

Univerzita Karlova

Pedagogická fakulta

Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Marketingová taktika a její uplatnění v řízení základní umělecké školy

Marketing tactics and its application in the management of elementary art
school

Alena Bémová

Vedoucí práce: PhDr. Martin Kursch, Ph.D.

Studijní program: Andragogika a management vzdělávání

Studijní obor: Andragogika a management vzdělávání

Odevzdáním této diplomové práce na téma Marketingová taktika a její uplatnění v řízení základní umělecké školy potvrzuji, že jsem ji vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Praha, 16. 4. 2022

Ráda bych touto cestou poděkovala PhDr. Martinu Kurschovi, Ph.D. za cenné rady a připomínky, čas a odborné vedení mé závěrečné práce. Dále děkuji řediteli základní umělecké školy, který mi umožnil provést výzkumné šetření, které je součástí mé diplomové práce a také bych ráda poděkovala všem respondentům za účast v mém výzkumném šetření.

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá problematikou uplatnění marketingové taktiky, tedy formou marketingového mixu v řízení školy. Vychází z teoretických poznatků v oblasti marketingu. Marketingová taktika využívá prvky marketingového mixu a tyto prvky pomáhají manažerům organizací při sestavování nabídky tak, aby nabídka zákazníky oslovila a uspokojila jejich potřeby. Cílem diplomové práce je na základě analýzy současného stavu marketingového řízení se zaměřením na prvky marketingového mixu vybrané základní umělecké školy navrhnout doporučení k inovacím a zejména prostřednictvím nástrojů marketingové komunikace zlepšit komunikační toky ve vztahu ke stávajícím i potenciálním klientům školy a tím navýšit atraktivitu a konkurenceschopnost školy.

Předmětem výzkumné části práce je analýza současného stavu z pohledu jednotlivých prvků marketingového mixu. Podrobněji také prozkoumává úroveň marketingové komunikace jakožto významného komunikačního a prezentačního prvku školy. Pro výzkumnou část byly využity dvě metody. První metodou je dotazníkové šetření, jehož cílovou skupinou jsou rodiče dětí navštěvujících vybranou základní uměleckou školu. Soustředí se na hodnocení prvků marketingového mixu a vede k hodnocení skutečného stavu a k návrhům na zlepšení. Druhou metodou je analýza webových stránek náhodně vybraných základních uměleckých škol.

Výsledky výzkumného šetření získané na základě subjektivního vnímání respondentů poukázaly na to, že stávající zákazníci jsou s produktem a s přístupem této školy spokojeni. Naproti tomu škola tento produkt a jeho výjimečnost nedostatečně komunikuje směrem ke stávajícím i potenciálním klientům.

KLÍČOVÁ SLOVA

Marketingová komunikace, marketingová taktika, marketingové řízení, marketingový mix, marketingový plán, základní umělecká škola

ABSTRACT

The diploma thesis deals with the application of marketing tactics, that is, in the form of a marketing mix in school management. It is based on theoretical knowledge in the field of marketing. Marketing tactics use elements of the marketing mix and these elements help the managers of the organization in compiling the offer so that the offer addresses the customers and satisfies their needs. The aim of the diploma thesis is based on the analysis of the current state of marketing management with a focus on elements of the marketing mix of the selected elementary art school to propose recommendations for innovation and especially through marketing communication tools to improve communication flows in relation to current and potential school clients, and thus increase the attractiveness and competitiveness of the school.

The subject of the research part of the work is the analysis of the current state from the point of view of individual elements of the marketing mix. It also examines in more detail the level of marketing communication as an important communication and presentation element of the school. Two methods were used for the research part. The first method is a questionnaire survey, the target group of which are parents of children attending a selected elementary art school. It focuses on the evaluation of the elements of the marketing mix and leads to the evaluation of the real situation and suggestions for improvement. The second method is the analysis of websites of randomly selected elementary art schools.

The results of the research survey obtained on the basis of the subjective perception of the respondents showed that existing customers are satisfied with the product and the approach of this school. On the other hand, the school does not sufficiently communicate this product and its uniqueness towards existing and potential clients.

KEYWORDS

Marketing communication, marketing tactics, marketing management, marketing mix, marketing plan, elementary art school

Obsah

Úvod	8
1 Vymezení marketingu.....	10
1.1 Přístupy k definování marketingu.....	10
1.1.1 Marketingové koncepce.....	12
1.1.2 Marketingová doporučení.....	14
1.2 Podstata marketingu.....	14
1.2.1 Marketing ve vzdělávací organizaci.....	15
1.2.2 Marketingový plán.....	16
1.2.3 Poslání školy a její cíle	17
1.3 Marketingový informační systém	18
1.4 Marketingový výzkum.....	20
1.5 Shrnutí.....	22
2 Marketingové řízení.....	23
2.1 Marketingové řízení v oblasti vzdělávání	24
2.1.1 Služby veřejného sektoru.....	25
2.1.2 Přínosy marketingového řízení školy	26
2.2 Koncepce strategického školního marketingu	27
2.2.1 Prognóza poptávky	28
2.2.2 Rozdělení trhu na segmenty	29
2.2.3 Konkurence.....	30
2.3 Shrnutí.....	32
3 Marketingová taktika v prostředí školy	33
3.1 Marketingový mix.....	33
3.1.1 Pojetí marketingového mixu.....	34

3.2	Marketingová komunikace	36
3.2.1	Školní marketingová komunikace	38
3.2.2	Komunikační mix	40
3.2.3	Nástroje marketingové komunikace	41
3.3	Shrnutí.....	43
4	Vzdělávání.....	44
4.1	Vzdělávací systém	44
4.2	Vzdělávací politika	45
4.2.1	Celoživotní učení.....	46
4.2.2	Klíčové kompetence	46
4.2.3	Kultura školy	47
4.3	Efektivní škola	48
4.4	Základní umělecké školy	49
4.5	Umělecké vzdělávání v zahraničí	53
4.6	Shrnutí.....	54
5	Výzkumné šetření.....	55
5.1	Cíle výzkumného šetření a výzkumné otázky	55
5.2	Metody výzkumného šetření.....	56
5.2.1	Popis cílové skupiny.....	56
5.2.2	Výzkumné nástroje	57
5.3	Výstupy dotazníkového šetření.....	59
5.4	Výstupy obsahové analýzy	80
5.4.1	Hodnocení webových stránek ZUŠ 1	81
5.4.2	Hodnocení webových stránek ZUŠ 2	85
5.4.3	Hodnocení webových stránek ZUŠ 3	90

5.5	Výstup neformálního rozhovoru s ředitelem	95
5.6	Vyhodnocení a interpretace výzkumného šetření	98
5.6.1	Vyhodnocení dotazníkového šetření	99
5.6.2	Vyhodnocení obsahové analýzy webových stránek	102
5.6.3	Vyhodnocení rozhovoru	105
6	Diskuze	108
6.1	Hodnocení cílů výzkumného šetření.....	108
6.1.1	Hlavní cíl	108
6.1.2	Dílčí cíl 1	109
6.1.3	Dílčí cíl 2	110
6.1.4	Limity výzkumného šetření	111
6.2	Návrhy na zlepšení komunikačních toků na základních uměleckých školách ...	111
6.3	Doporučení na zlepšení pro vybranou základní uměleckou školu	111
6.3.1	Aktuální stav.....	112
6.3.2	Konkrétní doporučení na zlepšení	112
	Závěr.....	114
	Seznam použitých informačních zdrojů	116
	Seznam příloh.....	121

Úvod

Diplomová práce je zaměřena na problematiku marketingu vzdělávací organizace, konkrétně na uplatnění marketingového mixu v základní umělecké škole. Marketing se zabývá porozuměním, uspokojením a předvídáním potřeb zákazníků. Prvky marketingového mixu pomáhají manažerům organizací při sestavování takové nabídky, která by tyto potřeby uspokojila. Své uplatnění nachází marketing i v oblasti vzdělávání a je součástí marketingově řízené vzdělávací organizace. Pro školu je důležité vytvořit si takový marketingový mix, který jí umožní posílit konkurenční postavení. Jedním z významných faktorů vedoucích k dosažení úspěchů na vzdělávacím trhu je komunikace školy se současnými i potenciálními klienty. Škola potřebuje informovat klienty o své existenci a o svých produktech, o svých cílech a o svých aktivitách.

Cílem práce je na základě analýzy současného stavu marketingového řízení vybrané základní umělecké školy navrhnout doporučení k inovacím a zlepšení komunikačních toků ve vztahu ke stávajícím i potenciálním klientům školy a tím navýšit atraktivitu a konkurenceschopnost školy.

Hlavním cílem výzkumné části práce je analýza současného stavu prvků marketingového mixu vybrané základní umělecké školy v rámci marketingové taktiky. S ohledem na hlavní cíl práce byly následně stanoveny dva dílčí výzkumné cíle:

- Analyzovat nástroje marketingové komunikace vybrané základní umělecké školy ve vztahu ke klientům.
- Zjistit, v čem spočívá konkurenční výhoda vybrané ZUŠ.

Diplomová práce je členěna do dvou hlavních částí. V teoretické části se práce nejprve zabývá základními pojmy, kterými jsou marketing, marketingové řízení v oblasti vzdělávání, efektivní škola a koncepce strategického školního marketingu. Dále je pozornost věnována jednotlivým prvkům marketingového mixu s podrobnějším zaměřením na marketingovou komunikaci. Na marketingové řízení a marketingový mix je nahlíženo z hlediska specifik základních uměleckých škol. Výzkumná část pracuje s daty získanými z dotazníkového šetření a analýzy webových stránek. Tato data jsou ještě doplněna o neformální rozhovor s ředitelem školy. Předmětem výzkumné části práce je analýza

současného stavu marketingového řízení školy, která je provedena na základě dat z dotazníkového šetření, ve kterém rodiče hodnotí jednotlivé prvky marketingového mixu. Protože webová stránka slouží jako primární zdroj informací o škole, je provedena obsahová analýza webových stránek tří základních uměleckých škol.

Práce sleduje, zda jsou všechny potřebné prvky v marketingovém mixu školy zahrnuty a při jeho evaluaci je posouzeno, zda byly splněny stanovené cíle. Na základě vyhodnocení výzkumného šetření je součástí práce vytvořený návrh na zlepšení komunikačních toků směrem ke klientům školy. Tento výstup může být využit managementem základních uměleckých škol v oblasti marketingu a stát se jedním z výchozích dokumentů při tvorbě marketingové strategie školy.

Důvodem k výběru tohoto tématu byla skutečnost, že marketing považuje autorka za důležitou součást řízení školy. Ve své bakalářské práci autorka zjišťovala preferenční kritéria rodičů při výběru mateřské školy a na základě výzkumného šetření dospěla k závěru, že pro tyto rodiče lze za nejvýznamnější kritérium považovat komunikaci. V návaznosti na toto zjištění se autorka rozhodla zaměřit na marketing základní umělecké školy s důrazem na komunikaci. Vzhledem k tomu, že autorka působí jako ekonomka v mateřské škole a přichází do styku s nabídkou možnosti uměleckého vzdělávání 5letých a 6letých dětí na ZUŠ a s pozvánkami na „hudební dopoledne“, na kterém se děti mohou umělecky projevit, zajímaly ji komunikační toky k potenciálním i stávajícím klientům této školy.

1 Vymezení marketingu

Slovo marketing je často používaným termínem. V současné době dochází ke snižování demografické křivky a také do škol proniká trh. Školy se snaží odlišit svoji nabídku od nabídky konkurence a využívají k tomu i principy marketingu. Obsahem této kapitoly je objasnit pojem marketing, podstatu marketingu, marketingový informační systém a marketingový výzkum.

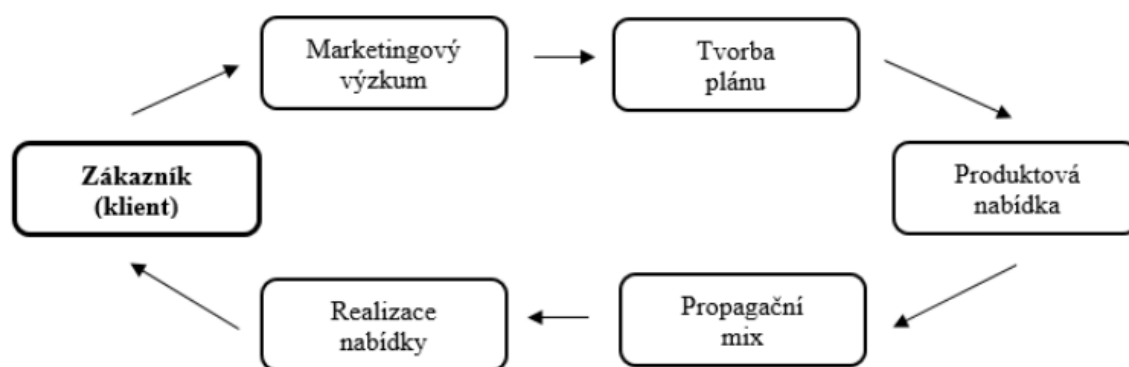
1.1 Přístupy k definování marketingu

Marketing je proces, který se zabývá identifikací a uspokojováním potřeb zákazníka, klienta. Každý z nás má určitá přání, která chce naplnit a určité potřeby, které chce uspokojit. V této diplomové práci chápeme pojem klient a zákazník jako synonymum. Kotler a Keller (2013, s. 35) předkládají definici marketingu, která se soustřeďuje na roli, kterou marketing sehrává ve společnosti: *„Marketing je společenským procesem, jehož prostřednictvím jednotlivci a skupiny získávají, co potřebují a chtějí cestou vytváření, nabízení a volné směny výrobků a služeb s ostatními.“*

V české odborné literatuře se pojmem marketing zabývá například Jakubíková (2013), Vašítková (2014), Paulovčáková (2015), Karlíček (2018) nebo Janouch (2020), marketingem školy se zabývá například Světlík (2006). Jakubíková (2013, s. 51) vymezuje marketing jako rozhodující součást při tvorbě a realizaci organizační strategie, jež směřuje k naplnění cílů. Vedení organizace se orientuje na trh a na vztahy se zákazníky. Marketing podle Jakubíkové (2013, s. 53) představuje soubor činností, které zahrnují výzkum trhu, analýzu prostředí, průzkum potřeb a přání zákazníků, jejich nákupní chování a dále činnosti, které se vztahují k plánování a tvorbě produktu, cenové politice, distribučním kanálům, marketing managementu a dalším činnostem. Podle Vašítkové (2014, s. 20) je cílem organizace vyrobit a dodat takové zboží, které zákazník požaduje a zároveň je pro něho přitažlivé. Organizace se soustředí na to, aby poznala a poté uspokojila potřeby zákazníka. Karlíček (2018, s. 19) uvádí, že marketing je jádrem každého podnikání a zároveň rozhoduje o tom, zda bude podnikání úspěšné či neúspěšné. Zájmem marketingu je vytvořit hodnotu pro zákazníka, tedy kvalitní uspokojení přání a potřeb zákazníka. Aby organizace takovou hodnotu vytvořila, komunikovala, doručila a směnila, musí podle autora vědět, kdo jsou její zákazníci, jaké jsou jejich potřeby, co si přejí a co ocení.

Marketing podle Karlička (2018, s. 30) hraje důležitou roli u zrodu inovací, při jejich zavádění na trh a při jejich přijetí zákazníky. Paulovčáková (2015, s. 15) vnímá marketing jako plynulý proces probíhající v několika krocích. Plynulost procesu v marketingově orientované organizaci podle ní spočívá v tom, že kontakt organizace se zákazníkem nekončí prodejem. Marketingovým výzkumem jsou totiž zkoumány potřeby a přání zákazníka, jeho spokojenost, návrhy na možnosti zlepšení a na základě těchto zjištěných informací dochází k přípravě následné tvorby produktů. Celý tento cyklus se opakuje podle aktuálního vývoje trhu (viz obrázek 1).

Obrázek 1: Plynulost procesu v marketingově orientované organizaci



Zdroj: Paulovčáková, 2015, s. 16

Zákazník je v tomto procesu podle Paulovčákové (2018, s. 10) základním prvkem a marketingový výzkum slouží k rozpoznání jeho potřeb a přání. Produktový plán v oblasti vzdělávání je vytvořen na základě takto zjištěných informací a zahrnuje konkrétní vzdělávací produkty a programy. Do vnějšího prostředí je tato nabídka prezentována pomocí nástrojů marketingové komunikace. Dále následuje vyhodnocení realizace vzdělávacích programů, následují inovace či rozšíření vzdělávací nabídky, které se odvíjejí s ohledem na změny probíhající v prostředí. Opakování celého cyklu by mělo zahrnovat zdokonalení a vyšší kvalitativní úroveň.

Janouch (2020, s. 19) uvádí, že definice marketingu podle Americké marketingové asociace se zaměřuje na poskytování hodnoty zákazníkům a zároveň na zisk plynoucí pro organizace.

Světlík (2006, s. 18), zabývající se marketingovým řízením školy, definuje marketing školy takto: „*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.*“

Marketing škol vychází z aplikace marketingu v oblasti podnikání a využívá specifika marketingu služeb a neziskových organizací.

1.1.1 Marketingové koncepce

Marketingové koncepce se vyvíjely podle zájmů organizací, zákazníků a celé společnosti.

Postupný vývoj podnikatelských koncepcí předkládá Jakubíková (2013, s. 46-51):

- výrobní koncepce (cílem je efektivní výroba a distribuce);
- výrobková koncepce (inovace výrobků, zlepšování vlastností výrobků);
- prodejní koncepce (prodej všeho, co bylo vyrobeno, nikoliv toho, co žádá zákazník);
- marketingová koncepce (organizace dosáhne určených cílů, pokud správně odhadne přání a potřeby zákazníka a uspokojí je efektivněji než konkurence);
- spotřebitelsky orientovaná marketingová koncepce (zboží a služby jsou posuzovány jako prostředky směřující k uspokojení potřeb, ne jako potřeby konečné);
- cílově orientovaná marketingová koncepce (zaměření na splnění hlavních cílů organizace);
- integrovaný marketingový přístup (všechny činnosti, které jsou spojené s produkcí zboží či služeb jsou v souladu).

Dále Jakubíková (2013, s. 46-51) uvádí, že na základě kritiky marketingové koncepce vznikla koncepce společenského marketingu, jejímž cílem je zlepšení kvality života a společenská odpovědnost například ve vztahu k životnímu prostředí. Modifikací koncepce společenského marketingu je sociálně ekologická koncepce, která podněcuje vznik výrobků, které chrání životní prostředí. Další modifikací je sociálně etická koncepce, která se zabývá novými pohledy na problémy podnikání.

Přehled vývoje koncepcí marketingových činností založených na rozdílných postojích k zákazníkům uvádějí Kotler a Keller (2013, s. 48-54):

- výrobní koncept vychází z předpokladu, že zákazník bude upřednostňovat široce dostupné a cenově přijatelné výrobky, proto se výrobci soustředí na vysoký objem výroby, na dosahování vyšší výrobní efektivity a nízkých nákladů, čímž se mohou stát konkurenceschopnějšími;
- výrobní koncept předpokládá, že zákazníci dávají přednost výrobkům s vyšší kvalitou, výkonem nebo inovativními vlastnostmi;
- prodejní koncept vychází z přesvědčení, že je potřeba zákazníky upoutávat, aby bylo prodáno vše, co se vyrobilo;
- marketingový koncept je konceptem orientovaným na zákazníka, kdy se hledají pro zákazníky ty pravé výrobky a je kladen důraz na vytváření vyšší hodnoty pro zákazníka;
- holistický marketingový koncept je založen na vývoji, designu a implementaci marketingových programů, procesů a aktivit, i když uznává jejich šíři a vzájemné závislosti.

Dimenze holistického marketingového konceptu (Kotler a Keller, 2013, s. 49-54):

- vztahový marketing má za cíl vytvoření dlouhodobě výhodných vztahů s klíčovými zákazníky;
- integrovaný marketing probíhá v organizaci tehdy, pokud jsou marketingové aktivity připravovány s vědomím toho, že *„celek je větší než součet jeho jednotlivých částí“*;
- interní marketing zajišťuje, aby každý v organizaci pracoval na splnění cílů zákazníka, čehož může být dosaženo tehdy, pokud management organizace jasně komunikuje vizi, poslání a strategický plán organizace;
- výkonový marketing¹ je složkou holistického marketingu, která vyžaduje pochopení finanční i nefinanční odpovědnosti a zahrnuje například dopad na tržby, tržní podíl, míru ztráty zákazníků, spokojenost zákazníků, kvalitu výrobků.

¹ Kotler a Keller původně ve své publikaci z roku 2007 používali pro výkonový marketing výraz společensky odpovědný marketing.

Součástí výkonového marketingu je marketing společenské odpovědnosti. Dopady marketingu se týkají celé společnosti a marketéři berou v úvahu etické, společenské, právní i enviromentální dopady svých marketingových aktivit.

