prvků a vlastností vnějšího prostředí, v němž podnik vystupuje nebo které na ni určitým způsobem mají vliv, působí na její činnost, a zkoumání vnitřního prostředí podniku, její schopnosti produkty vyvíjet a inovovat, prodávat je a financovat programy (Jakubíková, 2005).

Jednoduchou, ale velice účinnou možností analýzy může být tzv. **SWOT analýza**. Je jednou z nejznámějších a nejvyužívanějších analýz prostředí. SWOT jsou začáteční písmena anglického termínu STRENGTHS (silné stránky), WEAKNESSES (slabé stránky), OPPORTUNITIES (příležitosti), THREATS (hrozby). Tato analýza je sestavena z původních dvou analýz, a to analýzy SW a analýzy OT. Doporučuje se začínat analýzou OT, tedy příležitostmi a hrozbami, které přicházejí z vnějšího prostředí, a to makroprostředí i mikroprostředí. Po tom, co je provedena důkladná analýza OT, provedeme analýzu SW, týkající se vnitřního prostředí podniku (Horáková, 2003).

Cílem této analýzy je identifikace nynějšího stavu podniku. Hledá silná a slabá místa, která jsou relevantní a schopna vyrovnat se s nastávajícími změnami v prostředí (Jakubíková, 2013). Shromažďuje základní faktory, jež působí na efektivnost marketingových aktivit a ovlivňují dosažení předem stanovených cílů. Tato analýza je užitečnou součástí analýzy situační. Pokud ji školy dělají, většinou ji umisťují na závěr, jelikož jim poskytuje ucelený pohled na klíčové silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení. Do silných stránek zařazujeme skutečnosti, jež přinášejí výhody jak zákazníkům, tak i firmě. Slabé stránky zaznamenávají věci, které podnik nevykonává dobře, nebo také ty, v nichž si konkurence vede lépe. Do příležitostí evidujeme skutečnosti, které by mohly zvýšit poptávku či lépe uspokojit zákazníky a přinést nám úspěch. V hrozbách jsou obsaženy skutečnosti, trendy a události, které by mohly poptávku snížit či způsobit nespokojenost našich zákazníků (Horáková, 2003).

SWOT analýza má ale i nevýhodu, a to takovou, že je příliš statická a velmi subjektivní. Je velice oblíbená, ale i přesto je její přínos pro tvorbu marketingových dokumentů nepodstatný. Na druhou stranu je velice užitečná při sumarizaci mnoha analýz spolu s jejich kombinováním s klíčovými výsledky analýzy prostředí firmy a také jejími schopnostmi. Bývá také využívána ke zjišťování možností dalšího využití jedinečných zdrojů či klíčových kompetencí zařízení (Horáková, 2003).

Vnitřní prostředí je jedním z hlavních faktorů ovlivňujících další rozvoj školy. Každá škola se navzájem liší ve svém stylu vedení, tradicích, zdrojích, cílech, vzdělávacích programech, klimatu a dalších mnoha věcech. Tyto determinanty mají vliv na skutečnost, že při stejných podmínkách vnějšího prostředí jsou některé školy úspěšné a jiné ne. Vnitřní zdroje dělíme na zdroje nemateriálního charakteru (např. know-how, historie, tradice a image školy atd.) a na zdroje materiálního charakteru (např. vybavenost školy, finance, vyučující atd.) Tyto dvě oblasti stanovují budoucí úspěch školy na trhu vzdělávání. Velice důležitá je image školy, která je zmíněna již v první kapitole (Světlík, 1996).

Proces vzdělávání člověka je sice věčný, ale jednotlivé školy zde nejsou navždy. Všechna vzdělávací zařízení prochází svým určitým životním cyklem. V jaké fázi se škola zrovna nachází, může být také jedním z determinantů, jež ovlivňuje rozhodnutí o vybrané strategii dalšího rozvoje instituce. Strategie je zaměřena buď na prodloužení fáze životního cyklu, v jaké se škole nyní nachází, nebo na vytvoření zcela nového životního cyklu. Životní cyklus je složen ze čtyř základních fází. V první fázi, kdy je škola založena, dochází k pomalému růstu a ustálení vnitřních školních zdrojů. Jestliže se tato fáze zahájení činnosti stává úspěšnou a škola se na trhu dobře uchytlí, následuje období růstu. Tato fáze je žádaná. Další fází je období zralosti školy. Pokud vedení školy nezhodnotí v tomto období nové podmínky a změny a nedá tak škole nový směr, dochází k fázi úpadku. Je velice individuální, jak dlouho jednotlivé fáze životního cyklu trvají. Nejdůležitějším faktorem ovlivňujícím jejich délku je vzdělávací program školy. Právě ten udává zájem o služby školy a její pozici v některé z fází životního cyklu. Většina škol se nachází ve fázi zralosti, mnohé také ve fázi úpadku, což je problémem. Avšak některé školy se díky novému stylu a změnám přetrafovaly do fáze nového růstu. Většinou je to zásluhou takového vedení, které včas reaguje na měnící se podmínky (Světlík, 1996).

Škola provádí analýzu zdrojů, jejímž cílem je zjištění jejích silných a slabých stránek. Volí poté takové cíle a strategie, jež vycházejí z jejích silných stránek. Vyhýbá se těm příležitostem, pro které nemá zdroje, nebo jsou tyto zdroje velmi slabé. Tento fakt neznamená překážku, kterou nelze zdolat, pakliže řízení školy získá jiné zdroje (Světlík, 1996).

Při využívání svých nejlepších příležitostí se škola musí zaměřit na své zvláštní schopnosti. Znamená to zjistit silné stránky školy a vyplývat z nich. Pokud je instituce silná například v některých vyučovacích předmětech, umožňuje jí to využít tuto sílu při stavbě nových vzdělávacích programů či renovaci již vytvořených. Je mnohem snadnější vycházet ze svých silných stránek, než kdybychom zlepšovali své slabé stránky alespoň na průměrnou

úroveň. Škola by měla chtít přeměnit své zvláštní schopnosti na konkurenční výhodu a věnovat tak dostatečnou pozornost silným stránkám či zvláštním schopnostem, které ji od konkurence odlišují a díky nimž je naprosto výjimečná. Škola může získat tuto konkurenční výhodu i svojí odlišností a kvalitním programem (Světlík, 1996).

4.2 Tvorba programu

Škola nabízí vzdělávacím program, který se snaží definovat veškeré cíle, obsahy, prostředky vzdělávání a způsob, jakým může být vzdělávání realizováno. Nabídka tohoto programu je jedním ze základních rozhodnutí vzdělávací instituce. Právě jeho kvalita totiž zaručuje umístění školy na trhu vzdělávání. Velmi důležité je tedy stanovit si, jaký vzdělávací program chceme žákům nabídnout. Management neboli vedení školy si může do jisté míry svůj vzdělávací program upravit podle potřeb svých zákazníků, čímž si může získat i lepší postavení na trhu. Každý vzdělávací program je zapotřebí inovovat, jelikož většina těchto programů prochází v čase jistými změnami (Cimbálník, Grenar, 2010).

Základním produktem školy je služba. Služba neboli produkt patří do marketingového mixu, který je zmíněný již ve třetí kapitole. Většinou má podobu právě tohoto vzdělávacího programu a služba bývá také nazývána kurikulem školy (Cimbálník, Grenar, 2010). I když výklad tohoto pojmu není zcela jednotný, lze konstatovat, že vzdělávací program je částí komplexního **kurikula školy** (Piperopoulos, Piperopoulou, 2017).

Komplexní kurikulum školy má tyto tři části:

- 1. Kurikulum formální (vzdělávací program školy)** – patří do něj cíle, obsah, organizace, prostředky vzdělávání a způsob, jakým je tento program uskutečněn ve vzdělávacím procesu.
- 2. Kurikulum neformální** – obsahuje rozšiřující aktivity instituce (například výlety, soutěže, sportovní aktivity atd.).
- 3. Kurikulum skryté** – patří sem klima školy, vzájemný vztah mezi učitelem a žákem, složení učitelského sboru a další (Světlík, 1996).

Lze zmínit i rodinné kurikulum a rodinné zázemí, které také výrazněji ovlivňuje vztah dítěte ke vzdělávání i jeho výsledky (Svobodová, 2010).

Jádro vzdělávacího programu tvoří učební osnovy. Základní školy mají své učební plány tvořeny učebními osnovami pro 1. – 5. ročník a učebními osnovami pro 6. – 9. ročník. Tyto osnovy jsou tvořeny povinnými a volitelnými předměty. Jednotlivé školy i třídy se tak mohou na druhém stupni více profilovat zavedením volitelných předmětů podle zájmů a potřeb žáků a konkrétních podmínek školy. Mnoho škol používá s určitými obměnami shodné učební plány a osnovy předmětů, přesto se jejich vzdělávací programy liší. Vzdělávací programy výrazně odlišují tzv. rozšiřující schopnosti, které jsou utvářeny z řady komponentů přispívajících k lepšímu uspokojování potřeb zákazníků školy. Do těchto rozšiřujících vlastností patří zejména fyzické prostředí třídy, které je jednou stranou mince. Jedná se například o vlastnosti materiálního vybavení třídy, moderní vybavení oproti starému a opotřebovanému, nová didaktická technika spolu s příjemným prostředím, způsob hodnocení žáků, možnosti různého kulturního i sportovního vyžití, doplňkové služby, praxe, zahraniční spolupráce a další. Důležitou vlastností je také vnímaná kvalita a renomé školy (Světlík, 1996).

Vzdělávací program má stejně jako škola svůj životní cyklus. Prochází fází uvedení, růstu, zralosti a úpadku. Uvedení programu na trh je velice náročné. Začíná v momentě, kdy se na trhu objeví a škola získává první žáky. Poptávka po novém programu je zpočátku nízká kvůli tomu, že o něm veřejnost a potenciaální studenti neví. Škola však dostává určitou šanci, jelikož při zavádění nového programu na trh je její konkurence obvykle slabá. V růstové fázi se informovanost veřejnosti o vzdělávacím programu zvyšuje a v případě pozitivních ohlasů zájem stoupá. Ve fázi zralosti je zájem o studium zajištěn a škola má silnější konkurenci. O fázi úpadku hovoříme tehdy, pokud se sníží zájem zákazníků o náš program a počet žáků klesá. Pokles zájmu může být příčinou zastaralého programu, neuspokojení potřeb zákazníků a dalších změn ovlivňujících zájem (Světlík, 1996).

Tvorba programu probíhá v několika fázích. Škola musí nejprve analyzovat své příležitosti, dále vybrat vhodné náměty, vytvořit program, uvést jej na trh a provést jeho evaluaci. Analýza příležitostí zahrnuje posouzení nynějšího vývoje v oblasti vzdělávání, dále na trhu práce, směr rozvoje ekonomického systému, vědeckotechnický rozvoj a další. Při výběru námětů se specifikuje zaměření budoucího vzdělávacího programu. Škola si musí odpovědět na otázky, zda pro ni program bude přínosný, zda odpovídá cílům a zda je vytvoření vůbec reálné. Samotná tvorba programu probíhá v několika krocích. Škola si musí stanovit cíle a poslání, které by měly být v souladu s tím, co chce společnost. Uvádění nového vzdělávacího programu na trh si klade za cíl to, aby byl úspěšný a aby o něj byl zájem.

Důležitá je kvalita jeho obsahu a realizace spolu s vhodně zvolenou marketingovou strategií. To, zda je vzdělávací program kvalitní, určuje jeho evaluace. Hodnocení spokojenosti zákazníků lze zjišťovat mnoha způsoby, například pomocí různých dotazníkových šetření, rozhovorů a dalších. Zvyšování či udržování spokojenosti zákazníků lze docílit správnou komunikací ve vedení školy, s učiteli a žáky, jejich informovaností, pozorností věnované zákazníkům školy a včasným řešením problémů, kdy je ještě čas na nápravu (Světlík, 1996).

4.3 Rámcový vzdělávací program pro základní vzdělávání

RVP (Rámcový vzdělávací program) spolu s **NPV** (Národní program vzdělávání) patří do státní úrovně v systému kurikulárních dokumentů. RVP vymezují závazné rámce jednotlivých etap vzdělávání, kterými jsou vzdělávání předškolní, základní a střední. Školní úroveň uvádějí **ŠVP** (Školní vzdělávací program), podle nichž probíhá vzdělávání na jednotlivých školách (RVP ZV, 2017).

Národní program vzdělávání, rámcové vzdělávací programy i školní vzdělávací programy patří do dokumentů, které jsou přístupné pedagogické i nepedagogické veřejnosti (RVP ZV, 2017).

Výuka je ve značné míře určena RVP, který definuje cíle, formu, délku a obsah této výuky. Stanovuje devět vzdělávacích oblastí, které se vyučují buď každá jako samostatný předmět, lze je také rozdělit do více předmětů, nebo je spojit do předmětů integrovaných. RVP určuje jejich obsah a výstupy, jež musí být dodrženy všemi základními školami. Obsahuje dále přílohu zaměřující se na žáky s lehkým mentálním postižením. RVP je také koncipován na základě nové strategie vzdělávání, kde hrají hlavní roli klíčové kompetence. Jedná se o vědomosti, dovednosti, schopnosti, postoje a hodnoty důležité pro osobní rozvoj a uplatnění každého žáka ve společnosti. Cílem je tedy vybavit všechny žáky souborem těchto klíčových kompetencí na úrovni pro ně dosažitelné a připravit je tak na další studium a zároveň i uplatnění v naší společnosti. Dále také RVP formuluje očekávanou úroveň vzdělávání, která je nastavena pro všechny absolventy jednotlivých kroků vzdělávání, podporuje pedagogickou samostatnost institucí, dále profesní odpovědnost učitelů za výsledky veškerého vzdělávání a podporuje i celoživotní vzdělávání (RVP ZV, 2017).

