

UNIVERZITA PALACKÉHO  
V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

Školský management

# **MARKETINGOVÝ AUDIT ŠKOLY**

(Marketing audit of school)

Závěrečná bakalářská práce

Autor: Mgr. Hana Macková

Vedoucí práce: Doc. Ing. Karel Chadt, Ph. D.

Olomouc, listopad 2010

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem předkládanou závěrečnou bakalářskou práci vypracovala sama za použití zdrojů a literatury v ní uvedených.

V Mladé Boleslavi dne 22. listopadu 2010

.....

## **Poděkování**

Děkuji touto cestou panu Doc. Ing. Karlu Chadtovi, Ph. D. za pomoc, připomínky a trpělivost při zpracování této bakalářské práce.

## **Anotace**

Základním úkolem mé závěrečné bakalářské práce bylo provést marketingový audit konkrétní školy. Marketingový audit je jednou z cest, jak zjišťovat podmínky ke vzdělávání.

Těžištěm práce bylo identifikovat problémové okruhy života školy, příležitosti a hrozby. Marketingový audit se nezabýval jenom problémovými oblastmi, snažil se pokrýt všechny oblasti života školy.

Práce je rozčleněna do dvou částí. Část teoretická, kde se zabývám pohledem do teorie marketingového auditu.

Část praktická popisuje současný stav na základě auditu marketingového prostředí, auditu marketingové strategie, auditu organizace marketingu, auditu informačního systému školy.

V závěru práce shrnuji všechny získané poznatky a po tomto důkladném zmapování podmínek, ve kterých škola pracuje, doporučuji plán činností, který bude směřovat ke zdokonalení a zefektivnění zvolené marketingové strategie dané školy.

## **Marketing audit of school**

The main task of my final thesis was to conduct a marketing audit of a particular school. Marketing audit is one way to determine the conditions for learning and education.

The focus of the study was to identify problem areas of school life, opportunities and threats. Marketing audit dealt not only with a problem areas, but was trying to cover all areas of school life also.

The work is divided into two parts. Theoretical part, which deals with looking into the theory of the marketing audit. The practical part describes the current state of audit-based marketing environment, auditing itself, audit of marketing strategy, marketing organization's audit and finally overall audit information system of the school.

The conclusion summarizes all the lessons learned and after a thorough mapping of the conditions in which the school works, I recommend an action plan which will aim to improve and streamline the marketing strategy chosen by the school.

# Obsah:

## Úvod

<b>Teoretická část</b>	10
1 Marketing ve vzdělávacích institucích	10
1.1 Marketingové řízení školy	11
1.1.1 Efektivní škola	12
1.1.2 Podstata marketingového řízení školy	14
2 Škola a prostředí	15
2.1 Vnější prostředí	15
2.1.1 Makroprostředí	15
2.1.2 Mezoprostředí	16
2.2 Vnitřní prostředí	17
2.2.1 Kultura školy	18
3 Marketingový informační systém	18
3.1 Marketingový výzkum	19
4 Audit	20
4.1 Marketingový audit	21
<b>Praktická část</b>	22
1 Marketingový audit	22
2 Poslání a vize školy	22
3 Audit marketingového prostředí	23
3.1 Analýza vnitřního prostředí školy	23
3.1.1 Základní charakteristika školy	23
3.1.2 Historie školy	23
3.1.3 Úplnost a velikost školy	24
3.1.4 Vybavení školy	24
3.1.5 Charakteristika pedagogického sboru	25
3.1.6 Organizační schéma školy	26
3.1.7 Servisní služby	28
3.2 Analýza vnějšího prostředí školy	28
3.2.1 Charakteristika žáků	28
3.2.2 Demografický vývoj	29
3.2.3 Ekonomické faktory	29

3.2.4	Přírodní a ekologické faktory	30
3.2.5	Technologické faktory	30
3.2.6	Politické faktory	30
3.2.7	Kulturní faktory	31
3.3	Cílové prostředí	31
3.3.1	Trhy	32
3.3.2	Zákazníci	32
3.3.3	Konkurence	33
3.3.4	Veřejnost	33
4	Audit marketingové strategie	34
4.1	Současnost školy	34
4.1.1	Analýza vnitřního a vnějšího prostředí školy	35
4.1.2	SWOT analýza	47
4.1.3	Cíle školy	49
4.1.4	Strategie	50
5	Audit organizace marketingu	51
6	Audit marketingového informačního systému	51
	<b>Závěr</b>	<b>53</b>
	Použitá literatura	55
	Seznam příloh	56

## Úvod

Jaký je rozdíl mezi dobrým podnikatelem a dobrým ředitelem školy? Žádný – oba musí mít neustále na zřeteli své klienty. I když škola nevytváří žádné hmotné výrobky, jsou obsahem její činnosti služby a pro její řízení platí obdobné principy jako pro řízení firmy či podniku. Musí nabízet kvalitní, konkurenceschopné „zboží“ a musí vědět, jak ho klientům nabídnout. Musí vědět, jaká jsou přání klienta, jaká je poptávka a počítat s těmito faktory ve své strategii. Musí znát podmínky, v nichž pracuje, využívat co možná nejvíce jejich potenciál, a je-li to možné, pokoušet se měnit k lepšímu. A především musí umět objektivně zjistit, jak na tom sama je, a na základě takového zjištění stanovit postup pro svůj další rozvoj.

Při své práci ředitelky základní školy jsem si opakovaně uvědomovala, že pro skutečně dobré vedení školy běžné školské koncepční a evaluační postupy nestačí. K získání přesných a spolehlivých údajů pro rozhodování je zapotřebí globální systémové analýzy. Proto jsem se rozhodla věnovat se ve své bakalářské práci tématu „Marketingový audit školy“. Toto téma jsem si zvolila i z toho důvodu, že stále sílí tlak na tržní orientaci a chování všech součástí společnosti, školské organizace nevyjímaje. Otázka marketingu bude hrát při řízení školy stále větší úlohu a vedoucí pracovníci se na tuto skutečnost musí připravit.

Cílem mé práce bylo provést marketingový audit školy, v níž pracuji. Vytkla jsem si tedy ve své práci za cíl komplexně a systematicky prozkoumat všechny oblasti související s funkcí školy, to znamená vnitřní i vnější prostředí školy, cílové prostředí školy, marketingovou strategii, organizaci marketingu a marketingový informační systém. Rozhodla jsem se zaměřit se zejména na analýzu vnitřního prostředí školy. Mým cílem bylo dále zhodnotit na základě tohoto průzkumu současný stav školy a stanovit, jaké kroky musím jako ředitelka podniknout, aby se škola na trhu se vzděláním úspěšně prosazovala.

Vzhledem k cíli práce byly zvoleny tyto metody. Stěžejní metodou bylo dotazníkové šetření u početné skupiny respondentů, složené z pedagogických pracovníků i správních zaměstnanců školy, zaměstnanců školní jídelny, členů rady rodičů a z žáků druhého stupně školy (po 2 – 3 náhodně vybraných z každé třídy). Počet respondentů byl zvolen tak, aby poměr mezi zástupci jednotlivých oblastí byl vyvážený. Byla použita také metoda SWOT analýzy. Dále jsem ve své práci vycházela ze základních materiálů školy – především ze Školního vzdělávacího programu Friends (z roku 2008), z výročních zpráv školy z let 2006, 2007 a 2008 a z Autoevaluace školy z let 2006 – 2009. Opírala jsem se rovněž o zprávu Klíma školy z roku 2009, o Strategický plán školy z roku 2007 a Vizi rozvoje školy z roku 2008.



Předpokládaným výstupem mé práce je soubor kroků, které bude moci být použit v praxi pro strategii úspěšného vedení školy, tedy vedení školy k efektivní práci ve všech směrech její činnosti, vždy ale se zřetelem k jejím zákazníkům.

# Teoretická část

## 1 Marketing ve vzdělávacích institucích

Marketing zasahuje do života každého z nás, a to dnes a denně. Proto by tento pojem měl znát nejen každý ekonom, ale i každý manažer, vedoucí pracovník. Neznámým pojmem by neměl být ani pro učitele každého typu školy.

Přesto je pojem marketing stále pojmem tzv. „moderním“. Marketing často znamená pro každého z nás něco trochu jiného. Ve světové a české odborné literatuře zabývající se marketingem lze nalézt mnoho definic tohoto pojmu.

*„Marketing školy je proces řízení, jehož výsledkem je poznání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníků a klientů školy efektivním způsobem zajišťujícím současně splnění cílů školy.“<sup>1</sup>*

Stručnou a jednoznačnou definicí marketingu je: *„Marketing je společenský a řídicí proces, ve kterém jednotlivci a skupiny získávají prostřednictvím tvorby a výměny produktů a hodnot to, co potřebují a chtějí.“<sup>2</sup>*

Podle Zahnášové (2006, str. 7) to marketing u nás neměl příliš lehké. V totalitním režimu byl spíše zatracován a odsuzován jako buržoazní pavěda, po listopadové revoluci byl někdy zase povýšen na všelék, který je na všechny „bolesti“ spojené s transformací centrálně plánované ekonomiky na tržní. Velká četnost užívání slova marketing a nízká znalost správného obsahu tohoto pojmu vedou stále ještě často k jeho používání v nesprávných souvislostech.

Ze všech výše uvedených definic marketingu vyplývá, že marketing je základní filosofií každého úspěšného podnikání. Základem úspěchů této filosofie je spokojený zákazník. Alfou a omegou každého marketingu je spokojený zákazník, maximální uspokojení jeho potřeb a přání. Jedině uspokojením potřeb a přání zákazníka může organizace dosahovat splnění svých cílů. To, jak se organizace bude přibližovat ke svým zákazníkům, jak bude uspokojovat jejich potřeby, je určující pro její současné i budoucí postavení na trhu.

Zákazníkem v případě vzdělávacích institucí nejsou pouze žáci, ale zákazníci jsou také jejich rodiče, stát, podniky a v neposlední řadě jsou zákazníci školy i její vlastní zaměstnanci.

Naděje na úspěch na trhu vzdělávacích služeb mají pouze ty vzdělávací instituce, které uplatňují marketingovou filosofii a to na všech úrovních. Musí být uplatňována všemi pracovníky školy, od ředitele po školníka.

---

<sup>1</sup> Světlík str. 19 (2009)

<sup>2</sup> Kotler str. 2 (2007)

Jejich marketingové znalosti jsou prvním předpokladem pro zvládnutí marketingového řízení organizace.

Uplatňování marketingu v řízení školy je a vždy bude nutným předpokladem budování efektivně fungující vzdělávací instituce. Instituce, která poskytuje kvalitní služby svým zákazníkům a naplňuje tak své základní a hlavní poslání, tj. poskytování kvalitního vzdělání.

Pozitivní přínosy efektivně uplatňovaného marketingu se neprojevují ihned. Je to dlouhodobý proces. Ukazuje se, že důsledné uplatňování marketingu na všech úrovních řízení školy vede k postupnému zvyšování kvality a pestrosti vzdělávací nabídky, k větší informovanosti jak veřejnosti, tak žáků.

*„V pojetí klasické koncepce školního marketingu jsou žáci považováni za klienty školy. Jejich potřeby a přání týkající se jejich vzdělání musí tedy školou být uspokojeny co nejlépe.“<sup>3</sup>*

Při marketingovém přístupu k rozhodování by měl management školy brát v úvahu potřeby a přání svých klientů. Brát zřetel na krátkodobé, ale i dlouhodobé potřeby svých klientů.

### **1.1 Marketingové řízení školy**

O postavení, kvalitě práce a společenském poslání škol se vedou v naší společnosti časté a dlouhé diskuze. Vedou se v laické veřejnosti ale i v odborných kruzích. Názory na kvalitu práce škol jsou velmi různorodé. Slyšíme kritiku výstupních znalostí a kompetencí absolventů našich škol v zahraničním srovnání. Ta je však ne vždy opodstatněná. Oproti tomu někdy zaznívá adorace kvality práce některých vzdělávacích institucí, která však není podložena reálnými výsledky. Pravda leží asi někde uprostřed. Bezesporu ale platí, že kvalita práce výchovně vzdělávací instituce je zásadně ovlivňována jejím řízením.

Marketingové řízení se nevyhnulo ani vzdělávacím institucím. Marketingové řízení je dle Zahnášové (2006, str. 12) profese, která zahrnuje rozbor, plánování, provádění a kontrolu. Marketingové řízení má za úkol ovlivňování, načasování a složení poptávky způsobem, jenž pomůže organizaci dosáhnout jejích cílů. Jedná se v zásadě o řízení poptávky.

Za priority v marketingově řízené škole označuje:

- Strategické řízení školy, kdy vedení školy definuje příležitosti a hrozby přicházející z vnějšího prostředí školy, dělá inventuru svých slabých a silných stránek a na

---

<sup>3</sup> Světlík str. 25 (2009)

základě zjištěných analýz si stanovuje dlouhodobé cíle a formuluje strategie k jejich dosažení

- Takový styl řízení školy, který zajišťuje rychlé reakce na změny a promítá tyto změny do chodu školy
- Vytvoření efektivní organizace podporující strategii rozvoje školy
- Uplatňování vnitřního, personálního marketingu, kterým rozumíme optimální práci s lidmi, zlepšování vztahů, motivaci, podporu týmové spolupráce, vytváření pozitivního edukativního prostředí a vnitřního klimatu školy
- Soustavná evaluace výsledků práce školy zaměřená na důkladnou vnitřní analýzu všech faktorů ovlivňujících výsledky a další rozvoj školy

Praxe ukazuje, že skutečně dobré a uznávané školy jsou produktem dobrého marketingového řízení. Řízené managementem, který nesetrvává v zaběhlých stereotypech, ale managementem, který chápe svou školu jako subjekt, který se v současném tržním prostředí musí chovat efektivně. Takto smýšlející školy volí jednoznačně strategii založenou na marketingovém řízení. Cílem jejich marketingového řízení není pouze propagace, reklama a tvorba image školy. Marketingový cíl je pro ně mnohem složitější a komplexnější. Pokud se pokusíme o jeho stručnou definici, tak můžeme říci, že hlavním cílem marketingového řízení školy je vybudování efektivní školy.

*„Předpokladem objektivně uznávané kvality práce českých škol, respektování jejich postavení a naplnění jejich společenského poslání předpokládá jejich efektivní fungování.“*

4

### **1.1.1 Efektivní škola**

Pojem efektivní škola nesmí být redukován pouze na ekonomickou podstatu.