1.1.2 Marketingová doporučení

Autoři Kotler a Keller (2013, s. 50) nabízejí deset marketingových příkázání, která naznačují, co mohou organizace ve svém marketingu napravit:

1. Segmentování trhu, vybírání si těch nejlepších segmentů a v těchto segmentech vytvoření silné pozice.
2. Mapování potřeb, vnímání, preferencí a chování svých zákazníků a motivování zainteresovaných stran k uspokojování těchto potřeb.
3. Znalost konkurence a jejich silných a slabých stránek.
4. Vytváření partnerů ze zainteresovaných stran.
5. Vývoj systémů pro identifikaci příležitostí.
6. Organizaci řídí marketingový plánovací systém s dlouhodobými a krátkodobými cíli.
7. Dodržování kontroly týkající se výrobků a služeb organizace.
8. Budování silné značky prostřednictvím nejefektivnějších komunikačních nástrojů.
9. Šíření marketingového a týmového ducha v organizaci.
10. Využívání nových technologií, které organizaci přinášejí konkurenční výhodu.

1.2 Podstata marketingu

Cílem marketingu je podle Jakubíkové (2013, s. 53) uspokojovat potřeby, přání a poptávku zákazníků prostřednictvím směny, vytvořit hodnoty pro zákazníky a tím uskutečnit vymezené cíle organizace. Podle Paulovčákové (2018, s. 11) je cílem marketingu nejen uspokojení potřeb a přání zákazníků, ale také vyvolání potřeb nových, vytvoření jedinečnosti a odlišnosti, nalezení rovnováhy mezi zájmy zákazníka a organizace, tedy i vzdělávací organizace, a zároveň vybudování a udržení si konkurenceschopného postavení na vzdělávacím trhu.

Organizace uspěje tehdy, pokud bude vylepšovat proces poskytování hodnoty a díky tomu bude zákazníkům poskytovat a komunikovat nejvyšší hodnotu. Konkurenční organizace

musí navrhovat a vyrábět nabídku pro své dobře definované cílové trhy, kde zákazníci mají individuální přání, vnímání a preference. Díky přehodnocení pohledu na podnikové procesy se marketing dostal na začátek plánování, kde je zdůrazňován proces poskytování hodnoty.

Fáze tvorby a poskytování hodnoty uvádějí Kotler a Keller (2013, s. 66):

- volba hodnoty zahrnuje segmentaci trhu (segmentace), výběr vhodného cíle (targeting) a vymezení pozice produktu vůči konkurenci (positioning), STP je podstatou strategického marketingu;
- poskytování hodnoty – marketing v této fázi určuje konkrétní vlastnosti výrobku, jeho cenu a způsob distribuce;
- komunikace hodnoty probíhá prostřednictvím komunikačních nástrojů, které výrobek nebo službu propagují a sdělují, že výrobek nebo služba existuje.

Marketing podle Paulovčákové (2015, s. 11) nesouvisí jen s podnikatelským prostředím, ale i s organizacemi neziskovými. Důležitou roli hraje v procesu řízení organizace, aby si organizace zajistila konkurenční postavení na trhu, to vše prostřednictvím monitorování, analýz a odhadování trendů vývoje trhu.

1.2.1 Marketing ve vzdělávací organizaci

V oblasti školství vzniká konkurenční prostředí a důležitost navázání kontaktu s potenciálními klienty stoupá. Marketing může pomoci najít cestu, jak se odlišit od konkurence a jak si udržet pozici na trhu. Mezi důvody, které vedou k tomu, proč se zajímat o marketing, patří především seznámení se s potřebami žáků a rodičů, získání nových žáků do otevřených ročníků a jejich udržení, získání sponzorů a jejich udržení, informování o novinkách školy, zkvalitnění komunikace se žáky a rodiči a mezi zaměstnanci školy nebo také zkvalitnění poskytovaných služeb. (Jak na marketing a sociální sítě, online, 2021)

Kotler (2000, s. 112-159) dělí marketing na čtyři druhy:

1. Strategický marketing, jenž zahrnuje vymezení cílových skupin.
2. Taktický marketing, jenž zahrnuje postupy k udržení si zákazníka.

3. Administrativní marketing, jenž zahrnuje vypracování funkčního marketingového plánu, který vychází ze zásad strategického a taktického marketingu.
4. Transformační marketing, jenž předpovídá pravděpodobný vývoj v důsledku ekonomických a technických proměn trhu.

Na základě výše uvedených druhů marketingu je možné zpracovat marketingový plán. Trh je tvořen různými skupinami zákazníků a je potřeba identifikovat potenciální zákazníky a způsob, jakým bude vybrané skupině zákazníků nabídka školy prezentována. Strategický marketing slouží k vymezení cílových skupin a jejich potřeb a odpovídá na otázky, zda existují služby, které již umožňují uspokojení těchto potřeb, případně jaké nové služby bude potřeba vytvořit, zda bude nutný dodatečný personál nebo další prostředky. (Jak na marketing a sociální sítě, online, 2021)

1.2.2 Marketingový plán

Vytvoření marketingového plánu je příležitostí k přehodnocení základů existence školy. Marketingový plán je strukturou, pomocí které škola může efektivně informovat o svých službách a programech. (Jak na marketing a sociální sítě, online, 2021) Marketingový plán je podle Paulovčákové (2015, s. 51) „*výsledkem marketingového plánovacího procesu a je základním nástrojem řízení a koordinování marketingového úsilí organizace.*“ Kotler a Keller (2013, s. 69) předkládají, že marketingový plán funguje na strategické a na taktické úrovni. Strategický marketingový plán zahrnuje cílové trhy, pracuje s hodnotou pro zákazníka, analyzuje tržní příležitosti. Taktický marketingový plán konkretizuje marketingové taktiky.

Strategické plánování podle Světlíka (2006, s. 109) obsahuje definování poslání školy, vyhodnocení zdrojů a analýzu prostředí školy nebo stanovení priorit a strategie. Taktické plánování vychází ze strategického plánování. Taktické plány by měly vycházet ze strategických plánů a měly by obsahovat konkrétní cíle i plány činností.

Před zahájením plánování je potřeba provést analýzu vnějšího a vnitřního prostředí školy, tzv. situační analýzu. V situační analýze se zaměřujeme na vnější a vnitřní faktory, které ovlivňují situaci školy. Situační analýza zachycuje rozhodující vlivy, které přispívají k posouzení strategické pozice školy. K analýze vnějšího prostředí je možné využít metodu PEST, touto metodou analyzujeme politicko-právní faktory (legislativa, sociální politika),

ekonomické faktory (podíl výdajů na školství, míra nezaměstnanosti), sociálně-kulturní faktory (demografický vývoj, míra vzdělanosti v regionu), technologické faktory (trendy ve vývoji informačních technologií). SWOT analýza analyzuje ohrožení a příležitosti ve vývoji školního okolí a slabé a silné stránky vnitřního prostředí školy. K analýze konkurence je možné využít upravený Porterův pětifaktorový model, který posuzuje konkurenční okolí z hlediska vlivu odběratelů, vlivu kupujících, vlivu existence substitutů, vlivu možnosti vstupu nových firem do oboru, z hlediska stupně soupeřivosti. (Světlík 2006, s. 111-114)

K poznání konkurence pomohou následující otázky:

- „*Jaké jsou cíle konkurenční školy?*“ Cíle konkurenční školy můžeme najít v propagačních materiálech či ve výroční zprávě této školy;
- „*Co konkurenční škola dělá proto, aby těchto cílů dosáhla?*“ Jaké je kurikulum této školy a jakou má konkurenční výhodu oproti jiným školám;
- „*Jaké má škola zdroje a vybavení?*“ Vybavení školy, odbornost pedagogického sboru;
- „*Jak konkurenční škola komunikuje s veřejností?*“ Formy a kvalita marketingové komunikace konkurenční školy;
- „*Jaká je efektivita práce konkurenční školy a její image?*“ Kvalita managementu školy a klima školy. (Světlík 2006, s. 115)

1.2.3 Poslání školy a její cíle

Management školy může na základě znalosti prostředí školy a příležitostí školy formulovat poslání (misi) školy a dlouhodobé a krátkodobé cíle (Světlík 2006, s. 119). „*Strategické plánování školy vrcholí stanovením správné strategie*“, což znamená, že jsou provedena zásadní rozhodnutí vztahující se k cílovému trhu školy, ke konkurenci a k marketingovému mixu (Světlík 2006, s. 122). Podstatou strategického plánování je podle Kotlera a Armstronga (2004, s. 81) definování poslání organizace a stanovení jejích hlavních cílů při zohlednění marketingových příležitostí. Součástí poslání organizace a jejích cílů je soustředění se na potřeby zákazníků a na uspokojení těchto potřeb. Jakubíková (2013, s. 156) se s uvedenými autory shoduje a uvádí, že cílem organizace by mělo být odhalení

potřeb a přání zákazníků prostřednictvím vhodně nastavené kombinace marketingového mixu.

Marketingový proces

Kotler a Armstrong (2004, s. 102-114) předkládají souhrn faktorů, které ovlivňují přípravu a realizaci marketingové strategie organizace a označují je jako marketingový proces. V tomto procesu se nejprve zaměříme na zákazníka, na jeho přání a potřeby. Organizace se snaží poskytnout zákazníkům větší hodnotu než konkurence, a proto usiluje o navržení takového marketingového mixu, jehož prostřednictvím by dosáhla splnění svých cílů. Nejprve organizace provádí analýzu situace, ve které se organizace nachází, dále sestavuje marketingový plán, který zahrnuje marketingové strategie, poté zavádí tyto plány do praxe. Při implementaci marketingového plánu je nutné zabývat se také marketingovou kontrolou, tj. vyhodnocením dosažených výsledků. Organizace sleduje i prostředí, ve kterém se vyskytuje a snaží se mu přizpůsobit. Prvky marketingového prostředí zahrnují nejenom dodavatele, konkurenční firmy a veřejnost, ale patří zde i faktory demografické, ekonomické, politické, technologické, společenské a další.

1.3 Marketingový informační systém

Informace jsou nezbytným podkladem pro správná marketingová rozhodnutí přijímaná v rychle měnícím se světě. Organizace potřebují vyčerpávající informace, které budou reflektovat všechny změny, aby docházelo ke zkvalitňování služeb, zvyšování hodnoty pro zákazníky a k vytvoření lepší nabídky. Organizace s lepšími informacemi mají výhodu před konkurencí. Aby ředitel školy udržel či posílil pozici školy na vzdělávacím trhu, musí mít k dispozici dostatek relevantních informací, které musí porovnávat a vyhodnocovat. Světlík (2006, s. 94) definuje informační systém školy jako *„systém všech procedur vytvořených za účelem shromažďování, analýzy a vyhodnocování informací nezbytných pro kvalitnější plánování, organizování, řízení a kontrolu aktivit školy.“*

Kotler a Keller (2013, s. 101) uvádějí sadu otázek, které by měly být položeny marketingovým manažerům k prověřování potřeby informací. Tyto otázky Světlík (2006, s. 96-97) aplikuje na prostředí školy a každý ředitel by si na ně měl odpovědět:

- Jaká rozhodnutí musí pravidelně dělat?

- Jaké informace k tomu potřebuje?
- Jaké informace má k dispozici?
- Jaké informace navíc skutečně potřebuje?
- Které informace potřebuje denně, týdně, měsíčně, jednou za rok?
- Který software mu umožní tyto informace získat?
- Které inovace je potřeba uskutečnit ve stávajícím informačním systému školy?

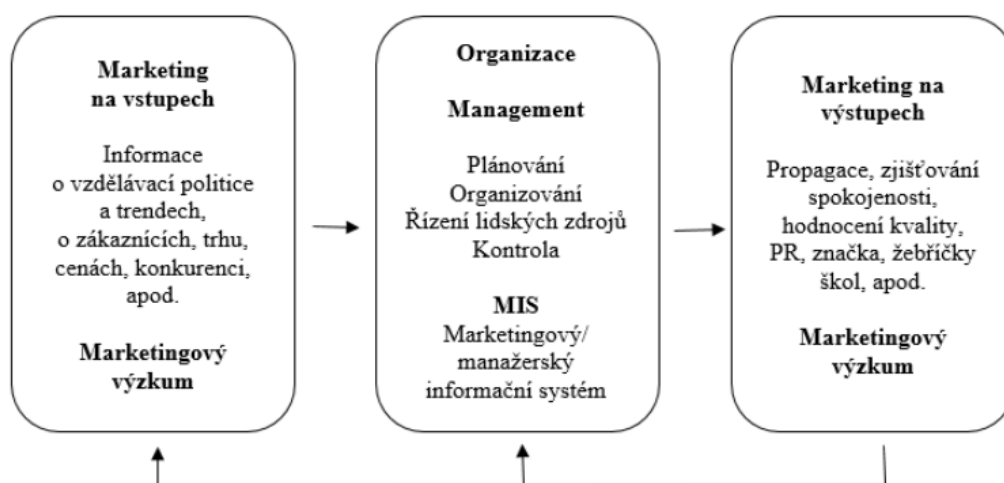
Úkolem marketingového informačního systému je podle Kotlera a Armstronga (2004, s. 222) informace shromáždit, třídit, analyzovat, vyhodnotit a poté předat marketingovému managementu. Informace musí být zpracované v takové formě, která může sloužit jako podklad pro další rozhodování. Dostatek potřebných informací, které přinesou největší užitek, přispěje k pružnému reagování manažerů na změny na trhu.

K charakteristikám užitečných informací podle Jakubíkové (2013, s. 119) patří:

- dostupnost informací;
- relevantnost informací k řešeným otázkám;
- přesnost a včasnost získání informací;
- dostatečné množství informací;
- náklady na pořízení informací nesmí převýšit výhody plynoucí z těchto informací.

Paulovčáková (2018, s. 18) zobrazuje provázanost marketingových aktivit vzdělávací organizace na vstupech a výstupech (obrázek 2). Zjištěné informace z vnějšího prostředí se soustřeďují do marketingového informačního systému a na základě těchto informací management organizace rozhoduje a vytváří plán organizace.

Obrázek 2: Provázanost marketingu a managementu ve vzdělávací organizaci



Zdroj: Paulovčáková, 2018, s. 18

Marketingový informační systém tvoří podle Jakubíkové (2013, s. 121-123):

- vnitřní informační systém – obsahuje interní data týkající se například objednávek, prodejů, dodavatelů či zaměstnanců;
- marketingový zpravodajský systém – slouží ke zlepšení marketingových rozhodnutí, kdy pro získání informací o aktuálním marketingovém prostředí manažeři využívají statistické přehledy, publikace, tisk, konference, rozhovory se zákazníky, internet, monitorování sociálních sítí, atd;
- marketingový výzkumný systém – zahrnuje plánování, sběr, analýzu a vyhodnocování informací odpovídajících určité marketingové situaci.

1.4 Marketingový výzkum

Marketingový výzkum poskytuje informace týkající se trhu, konkurence, prostředí a chování zákazníků. Světlík definuje marketingový výzkum jako „*souhrn aktivit, které zkoumají všechny části marketingové praxe včetně trhů, výrobků, distribučních cest, cen, chování zákazníka, komunikace s ním*“ (Světlík, online, 2018, s. 32). Světlík (2006, s. 98) dále uvádí, že není možné marketingový výzkum zaměňovat s pojmem průzkum, protože je jednou z částí marketingového výzkumu.

Autoři Kotler a Armstrong (2004, s. 227) a Jakubíková (2013, s. 122) se shodují v tom, že marketingový výzkum je prováděn k získání informací, které se týkají celkového

přehledu o trzích, předpovědi poptávky, dále přehledu o image organizace a údajů o tom, zda je marketingová komunikace efektivní atd. Kozel, Mynářová a Svobodová (2011, s. 14-15) poukazují na to, že náměty získané od svých zákazníků marketingovým výzkumem mohou přispět při zavádění inovací. Také Karlíček (2018, s. 31) uvádí, že na základě zkoumání toho, co zákazníci potřebují, mohou ze strany organizace vznikat inovace.

Hlavním cílem marketingového výzkumu je podle Foreta (2011, s. 111) poskytnout informace týkající se situace na trhu, které zahrnují data o zákazníkovi. Mezi základní informace patří pohlaví, vzdělání, věk, bydliště, co a kde nakupuje nebo nenakupuje, zda je s nabídkou spokojen či nespokojen, co by potřeboval, jaké jsou jeho hodnotové orientace. Znalost těchto informací by měla pomoci při připravování nabídky a při komunikaci se zákazníkem.

Foret (2011, s. 143-145) poukazuje na to, že marketingový výzkum není jen nástroj na zjišťování informací především o zákaznících, ale že je také významnou součástí marketingové komunikace se zákazníkem. Uvádí pět přínosů marketingového výzkumu:

- aktivním zájmem o zákazníky jim dáváme možnost vyjádřit své potřeby a přání, názory a hodnocení;
- zjištění výchozího stavu nám pomáhá odhalit a formulovat problémy;
- zpětná vazba marketingové komunikace se stává podnětem pro další komunikaci;
- strukturalizace a operacionalizace problému přispívá k informovanosti veřejnosti, formulace a počet otázek upozorňují na šíři a složitost zkoumaného problému;
- v rámci public relations jsou výsledky marketingového výzkumu atraktivním prostředkem práce s novináři, sdělovacími prostředky.

Využití marketingového výzkumu školou závisí podle Světlíka (2006, s. 98) na třech kritériích:

- vedení školy potřebuje zjistit další specifické informace potřebné pro další rozhodnutí;
- vedení školy chce změnit strategii školy či taktiku;

- vedení školy si musí uvědomit přiměřenost nákladů spojených s výzkumem vzhledem k očekávaným přínosům z opatření uskutečněných na základě výzkumu.

1.5 Shrnutí

Marketing se zabývá identifikací a uspokojováním potřeb zákazníka. Zájmem marketingu je vytvořit takovou hodnotu pro zákazníka, aby byly co nejlépe uspokojeny jeho potřeby a přání a současně byly splněny cíle organizace i školy. Koncepce marketingových činností jsou založeny na rozdílných postojích k zákazníkům. Holistický marketingový koncept zohledňuje veškeré ovlivňující faktory a zahrnuje čtyři dimenze jako je vztahový marketing, integrovaný marketing, interní marketing a výkonový marketing. Marketing se podílí na zajišťování udržitelnosti vzdělávací nabídky školy a pomáhá v odlišení této nabídky od konkurence. Vzhledem k potřebě zajištění dostatku kvalitních informací nutných pro správná marketingová rozhodnutí je zařazení marketingového výzkumu důležitou součástí procesu marketingového řízení.

2 Marketingové řízení

Marketing management (marketingové řízení) vnímají Kotler a Keller (2013, s. 35) jako umění a vědu při volbě cílových trhů a získávání, udržení a rozvoji zákazníků s důrazem na tvorbu, dodávání a komunikaci vyšší zákaznické hodnoty. K marketing managementu dochází tehdy, když alespoň jedna ze stran této potenciální transakce přemýšlí o prostředcích, kterými by mohla dosáhnout žádoucí reakce ostatních stran. Cílem kapitoly je objasnit marketingové řízení, marketingové řízení v oblasti vzdělávání a koncepce strategického školního marketingu.

Kotler a Armstrong (2004, s. 43) definují marketing management jako „*nepřetržitý proces analýzy, plánování, implementace a kontroly.*“ Aktivitu vedoucí k dosažení směny na cílovém trhu označujeme jako marketing management. Marketing management se zabývá vyhledáváním, zvyšováním, změnami či redukcí poptávky. Snaží se nalézt způsoby, jak se s různým stavem poptávky vypořádat a také usiluje o ovlivnění poptávky takovým způsobem, aby firma dosahovala stanovených cílů, což znamená, že řídí poptávku. Řízení poptávky tedy znamená řízení vztahů se zákazníky. V současné době je kladen důraz, vedle strategií, které vedou k získání nových zákazníků, na udržení si těch stávajících a budování s nimi trvalých vztahů. Vše se odvíjí od neustále se měnící demografické struktury a stále větší konkurence. Klíčem ke snaze o udržení zákazníků je poskytování výjimečné hodnoty a uspokojení potřeb zákazníků. Ztratit zákazníka znamená přijít nejen o jeho další nákupy, ale i o zdroj dobrých referencí. (Kotler a Armstrong, 2004, s. 43-47)

Paulovčáková (2015, s. 39-46) uvádí, že strategické řízení představuje aktivní účast organizace na vývoji vlastní budoucnosti, vede k udržitelnosti na trhu, vede ke zvýšení konkurenceschopnosti, vede ke snížení možných rizik. Strategickými východisky z hlediska procesu strategického řízení jsou formulování poslání (vyjadřuje účel existence organizace a její stěžejní hodnoty), vize organizace (vyjádření budoucího stavu organizace, směřování organizace) a stanovení strategických cílů (navazují na vizi organizace a vyjadřují dlouhodobé předpokládané výsledky).

Marketingově řídit znamená podle Jakubíkové (2013, s. 43) ovlivnit úroveň, čas a složení poptávky takovým způsobem, který pomůže firmě při dosahování jejich stanovených cílů.

Strategické marketingové řízení je takový způsob řízení, jehož součástí je porozumění trhům a zákazníkům, což znamená implementování marketingu.