RVP tedy vycházejí z NPV, které vymezují počáteční vzdělávání jako celek a současně z nich vycházejí jednotlivé ŠVP, jež si vytváří každá škola sama (RVP ZV, 2017).

RVP je otevřeným dokumentem, jež je vydán MŠMT a upravován dle měnících se požadavků a potřeb společnosti, zkušenosti pedagogů se ŠVP a zároveň i potřeb a zájmů žáků, které vedou k uspokojení nároků na vzdělávání.

ŠVP dává škole prostor k tomu, aby svoji vzdělávací nabídku odlišila od ostatních. Konkrétní metody výuky a postupy práce si poté určují pedagogové samotní na základě svých získaných znalostí a schopností (RVP ZV, 2017).

Velice záleží na tom, jakou má škola vizi a jak si podle této vize koncipuje svůj ŠVP. Vize školy neboli filozofie si klade za cíl vytvořit a udržet si určitou úroveň instituce takovým způsobem, aby na ni mohli být pyšní nejen všichni pedagogové a další zaměstnanci školy, ale i žáci, rodiče a zřizovatel. Při tvorbě vzdělávacího programu se jedná hlavně o kvalitní nabídku výchovně vzdělávacích služeb.

Filozofie každé školy by měla vycházet z určitých principů neboli zásad. Jedná se především o vzájemné respektování, úctu, rovné postavení, solidaritu a důstojnost. Škola by se měla také projevovat vstřícností vůči svému okolí. Měla by zdokonalovat svůj proces vzdělávání na základě vědeckého rozvoje, využívat moderních metod a přístupů a zohledňovat vzdělávací potřeby žáků (školský zákon č. 561/2004, § 2).

Obecnými cíli vzdělávání jsou rozvoj osobnosti žáků, dosažení všeobecného vzdělání, uplatňování zásad demokracie, odpovědnost, rovnoprávné postavení z hlediska pohlaví, etniky, náboženství, kultury, utváření vědomí národní a státní příslušnosti, poznávání různých tradic a získání a uplatňování znalostí o životním prostředí (školský zákon č. 561/2004, § 2).

Cílem filosofie zařízení by mělo být jednoduše řečeno to, aby se „pohoda“ a pozitivní myšlenka školy přenesla na všechny, kteří mají s touto školou cokoli společného. Je založena na tom, že všichni zaměstnanci i žáci jsou stejně důležití, mají týmového ducha, kolegiální pracovní vztahy a důvěřují si. Spokojený zaměstnanec s motivací znamená spokojený žák i rodič.

4.4 Evaluace školy

Jedním z nejdůležitějších faktorů ukazujících úroveň školy je kvalita vzdělávacího programu. Evaluace školy je ale spojena s posouzením celkové kvality práce vzdělávací instituce. Jeho čtyřmi hlavními funkcemi jsou plánovací, řídicí, organizační a kontrolní činnosti. Evaluaci školy tedy definujeme jako vyhodnocení úrovně takovýchto aktivit vedení školy včetně toho, jak kvalitní je její výsledný produkt, v tomto případě vzdělávací program školy (Světlík, 1996).

V jednotlivých zemích se hodnocení kvality vzdělávání liší. Ve spoustě případech se ovšem toto hodnocení shoduje. Jedná se především o existenci nezávislého řídicího orgánu, který rozhoduje o podmínkách a postupech evaluace a koordinuje systém hodnocení kvality. Dále o aktivní účast školy, u níž probíhá hodnocení prostřednictvím sebeevaluační komise. Dalším aspektem je hodnotící návštěva nezávislé evaluační komise na škole a posledním faktorem je zpracování závěrečné zprávy evaluační komise, celkové hodnocení školy a zveřejnění výsledků řízení (Světlík, 1996).

4.4.1 Vnitřní hodnocení kvality

Vnitřní hodnocení probíhá na základě metodických materiálů Řídící rady. Po hodnocení je vypracována sebehodnotící zpráva. Každá škola má možnost si dle zveřejněného souboru ukazatelů v Rukověti ČŠI vypracovat svoji zprávu o kvalitě. ČŠI dokonce sleduje, jestli škola sebeevaluační provádí (Prášilová, 2003).

Cílem vnitřního hodnocení je jak příprava podkladů pro práci evaluační komise, tak i motivace řízení školy k tomu, aby se zabývala vnitřním vedením kvality. Proto není obsah sebeevaluační zprávy přísně stanovený a zprávy jednotlivých škol se mohou lišit. Zpráva obsahuje objektivní analýzu slabých a silných stránek procesu vzdělávání a představy řízení související s řešením určitých problémů. Struktura vymezuje oblasti tvořící kvalitu programu vzdělávání dané školy, tedy podmínky, vstupy, proces vyučování i výstupy programu neboli hodnocení řídicí práce. Zpráva tedy obsahuje cíle školy i její poslání, podmínky a charakter absolventa. Dále učební osnovy zahrnující i plány, strukturu studia, rozbor žáků včetně jejich výsledků, personální sféru, zajištění výuky po materiální stránce, vedení školy a její strategie, uspořádání kontroly z hlediska kvality a závěr sebehodnotící zprávy (Světlík, 1996).

První část autoevaluační zprávy se zabývá skutečností, jak škola formuluje své poslání a jaká je její filozofie. Dále pak jestli má škola vizi o svém dlouhodobém vývoji a má stanoveny dlouhodobé cíle. Ve zprávě by měly být také obsaženy krátkodobé cíle nevyjímaje jejich vazby na cíle dlouhodobé. Hodnocení kvality je také nereálné bez důkladného rozboru prostředí, v němž škola pracuje (Světlík, 1996).

Významnou část autoevaluační zprávy tvoří i rozbor vzdělávacího programu a studijní organizace. Ve zprávě by měl být obsažen i poměr jednotlivých forem výuky, dále průběžná i výstupní hodnocení žáků, výsledky studia včetně celkového počtu žáků ve škole, v ročnících, oborech případně specializacích atd. (Světlík, 1996).

Výsledky žáků do jisté míry ovlivňují i služby, které škola poskytuje. Jedná se hlavně o poradenské služby.

Evaluační také probíhá v personální oblasti. Další část autoevaluační zprávy tedy souvisí s personálním zajištěním výuky. Obsahuje informace o vyučujících a o zvyšování jejich kvalifikačních možností, které by měla škola podporovat. Dalším předpokladem pro rozvoj školy je i její materiální zabezpečení. Je v ní obsažena kapacita, proto by měla být popsána i kapacitní situace zařízení, ale také technická vybavenost školy, zajištění studijní literatury, knihovny školy a sociální podmínky žáků související s jejich dojížděním a ubytováním (Světlík, 1996).

To, jak je škola kvalitní, nelze hodnotit bez vyhodnocení způsobu, úrovně a struktury jejího řízení. Tato část zprávy tedy poukazuje i na práci vedení, kulturu a klima školy. Měla by zahrnovat souhrnný popis struktury školy, rozdělení kompetencí ve vedení, odpovědnosti a dalšího plánovaného vývoje školy. Zhodnotit by se měla i existence a kooperace s vnějšími poradními orgány, financování školy a její komerční aktivity včetně strategie školy (Světlík, 1996).

4.4.2 Vnější hodnocení kvality

Vnější hodnocení provádí nezávislá evaluační komise. „*Hodnocení probíhá v těchto základních fázích:*

- *návštěva evaluační komise na škole,*
- *zpracování návrhu a konečného znění zprávy evaluační komise,*
- *závěr evaluační*“ (Světlík, 1996, s. 366).

Komisi provádějící evaluaci jmenuje řídicí orgán a mívá zpravidla čtyři členy. Při návštěvě komise ve škole ji bude zajímat zpráva vypracovaná danou školou. Na jejím základě budou mít členové komise jasnou vizi o tom, na co by se měli při návštěvě zaměřit. Cílem této návštěvy je tedy externí posouzení, ověření a ohodnocení vzdělávacího programu, koncepce a strategie vedení. Hlavní funkce spočívá v poskytnutí zpětné vazby a důležitých informací veřejnosti o kvalitě školy (Světlík, 1996).

Evaluační probíhá formou rozhovoru mezi členy komise a zástupci školy. Největší pozitivní stránka evaluační je zjištění silných a slabých stránek školních aktivit, s nimiž lze poté dále pracovat (Světlík, 1996).

S výslednou evaluací by měla být obeznámena hlavně veřejnost, proto má být zpráva veřejně přístupná. Její zveřejnění je tedy závěrečným krokem evaluačního procesu. Spojením evaluace spolu s bodovým hodnocením jednotlivých částí vzdělávacího programu a vedení školy umožňuje vzájemné porovnání úrovně škol a při dosažení určitého počtu bodů také certifikaci školy (Světlík, 1996).

II PRAKTICKÁ ČÁST

5 METODOLOGIE PRÁCE

V praktické části své diplomové práce se věnuji marketingu tří základních škol. Zmiňuji zde kvalitativní výzkum, který byl použit. Dále jsou v této kapitole formulovány problémy a stanoveny cíle práce. Charakterizuji výzkumný vzorek spolu s použitými metodami a kapitolu následně uzavírám pilotáží, tedy vstupem do terénu.

5.1 Kvalitativní výzkum

V této části se věnuji formální stránce metodologie. Pro získání potřebných informací k následnému vytvoření analýz marketingu základních škol a návrhů na zlepšení této oblasti jsem zvolila metodu kvalitativního výzkumu. Tato metoda výzkumné strategie přinesla mnoho nově zjištěných informací ohledně vybraných škol.

Z podstaty mého výzkumného šetření je tedy zřejmé, že výsledky nelze nějakým způsobem kvantifikovat, proto jsem si vybrala právě kvalitativní přístup ke zpracování práce.

Samotným výzkumem se rozumí proces vytváření nových poznatků. Jde o systematickou a pečlivě plánovanou činnost, jež je vedena snahou odpovědět na kladené výzkumné otázky a přispět k rozvoji určitého oboru. Výzkumný proces by měl vést k poznání, jež má za úkol přispívat k lepšímu porozumění společenského světa a umožnit tak predikci či ovládnání jevů (Hendl, 2016).

Kvalitativní přístup má mnoho definic, přičemž každá z nich klade důraz na jiný znak kvalitativního výzkumu jako zásadní odlišující aspekt. Definice lze tedy rozlišit z hlediska metody sběru dat, dále podle metody usuzování, definice podle typů dat a dle způsobu analýzy dat. V případě metody sběru dat je u kvalitativního výzkumu nástrojem rozhovor. Druhá definice dle metody usuzování vychází z toho, že kvalitativní metodologie je založená na indukci. U definice podle typů dat se využívá v případě kvalitativního výzkumu dat z rozhovorů, z pozorování a z dokumentů. Poslední definice dle způsobu analýzy dat vidí hlavní rys kvalitativního přístupu v tom, že pomocí této metody můžeme získat nejenom jiná data, ale tato data musíme analyzovat i interpretovat jinými postupy než kvantitativní metodologie. Získáme tím úplně jiné závěry (Švaříček, Šed'ová, 2007).

Mnoho autorů tedy popisuje definici kvalitativní metodologie značně rozdílně. Významný metodolog Creswell definuje kvalitativní výzkum jako proces hledání

porozumění, který je založen na odlišných metodologických tradicích bádání určitého společenského nebo lidského problému. Výzkumník tvoří komplexní, holistický obraz, dělá rozbor různých typů textů, oznamuje názory lidí, kteří se výzkumu účastnili a zkoumá v přirozených podmínkách (Creswell, 1998).

Pro provedení vlastního výzkumu i pro kritické posouzení publikovaných vědeckých poznatků se předpokládá znalost výzkumných metod a základů metodologie. Samotný výzkum tedy sestává z několika již zmiňovaných fází. Patří do nich určení oblasti výzkumu i výzkumné otázky, návrh na plán výzkumu, provedení sběru dat včetně jejich analýzy a závěrečným krokem je vytvoření zprávy o procesu celého výzkumu a o jeho výsledcích (Hendl, 2016).

5.1.1 Formulace problému a cíle práce

V teoretické části byly vysvětleny veškeré základní pojmy marketingového řízení s důrazem na marketing školní. Byly také popsány aktivity, které by měly směřovat k uspokojení vzdělávacích i jiných potřeb zákazníků základních škol.

Hlavním cílem výzkumného šetření je tedy:

- Prozkoumat současné situace marketingu tří základních škol a postojů vedoucích pracovníků k této problematice.

Znamená to především vyhledat veškeré dostupné informace o daných školách, zjistit, jak se tyto instituce propagují na trhu a jaký používají marketingový mix a také odkrýt a popsat celkovou image i klima jednotlivých škol.

Důležitou roli hrála komunikace s vedením, od kterého jsem získala většinu dat k následné analýze.

Dalším cílem, vedoucím k bližšímu určení marketingu těchto institucí je:

- Specifikovat silné i slabé stránky škol a jejich příležitostí a hrozeb na daném trhu z hlediska konkurenceschopnosti.

Důležité je zejména pochopení správného významu a přínosu marketingu pro dnešní základní školy. Je třeba využít znalosti nejen z pedagogické sféry, tedy školního marketingu

a managementu, ale jít také ekonomickým směrem a naučit se správně sestavit analýzu pro identifikaci situace, v jaké se škola nachází.

Posledním cílem mé práce je:

- Odkrýt případné příčiny nezdarů či jiných nedostatků, které by se daly vylepšit. Následně stanovit doporučení, která by vedla k nápravě nebo pouze k vyzdvižení předností škol a provést vzájemné porovnání těchto škol.