*„Efektivní školou rozumíme takovou vzdělávací instituci, ve které jednoznačně dochází k většímu osobnímu rozvoji žáků a studentů, než by se dalo očekávat vzhledem k jejich úrovni na vstupu, přičemž k tomuto osobnímu rozvoji dochází v příznivém edukativním prostředí, v souladu se zájmy a potřebami společnosti, a to ekonomicky efektivním způsobem.“*<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Světlík str. 11 (2009)

<sup>5</sup> Světlík str. 13 (2009)

Za atributy efektivní školy Světlík (str. 13, 2009) považuje:

- Profesionální vedení školy - vedení, které má stanovenou jasnou a reálnou vizi, cíle, strategie k jejich dosažení, nechybí mu dostatečná míra kreativity ve všech oblastech řízení školy
- Sdílení vize a akceptování cílů školy všemi pracovníky - vedení tvořivě, pravidelně komunikuje o své vizi se spolupracovníky, seznamuje a přesvědčuje o správnosti a nutnosti vytčených cílů
- Vhodné edukativní prostředí – kvalita vnitřního prostředí je rozhodujícím a nejsilnějším faktorem ovlivňujícím vnímanou kvalitu práce školy, vnitřní prostředí určuje kvalitu edukačního prostředí pro práci žáků
- Evaluace kvality práce školy – dalším předpokladem efektivního fungování školy je kvalita zpětné vazby, informace o kvalitě musí vycházet především zevnitř školy, tj. připomínky žáků, rodičů, nepedagogických pracovníků, důležitá je i zpětná vazba z vnějšího prostředí, tj. od absolventů školy a veřejnosti
- Učící se škola – tento atribut představuje stále více uznávanou filosofii řízení, která vychází ze zásady, že všichni pracovníci školy, na všech úrovních, neustále pracují na svém odborném růstu
- Otevřená škola – tento atribut se týká komunikace, efektivní komunikace je základem efektivního řízení školy, komunikace všech zúčastněných by měla být otevřená, pravdivá, srozumitelná a pravidelná
- Jedním z největších problémů vdělávání ve vzdělávacích systémech většiny zemí je nedostatek peněz. Proto vzdělávání má probíhat ekonomicky efektivním způsobem – kvalifikované rozhodování v oblasti alokace finančních zdrojů škole vytváří podmínky pro její efektivní fungování

### 1.1.2 Podstata marketingového řízení školy

Snižování demografické křivky a rozšíření vzdělávací nabídky pocítily všechny stupně škol. Zejména tyto okolnosti způsobily růst soutěže mezi školami. I do škol pronikl trh.

*„Trh vzdělávacích služeb můžeme chápat jako určitou oblast ekonomické reality společnosti, ve které dochází k výměně činností mezi jednotlivými ekonomickými subjekty (škola, domácnost, stát) prostřednictvím směny. Tento trh je výjimečný a má své zvláštnosti. Nabídka vzdělávacích programů a poptávka po nich, na rozdíl od trhu zboží či jiných služeb, nefunguje zcela tržně.“<sup>6</sup>*

Pro mnoho lidí je stále představa škol, jako tržních subjektů, nepatřičná. Těžko srovnávají školu s firmou. Cílem a výstupem škol je vzdělaný a vychovaný žák, student. Cílem firmy je zase dosažení zisku, větší tržní podíl, návratnost investic, tj. ekonomický cíl. I když jsou tyto cíle na první pohled odlišné, můžeme při srovnání škol a firem najít řadu shod. Např. hned první shodou je fakt, že na trhu existují jak úspěšné firmy a školy, po jejichž produktech je na trhu značná poptávka, tak i firmy a školy, které vůbec úspěšné nejsou a kterým hrozí třeba i zánik.

Je patrné, že některé současné problémy škol jsou svou podstatou shodné s problémy firem. Co je hlavní příčinou, že některá firma nebo škola je na trhu úspěšnější než ty druhé? Co je příčinou jejich úspěšnosti? Podle Světlíka (2009, str. 16) existuje následující vysvětlení.

*„Škola orientovaná na své zákazníky a klienty (žáci, studenti, rodiče, podniky) zvažující, zdali je její vzdělávací program kvalitní a vycházející z potřeb trhu, škola úspěšně komunikující se svými sociálními partnery a mající velmi dobrou image na veřejnosti většinou volí strategii, která je založena na marketingovém přístupu.“<sup>7</sup>*

Odlišnosti v cílech školy a firem, jakož i specifické poslání a podmínky činnosti škol vedou k tomu, že marketing školy vychází především z teorie a praxe marketingu neziskových organizací a služeb a zároveň přihlíží ke specifickým cílům škol.

Marketingové cíle musí nezbytně vycházet ze základních cílů školy a lze je označit za cíle odvozené. Podle Jakubíkové (2001, str. 28) se marketingové cíle školy vztahují k produktům, tj. k jejich vzdělávacím programům a k současným i budoucím trhům. Jejich stanovení je spojeno s porozuměním podstaty marketingu, monitorováním vlivů prostředí na činnost školy, analýzou zákazníků i jejich rozhodovacího procesu, provedením segmentace trhu.

---

<sup>6</sup> Světlík str. 15 (2009)

<sup>7</sup> Světlík str. 16 (2009)

Formulování cílů je velmi důležité. Eger (str. 41, 2002) uvádí, že podle Paretova principu platí, že odpovědná práce s cíli zajišťuje 80 procent úspěšnosti. Předpokladem této úspěšnosti je zejména to, že do vytváření a zformulování cílů musí být zahrnuti všichni její zákazníci a klienti školy.

Cíle školy by měly být podpořeny optimální „kulturou školy“. Bez ní ani ty nejlépe zformulované cíle nenajdou svého uplatnění. Jakubíková upozorňuje a zdůrazňuje (str. 28, 2001), že marketingové cíle vždy musí být konkrétní (nikoliv obecné), jasné, měřitelné, dosažitelné, časově omezené.

Marketingové strategie pak určí základní směry pro naplnění marketingových cílů školy a spolu s dalšími činnostmi i naplnění celkových cílů školy. Mezi nejčastěji používané strategie patří strategie odlišení se od konkurentů a strategie růstu.

## **2 Škola a prostředí**

Každá škola je ve svých aktivitách hluboce ovlivňována prostředím, ve kterém působí.

*„Prostředí dnešních škol není statické a společnost prochází někdy až turbulentními ekonomickými, sociálními, popřípadě politickými změnami. V tomto rychle se měnícím prostředí musí školy často čelit nepředvídatelným, zásadním a častým změnám. Aby byly úspěšné, vyžaduje to z jejich strany nejen se rychle těmto dynamickým změnám přizpůsobit, ale i rychle a tvořivě na ně reagovat.“<sup>8</sup>*

Obecný management rozděluje prostředí organizací na vnitřní a vnější. Obecně platí, že k vnitřnímu prostředí patří všechny vztahy, aktivity a vlivy, které se dějí uvnitř organizace. Vnější prostředí je vše, co působí na organizace zvenku.

### **2.1 Vnější prostředí**

Vnější prostředí dělí Světlík (str. 33, 2009) „svým způsobem“ na tzv. makroprostředí a mezoprostředí.

#### **2.1.1 Makroprostředí**

Makroprostředí škol je odrazem trendů celé společnosti. Jeho nezkrácené poznání a následné využití tohoto poznání je pro školy životně důležité. Vnější makroprostředí tvoří ekonomické prostředí národní, ale i ekonomické prostředí dílčích regionů, ve kterých školy fungují. Další součástí makroprostředí je demografické prostředí, jež je důležitou veličinou zásadně ovlivňující chování a současnou existenci škol. Rovněž vlivy politické mají nezanedbatelný vliv na školy a jsou rovněž součástí makroprostředí. I kulturní a sociální

---

<sup>8</sup> Světlík str. 32 (2009)

prostředí sem patří, ty představují řady významných faktorů vyplývajících z hodnot, postojů a zvyků obyvatel.

Makroprostředí je charakteristické dvěma základními rysy. Jako první uvedu ten, že makroprostředí nikdy není konstantní, ale že se neustále mění (např. změny v oblasti politiky, ekonomiky, změny demografické křivky, informačních technologií, didaktické techniky, myšlení lidí). Tyto změny jsou většinou v předstihu před změnami, které následně vyvolávají ve školách. Většinou jsou tyto změny nejprve spíše nositelkami určitých problémů pro školy, ale některé se zároveň stávají novou příležitostí.

Druhým rysem je to, že většina vlivů makroprostředí je téměř neovlivnitelná. Školy mají pramalou nebo spíše nemají žádnou možnost ovlivňovat své makroprostředí. Důležité je, aby je dobře monitorovaly, rozpoznávaly, předvídaly a novým změnám se přizpůsobovaly.

### 2.1.2 Mezoprostředí

Aby mohla škola plnit své poslání, vstupuje do kontaktu s řadou dalších subjektů. Tyto subjekty tvoří podle Světlíka (2009, str. 39) tzv. mezoprostředí školy. Světlík přistupuje k rozdělení prostředí, ve kterém škola vykonává svou činnost, svým způsobem. Na rozdíl od obecného managementu vkládá mezi vnitřní a vnější prostředí, tzv. mezoprostředí. Je to prostředí, ve kterém škola bezprostředně funguje, které ovlivňuje, ale které zároveň ovlivňuje i ji. Světlík tvrdí, že vlivy z mezoprostředí jsou jistým způsobem pro manažery ovlivnitelné, nebo lze na ně působit na rozdíl od vlivů vnějších. Proto je třeba, aby vedení škol zaměřovalo své aktivity právě do mezoprostředí.

Mezoprostředí tvoří žáci, rodiče, absolventi, zřizovatelé, veřejnost. Jsou-li vzájemné vztahy mezi vedením, zaměstnanci školy a jednotlivými faktory z mezoprostředí založené na vzájemném respektu a spolupráci, je to předpoklad úspěšné práce školy

*„Každý, kdo vstupuje se svým produktem na trh (v našem případě škola), i ten, kdo hodlá produkt koupit či jinak získat, musí vždy počítat s konkurencí. Školy si mohou konkurovat různými způsoby. Např. umístěním, zaměřením, studijním programem, vybavením, kvalitou učitelského sboru, skladbou žáků či studentů, image v očích veřejnosti a mnoha dalšími způsoby.“<sup>9</sup>*

Konkurenční prostředí je další součástí mezoprostředí. Trh školských služeb je dynamický celek, který zaznamenává neustálé změny. Možnost ovlivnění chování konkurence existuje, ale je značně omezená.

---

<sup>9</sup> Jakubíková, str. 25 (2001)



Konkurenci nelze přehlížet. Pro školy je stěžejní pokud možno rychle a dobře poznat své konkurenty. Odhalovat jejich silné, ale i slabé stránky, jejich záměry a strategie. Škola má své konkurenty na různých trzích:

- na trhu žáků
- na trhu pedagogických pracovníků
- na trhu ostatních zaměstnanců školy

Školy, které úspěšně odolávají konkurenčním tlakům, jsou zpravidla školy, které jsou strategicky řízeny.

*„Základem tohoto strategického řízení je pro management škol transformace poslání do specifických cílů. Tyto cíle musí být jasně, stručně, výstižně stanoveny.“<sup>10</sup>*

Smyslem strategického řízení je realizace těchto cílů a tímto získávat větší konkurenční výhodu, než je ta současná.

Za jednu ze základních technik zjišťování a vyhodnocování informací o konkurenci je vedle konkurenční analýzy v současnosti považován benchmarking.

*„V ekonomické sféře představuje soustavný, systematický proces zaměřený na porovnávání efektivity vlastního podniku z hlediska produktivity, kvality s jinými špičkovými firmami. V případě škol spočívá v systematickém porovnávání se s úspěšnými školami, ve zjišťování v čem jsou jiné školy úspěšné, jiné ne a proč.“<sup>11</sup>*

Management škol musí analyzovat a nepodceňovat konkurenční tlaky na trhu vzdělávacích služeb. Volbou správné konkurenční strategie proti konkurenci bojovat a dosahovat konkurenčních výhod.

## **2.2 Vnitřní prostředí**

Kvalita vnitřního prostředí školy je nejsilnější a rozhodující faktor ovlivňující vnímanou kvalitu práce školy. Je určující pro celkové pozitivní edukační prostředí žáků.

Dosavadní praxe ukazuje, že politické a sociální změny, ke kterým dochází ve společnosti, a z toho vyplývající změny vzdělávacího systému mají často malý dopad na základní principy vnitřního fungování škol a jejich vnitřního prostředí. Rozhodující roli na vytváření pozitivního vnitřního prostředí hraje kvalita managementu školy a jejího sboru, mezilidské vztahy a kultura školy.

Podle Světlíka (2009, str. 65) jsou vnitřní prostředí školy a jeho kvalita tvořeny pěti vzájemně propojenými složkami, kterými jsou:

---

<sup>10</sup> Jakubíková, str. 33 (1998)

<sup>11</sup> Vašátková, str. 174 (2007)

- kultura školy
- mezilidské vztahy
- organizační model školy
- kvalita managementu a sboru
- materiální prostředí školy

### **2.2.1 Kultura školy**

Velmi silnou složkou vnitřního prostředí školy je kultura školy.

O kultuře školy se hodně hovořilo a hovoří v souvislosti s reformou vzdělávání, pedagogickými inovacemi, autonomií a rozvojem škol. Stejně jako různé organizace, tak i škola má svou vlastní kulturu. Ta je určována individuálními hodnotami, zkušenostmi a normami, které každá osoba ve škole do ní vnáší. Výrazné odlišnosti mezi školami nejsou zaznamenávány v oblasti materiálního vybavení, ale především charakterem jejich vnitřních prostředí, jejich kulturami.

Kultura školy se stala novým skupinovým fenoménem, který vyjadřuje nadindividuální systém hodnot a norem celého sociálního systému, kterým škola je. Jejich společně sdílené hodnoty, normy, vzorce chování determinují způsoby jednání lidí.

*„Kultura školy je souhrn představ, přístupů a hodnot ve škole sdílených a relativně dlouho udržovaných. Projevuje se ve specifických formách komunikace, v realizaci personálních činností, způsobem rozhodování ředitelů škol, jejich zástupců, celkovým sociálním klimatem a především ve společném přibližně shodném názoru učitelů a dalších zaměstnanců na dění uvnitř školy.“<sup>12</sup>*

Kultura školy se projevuje nemateriálně, ale i materiálně. Projevuje se ve vzhledu budov, tříd, školní jídelny, atd. Kultura školy vzniká, rozvíjí se, mění se a vždy má velmi zásadní přímý i nepřímý vliv na výsledky a celkové hodnocení školy.

### **3 Marketingový informační systém**

Účinnost marketingového řízení je závislá na informacích. Nejenom na jejich množství, ale zejména na jejich kvalitě.

*„Informační systém školy představuje snahu vedení o systemizaci trhů informací nezbytných pro řízení školy za účelem jejich rychlé a efektivní využitelnosti, můžeme jej definovat jako systém všech procedur vytvořených za účelem shromažďování, analýzy a vyhodnocování informací nezbytných pro kvalitnější plánování, organizování a kontrolu aktivit školy.“<sup>13</sup>*

<sup>12</sup> Světlík, str. 69 (2009)

<sup>13</sup> Světlík, str. 97 (2009)

Pokud management školy nechce přenechat iniciativu jiným vzdělávacím institucím, tzv. chce odolávat konkurenci a chce si udržet nebo dokonce posílit svou pozici na trhu vzdělávacích služeb, musí pravdivě vyhodnocovat vlivy vnějšího a vnitřního prostředí, a to prostřednictvím nových informací.

Podle Jakubíkové (1998, str. 65) musí mít informace tyto charakteristické znaky: dostupné, relevantní, včasné a přesné, musí jich být dostatečné množství a musí mít jisté výhody.

Musí získávat informace o změnách v demografickém vývoji, v ekonomice, v klimatu školy, v mezilidských vztazích atd. Musí shromažďovat informace o vnímané kvalitě svého výchovného a vzdělávacího působení.

K této činnosti potřebuje management školy provozovat efektivní způsob průběžného získávání potřebných informací. Potřebuje pravidelný přínos pravdivých informací pro svá kvalifikovaná rozhodnutí.