Jakubíková (2013, s. 79) uvádí tři hlavní fáze, ve kterých se uskutečňuje proces marketingového řízení:

- plánování;
- realizace;
- kontrola.

Úspěšný marketing management se podle Kotlera a Kellera (2013, s. 57-59) skládá z těchto úkolů:

- příprava marketingových strategií a plánů;
- zjišťování marketingových informací;
- propojení se zákazníky;
- budování silných značek;
- příprava tržních nabídek;
- poskytování hodnoty;
- komunikování hodnoty;
- dosahování úspěšného dlouhodobého růstu.

Jako základní cíle strategického marketingového řízení Jakubíková (2013, s. 79) uvádí:

- budování vztahu podnik – cílový trh, kdy jsou respektovány změny v prostředí a vytvářena vyšší hodnota pro cílového zákazníka;
- výběr marketingové strategie pro cílový trh.

2.1 Marketingové řízení v oblasti vzdělávání

Stát poskytuje velké množství služeb, jedná se o tzv. služby veřejného sektoru. Mezi tyto služby patří také vzdělávání a dále například zdravotní a sociální služby, bezpečnost občanů, obrana státu (Vašítková, 2014, s. 14). Vzdělávání, a tedy i základní umělecké vzdělávání, je služba, a proto je potřeba v rámci marketingového přístupu respektovat charakteristiku produktu jako služby.

2.1.1 Služby veřejného sektoru

Vašítková (2014, s. 16) předkládá definici služeb Americké marketingové asociace: „*Služby jsou samostatně identifikovatelné, především nehmotné činnosti, které poskytují uspokojení potřeb a nemusí být nutně spojovány s prodejem výrobku nebo jiné služby.*“

Kotler a Keller (2013, s. 394) popisují službu jako činnost, která je jednou stranou poskytována druhé straně a stejně jako Vašítková (2014) zdůrazňují nehmotnou povahu služeb.

Kotler a Keller (2013, s. 394) rozlišují pět kategorií nabídek, kde je složka služeb méně či více důležitou součástí celkové nabídky. Mezi tyto kategorie patří ryze hmotné zboží, hmotné zboží s doprovodnými službami, hybrid, dominantní služba s doprovodným menším zbožím a službami a ryzí služba. V případě ryze hmotného zboží se jedná o zboží bez jakýchkoliv doprovodných služeb. Hmotné zboží s doprovodnými službami je doplněno o jednu či více podpůrných služeb. V kategorii hybrid hrají výrobky i služby stejně důležitou roli. Předpokladem k uskutečnění dominantní služby s doprovodným menším zbožím a službami je kapitálově náročný výrobek a primární položkou je zde služba jím poskytovaná. Ryzí služba je primárně nehmotatelná služba.

Charakteristické vlastnosti služeb jsou podle Kotlera a Kellera (2013, s. 396-399) nehmotatelnost, proměnlivost, neoddělitelnost a pomíjivost.

Vašítková (2014, s. 16-20) k těmto charakteristikám přidává další vlastnost, která se týká vlastnictví, respektive nemožnosti vlastnit službu, což souvisí s její nehmotností a pomíjivostí. Nehmotnost znamená, že si službu nemůžeme prohlédnout, osahat či očichat a pro zákazníka je tím ztížen výběr mezi konkurenčními poskytovateli služeb. Zákazník se může obávat rizika při nákupu služby, může klást důraz na informace, které mu poskytl známí či rodina. Další charakteristická vlastnost služby je neoddělitelnost služby od poskytovatele služby, což znamená, že se zákazník účastní poskytování služby. Heterogenita neboli proměnlivost souvisí se zákazníky i poskytovateli služby. Zákazník nemusí od poskytovatele služby obdržet vždy stejnou kvalitu této služby. Protože jsou služby nehmotné nelze je skladovat a ve chvíli, kdy dojde ke kolísání poptávky, stane se pomíjivost služby problémem. Nemožnost vlastnit službu znamená, že zákazník nezískává žádné vlastnictví, pouze si kupuje právo na poskytnutí služby, a v případě veřejných služeb

má právo na využívání služeb produkovaných státem směnou za jím placené daně, sociální nebo zdravotní pojištění.

Vašítková (2014, s. 23) uvádí, že služby je možné rozčlenit podle odvětví na terciární, kvartérní a kvintérní. Terciární služby zahrnují služby, které byly dříve vykonávané doma a patří sem například služby stravovacích zařízení, kadeřnictví, čistírny a prádelny a další. Mezi kvartérní služby se řadí služby, které usnadňují rozdělení práce a patří sem například doprava, komunikační služby, obchod. Kvintérní služby jsou chápány jako služby, které mění a zlepšují jejich příjemce. K těmto službám patří mimo jiné i vzdělávání.

Světlík (2006, s. 156) se shoduje s Kotlerem a Kellerem (2013) a Vašítkovou (2014), že služba je nehmatatelná, nedělitelná, proměnlivá a pomíjivá. Vzdělávání označuje jako specifickou službu, která se od prodeje zboží liší tím, že je nehmatatelná, nemůžeme si ji poslechnout, prohlédnout či ochutnat, ale zároveň uvádí, že vzdělávací služby nemůžeme charakterizovat jako tzv. „čisté služby“ nebo jak výše uvádí Kotler a Keller (2013) „ryzí služby“, protože v sobě obsahují složku nehmatatelnou a zároveň složku materiální. Složka materiální zahrnuje vybavení učeben nábytkem, počítači, různými přístroji a pomůckami. Představa efektivní výuky bez kvalitních pomůcek a učebnic není možná. Nedělitelnost služby je charakterizována tím, že je vytvářena a spotřebována současně. Podle způsobu interakce mezi jejím poskytovatelem (ve škole učitelem) a žákem nebo studentem je vnímána kvalita služby. Vzdělávací služby jsou proměnlivé, což znamená, že úroveň vzdělávacích služeb závisí na poskytovateli těchto služeb. Služba je pomíjivá, což znamená, že ji nemůžeme skladovat. Vašítková (2014, s. 26-27) předkládá specifické vlastnosti marketingu veřejného sektoru, jedná se o marketing služeb s vysokým kontaktem se zákazníky, výběr poskytovatelů služeb je omezen, uživatelem služeb – vzdělávacích aktivit – může být student, jeho rodiče, společnost, prvky marketingu služeb jsou upraveny podle potřeb specifických skupin uživatelů.

2.1.2 Přínosy marketingového řízení školy

Mezi přínosy marketingového řízení školy podle Světlíka (2006, s. 27-28) patří:

- zvýšení kvality a pestrosti vzdělávací nabídky, které vede k vyššímu uspokojení potřeb klientů a zákazníků školy, loajalitě a image školy na veřejnosti, což se může promítnout do vyššího zájmu o vzdělávací nabídku školy;

- plnění poslání a cílů školy;
- efektivní komunikace školy s jejím okolím a dobrá informovanost veřejnosti (seznámení se změnami, získání nových zákazníků, posílení vztahů stávajících zákazníků);
- financování (předpoklady pro vyšší poptávku po službách školy a tím zajištění finančních prostředků ze státních zdrojů, atraktivnost pro jiné zdroje financování);
- loajalita zákazníků (větší spokojenost zákazníků vede k prohlubování sítě vztahů, kterou si škola vytváří se svým okolím).

Strategii, která je založena na marketingovém přístupu, volí podle Světlíka (2006, s. 16) škola, která chce v nových podmínkách přežít a také se dále rozvíjet:

- definuje trh školy a identifikuje cílové skupiny pro svoji studijní nabídku;
- orientuje se na své zákazníky;
- zvažuje, zda její vzdělávací program vychází z potřeb trhu a je kvalitní;
- úspěšně komunikuje se svými partnery;
- podporuje aktivity školy vhodnými nástroji propagačního mixu;
- má dobrou image na veřejnosti.

Uznávaná škola je produktem managementu, který se nebojí chovat v tržním prostředí tržně a efektivně. Pokud se školy orientují na své klienty a zákazníky (žáci, studenti, rodiče, zřizovatelé, podniky, stát, společnost) zvažují kvalitu svého vzdělávacího programu, který vychází z potřeb společnosti a pracovního trhu, komunikují se všemi partnery, volí strategii založenou na marketingovém řízení školy. Hlavní cíl marketingového řízení školy je vybudování efektivně fungující školy. (Světlík, 2006, s. 13)

2.2 Koncepce strategického školního marketingu

Koncepce strategického školního marketingu spočívá podle Světlíka (2006, s. 30) především ve strategickém přístupu k řízení školy (škola se zaměřuje na definování poslání a cílů školy, vyhodnocuje vzdělávací programy s výhledem do budoucnosti, analyzuje slabé a silné stránky školy, analyzuje příležitosti a hrozby z vnějšího prostředí školy, sestavuje dlouhodobý strategický plán, jehož cílem je efektivní alokace omezených zdrojů školy).

Dále tato koncepce strategického marketingu podle Světlíka (2006, s. 30) zahrnuje:

- prvky tzv. relačního marketingu (budování pevné sítě trvalých vztahů s klíčovými zákazníky, tj. rodiči, absolventy, podniky, školskými institucemi atd., poskytováním kvalitních vzdělávacích služeb a poskytováním informací o aktivitách školy);
- vizi vedení školy a pružný způsob řízení, který umožní rychlé reagování na změny v prostředí školy;
- vytvoření takové organizace a klimatu školy s vhodným edukačním prostředím včetně motivovaných a kvalifikovaných pedagogů.

Strategická rozhodnutí v prostředí škol mohou podle Fidlera (2002, s. 12-31) zahrnovat rozhodnutí týkající se budov, zaměstnanců, kurikula, konkurence a spojení s jinými organizacemi. Strategický marketing charakterizuje Paulovčáková (2015, s. 47) tak, že souvisí s budoucností a se změnami, manažeři musí na ně reagovat, musí využívat strategické myšlení, musí se zaměřovat na budoucí zákazníky a na jejich budoucí potřebu. Strategické marketingové řízení je tedy provázané se strategickým řízením organizace. Jakubíková (2013, s. 43) také uvádí, že mezi strategickým marketingem a strategickým řízením existuje úzká vazba. Strategický marketing tím, že zpracovává informace o trzích a o konkurenci, připravuje podklady pro strategická rozhodnutí. Strategické řízení je podle Paulovčákové (2019, s. 10) předpokladem úspěchu organizace v konkurenčním prostředí. Organizace využívá analýzy, prognózy, vhodné strategie a taktiky a snaží se reagovat na změny trhu a zároveň na změny v chování zákazníků, které vycházejí z jejich potřeb.

2.2.1 Prognóza poptávky

Předpovídání poptávky závisí na typu trhu. Kotler a Keller (2013, s. 117-118) dělí trh na:

- potenciální trh – soubor spotřebitelů, kteří mají zájem o tržní nabídku, musí mít ale dostatečný příjem a přístup k výrobku;
- dostupný trh – soubor spotřebitelů, kteří mají zájem, příjem a přístup k určité nabídce;
- kvalifikovaný dostupný trh – tvoří ho způsobilí dospělí, kteří mají zájem, příjem, přístup a kvalifikaci pro určitou nabídku;

- cílový trh – součást kvalifikovaného dostupného trhu, pro který se společnost rozhodne;
- penetrovaný trh – soubor spotřebitelů, kteří výrobek společnosti již kupují.

Světlík (2006, s. 132-133) uvádí, že pro určení velikosti trhu a odhadu budoucí poptávky by mělo vedení školy nejprve určit, kým je tvořen její trh:

- v případě potenciálního trhu se bude jednat o všechny žáky, kteří mají zájem o studium a splňují podmínky ke studiu na této vzdělávací úrovni;
- dostupný trh zahrnuje tu část potenciálního trhu, která chce studovat a nebrání ji v tom osobní překážky, např. špatná finanční situace rodiny;
- kompetentní dostupný trh zahrnuje ty zájemce o studium, kteří mají zájem a možnost studovat a splní případná vstupní kritéria školy;
- cílový trh tvoří ti žáci, kteří mají zájem o studium a splňují vstupní požadavky;
- podchycený (proniknutý) trh tvoří ti žáci, kteří byli přijatí a nastoupí do prvního ročníku.

2.2.2 Rozdělení trhu na segmenty

Světlík (2006, s. 136) uvádí, že školy při volbě svého budoucího trhu mohou volit ze dvou základních přístupů zvolených podle rozsahu oslovených zákazníků, jedná se o:

- nediferencovaný marketing – vzdělávací instituce nabízí svůj vzdělávací program celému trhu;
- cílený marketing – vzdělávací instituce hledá skupiny zákazníků, které následně osloví svým studijním programem.

Světlík (2006, s. 136) rozděluje cílený marketing na tři základní etapy:

- segmentaci trhu;
- tržní zacílení;
- tržní umístění.

Zkoumáním demografických a psychologických rozdílů i rozdílů v chování kupujících identifikují marketeři – marketingoví odborníci – skupiny kupujících, potenciálních zákazníků (rozdělují trh na segmenty), poté se rozhodují, na kolik, a na které segmenty

se zaměří (targeting – zacílení), a nakonec se snaží umístit nabídku do mysli zákazníků tak, aby si jejich cílové nabídky všimli (positioning – umístění). (Světlík, 2006, s. 136)

Při segmentaci trhu dochází podle Kumara (2008, s. 38) k rozdělení trhu na skupiny zákazníků, kteří vnímají určitý marketingový mix podobným způsobem. Kotler a Keller (2013, s. 252) uvádějí, že tato skupina zákazníků sdílí podobné potřeby a přání.

Při segmentaci trhu bude základní umělecká škola zjišťovat, jak vypadá její cílová skupina potenciálních zákazníků, vytvoří školní vzdělávací program, který bude více odpovídat této určité skupině a tím budou lépe uspokojeny její potřeby a přání. Konkurenční výhodou bude odlišný školní vzdělávací program a nabídka dalších aktivit. Tímto způsobem se bude zvyšovat poptávka po službách určité základní umělecké školy. Škola rozhodne, na který segment se zaměří a určí, jaké prostředky použije k získání zákazníků. Důležitým faktorem v případě rozhodování rodičů o jejich zájmu k umístění dítěte ke vzdělávání na konkrétní základní umělecké škole je povědomí o škole ve vztahu k jiným školám.

2.2.3 Konkurence

Každá škola je ovlivňována prostředím, ve kterém působí. Podle Světlíka (2006, s. 32-40) jde o vlivy vnitřní a vlivy vnější. Uvnitř školy působí vlivy vnitřní a je zde zahrnuta kvalita učitelů, kvalita managementu, kultura a klima školy, finanční situace, vybavení školy, umístění školy, historie školy, image školy. Vnější vlivy tvoří jednotlivé typy škol, které mohou vytvářet konkurenční prostředí. Konkurence je tvořena takovými školami, které poskytují shodné nebo obdobné produkty. Paulovčáková (2015, s. 75) poukazuje na to, že konkurence může být pro organizaci nejen omezením, ale také příležitostí ke zlepšení.

Při zkoumání konkurence Paulovčáková (2018, s. 29) uvádí otázky, které je možné si v této souvislosti položit:

- Kdo jsou konkurenti, které vzdělávací organizace to jsou? Jaká je jejich velikost, kapacita, kolik studentů/účastníků vzdělávání zde studuje?
- Jaké produkty nabízí konkurence? Jaká je jejich nabídka vzdělávacích produktů? Poskytují další služby?
- Jaké jsou výkony konkurence? Jaké je jejich postavení z hlediska kvality? Čím se konkurence prezentuje ve výročních zprávách?

- V čem se konkurence odlišuje od ostatních? V čem je konkurence jedinečná?
- Jaké jsou silné a slabé stránky konkurence? Vyplývají pro nás z toho příležitosti a ohrožení?
- Jak se chovají zaměstnanci konkurence? Co se o zaměstnancích říká? Jaké významné osobnosti ve vzdělávací organizaci působí?

Autoři Světlík (2006), Jakubíková (2000), Paulovčáková (2015) a Kotler a Armstrong (2004) se shodují na tom, že je potřeba vytvořit výjimečný produkt, který se bude odlišovat od nabídky konkurence.

Světlík (2006, s. 41) poukazuje na to, že silné konkurenční prostředí přimělo vedení řady škol situaci pochopit a uvědomit si, že v konkurenčním prostředí je důležité nejen nabízet studijní programy podle zájmů a potřeb žáků/studentů, ale že hlavními aktivitami jsou kvalita a výjimečnost vzdělávacího programu, kvalitní studenti a pedagogický sbor, kteří přilákají k následování další studenty a učitele.

Jakubíková (2000, s. 40) zmiňuje, že v budoucnu budou nejen podniky, ale i školy usilovat o docílení konkurenceschopnosti. Na cílovém trhu budou muset vytvořit takovou nabídku, která se bude odlišovat od nabídky konkurentů. K zajištění konkurenceschopnosti jim pomůže pochopení způsobu, jak zákazníci posuzují školy a jak si vybírají z nabídky těchto konkurenčních škol.

Kotler a Armstrong (2004, s. 177) uvádějí základní marketingové pravidlo, které říká, že pokud chce být firma úspěšná, musí uspokojovat přání a potřeby zákazníků lépe než konkurence, strategickou výhodou si tedy získá tím, že jejich nabídka bude jasně odlišena od nabídky konkurence.

Drucker (1993 In: Jakubíková, 2000, s. 40) předkládá několik příkladů, podle kterých může cílový trh v oblasti vzdělávání posuzovat školy:

- náročnost školy;
- kvalita školy;
- další uplatnění absolventů školy;
- úroveň informačních technologií a zařízení;
- typy kurzů;

- umístění školy;
- pověst školy;
- vyučující;
- hodnocení rodiny, známých, veřejnosti.

Škola si potřebuje vytvořit takový marketingový mix, který ji konkurenční postavení, v rámci finančních možností školy, umožní posílit. Při budování konkurenční výhody je zároveň důležitá pověst školy a kvalita služby.

2.3 Shrnutí

Cílem marketingového řízení je uspokojit cíle organizace tím, že bude vytvořena taková nabídka, po které je poptávka a tato nabídka uspokojí přání zákazníků lépe než konkurence. Každá společnost má své určité poslání nebo účel, ke kterému je zřízena. Poslání poskytuje zaměstnancům společný cíl práce. Toto poslání se může změnit, pokud chce společnost využít nových příležitostí nebo reagovat na nové tržní podmínky. Zájmem základní umělecké školy by mělo být plnit své poslání a cíle na vysoké úrovni, aby se dostala do povědomí zákazníků a také si udržela zájem těchto zákazníků i v budoucnosti. Zákazníci budou preferovat takové služby školy, které nejlépe uspokojí jejich potřeby. Podle těchto preferovaných služeb se budou rozhodovat při výběru školy.

3 Marketingová taktika v prostředí školy

Marketingová taktika využívá prvky marketingového mixu. Organizace sestavují marketingový mix na základě změn probíhajících v prostředí tak, aby byla zajištěna spokojenost zákazníků a byly splněny strategické cíle organizace. Také aktivity školy, které budou směřovat k lepšímu uspokojení přání a potřeb zákazníků a zároveň ke splnění cílů školy, nazýváme marketingovým mixem. Nástroje marketingového mixu pomáhají manažerům organizací k dosažení marketingových cílů organizací. Cílem kapitoly je objasnit pojem marketingový mix a marketingovou komunikaci jako jeho nedílnou součást.

3.1 Marketingový mix

Pokud se budeme snažit odpovědět na otázky „*Jak konkrétně bude vypadat náš produkt? Jaká bude jeho cena? Kde, kdy a jak ho budeme propagovat? Jak zajistíme jeho dostupnost?*“ hovoříme podle Karlička (2018, s. 20) o marketingovém mixu.

Neil H. Borden, profesor na Harvardské Univerzitě v padesátých letech 20. století vyvinul koncept marketingového mixu. V tomto konceptu byli marketingoví manažeři považováni za kuchaře, kteří vymýšlí jedinečný marketingový recept, který po celou dobu splňuje požadavky zákazníků. Důraz byl kladen na kreativní tvorbu marketingového mixu. Sestavil seznam dvanácti položek, které by měl výrobce zvážit při tvorbě marketingového mixu. Jedná se o tyto položky – plánování produktů, cena, branding (vizuální podoba značky), distribuční kanály, osobní prodej, reklama, propagační akce, balení, přehlídka zboží, servis, fyzická manipulace, zjišťování a analýza faktů. Tento seznam byl zjednodušen a pozměněn Eugenem McCarthym v roce 1960 na lépe zapamatovatelné položky, což je klasická podoba marketingového mixu, která je tvořena 4P – Produkt, Price, Place, Promotion. (Baines, 2017, s. 18-19)

Kotler a Armstrong (2004, s. 105) definují marketingový mix jako „*soubor taktických marketingových nástrojů – výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.*“ Marketingový mix se tedy skládá z takových aktivit organizace, které mají vzbudit zájem o její výrobek.

Neil H. Borden (1964 In: Foret, 2011, s. 189) zdůraznil, že marketingové aktivity nejsou pouze jednotlivá opatření, ale je nutné chápat je komplexně a je nutné hledat optimální vzájemné propojení mezi jednotlivými prvky marketingového mixu. Jestliže bude inovován produkt, mělo by se to promítnout i do ostatních prvků marketingového mixu, aby tento produkt byl úspěšný.