Na tuto problematiku byly sestaveny na základě vytvořených SWOT analýz návrhy a doporučení na určitá zlepšení, která jsem poté předložila jako zpětnou vazbu uvedeným základním školám.

5.1.2 Charakteristika výzkumného vzorku

Základní soubor výzkumného vzorku tvořily dvě ředitelky malotřídních základních škol z Olomouckého kraje a jedna zástupkyně ředitelky základní školy též z Olomouckého kraje.

Jedná se o dvě malotřídní základní školy vedené do 5. ročníku a jednu základní školu nemalotřídní vedenou do 9. ročníku. Všechny tyto vesnické školy mezi sebou spolupracují vzhledem ke společným vzdělávacím aktivitám rozvíjejících hlavně jejich kulturní složku.

V celé diplomové práci neuvádím názvy základních škol, jelikož si jedna ze zmiňovaných institucí přála zůstat v anonymitě. A protože jsou tyto vzdělávací instituce v těsné blízkosti tří vesnic, při jmenování dalších dvou škol by bylo zřejmé, o kterou třetí se jedná. Školy jsou tedy dále označeny jako Základní škola A, Základní škola B a Základní škola C.

5.1.3 Použité metody

Hlavní část zjišťování informací proběhla pomocí strukturovaných rozhovorů. Detailněji se touto problematikou zabývám níže.

Dalším výzkumným nástrojem bylo vlastní pozorování, které jsem poté využila především pro popis vstupu do terénu. Výhodou pozorování je pochopení celého kontextu, ve kterém se situace odehrávají. Tato metoda tedy byla přínosná zejména kvůli pochopení problému v celé jeho šíři a také mi umožnila poznat klima daných škol. Vlastní poznámky a reflexe z pozorování vyplývající byly velmi důležitou součástí kvalitativního výzkumu (Švaříček, Šedřová, 2007).

Informace jsem získala také pomocí obsahové analýzy textů, tedy z dokumentů a z webových stránek škol a obcí (výroční zprávy, ŠVP, plány práce a dostupné propagační materiály).

Nasbíraná data jsem dále zpracovala a vytvořila již zmiňované přehledné SWOT analýzy s výslednými návrhy na zlepšení v marketingové oblasti, které jsem poté předložila základním školám jako zpětnou vazbu.

5.2 Strukturovaný rozhovor

Rozhovor neboli interview je nejčastěji používanou metodou sběru dat při kvalitativním výzkumu prostřednictvím verbální komunikace výzkumníka a respondenta. Jedná se však o umění i vědu zároveň, jelikož vyžaduje ovládat dovednost citlivosti, koncentrace, interpersonálního porozumění a disciplíny (Hendl, 2016).

Strukturovaný rozhovor se vyznačuje tím, že si výzkumník předem připraví otázky, dle kterých poté postupuje. Tyto otázky včetně jejich pořadí jsou přesně formulovány a proces zjišťování dat pomocí strukturovaného dotazování je celkově plynulejší. K zaznamenaným otázkám tazatel již nepřispívá žádným komentářem. Strukturovaný rozhovor má výhodu v tom, že poskytuje všem respondentům zcela stejné podmínky k zodpovězení a tyto odpovědi se poté dají dobře statisticky zpracovávat. Do nevýhod řadíme především obtížnější navazování kontaktu a důvěry a menší strojenost tohoto způsobu dotazování (Hendl, 2016).

Je třeba si dobře promyslet obsah otázek, jejich formu včetně pořadí, délky rozhovoru a spoustu dalších faktorů ještě před samotným interview. Při vedení rozhovoru je také vhodné držet se určitých zásad. Hlavním klíčem k úspěchu je však důvěra (Hendl, 2016).

Při přípravě na rozhovor je třeba věnovat určitý čas poznání zkoumaného prostředí. Během tvoření základního schématu témat rozhovoru bychom měli vycházet především z odborné literatury, pozorování a z rozboru dokumentů (Švaříček, Šed'ová, 2007).

Rozhovor by měl začínat formálně. Je vhodné představit se, vymezit a připomenout cíle či smysl výzkumu, případně ujistit o anonymitě apod. Další fází je budování vzájemného vztahu mezi tazatelem a respondentem. Poté následuje hlavní část, tedy samotný rozhovor, kdy se tazatel ptá dle připravených otázek. V dalších etapách následuje nasměrování rozhovoru do neformální roviny a při konečné fázi poděkování, rozloučení se, případně sdělení dalších věcí, které budou následovat (Švaříček, Šed'ová, 2007).

Výzkumník by si měl získaná data přepsat co nejdříve po uskutečnění rozhovoru, kdy má informace ještě v živé paměti. Přepis dat je velmi snadná činnost, o to více je ale časově náročná (Švaříček, Šedřová, 2007).

5.3 Pilotáž

Do svého výzkumu jsem zařadila tři základní školy Olomouckého kraje z různých vesnic, které jsou situovány v těsné blízkosti. Výběr byl záměrný, jelikož jsem plánovala porovnat konkurenceschopnost a marketingové činnosti základních škol v okolí. Jak bylo psáno již v podkapitole 5.1.2 Charakteristika výzkumného vzorku, názvy těchto základních škol v celé práci nejmenuji a označuji je pouze jako Základní škola A, Základní škola B a Základní škola C.

Vstup do terénu byl realizován na začátku jara roku 2019 nejprve prostřednictvím e-mailů s popisem mého výzkumu a specifikací požadavků pro případnou spolupráci. Navázání kontaktu bylo snadné, protože některé školy jsem již v minulosti navštívila. Byla tedy velká pravděpodobnost, že se všichni účastníci do výzkumu aktivně zapojí. Následovaly telefonické rozhovory s ředitelkami škol, kde byly upřesněny detaily a domluva osobních schůzek.

Základní škola A

Po předchozí telefonické domluvě s paní ředitelkou jsem navštívila malotřídní Základní školu A s 1. – 5. postupným ročníkem.

Škola je umístěna v centru obce, nedaleko autobusové zastávky. Celkový pohled na budovu ve mně probouzí nádechy historie, ale zároveň je škola zrekonstruovaná a pěkně upravená. Již při vstupu je vidět dobré bezpečnostní opatření a to, že i děti berou návštěvy vážně a nepustí do budovy nikoho bez svolení pedagoga. Po milém uvítání paní vychovatelky školní družiny jsem vešla do hlavní chodby, která vede k jídelně, šatně učitelů, dětí a dále k třídě 1. ročníku, která se prý vzhledem k rostoucímu počtu žáků využívá v době mimo vyučování také jako školní družina.

Škola na mě již ze začátku působila velice přátelsky, chodba hrála sytými barvami vystavených výtvarů žáků a viděla jsem, že děti jsou vedené ke slušnému chování, jelikož mě všechny pozdravily. Již při vstupu šlo vidět také to, že se škola bohatě věnuje ochraně životního prostředí a environmentální výchově, na což jsem se později ptala detailněji.

Na chodbě mají odpadkové koše pro správné recyklování včetně popisu samotné recyklace a všude jsou vyvěšeny naučné ručně vyráběné tabulky o přírodě.

Paní vychovatelka mě dovedla do patra až k ředitelně, kde jsem byla také přátelsky přivítána. Viděla jsem, že všude panuje příjemná atmosféra. Tomu nasvědčovalo již milé a veselé vystupování zaměstnanců školy i žáků a také to, že na všech dveřích tříd i ředitelny visí napsaná a vylepená pozitivní slova na zamyšlení. Na chodbě v patře jsem si všimla malého koutku, kde si mohou děti i učitelé o přestávkách zacvičit nebo relaxovat a zároveň se sportovně i příjemně naladit na další vyučovací hodiny. Při vstupu do ředitelny jsem viděla, že zde sídlí nejen paní ředitelka, ale i hospodářka společně s třídní učitelkou 3. ročníku, další paní učitelkou i s asistentkami pedagogů. Paní ředitelka mě zavedla do jiné, mnohem větší místnosti, která slouží jako společenská a zasedací klubovna, jak mi poté sdělila. V jejím centru je umístěn stůl, kde se všichni setkávají, svačí, odpočívají nebo se připravují například do hodin. V rohu je situovaná také malá kuchyňka a knihovnička s počítačem a tiskárnou. S paní ředitelkou, která mi ve všem vyšla vstříc a byla velice ochotná jsem se domluvila detailněji na průběh budoucího rozhovoru ohledně mého výzkumu.

Protože se jedná o malotřídní základní školu, byly v tomto patře jen dvě velké třídy, do kterých jsem zavítala také. V jedné třídě se učí společně druháci a třetíci a ve druhé je 4. i 5. ročník, jejichž třídní učitelkou je samotná paní ředitelka. V této místnosti mají také veškerou výpočetní techniku.

Během pobytu ve třídách jsem si všimla, že úplně všechny disponují moderním vybavením, mají interaktivní i klasické tabule a polohovací lavice. Spoustu matematických pomůcek je vytvořeno ručně dle metody Hejného. Každá třída má velký koberec, na kterém si mohou děti hrát a dělat různé činnosti, primárně však slouží jako relaxační místnost pro žáky.

Nakonec jsem zavítala i do jídelny, kde se vydává jídlo. Paní ředitelka mi sdělila, že se veškeré jídlo vaří ve vedlejší budově mateřské školy, což na mě udělalo velmi dobrý dojem. Následovalo rozloučení, při němž mi paní ředitelka ochotně řekla, že se na ni mohu kdykoli obrátit.

Základní škola A na mě příjemně zapůsobila a splnila veškerá má očekávání. Líbí se mi nejen to, jak je škola komorná, ale i její dobrá atmosféra, která z ní přímo vyzařuje. Jde vidět, že děti mají velmi dobré výsledky díky kvalitní výuce. Také mezi pedagogickým sborem panuje dobrá nálada, svěží elán a zdravá atmosféra, což se zajisté odráží i na žácích, kteří díky tomu vypadají šťastnější.

Základní škola B

Při specifikaci svých požadavků jsem se telefonicky dohodla nejprve s paní ředitelkou. Domluvily jsme se, že si na mě veškerý čas vyhradí paní zástupkyně, která se marketingovým činnostem věnuje více. Vydala jsem se tedy do Základní školy B, která má 1. i 2. stupeň základního vzdělávání.

Škola je situovaná na kraji větší vesnice nedaleko mateřské školy a autobusové zastávky. Celá budova na mě při prvním pohledu působila velice honosně a moderně. Jakmile jsem oznámila svůj příchod pomocí zvonku, paní zástupkyně mi sdělila, že na mě bude čekat ve sborovně, jelikož věděla, že jsem školu již dříve navštívila.

Při vkročení do hlavní chodby na mě působil dojem, že jsem vešla do místnosti s muzejní sbírkou nerostů. Po celé chodbě jsou vystavené i herbáře a další podobné věci. Najdeme zde také ocenění, které získali žáci této školy v různých soutěžích. Všechny ostatní chodby působí prostorným dojmem a v přízemí jsou mnohem temnější, než je tomu v dalších třech patrech, kterými jsme později prošly. Ve sborovně jsme s paní zástupkyní vyřešily některé věci ohledně mého výzkumu, následně jsem ji požádala o rozhovor, nakonec jsme se domluvily, že se mnou projde školou až do třídy v posledním patře, kde vyučuje 9. třídu zeměpis. Všichni zaměstnanci, které jsme potkaly, byli velice milí. Líbilo se mi také to, že jsou všude bezbariérové přístupy, včetně výtahu. Paní zástupkyně mi cestou ukázala jejich výtvarné a keramické dílny, které mě velice zaujaly, dále místnost výpočetní techniky i tělocvičnu. Dozvěděla jsem se, že všechny kmenové třídy jsou moderně vybaveny, jak jsem se poté sama přesvědčila v 9. třídě. V některých místnostech nacházejících se v přízemí neprobíhá vyučování, ale slouží pouze k zájmovým kroužkům. Vyučuje se jen v odborných učebnách chemie a fyziky.

Po uplynulém čase, který mi paní zástupkyně věnovala, jsme se rozloučily s tím, že kdybych něco potřebovala, mohu se také kdykoliv zastavit, jako tomu bylo u předchozí školy.

Cestou jsem se byla krátce podívat i ve školní jídelně, která leží mezi školou a školkou, takže do ní všichni docházejí. Prostornou jídelnu navštěvují kromě žáků a pedagogů i někteří zaměstnanci místní firmy, tudíž je pokaždé plná a vaří se zde již od rána.

Tato škola na mě sice nepůsobila tolik útulně jako ta předchozí, ale to bylo zřejmě tím, jak je velká a má celkově mnohem větší počet žáků i zaměstnanců. Myslím si, že takto velké školy ztrácí kouzlo individuálnějšího přístupu a působí méně útulně a „domácky“. Na druhou stranu vidím obrovskou výhodu i potenciál v tom, že mají více možností.

Výuka je zde také velice kvalitní, jak jsem se ještě před samotnou návštěvou dozvěděla z různých webových stránek i dalších zdrojů. Bylo příjemné v této škole pobýt a zjistit, že jde opravdu s dobou a snaží se rozvíjet a zlepšovat ve všech oblastech.

Základní škola C

Po e-mailové odezvě, kterou jsem od paní ředitelky Základní školy C obdržela, jsme se telefonicky spojily a domluvily na následné schůzce.

Poslední škola, do které jsem se vydala, je opět malotřídní s 1. – 5. ročníkem. Nachází se přímo v centru obce, nedaleko autobusové zastávky. První, čeho jsem si na této menší budově všimla, byl její historický vzhled. Dle typu stavby odhaduji, že škola mohla být postavena někdy na začátku minulého století. Zároveň jde poznat, že budova byla v posledních několika letech spravována, díky svým moderním prvkům jako jsou okna, dveře a nová školní zahrada. Tuto základní školu jsem v minulých letech, kdy ještě nebyla opravená, také již navštívila. Byla jsem tedy mile překvapena, jak se zlepšil její celkový vzhled.