Pojem marketingový informační systém znamená výčet aktivit, které souvisejí se shromažďováním, analýzou, uchováváním, popřípadě komunikací relevantní informací z vnějšího a vnitřního prostředí.

Základní a zároveň nejdůležitější částí informačního systému školy je systém tzv. vnitřních informací. Systém interních informací je tvořen základní, zákonem předepsanou dokumentací a evidencí procesu vzdělávání. Současně využití výpočetní techniky a existence nabídek softwarového vybavení pro školy dává managementu školy možnost zpracovávání získávaných podkladů a uvedené dokumentace do řady statistických přehledů.

Systém externích informací poskytuje informace o trendech a jevech probíhajících ve školním, mezo a makroprostředí. Tyto informace je možné získávat z tisku, odborného tisku, literatury. Věstníků MŠMT, oběžníků krajských úřadů, výročních zpráv atd. Dalším zdrojem informací je i účast pracovníků školy na školních seminářích.

Jedním ze způsobů, jak zjišťovat nezbytné informace, může být pro management školy marketingový výzkum.

### **3.1 Marketingový výzkum**

Podle Jakubíkové (2001, str. 19) nemá většina našich škol marketingové informační systémy vybudovány. Přitom právě ony umožňují přesné a včasné rozhodování, na základě analýzy obsáhlého souboru informací.

Ty školy, které informační systémy nebudují, získávají informace prostřednictvím marketingového výzkumu.

Marketingový výzkum je často zaměňován s marketingovým průzkumem, ten je pouze jednou z jeho součástí, pravděpodobně nejznámější a nejčastěji používanou.

Marketingový výzkum je nezbytným východiskem pro cestu, kterou škola získává relevantní vstupy pro své analýzy. Ty školy musí provádět, bez nich by nemohly využívat předností marketingového řízení.

Velmi cenným zdrojem informací pro školská zařízení je také situační analýza-marketingový audit.

#### **4 Audit**

V organizacích a školských zařízeních existují různé druhy kontrol. Prášilová (2006, str.159) dělí kontroly na různé druhy:

- podle obsahové náplně – např. kontrola povinné dokumentace školy, kontrola naplňování učebních plánů a osnov atd.
- podle úrovně řízení – strategické kontrolní procesy, operativní kontrolní procesy
- podle charakteru provádění – pravidelné a nepravidelné, interní a externí, preventivní, průběžné, následné

Kontrolní procesy jsou v teorii managementu účelově klasifikovány.

*„Kontrolní činnost je nedílnou součástí manažerských aktivit na všech stupních řízení. Smyslem kontroly je získat přesvědčení (důvěru, jistotu), že vývoj řízení reality se vyvíjí žádoucí směrem a určené záměry budou dosaženy.“<sup>14</sup>*

Kontroly lze dělit podle mnoha hledisek. Kontroly dělíme podle místa na přímé a nepřímé. Podle času na předběžné, průběžné a následné, dle doby trvání je dělíme na nepřetržité, občasné pravidelné a občasné nepravidelné. Dle rozsahu je dělíme na komplexní a dílčí.

Podstatou jakékoli kontroly je objektivní posouzení reality s ohledem na řídicí záměry. Předměty kontroly jsou procesy a jevy už proběhlé nebo právě probíhající. Účelem kontroly není pouze informovanost managementu o stavu sledované reality, tzv. „zpětná vazba“, ale kontrola plní především funkci preventivní. Jednou z důležitých kontrol je tzv. audit.

*„Audit představuje nestranné ověření určité skutečnosti, funkce útvaru, produktu apod. Z hlediska procesů, které vedou k realizaci, i z hlediska výsledků.“<sup>15</sup>*

V životě organizací se setkáváme jednak s interním auditem, ale také s externím auditem. Interní audit je prováděn vlastními zaměstnanci organizace, která je kontrolována

---

<sup>14</sup> Cimbálníková, str. 92 (2004)

<sup>15</sup> Cimbálníková, str. 101 (2004)

a vychází z jejího vnitřního informačního a kontrolního systému. Externí audit je prováděn externími kvalifikovanými pracovníky.

#### 4.1 Marketingový audit

Každá kvalitně marketingově řízená škola si nutně musí klást otázky: „kde jsme nyní?“, „kam se chceme dostat?“, „jak se tam dostaneme?“, „jak zjistíme, že jsme se tam dostali?“ A právě na tyto otázky odpovídá marketingový audit.

*„Marketingový audit slouží k porozumění současné situace, struktury všech dostupných a relevantních informací. Snahou každého, kdo provádí marketingový audit, je získat maximum informací z vnitřních zdrojů instituce a z odborných firem zabývajících se chováním vnějšího prostředí. Pro sběr dalších informací lze využít nejrůznějších metod, mezi něž patří pozorování, vnímání, oceňování.“<sup>16</sup>*

Nejjednodušší formou provedení takového auditu je SWOT analýza, která se skládá ze dvou analýz. Je to hodnocení vnitřních a vnějších podmínek. Analýzy představí jednak silné a slabé stránky organizace, ale zhodnotí i příležitosti a ohrožení, které se nachází ve vnějším prostředí organizace.

Podle Egera (str. 22, 2002) je audit určitou situační analýzou. Jde však dál. Marketingový audit nehodnotí pouze, zdali poslání a strategie jsou v souladu s prostředím a se zdroji vzdělávací instituce, ale také hodnotí oslovovaný trh, jeho velikost, způsob komunikace a kvalitu informačního systému.

Dobře provedený marketingový audit školy zmapuje podmínky, ve kterých škola pracuje a pomáhá jí porozumět celkové situaci, ve které se škola právě nalézá. Je-li marketingový audit založen na relevantních vstupech, identifikuje zdroje možných hrozeb, ale i příležitostí pro školu. Audit pomůže odhalit silné a slabé stránky, na jeho základě je možné stanovovat nejen priority školy, ale i strategický plán školy. Jeho naplňováním a pravidelným vyhodnocováním může pak škola řídit změnu. Kvalitní marketingový audit se pak stává i efektivním nástrojem autoevaluace školy.

---

<sup>16</sup>

Jakubíková, str. 20

## Praktická část

Praktickou část mé bakalářské práce představuje marketingový audit školy, který vychází z časového rozpětí let 2007 – 2009, kdy jsem vykonávala funkci ředitelky školy. Audit proběhl v období březen až srpen 2010. V tomto období jsem provedla příslušná šetření včetně následné analýzy získaných údajů. Zdrojem údajů byli respondenti dotazníků – pedagogičtí pracovníci školy, správní zaměstnanci školy, žáci a jejich rodiče (členové rady rodičů). Dále jsem vycházela z výročních zpráv školy z uvedeného období, autoevaluace školy a školního vzdělávacího programu.

***V této části práce se zabývám smyslem provedeného marketingového auditu a formuluji poslání a vizi školy.***

### **1 Marketingový audit**

Marketingový audit školy sloužil k důkladnému zmapování podmínek, ve kterých škola pracuje. Byl východiskem pro kvalitní stanovení cílů a další strategie školy. Marketingový audit sloužil i k lepšímu porozumění současné situace, k porozumění všem dostupným a relevantním informacím.

Úplnost tohoto marketingového auditu pomohla identifikovat zdroje možných hrozeb a příležitostí, které by jinak mohly být běžně přehlédnuty.

Cíl školy (jeho stávající formulace): vytváření podnětného prostředí pro žáky, a to tak, aby každý žák mohl plně rozvinout svůj potenciál, aby byl schopen samostatně myslet, svobodně se rozhodovat a byl schopen aktivně se zapojit do života společnosti.

Marketingový cíl školy (jeho stávající formulace): udržet a prohloubit zájem rodičů a žáků o služby školy. A to tak, aby se neobraceli na konkurenční školy ve městě a regionu, ale naopak, aby naši školu vyhledávali pro její kvalitu a její dobré jméno.

### **2 Poslání a vize školy**

Východiskem marketingového řízení školy je definování jejího poslání a její vize.

Posláním školy je rozvoj osobnosti člověka prostřednictvím vzdělávání. Škola musí umět převést smysl poslání do konkrétních cílů. Cílem školy rozumíme konkrétní stav, jehož dosažení je předpokládáno v určitém časovém období. Škola jako nezisková organizace neusiluje o hmotný zisk, který se dá kvantitativně měřit, jejím produktem je změna člověka.

Poslání a vize školy jsou definovány a formulovány takto:

**Poslání:** Jsme škola otevřená, orientovaná na žáka. Máme dlouholetou tradici rozšířené výuky cizích jazyků. Na škole působí rodilí mluvčí anglického a německého jazyka, dále certifikovaní lektori cizích jazyků. Škola je 8 let členem asociace jazykových škol.

**Vize:** Vytvořit ze školy místo aktivního a radostného poznávání, místa, kde budou respektovány individuální zvláštnosti každého žáka a kde bude podporována vlastní iniciativa a tvořivost žáků.

***Zde se marketingový audit soustředí na analýzu prostředí, ve kterém škola pracuje, a cílové prostředí (klienty školy).***

### **3 Audit marketingového prostředí**

#### **3.1 Analýza vnitřního prostředí školy**

V analýze vnitřního prostředí školy se věnuji charakteristice a historii školy, velikosti a vybavení školy, charakteristice pedagogického sboru, popisu organizačního schématu školy a servisním službám poskytovaných školou.

##### **3.1.1 Základní charakteristika školy**

Základní škola Komenského náměstí č. p. 91 Mladá Boleslav, příspěvková organizace, je samostatným právním subjektem od 1. 1. 2003. Základní škola je vzdělávacím zařízením, které zřizuje Magistrát města Mladá Boleslav.

Výuka probíhá podle vzdělávacího programu Základní škola č. j. 16847/96-2, který dobíhá v 5. ročnících, a jinak v ostatních ročnících dle vlastního ŠVP. Vzdělávací programy, zejména vlastní ŠVP, respektují osobnosti žáků, jejich individualitu, žákovskou důstojnost a práva. Nevyžadují pouze encyklopedické vědomosti, ale spíše upřednostňují propojení vědomostí a praktických dovedností.

##### **3.1.2 Historie školy**

Škola sídlí ve dvou budovách přímo na Komenského náměstí. Budovy školy (budova č. p. 91, budova č. p. 94) byly postaveny v letech 1900-1905. Budovy vždy sloužily k základnímu vzdělávání a patří historicky k nejstarším školám ve městě. Obě budovy prošly v minulém desetiletí náročnou a nákladnou stavební rekonstrukcí a jsou (zejména budova č. 91) ve velmi dobrém technickém stavu.

### **3.1.3 Úplnost a velikost školy**

Základní škola je úplná škola městského typu s devíti postupnými ročníky. Na prvním stupni je zpravidla po třech paralelních třídách, na druhém stupni vždy po třech paralelních třídách. Budovy a prostory školy jsou koncipovány zřizovací listinou pro 750 žáků. V současné době probíhá výuka v 26 třídách. Škola je i spádovou školou pro některé neúplné školy (Základní škola Krnsko, Základní škola Dalovice aj.).

Výuka probíhá v obou jmenovaných budovách. V hlavní budově školy, v budově č. p. 91, se nachází ředitelství školy, všechny třídy 2. stupně a 5. ročníky prvního stupně. Je bezbariérová.

V druhé budově školy, v budově č. p. 94, je umístěna většina tříd 1. stupně (1. – 4. ročník) a všechna oddělení školní družiny. Tato budova není bezbariérová.

V době marketingového auditu (březen až srpen 2010) navštěvuje školu 633 žáků, z toho první stupeň navštěvuje 319 žáků ve 14 třídách a druhý stupeň 314 žáků ve 12 třídách.

### **3.1.4 Vybavení školy**

#### ***Materiální vybavení***

Škola je standardně vybavena učebnicemi a učebními pomůckami, při výuce většiny předmětů je využíván výukový SW. Učebnice, učební pomůcky a výukový SW jsou průběžně doplňovány o nové.

#### ***Prostorové vybavení***

Hlavní budova školy, budova č. 91, a její prostory slouží už zmíněnému celému druhému stupni a vyšším třídám prvního stupně (5. ročník). V této budově sídlí vedení školy, sekretariát a jsou zde umístěny všechny odborné učebny s kabinety - environmentální pracovna, pracovna fyziky a chemie, přírodopis, zeměpis, dějepis, pracovna hudební výchovy, výtvarné výchovy, učebny cizích jazyků (4), školní dílna, cvičný byt, učebna informatiky, gymnastický sál, tělocvična, keramická dílna.

V budově č. 94 jsou kmenové třídy prvního stupně (1. – 4. ročník), dále počítačová učebna, učebna jazyků (2), tělocvična, oddělení školní družiny (4). Součástí této budovy je školní jídelna.

V blízkosti budov školy se nachází prostorný venkovní areál a odpočinková plocha, která se využívá k rekreaci žáků (velké přestávky, polední přestávka, hodiny TV apod.). Tělocvičny školy slouží nejen potřebám školy, ale jsou pronajímány i veřejnosti.



### ***Technické vybavení***

Jednou z priorit školy ve výuce i v běžném chodu školy je využití informačních a komunikačních technologií. Z toho vychází i vybavení prostor školy touto technikou. Pro výuku nejen ICT, ale i dalších předmětů jsou určeny 2 specializované učebny výpočetní techniky (v každé 14 stanic) a 8 stanic v učebně environmentální výchovy. 9 učeben je vybaveno interaktivními tabulemi. Učitelé mají k dispozici 3 počítače ve sborovně a 1 ve všech kabinetech. Další počítače jsou umístěny v jednotlivých třídách – slouží hlavně k procvičování výuky v daných předmětech a o přestávkách jsou volně k dispozici žákům.

Škola disponuje i kvalitně vybavenou učebnou dílnou, cvičným bytem (výuka vaření) a keramickou dílnou.

### ***Hygienické vybavení***

Pro dodržování pitného režimu žáků a pracovníků školy slouží školní bufet v hlavní budově školy. V budově 1. st. jsou umístěny nápojové automaty (automat mléčných a jiných nápojů).

Pro odpočinek a relaxaci žáků slouží od jara do podzimu vydlážděný školní dvůr se stoly pro stolní tenis a výše uvedené relaxační prostory.

### **3.1.5 Charakteristika pedagogického sboru**

Vzhledem k vyššímu počtu učitelů (41) je zajištěna vysoká aprobovanost vyučovaných předmětů.

Personální zabezpečení výuky z hlediska pedagogické a odborné způsobilosti proto hodnotím jako velmi dobré. Více než 97% hodin týdenního učebního plánu je vyučováno učiteli s pedagogickou a odbornou způsobilostí.

Chod školy zajišťuje ředitelka, statutární zástupce, vedoucí učitelka pro 1. stupeň, celkem 41 učitelů včetně 2 výchovných poradců (pro 1. a 2. stupeň), 4 vychovatelky školní družiny, 1 asistentka pedagoga.

Sbor je smíšený s obvyklou většinou převahou žen (35), věkově pestrý - od mladých pedagogů (do 30 let) až po důchodkyně. Věkový průměr je 44 let. Vztahy mezi učiteli ve sboru jsou dobré.

Na škole působí dvě výchovné poradkyně, každá pro příslušný stupeň ZŠ.

Prioritou školy je vzdělávání a výchova žáků podle poznatků o psychosomatickém vývoji dětí a mládeže.