Paulovčáková (2018, s. 48) stejně jako Borden (1964) uvádí, že je potřeba, aby se jednotlivé prvky marketingové mixu doplňovaly a podporovaly, což je základ pro tvorbu úspěšného produktu. Jakubíková (2013, s. 190) říká, že jednotlivé prvky marketingového mixu je možné měnit podle potřeb a přání cílového trhu. Tyto prvky by měly být vždy optimálně propojeny. Kotler a Armstrong (2004, s. 107) také uvádějí, že k tomu, aby byl marketingový program účinný, je potřeba, aby byly všechny prvky marketingového mixu propojeny, což povede k poskytnutí co nejvyšší hodnoty zákazníkovi a zároveň ke splnění marketingových cílů organizace. Marketingový mix ve službách pomáhá manažerům podle Vašítkové (2014, s. 21) uzpůsobovat vlastnosti nabízených služeb zákazníkům. Dále autorka uvádí, že jednotlivé prvky marketingového mixu mohou být namíchány v různé intenzitě a pořadí, protože slouží ke stejnému cíli, což je uspokojení potřeb zákazníků a zisk. Jakubíková (2013, s. 194) se shoduje s ostatními uvedenými autory, že všechny prvky marketingového mixu jsou na sobě závislé a ovlivňují se.

3.1.1 Pojetí marketingového mixu

Kotler a Fox (1995, s. 187) uvádějí, že instituce vytváří vhodný marketingový mix, který osloví a poté obsluhuje požadované cílové trhy. Marketingový mix se skládá z konkrétní kombinace aktivit, které instituce využívá k dosažení svých cílů na cílovém trhu.

Sestavení marketingového mixu ovlivňuje mnoho faktorů, které ovlivňují prostředí, ve kterém organizace působí. Při sestavování marketingového mixu je důležité, aby byla zajištěna plná spokojenost zákazníků.

Jakubíková (2013, s. 190-194) uvádí, že v literatuře věnující se marketingu se můžeme setkat s dalšími koncepcemi marketingového mixu s jiným pojetím a označením. Například marketingový mix 4S, označovaný jako webový marketingový mix 4S, se týká marketingových aktivit uskutečňovaných prostřednictvím internetu. Marketingový mix 3V

se týká hodnoty pro zákazníka (value) a zahrnuje otázky: Kterého zákazníka budeme obsluhovat? Co můžeme zákazníkovi nabídnout? Jak mu tuto nabídku doručíme? V pojetí koncepce 4S je v centru všech aktivit organizace zákazník, nejprve je určena cílová skupina zákazníků, je určen užitek a výhody produktu od konkurenčního produktu, sleduje se spokojenost zákazníků a soustavnou péčí se buduje dlouhodobý vztah mezi zákazníkem a organizací. Marketingový mix SIVA se snaží nabídnout zákazníkovi řešení problému, poskytnout mu informace, hodnotu a snadnou dostupnost.

Základní marketingový mix byl Boomsem a Bitnerem (1981) doplněn o další tři složky, které reflektují odlišná specifika služeb, kde je zdůrazněna důležitost hmatatelné složky služeb, dále procesů při poskytování služeb a důležitost personálu. Jedná se o tyto složky – hmotné předpoklady, procesy a lidé. (Baines, 2017, s. 20)

V oblasti služeb cestovního ruchu přiřazuje Jakubíková (2012, s. 187) ke čtyřem základním prvkům marketingového mixu tyto další prvky – lidé, partnerství, balíčky služeb, tvorba programů, procesy, hmotné předpoklady, veřejné mínění a další.

Modifikovaný marketingový mix ve vzdělávání předkládá Štefko (2003, s. 96) a doplňuje klasické 4P o další prvky – osobnosti, procesuální pedagogické přístupy, hmotné předpoklady a participační aktivizaci. Osobnosti ve vzdělávacím prostředí jsou ředitelé škol a vzdělávacích organizací, učitelé, akademičtí pracovníci, lektoři a další. V procesuálních pedagogických přístupech dochází ke změnám z důvodu rozvoje informačních technologií a nastavení probíhajících procesů jak z hlediska didaktických přístupů, tak z hlediska provozu školy ovlivňuje využití informačních a komunikačních technologií. Participační aktivizace znamená, že se studenti mohou podílet na obsahové inovaci předmětů, a to jak stávajících, tak nových včetně zapojení informačních technologií do vzdělávání. Hmotné předpoklady se vztahují k prostorům školy včetně vybavení.

Kotler a Armstrong (2004, s. 107) poukazují na to, že koncepce 4P bere v úvahu pohled prodávajících, nikoliv pohled kupujících. Marketéři by měli nejprve přemýšlet o konceptu 4C a poté začít budovat koncepci 4P. Vztah mezi 4P a 4C ukazuje tabulka 1.

Tabulka 1: Vztah mezi 4P a 4C

4P	4C
Výrobek	Řešení potřeb zákazníka (customer solution)
Cena	Náklady, které zákazníkovi vznikají (customer cost)
Distribuce	Dostupnost řešení (convenience)
Komunikace	Komunikace (communication)

Zdroj: Kotler a Armstrong, 2004, s. 107

3.2 Marketingová komunikace

Organizace komunikují prostřednictvím složek marketingového mixu (Jakubíková, 2013, s. 296). Marketingová komunikace zahrnuje činnosti, které jsou spojeny s vytvořením produktu, s jeho distribucí a cenou. Nabídka by měla být připravena s ohledem jak na znalost zákazníka, podle jeho potřeb, tak na znalost konkurence. Pro organizaci je existenčně důležitá reakce zákazníka na nabídku a jeho odpověď na tuto nabídku (Foret, 2011, s. 231). „Marketingová komunikace zahrnuje veškerou komunikaci od firmy směrem k současným nebo potenciálním zákazníkům“ (Marketingová komunikace, online, 2016).

Aktiviny marketingové komunikace podle Kotlera a Kellera (2013, s. 518) přispívají k hodnotě značky. Vytvoření dobrého produktu včetně stanovení přitažlivé ceny a zpřístupnění ho cílovým zákazníkům a komunikování produktu se zákazníky a širokou veřejností je základem pro její konkurenceschopnost a udržitelnost na trhu (Paulovčáková 2015, s. 204). Podle Kotlera a Kellera (2013, s. 515) nestojí marketéři před otázkou, zda komunikovat, ale před otázkou co, kdy, jak, komu a jak často říct.

Cílem marketingové komunikace je podle Foreta (2011, s. 231) lepší vzájemná informovanost, vyšší spokojenost zákazníků a vznik trvalejších vztahů. Marketingová komunikace podle Jakubíkové (2013, s. 298) zahrnuje všechny druhy komunikace, kterými se organizace při nabízení svých produktů snaží oslovit a ovlivnit zákazníky. Podle Vašítkové (2014, s. 126) je marketingová komunikace jedním z nejpozorovatelnějších nástrojů marketingového mixu. Dále autorka uvádí, že výzkumem

bylo zjištěno, že pokud je zákazník se službou spokojen, sdělí to čtyř až pěti známým, pokud je ale se službou nespokojen, sdělí tuto informaci až jedenácti dalším lidem.

Foret (2011, s. 231) uvádí, že marketingová komunikace využívá principy, prvky a postupy marketingu a označuje je jako 3P marketingové komunikace. Principy se orientují na zákazníka, na poznání jeho potřeb, přání, tyto poznatky jsou předpokladem úspěšné komunikace s ním. Prvky jsou tvořeny základními prvky marketingového mixu, tedy produktem, cenou, distribucí, propagací. Postupy jsou konkrétní činnosti, které souvisejí s marketingovým stanovením ceny, vytvořením distribučních kanálů atd.

Marketingová komunikace je podle Kotlera a Kellera (2013, s. 516) prostředkem k informování, přesvědčování a upomínání spotřebitele o produktech, které organizace prodávají. Jako hlavní cíle marketingové komunikace směrem k zákazníkům také Paulovčáková (2015, s. 206) uvádí informování, přesvědčování a připomínání. Vysekalová (2006, s. 189) také uvádí, že funkcí marketingové komunikace je informování spotřebitele o nabídce produktů a služeb, oslovení stávajících i potenciálních zákazníků a samozřejmě snaha o prodej nabízeného zboží. Nákupu zboží nebo služby předchází proces, který zahrnuje vnímání sdělení, vyvolání pozornosti, vytvoření postoje a preference a vytvoření přesvědčení, které povedou ke koupi produktu. Cílem marketingové komunikace je podle Karlíčka (2018, s. 193) zaujetí cílové skupiny, správné pochopení sdělení touto skupinou a přesvědčení cílové skupiny ke koupi. Příkrylová (2019, s. 42-44) uvádí, že mezi cíle marketingové komunikace patří také posílení firemní image. Zákazníky je podle Foreta (2011, s. 232) potřeba zaujmout, aby následné přesvědčování dokázali vnímat. Pokud nabídka u zákazníků vzbudí pozornost, může dále vést k tomu, že si ji zákazník vyzkouší a následně zjistí, že mu je tato nabídka užitečná. V konkurenčním prostředí nestačí zákazníka pouze získat, ale uměním je udržet si zákazníka natrvalo.

Emoce zákazníka jsou podle Paulovčákové (2018, s. 51) „*hybnou silou ve vztahu k motivaci, rozhodování o koupi produktu, ve vztahu ke značce apod.*“ Emoce ovlivňují naše prožívání, chování a Vysekalová (2014, s. 54) považuje emoční složku jako součást marketingového přístupu.

Vysekalová (2014, s. 54-55) uvádí, že se můžeme setkat s pojmem emoční marketing, který se zaměřuje na emoční zážitky zákazníků a s pojmem smyslový marketing, jehož

cílem je využití smyslového vnímání k navození pozitivního zážitku, aby byla ze strany zákazníka vytvořena emoční vazba k produktu či místu prodeje. Marketing se po celou dobu soustředí na zákazníka a zde i na jeho emocionální a smyslové prožitky. Čím silnější budou pozitivní emoce, které zprostředkuje produkt nebo služba, a čím více se vyhneme negativním emocím, tím se tento produkt může stát pro mozek cennějším a zákazník bude připraven a ochoten tento produkt koupit.

K významným změnám v marketingu a zejména marketingové komunikace přispěl internet. Internetový marketing podle Janoucha (2020, s. 23) zahrnuje aktivity, které jsou spojené s ovlivňováním, přesvědčováním a udržováním vztahů se zákazníky prostřednictvím internetu.

3.2.1 Školní marketingová komunikace

Světlík (2006, s. 209) rozděluje marketingovou komunikaci školy na vnější a vnitřní. Vnější komunikace školy se zaměřuje na potenciální studenty, rodiče, partnery a širokou veřejnost. Vnitřní komunikace školy probíhá mezi vedením školy a pracovníky školy, resp. žáky/studenty školy nebo mezi pracovníky a žáky/studenty školy. Úkolem marketingové komunikace škol je podle Egera (2001, s. 17) schopnost školy informovat o své nabídce a o svých cílech. Eger (2001) shodně se Světlíkem (2006) poukazuje na to, že je významná jak vnější, tak vnitřní komunikace školy.

Hlavním cílem vnější marketingové komunikace školy podle Světlíka (2006, s. 215) je:

- informování o aktivitách školy;
- přesvědčování potenciálních studentů k podání přihlášky;
- připomínání existence školy po celý rok.

Hlavní cílem vnitřní marketingové komunikace školy podle Světlíka (2006, s. 215) je:

- informování pracovníků i žáků školy o cílech, úkolech, úspěších i problémech školy;
- motivování pracovníků i žáků;
- vytváření vhodných podmínek pro práci, tj. takového prostředí, které umožní rozvoj pracovní iniciativy.

Dále autor uvádí, že je vnitřní komunikace představována jako součást pátého P marketingového mixu, tj. people čili vnitřní marketing. Vnitřní marketing zahrnuje oblasti jako personální marketing, leadership, motivaci a vnitřní komunikaci.

Interní marketing podle Pavlidou a Efstathiades (online, 2021) významně a pozitivně ovlivňuje organizační kulturu veřejných škol. Komunikace mezi zaměstnanci školy směřuje k vyšší bezpečnosti a pocitu stability.

Personální marketing

Personální marketing se soustřeďuje na zlepšování kvality lidského pracovního života, soustřeďuje se na zvyšování spokojenosti pracovníků, na zlepšování rozvoje pracovníků. Personální marketing bere v úvahu nejen spokojenost pracovníků, ale také faktory, které ovlivňují pověst organizace jako zaměstnavatele. (Myslívová, 2015, s. 297)

Šikýř, Borovec a Lhotková (2012, s. 21) uvádějí, že ředitel školy v souladu se strategií školy vytváří a uskutečňuje personální strategii školy, formuluje a realizuje dlouhodobé cíle a způsoby jejich dosažení v oblasti řízení a vedení zaměstnanců školy. Strategické cíle jsou realizovány prostřednictvím zaměstnanců. Ředitel školy volí strategii výběru, strategii hodnocení, strategii odměňování, strategii rozvoje zaměstnanců a vše směřuje ke strategickým cílům školy. V rámci personální strategie školy se jedná o dlouhodobý plán, který zahrnuje obecnější cíle týkající se například stabilizace pedagogického sboru, zaměření dalšího vzdělávání pedagogického sboru na jazyky, zlepšení technického vybavení atd. Ředitel školy řeší otázky spojené s potřebou zaměstnanců, kolik a jaké zaměstnance bude potřebovat, kde a jak zaměstnance získá.

Leadership

Vybudování efektivní školy je hlavním cílem marketingového řízení školy a jedním z hlavních znaků efektivní školy je profesionální a efektivní vedení – leadership. Světlík (2006, s. 238) charakterizuje leadership především jako „*schopnost motivovat a strhnout spolupracovníky k naplnění vize a cílů školy.*“ Motivovaný pedagog je podle autora jedním z hlavních faktorů kvalitní pedagogické práce. Zároveň schopnost efektivní komunikace řídicího pracovníka, směrem k ostatním pracovníkům školy nebo k žákům/studentům, je důležitým faktorem efektivního řízení organizace.

Lidský kapitál

Eger (2001), Světlík (2006), Vašítková (2014) a Koubek (2015) se shodují v tom, že pracovníci jsou považováni za nejdůležitější zdroj organizace. „Většinu neziskových organizací představují především lidé“ Eger (2001, s. 8). Světlík (2006, s. 255) považuje lidi za nejcennější kapitál školy. „Lidé jsou základní faktor při výrobě a dodávce služeb“ Vašítková (2014, s. 152). Koubek (2015, s. 343) uvádí, že si zaměstnavatelé uvědomují, že jejich úspěšnost a konkurenceschopnost je závislá na pracovnících, jejich schopnostech, jejich motivaci a pracovním chování a jejich spokojenosti.

3.2.2 Komunikační mix

Světlík (2016, s. 9) předkládá fáze vztahu zákazníků k výrobkům a službám na modelu AIDA viz obrázek 3. Zákazník si nejprve uvědomuje, že produkt existuje – upoutává jeho zájem, zákazník se dále snaží získat o produktu více informací – rozvoj zájmu, poté je vyvolána touha tento produkt mít, následně dochází k dosažení akce – ke koupi produktu.

Obrázek 3: Model AIDA



Zdroj: Světlík, 2016, s. 9

Model AIDA předkládá také Jakubíková (2013, s. 297) „*attention, interest, desire, action*“, tento model ukazuje procházení kupujícího fázemi pozornosti, zájmu, přání a činu.

Kotler a Keller (2013, s. 518) předkládají komunikační mix složený z těchto hlavních prostředků marketingové komunikace, které může využít také prostředí školy:

- reklama (plakáty informující o činnosti základní umělecké školy);
- podpora prodeje (dny otevřených dveří);
- události a zážitky (prezentace činnosti při vystoupení na veřejnosti – akce konané obcí, školou);
- public relations a publicita (představení školy na akcích pořádaných obcí);

- přímý marketing (cílená forma prezentace na webových stránkách, Facebook);
- interaktivní marketing (online aktivity a programy);
- ústní šíření (mezi rodiči či konkurenty);
- osobní prodej (každodenní kontakt s klienty).

Vašítková (2014, s. 126) předkládá nástroje komunikačního mixu ve službách, jedná se o reklamu, podporu prodeje, osobní prodej, public relations, přímý marketing, internetovou komunikaci, komunikaci na sociálních sítích, marketing událostí, guerilla marketing, virální marketing a product placement.

Podle Janoucha (2020, s. 46) se mohou složky marketingového komunikačního mixu členit na reklamu, podporu prodeje, události a zážitky, sponzoring, výstavy a veletrhy, public relations a publicitu, přímý marketing a osobní prodej. Toto členění, jak autor uvádí, není vhodné pro internet. Způsoby marketingové komunikace na internetu rozděluje do čtyř kategorií a v každé z nich se nacházejí různé formy. Jedná se o reklamu, podporu prodeje, public relations a přímý marketing.

3.2.3 Nástroje marketingové komunikace

Podle Příkrylové (2019, s. 45) se vyskytují různá třídění nástrojů marketingové komunikace, jež se vzájemně doplňují. Přitom není důležité, jakým způsobem jsou tyto nástroje řazeny, ale zda umožňují efektivní realizaci marketingové komunikace.

Komunikace by měla být podle Paulovčákové (2018, s. 69) vnímána jako „*tok informací z jednoho zdroje*“. V této souvislosti se můžeme setkat s pojmem integrovaná marketingová komunikace (IMC), jejímž principem je propojení jednotlivých prvků komunikačního mixu, což vede podle Světlíka (2006, s. 210) k vyšší efektivitě marketingové komunikace. Podle Kotlera a Armstronga (2004, s. 634) je IMC koncepce, při níž by měly být sladěny všechny komunikační aktivity organizace. Paulovčáková (2015, s. 218) předkládá integrační proces marketingové komunikace, kde osobitost firmy je vytvářena firemní strategií (vize, poslání), firemní identitou (jak vypadá), firemní kulturou (jak se chová) a firemní image (co se o ní říká).

Podle Foreta (2011, s. 355-362) umožňují webové stránky textovou i obrazovou prezentaci produktu či organizace a zrychlení komunikace. Webová stránka by měla být přehledná,

multimediálně atraktivní a měla by zákazníkovi sdělit, co se může dozvědět nebo koupit. Ve službách, včetně školství, je schopnost komunikace se zákazníkem rozhodující. Služba souvisí s jedinečností poskytovatele a její kvalita souvisí s tím, jak dokáže svoji nabídku prezentovat a realizovat. Kotler a Keller (2013, s. 582) uvádějí, že organizace by měla webové stránky vytvářet tak, aby vyjadřovaly její účel, historii, výrobky a vizi, aby byly atraktivní a zajímavé pro podnícení dalších návštěv.

Dynamický rozvoj internetu a vývoj školského managementu a marketingu podle Egera (2010, s. 7-12) přispěly k tomu, že si školy uvědomují potřebu marketingu a s tím spojené prezentace na internetu. Je patrný posun od jednoduchých a někdy nekvalitně zpracovaných webových prezentací k profesionálnímu pojetí webových stránek i v oblasti školství. Webovou prezentaci považuje za jednoduchý způsob, kterým dává organizace o sobě vědět.

Mezi hlavní cíle webové prezentace, které předkládá Eger (2010, s. 21), patří získání a udržení nových klientů, získání nových zaměstnanců, posílení image organizace, snižování nákladů na marketingovou komunikaci a splnění informačních povinností.

Dále autor uvádí, že například na portále WebTop100 je možné získat strukturované informace a doporučení k designu webových stránek a předkládá základní prvky webové prezentace, mezi které se řadí kreativita, vizuální design, technické řešení, informační a marketingová hodnota, použitelnost.

Na portále sCOOL web jsou k dispozici hodnotící kritéria dobrého webu týkající se škol. Kritéria jsou rozpracována dle barev semaforu, nejvhodnější provedení daného prvku je podbarveno zeleně.

Hodnotící kritéria jsou rozdělena do čtyř oblastí:

1. otevřenost školy vůči veřejnosti;
2. uživatelská přívětivost – použitelnost, přehlednost, přístupnost a srozumitelnost;
3. bezpečnost;
4. grafické zpracování – grafika, design, estetický dojem.

Každá oblast zahrnuje určitá kritéria a detailně formulované konkrétní požadavky na konkrétní prvky:

- první oblast zahrnuje tato kritéria – kontaktní údaje, obecné informace o škole a o studiu, možnosti komunikace se školou, pedagogické informace o způsobech vzdělávání;
- druhá oblast zahrnuje tato kritéria – orientace na webu a ovládací prvky, texty a netextová sdělení, síla webu;
- třetí oblast zahrnuje tato kritéria – kyberbezpečnost, inovace v oblasti bezpečnosti webů;
- čtvrtá oblast zahrnuje toto kritérium – webdesign. (Kritéria dobrého webu, online, 2018)

3.3 Shrnutí

Organizace dosahují stanovených cílů prostřednictvím vhodně vybraných nástrojů marketingového mixu. Základní marketingový mix zahrnuje prvky jako produkt, price (cena), place (místo) a promotion (komunikace). Modifikovaný marketingový mix doplňuje základní mix o další prvky, které mají vzbudit zájem o produkt a mají ho učinit úspěšným a které respektují pohled zákazníka. Marketingová komunikace využívá nástroje komunikačního mixu ke komunikaci se zákazníky a také při upevňování vztahů a je považována za klíčový prvek marketingového mixu. Mezi hlavní prostředky marketingového komunikačního mixu je zařazena reklama, podpora prodeje, události a zážitky, publicita, přímý marketing, interaktivní marketing, ústní šíření a osobní prodej.