Po tom, co jsem se ohlásila, mě přišla přivítat paní ředitelka. Vstoupily jsme do hlavní šatny, kde má každý žák místo na své věci. I uvnitř se škola zdá být již hodně stará, ale to vše zakrývá krásná výzdoba vyráběná žáky. V přízemí mi paní ředitelka ukázala jejich školní družinu a krátce mi vysvětlila běžný chod školy. Dále mě zavedla do školní jídelny, která je také v přízemí. Zde se obědy dovážejí z jídelny vedlejší vesnice.

Hlavní dominantou šatny je velké schodiště vedoucí do patra, kde jsou dvě třídy a ředitelna. My jsme navštívily nejprve ředitelnu kvůli administrativním věcem. V této menší místnosti má místo také další paní učitelka, která vyučuje 1. a 2. ročník, paní vychovatelka školní družiny a školní asistentka. V celé škole však kromě nás nikdo nebyl, protože pedagogové společně s žáky byli na výukovém plaveckém kurzu. Vyřešily jsme tedy spolu některé věci týkající se mé práce a poté jsme přešly k rozhovoru. Dozvěděla jsem se, že zde kladou důraz hlavně na individuální potřeby všech žáků, což hodnotím velice kladně.

Po zaznamenání mých otázek jsem se mohla podívat do tříd. Obě byly prostorné a moderně vybavené. V první třídě je 1. a 2. ročník. V rohu je situován hrací koutek pro žáky, kde se mohou o přestávkách společně odreagovat a zabavit. Je zde také velký koberec, na kterém paní učitelka společně s dětmi hraje různé didaktické a relaxační hry v hodinách.

Další třída, kde je 3., 4. a 5. ročník sídlí hned vedle. Tyto tři ročníky společně vyučuje z většiny hlavních předmětů sama paní ředitelka. Děti zde mají také větší koberec, kde mohou hrát o přestávkách různé hry. Výpočetní technika se nachází právě v této třídě. Děti ji

využívají nejen během vyučování, ale i v kroužku informačních technologií. Obě třídy mají taktéž bohatou výzdobu, takže na mě působily velice útulně a pozitivně.

Při odchodu jsem se s poděkováním rozloučila a stihla ještě projít školní zahradou, kde jsem si všimla zcela nové skluzavky, houpaček a dalších podobných věcí.

Z této školy vyzařuje rodinná a příjemná atmosféra. Jde vidět, že se zde zaměřují hlavně na kreativní tvorbu dětí, která je poté vystavena po celé škole a některé výtvořky dokonce i na místní autobusové zastávce, jak jsem si později všimla.

Bohužel z mého pozorování nemohu posoudit vyzařující klima, které plyne ze vzájemných vztahů kvůli nepřítomnosti učitelů i žáků. Věřím však, že atmosféra by zůstala i tak příjemně naladěna.

6 CHARAKTERISTIKA ZÁKLADNÍCH ŠKOL

Tato kapitola detailněji popisuje a charakterizuje jednotlivé zkoumané vzorky, které byly získány převážně pomocí obsahové analýzy textů. U každé základní školy je uvedena její právní forma, zřizovatel, úplnost a velikost školy, dále její budova, vybavení, a nakonec vzdělávací program. Tento program zahrnuje specifické zaměření dané školy, zabezpečení výuky, projekty i mimoškolní aktivity.

6.1 Základní škola A

Právní forma: příspěvková organizace

Zřizovatel: obec

Úplnost a velikost školy

Jedná se o malotřídní základní školu s 1. – 5. postupným ročníkem, která navazuje na předškolní vzdělávání v místní mateřské škole, jež k ní také patří. Obě školy se však nacházejí v oddělených budovách. Základní škola má tři třídy s kapacitou 60 žáků. Součástí je také školní družina a jídelna. Výdejna jídla se nachází v budově ZŠ, školní jídelna v budově MŠ.

Budova a vybavení

Škola se nachází v centru malé vesnice Olomouckého kraje nedaleko autobusové zastávky. Historická dvoupodlažní budova je celkově po rekonstrukci. Je vybavena novým zařízením i moderními pomůckami k výuce. Odpovídá zároveň vysokým nárokům na současné trendy a požadavky vzdělávání, zároveň si zachovává svoji dlouholetou tradici i kulturu.

Přízemí je určeno převážně ke společným aktivitám a k odpočinku. Vybavení prvního podlaží doplňují prostory šaten, toalet, sprchy a kabinetu.

Vzhledem k rostoucímu počtu žáků jsou prostory školní družiny v dopoledních hodinách určeny pro výuku 1. ročníku a v době mimo vyučování jsou využity k volnočasovým aktivitám. Školní družina, která se nachází hned v přízemí, je důležitou součástí školy. Její vzdělávací program úzce navazuje na program školní. V družině je množství různých rozvíjejících her, pomůcek i nových hraček. Její další vybavení ale odpovídá také nárokům na probíhající výuku.

Druhé podlaží je uspořádáno spíše pracovně, k výuce jsou určeny dvě kmenové učebny. V jedné z těchto učeben se učí 2. a 3. ročník společně, ve druhé 4. a 5. ročník. Každá z těchto tříd má své místo na odpočinek a relaxaci o přestávkách, najdeme zde moderní vybavení školy, jako jsou interaktivní tabule, polohovací židle a ve třídě 4. a 5. ročníku i veškerou výpočetní techniku. K dispozici je tedy dostatečný počet počítačů a tabletů, včetně kvalitního připojení na internet. Škola průběžně pořizuje moderní výukové pomůcky, učebnice a pracovní sešity a výukové počítačové programy. V patře se dále nachází ředitelna, klubovna, kabinet učebnic a školních pomůcek a toalety.

Budova je celkově nově spravená, včetně všech toalet, šaten i jídelny. V jídelně, která se nachází v přízemí, se vydává strava. Konají se zde i různé slavnostní akce školy. Co se týče stravování, škola je zapojena do dvou projektů. Prvním z nich je Ovoce do škol, díky kterému žáci dostanou dvakrát za měsíc balíček ovoce a zeleniny zdarma. Druhým projektem je Školní mléko, který běží na škole již řadu let. Děti dostávají opět dvakrát za měsíc zdarma buď neochucené mléko, bílý jogurt nebo sýr.

Základní škola využívá ke sportovním činnostem místní sokolovnu, která je od budovy školy vzdálený pouze pár metrů. Nachází se zde tělocvična a v patře také keramická dílna. Žáci v ní cvičí jen přes zimu. Zbytek školního roku jsou venku v přírodě, především v lese, který mají hned za školou a na fotbalovém hřišti. Do keramické dílny dochází jen žáci v rámci keramického a výtvarného kroužku.

Vzdělávací program

Zaměření školy:

- rodinné a přátelské prostředí ve škole
- otevřená komunikace a účinné řešení problémů
- vzájemná spolupráce, samostatnost, sebeúcta a sebehodnocení
- v projektech zaměření na osobnostně sociální výchovu a ekologickou výchovu
- výuka cizích jazyků i práce na počítači
- sport a zdravý životní styl
- tradiční i alternativní metody výuky (např. metoda Hejného v matematice)
- samostatné organizování některých projektů a akcí, praktické využití v životě

Zabezpečení výuky:

- výuka žáků se speciálními vzdělávacími potřebami dle zákona č. 82/2015 a Vyhlášky č. 27/2016 Sb.
- výuka žáků nadaných a mimořádně nadaných dle zákona č. 82/2015 a Vyhlášky č. 27/2016 Sb.
- výuka žáků v individuálním vzdělávání

Projekty a mimoškolní aktivity:*Projekty:*

- EKOŠKOLA
- Po stopách staleté dámy (celoroční projekt Karlova univerzita)
- RECYKLOHRANÍ aneb Uklid'me si svět
- Olympijský víceboj
- OVOV (Odznam všestrannosti olympijských vítězů)
- Matematika profesora Hejného
- Čtení
- Zimní škola v přírodě
- Projekt sexuální výchovy
- Otužování
- Ovoce a mléko do škol

Mimoškolní aktivity:

- Nabídka kroužků pro děti a mládež
- Sběr papíru, elektroniky, mobilů, monočlánek
- Podzimní výstava ovoce a zeleniny
- Den s lesy ČR (Česká republika)
- Den matek
- Dopravní výchova
- Akce se sborem dobrovolných hasičů
- Rodičovský ples
- Vánoční den a rozsvícení stromečku
- Double day (Den dětí a Den země)
- Zálesák a zálesácké výpravy
- Výlety atp.

6.2 Základní škola B

Právní forma: příspěvková organizace

Zřizovatel: obec

Úplnost a velikost školy

Základní škola B je plně organizovanou školou s devíti postupnými ročníky. Její součástí je také mateřská škola a školní jídelna, které sídlí ve vedlejších budovách. Kapacita této školy je 350 žáků. V současnosti ji navštěvují děti nejen z vlastní obce, ale i z okolních vesnic. V každém ročníku je jedna třída a ve škole se nachází také jedno oddělení školní družiny.

Budova a vybavení

Základní škola leží na kraji vesnice nedaleko mateřské školy, školní jídelny a autobusové zastávky. Stará budova byla postavena na hlavní komunikaci vedoucí obcí před druhou světovou válkou. Až ke konci 20. století byla následně zrekonstruovaná spolu s nákladnou a rozsáhlou přístavbou.

Moderně zrekonstruovaná škola má čtyři podlaží a její prostor je nyní plně využit. Všechny kmenové třídy jsou dostatečně prostorné pro výuku a moderně vybavené interaktivními tabulemi, nábytkem a počítačem pro učitele s připojením na internet.

V přízemí jsou situovány prostorné šatny s lavičkami. V jedné části je šatna určena žákům 1. stupně a v druhé žákům 2. stupně. Dále je zde odborná učebna chemie a fyziky a další místnosti, kde se konají spíše zájmové činnosti. V přízemí se nachází i školní družina, která disponuje také moderními věcmi, televizí a hračkami. Je zde také ředitelna, kancelář zástupce ředitele a učitelská sborovna. Vybavení prvního podlaží stejně jako všech ostatních doplňují oddělené toalety a úklidová místnost. V přízemí najdeme ještě prostory cvičné kuchyně a dílny v rámci pracovních činností.

K dalším odborným učebnám patří jazykové učebny nacházející se v druhém podlaží. Zde je umístěna také menší tělocvična, která slouží k výuce především 1. stupně. Zde je situována také relaxační plocha se zabudovaným stolem na stolní tenis a basketbalovým košem. Základní škola využívá i sokolovny, která je vzdálena pouze pět minut chůze od budovy školy.

Další podlaží slouží kromě vyučování v kmenových třídách také k vyučování odbornému. Je zde učebna informačních technologií s počítači, notebookem a dataprojektorem, učebna výtvarné výchovy a keramická dílna s hrnčířským kruhem.

V posledním podlaží je podkroví, kde se v současnosti nevyučuje. V minulosti zde byla velká učebna hudební výchovy, nyní toto patro slouží k uskladňování různých vyučovacích pomůcek a věcí.

Pedagogové mají kabinety dle své aprobační a ve škole je ještě kancelář výchovného poradce a kancelář hospodářky. V celé škole je také bezbariérový přístup včetně výtahu.

Prostory školní jídelny se nachází ve vedlejší budově, kam docházejí nejen žáci a učitelé, ale také několik málo strážníků z místní firmy. Obědy se zde tedy připravují nejen pro tuto základní školu, ale také pro školu mateřskou, pro cizí strážníky i pro základní a mateřskou školu ve vedlejší vesnici. Jídelna se využívá i na některé společné akce, většinou se jedná o výtvarné činnosti dětí.

Vzdělávací program

Zaměření školy:

- rozvoj komunikace v mateřském i cizím jazyce
- zavádění výpočetní techniky do všech předmětů
- rozvíjení estetického cítění a výtvarných činností
- rozvoj pohybových dovedností a zdravý životní styl
- učení dovedností využitelných v praxi
- vytváření podmínek pro vhodné využití volného času, v zájmových kroužcích
- péče a úcta k ostatním, týmová spolupráce a pomoc, vzájemný respekt a tolerance
- vhodné podmínky pro žáky nadané a žáky se speciálními vzdělávacími potřebami
- pěstování odpovědnosti za své jednání v žácích
- vytváření pozitivního klimatu, budování vzájemné důvěry

Zabezpečení výuky:

- výuka žáků se speciálními vzdělávacími potřebami
- výuka žáků ze sociálně znevýhodněného prostředí
- výuka žáků talentovaných a nadaných
- prevence sociálně patologických jevů

Projekty a mimoškolní aktivity:

Projekty:

- Záložka knihy spojuje školy
- Vzdělávání na venkově
- Rozvoj jazykových a čtenářských kompetencí
- Projekt na podporu čtenářství
- Projekt Comenius
- Adopce na dálku
- „EU (Evropská unie) peníze školám“
- Sněhuláci pro Afriku
- Den jazyků
- Čtenář na jevišti
- Výuka naživo
- Dopravní výchova
- Příroda ve škole
- Den Země

Mimoškolní aktivity:

- Pasování na čtenáře
- Den matek
- Probouzení přírody
- Uspávání přírody
- Adaptační soustředění GO
- Slavnost slabikáře
- Rodičovský ples
- Adventní věnce
- Rozsvícení vánočního stromečku
- Vánoční den
- Spoustu zájmových kroužků
- Sběr papíru
- Školní akademie
- Výlety atp.

6.3 Základní škola C

Právní forma: příspěvková organizace

Zřizovatel: obec

Úplnost a velikost školy

Základní škola C je malotřídní školou s 1. – 5. postupným ročníkem, třídou školní družiny a s integrovanou třídou mateřské školy, která se nachází v oddělené budově. Kapacita základní školy je 60 žáků a rozdělení ročníků do dvou tříd odpovídá současnému počtu žáků a jejich konkrétním potřebám.