Je kladen velký důraz na další vzdělávání pedagogických pracovníků. Velká většina pedagogických pracovníků je ochotna na sobě pracovat a dále se vzdělávat. Stoupá zájem o inovační procesy ve výuce.

Prioritními oblastmi DVPP jsou: psychologie, pedagogika, osobnostní a sociální výchova, moderní metody v didaktice předmětů a v neposlední řadě i vzdělávání v oblastech výpočetní a komunikační techniky.

Všichni pedagogičtí pracovníci (41) prošli úrovní Z ve školení práce na počítači v projektu SIPVZ.

21 pedagogů prošlo úrovní P (úvodní modul; volitelné moduly: počítačová grafika a digitální fotografie, tvorba www stránek a publikování na webu).

Cílem vzdělávání v této oblasti je rutinní práce na počítači, komunikace prostřednictvím elektronické pošty a využívání výpočetní, komunikační a prezentační techniky při výuce žáků.

### **3.1.6 Organizační schéma školy**

Organizační schéma školy je:

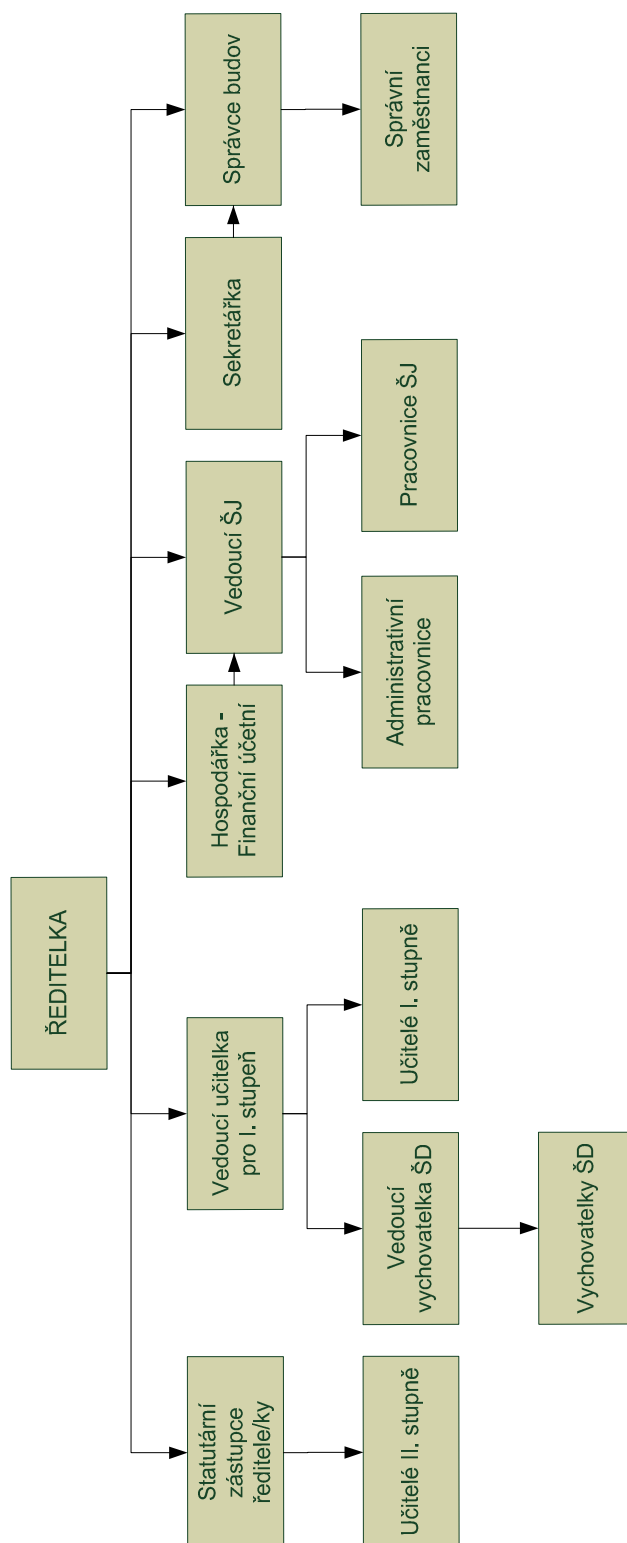
- formální - jednoznačně daná nadřízenost a podřízenost, odpovědnosti a pravomoci jednotlivých vedoucích a celých útvarů, deklarována pomocí organizačních řádů
- funkcionální - pracovníci se sdružují podle podobnosti úkolů a aktivit
- liniové - založena na principu jediného vedoucího a na přímé odpovědnosti a pravomoci, přesně určuje vztahy přímé rozhodovací pravomoci.

Struktura slouží ke koordinaci a řízení aktivit jednotlivých pracovníků.

Struktura vyjadřuje postupy a delegování pravomocí, odlišuje pozici manažera (ředitelka školy) a jednotlivých pracovníků.

Umožňuje organizované vykonávání práce.

## Organizační schéma školy



### **3.1.7 Servisní služby**

Školní družina je základním článkem výchovy a vzdělávání mimo vyučování. Její kapacita je 110 žáků. Školní družina má svůj školní vzdělávací program a dále realizuje celou řadu různých aktivit, které umožňují žákům užitečně trávit svůj volný čas po vyučování. Vhodné střídání činností a odpočinku přispívá k odstranění únavy. Školní družina učí a rozvíjí ušlechtilou zábavu (stolní hry, sportovní aktivity, četba aj.), pomáhá uspokojovat a rozvíjet kulturní potřeby a rozmanité zájmy žáků.

Škola poskytuje poradenské služby prostřednictvím výchovných poradců a externí psychologů v oblastech: volba povolání, práce s dětmi se specifickými poruchami učení, práce s dětmi s výchovnými problémy, hodnocení školní zralosti dětí.

Školní jídelna je přímou součástí školy. Zajišťuje stravování pro 800 strážníků z řad žáků, zaměstnanců a cizích strážníků. Školní jídelna byla zrekonstruována současně s budovou 1. st., kde je umístěna. Školní jídelna zajišťuje stravování i pro sousední základní školu.

***Na základě analýzy vnitřního prostředí konstatuje marketingový audit tento dílčí závěr:***

#### **Závěr pro školu (díleč)**

- Musíme usilovat o udržení dobrého image školy (výchozí stav je velmi dobrý, plánovanými kroky jej nadále udržet).

### **3.2 Analýza vnějšího prostředí školy**

V analýze vnějšího prostředí školy se věnují charakteristice žáků, demografickému vývoji, ekonomickým, přírodním, technologickým, politickým a kulturním faktorům prostředí školy.

#### **3.2.1 Charakteristika žáků**

Kromě žáků z Mladé Boleslavi tvoří významnou část žáci z okolních obcí (186 z 633 žáků tj. 29%), kteří do školy dojíždějí.

Dlouholeté jsou zkušenosti s integrací žáků se speciálními poruchami učení a chování i žáků s jiným zdravotním postižením. Každý integrovaný žák má vypracován na základě doporučení PPP nebo SPC vlastní individuální vzdělávací plán, který je pravidelně aktualizován a doplňován. Počet žáků s individuálním vzdělávacím plánem v době auditu byl 21 žáků. Toto číslo má rok od roku jednoznačně stoupající tendenci (r. 2007 - 13, r. 2008 - 15, r. 2009 - 18).

Mezi žáky je dostatek těch, kteří jsou ochotni podílet se na aktivizaci školy, například prací v žákovském parlamentu.

### 3.2.2 Demografický vývoj

Předpokládaný demografický vývoj ve Středočeském kraji do školního roku 2010/2011:

- Demografický vývoj je ve STČ kraji v porovnání s vývojem v celé ČR příznivější
- Počet obyvatel od roku 1997 postupně přibývá
- Důvodem je především přírůstek stěhování, který je v porovnání s ostatními kraji výrazně vyšší
- Díky struktuře přistěhovaných, kteří jsou většinou mladší a zakládají v kraji své rodiny, dochází k postupnému omlazování věkového průměru obyvatelstva
- Zvýšení počtu obyvatel stěhování a současně i celkový přírůstek zaznamenal v roce 2005 také okres Mladá Boleslav

### Projekce počtu dětí, žáků a studentů ve STČ kraji do r. 2010<sup>17</sup>:

Věková skupina	Skut. data	Projekce								Předpokládaná změna
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2004 a 2010 v %
3-5 let	29	29	30	30	31	31	31	32	32	6,6
	747	706	090	926	346	688	875	082	064	
6-14 let	114	110	106	102	98	95	92	91	91	-14,1
	626	673	886	515	572	540	907	828	785	

### Předpokládaný vývoj do roku 2010

V populaci základního vzdělávání poklesne celková velikost populace ve věku 6-14 let o 14%.

Jediný stupeň vzdělávání, kde se situace do roku 2010 zlepšuje, je oblast předškolního vzdělávání – počet obyvatel ve věku 3-5 let vzroste o 6,5 %.

### 3.2.3 Ekonomické faktory

#### Výnosy:

- příspěvek zřizovatele na provoz a investice
- státní dotace ze STČ kraje na mzdy, ONIV

<sup>17</sup> W-4021-10 Projekce obyvatelstva v krajích a oblastech ČR do roku 2065, Český statistický úřad

- vlastní prostředky z hlavní činnosti (poplatek za školní družinu) a doplňkové činnosti (pronájem tělocvičen a jiných prostor školy, cizí stravníci)
- sponzoring, granty, projekty EU

Finanční prostředky z kraje na mzdy nedosahují zatím představy školy. Problémem jsou normativy na pokrytí mezd provozních pracovníků, které v dostatečné výši nezohledňují rozlehlé prostory školy. Rovněž nenárokové složky platu pedagogických pracovníků v posledních letech stagnují nebo se spíše snižují. Finanční prostředky na ONIV neumožňují výraznější obnovu fondu učebnic ani výraznější nákup moderních učebních pomůcek (problémem je též výrazné nadhodnocení cen učebních pomůcek).

Spolupráce se zřizovatelem je na dobré úrovni. Magistrát města je v rámci svých možností vstřícný k potřebám školy. Rozpočet školy (finanční prostředky zřizovatele) ve výši cca 3,694 mil. Kč je plně pokryt. V roce 2010 se podařilo zrealizovat (v rámci IPRM) projekt školy "Inovace ve vzdělávání" v celkovém nákladu 2,3 mil. Kč (projektem EU jsme získali moderní environmentální pracovnu, 6 jazykových laboratoří, novou pracovnu HV).

#### **3.2.4 Přírodní a ekologické faktory**

Škola se nachází v klidné části starého města, obklopena parkem, pěšími zónami, nedaleko historického centra města. Ve městě i ve škole funguje propracovaný systém třídění odpadů.

#### **3.2.5 Technologické faktory**

Škola využívá a zavádí nové technologie ICT do výuky. V době auditu má 2 specializované počítačové učebny, specializované učebny environmentální výchovy, fyziky a chemie, přírodopisu, zeměpisu, dějepisu, hudební výchovy, výtvarné výchovy, jazyků. Učebny jsou vybaveny moderními pomůckami (interaktivní tabule, počítače, dataprojektory, zpětné projektory, ozvučení). Míra využití moderní technologie se postupně zvyšuje díky vzdělávání pedagogů.

#### **3.2.6 Politické faktory**

Do této oblasti patří politická situace v zemi, neustále probíhající reforma veřejné správy a rovněž závislost na volených orgánech jak zřizovatele, tak kraje. Zatímco spolupráce s volenými orgány města vykazuje kontinuitu a relativní nezávislost na politické situaci a výsledku voleb, dochází někdy na centrální úrovni k závažným systémovým změnám, především v oblasti legislativy.

### 3.2.7 Kulturní faktory

Do této oblasti, z pohledu auditu, zařazují změnu pohledu rodičů na vzdělávání. Valná většina rodičů se snaží směřovat své děti na střední školy (bez ohledu na vzdělávací výsledky) nebo na učební obor s maturitou. Vzdělání chápou jako věc společenského uplatnění i prestiže. To souvisí také se skladbou obyvatelstva v regionu, odkud přicházejí žáci do naší školy – jedná se vyšší měrou o městskou nebo příměstskou populaci, profesně propojenou s městem Mladá Boleslav, u níž hraje vzdělání vyšší roli než v prostředí venkova.

Většina žáků vycházejících školu má zájem o studium na středních školách, zaznamenáváme jen velmi malý zájem o učební obory (viz. tabulka).

#### Přijetí – střední školy – učební obory s maturitou – učební obory

Rok	Střední školy	Uč. obory s mat.	Učební obory	CELKEM
2008	64	6	9	79
2009	44	5	5	54
2010	74	4	3	81

#### Závěry pro školu (dílčí)

- neagresivní, diplomatická komunikace s veřejností, zřizovatelem, rodiči, školkami
- udržení dosavadní úrovně práce školy, image
- zapojení managementu školy do školské komise Magistrátu města Mladá Boleslav
- intenzivnější spolupráce s mateřskými školkami, informační systém
- kvalitou pedagogického procesu a jeho „nabídkou“ eliminovat odchody žáků na víceletá gymnázia
- udržet dobrou spolupráci se zřizovatelem
- zlepšovat metody a cesty sponzoringu
- pokračovat ve zpracovávání a předkládání žádostí o granty a projekty EU
- propagovat doplňkovou činnost školy
- usilovat o nejlepší image a kulturu školy (týká se i ŠJ)

### 3.3 Cílové prostředí

V této části práce se věnuji oblasti trhu, zákazníků, konkurence školy a vlivu veřejnosti na práci školy.

### **3.3.1 Trhy**

V oblasti trhu můžeme vymezit trh žáků, trh učitelů a trh zaměstnanců.

#### **Trh žáků**

Trh žáků je dán především spádovým obvodem města, ale často se nachází i mimo spádový obvod (současná možnost rodičů vybrat si školu). Potenciální trh žáků je dále ovlivňován počtem odkladů, počtem uchazečů o speciální školu, zdravotním stavem žáků a počtem dětí v dané populaci.

#### **Trh učitelů**

Trh učitelů je tvořen stávajícími učiteli, absolventy PF nebo jiných VŠ a absolventy SPgŠ pro vychovatelství školních družin. V roce 2010 jsem zaznamenala zvýšení nabídky na tomto trhu. Jednalo se o zvýšenou poptávku po pracovních příležitostech v naší škole, především v oblasti pedagogické práce na 1. stupni a ve volnočasových aktivitách žáků.

#### **Trh zaměstnanců (správní zaměstnanci)**

Nabídka na tomto trhu není také příliš bohatá. Velmi špatně se vyhledávají kvalitní pracovníci, hlavně vzhledem k jejich finančnímu ohodnocení.

### **3.3.2 Zákazníci**

Zákazníky jsou žáci, učitelé, zaměstnanci školy, rodiče, stát, zřizovatel.

Žáci očekávají uspokojování svých fyzických a psychických potřeb, uplatnění talentu, rozvoj osobnosti i zájmů, naplnění volného času, přípravu k profesi.

Rodiče chtějí totéž pro své děti, někteří mají požadavky na intenzivnější komunikaci se školou, participaci na pedagogickém procesu, využívají nabídky v oblasti výchovného poradenství a prevence sociálně patologických jevů. Vedle rodičů ochotných spolupracovat se školou na jejím rozvoji se vyskytují také rodiče, kteří se o školu nezajímají, a rodiče vyvolávající potíže kolem svých dětí svými nepřiměřenými až extrémními výchovnými názory.