4 Vzdělávání

Vzdělávání je proces, který probíhá během celého života člověka. Veteška (2016, s. 79) definuje pojem vzdělávání jako „*proces, v němž si jedinec osvojuje soustavu poznatků a činností, kterou vnitřním zpracováním – učením – přetváří ve vědomosti, znalosti, dovednosti a návyky.*“ Dále autor dodává, že proces vzdělávání probíhá ve formální a neformální rovině a odehrává se mezi dvěma činiteli – mezi vzdělavatelem (učitel, lektor) a vzdělávaným (žák, student, účastník vzdělávacího procesu). Z odborného hlediska probíhá vzdělávání podle Vetešky a Průchy (2014, s. 301) ve školním edukačním prostředí nebo v jiném edukačním prostředí, například v rámci zájmového vzdělávání dospělých, podnikového vzdělávání aj. Z hlediska společnosti je vzdělávání jednou z podmínek, která je nutná k přežití a dalšímu vývoji společnosti. Cílem kapitoly je objasnit vzdělávací systém, vzdělávací politiku, efektivní školu, začlenění ZUŠ do vzdělávacího systému a její legislativní ukotvení.

4.1 Vzdělávací systém

Vzdělávací systém se podle Průchy a Vetešky (2014, s. 300) skládá ze všech institucí, které zajišťují vzdělávání obyvatel, vzdělávání probíhá přímou vzdělávací činností, podporou těchto činností nebo monitorováním těchto činností. Vzdělávací systém tedy zahrnuje školy, instituce pro mimoškolní zájmové vzdělávání mládeže, pro další vzdělávání dospělých, vzdělávací agentury, kulturní zařízení, knihovny, ČŠI (Česká školní inspekce), instituce analyzující a vyhodnocující vzdělávací systém.

Legislativní rámec vzdělávacího systému vychází především ze zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a dalším vzdělávání (školský zákon). Druhým důležitým pramenem je zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách).

Dle § 3 odst. 1 školského zákona je každý obor vzdělání v základním a středním vzdělávání a předškolní, základní umělecké a jazykové vzdělávání realizováno na základě rámcových vzdělávacích programů (RVP), ty stanovují základní cíle, formu, délku a obsah vzdělávání. Jedná se tedy o státní zakázku na kvalitu a úroveň vzdělávání. Rámcové vzdělávací programy jsou závazné pro tvorbu školních vzdělávacích programů, které

si vypracovávají všechny školy příslušné úrovně. Na základě těchto školních vzdělávacích programů probíhá výuka, která je zaměřena na osvojování klíčových kompetencí dětí, žáků a studentů a jsou zde formulovány výstupy, jichž má být dosahováno. Vzdělávací soustavu České republiky tvoří školy a školská zařízení. Školy uskutečňují vzdělávání podle vzdělávacích programů uvedených v § 3 tohoto zákona. Rozlišujeme tyto druhy škol – mateřská škola, základní škola, střední škola (gymnázium, střední odborná škola a střední odborné učiliště), konzervatoř, vyšší odborná škola, základní umělecká škola a jazyková škola s právem státní jazykové zkoušky. (Školský zákon, online, 2004)

Školská zařízení poskytují služby a vzdělávání, která doplňují nebo podporují vzdělávání ve školách nebo zajišťují ústavní a ochrannou výchovu anebo preventivně výchovnou péči. Jsou jimi zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků, školská poradenská zařízení, školská zařízení pro zájmové vzdělávání, školská účelová zařízení, školská výchovná a ubytovací zařízení, zařízení školního stravování, školská zařízení pro výkon ústavní výchovy nebo ochranné výchovy a školská zařízení pro preventivně výchovnou péči. Toto vzdělávání se uskutečňuje na základě školních vzdělávacích programů, pro toto vzdělávání není vydán rámcový vzdělávací program. Výkon činnosti školy nebo školského zařízení je podmíněn zápisem do školského rejstříku. Vzdělávání ve školách a školských zařízeních zajišťují pedagogičtí pracovníci. Zřizovateli škol a školských zařízení mohou být kraje, obce a dobrovolné svazky obcí, ministerstva, registrované církve a náboženské společnosti, právnické nebo fyzické osoby. (Školský zákon, online, 2004)

4.2 Vzdělávací politika

Vzdělávací politika je vytvářena na nejvyšších úrovních státní správy a řízení vzdělávacího systému a je přenášena na kraje a obce. Zabývá se strategickými cíli rozvoje vzdělávání, legislativním rámcem vzdělávacích institucí, způsobem financování vzdělávání, stanovuje cíle a obsahy vzdělávání, způsoby kontroly a hodnocení. Pojem celoživotní učení je uváděn v mnohých dokumentech Evropské unie, OECD, UNESCO a zároveň se promítá do záměrů české vzdělávací politiky.

4.2.1 Celoživotní učení

Celoživotní učení je považováno za nepřetržitý proces, jde o neustálou připravenost člověka učit se než o neustálé studium. Vychází se přitom ze zásady, že konkrétní získané kompetence nejsou tak cenné jako schopnost učit se. Celoživotní učení chápeme jako učení od raného dětství v rodině, poté ve škole, dále v odborné škole, následně i na vysoké škole a v průběhu celého dalšího života. V průběhu základního a odborného vzdělávání bychom se měli naučit učit se, což nám dává základ pro další učení po celý život a má se stát nedílnou součástí našeho dalšího života.

Ve strategických dokumentech EU je na celoživotní učení nahlíženo jak z hlediska zaměstnanosti a rozvoje lidských zdrojů, tak z hlediska vzdělávání. V současných evropských dokumentech je uplatňováno pojetí komplexní, které zdůrazňuje jak ekonomický, tak environmentální a sociální rozměr celoživotního učení. Z tohoto komplexního pojetí vychází i Strategie celoživotního učení ČR. Ve vizi pro celoživotní učení v ČR je zdůrazňován ekonomický, environmentální i sociální aspekt přínosu celoživotního učení. Soustřeďuje se na podporu osobního rozvoje (umožnění každému člověku rozvíjet se po celý život podle svých schopností a zájmů, usilování o své uplatnění ve všech sférách života), dále se soustřeďuje na podporu sociální soudržnosti a aktivního občanství, soustřeďuje se také na podporu zaměstnatelnosti (schopnost nalézat zaměstnání a trvale se uplatňovat na trhu práce). (Strategie celoživotního učení ČR, 2007)

4.2.2 Klíčové kompetence

Průcha a Veteška (2014, s. 157-158) uvádějí, že pojem kompetence: *„pokrývá jak vědomosti, dovednosti, schopnosti, tak i postoje a hodnoty, jejichž specifické kombinace v daném kontextu umožňují kompetentní výkon, k němuž termín kompetence odkazuje a směřuje.“*

Vzhledem k současným změnám požadavků na kompetence Rada Evropské unie přijala Doporučení Rady ze dne 22. května 2018 o klíčových kompetencích pro celoživotní učení, toto doporučení nahrazuje Doporučení Evropského parlamentu a Rady EU ze dne 18. prosince 2006 o klíčových schopnostech pro celoživotní učení (Doporučení Rady, online, 2018).

Evropský referenční rámec zahrnuje klíčové kompetence v oblasti gramotnosti, mnohojazyčnosti, kulturního povědomí a vyjadřování, matematické kompetence a kompetence v oblasti přírodních věd, technologií a inženýrství, digitální, personální, občanské a podnikatelské kompetence, kompetence k učení. Uvedené klíčové kompetence jsou pokládány za stejně důležité, přispívají k úspěšnému životu ve společnosti, kompetence je možné uplatnit v mnoha různých kontextech a v různých kombinacích, překrývají se a jsou vzájemně propojeny. Aspekty, jež jsou zásadní pro jednu oblast posílí kompetence v jiné oblasti. Jako nedílná součást klíčových kompetencí jsou považovány tyto dovednosti – kritické myšlení, řešení problémů, týmová práce, komunikační dovednosti, vyjednávací dovednosti, analytické dovednosti, kreativita, interkulturní dovednosti. (Doporučení Rady, online, 2018)

4.2.3 Kultura školy

Kulturu školy představují podle Průchy a Vetešky (2014, s. 165) hodnoty, normy, přesvědčení a postoje, které jsou sdíleny jednotlivými účastníky školního života. Jedinečnost školy se projevuje v komunikaci a v celkových vztazích. Hodnoty školy mohou reflektovat lidi, kteří ve škole působí či působili, což může mít vliv na pověst školy u rodičovské i odborné veřejnosti.

Ovlivňovat a utvářet organizační kulturu lze působením na konkrétní prvky kultury, které tato kultura tvoří. Nejsnáze ovlivnitelnými jsou prvky vnější roviny kultury – artefakty materiální a nemateriální povahy. Mezi prvky materiální povahy patří vnější a vnitřní architektura budov, vybavení pracoviště a management je může ovlivnit přímými rozhodnutími. Mezi nemateriální prvky patří historky a hrdinové a management může předávání pozitivních historek v organizaci podpořit, např. vyprávěním na úvodním školení nových pracovníků. Vytvořením podmínek pro zavedení určitých zvyků a rituálů lze předcházet konfliktům a posilovat identifikaci s organizací. Pro vnějšího pozorovatele jsou nejviditelnější vnější prvky kultury, a z tohoto důvodu ovlivňují image organizace, kterou se odlišují organizace od konkurence. Forma zaváděných zvyků a rituálů by měla být stanovena na základě stanoveného účelu a cíle, kterým chceme něčeho dosáhnout. Obtížněji ovlivnitelnými jsou prvky vnitřních rovin kultury – hodnoty, normy chování, postoje, základní přesvědčení. Organizační hodnoty se podle většiny autorů jeví jako jádro

organizační kultury. Seznámení zaměstnanců se stanovenými klíčovými hodnotami je důležité při budování kultury organizace. Klíčové hodnoty by měly podporovat strategii organizace, měly by být logicky propojené a motivující. Klíčové hodnoty by měly být pracovníkům srozumitelné, mělo by být jasné, co znamenají a tyto hodnoty by měly být v organizaci sdíleny. S hodnotami jsou nedílně spojeny normy chování, požadavky na jednání pracovníků by měl management jasně sdělovat, aby všem v organizaci bylo jasné, co je žádoucí. (Lukášová, 2010, s. 185-189)

4.3 Efektivní škola

Efektivní škola nezahrnuje pouze ekonomické ukazatele (Průcha a Veteška, 2014, s. 357). Podle Světlíka (2006, s. 13) je efektivní školou taková škola, ve které dochází k většímu osobnímu rozvoji žáků a studentů v souladu se zájmy a potřebami společnosti v příznivém edukativním prostředí ekonomicky efektivním způsobem. Za hlavní znaky efektivní školy považuje:

- profesionální vedení školy (existuje vize, dlouhodobé cíle s jasnými cíli k jejich dosažení, iniciativní a profesionální řízení změn, schopnost motivovat spolupracovníky, strhnout spolupracovníky osobním příkladem ředitele);
- sdílení vize a přijmutí cílů školy spolupracovníky (správná komunikace vize budoucího směřování školy, seznámení spolupracovníků se správností a potřebností cílů školy, propojení představ a hodnot vedení školy a pracovníků);
- vytvoření vhodného edukativního prostředí (vnitřní prostředí školy určuje, zda do tohoto prostředí žáci/studenti chodí rádi a rádi se zde vzdělávají, vytváření pozitivního vnitřního prostředí ovlivňuje kvalita managementu školy a jejího sboru, mezilidské vztahy a kultura školy);
- evaluace kvality práce školy (kvalitní zpětná vazba je jedním z předpokladů efektivního fungování školy, efektivní škola pracuje s informacemi týkajícími se kvality vzdělávání z vnitřního i vnějšího prostředí školy a management školy je využívá ke zkvalitnění svých rozhodnutí);
- učící se škola (neustálý odborný růst pracovníků vytváří předpoklady pro zvýšení kvality pedagogické i nepedagogické práce);

- otevřená škola (efektivní komunikace ve vnitřním prostředí školy přispívá k udržení dobrých mezilidských vztahů na pracovišti, komunikace se subjekty vnějšího prostředí – rodiči, zaměstnavateli, veřejností – by měla být také efektivní, měla by být srozumitelná, pravdivá, otevřená a pravidelná);
- ekonomicky efektivní způsob vzdělávání (kvalitní ekonomický management školy vytvoří lepší podmínky pro její efektivní fungování).

Podle Pavlidou a Efstathiades (online, 2021) je úkolem každé vzdělávací instituce dosáhnout efektivitu školy a její management by měl pochopit, že k dosažení tohoto cíle je nutné nejprve porozumět její organizační kultuře a v případě potřeby ji modifikovat.

4.4 Základní umělecké školy

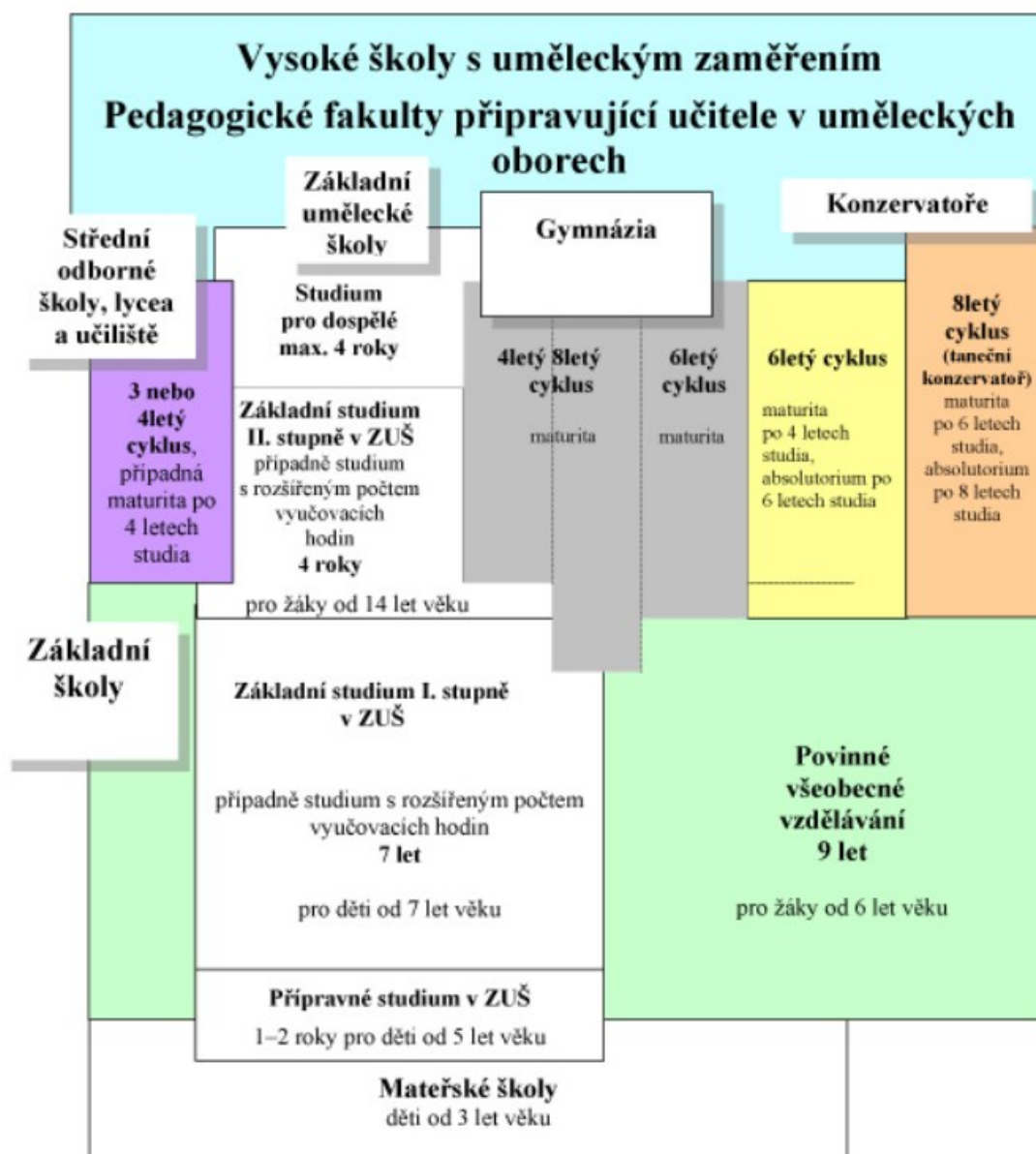
Základní umělecké vzdělávání upravuje zákon č. 561/2004 Sb., zákon o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) a vyhláška 71/2005 Sb., o základním uměleckém vzdělávání. Základní umělecké vzdělávání je upraveno v osmé části školského zákona – Základní umělecké, jazykové a zájmové vzdělávání. Všechna tato vzdělávání jsou zde uvedena společně, protože neposkytují stupeň vzdělání. Tato část se dále člení na několik paragrafů, kde jsou jednotlivé typy vzdělávání rozděleny z důvodu odlišného charakteru. Základní umělecké vzdělávání (§ 109) podle tohoto zákona poskytuje „*základy vzdělání v jednotlivých uměleckých oborech*“, jazykové vzdělávání (§ 110) podle tohoto zákona poskytuje „*jazykové vzdělání v cizích jazycích*“, zájmové vzdělávání (§ 111) podle tohoto zákona poskytuje „*účastníkům naplnění volného času zájmovou činností se zaměřením na různé aktivity.*“ (Školský zákon, online, 2004)

Základní umělecké školy jsou podle školského zákona řazeny mezi školy, ale na rozdíl od ostatních škol neposkytují stupeň vzdělání. Základní umělecké vzdělávání poskytuje základy vzdělání v jednotlivých uměleckých oborech, uskutečňuje se v základní umělecké škole, základní umělecká škola připravuje pro vzdělávání ve středních školách uměleckého zaměření a v konzervatořích, případně pro studium na vysokých školách s uměleckým či pedagogickým zaměřením. Vzdělávání na základní umělecké škole se člení na přípravné studium, základní studium I. a II. stupně, studium s rozšířeným počtem vyučovacích hodin a studium pro dospělé. (Školský zákon, online, 2004)

Důvodová zpráva k návrhu školského zákona upřesňuje rozdíl mezi vzděláváním v ZUŠ a mezi zájmovým vzděláváním „*Vzdělávání v základních uměleckých školách je důležitou součástí celého systému vzdělávání. Návrh tohoto ustanovení vychází ze současného stavu, základním uměleckým školám zůstává status školy, absolventi po dokončení základního uměleckého vzdělávání dosáhnou základů vzdělání v jednotlivých uměleckých oborech. I když se nejedná o stupeň vzdělání, je dosažení základů vzdělání v uměleckých oborech důležitou přípravou pro další studium absolventů například v konzervatořích.*“ (Důvodová zpráva, online, 2004) K zájmovému vzdělávání je v důvodové zprávě uvedeno, že: *Školská zařízení pro zájmové vzdělávání nabízejí všem mladým lidem alternativní nabídku aktivního a společensky užitečného vyplnění volného času*“ (Důvodová zpráva, online, 2004).

Obrázek 4 zobrazuje schéma Národního ústavu pro vzdělávání (NÚV), jak základní umělecké školy prostupují systémem vzdělávání od mateřských škol (přípravné studium v ZUŠ pro děti od 5 let), přes základní školy (základní studium I. stupně v ZUŠ) a střední školy (základní studium II. stupně v ZUŠ) a dále také tím, že poskytují studium v dospělosti (studium pro dospělé).