Budova a vybavení

Škola se nachází v centru vesnice, nedaleko autobusové zastávky. Historická budova je nově spravená, avšak svůj původní vzhled si zachovala. Škola má dvě podlaží. V prvním je šatna pro žáky i učitele včetně oddělených toalet a úklidové místnosti a dále třída školní družiny, ve které se nachází většina moderních hraček. Vedle družiny je také kabinet s různými školními pomůckami, učebnicemi a archivem. V přízemí najdeme také prostornou školní jídelnu, kde se strava pouze vydává. Jídlo se dováží ze školní jídelny vedlejší vesnice. Ve výdejně se konají i některé společné aktivity, například výtvarné činnosti během školní družiny. Co se také týče stravování, škola je zapojena do projektů Školní mléko a Ovoce do škol, které jsou dotované a žáci 1. – 5. ročníku na ně mají nárok zcela zdarma.

Ve druhém podlaží jsou dvě kmenové třídy. V první třídě je 1. a 2. ročník a ve druhé 3., 4. i 5. ročník. V první třídě je jeden počítač s tiskárnou a kopírkou, ve druhé třídě jsou další čtyři počítače s novým vybavením, které žáci aktivně využívají jak během výuky, tak i o přestávkách. V obou kmenových třídách jsou interaktivní i klasické tabule a relaxační koutek s kobercem, kde si děti mohou hrát a odpočívat. V první třídě je navíc malý hrací koutek s hračkami. Nachází se zde také moderně vybavená ředitelna, kde sídlí i další učitelé a oddělené toalety včetně úklidové místnosti.

Pro veškeré pohybové činnosti využívá škola místní sokolovnu, vzdálenou pár metrů od školy. Konají se zde i veřejná vystoupení a prezentace práce žáků, včetně vánočních besídek. Škola má také svoji školní zahradu, kterou využívá převážně k přestávkám nebo k pobytu venku v rámci školní družiny.

Vzdělávací program

Zaměření školy:

- důraz na demokratickou a humanistickou pedagogiku
- respektování individuálních zvláštností žáků
- budování partnerského vztahu mezi žáky, pedagogy a rodiči
- zajištění bezpečného a klidného prostředí, pozitivní školní klima
- rozvíjení vnitřní motivace žáků
- vytvoření pozitivního vztahu ke vzdělávání a celoživotnímu učení
- přívětivá pracovní atmosféra
- výchova multikulturního občana
- rozvoj mimotřídních a zájmových činností

Zabezpečení výuky:

- výuky žáků se speciálními vzdělávacími potřebami
- výuka žáků nadaných a mimořádně nadaných
- prevence sociálně patologických jevů

Projekty a mimoškolní aktivity:

Projekty:

- Malý cestovatel
- Zvyky a tradice
- Škola plná zdraví
- Halloween (Anglický jazyk)
- Postcrossing (Anglický jazyk)
- Zdravá škola
- Den Země
- Přírodovědná vycházka
- Tonda obal na cestách
- Mrkev
- Recyklohraní
- Dopravní výchova

Mimoškolní aktivity:

- Den matek
- Rozsvícení vánočního stromečku
- Vánoční besídka
- Den dětí
- Spaní ve škole
- Výlety atp.

7 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ

V poslední kapitole je popsán průběh hlavního výzkumného šetření metodou strukturovaných rozhovorů. Na ukázkou jsou zde uvedeny a detailněji rozebrány některé otázky z jednoho z rozhovorů základní školy. Dále shrnuji výsledky výzkumu a uvádím zpracované SWOT analýzy jednotlivých škol i s návrhem na jejich zlepšení v oblasti marketingových činností.

7.1 Průběh a výsledky výzkumného šetření

V polovině jara roku 2019 jsem během dvou týdnů uskutečnila hlavní výzkum metodou strukturovaných rozhovorů na třech základních školách. S oslovením vhodných výzkumných vzorků, tedy ředitelky jednotlivých škol nebyl problém. Úvodem jsem ředitelky seznámila se svojí prací a společně jsme se domluvily na konkrétních termínech pro uskutečnění interview.

Jak bylo již zmíněno, předvýzkum jsem započala vlastním pozorováním, a to vstupem do terénu neboli pilotáží. Dále jsem veškeré informace, které bylo potřeba doplnit získala obsahovou analýzou textů z veřejných dokumentů základních škol a obecních úřadů a také z webových stránek.

Cílem hlavního výzkumu bylo získání informací, které nebylo možné provést jinak než rozhovorem a zjištění postojů škol k dané problematice. Otázky strukturovaného rozhovoru pro respondenty jsem vytvářela tak, aby byly srozumitelné a jednoznačné. Zároveň jsem se držela určitých pravidel při jejich formulaci.

Všechny rozhovory jsem si zaznamenávala písemně. Většinu času jsem však poslouchala a některé informace jsem si dodatečně zapsala až poté. Celé rozhovory byly zpracovány ještě tentýž den.

Před samotným shrnutím získaných výsledků uvádím a detailněji rozebírám některé otázky jednoho ze strukturovaných rozhovorů Základní školy A:

Ot. č. 1 Jakou funkci v ZŠ (Základní škola) vykonáváte?

Ředitelka ZŠ a MŠ (Mateřská škola), učitelka 1. stupně ZŠ.

- Jelikož se jedná o malotřídní školu, paní ředitelka zároveň učí 4. a 5. ročník. Po rozhovoru dodala, že se vyučování nechce vzdát ani při dalších činnostech, které vykonává ve své funkci ředitelky.

Ot. č. 4 Účastníte se nějakého školení marketingového minima pro učitele anebo preferujete spíše literaturu zaměřenou na tuto tematiku?

Za celou svou pracovní kariéru jsem se neseetkala se školením, které by slovo marketing neslo v názvu. Domnívám se, že podobně, jako spousta mých kolegů dělám některé kroky intuitivně. Nicméně jsem prošla řadou školení, jejichž tématem byla kultura školy, klima školy, inkluze, moderní pedagogické metody, legislativa atd., bez kterých školu orientovanou na potřeby dětí a jejich rodičů nelze budovat.

- Jde poznat, že se paní ředitelka o různé marketingové školení a kurzy zajímá a vede tímto směrem i další zaměstnance školy.

Ot. č. 11 Nabízíte nějakou jedinečnou nebo zcela odlišnou službu, kterou dle Vašeho uvážení konkurenční školy nenabízí?

Dle zpětné vazby od rodičů, kteří si naši školu vybírají, je jedním z hlavních důvodů individuální přístup pedagogů k dětem, výborné klima školy, environmentální zaměření a bohatá nabídka volnočasových aktivit.

- Výborné klima mohu potvrdit. Enviromentální zaměření školy je zřejmé již z jejich webových stránek i z prvního dojmu při vstupu do terénu. Navíc škola se zaměřuje na mnoho enviromentálních aktivit již prostřednictvím různých projektů.

Ot. č. 12 Zjišťujete a vyhodnocujete silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby pomocí analýzy?

Ano, pravidelně 1 x ročně při letním pracovním soustředění.

- Tato škola si jako jediná ze tří výzkumných vzorků každým rokem vyhodnocuje svoji situační analýzu.

Ot. č. 15 Vidíte v něčem ohrožení a naopak příležitosti rozhodující pro postavení Vaší školy na trhu?

To, co bylo dříve naší příležitostí, je v současné době i naším rizikem. Kapacita školy je zcela naplněná a nyní jsme v roli těch, kteří musí odmítat další zájemce a potýkat se s problémy, které s sebou přirozeně nese větší počet dětí na poměrně malém prostoru.

- Paní ředitelky jsem se po rozhovoru ještě na tento problém doptávala. Bylo mi sděleno, že nyní nemá s počtem žáků problém, spíše je tomu naopak. Byla by ráda, kdyby mohla

vyhovět všem rodičům a přijmout jejich děti, které se přihlásí, ale není to již v jejich silách kvůli zcela naplněné kapacitě základní i mateřské školy.

7.1.1 Shrnutí výsledků výzkumného šetření

Všechny tři základní školy jsem vybrala záměrně situované ve své těsné blízkosti, abych mohla porovnat vlivy, které na tyto instituce působí. V celkovém shrnutí výsledků z rozhovorů, které byly zaměřeny na vedoucí pracovníky těchto škol je možné vysledovat, že všechny instituce mají představu o marketingovém řízení a snaží se využívat veškeré nástroje marketingového mixu, především prostřednictvím tradičních akcí. Z odpovědí je také zřejmé, že základní školy přizpůsobují vzdělávací nabídku svým zákazníkům a v dostatečné míře ji prezentují společnosti.

Pouze Základní škola A si myslí, že je třeba, aby se do marketingových činností zapojili všichni zaměstnanci, ostatní jsou toho názoru, že není zapotřebí, aby se marketingu věnovali jiní pracovníci než ti ve vedoucí funkci. Marketingového školení se neúčastní ani jedna škola. Vedoucí pracovníci prochází spíše školeními a kurzy, které tvoří nedílnou složku celého marketingu nebo využívají příslušnou literaturu.

Co se týče dlouhodobých cílů, každá škola má jiný. Základní škola A se zaměřuje spíše na samotné žáky, jejich samostatnost a budování sebevědomí. Základní škola B se věnuje jak kapacitnímu hledisku žáků, tak mimoškolním činnostem spolu s kvalitní péčí o integrované žáky a žáky nadané. Základní škola C vidí hlavní dlouhodobý cíl v rozvoji školy v rámci lepšího materiálního vybavení, které by mohli žákům nabídnout.

Faktorem, jenž nejvíce ovlivňuje marketingové činnosti těchto škol jsou z odpovědí především rodiče. Informační systém škol si zajišťují z větší části samotné ředitelky během celého školního roku. Vlivy, které nejvíce ovlivňují marketing jsou kromě Základní školy A u obou dalších škol demografické, a to zejména kvůli počtu dětí v dané vesnici.

Všechny tři školy se vyznačují velkou tvořivostí v oblasti volnočasových aktivit pro děti i rodiče a pestrou nabídkou zájmových kroužků, zároveň nevidí jako rozhodující pouze svoji vzdělávací nabídku. Co se týče školního klimatu, to hodnotí školy velmi dobře. Zjišťují jej vlastním rozhovorem či dotazníky, Základní škola A využívá navíc i profesionálního dotazníkového šetření.

Všichni respondenti měli představu o marketingovém řízení, avšak jen jedna škola si každý rok vede svoji situační analýzu. I přesto je třeba dodat, že si tyto školy vedou po marketingové stránce velice dobře.

7.2 SWOT analýzy jednotlivých škol

Informace získané během výzkumu, převážně z rozhovorů s vybranými základními školami, jsem shrnula do následujících jednoduchých SWOT analýz. Tyto situační analýzy popisují silné a slabé stránky jednotlivých škol a s nimi související příležitosti a hrozby. Jak bylo řečeno již v kapitole 4.1, SWOT jsou začáteční písmena anglického termínu STRENGTHS (silné stránky), WEAKNESSES (slabé stránky), OPPORTUNITIES (příležitosti), THREATS (hrozby) a jejich cílem je identifikovat nynější stav základních škol (Horáková, 2003).

SWOT analýzy mají podobu následujících přehledných tabulek:

SWOT analýza Základní školy A	
<p>SILNÉ STRÁNKY Strengths</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Environmentální zaměření (Ekoškola) - Aktivita na webových stránkách a dostatečná prezentace veřejnosti - Moderní vybavení - Účast v mnoha zajímavých projektech - Rodinná atmosféra školy - Zapojení alternativních přístupů do výuky - Opora v místní komunitě - Pozitivní energie a výborné klima
<p>SLABÉ STRÁNKY Weaknesses</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Velká kapacita žáků na malé prostory - Chybí školní tělocvična a hřiště - Využívání prostorů školní družiny také k výuce 1. roč.
<p>PŘÍLEŽITOSTI Opportunities</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Novější technologie v rámci počítačové výuky - Zapojení rodičů do kroužků a různých společných aktivit s dětmi - Rozšíření prostorů školy
<p>HROZBY Threats</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ztráta rodinné atmosféry kvůli většímu počtu žáků - Narušení školního klimatu větším počtem zaměstnanců - Odmítání žáků kvůli zcela plné kapacitě

Tabulka č. 1 - SWOT analýza Základní školy A, zdroj: vlastní zpracování

SWOT analýza Základní školy B	
<p>SILNÉ STRÁNKY Strengths</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nabídka 2. stupně základního vzdělávání - Moderní budova i vybavení školy - Výborné výsledky žáků - Dostatečné prostory pro výuku a vlastní tělocvična - Různé zájmové kroužky - Vlastní jídelna dovážející i do okolních škol - Kvalitní péče o žáky integrované a nadané
<p>SLABÉ STRÁNKY Weaknesses</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Chybí rodinná atmosféra - Škola nevlastní své sportovní hřiště - Nevyužitá učebna pro hudební výchovu - Nedostatečný program pro Den otevřených dveří
<p>PŘÍLEŽITOSTI Opportunities</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Zlepšení sportovního zázemí školy - Noví žáci na základě budoucí výstavby rodinných domů v obci - Veřejná výstava výtvarné tvorby žáků - Realizace různých projektů - Využití dotací k vybavení učeben
<p>HROZBY Threats</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Narušení školního klimatu kvůli většímu počtu zaměstnanců - Ztráta individuálního jednání se svými klienty - Neotevření 1. třídy kvůli malému počtu žáků

Tabulka č. 2 - SWOT analýza Základní školy B, zdroj: vlastní zpracování

SWOT analýza Základní školy C	
<p>SILNÉ STRÁNKY Strengths</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Škola rodinného typu - Využívání formy osobní komunikace - Individuální přístup k dětem i rodičům - Podpora ze strany obce a veřejnosti - Dobré školní klima mezi žáky i pedagogy - Mimoškolní a volnočasové aktivity - Vlastní školní hřiště
<p>SLABÉ STRÁNKY Weaknesses</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Dovoz jídla ze školní jídelny vedlejší obce - Chybí školní tělocvična - Zastaralé webové stránky - Malá propagace školy na veřejnosti
<p>PŘÍLEŽITOSTI Opportunities</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Využívání místní jídelny - Využití dotací k vybavení učeben - Otevření keramického kroužku pro děti i rodiče - Modernizace webových stránek a větší propagace školy
<p>HROZBY Threats</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Neotevření 1. třídy kvůli malému počtu žáků - Zvýšená konkurence v okolí

Tabulka č. 3 - SWOT analýza Základní školy C, zdroj: vlastní zpracování

7.3 Doporučení pro základní školy a jejich porovnání

Po realizaci vstupu do terénu, vlastního pozorování, hledání informací pomocí obsahové analýzy textů a uskutečnění strukturovaných rozhovorů s vybranými základními školami včetně následného shrnutí výsledků a tvorby SWOT analýz, byla těmto školám navržena a předložena doporučení pro inspiraci nebo ke zlepšení jejich dosavadních marketingových činností.