Učitelé a pracovníci školy očekávají vhodné a příjemné pracovní podmínky. Potřebují zpětnou vazbu v podobě uznání a prostoru pro vlastní realizaci.

Stát požaduje od školy plnění jejího hlavního účelu, tj. v oblasti vzdělávací a výchovné, dále plnění úkolů vyplývajících ze samostatného právního postavení školy a dodržování dané legislativy.



### **3.3.3 Konkurence**

Pro školu ji představuje zejména osmileté Gymnázium MB a Gymnázium J. Pekaře v MB, která se nacházejí v přímé blízkosti školy.

Velký odliv žáků pro nás znamená odchod dětí z pátých tříd na zmíněná gymnázia. Za posledních pět let odešlo v průměru každý rok cca 20 žáků. Sice to svědčí o kvalitní práci učitelů na prvním stupni ZŠ, ale z hlediska normativního financování školství to pro nás není příliš radostné. Rovněž se s takto oslabenými třídami učitelům hůře pracuje, neboť chybí žáci, kteří třídu táhnou, a jejich odchodem je porušena přirozená skladba třídy.

### **3.3.4 Veřejnost**

Veřejnost má na školu velký vliv, protože sleduje její práci, hodnotí ji a vyjadřuje se k její kvalitě a dává tak škole zpětnou vazbu o výsledcích její činnosti. Tím veřejnost rozhodujícím způsobem ovlivňuje pověst školy. Mezi veřejnost počítám nejen rodiče žáků, ale všechny další osoby v regionu.

Spolupráce s rodiči a jinými subjekty probíhá na mnoha úrovních.

Rodiče dostávají informace o výsledcích vzdělávání prostřednictvím žákovských knížek, dále na třídních schůzkách, v konzultačních dnech, případně telefonicky dle přání rodičů (zák. zástupců).

Pro rodiče a veřejnost škola každoročně pořádá Den otevřených dveří (1. stupeň), sportovní odpoledne pro děti 1. st. a malé předškoláky, dětský karneval, svou tradici má i Den dětí pořádaný Radou rodičů a dále slavnostní vyřazení vycházejících žáků školy ve Sboru českých bratří. Možnost seznámit se s prostředím školy mají i děti z mateřských školek (vzájemné návštěvy 1. tříd a dětí z mateřských škol).

Zástupci rodičů žáků jednotlivých tříd tvoří Radu rodičů. Rada se schází 5x za školní rok, popřípadě dle potřeby. Rada je vedením školy informována o činnosti školy, o výsledcích vzdělávání, záměrech a dalším rozvoji. Rodiče se mají možnost vyjádřit k aktuálním problémům vzdělávání a výchovy dětí.

Na základě zákona č. 561/2004 Sb. byla na škole zřízena Školská rada.

O dění ve škole dává škola vědět na svých www stránkách, které jsou pravidelně aktualizovány, dále v měsíčníku Zpravodaj MB, o větších událostech informuje v deníku Boleslavsko.

### **Závěry pro školu (dílčí)**

- Vzdělávací program školy musí být takový, aby oslovil co nejvíce rodičů a žáků. Musí mít tzv. „přidanou hodnotu“, tj. dávat něco navíc a být schopen uspokojit co nejvíce potřeb a zájmů žáků

- Současně respektovat individuální přístup (žáci s SPU, talentovaní žáci, integrovaní žáci, cizinci)
- Naplňovat představy rodičů (předzápisová spolupráce se školkami, pozápisová spolupráce s rodiči žáků, kterým byla odložena školní docházka).
- Trh kvalifikovaných učitelů 2. stupně ZŠ je zatím stále ještě poměrně úzký (zejména některé aprobace: uč. ciz. jazyků – AJ a NJ, Fy).
- Vylepšovat se začíná nabídka učitelů 1. st. a absolventů Střední pedagogické školy (v roce 2010 - 6 nových nabídek).
- Vylepšovat podmínky pro začínajícího učitele (dobré vztahy na pracovišti, příjemné pracoviště, možnost ubytování, zavádějící učitel, pomoc vedení školy, finanční ohodnocení v rámci možností, jiné formy ocenění, možnost dalšího vzdělávání).
- Výše platu správních zaměstnanců musí být kompenzována (úkol pro management školy).
- Je nutno si uvědomit, že tito zaměstnanci vytvářejí též kulturu a image školy.
- Do vyučovacího procesu a života školy je nutno zakotvit následující principy:
- otevřenost školy (inovovat „Den otevřených dveří,“ spolupráce se Školskou radou a Radou rodičů, společné akce rodiče – žáci - pedagogové)
- Uplatňování individuálního přístupu
- Široká nabídka volitelných, nepovinných předmětů a zájmových útvarů
- Aktivační formy výuky
- Propagace zdravého životního stylu
- Dobré pracovní podmínky zaměstnancům
- Kvalitní školní vzdělávací program

***Zde se marketingový audit soustředí na analýzu marketingové strategie, definuje silné a slabé stránky školy, příležitosti a ohrožení a stanoví cíle školy.***

#### **4 Audit marketingové strategie**

Tato část práce rozebírá a hodnotí marketingovou strategii školy.

##### **4.1 Současnost školy**

V kapitole Současnost školy podrobně popisují proces analýzy vnitřního a vnějšího prostředí školy, provádím SWOT analýzu, stanovím cíle školy a strategii školy.

#### **4.1.1 Analýza vnitřního a vnějšího prostředí školy**

Cílem analýzy je zjištění zdrojů a možností, které umožní realizaci záměrů vedení školy, případně zjištění, co brání jejich naplnění. Snahou je podchytit všechny rozhodující vlivy, které vytvářejí podmínky pro fungování školy. Po podchycení všech důležitých faktorů jsou vyhodnoceny ty, které mohou mít v příslušném období na činnost a výkonnost školy rozhodující vliv. Vyhodnocení je provedeno ve dvou oblastech, v analýze ohrožení a příležitostí (vnější prostředí) a v analýze vnitřního prostředí školy (tj. analýza silných a slabých stránek školy).

V analýze vnějšího prostředí jsou zvažována ohrožení, která jsou pro školu tak nebezpečná, že v případě absence protipatření by mohlo dojít ke stagnaci, úpadku či dokonce zániku školy. V analýze příležitostí jsou vytipovány možné příznivé faktory pro budoucnost školy a možnost získání konkurenční výhody.

Při analýze vnitřního prostředí jsou posuzovány jednak zdroje nemateriální povahy („know-how“ školy, historie, tradice aj.), pak zdroje materiálního charakteru (vybavení školy, aprobace a kvalifikovaní učitelé).

Podklady k analýze jsem získala pomocí šetření dotazníkovou metodou. Tento typ šetření byl na naší škole s úspěchem použit již při přípravě podkladů k tvorbě školního vzdělávacího programu a při procesu autoevaluace. Vzory použitých dotazníků se nacházejí v příloze práce. Respondenty byli z poloviny zaměstnanci školy (pedagogičtí i nepedagogičtí) a z poloviny rodiče žáků (členové rady rodičů) a žáci.

## SEBEHODNOCENÍ ŠKOLY

### ANALÝZA VNĚJŠÍCH A VNITŘNÍCH FAKTORŮ

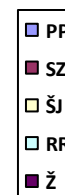
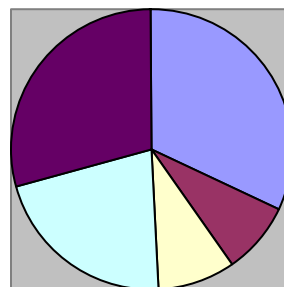
Škála:

1	2	3	4
silná stránka	spíše silná stránka	spíše slabá stránka	slabá stránka

	<b>Základní škola Mladá Boleslav, Komenského náměstí 91</b>	<b>Respondenti</b>
1.	Stanovení jasné, srozumitelné vize a strategie rozvoje školy	PP
2.	Systém motivace pracovníků	PP/SZ/ŠJ
3.	Důvěra zaměstnanců ve vedení – autorita vedení	PP/SZ
4.	Úroveň technického vybavení ve škole	PP/RR
5.	Kvalita vztahů mezi pracovníky	PP/SZ/ŠJ
6.	Podpora změn, inovací ze strany vedení	PP/SZ/ŠJ
7.	Funkčnost informačních systémů ve škole	PP/RR
8.	Zvládnutí obav a strachu ze změn	PP
9.	Schopnost učitelů přizpůsobit se změnám ve škole	RR
10.	Kvalita pedagogického sboru	RR
11.	Úroveň komunikace o cílech školy	PP/RR
12.	Kvalita práce předmětových komisí	PP
13.	Ztotožnění se pracovníků se školou	PP/SZ
14.	Úroveň spolupráce ve škole	RR
15.	Důslednost vedení při plnění přijatých rozhodnutí	PP/SZ
16.	Úroveň koordinace činností uvnitř školy	PP/SZ
17.	Získání a podpora schopných, talentovaných lidí pro proces rozvoje školy	PP
18.	Dobře zpracovaný a zaběhnutý systém spolupráce s rodiči, obcí, krajem...	RR
19.	Nabídka volitelných předmětů a kroužků	RR
20.	Vnitřní vybavenost školy	PP/RR
21.	Dobrá pověst školy	RR
22.	Pozice školy z hlediska konkurence	RR
23.	Organizační struktura školy	PP/RR
24.	Pedagogická úroveň práce učitelů školy	RR
25.	Vztahy mezi žáky	Ž/PP/SZ

### Celkový počet zúčastněných respondentů: 122

- 39 pedagogických pracovníků **PP**
- 10 správních zaměstnanců **SZ**
- 11 zam. školní jídelny **ŠJ**
- 26 zástupců Rady rodičů **RR**
- 36 žáků **Ž**



Respondentům byla položena otázka z výše uvedených oblastí, přičemž měli k dispozici hodnotící škálu od 1 do 4 (1 = silná stránka, 4 = slabá stránka).

Následující tabulka ukazuje počet odpovědí ve škále 1 až 4 na jednotlivé otázky a udává průměrnou hodnotu těchto odpovědí. Zelenou barvou jsou vyznačeny vnější faktory, červenou faktory vnitřní.

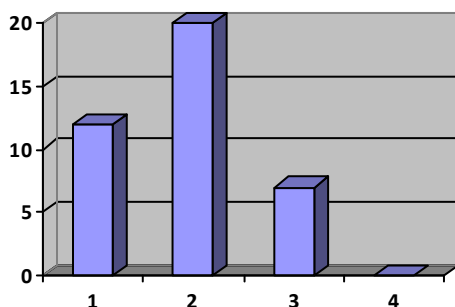
**Vyhodnocení počtu odpovědí s vypočtenou průměrnou hodnotou:**

Otázka	1	2	3	4	Průměrné hodnocení	Typ faktoru
1	12	20	7	0	1,9	Vnější
2	4	18	27	0	2,5	Vnitřní
3	20	23	6	0	1,7	Vnitřní
4	36	29	0	0	1,4	Vnitřní
5	24	25	0	0	1,5	Vnitřní
6	43	43	0	0	1,5	Vnitřní
7	43	16	6	0	1,4	Vnitřní
8	7	15	17	0	2,3	Vnitřní
9	11	11	4	0	1,7	Vnitřní
10	12	13	0	1	1,6	Vnitřní
11	18	33	14	0	1,9	Vnitřní
12	17	8	1	0	1,4	Vnitřní
13	27	18	4	0	1,5	Vnitřní
14	16	8	2	0	1,5	Vnitřní
15	20	21	8	0	1,8	Vnitřní
16	13	24	12	0	2,0	Vnitřní
17	9	24	6	0	1,9	Vnější
18	22	3	1	0	1,2	Vnější
19	26	0	0	0	1,0	Vnitřní
20	28	29	7	1	1,7	Vnitřní
21	11	15	0	0	1,6	Vnější
22	7	18	1	0	1,8	Vnější
23	16	32	1	0	1,7	Vnitřní
24	11	15	0	0	1,6	Vnitřní
25	34	40	10	1	1,7	Vnitřní

## Analýza jednotlivých odpovědí, výstupy rozborů vnitřních a vnějších faktorů:

### Vnější faktory

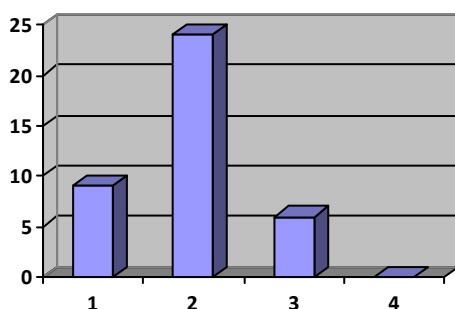
#### Otázka č. 1 – Stanovení jasné, srozumitelné vize a strategie rozvoje školy



#### Komentář:

Vize a strategie rozvoje školy jsou zformulovány dostatečně jasně a srozumitelně. Naprostá většina respondentů se přiklání ke kladnému hodnocení tohoto faktoru. Rezervy jsou spatřovány především v propracovanosti systému čerpání prostředků z projektů a grantů EU.

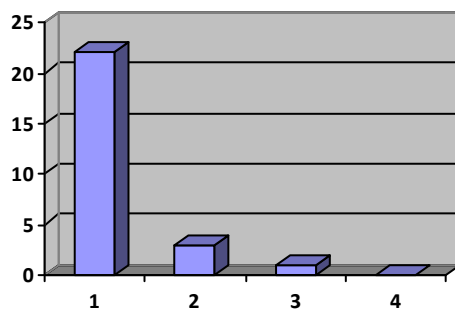
#### Otázka č. 17 – Získání a podpora schopných, talentovaných lidí pro proces rozvoje školy



#### Komentář:

Získávání spolupracovníků schopných tvořivě se podílet na rozvoji školy patří k silným stránkám školy. Příchod takových zaměstnanců představuje personální obohacení a je klíčový pro soustavný posun rozvoje školy vpřed. Vzhledem k omezeným možnostem podpory těchto lidí bývá obtížné udržet je v dlouhodobější perspektivě ve škole.

#### Otázka č. 18 - Dobře zapracovaný a zaběhnutý systém spolupráce s rodiči, obcí a krajem

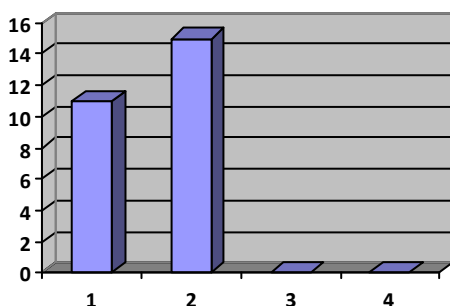


#### Komentář:

Velmi kladně je hodnocen systém spolupráce s rodiči, obcí a krajem. Obec je v rámci možností vstřícná potřebám školy. S rodiči jsou pořádány pravidelné třídní schůzky, škola je pro rodiče otevřená kdykoli. V případě problému je s rodiči okamžitě

jednáno a většinou je dohodnuta společná strategie řešení problému. Velmi se osvědčila metoda jednání ve výchovných komisích, kde se k řešení výchovně-vzdělávacích obtíží žáků scházejí rodiče žáka s výchovným poradcem, vedením školy, třídním učitelem, případně preventistou nežádoucích jevů. Sami rodiče považují tento způsob za přínosný a efektivní.