Obrázek 4: Umělecké obory v různých úrovních vzdělávacího systému



Zdroj: Umělecké vzdělávání, online, 2022

Základní umělecké školy mají důležitou pozici v českém systému školství, prezidentka Asociace základních uměleckých škol (AZUŠ ČR) Jindřiška Kudrlová uvádí, že komplexní pojetí vzdělávání je zajištěno díky ukotvení ZUŠ v zákonech a vyhláškách. Dále díky jasnému kurikulu a provázanosti třístupňového uměleckého vzdělávání, odbornému a pedagogickému vzdělání učitelů včetně možnosti jejich dalšího profesního růstu. Dostupnost vzdělávání na ZUŠ je zajištěno díky široké síti ZUŠ včetně finanční

dostupnosti. Dále autorka uvádí, že takové komplexní pojetí uměleckého vzdělávání nemá jinde ve světě obdoby. (Koušková, online, 2017)

Základní umělecké vzdělávání je v rámcovém vzdělávacím programu pro základní umělecké vzdělávání (RVP ZUV) charakterizováno jako dlouhodobé, systematické a komplexní studium, jež rozvíjí a kultivuje umělecké nadání velkého okruhu zájemců, kteří prokázali potřebné předpoklady ke studiu. Kvalita tohoto studia je zajišťována prostřednictvím autoevaluace (vlastního hodnocení školy) a prostřednictvím externí evaluace. (RVP ZUV, online, 2022, s. 11)

Pro základní umělecké vzdělávání se v RVP ZUV stanovují tyto cíle:

- utváření a rozvíjení klíčových kompetencí žáků, kultivace osobnosti po stránce umělecké včetně motivace k celoživotnímu učení;
- poskytování žákům základů vzdělání ve zvoleném uměleckém oboru;
- příprava žáků po odborné stránce pro další umělecké vzdělávání;
- motivování žáků k učení a spolupráci. (RVP ZUV, online, 2022, s. 13)

Klíčové kompetence vymezené pro základní umělecké vzdělávání představují souhrn dovedností, vědomostí a postojů, které jsou důležité pro rozvoj žáků po stránce umělecké a pro jeho budoucí uplatnění v praktickém a profesním životě. Tyto klíčové kompetence jsou formulovány společně pro všechny umělecké obory základního uměleckého vzdělávání. Jedná se o kompetence k umělecké komunikaci, kompetence osobnostně sociální a kompetence kulturní. Dochází k rozvoji schopností žáků v oblasti tvoření, vnímání a interpretování uměleckého díla, vytváří se pozitivní vztah k umění a kultuře, k ostatním lidem a k sobě samému. Smyslem základního uměleckého vzdělávání je neustálé směřování ke klíčovým kompetencím a k osobnímu prospěchu každého dítěte. (RVP ZUV, 2022, s. 14)

Vyhláška o základním uměleckém vzdělávání ustanovuje základní podmínky základního uměleckého vzdělávání. V § 1 upravuje organizaci základního uměleckého vzdělávání, v § 2-7 upravuje přijímání uchazečů ke vzdělávání, hodnocení žáka, postup žáka do vyššího ročníku a opakování ročníku, opravné zkoušky, komisionální zkoušky,

ukončení vzdělávání, v § 8 upravuje úplatu za vzdělávání, v § 9 upravuje přehlídky a soutěže (Vyhláška o základním uměleckém vzdělávání, online, 2005).

Tři hlavní zdroje financování základních uměleckých škol představují prostředky ze státního rozpočtu, úplata za vzdělávání a příspěvky od zřizovatele. Mzdové prostředky hradí stát, úplata za vzdělávání a příspěvek od zřizovatele jsou příspěvky na provozní náklady školy. Specifikem ZUŠ je skutečnost, že na rozdíl od veřejných či základních škol se za studium na základních uměleckých školách platí úplata za vzdělávání. Každá ZUŠ si stanovuje výši úplaty ve všech vyučovaných oborech. Ředitelé ZUŠ se při stanovování výše úplaty za vzdělávání řídí vyhláškou o základním uměleckém vzdělávání podle § 8, kde je upraven výpočet úplaty. Výše úplaty je limitována hranicí 110 % skutečných průměrných neinvestičních výdajů školy na žáka v uplynulém kalendářním roce, do kterých se nezapočítávají výdaje na platy a odvody. Ve studiu pro dospělé je výše úplaty za vzdělávání stanovena nejvýše v plné výši průměru skutečných neinvestičních výdajů na žáka, tj. včetně výdajů na platy a odvody. (Školský zákon, online, 2004)

4.5 Umělecké vzdělávání v zahraničí

Cílem této kapitoly je nabídnout k porovnání krátký exkurz k uměleckému vzdělávání v zahraničí.

Hradecká a Vaceková (online, 2018) uvádějí, že komplexní systém uměleckého vzdělávání v České republice není svou provázaností, strukturou a způsobem financování nikde v zahraničí překonán. Podle Kouškové (online, 2020) se našemu systému uměleckého vzdělávání nejvíce přibližují Finsko a Švédsko.

Kulturní vzdělávání na školách ve Finsku se v posledních letech stalo cílevědomým a organizovaným především díky plánům kulturního vzdělávání vypracovaných obcí nebo krajem. Poskytování uměleckých a kulturních klubů na školách je jedním ze způsobů realizace klíčového projektu finské vlády týkajícího se přístupu dětí ke kultuře, k seznámení se s uměním a kulturou. Tyto aktivity rozvíjejí kreativní dovednosti dětí, kulturní kompetence a podmínky pro učení. (Cultural education plans, online, 2022)

Od roku 2006 je umělecké vzdělávání také předmětem zájmu UNESCO, kdy se konala první Světová konference v Lisabonu. Umělecké vzdělávání podle UNESCO posiluje vyvážený rozvoj kognitivní a emoční stránky osobnosti, rozvíjí schopnost kritické reflexe, inovativní a kreativní myšlení a komunikační schopnosti. Podporuje sociální soudržnost, inkluzi a toleranci. (Umělecké vzdělávání..., online, 2022) Publikace UNESCO today je souborem příspěvků německých odborníků vydané u příležitosti druhé Světové konference o uměleckém vzdělávání svolané UNESCO v roce 2010 a nabízí širokou škálu nabídek na umělecké vzdělávání bez rozdílu věku (UNESCO heute – Arts Education for All, online, 2022).

4.6 Shrnutí

Vzdělávací systém zahrnuje všechny instituce, které zajišťují vzdělávání obyvatel. Celoživotní učení je považováno za nepřetržitý proces učení od raného dětství v rodině, poté ve škole a v průběhu celého dalšího života. Klíčové kompetence pro celoživotní učení jsou pokládány za stejně důležité, přispívají k úspěšnému životu ve společnosti, překrývají se a jsou vzájemně propojeny. Základní právní normou, která upravuje základní umělecké vzdělávání je zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a dalším vzdělávání (školský zákon) a vyhláška č. 71/2005 Sb., o základním uměleckém vzdělávání. Mezi specifika ZUŠ patří skutečnost, že výuka probíhá v odpoledních hodinách a záleží na rodičích i jejich dětech, zda bude dítě ZUŠ navštěvovat. Z toho plyne skutečnost, že zajištění kvalitního vztahu s veřejností je pro základní umělecké školy klíčové. Díky komplexnímu systému uměleckého vzdělávání jsou české základní umělecké školy vzhledem ke vzdělávání v jiných zemích považovány za unikát.

5 Výzkumné šetření

Cílem diplomové práce je na základě analýzy současného stavu marketingového řízení se zaměřením na prvky marketingového mixu vybrané základní umělecké školy navrhnout doporučení k inovacím a zejména prostřednictvím nástrojů marketingové komunikace zlepšit komunikační toky ve vztahu ke stávajícím i potenciálním klientům školy a tím navýšit atraktivitu a konkurenceschopnost školy.

K řešení práce a naplnění jejího cíle byly využity metody smíšeného výzkumu, tj. využití kvantitativních i kvalitativních metod. Kvantitativní výzkum podle Kozla a kol. (2011, s. 158) zjišťuje četnost a frekvenci odpovědí, naproti tomu kvalitativní výzkum zkoumá důvody a motivace, které respondentů k danému rozhodnutí vedly. Z kvantitativních metod bylo provedeno dotazníkové šetření a z kvalitativních metod se byla využita obsahová analýza webových stránek náhodně vybraných základních uměleckých škol. Původně měl být v rámci výzkumného šetření proveden také polostrukturovaný rozhovor s ředitelem vybrané základní umělecké školy. Tento rozhovor se však povedlo uskutečnit pouze neformální cestou během prvního kontaktu s žádostí o spolupráci, a proto v práci zmíněné výsledky tohoto rozhovoru slouží pouze jako doplnění informací, nikoli jako stěžejní část výzkumného šetření, jak bylo původně zamýšleno v zadání práce.

5.1 Cíle výzkumného šetření a výzkumné otázky

Na začátku výzkumného šetření byly stanoveny jeho cíle a z nich odvozené výzkumné otázky, na které odpovídá výzkumná část této práce. Nejprve byla zjišťována specifika marketingu základní umělecké školy, dále následují návrhy na zlepšení marketingové komunikace školy.

Cíle výzkumného šetření

Hlavní cíl: Zjistit současný stav prvků marketingového mixu vybrané základní umělecké školy v rámci marketingové taktiky.

Dílčí cíl 1: Analyzovat nástroje marketingové komunikace vybrané základní umělecké školy ve vztahu ke klientům.

Dílčí cíl 2: Zjistit, v čem spočívá konkurenční výhoda vybrané ZUŠ.

Výzkumné otázky

Hlavní výzkumná otázka: Jakým způsobem provádí vybraná základní umělecká škola marketingové řízení prostřednictvím prvků marketingového mixu v rámci marketingové taktiky?

Díličí výzkumná otázka 1: Jaká média používá vybraná základní umělecká škola ke své prezentaci?

Díličí výzkumná otázka 2: Jaké má základní umělecká škola postavení na vzdělávacím trhu z hlediska konkurenceschopnosti?

5.2 Metody výzkumného šetření

Výzkumné šetření této práce se skládá ze tří výzkumných nástrojů. Prvním výzkumným nástrojem zastupující kvantitativní formu výzkumu je dotazníkové šetření, kde s pomocí vytvořeného nestandardizovaného dotazníku byla zjišťována spokojenost respondentů s aktivitami školy. Druhým výzkumným nástrojem zastupující kvalitativní formu výzkumu, je obsahová analýza, kde byl vyhodnocován obsah webových stránek tří náhodně vybraných základních uměleckých škol. Třetím výzkumným nástrojem měl být polostrukturovaný rozhovor s ředitelem školy. Tento rozhovor, který oficiálně neproběhl z důvodu mimořádných překážek na straně ředitele, měl za úkol zjistit, jak je marketingový mix vnímán vedením školy. Vzhledem k tomu, že se však povedlo při prvotním kontaktu získat alespoň informace neformálního charakteru, budou dále v práci také stručně zmíněny.

5.2.1 Popis cílové skupiny

Cílovou skupinou pro dotazníkové šetření jsou rodiče dětí navštěvujících základní uměleckou školu (v této práci označenou jako ZUŠ 1). Celkem bylo v rámci dotazníkového šetření osloveno 550 rodičů rozeslanou e-mailovou zprávou s odkazem na vyplnění elektronického dotazníku. Jejich oslovení proběhlo ve spolupráci s ředitelem základní umělecké školy. Tato základní umělecká škola nebyla vybrána náhodně, ale z důvodu známého prostředí autorky této práce, což výrazně zjednodušilo průběh dotazníkového šetření (např. při oslovování rodičů).

Škola poskytuje komplexní vzdělávací nabídku v uměleckých oborech (hudebním, výtvarném, tanečním a literárně dramatickém) v prostorách historické budovy z roku 1895 a v odloučených pracovištích a je součástí jedné z městských částí Hlavního města Prahy. Kapacita této školy je jeden tisíc žáků a celkový počet žáků se dlouhodobě pohybuje kolem 950, celkový počet pedagogických pracovníků školy se pohybuje okolo 50 členů a současný ředitel je ve funkci od roku 2001.

Základní umělecké školy, jejichž webové stránky byly použity k obsahové analýze, byly vybrány náhodně pomocí losování. Provedená obsahová analýza se uskutečnila v březnu 2022 a soustředila se například na to, jak prostřednictvím webové stránky mohou rodiče získat základní informace o škole.

Při prvním kontaktu o spolupráci proběhl také neformální rozhovor s ředitelem jedné ze základních uměleckých škol (ZUŠ 1), který prezentoval svůj pohled na marketingový mix školy a na komunikaci ze strany školy směrem k rodičům.

5.2.2 Výzkumné nástroje

Předmětem výzkumné části práce je analýza současného stavu z pohledu jednotlivých prvků marketingového mixu. Všechny tři zmíněné metody smíšeného výzkumu jsou dále v této podkapitole podrobně rozebrány.

Dotazník

Nejčastější metodou při získávání primárních dat týkajících se získávání popisných informací o určité skutečnosti, o znalostech zákazníků, o jejich preferencích, spokojenosti je metoda dotazování (Paulovčáková 2015, s. 28). Dotazníkové šetření této závěrečné práce se soustředí na hodnocení prvků marketingového mixu. Toto šetření u cílových skupin povede k hodnocení skutečného stavu (spokojenost/nespokojenost) a k návrhům na jeho zlepšení.

V rámci dotazníkového šetření realizovaného formou elektronického dotazníku, který byl vytvořen na stránkách Google Forms, byli osloveni zákazníci pražské základní umělecké školy. Tento dotazník je přílohou 1 této práce. Dotazníkovým šetřením byla zjišťována spokojenost zákazníků, rodičů dětí navštěvujících základní uměleckou školu, s nastavením marketingového mixu školy. Otázky v dotazníku byly sestaveny tak, aby co nejlépe

sledovaly stanovený cíl práce. Při tvorbě dotazníku bylo použito dvacet dva otázek. Převážnou část tvořily otázky uzavřené, a to konkrétně osmnáct otázek, kde respondenti měli označit, do jaké míry souhlasí s uvedenými tvrzeními, případně mohli uvést možnost „neumím posoudit“. Míra souhlasu byla hodnocena na škále od „naprosto souhlasím“, „spíše souhlasím“, „spíše nesouhlasím“, po „naprosto nesouhlasím“. Další část tvořily otázky otevřené, a to konkrétně tři otázky, kde měli respondenti možnost odpovědět vlastními slovy. Jedna otázka byla polouzavřená, kde byla kromě dané nabídky odpovědi (ano/ne) uvedena ještě možnost odpovědět vlastními slovy.

Sběr dat probíhal v období od 1. 11. 2021 do 7. 11. 2021, byli osloveni rodiče dětí navštěvující I. stupeň vzdělávání (1. – 7. ročník) na této základní umělecké škole, dotazník si z 550 oslovených respondentů zobrazilo 430 respondentů, z toho 247 respondentů dotazník dokončilo, 183 respondentů dotazník nedokončilo. Návratnost úspěšně dokončených dotazníků byla 44,9 %.

Rozhovor

Rozhovor proběhl pouze neformální formou při prvním kontaktu s žádostí o spolupráci s autorkou práce. Formální polostrukturovaná forma rozhovoru s audio záznamem měla být provedena v březnu 2022.

Analýza webových stránek

Ve spolupráci s organizací EDUin vznikl projekt, sCOOL web, který hodnotí na základě stanovených kritérií webové stránky škol ve formě veřejné soutěže. V této práci jsou provedeny obsahové analýzy vybraných webových stránek základních uměleckých škol sídlících v Praze za použití hodnotících kritérií platných od roku 2018, která jsou dostupná na webových stránkách projektu sCOOL web. Hodnotící kritéria spadají pod čtyři tematické oblasti. U každého z kritérií je popsáno, jak by mělo být ideálně naplněno a jak by web vypadat naopak neměl. Tato hodnotící kritéria jsou rozpracována dle barev semaforu.

Obdobné hodnocení bylo využito při posuzování webových stránek škol a byla hodnocena jednotlivá kritéria na bodové škále od 0 (červená) do 2 bodů (zelená). Pokud webové stránky kritériu zcela vyhovovaly, obdržela škola dva body, pokud bylo kritérium naplněno

jen částečně, byly webové stránky ohodnoceny jedním bodem a pokud webové stránky kritériu nevyhovovaly, nebyl přiřazen žádný bod. Po provedení analýzy bylo možné určit slabá místa webových stránek konkrétních škol a porovnat je mezi sebou.

Obsahová analýza proběhla u tří náhodně vybraných základních uměleckých škol v březnu 2022. Náhodný výběr proběhl losováním. Náhodný výběr respondentů ze základního souboru respondentů reprezentuje základní soubor a je ho možné provést losováním nebo pomocí tabulky náhodných čísel (Gavora, 2008, s. 75).

5.3 Výstupy dotazníkového šetření

V této části práce jsou zaznamenány odpovědi respondentů dotazníkového šetření. Všechny odpovědi jsou zaznamenány formou grafů. Dotazník byl podle prvků modifikovaného marketingového mixu ve vzdělávání rozdělen do 7 kategorií (Produkt, Place, Promotion, Personalities, Process pedagogical approaches, Participation activating, Physical evidence), které jsou podrobněji popsány dále v textu.

Kategorie cena jako 8. prvek modifikovaného marketingového mixu ve vzdělávání nebyla v dotazníku zařazena z důvodu stanovení úplaty za vzdělávání podle § 8 odst. 1 vyhlášky č. 71/2005 Sb., o základním uměleckém vzdělávání ředitelem školy na období školního roku. Úplata je stanovena na období školního roku, a to na základě skutečných průměrných neinvestičních výdajů školy na žáka v uplynulém kalendářním roce, což nyní činí 68 %. Škola se řídí vyhláškou a otázku v dotazníku týkající se ceny ředitel považoval za bezpředmětnou a zbytečně by podle něj rodiče při vyplňování dotazníku zatěžovala.

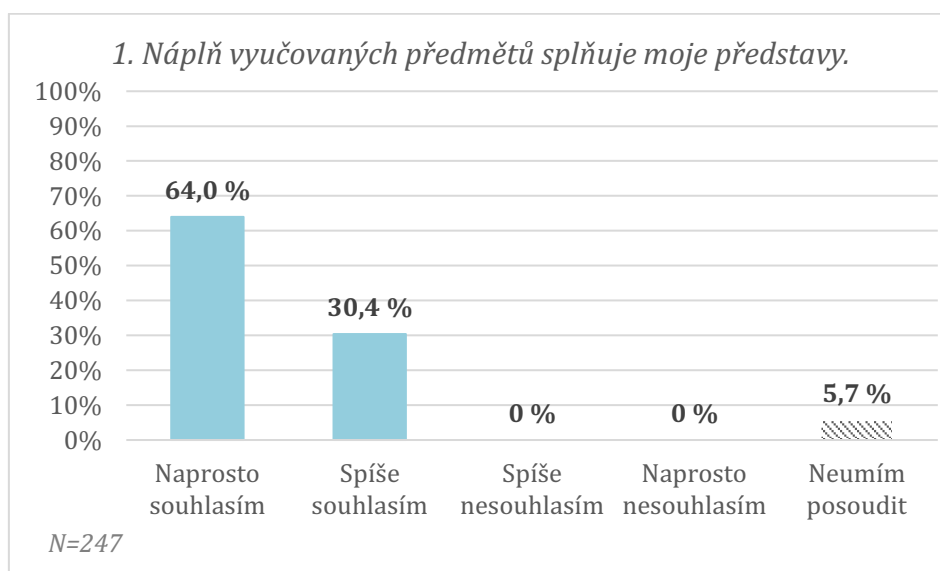
1. Kategorie: Produkt (vzdělávací produkty)

Zaměřuje se ve výzkumném šetření na náplň vyučovaných předmětů, přizpůsobení výuky individuálním potřebám dítěte, odlišení školy od jiných škol a kvalitou výuky na této škole. Tato kategorie obsahuje 4 otázky z výzkumného šetření.

Otázka č. 1: Náplň vyučovaných předmětů splňuje moje představy.

Otázka zjišťovala, zda náplň vyučovaných předmětů splňuje představy rodičů. U naprosté většiny, a to u 233 respondentů (94,4 %), splňuje jejich představy, žádný z respondentů neuvěděl, že by náplň předmětů jeho představy nenaplnila (viz graf 1).

Graf 1: Náplň vyučovaných předmětů

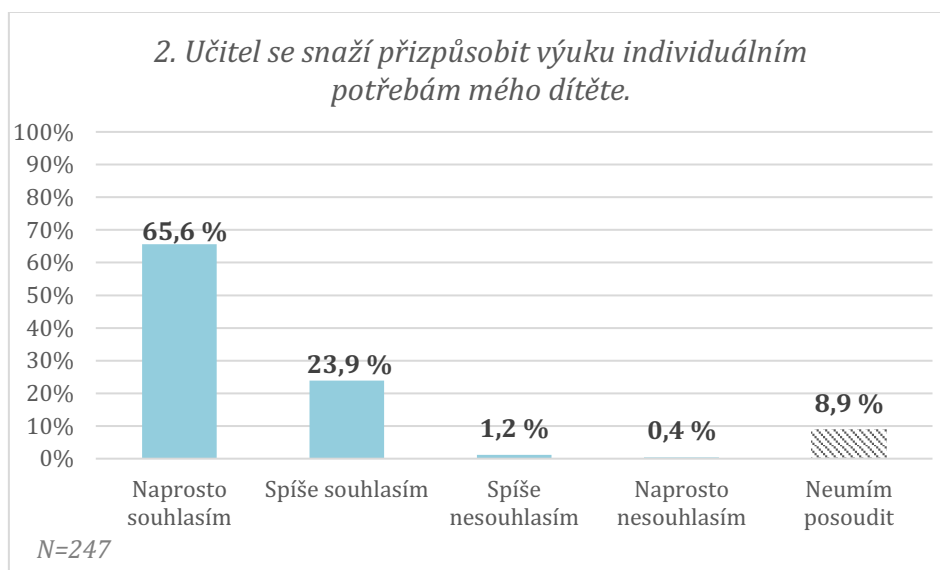


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 2: Učitel se snaží přizpůsobit výuku individuálním potřebám mého dítěte.