Z celkového výzkumného šetření tedy vyplývají následující návrhy a doporučení:

Doporučení pro Základní školu A:

- *Prohlubování silných stránek*

Tato škola by měla i nadále posilovat své kladné stránky, a to zejména ve spoluúčasti různých zajímavých projektů. Jelikož se jedná o ekoškolu, vhodné by bylo spojit se s obcí a využít tak environmentálního zaměření například v oblasti recyklace odpadu a podobných aktivit. Děti by získaly širší rozhled o této problematice a také by propojily teorii s praxí. Podobné aktivity by se mohly zaznamenávat na webové stránky, přispěly by tak i k dostatečné prezentaci veřejnosti.

Jelikož se škola zajímá o některé alternativní přístupy ve vyučování, navrhuji pedagogům, aby se zúčastnili zajímavého školení či kurzu zaměřeného právě na toto téma, které by jim rozšířilo dosavadní obzory.

- *Odstraňování slabých stránek*

Je dobře, že škola ví i o svých slabých stránkách. Pokud by chtěla do budoucna zvyšovat kapacity žáků, je třeba provést velké změny a rozšířit prostory dané budovy. Příkladem je zvážení vhodné přístavby, zapojení obce do realizace vlastního školního hřiště či tělocvičny nebo využívání prostoru, který se nabízí v místní sokolovně pro školní družinu.

- *Využívání příležitostí*

Škola může využít příležitosti finančních injekcí pramenících ze státních příspěvků v podobě modernizace výpočetní techniky.

Další příležitostí, jež se naskytuje, je větší zapojení rodičů do společných aktivit s dětmi v rámci mimoškolních činností. Jedná se například o keramický kroužek, kam chodí jen děti,

společná práce na školním pozemku nebo spousta dalších aktivit, kde by se mohli rodiče vyžít.

Největší příležitostí by však bylo rozšíření školních prostorů v rámci zvyšování kapacit dětí. Samozřejmě pouze v případě, že by škola chtěla v budoucnu zvyšovat počet svých žáků.

- *Minimalizování případných hrozeb*

Aby nedošlo k narušení školního klimatu či ztrátě rodinné atmosféry, je zapotřebí neustálá komunikace s žáky i zaměstnanci školy. Pokud by se tedy kapacity zvýšily, je nezbytné provádět mnohem častěji například profesionální dotazníkové šetření, kterého je již využíváno firmou Scio – Mapa školy. U této malotřídní školy by však měla být hlavní metodou zjišťování zpětné vazby stále osobní komunikace.

Doporučení pro Základní školu B:

- *Prohlubování silných stránek*

Velký potenciál vidím ve volnočasových aktivitách v podobě různých zájmových kroužků. Jelikož má škola dostatečné prostory pro realizaci, navrhuji rozšířit jejich nabídku. Vhodné by bylo zaměřit se kromě výtvarných kroužků také na činnosti sportovní.

- *Odstraňování slabých stránek*

Jako slabší se jeví program pro Den otevřených dveří týkající se náboru nových žáků. Doporučuji tedy zaměřit se hlavně na tyto náborové aktivity. Škola by mohla zrealizovat například různé přednášky pro rodiče, jelikož právě oni rozhodují, kde se budou jejich děti vzdělávat. Pro Den otevřených dveří by mohl být vytvořen vhodný program pro děti, který je zaujme a zároveň vypoví něco víc o škole. Častějším osobním kontaktem by mohli rodiče také získat větší důvěru ke škole.

- *Využívání příležitostí*

Největší příležitostí, která se momentálně naskytuje je budoucí realizace sportovního hřiště, které poté škola může využívat i v rámci rozšíření nabídky o sportovní kroužek.

Škola dále hodlá využít státního příspěvku, hlavně na modernizaci a vybavení učeben.

Další velkou příležitostí vidím i v zapojení se do dalších projektů, které by bylo vhodné spolu s výtvarnou tvorbou žáků prezentovat veřejnosti například v podobě různých výstav včetně projektového vyučování.

- *Minimalizování případných hrozeb*

Největší hrozbou pro školu je nyní možný nedostatečný počet žáků k otevření 1. ročníku. Jak jsem psala již výše, doporučuji se zaměřit hlavně na náborové činnosti. Spočívají také ve větší propagaci školy na sociálních sítích. V takovémto případě je třeba zvážit vytvoření informačních letáčků s odkazy na tyto sociální sítě, přičemž letáčky by byly k dispozici během Dne otevřených dveří.

Doporučení pro Základní školu C:

- *Prohlubování silných stránek*

Doporučením by bylo zapojení se do více školních projektů pro zpestření výuky nejen žákům, ale i rodičům. Žáci by poté mohli své práce a činnosti prezentovat rodičům nebo i širšímu okolí v obci. Mohlo by se jednat například o projekty zaměřené na environmentální výchovu, jelikož toto téma je v dnešní době jedním z nejpřínosnějších.

Doporučila bych dále i ověřování zpětné vazby od žáků a rodičů jinou metodou než pouze osobní komunikací. Vhodné by byly například anonymní dotazníky pro rodiče i žáky, které by mohly zpestřit dosavadní formu komunikace. Osobní komunikaci bych však stále nechala jako hlavní článek, vzhledem k tomu, že je škola malotřídní.

- *Odstraňování slabých stránek*

V zájmu minimalizace slabých stránek navrhuji zaměřit se hlavně na propagaci školy veřejnosti, která se v tomto případě týká především vyšší aktivity na webových stránkách a dalších činnostech, při kterých se škola prezentuje na veřejnosti.

- *Využívání příležitostí*

Jelikož jsou pro širší veřejnost jedním z hlavních zdrojů informací webová stránka školy, navrhuji zaměřit se na jejich celkovou modernizaci. Doporučením je zlepšit jak vzhledovou

stránku, tak i stránku obsahovou. Na nové webové stránky by mohla škola upozornit například i na Dnu otevřených dveří, stejně jako tomu bylo u předchozí školy. Dále doporučuji stránky častěji spravovat a přidávat například fotky nebo jiné záznamy o aktivitách dětí, projektech apod.

Příležitost na vybudování další silné stránky školy vidím také ve stravování. Škola v minulosti odebírala jídlo přímo z obecní jídelny, která je vedle budovy školy. Později byla ale zrušena. Nyní se jídlo dováží ze školní jídelny vedlejší vesnice. Jelikož je o otevření zdejší jídelny zájem i v okolí, bylo by vhodné probrat tuto možnost s obcí.

Škola získává další příležitost také v otevření nového zájmového kroužku, který bude přístupný i rodičům. Zatím je tato možnost v řešení.

- *Minimalizování případných hrozeb*

Případnou hrozbou je neotevření 1. ročníku kvůli malému počtu žáků a zvýšená konkurence škol v okolí. Tyto hrozby lze snížit již zmíněnou vyšší propagací školy veřejnosti.

Porovnání základních škol

Pro následnou komparaci škol bylo využito především vytvořených SWOT analýz. Z těchto analýz vyplývá, že Základní škola A se pohybuje v marketingových činnostech nejlépe ze všech tří škol. I přesto, že se jedná o malotřídní vesnickou školu, jde vidět, že se její management velice zajímá o chod a prospívání školy. Žákům nabízí kvalitní a zajímavý vzdělávací program, snaží se v co největší míře spolupracovat s rodiči i širší veřejností a celkově působí příjemným dojmem. Velkou pozitivní stránkou je také zájem o environmentální výchovu, která se v dnešní době dostává silně do popředí. Je zřejmé, že i tato základní škola má své slabé stránky. Těch ale není mnoho, ředitelka školy si je uvědomuje a zároveň se je snaží minimalizovat, jak jen je to možné.

Další v pořadí dle výsledků je Základní škola B a poslední místo zaujímá Základní škola C. Základní škola B se taktéž snaží vést marketing správným směrem. Žákům nabízí stejně jako v předchozím případě i pestrý vzdělávací program a zajímavé činnosti. Je však evidentní, že tato škola má již dostatečně naplněné kapacity a nepotřebuje se dále propagovat. Své slabé stránky se tedy nesnaží nijak odstraňovat či minimalizovat. Naopak ve prospěch školy, v budoucnu plánuje využít několik svých možných příležitostí, které jí přidávají na silných stránkách.

Základní škola C si vede ve svém marketingu také celkem obstojně. Tato škola však nevyužívá veškerých marketingových činností, které se jí nabízí. Nesnaží se také příliš modernizovat ve svůj prospěch. Pozitivní stránkou však je, že této škole zůstává a v budoucnu i zůstane zachována její rodinná atmosféra.

ZÁVĚR

Školní marketing se nezabývá pouze propagací, ale je daleko složitějším procesem, který je potřeba umět ovládat. Lze jej rozlišit v mnoha oblastech, jeho smysl a hlavní poslání jsou však zcela stejné. Aby byla škola úspěšná, musí umět nejen dobře učit, ale také vědět, jak vhodně vystupovat na veřejnosti a tím ukázat svoji kvalitu.

Diplomová práce, ve které se zaměřuji na marketing základních škol, je rozdělena do dvou částí, tedy teoretické a praktické.

V teoretické části bylo mým cílem stručně popsat základní pojmy marketingu. Vycházela jsem ze známějších definic a snažila se osvětlit problematiku marketingových činností, zaměřených především na školní prostředí. Veškeré informace obsažené v mé práci jsou přehledně seřazeny do jednotlivých kapitol.

Hlavním cílem praktické části a výzkumného šetření bylo prozkoumat a analyzovat současnou situaci marketingu tří základních škol a postoje vedoucích pracovníků k dané problematice. Vyhledala jsem veškeré dostupné informace o daných školách, zjistila, jak se tyto instituce propagují na trhu a jaký používají marketingový mix a také jsem odkryla a popsala celkovou image i klima jednotlivých škol. Důležitou roli hrála komunikace s vedením, od kterého jsem většinu informací získala osobním rozhovorem.

Dalším cílem, vedoucím k bližšímu určení marketingu těchto institucí byla specifikace silných a slabých stránek škol a jejich příležitostí a hrozeb na daném trhu z hlediska konkurenceschopnosti.

Posledním cílem mé práce bylo odkrýt případné příčiny nezdarů či jiné nedostatky, které by se daly vylepšit a následně stanovit doporučení vedoucí k nápravě nebo k vyzdvihnutí předností škol. Na tuto problematiku jsem sestavila na základě vytvořených SWOT analýz návrhy a doporučení na určitá zlepšení, která jsem poté předložila jako zpětnou vazbu uvedeným základním školám. Na konci práce je také vzájemné porovnání těchto škol.

Mohu říci, že stanovené cíle byly naplněny a výzkum může posloužit základním školám jako inspirace do budoucích aktivit spojených s jejich vlastním rozvojem.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ

Knižní zdroje:

1. SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing a reklama: učební text*. Ve Zlíně: Univerzita Tomáše Bati, Fakulta multimediálních komunikací, 2003. ISBN 80-7318-140-1.
2. SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing školy*. Zlín: EKKA, 1996. ISBN 80-902200-8-8.
3. KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, 2004. ISBN 978-80-247-0513-2.
4. KAPOUN, Pavel. *Marketing ve vzdělávání*. 1. vydání. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2014. ISBN 978-80-7464-670-6.
5. KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-010-4.
6. SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing: Cesta k trhu*. 4. vyd. Zlín: EKKA, 1994. ISBN 978-80-86847-81-8.
7. PRŮCHA, Jan. *Moderní pedagogika: [věda o edukačních procesech]*. Praha: Portál, 1997. ISBN 80-7178-170-3.
8. PRÁŠILOVÁ, Michaela. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro učitele*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2003. ISBN 80-244-0676-4.
9. BAČUVČÍK, Radim. *Marketing neziskových organizací*. Zlín: VeRBuM, 2011. ISBN 978-80-87500-01-9.
10. KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
11. MATUŠÍKOVÁ, Iva. *Marketingové řízení školy*. 1. vydání. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2010. ISBN 978-80-7314-209-4.
12. SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. 2. vydání. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. ISBN 978-80-7357-494-9.
13. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

14. HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 80-247-0447-1.
15. PRŮCHA, Jan, Eliška WALTEROVÁ a Jiří MAREŠ. *Pedagogický slovník*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-579-2.
16. ČAPEK, Robert. *Třídní klima a školní klima*. Praha: Grada, 2010. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-2742-4.
17. EGER, L. a kol. 2002. *Strategie rozvoje školy*. Plzeň: Cechtuma. ISBN 80-903225-2-2.
18. FORET, Miroslav, Petr PROCHÁZKA a Tomáš URBÁNEK. *Marketing: základy a principy*. Brno: Computer Press, 2003. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-722-6888-0.
19. SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7357-494-9.
20. SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové komunikace*. 1. vyd. VŠPP Praha, a.s., 2016. ISBN 978-880-6847-79-5.
21. DEAN, Joan. *Managing the primary school*. 2nd ed. New York: Routledge, 1995. ISBN 978-0415112932.
22. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. V Praze: Oeconomica, 2005. ISBN 80-245-0902-4.
23. CIMBÁLNÍK, Tomáš a Jiří GREŠNAR. *Základy marketingu s aplikací do školního prostředí: studijní texty pro distanční vzdělávání*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2010. ISBN 978-80-244-2575-7.
24. SVOBODOVÁ, Eva. *Vzdělávání v mateřské škole: školní a třídní vzdělávací program*. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-774-9.
25. PIPEROPOULOS, Georgios P., PIPEROPOULOU, G. Anastasia-Natasha. *Managing primary & secondary schools: A primer*. 1st ed. 2017. bookboon.com. ISBN 978-87-403-1641-4.
26. HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9.