#### Otázka č. 21 – Dobrá pověst školy

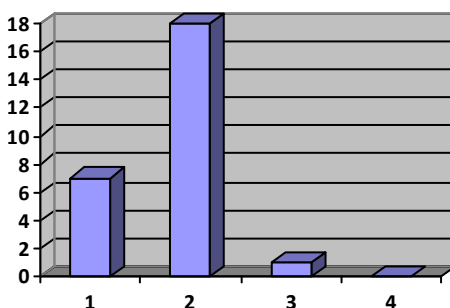


#### Komentář:

Pověst školy patří jednoznačně k jejím silným stránkám. Dobrého zvuku u rodičovské veřejnosti dosahuje škola především kvalitní prací všech svých zaměstnanců a otevřeným postojem k řešení problémů s rodiči, žáky, zaměstnanci, zřizovatelem i dalšími institucemi. Škola se opírá také o dlouholetou

tradici kvalitního vzdělávání.

#### Otázka č. 22 – Pozice školy z hlediska konkurence



#### Komentář:

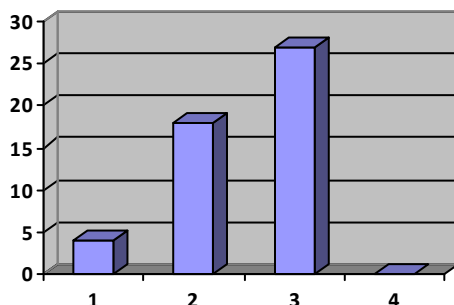
Respondenti vidí dobrou pozici školy v konkurenčním prostředí. Toto hodnocení souvisí s předešlou otázkou č. 21, je však také výsledkem strategie školy o jistou odlišnost v důrazech a kvalitě vzdělávání – podle školního vzdělávacího programu. Ještě lepší pozici školy na trhu se vzděláním brání

stále vysoká popularita osmiletých gymnázií.



## Vnitřní faktory

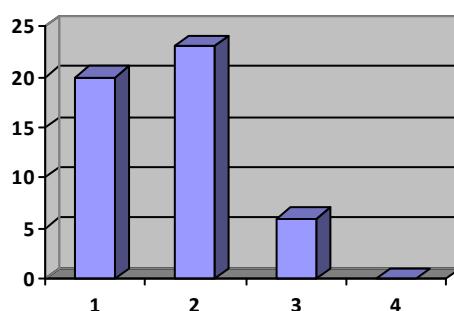
### Otázka č. 2 – Systém motivace pracovníků



#### Komentář:

Systém motivace nepovažují učitelé za příliš propracovaný. Je to dáno nízkou částkou určenou na nenárokové složky platů. Tímto tento bod současně považují i za ohrožující faktor. V této otázce pociťuji ohrožení – eventuální odchod pracovníků za lepším platem.

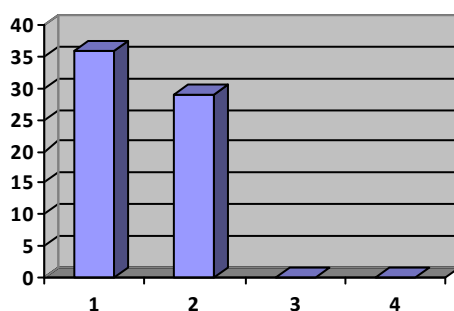
### Otázka č. 3 – Důvěra zaměstnanců ve vedení – autorita vedení



#### Komentář:

Odpovědi týkající se důvěry ve vedení a autority vedení napovídají mírné spokojenosti, ale samozřejmě i zde je co zlepšovat. Výsledek může být mírně zkreslený i krátkou dobou mého působení přímo ve funkci ředitelky.

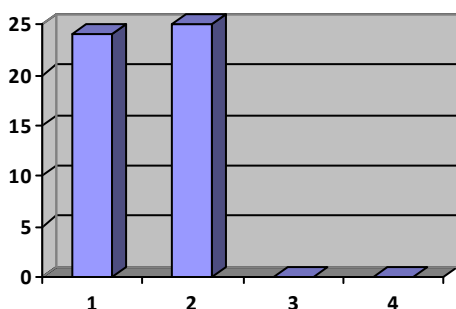
### Otázka č. 4 – Úroveň technického vybavení ve škole



#### Komentář:

Technické vybavení školy je ve srovnání s ostatními školami ve městě na velmi dobré úrovni. Je to hlavně díky odborným pracovním pořízených projektem „Zkvalitnění a modernizace výuky“, financovaném EU. Tento faktor pokládám za velmi silný. Neboť je to faktor související s technikou, do budoucna je potřeba v této oblasti současnou úroveň nejen udržovat, ale v souvislosti s trendem vývoje techniky neustále rozšiřovat.

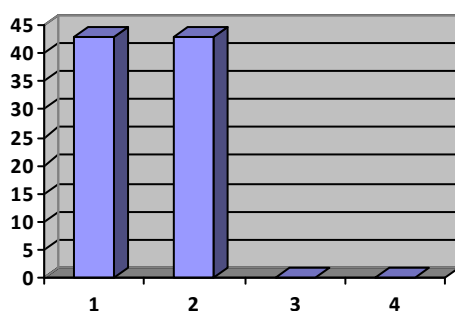
### Otázka č. 5 – Kvalita vztahů mezi pracovníky



#### Komentář:

Kvalita vztahů mezi pracovníky je na velmi dobré úrovni. Je to díky sžitému kolektivu s mírně vyšším věkovým průměrem i díky správné volbě nových zaměstnanců naší školy. V kolektivu panuje atmosféra vzájemné spolupráce a vstřícnosti. Do budoucna vidím pro sebe jako velmi důležitý úkol podchycení vhodných nových zaměstnanců - např. z řad bývalých žáků školy a blízkých gymnázií, která již známe a víme o jejich kvalitách, nebo na základě dobrých doporučení.

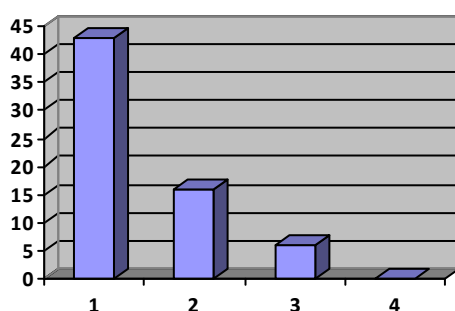
### Otázka č. 6 – Podpora změn, inovací ze strany vedení



#### Komentář:

Učitelé vcelku dobře hodnotí i vstřícnost vedení týkající se podpory změn a inovací. Veškeré návrhy ze strany učitelů jsou projednávány, a pokud jsou splnitelné, jsou povětšinou realizovány. Inovace jsou chápány jako prostředek rozvoje školy a jsou součástí strategie školy.

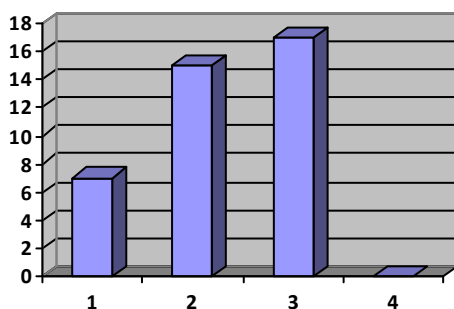
### Otázka č. 7 – Funkčnost informačních systémů ve škole



#### Komentář:

Jako další silnou stránku vidím dle hodnocení učitelů funkčnost informačních systémů ve škole. Jejich kvalita umožňuje účinnou komunikaci a zvyšování úrovně a efektivity práce na všech úsecích. Dobré hodnocení souvisí se zlepšeným technickým vybavením školy, přičemž jeho další postupné zkvalitňování může tuto stránku ještě zesílit.

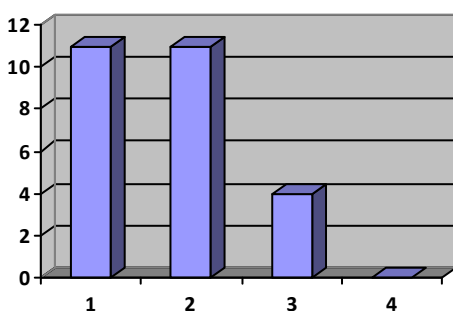
### Otázka č. 8 – Zvládnutí obav a strachu ze změn



#### Komentář:

Učitelé mají strach ze změn, které souvisejí s reformou školského systému, např. stálé budování školního vzdělávacího programu, účast v projektech EU, zvyšující se nároky na práci s moderní technikou, vývoj finanční situace aj. Tomu bych ráda předešla tím, že pro učitele zorganizuji školení či setkání řízené kvalitním školitelem, které se bude těchto témat týkat. Obavy vyplývají zejména z velmi malé informovanosti. V oblasti školských reforem není ani státem přesně stanovena vize do budoucna.

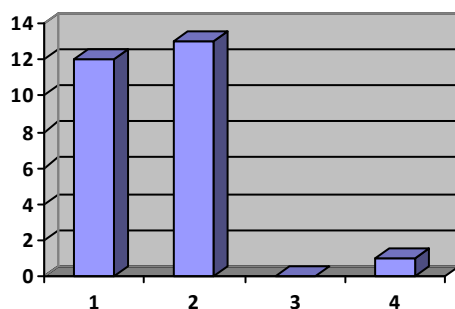
### Otázka č. 9 – Schopnost učitelů přizpůsobit se změnám ve škole



#### Komentář:

Respondenti z řad rodičů zhodnotili tento faktor jako spíše pozitivní. Flexibilita v rámci dlouhodobých, často nesystémových změn v oblasti školství je učitelům vlastní, na druhé straně často ke své škodě neparticipují dostatečně aktivně na tvorbě těchto změn.

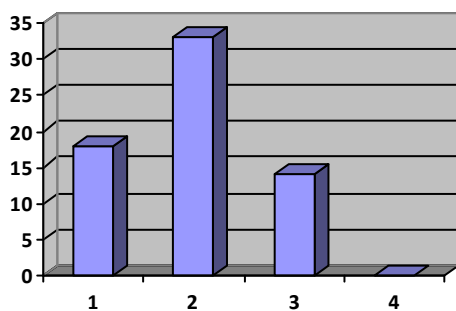
### Otázka č. 10 – Kvalita pedagogického sboru



#### Komentář:

Pedagogický sbor je vnímán převážně jako silná stránka školy. I na tomto poli má však škola co zlepšovat, situace není zcela ideální. Budu ji řešit uvážlivým doplňováním sboru a cíleně zaměřeným dalším vzděláváním pedagogických pracovníků.

### Otázka č. 11 – Úroveň komunikace o cílech školy

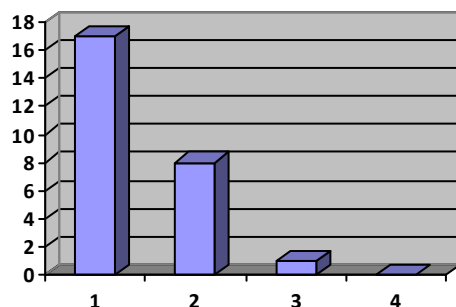


rodičů.

#### Komentář:

V oblasti komunikace o cílech školy spatřují respondenti značné rezervy. Jde nejen o srozumitelnou a jednoznačnou formulaci cílů školy, ale také o předchozí systematickou a efektivní diskusi o cílech školy a rovněž o volbu metod a stanovení postupů, jak těchto cílů dosáhnout. Možnost zlepšení vidím v aktivnější roli předmětových komisí i rady

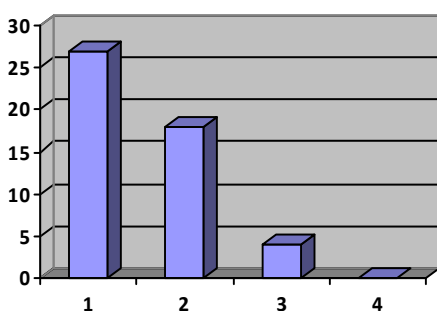
### Otázka č. 12 – Kvalita práce předmětových komisí



#### Komentář:

Pedagogičtí pracovníci jsou s kvalitou práce předmětových komisí výrazně spokojeni. Komise jim dávají metodické zázemí a příležitost k vzájemné výměně názorů a zkušeností v odborných i didaktických záležitostech. Někdy se však objevují i znaky jisté formálnosti.

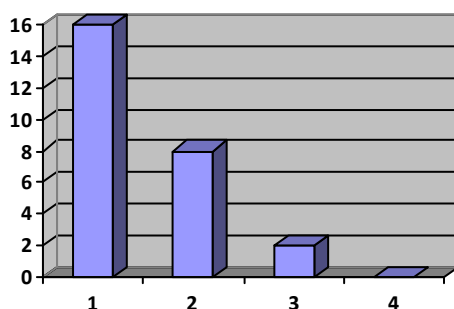
### Otázka č. 13 – Ztotožnění se pracovníků se školou



#### Komentář:

Zaměstnanci školy vnímají školu velmi pozitivně a cítí se její součástí. To je silná stránka školy, která je naprosto nutná pro jakýkoli další rozvoj školy. Přesto lze tuto stránku nadále posilovat, rezervy spatřuji v oblasti tvorby týmu.

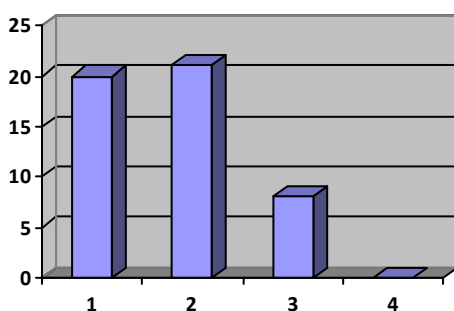
### Otázka č. 14 – Úroveň spolupráce ve škole



#### Komentář:

Úroveň spolupráce ve škole hodnotí dotázaní rodiče převážně kladně. To svědčí o dosti účinné provázanosti mezi jednotlivými úseky i jednotlivými zaměstnanci školy.

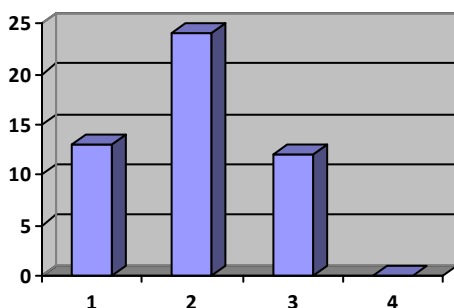
### Otázka č. 15 – Důslednost vedení při plnění přijatých rozhodnutí



#### Komentář:

Důslednost vedení při plnění přijatých rozhodnutí nepatří podle hodnocení respondentů k jednoznačným silným stránkám školy. Situaci vyřeším především účinnějším systémem kontroly plnění rozhodnutí a volbou vhodných kontrolních nástrojů.

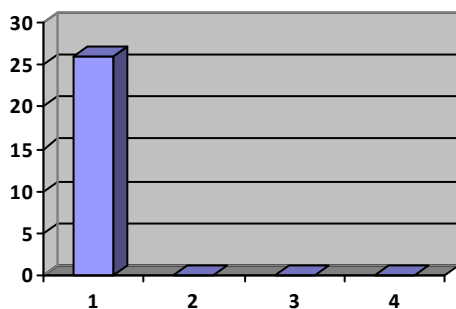
### Otázka č. 16 – Úroveň koordinace činností uvnitř školy



#### Komentář:

Také úroveň koordinace činností uvnitř školy má velké rezervy. Jedná se o jasné stanovení a rozdělení kompetencí a odpovědnosti, které je nezbytným předpokladem účinné spolupráce při řešení běžných provozních záležitostí školy.