Následující otázka zjišťovala na základě možnosti výběru jedné z odpovědí, zda je podle rodičů výuka na této ZUŠ učiteli přizpůsobována individuálním potřebám dítěte. S tímto tvrzením souhlasila většina respondentů, a to 221 respondentů (89,5 %), výuka na škole je podle respondentů přizpůsobována individuálním potřebám jejich dítěte. Nicméně 4 respondenti (1,6 %) nesouhlasí s tvrzením, že se učitel snaží výuku individuálním potřebám dítěte přizpůsobit (viz graf 2).

Graf 2: Přizpůsobení výuky individuálním potřebám dítěte



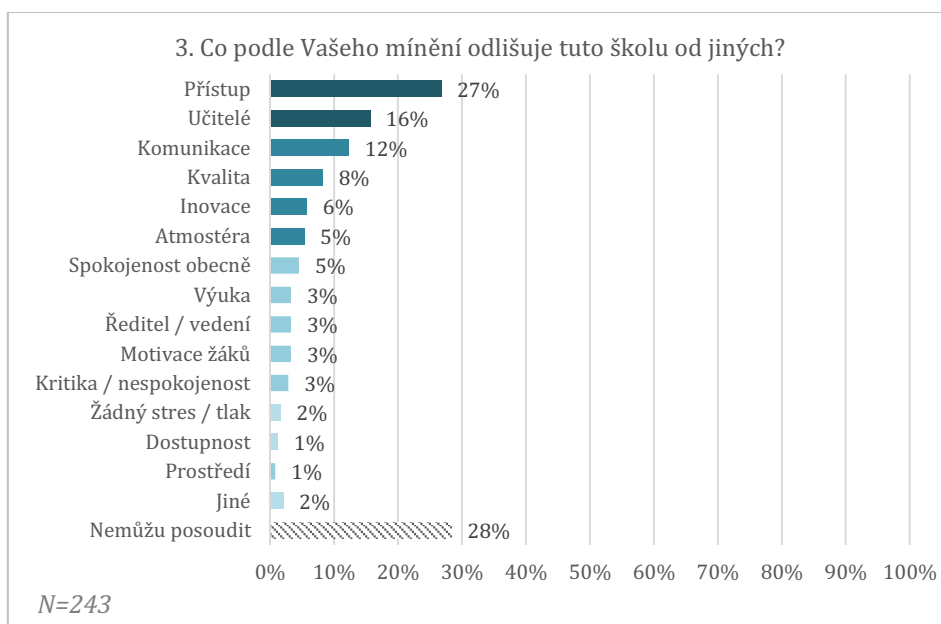
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 3: Co podle Vašeho mínění odlišuje tuto školu od jiných?

Otázka č. 3 byla otevřená otázka, na základě odpovědí byly vytvořeny kódy, které byly přiřazovány k jednotlivým odpovědím a následně kvantifikovány. Na tuto otázku 4 respondenti (1,6 %) neodpověděli, celkem na otázku tedy odpovědělo 243 (98,4 %) respondentů.

Podle dotazovaných respondentů se ZUŠ, kde probíhalo dotazníkové šetření, od jiných uměleckých škol odlišuje především přístupem, a to u 65 respondentů (27 %). S přístupem úzce souvisí i to, že rodiče považovali učitele školy za ty, kteří ji od jiných odlišují, což uvedlo 39 respondentů (16 %), podle jednoho z dotazovaných rodičů školu od jiných odlišuje: „Zapálenost a angažovanost pedagogů“. Poměrně často byla vyzdvihována také komunikace mezi školou a rodiči, a to u 29 respondentů (12 %). Jeden z rodičů uvedl: „Oceňuji komunikaci s rodiči, ze které je zřejmé, že vám záleží na tom, abychom všemu rozuměli a měli možnost se doptat, vyjádřit“. Mezi další přednosti, které ZUŠ podle respondentů odlišují od jiných, je kvalita školy, inovativní přístup a příjemná atmosféra ve škole. Zajímavé je, že poměrně mnoho respondentů, a to 70 respondentů (28 %), odpovědělo, že neumí posoudit co školu od jiných odlišuje (viz graf 3).

Graf 3: Odlišení školy od jiných



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 4: Výuka na této škole je podle mě kvalitní.

Naprostá většina dotazovaných respondentů, a to 239 respondentů (96,7 %), souhlasí s tím, že je výuka na ZUŠ kvalitní. Kvalitu výuky na škole neumí posoudit pouze 8 respondentů (3,2 %) (viz graf 4).

Graf 4: Kvalita výuky na této škole



Zdroj: vlastní zpracování

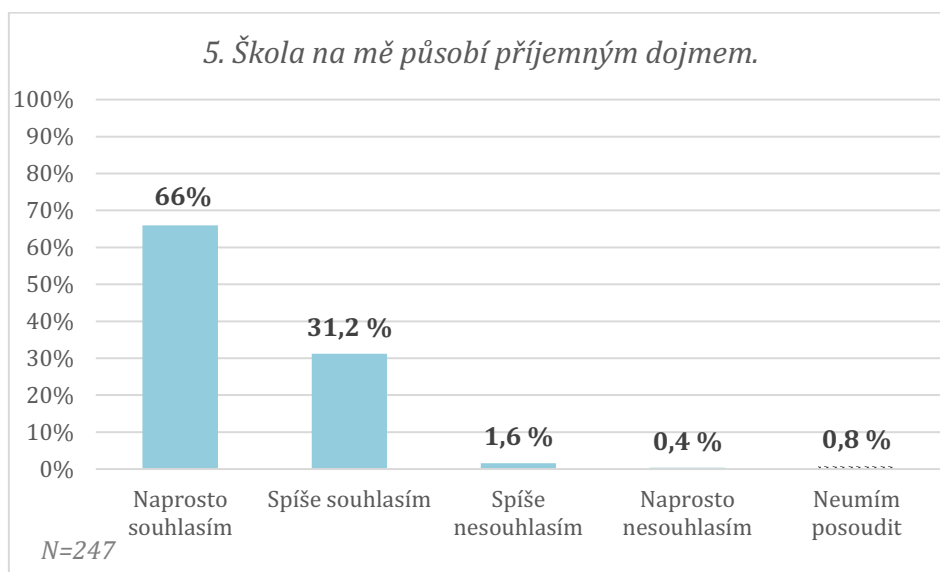
2. Kategorie: Place (místo, kde je produkt distribuován)

Dotazuje se respondentů na místo vzdělávací instituce a jeho dostupnost. Tato kategorie obsahuje 4 otázky z výzkumného šetření.

Otázka č. 5: Škola na mě působí příjemným dojmem.

Tato otázka se zaměřovala na dojem, kterým škola jako taková na rodiče dětí působí. Na naprostou většinu, a to na 240 dotazovaných respondentů (97,2 %), škola působí příjemným dojmem. Z grafu 5 je patrné, že se dotazovaní rodiče jednoznačně nepřiklání k možnosti „naprosto souhlasím“, které se týkalo pouze 163 respondentů (66 %), ale poměrně velká část z nich se klonila k možnosti „spíše souhlasím“, a to u 77 respondentů (31,2 %). Škola nepůsobí příjemným dojmem pouze na 5 respondentů (2 %) a téměř všichni respondenti dokázali posoudit dojem, kterým na ně škola působí (viz graf 5).

Graf 5: Dojem ze školy

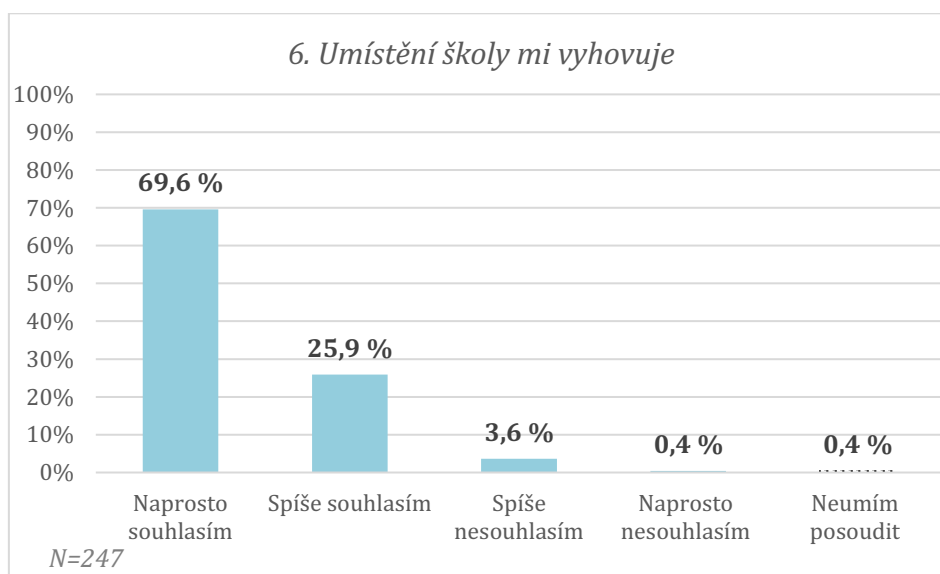


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 6: Umístění školy mi vyhovuje.

Co se týče místa, kde je škola umístěna, valné většině respondentů umístění ZUŠ vyhovuje, a to 236 respondentům (95,5 %). Nicméně 10 dotazovaným respondentům (4 %) umístění školy nevyhovuje. V grafickém zobrazení lze vidět, že se více respondentů, a to 172 respondentů (69,6 %), přiklání k možnosti „naprosto souhlasím“, než k možnosti „spíše souhlasím“, a to 64 respondentů (25,9 %) (viz graf 6).

Graf 6: Umístění školy

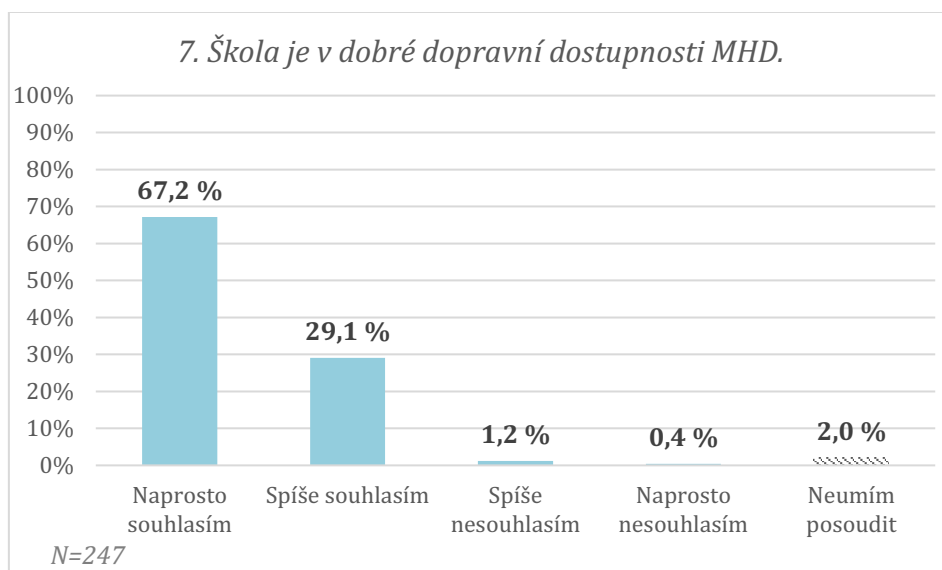


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 7: Škola je v dobré dopravní dostupnosti MHD.

S otázkou týkající se umístění školy souvisí také dopravní dostupnost školy, konkrétně dostupnost prostřednictvím městské hromadné dopravy. Podle většiny dotazovaných respondentů, a to pro 238 respondentů (96,3 %), je škola v dobré dopravní dostupnosti MHD. S dopravní dostupností MHD jsou nespokojeni 4 dotazovaní respondenti (1,6 %) (viz graf 7).

Graf 7: Dopravní dostupnost MHD

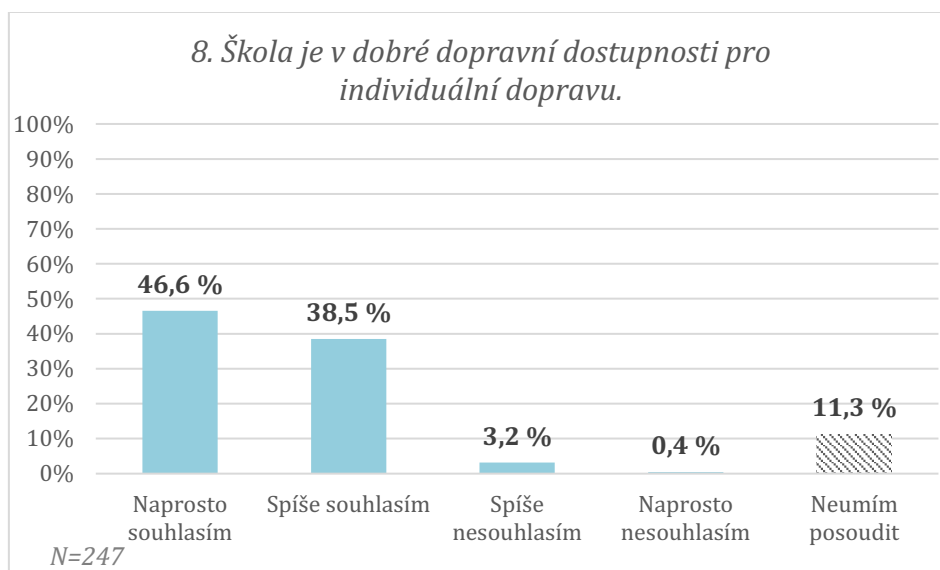


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 8: Škola je v dobré dopravní dostupnosti pro individuální dopravu.

Dopravní dostupností školy pro individuální dopravu považují za dobrou téměř všichni dotazovaní respondenti, a to 210 respondentů (85,1 %). Je to však o 28 respondentů (10 %) méně než těch kteří, považují školu za dobře dostupnou MHD. Je to způsobeno tím, že se více dotazovaných respondentů, a to 28 (11,3 %) zařadilo do možnosti „neumím posoudit“ (viz graf 8).

Graf 8: Dopravní dostupnost pro individuální dopravu



Zdroj: vlastní zpracování

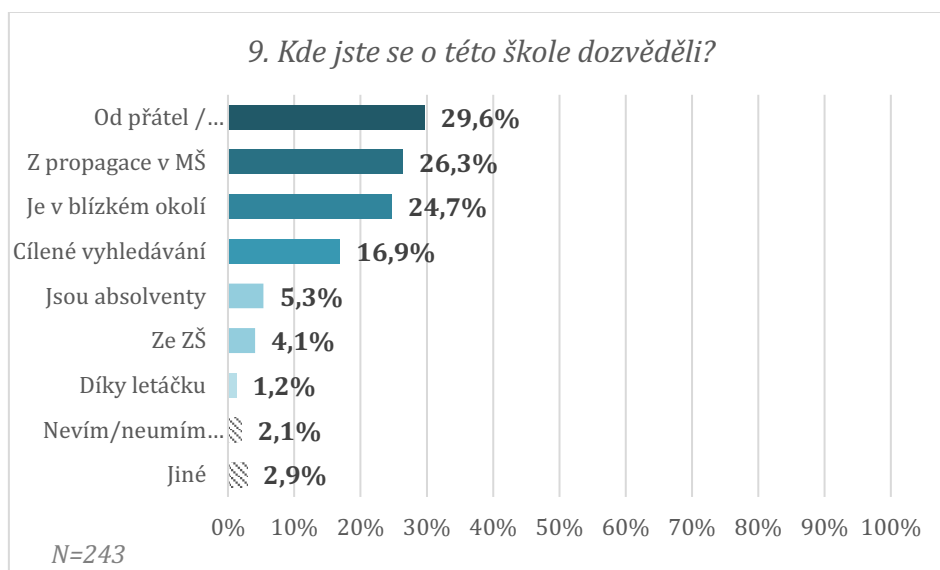
3. Kategorie: Promotion (komunikace školy s veřejností)

Zjišťuje od respondentů, kde získali informace o škole a o jejím působení, o životě školy, nebo zda se účastní akcí školy a jak se podle nich škola prezentuje na sociálních sítích. Tato kategorie obsahuje 5 otázek z výzkumného šetření.

Otázka č. 9: Kde jste se o této škole dozvěděli?

Nejčastěji se dotazovaní respondenti o škole dozvěděli od přátel a známých, a to 72 respondentů (29,6 %) a díky propagaci školy v mateřské škole, kterou navštěvovalo dítě 64 respondentů (26,3 %). Díky propagaci v základních školách se o ZUŠ dozvědělo jen 10 dotazovaných respondentů (4,1 %). Poměrně značnou roli hraje u dotazovaných rodičů také umístění školy, 60 respondentů (24,7 %) uvedlo, že se o škole dověděli, protože je v blízkém okolí jejich bydliště. Poměrně zajímavým zjištěním je, že někteří dotazovaní respondenti, a to 13 respondentů (5,3 %), uvedli, že jsou sami absolventy školy (viz graf 9).

Graf 9: Informace o škole

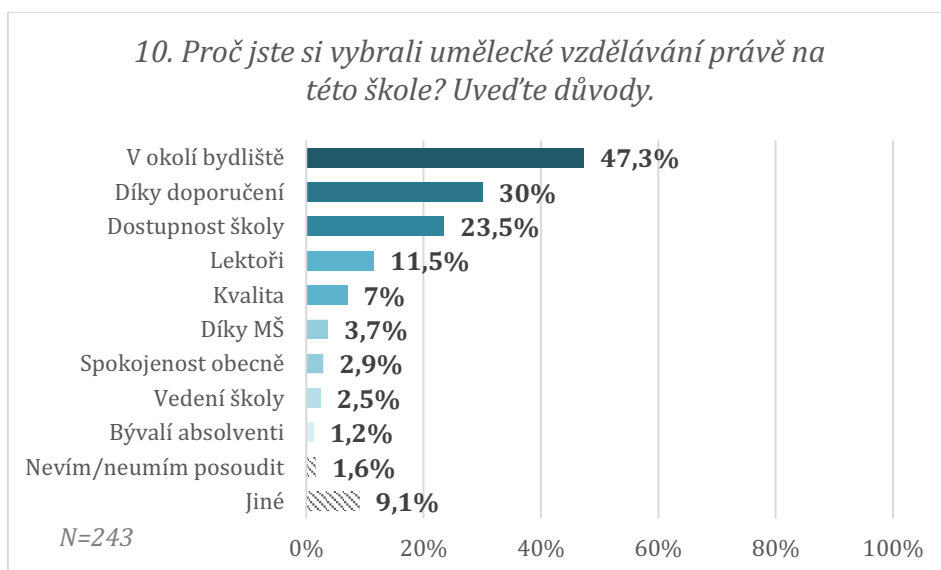


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 10: Proč jste si vybrali umělecké vzdělávání právě na této škole? Uveďte důvody.

Následující otázka souvisí s otázkou č. 9, ptá se, proč rodiče pro své potomky vybrali právě tuto ZUŠ. Téměř polovina dotazovaných respondentů, a to 114 respondentů (47,3 %), uvedla jako důvod výběru vzdělávání na této škole výhodnost lokality školy, tedy že je v blízkém okolí jejich bydliště. S tím souvisí také dostupnost školy, díky které si vzdělávání právě v této instituci vybralo 57 respondentů (23 %). Velmi častým důvodem k výběru ZUŠ bylo kladné doporučení od okolí, a to pro 72 respondentů (30 %). K výběru právě této školy byli pro respondenty důležití také učitelé, respondenti je označovali jako lektory. Spokojenost s učiteli jako důvod výběru uměleckého vzdělávání v této ZUŠ uvedlo 27 dotazovaných respondentů (11,5 %) (viz graf 10).

Graf 10: Důvody výběru školy

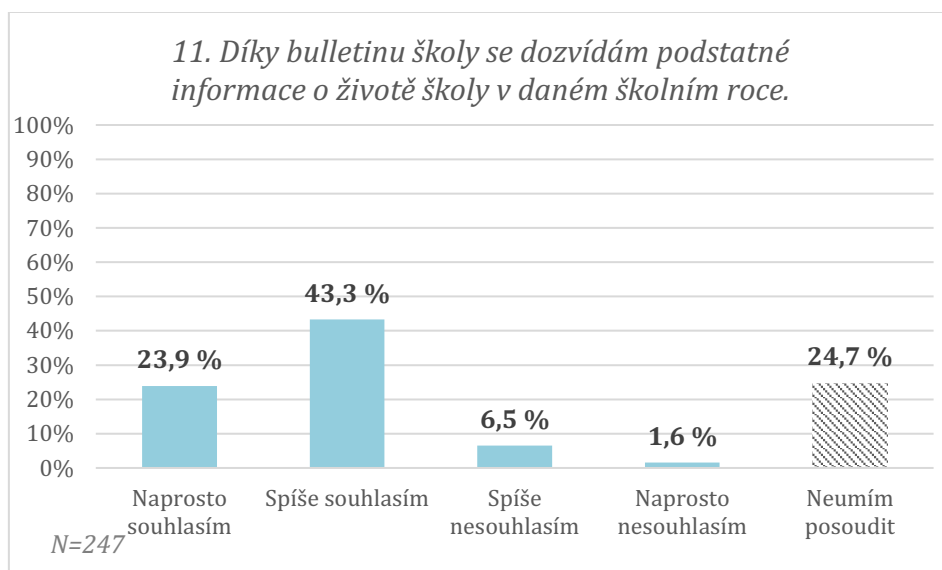


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 11: Díky bulletinu školy se dozvídám podstatné informace o životě školy v daném školním roce.