27. ŠVARŤÍČEK, Roman a Klára ŠEĎOVÁ. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-313-0.
28. CRESWELL, John W. *Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions*. Thousand Oaks: SAGE Publications, 1998. ISBN 0-7619-0144-2.

Internetové zdroje:

1. DOBEŠ, Martin, Jana BRABCOVÁ, Ivana SLÁDKOVÁ a Pavla ŠAFRÁNKOVÁ. *Kuchařka marketingu pro vzdělávací instituce - metodika uplatnění marketingu v institucích DV*. [online]. Národní ústav pro vzdělávání, školské poradenské zařízení a zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků. Praha, 2012. 108 s. ISBN 978-80-87063 [cit. 11.07.2019]. Dostupné z: <http://www.nuov.cz/uploads/koncept/vystupy/KUCHARKA.pdf>
2. EGER, Ludvík a Vít BERAN. *Kultura školy podporující maximální rozvoj každého žáka*. [online]. Projekt Strategické řízení a plánování ve školách a v územích. 46 s. [cit. 14.05.2019]. Dostupné z: https://www.nidv.cz/media/materialy/projekty/strategicke_rizeni/znalostni-databaze/analyticke_zpravy/SRP_Analyticka_zprava_Kultura_skoly.pdf
3. ČESKÁ ŠKOLNÍ INSPEKCE. *Komunikace mezi školou a veřejností v základním vzdělávání*. [online]. Tematická zpráva. Praha, 2017. 21 s. [cit. 15.05.2019]. Dostupné z: http://www.csicr.cz/html/tz_komunikace_mezi_skolou/html5/index.html?&locale=CS_Y
4. ŠŤASTNÁ, Marie. *Komunikace s rodiči a veřejností*. [online]. Vzdělávání pracovníků základních a mateřských škol městského obvodu Ostrava-Jih“ CZ.1.07/1.3.05/02.0051, 2010. 59 s.[cit. 15.05.2019]. Dostupné z: <http://www.vyzkum-mladez.cz/zprava/1405764315.pdf>
5. Školský zákon 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-561>
6. *Rámcový vzdělávací program pro základní vzdělávání*. MŠMT, Praha 2017. Dostupné z: <http://www.nuv.cz/t/aktualne-platne-zneni-rvp-zv>
7. Webové stránky Základní školy A.
8. Školní vzdělávací program Základní školy A.

9. Webové stránky Základní školy B.
10. Školní vzdělávací program Základní školy B.
11. Webové stránky Základní školy C.
12. Školní vzdělávací program Základní školy C.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

Zkratka	Název
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
4 P	Product (produkt), price (cena), place (místo či distribuce), promotion (propagace či marketingová komunikace)
P	People (lidé)
ČŠI	Česká školní inspekce
SWOT	S = Strengths (Silné stránky), W = Weaknesses (Slabé stránky), O = Opportunities (Příležitosti), T = Threats (Hrozby)
RVP ZV	Rámcový vzdělávací program pro základní vzdělávání
RVP	Rámcový vzdělávací program
NPV	Národní program vzdělávání
ŠVP	Školní vzdělávací program
OVOV	Odznak všestrannosti olympijských vítězů
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
ZŠ	Základní škola
MŠ	Mateřská škola

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 1 - Prostředí školy	16
-----------------------------------	----

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1 - SWOT analýza Základní školy A.....	60
Tabulka č. 2 – SWOT analýza Základní školy B	61
Tabulka č. 3 – SWOT analýza Základní školy C	62

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 – Strukturovaný rozhovor s ředitelkou Základní školy A

Příloha č. 2 – Strukturovaný rozhovor se zástupkyní ředitelky Základní školy B

Příloha č. 3 – Strukturovaný rozhovor s ředitelkou Základní školy C

Příloha č. 1 – Strukturovaný rozhovor s ředitelkou Základní školy A

Vážená paní ředitelko,

dovoluji si Vás tímto požádat o zodpovězení několika otázek týkajících se marketingu základní školy. Výsledky budou analyzovány v mé diplomové práci s názvem „Marketing a základní škola.“

Pokud budete chtít, mohu Vám jako zpětnou vazbu poskytnout výsledky vytvořené analýzy i návrhu toho, co by se dalo případně vylepšit.

Děkuji předem za Váš čas i ochotu.

1. Jakou funkci v ZŠ vykonáváte?

Ředitelka ZŠ a MŠ, učitelka 1. stupně ZŠ.

2. Co si představíte pod pojmem marketing základní školy?

Pokud chápeme vysvětlení tohoto slova jako proces zaměřený na uspokojování potřeb zákazníka, znamená to ve školním prostředí brát vzdělávání jako poskytování služby zákazníkům, kterým jsou děti, potažmo jejich rodiče. Byl by to však velmi zjednodušený, a ne úplně správný přístup. Z marketingu si škola přebírá pouze část o zjišťování potřeb „zákazníka“. V jejich uspokojování je třeba mít na zřeteli závazky plynoucí ze státních kurikulárních dokumentů, legislativy atd. Pokud se podaří obě části vyvážit, je výsledkem „dobré jméno“ školy.

3. Myslíte si, že by se na školním marketingu měli podílet všichni zaměstnanci?

Prosím odůvodněte Vaši odpověď.

Ano, na marketingu, jak jej chápu, se musí podílet každý zaměstnanec školy. Kvalitní práci pedagoga může velmi lehce zhatit nevhodný projev kuchařky či školnice. Taková škola nepůsobí důvěryhodně, její vystupování na veřejnosti je nejednotné. Pokud si škola vytyčí určitou kulturu vzájemných vztahů mezi dospělými a dětmi, je nezbytné, aby ji dodržovali všichni.

4. Účastníte se nějakého školení marketingového minima pro učitele anebo preferujete spíše literaturu zaměřenou na tuto tematiku?

Za celou svou pracovní kariéru jsme nenarazila na školení, které by slovo marketing neslo v názvu. Domnívám se, že podobně, jako spousta mých kolegů dělám některé kroky intuitivně. Nicméně jsem prošla řadou školení, jejichž tématem byla kultura školy, klima školy, inkluze, moderní pedagogické metody, legislativa atd., bez kterých školu orientovanou na potřeby dětí a jejich rodičů nelze budovat.

5. Jaký je hlavní dlouhodobý cíl Vaší základní školy a co děláte pro jeho realizaci?

Naše motto zní: Snahou této školy je dát dětem takové bohatství, o které by nepřišly, ani kdyby se při „ztroskotání“ zachránily nahé...

Motivační názvy našich ŠVP naší ZŠ a ŠD jsou tyto:

Životem se učíme, školou žijeme! Respektovat a být respektován.

Cílem naší školy jsou samostatné a sebevědomé děti, které umí otevřeně komunikovat, účinně řešit problémy a respektovat ostatní. Děti, které přistupují odpovědně samy k sobě, ale i ke svému okolí.

6. Který faktor nejvíce ovlivňuje marketingové řízení? (Zřizovatel, rodiče, konkurenční školy aj.)

U zrodu marketingového řízení škol byla zcela jistě konkurence mezi školami a také způsob financování škol, kdy mezi počtem žáků a výší státního příspěvku panovala přímá úměra. V současné době nastupuje reforma financování škol a díky celonárodním projektům Šablony a MAP jsou školy cíleně vedeny ke spolupráci. Konkurenční řevnivost je tudíž na ústupu. Více než pojem „marketing“ nabývají na důležitosti pojmy „kvalitní škola, sdílení dobré praxe, regionální leader, odborné kapacity atd.“

7. Jaké marketingové nástroje v oblasti propagace používáte? (Dny otevřených dveří, společné akce s veřejností, reklama aj.)

Jedná se o akce školy pro širší veřejnost či školní komunitu (děti, rodiče, pracovníky školy), články do místního, regionálního i celostátního odborného tisku, pravidelně aktualizované webové stránky školy, pravidelná osobní i elektronická komunikace s rodiči v rámci informačního systému, reportáže v televizním a rozhlasovém vysílání.

- 8. Jakým způsobem získáváte vnitřní a vnější informace školy? (vnitřní – např. shromažďování inf. – přehledy žáků, základní dokumentace, evidence vzdělávacího procesu, informace a řízení školy; vnější – inf. z vnějšího prostředí – např. školení, výroční zprávy atp.)**

Statistické údaje evidujeme dle normy. Podle normativu platí, že co žák, to výkon. Všechny přehledy zpracovávám já osobně. Na začátku školního roku, kdy nové děti nastupují do ZŠ či MŠ, chceme vždy po rodičích předem stanovené vyplněné přihlášky. Pro ZŠ a MŠ musí být statistické údaje zpracovány do konce září, pro školní družinu a jídelnu do konce října. Zřizovateli také musím podat přesný počet dětí. Co se týče školení, chodí mi nepřeborné množství nabídek a pozvánek, ale účastníme se pouze ověřených školení na základě známých jmen či firem. Výroční zprávu dělám o letních prázdninách, kterou mám vždy hotovou do konce srpna.

- 9. Které vlivy v současnosti nejvíce ovlivňují marketing Vaší školy? (Politické, demografické, ekonomické aj.)**

V současné době nás neovlivňuje žádný vliv, ale myslím si, že v budoucnu pocítíme vliv ekonomický.

- 10. Jaký minimální počet žáků 1. ročníku potřebujete k otevření třídy?**

Dle vyhlášky č.48/2005 ve znění vyhlášky č. 140/2018: § 4

(1) Škola tvořená pouze třídami prvního stupně má nejnižší počet žáků ve třídě v případě

a) školy tvořené jednou třídou 10 žáků,

b) školy tvořené dvěma třídami průměrně 12 žáků,

c) školy tvořené třemi třídami průměrně 14 žáků,

K minimální naplněnosti školy při otevření 3 tříd (z toho 2 se spojenými ročníky) by stačilo 7 žáků, přijali jsme jich 12.

- 11. Nabízíte nějakou jedinečnou nebo zcela odlišnou službu, kterou dle Vašeho uvážení konkurenční školy nenabízí?**

Dle zpětné vazby od rodičů, kteří si naši školu vybírají, je jedním z hlavních důvodů individuální přístup pedagogů k dětem, výborné klima školy, environmentální zaměření a bohatá nabídka volnočasových aktivit.

12. Zjišťujete a vyhodnocujete silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby pomocí analýzy?

Ano, pravidelně 1 x ročně při letním pracovním soustředění.

13. Jaké jsou dle Vás hlavní silné stránky Vaší školy?

Výborné klima školy, chuť do práce, pozitivní energie, opora v místní komunitě.

14. Které slabé stránky by se daly podle Vás naopak vylepšit?

Vzhledem k tomu, že teprve třetím rokem pracujeme v téměř dvojnásobném počtu žáků i pracovníků školy oproti dřívějšímu, učíme se, jak si udržet rodinnou atmosféru, kvalitní vzájemnou komunikaci a individuální přístup. Jde to, ale měníme tradiční osvědčené postupy a učíme se dělat věci jinak.

15. Vidíte v něčem ohrožení a naopak příležitosti rozhodující pro postavení Vaší školy na trhu?

To, co bylo dříve naší příležitostí, je v současné době i naším rizikem. Kapacita školy je zcela naplněná a nyní jsme v roli těch, kteří musí odmítat další zájemce a potýkat se s problémy, které s sebou přirozeně nese větší počet dětí na poměrně malém prostoru.

16. Jak byste Vaši školu zhodnotila z hlediska kvality vzdělávání?

I tuto oblast sledujeme díky pravidelnému celostátnímu testování a pravidelně dosahujeme velmi dobrých výsledků.

17. Myslíte si, že právě vzdělávací nabídka rozhoduje u rodičů při výběru ZŠ?

Je to určitě jeden z důvodů, ale ne ten jediný a nejdůležitější. Zvyšuje se počet rodičů, kteří uvítají víc než vědomosti kvalitní sociální kompetence.

18. Jak hodnotíte celkové klima a image Vaší školy?

Výborně.

19. Jakou metodou zjišťujete zpětnou vazbu od svých zaměstnanců a rodičů?

Jedenkrát za tři roky provádíme profesionální dotazníkové šetření ve spolupráci s firmou Scio – Mapa školy.

20. Napadají Vás nějaké další aktivity prospěšné marketingu školy, kterým se věnujete, ale nebyly zde zmíněny? Případně které?