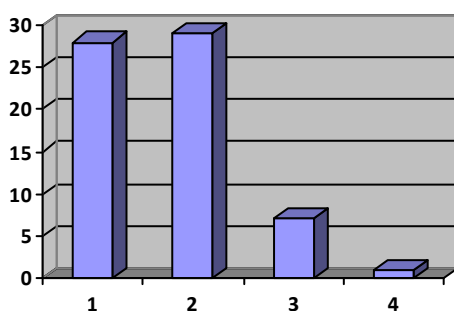
### Otázka č. 19 – Nabídka volitelných předmětů a kroužků



#### Komentář:

Ve škole je velmi dobře propracovaný systém volitelných předmětů a kroužků. Tento faktor patří k těm velmi silným, dominantním a též si myslím, že i pro širší veřejnost prvkem velmi důležitým. Do budoucna by mělo být cílem podchycení učitelů či odborníků z řad rodičů či studentů k vedení dalších kroužků.

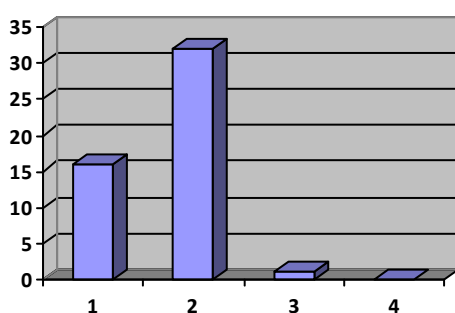
### Otázka č. 20 – Vnitřní vybavenost školy



#### Komentář:

V oblasti vnitřní vybavenosti má škola poměrně uspokojivé postavení. Stav úzce souvisí s finančními možnostmi školy i s místními podmínkami.

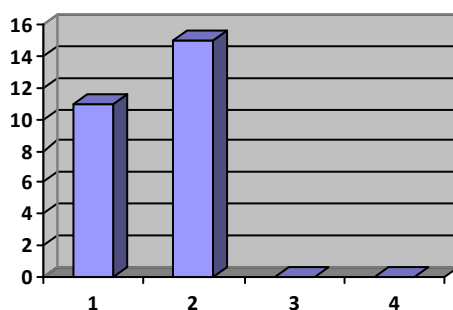
### Otázka č. 23 – Fungující organizační struktura školy



#### Komentář:

Škola má vcelku dobře fungující organizační strukturu. Určité rezervy leží v oblasti praktického využití této struktury v rámci plánování a organizace činností.

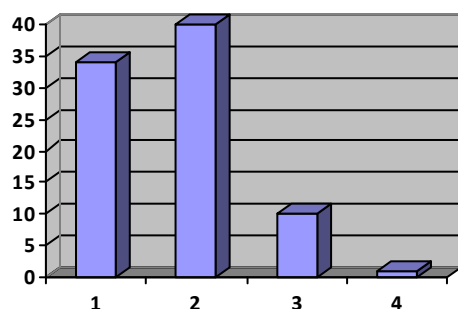
### Otázka č. 24 – Pedagogická úroveň práce učitelů



#### Komentář:

Pedagogická úroveň práce učitelů je hodnocena rodiči jako silná stránka školy. Svou roli hraje také stoprocentní pedagogická způsobilost sboru a průběžné získávání pedagogických kompetencí v procesu dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků.

### Otázka č. 25 – Vztahy mezi žáky a zaměstnanci školy



#### Komentář:

Jako dobré jsou hodnoceny i vztahy mezi studenty a zaměstnanci školy, které jsou podpořeny i vstřícným přístupem vedení při řešení problémů a téměř jednotným přístupem učitelů ve vztahu k žákům.



<p>pro využití - hřiště, školní dvůr, park; kabinety u odborných učeben, zájem o DVPP, vybavenost specializovaných učeben – jazykové laboratoře, F, Ch, Z, Př, Čj, Hv</p>	<p>prezentace některých akcí v médiích (hlavně 2. stupeň)</p>
<p><b>PŘÍLEŽITOST</b></p> <p><b>O</b></p> <p>(18) dobře zaběhnutý systém spolupráce s rodiči, obcí, krajem</p> <p>(21) dobrá pověst školy</p> <p>(15) důslednost vedení při plnění přijatých rozhodnutí</p> <p>(22) silná pověst školy z hlediska konkurence</p> <p>(1) stanovení jasné, srozumitelné vize a strategie rozvoje školy</p> <p>(11) úroveň komunikace o cílech školy</p> <p>(17) získání a podpora schopných, talentovaných lidí pro proces rozvoje školy</p> <p>(16) úroveň koordinace činností uvnitř školy</p> <p>*využití místního tisku a dalších médií, max. účast na DVPP, spolupráce s ped.-psych. poradnou, spolupráce se školami v zahraničí, spolupráce s institucemi-úřad práce, burza škol; pomoc rodičů při vedení kroužků, spolupráce s ostatními školami (MŠ, ZŠ), pomoc zřizovatele školy</p>	<p><b>OHROŽENÍ</b></p> <p><b>T</b></p> <p>(22) pozice školy z hlediska konkurence - 2 gymnázia v MB, takřka v sousedství školy</p> <p>*nedostatek financí na rekonstrukci ŠD, absence úcty k učitelskému povolání ze strany některých rodičů, úbytek dětí, liberální výchova ze strany rodičů – agresivita žáků, mnoho dětí přecházejících na osmileté gymnázium (gymnázium je téměř v sousedství školy), pomluvy a rivalita mezi školami, bezmocnost při řešení některých patologických jevů mezi žáky (šikana, záškoláctví, kyberšikana, kouření)</p>



\* mnoha výrazných faktorů bylo použito i na základě rozboru poznatků získaných při přípravě ŠVP, které celý náš kolektiv absolvoval

#### 4.1.3 Cíle školy

Tato část práce se zabývá cíli školy a kontrolou jejich plnění.

Marketingový cíl školy – udržet a prohloubit zájem rodičů a žáků o služby školy tak, aby se neobraceli na konkurenční školy v regionu. Naopak, aby naši školu vyhledávali pro její kvalitu a dobré jméno.

- Základní prostředek k dosažení cílů je realizace a další kultivace vlastního školního vzdělávacího programu rozpracovaného do tematických plánů jednotlivých předmětů
- Při korekci školního vzdělávacího programu vycházet z myšlenky Modelového školního vzdělávacího programu Tvořivá škola (naše škola je přihlášena k tomuto programu) a dotvořit program podle svých vlastních záměrů a podmínek, které akceptují názory a přání rodičů i potřeby žáků.
- Cílem výchovným je naučit žáka eticky nejlepším způsobem jednat a dát mu prostor pro osvojení si souboru potřebných kompetencí pro takovéto jednání.
- Vzdělávacím cílem je dosáhnout, aby si žák osvojil soubor základních vědomostí ve vzájemných vazbách, při zdůraznění jejich aktivního logického a správného používání v široké praxi a při řešení problémů.
- Při plnění vzdělávacího programu je důležité, aby vedle cílů poznávacích byly plněny i cíle hodnotové, orientované k formování osobnostních rysů a mravních vlastností žáků.
- Zaměřovat se na celkové kulturní prostředí školy, na kvalitu řízení (všechny složky, nejenom ředitel školy) a na systém mezilidských vztahů. Ten je dán především vztahy mezi učiteli a žáky, mezi učiteli a ostatními pracovníky školy, učiteli a rodiči, vztahy mezi vedením školy a pedagogickým sborem a v neposlední řadě i mezi žáky samotnými.
- Dále rozvíjet loajalitu ke škole, která je dána podporou cílů školy a zájem o vše, co s prací školy souvisí.
- Při vlastním organizování prosazovat osobní zodpovědnost a zainteresovanost, dále autoritu, která vychází z osobních a profesionálních kvalit. Vedle vztahu nadřízenosti a podřízenosti uplatňovat i další formy komunikace (informace, rady, výměna názorů apod.).

- Velkým cílem je získávání kvalitních a talentovaných lidí pro rozvoj školy, což v důsledku poté ovlivní vnitřní atmosféru ve škole.
- Ve spolupráci s externí školní psycholožkou a výchovnou poradkyní pečovat o žáky se specifickými poruchami učení a chování.
- V učebním plánu 1. i 2. stupně umožnit diferenciaci (povinně volitelné předměty, nepovinné předměty), podle zájmů dětí.
- Rozšíření nabídky mimoškolních aktivit.
- Mimotřídní a zájmová činnost musí být přirozenou součástí výchovně vzdělávacího procesu. Zaměří se především na:
  - práci školní družiny,
  - další výchovy, jako je protidrogová, dopravní, sexuální.
- Posilovat integrační funkci školy ve smyslu propojování obce, rodičů, školy.
- Velmi intenzivně spolupracovat s rodiči, poskytovat jim základní a objektivní informace o škole a informovat je o studijních výsledcích dětí. Snažit se více rozvíjet oboustranný tok informací (rodiče o škole).
- Veřejnosti poskytovat základní a objektivní informace o škole, nabízet jim vhodné služby (jazykové a počítačové kurzy, pronájem tělocvičny).
- Neustále zlepšovat MTZ školy.
- V souvislosti se současnými trendy se škola zaměří:
  - na výpočetní techniku, aby každý žák, který dokončí docházku v základní škole, ovládal uživatelsky výpočetní techniku a uměl pracovat s internetem; zájemci o výpočetní techniku budou ovládat programování,
  - na cizí jazyky, aby každý žák, který dokončí docházku, ovládal jeden cizí jazyk dle vlastního výběru a získal základy dalšího cizího jazyka.

Cíle jsou stanoveny jasně, jsou v souladu s kulturou školy a s jejím zaměřením a umožňují plánování a kontrolu jejich plnění, především v rámci autoevaluačních činností. Ke kontrole jsou používány nástroje stanovené v autoevaluačním plánu školy.

#### **4.1.4 Strategie**

Tato část práce uvádí, jakým směrem se škola v rámci své marketingově – vzdělávací strategie zaměřuje.

#### **Škola je zaměřena na:**

- rozšířenou výuku jazyků (AJ, NJ, RJ)
- práci s výpočetní a komunikační technikou

- výchovy (sportovní, výtvarná, environmentální)
- nabídku volitelných předmětů - volitelné předměty jsou koncipovány tak, aby si každý rok mohli vybrat žáci nadaní i talentovaní i žáci, kteří jsou nadaní méně a jsou zaměřeni spíše na praktické činnosti. Prostor dostávají i žáci zaměřeni umělecky nebo sportovně.
- inklusivní vzdělávání, tzn. vytváření podmínek pro talentované žáky i žáky s různým druhem postižení (podpora asistentů)

Tyto strategie jsou orientovány na dosažení stanovených cílů. Slabým místem strategií je jejich nedostatečné finanční zajištění (prostředky na motivaci pedagogických pracovníků, na asistenty, na technologie).

***Zde se marketingový audit soustředí na oblast organizace marketingu a na marketingový informační systém.***

### **5 Audit organizace marketingu**

Na naší škole je uplatňována prodejní koncepce. Prodejní koncepce vychází z přesvědčení, že kdyby byli spotřebitelé (zákazníci) ponecháni sami sobě, nekoupí si dostatek produktů organizace. Škola proto musí vyvíjet agresivní prodejní (nabídkové) a propagační úsilí. Tato koncepce se používá v mnoha zemích ve školách a u politických stran.

Naše škola propaguje svou činnost především prostřednictvím místního tisku a na webu školy.

### **6 Audit marketingového informačního systému**

Informační systém školy je založen na systému informačních kostek. Systém informačních kostek má následující strukturu:

Základní údaje o škole	Personální údaje	Vzdělávací program školy	Počty žáků	Hodnocení žáků
Průběh a výsledky vzdělávání	Další vzdělávání pedagogických pracovníků	ICT – standard a plán	Zájmové vzdělávání: školní družina	Žáci se speciálními vzdělávacími potřebami

Akce školy (výjezdy, kurzy, vystoupení, soutěže)	Prevence sociálně patologických jevů	Program enviromentálního vzdělávání	Prevence rizik a školní úraz	Spolupráce školy s rodiči
Vyřizování stížností, oznámení, podnětů	Ukazatele rozpočtu a přehled dalších jeho prostředků	Finanční vypořádání dotací a použití dalších prostředků	Rozbor hospodaření, ukazatele nákladovosti	Materiálně- technické podmínky vzdělávání
Výsledky inventarizace majetku				

Samotná informační kostka má svou vnitřní strukturu, například Personální údaje můžeme dále členit:

Členění zaměstnanců podle věku a pohlaví	Členění zaměstnanců podle vzdělání a pohlaví	Členění pedagogických zaměstnanců podle odborné kvalifikace	Aprobovanost výuky	Přehled pracovníků podle aprobovanosti
Zařazení pracovníků do platových tříd	Trvání pracovního poměru	Celkové údaje o vzniku a skončení pracovního poměru zaměstnanců		

Za jednotlivé informace a jejich aktualizace jsou odpovědní pověřeni pracovníci (pedagogičtí i správní), ve vyšší rovině vedení školy. Informace jsou získávány dotazníky, testováním v programu SCIO, zpětnou vazbou v kontrolním systému ředitelky školy, hospitační činností, z inspekčních zpráv a spoluprací s poradními orgány školy.

K základnímu informačnímu systému ve vztahu k žákům patří nástěnky, třídnické hodiny a schůzky školního parlamentu, ve vztahu k zaměstnancům porady a školní počítačová síť, ve vztahu k rodičům a veřejnosti webová stránka a třídní schůzky. Dále k informačnímu systému patří organizační řády, odborný a denní tisk odebíraný školou, internet a školní elektronické databáze.

Pro administrativu školy a evidenci je využíván software Bakaláři.

## Závěr

Ve své bakalářské práci jsem se zabývala marketingovým auditem školy. Vytkla jsem si za cíl komplexně a systematicky prozkoumat všechny oblasti související s funkcí školy, to znamená vnitřní i vnější prostředí školy, cílové prostředí školy, marketingovou strategii, organizaci marketingu a marketingový informační systém. Zvláště jsem se zaměřila na analýzu vnitřního prostředí školy. Mým cílem bylo dále zhodnotit na základě tohoto průzkumu současný stav školy a stanovit, jaké kroky musím jako ředitelka podniknout, aby se škola na trhu se vzděláním úspěšně prosazovala.

Pro získání nezbytných podkladů byla použita metoda dotazníkového šetření. Mezi respondenty byli pedagogičtí pracovníci i správní zaměstnanci školy, zaměstnanci školní jídelny, žáci i rodiče. Použita byla také metoda SWOT analýzy. Opírala jsem se také o základní dokumentaci školy.

Cíl bakalářské práce byl splněn. Výstupem auditu je soubor poznatků o stavu školního marketingu a na ně navazující postoje, jimiž se nadále musím při vedení školy řídit, a kroky, které musím podniknout, aby škola byla úspěšná na trhu se vzděláním.