V první řadě bych zmínila určitě každodenní poctivou práci. Dále mě napadá ještě domácí vzdělávání dle školského zákona 561/204, § 41, 34 b). Takto se u nás vzdělává několik žáků a mohu s čistým svědomím říci, že mají výborné výsledky. Dále jsem zde nezmínila ještě v rámci aktivit školy naše dva spolky. V rámci prvního se jedná o podporu školy, sběry a dotace od obce (př. maškarní karneval, v minulosti i karnevalové plesy pro rodiče). Druhý spolek se věnuje volnočasovým aktivitám dětí i rodičů, do kterých zahrnujeme například i bohatý výběr zájmových kroužků či spolupráci s panem farářem, který zde dětem přednáší etickou výchovu. Vybrané finance z těchto spolků jsou poté využity například na pokrytí nákladů týkajících se dopravy na školních výletech atp.

21. Je ještě něco, co nebylo zmíněno a hodilo by se to podle Vás k tématu?

Myslím si, že jsem zmínila již vše.

Děkuji za rozhovor.

Příloha č. 2 – Strukturovaný rozhovor se zástupkyní ředitelky Základní školy B

Vážená paní zástupkyně,

dovoluji si Vás tímto požádat o zodpovězení několika otázek týkajících se marketingu základní školy. Výsledky budou analyzovány v mé diplomové práci s názvem „Marketing a základní škola.“

Pokud budete chtít, mohu Vám jako zpětnou vazbu poskytnout výsledky vytvořené analýzy i návrhu toho, co by se dalo případně vylepšit.

Děkuji předem za Váš čas i ochotu.

1. Jakou funkci v ZŠ vykonáváte?

Vykonávám funkci zástupkyně ředitelky základní školy.

2. Co si představíte pod pojmem marketing základní školy?

Pod pojmem marketing školy si představím propagaci školy, její prezentaci a zlepšování.

3. Myslíte si, že by se na školním marketingu měli podílet všichni zaměstnanci?

Prosím odůvodněte Vaši odpověď.

Myslím si, že úplně všichni ne. Na marketingu se ze správních zaměstnanců podílí jen vedoucí funkce. Nechceme těmito záležitostmi zatěžovat všechny učitele. Rozhodně by ale měli všichni naši zaměstnanci budít kladný dojem a nepůsobit proti naší škole.

4. Účastníte se nějakého školení marketingového minima pro učitele anebo preferujete spíše literaturu zaměřenou na tuto tematiku?

Účastnila jsem se z vlastního zájmu funkčního studia naposledy v roce 2000. Paní ředitelka se ho účastnila také.

5. Jaký je hlavní dlouhodobý cíl Vaší základní školy a co děláte pro jeho realizaci?

Dlouhodobých cílů máme více. V první řadě je to zvyšování počtu žáků, dále probouzet v dětech zájem o mimoškolní činnosti, např. nabízíme velký výběr kroužků a zaměřujeme se hlavně na výtvarné činnosti. Dále bych zde zahrнула také péči o nadané a integrované žáky.

6. Který faktor nejvíce ovlivňuje marketingové řízení? (Zřizovatel, rodiče, konkurenční školy aj.)

Marketingové řízení ovlivňuje mnoho faktorů. Nejvíce zřejmě rodiče.

7. Jaké marketingové nástroje v oblasti propagace používáte? (Dny otevřených dveří, společné akce s veřejností, reklama aj.)

Používáme zejména dny otevřených dveří (hlavně v 1. a v 6. ročníku). Dále různé akce na veřejnosti, zejména tradiční akce – vánoční slavnost, školní akademie na konci školního roku, Den matek, programy v kostele, Mikuláš, akce související s obcí.

8. Jakým způsobem získáváte vnitřní a vnější informace školy? (vnitřní – např. shromažďování inf. – přehledy žáků, základní dokumentace, evidence vzdělávacího procesu, informace a řízení školy; vnější – inf. z vnějšího prostředí – např. školení, výroční zprávy, atp.)

Informace o přehledech žáků získávají třídní učitelé, evidenci vzdělávacího procesu zjišťuji já jako zástupce ředitelky. Informace a řízení školy, údaje z matriky, veškerá školení i výroční zprávy získává ředitelka školy. Některé informace zjišťujeme na začátku školního roku, většinu však v průběhu celého školního roku za pomoci výpočetní techniky.

9. Které vlivy v současnosti nejvíce ovlivňují marketing Vaší školy? (Politické, demografické, ekonomické aj.)

Naši školu určitě nejvíce ovlivňují demografické vlivy. Když je málo dětí, zveme k nám např. pomocí již zmíněných dnů otevřených dveří i děti z okolních vesnic či měst.

10. Jaký minimální počet žáků 1. ročníku potřebujete k otevření třídy?

Nedokáží říci, kolik minimální počet žáků, ale průměrem bývá sedmnáct. Nejmenší počet žáků byl jedenáct, zejména kvůli hodně odkladům.

11. Nabízíte nějakou jedinečnou nebo zcela odlišnou službu, kterou dle Vašeho uvážení konkurenční školy nenabízí?

Jedinečnou službu nenabízíme. Napadají mě pouze již zmíněné kroužky a programy. Těch máme opravdu hodně a často je obměňujeme. Některé rušíme, jindy zase zavedeme nové. Spolupracujeme také se složkami v obci jako je např. Sokol, PRADUB (spolupráce s rodiči), hasiči, spolek rybářů, myslivecký kroužek a spoustu dalších. Co se týče okolních základních škol, tak bych sem zmínila možná i to, že nabízíme druhý stupeň základního vzdělávání, což na vesnici není běžně zvykem.

12. Zjišťujete a vyhodnocujete silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby pomocí analýzy?

Tyto informace jsme zjišťovali naposledy před pěti lety pomocí SWOT analýzy. Momentálně ji neděláme.

13. Jaké jsou dle Vás hlavní silné stránky Vaší školy?

Do silných stránek bych zařadila kvalitní péči o nadané i slabší a integrované žáky a již zmíněné kroužky s důrazem hlavně na výtvarný projev dětí.

14. Které slabé stránky by se daly podle Vás naopak vylepšit?

Jako slabou stránku školy vidím chybějící sportovní hřiště. Na tom ale pracujeme a do dvou let by mělo být zrealizováno hned vedle školy.

15. Vidíte v něčem ohrožení a naopak příležitosti rozhodující pro postavení Vaší školy na trhu?

V ohrožení vidím počet žáků. Příští rok máme mít v 1. ročníku pouze jedenáct dětí, což je opravdu málo. V příležitostech zase vidím zlepšení sportovního zázemí školy – již zmíněné sportovní hřiště, dále realizace projektů – např. projekt zaměstnanost či čtenářská gramotnost a finanční injekce ze strany státu k vybavení učeben.

16. Jak byste Vaši školu zhodnotila z hlediska kvality vzdělávání?

Naše škola je kvalitní ve všech předmětech.

17. Myslíte si, že právě vzdělávací nabídka rozhoduje u rodičů při výběru ZŠ?

Myslím si, že nerozhoduje.

18. Jak hodnotíte celkové klima a image Vaší školy?

Klima i image naší školy hodnotím velice kladně. Klima zjišťujeme interně každé dva roky.

19. Jakou metodou zjišťujete zpětnou vazbu od svých zaměstnanců a rodičů?

Dotazníkovou metodou a ústním pohovorem.

20. Napadají Vás nějaké další aktivity prospěšné marketingu školy, kterým se věnujete, ale nebyly zde zmíněny? Případně které?

Žádné další aktivity mě již nenapadají.

21. Je ještě něco, co nebylo zmíněno a hodilo by se to podle Vás k tématu?

Myslím si, že jsem zmínila již vše.

Děkuji za rozhovor.

Příloha č. 3 – Strukturovaný rozhovor s ředitelkou Základní školy C

Vážená paní ředitelko,

dovoluji si Vás tímto požádat o zodpovězení několika otázek týkajících se marketingu základní školy. Výsledky budou analyzovány v mé diplomové práci s názvem „Marketing a základní škola.“

Pokud budete chtít, mohu Vám jako zpětnou vazbu poskytnout výsledky vytvořené analýzy i návrhu toho, co by se dalo případně vylepšit.

Děkuji předem za Váš čas i ochotu.

1. Jakou funkci v ZŠ vykonáváte?

Jsem ředitelka malotřídní základní a mateřské školy.

2. Co si představíte pod pojmem marketing základní školy?

Pod tímto pojmem si představím vystupování školy na veřejnosti. To, jak škola dokáže komunikovat s lidmi a jakou má image. Patří sem samozřejmě také její propagace související hlavně s náborem žáků.

3. Myslíte si, že by se na školním marketingu měli podílet všichni zaměstnanci?

Prosím odůvodněte Vaši odpověď.

Myslím si, že na školním marketingu by se měli podílet hlavně vedoucí funkce – ředitel školy a zástupce ředitele. Je ovšem vhodné, aby i ostatní zaměstnanci vystupovali jménem naší školy kladně.

4. Účastníte se nějakého školení marketingového minima pro učitele anebo preferujete spíše literaturu zaměřenou na tuto tematiku?

Účastnila jsem se pouze základního kvalifikačního studia, které je pro moji funkci jakožto vedoucího pracovníka nezbytné. Literaturu nevyužívám žádnou.

5. Jaký je hlavní dlouhodobý cíl Vaší základní školy a co děláte pro jeho realizaci?

Na prvním místě je pro nás nejdůležitější v nynější době získání finančních prostředků z různých zdrojů, jelikož nám tyto finance chybí na další rozvoj školy. Do budoucna bychom chtěli lepší materiální vybavení tříd.

6. Který faktor nejvíce ovlivňuje marketingové řízení? (Zřizovatel, rodiče, konkurenční školy aj.)

Myslím si, že toto řízení nejvíce ovlivňují rodiče našich žáků.

7. Jaké marketingové nástroje v oblasti propagace používáte? (Dny otevřených dveří, společné akce s veřejností, reklama aj.)

Využíváme hlavně aktivních činností, na kterých se mohou podílet i žáci. Patří sem například veřejná výstava výtvorů našich žáků na veřejnosti, dále webové stránky a různé tradiční školní akce.

8. Jakým způsobem získáváte vnitřní a vnější informace školy? (vnitřní – např. shromažďování inf. – přehledy žáků, základní dokumentace, evidence vzdělávacího procesu, informace a řízení školy; vnější – inf. z vnějšího prostředí – např. školení, výroční zprávy atp.)

Tyto informace získáváme postupně během školního roku. Spolupracujeme také s obecním úřadem, takže veškerá základní dokumentace pramení i odsud. Většinu informací týkajících se vnějšího prostředí zpracovávám já. Evidenci vzdělávacího procesu zaznamenávají všichni pedagogové během školního roku včetně mě, jelikož vyučuji také.

9. Které vlivy v současnosti nejvíce ovlivňují marketing Vaší školy? (Politické, demografické, ekonomické aj.)

Jednoznačně to jsou demografické vlivy.

10. Jaký minimální počet žáků 1. ročníku potřebujete k otevření třídy?

Minimální počet žáků stanovený k otevření třídy nemáme. Nejmenší počet byl pět dětí. To byl počtově opravdu velmi slabý ročník.

11. Nabízíte nějakou jedinečnou nebo zcela odlišnou službu, kterou dle Vašeho uvážení konkurenční školy nenabízí?

Myslím si, že jedinečnou ani odlišnou službu nenabízíme.

12. Zjišťujete a vyhodnocujete silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby pomocí analýzy?

Ohledně marketingu neděláme žádnou analýzu.

13. Jaké jsou dle Vás hlavní silné stránky Vaší školy?

Patří sem určitě individuální přístup k dětem a spokojenost zaměstnanců naší školy.

14. Které slabé stránky by se daly podle Vás naopak vylepšit?

Vylepšit by se dalo jednoznačně školní stravování. Jídlo dovážíme ze školní jídelny vedlejší obce. Bylo by dobré, kdyby se znovu otevřela místní jídelna, která dříve pro naši školu vařila. Jako další slabou stránku vidím to, že nemáme školní tělocvičnu. Cvičit chodíme do místní sokolovny.

15. Vidíte v něčem ohrožení a naopak příležitosti rozhodující pro postavení Vaší školy na trhu?

Značným ohrožením je pro nás určitě malý počet žáků, jelikož jsme malotřídní škola. Příležitost vidím v budoucím otevření kroužku keramiky, do které se mohou přihlásit i rodiče našich žáků.

16. Jak byste Vaši školu zhodnotila z hlediska kvality vzdělávání?

Naše škola je v oblasti vzdělávání vysoce kvalitní. Máme šikovné žáky, kteří nás reprezentují v různých školních soutěžích.

17. Myslíte si, že právě vzdělávací nabídka rozhoduje u rodičů při výběru ZŠ?

Věřím, že vzdělávací nabídka vliv na výběr školy určitě má, ale také si myslím, že vliv mají i jiné faktory, především vzdálenost školy od bydliště.

18. Jak hodnotíte celkové klima a image Vaší školy?

Řekla bych, že máme pozitivní ohlas a rodiče jsou spokojeni. Školní klima hodnotím taktéž kladně.

19. Jakou metodou zjišťujete zpětnou vazbu od svých zaměstnanců a rodičů?

Nejběžněji využívám rozhovor. Jsme malá základní škola a tento způsob komunikace se mi zdá nejrychlejší a nejlepší.

20. Napadají Vás nějaké další aktivity prospěšné marketingu školy, kterým se věnujete, ale nebyly zde zmíněny? Případně které?

Prospěšné pro rozvoj naší školy je také to, že jsme hlavní organizátoři maškarního karnevalu pro děti i rodičovského maškarního plesu.

21. Je ještě něco, co nebylo zmíněno a hodilo by se to podle Vás k tématu?

Není. Myslím, že jsem zmínila vše.

Děkuji za rozhovor.