Škola musí maximálně využívat příležitostí, které má k dispozici. Musí dále pracovat se svou vizí, prohlubovat ji a strategicky plánovat další rozvoj. Vedení musí nadále dbát na důslednost při plnění přijatých opatření a snažit se dále obohacovat školu o schopné spolupracovníky, kteří budou přínosem pro rozvoj školy. V jejich činnosti jim musí být ze strany vedení školy poskytována všestranná podpora. Je nutné rozvíjet dobře zaběhnutý systém spolupráce s rodiči, obcí a krajem a profesionálně koordinovat své vnitřní činnosti. Vedení musí také pokračovat v úsilí o prestiž školy na trhu vzdělání – o dobrou pověst školy i o konkurenceschopnost vzhledem k jiným základním školám v regionu. K tomu je třeba využívat médií.

Další skupinou kroků nutných z hlediska řízení školy je udržení, posilování a další rozvoj silných stránek školy. Sem patří především další práce na fungující organizační struktuře školy, pokračování v tvorbě týmu kvalitních pedagogů a v tvorbě podmínek pro kvalitní profesionální vztahy mezi pracovníky školy navzájem i mezi pracovníky školy, žáky, rodiči a veřejností. Zvláštní důležitost má budování důvěry ve vztahu pracovníků s vedením školy. Práce na lidském faktoru musí vést ke ztotožnění se pracovníků se školou. Vedení školy musí vytvářet prostředí, příznivé k inovacím a změnám, a samo být jejich nositelem a katalyzátorem. Z jiných oblastí je nezbytné dbát na udržení a další zkvalitňování technického vybavení školy, funkčnosti informačního systému a vnitřní vybavenosti školy.

Vedení školy se také musí aktivně postavit k práci na zlepšování slabých stránek školy. Zde mám na mysli další racionalizaci a zefektivnění motivačního systému pracovníků školy a

vytvoření bezpečného prostředí, které bude pro pracovníky oporou proti obavám z nejistoty a proti strachu ze změn.

Všechny uvedené kroky jsou nezbytné vzhledem k tlaku osmiletých gymnázií, který představuje významné konkurenční ohrožení školy na trhu se vzděláním.

Pro pedagogickou práci je základní platformou školní vzdělávací program, který zůstává otevřeným dokumentem a učitelé na něm musí soustavně pracovat a rozvíjet ho. Na jeho základě si žáci osvojí strategii učení a získají motivaci pro celoživotní učení, budou vedeni k tvořivému myšlení, logickému uvažování, k řešení problémů a k všestranné, účinné a otevřené komunikaci. Vedení školy bude vytvářet nové podmínky pro to, aby se žáci projevovali jako svébytné, svobodné a zodpovědné osobnosti, aby uplatňovali svá práva a plnili své povinnosti a aby získali kompetence k týmové práci, vzájemné pomoci, sounáležitosti a vzájemnému respektu. V kurikulu je zapotřebí dále rozvíjet výuku cizích jazyků a využívání komunikačních a informačních technologií v rámci všech předmětů.

Důležitým doporučením, které mohu na základě marketingového auditu pro řízení školy dát, je nespokojit se s jedním auditem, ale po dvouletém období, zaměřeném na prosazování výše uvedených postojů a kroků, vykonat audit kontrolní. Doporučuji zpracovat tento budoucí audit týmově, to znamená zapojit do něj jako přímé, aktivní aktéry také zástupce ředitelky, výchovnou poradkyni, vedoucí učitelku prvního stupně, vedoucí předmětových komisí, školníka, vedoucí školní jídelny, členy rady rodičů a členy žákovského parlamentu. Měl by probíhat souběžně s autoevaluací školy, ale na hlubší a komplexní úrovni se speciálním zaměřením na vnitřní prostředí školy. Doporučuji stanovit jako cíl zlepšení kvality řízení a marketingové strategie školy. Jsem přesvědčena, že tudy vede cesta k tomu, abych i já jako ředitelka byla dobrým podnikatelem ve svém oboru a aby škola byla úspěšná na trhu se vzděláním.

## Použitá literatura

- CIMBÁLNÍKOVÁ, L.: *Management*. 1. vydání. Univerzita Palackého, Olomouc, 2004. ISBN 80-244-08 93-7
- EGER, L. a kol.: *Strategie rozvoje školy*. Cehtuma, Plzeň, 2002. ISBN 80-903235-2-2
- JAKUBÍKOVÁ, D.: *Aplikace marketingu ve školství*. Vydavatelství Západočeské Univerzity, Plzeň, 1998. ISBN 80-7082-453-0
- JAKUBÍKOVÁ, D.: *Marketing školy*. Technická univerzita, Liberec, 2001. ISBN 80-7083-460-9
- KOTLER, P. *Marketing management*. Viktoria Publishing, Praha, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5
- PRÁŠILOVÁ, M.: *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky*, 1. vydání. Univerzita Palackého, Olomouc, 2006. ISBN 80-244-1415-5
- SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení*. 2. vydání. Wolters Kluwer ČR, Praha, 2009. ISBN 978-80-7357-494-9.
- VAŠŤATKOVÁ, J.: *Úvod do autoevaluace školy*. 1. vydání. Univerzita Palackého Olomouc, 2007. ISBN 80-244 1422-8
- WEISSOVÁ, H.: *Marketingový audit školy*. Moderní vyučování, 2006, č. 4 s. 7-10. ISSN 1211-6858
- ZAHNÁŠOVÁ, M.: *Marketing 1,2*. Univerzita Palackého, Olomouc, 1. vydání. ISBN 80-244-1500-3

## Elektronické dokumenty

Dostupné na www:

- *W-4021-10: Projekce obyvatelstva v krajích a oblastech ČR do roku 2065* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2010 [cit. 2010-11-16]. Dostupné na WWW:<  
<http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/p/4021-10>>.

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Dotazník pro správní zaměstnance

Příloha č. 2: Dotazník pro pedagogické pracovníky

Příloha č. 3: Dotazník pro členy Rady rodičů

Příloha č. 4: Dotazník pro žáky školy

Příloha č. 5: Dotazník pro zaměstnance školní jídelny



## Příloha č. 1

<b>Základní škola Mladá Boleslav, Komenského náměstí 91</b>					
<b>HODNOCENÍ ŠKOLY</b>					
<b>DOTAZNÍK PRO SPRÁVNÍ ZAMĚSTNANCE ŠKOLY</b>					
<i> Vyplňte prosím následující tabulku – označte křížkem Váš postoj k příslušnému výroku.  Pro hodnocení máte k dispozici škálu od 1 do 4, kde číslo 1 znamená nejlepší hodnocení a číslo 4 nejhorší.  1 = ano, souhlasím; je to silná stránka školy  2 = spíše souhlasím; je to spíše silná stránka školy  3 = spíše nesouhlasím; je to spíše slabá stránka školy  4 = ne, nesouhlasím; je to slabá stránka školy</i>					
	<b>výrok</b>	<b>1 Souhla- sím</b>	<b>2 Spíše souhla- sím</b>	<b>3 Spíše nesou- hlasím</b>	<b>4 Nesou- hlasím</b>
1. (2)	Hodnocení mé práce mě motivuje.				
2. (3)	Důvěřuji vedení školy a považuji ho za kompetentní.				
3. (5)	Vztahy mezi zaměstnanci školy jsou dobré.				
4. (6)	Vedení školy podporuje zavádění změn a inovací v práci školy.				
5. (13)	V této škole pracuji rád/a.				
6. (15)	Vedení školy je důsledné při plnění přijatých rozhodnutí.				
7. (16)	Koordinace činností uvnitř školy je na dobré úrovni.				
8. (25)	Mezi žáky školy panují dobré vztahy.				

*Pro případné sdělení Vašich názorů, podnětů či připomínek použijte prosím druhou stranu papíru.  
 Děkuji za Váš čas a za vyplnění. Mgr. Hana Macková, ředitelka školy*

## Příloha č. 2

<b>Základní škola Mladá Boleslav, Komenského náměstí 91</b>					
<b>HODNOCENÍ ŠKOLY</b>					
<b>DOTAZNÍK PRO PEDAGOGICKÉ PRACOVNÍKY ŠKOLY</b>					
<p><i>Vyplňte prosím následující tabulku – označte křížkem Váš postoj k příslušnému výroku.          Pro hodnocení máte k dispozici škálu od 1 do 4, kde číslo 1 znamená nejlepší hodnocení a číslo 4 nejhorší.          1 = ano, souhlasím; je to silná stránka školy          2 = spíše souhlasím; je to spíše silná stránka školy          3 = spíše nesouhlasím; je to spíše slabá stránka školy          4 = ne, nesouhlasím; je to slabá stránka školy</i></p>					
	<b>výrok</b>	<b>1 Souhla- sím</b>	<b>2 Spíše souhla- sím</b>	<b>3 Spíše nesou- hlasím</b>	<b>4 Nesou- hlasím</b>
1. (1)	Hodnocení mé práce mě motivuje.				
2. (2)	Hodnocení mé práce mě motivuje.				
3. (3)	Důvěřuji vedení školy a považuji ho za kompetentní.				
4. (4)	Škola má kvalitní technické vybavení.				
5. (5)	Vztahy mezi zaměstnanci školy jsou dobré.				
6. (6)	Vedení školy podporuje zavádění změn a inovací v práci školy.				
7. (7)	Ve škole je funkční informační systém.				
8. (8)	Nemám obavy z možných změn v podmínkách své práce a nároků vedení na mou flexibilitu.				
9. (11)	Komunikace o cílech školy je na dobré úrovni.				
10. (12)	Práci předmiotových komisí hodnotím jako prospěšnou.				
11. (13)	V této škole pracuji rád/a.				
12. (15)	Vedení školy je důsledné při plnění přijatých rozhodnutí.				
13. (16)	Koordinace činností uvnitř školy je na dobré úrovni.				
14. (20)	Vnitřní vybavenost školy hodnotím pozitivně.				
15. (23)	Škola má dobře fungující organizační strukturu.				
16. (25)	Mezi žáky školy panují dobré vztahy.				

*Pro případné sdělení Vašich názorů, podnětů či připomínek použijte prosím druhou stranu papíru.  
 Děkuji za Váš čas a za vyplnění. Mgr. Hana Macková, ředitelka školy*

## Příloha č. 3

<b>Základní škola Mladá Boleslav, Komenského náměstí 91</b>					
<b>HODNOCENÍ ŠKOLY</b>					
<b>DOTAZNÍK PRO ČLENY RADY RODIČŮ ŠKOLY</b>					
<p><i>Vyplňte prosím následující tabulku – označte křížkem Váš postoj k příslušnému výroku. Pro hodnocení máte k dispozici škálu od 1 do 4, kde číslo 1 znamená nejlepší hodnocení a číslo 4 nejhorší. 1 = ano, souhlasím; je to silná stránka školy 2 = spíše souhlasím; je to spíše silná stránka školy 3 = spíše nesouhlasím; je to spíše slabá stránka školy 4 = ne, nesouhlasím; je to slabá stránka školy</i></p>					
	<b>výrok</b>	<b>1 Souhla- sím</b>	<b>2 Spíše souhla- sím</b>	<b>3 Spíše nesou- hlasím</b>	<b>4 Nesou- hlasím</b>
1. (4)	Škola má kvalitní technické vybavení.				
2. (6)	Vedení školy podporuje zavádění změn a inovací v práci školy.				
3. (7)	Ve škole je funkční informační systém.				
4. (9)	Učitelé jsou schopni pružně reagovat na změny ve škole a v podmínkách své práce.				
5. (10)	Pedagogický sbor školy považují za kvalitní.				
6. (11)	Komunikace o cílech školy je na dobré úrovni.				
7. (14)	Jsem spokojen/a s úrovní spolupráce ve škole mezi učiteli navzájem a vedením školy.				
8. (18)	System spolupráce školy s rodiči, obcí, krajem a dalšími institucemi považují za dobře zpracovaný a funkční.				
9. (19)	Nabídku volitelných předmětů a kroužků považují za dostatečně širokou a uspokojivou.				
10. (20)	Vnitřní vybavenost školy hodnotím pozitivně.				
11. (21)	Škola má v regionu dobrou pověst.				
12. (22)	Škola má vzhledem ke konkurenčním školám v regionu silné postavení.				
13. (23)	Škola má dobře fungující organizační strukturu.				
14. (24)	Pedagogickou úroveň práce učitelů školy hodnotím pozitivně.				

*Pro případné sdělení Vašich názorů, podnětů či připomínek použijte prosím druhou stranu papíru.  
Děkuji za Váš čas a za vyplnění. Mgr. Hana Macková, ředitelka školy*

## Příloha č. 4

**Základní škola Mladá Boleslav, Komenského náměstí 91**

# HODNOCENÍ ŠKOLY

## DOTAZNÍK PRO ŽÁKY ŠKOLY

*Vyplň prosím následující tabulku – označ křížkem Tvůj postoj k příslušnému výroku.*

*Pro hodnocení máš k dispozici škálu od 1 do 4, kde číslo 1 znamená nejlepší hodnocení a číslo 4 nejhorší.*

*1 = ano, souhlasím*

*2 = spíše souhlasím*

*3 = spíše nesouhlasím*

*4 = ne, nesouhlasím*

	<b>výrok</b>	<b>1</b> Souhla- sím	<b>2</b> Spíše souhla- sím	<b>3</b> Spíše nesou- hlasím	<b>4</b> Nesou- hlasím
1. (25)	Do naší školy chodím rád/a.				
2. (25)	Ve třídě mám kamarády.				
3. (25)	Mezi dětmi ve škole se cítím bezpečně.				
4. (25)	Žáci si navzájem neubližují.				
5. (25)	Mezi žáky školy panují dobré vztahy.				

*Pro případné sdělení Tvých dalších názorů, podnětů či připomínek použij prosím druhou stranu papíru.  
Děkuji za Tvůj čas a za vyplnění. Mgr. Hana Macková, ředitelka školy*

## Příloha č. 5

<b>Základní škola Mladá Boleslav, Komenského náměstí 91</b>					
<b>HODNOCENÍ ŠKOLY</b>					
<b>DOTAZNÍK PRO ZAMĚSTNANCE ŠKOLNÍ JÍDELNY</b>					
<p><i>Vyplňte prosím následující tabulku – označte křížkem Váš postoj k příslušnému výroku. Pro hodnocení máte k dispozici škálu od 1 do 4, kde číslo 1 znamená nejlepší hodnocení a číslo 4 nejhorší. 1 = ano, souhlasím; je to silná stránka školy 2 = spíše souhlasím; je to spíše silná stránka školy 3 = spíše nesouhlasím; je to spíše slabá stránka školy 4 = ne, nesouhlasím; je to slabá stránka školy</i></p>					
	<b>výrok</b>	<b>1 Souhla- sím</b>	<b>2 Spíše souhla- sím</b>	<b>3 Spíše nesou- hlasím</b>	<b>4 Nesou- hlasím</b>
1. (2)	Hodnocení mé práce mě motivuje.				
2. (5)	Vztahy mezi zaměstnanci školy jsou dobré.				
3. (6)	Vedení školy podporuje zavádění změn a inovací v práci školy.				

*Pro případné sdělení Vašich názorů, podnětů či připomínek použijte prosím druhou stranu papíru.  
Děkuji za Váš čas a za vyplnění. Mgr. Hana Macková, ředitelka školy*