Informační bulletin vydává ZUŠ již od roku 2004 každoročně. Obsahuje souhrnné informace týkající se daného školního roku, novinky a slovo ředitele školy. Podle více než poloviny dotazovaných respondentů, a to 166 respondentů (67,2 %), se díky bulletinu dozvědí podstatné informace o životě školy v daném školním roce. Školní bulletin však postrádá informační hodnotu podle 20 dotazovaných respondentů (8,1 %), 61 respondentů (24,7 %) neumí posoudit, zda se díky bulletinu školy dozvídají informace o životě školy v daném roce (viz graf 11).

Graf 11: Informace z bulletinu školy

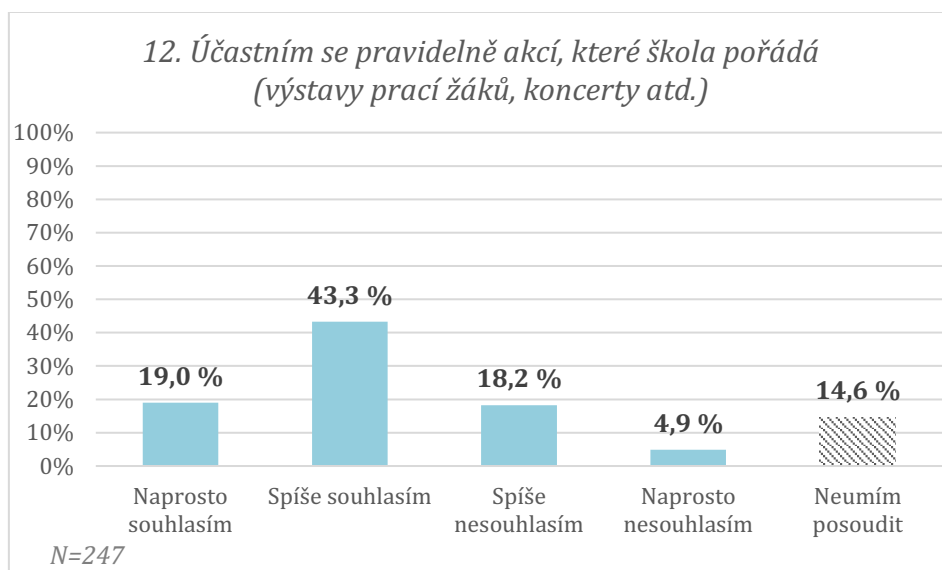


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 12: Účastním se pravidelně akcí, které škola pořádá (výstavy prací žáků, koncerty atd.).

Akcí pořádaných školou se pravidelně účastní 154 dotazovaných respondentů (62,3 %). Větší část těchto respondentů se přiklonila k možnosti „spíše souhlasím“, a to 107 respondentů (43,3 %), než k možnosti „naprostou souhlasím“, a to 47 respondentů (19 %). Akcí školy se pravidelně neúčastní 57 dotazovaných respondentů (23,1 %). Respondenti tíhli více k možnosti „spíše nesouhlasím“, a to 45 respondentů (18,2 %) než k možnosti „naprostou nesouhlasím“, a to 12 respondentů (4,9 %). Odpovědi respondentů se v otázce pravidelné účasti na akcích školy kumulovaly spíše v nevyhraněných možnostech odpovědí. Svou účast na akcích školy neumělo posoudit 36 dotazovaných respondentů (14,6 %) (viz graf 12).

Graf 12: Účast na akcích školy



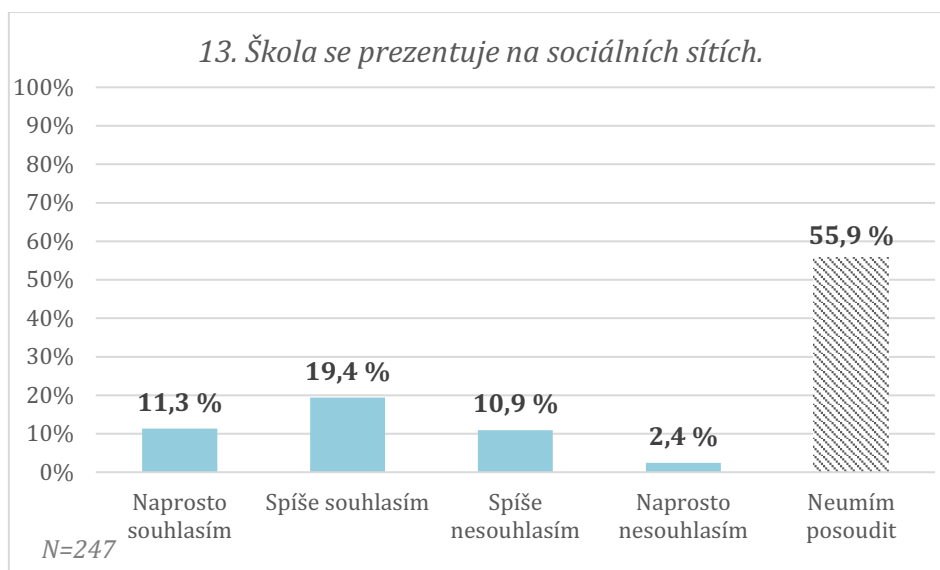
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 13: Škola se prezentuje na sociálních sítích.

Více než polovina dotazovaných respondentů, a to 138 respondentů (55,9 %), se neuměla vyjádřit k tomu, zda se škola prezentuje na sociálních sítích.

Škola se podle 76 dotazovaných respondentů (30,7 %) prezentuje na sociálních sítích. Naopak 33 respondentů (13,1 %) nesouhlasí s tím, že by se škola na sociálních sítích prezentovala, ačkoliv tito respondenti tíhnou více k možnosti „spíše nesouhlasím“, a to 27 respondentů (10,9 %), než k vyhraněné možnosti „naprosto nesouhlasím“, a to 6 respondentů (2,4 %) (viz graf 13).

Graf 13: Prezentace školy na sociálních sítích



Zdroj: vlastní zpracování

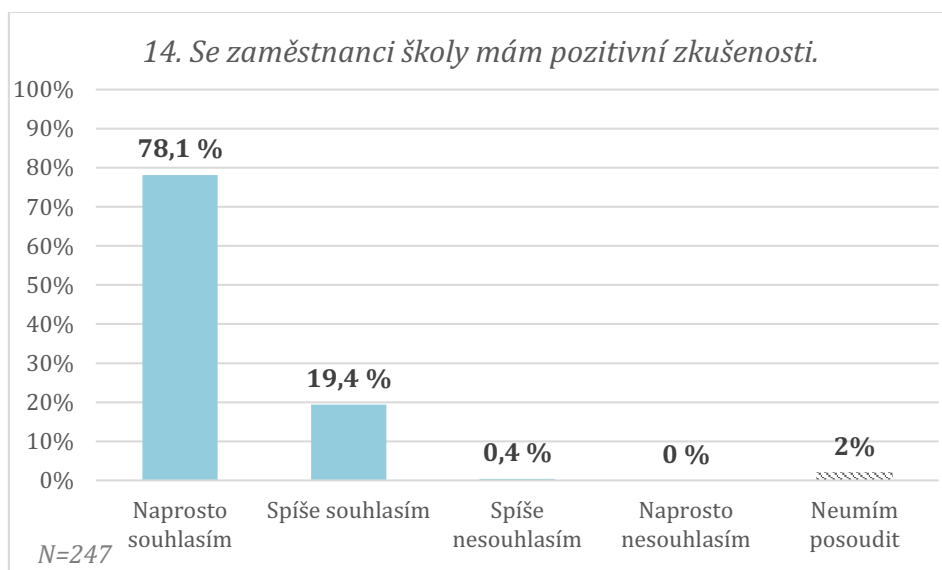
4. Kategorie: Personalities (osobnosti)

Poskytuje informace ohledně zkušeností se zaměstnanci a s vedením školy. Tato kategorie obsahuje 2 otázky z výzkumného šetření.

Otázka č. 14: Se zaměstnanci školy mám pozitivní zkušenosti.

Téměř většina dotazovaných respondentů, a to 241 respondentů (97,5 %), souhlasí s tím, že mají se zaměstnanci školy pozitivní zkušenost. Dotazovaní rodiče volili spíše vyhraněnou možnost souhlasu, a to 193 respondentů (78,1 %), a se zaměstnanci školy tak podle nich mají pozitivní zkušenost. Pouze 5 dotazovaných respondentů (2 %) neumělo posoudit, zda mají se zaměstnanci školy pozitivní zkušenost (viz graf 14).

Graf 14: Zkušenosti se zaměstnanci školy

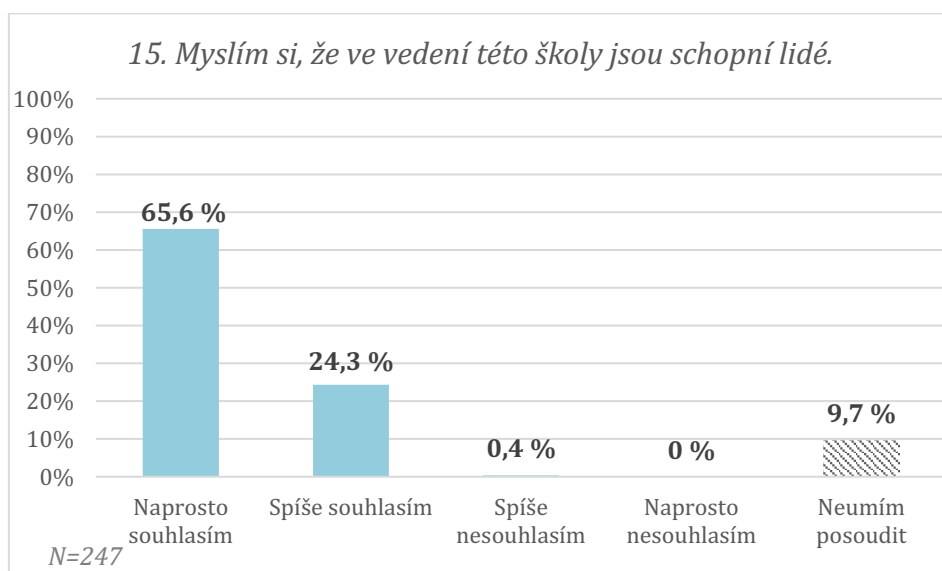


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 15: Myslím si, že ve vedení této školy jsou schopní lidé.

Téměř všichni dotazovaní respondenti, a to 222 respondentů (89,9 %), si myslí, že jsou ve vedení školy schopní lidé. To, zda jsou ve vedení schopní lidé neumí posoudit 24 respondentů (9,7 %) (viz graf 15).

Graf 15: Vedení školy



Zdroj: vlastní zpracování

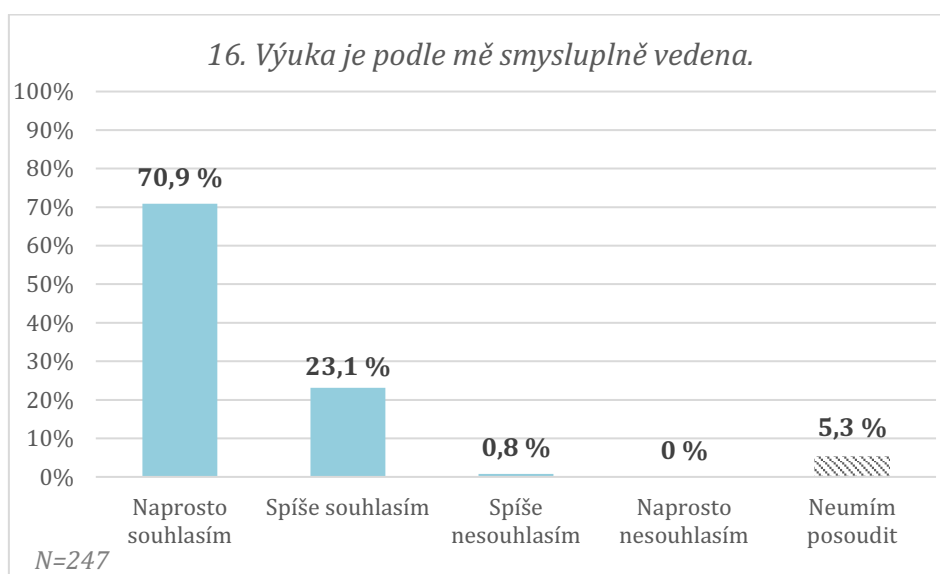
5. Kategorie: Process pedagogical approaches (procesuální pedagogické přístupy)

Popisuje vedení výuky v době koronavirové krize a využívání moderních informačních technologií. Tato kategorie obsahuje 4 otázky z výzkumného šetření.

Otázka č. 16: Výuka je podle mě smysluplně vedena.

Další otázka se zabývala opět výukou, především tím, zda je její vedení rodiči vnímáno jako smysluplné. Naprostá většina respondentů, a to 232 (94 %), souhlasila s tím, že je výuka na ZUŠ vedena smysluplně (viz graf 16).

Graf 16: Vedení výuky

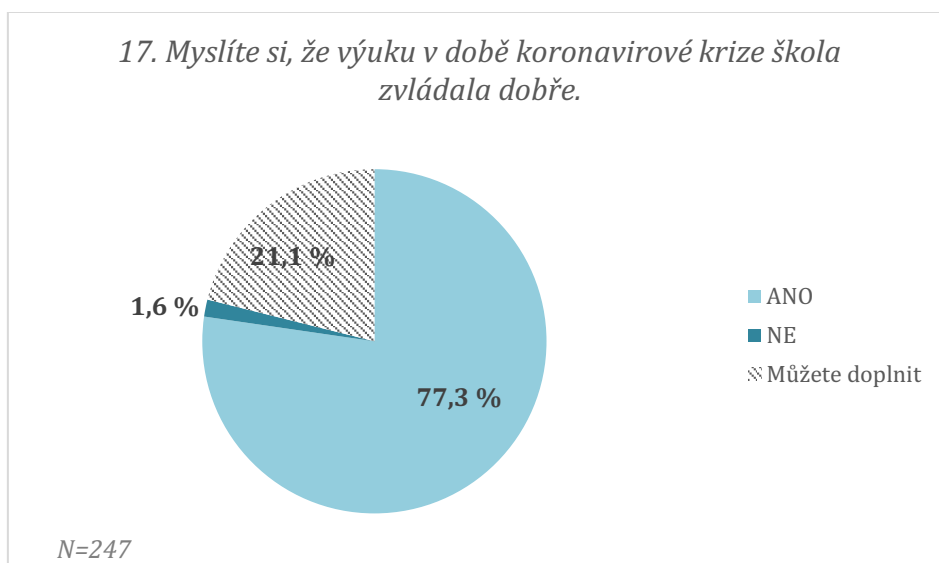


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 17: Myslíte si, že výuku v době koronavirové krize škola zvládla dobře?

V této otázce měli respondenti na výběr ze tří možností odpovědí (ano, ne, můžete doplnit). ZUŠ zvládla výuku v době koronavirové krize dobře podle 191 respondentů (77,3 %). Pouze 4 respondenti (1,6 %) si myslí, že škola výuku nezvládla dobře. K výuce v době koronavirové krize chtělo něco doplnit 52 respondentů (21,1 %) (viz graf 17).

Graf 17: Zvládnutí výuky v době koronavirové krize

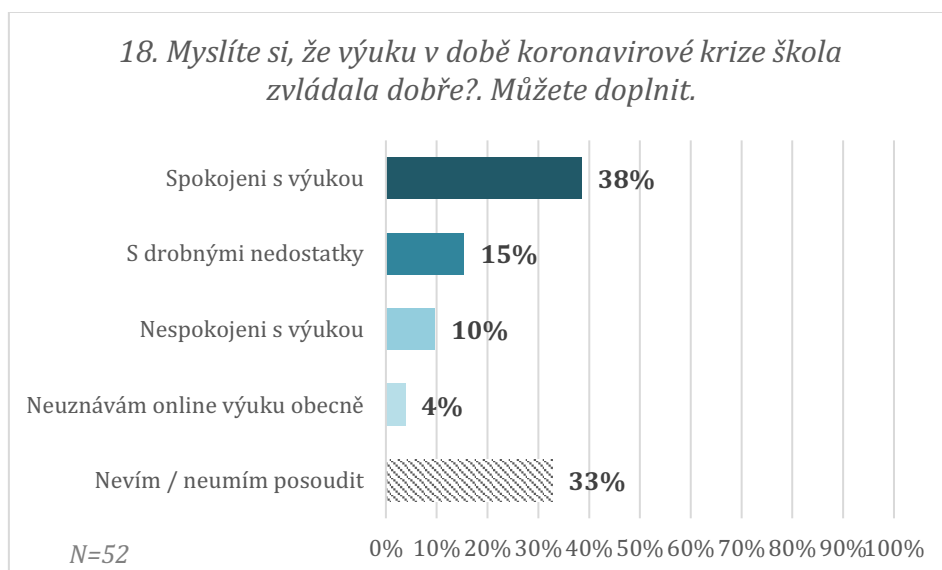


Zdroj: vlastní zpracování

Součástí otázky č. 17 byla možnost ji doplnit otevřeným textem (viz graf 18). Respondenti, kteří chtěli k distanční výuce něco doplnit, byli s online výukou spíše spokojeni, a to 40 respondentů (16,2 %), a přístup školy chválili. Odpovědi na tuto otevřenou otázku vyjadřující spokojenost s distanční výukou byly v podobném duchu: „*Jak jsem psala, oceňuji aktivní přístup, snahu něco dělat, místo stěžování si na těžkou situaci.*“, „*Online výuka fungovala skvěle.*“, „*Skvěle, zvláště vezmu-li v potaz, že v uměleckém vzdělávání je distanční forma mimořádně složitá*“.

Někteří dotazovaní respondenti využili možnosti napsat, jaké nedostatky podle nich distanční výuka na škole měla, a to 7 respondentů (2,8 %), ačkoliv s ní byli i přes tyto nedostatky spokojeni. Někteří z respondentů uvedli, že s distanční výukou nebyli spokojeni, a to 5 respondentů (2,1 %), jeden z respondentů uvedl: „*Čekala jsem větší kreativitu*“.

Graf 18: Doplňující odpovědi rodičů k distanční výuce

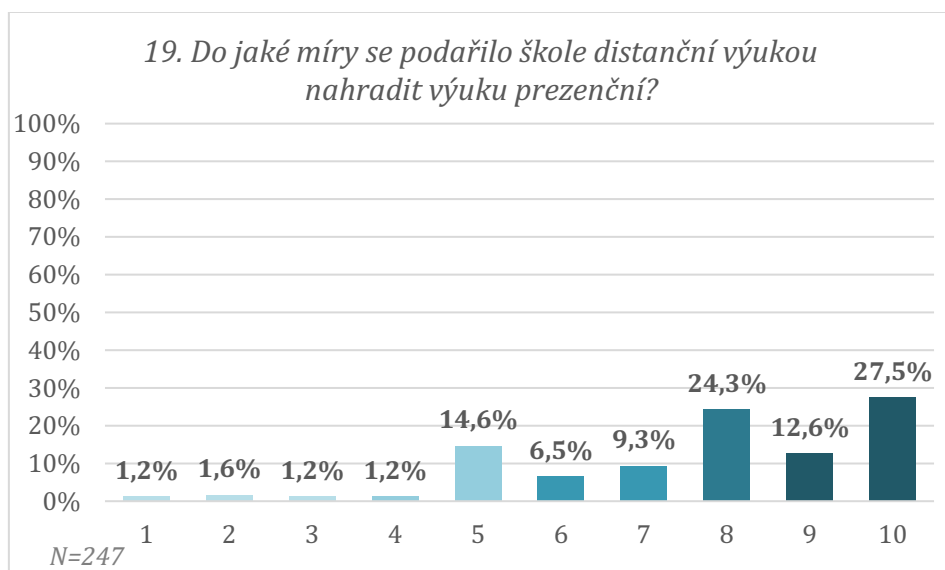


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 18: Do jaké míry se podařilo škole distanční výukou nahradit výuku prezenční? (na škále od 1 do 10).

Více než polovina dotazovaných respondentů, a to 159 respondentů (64,4 %), ohodnotila náhradu prezenční výuky distanční 8-10 body. K dolní polovině škály (1-4) se přiklánělo jen 13 dotazovaných respondentů (5,2 %). Střední hodnotu škály (5-6), pro zhodnocení toho, jak se ZUŠ podařilo nahradit prezenční výuku distanční výukou, zvolilo 52 dotazovaných respondentů (21,1 %) (viz graf 19).

Graf 19: Náhrada prezenční výuky

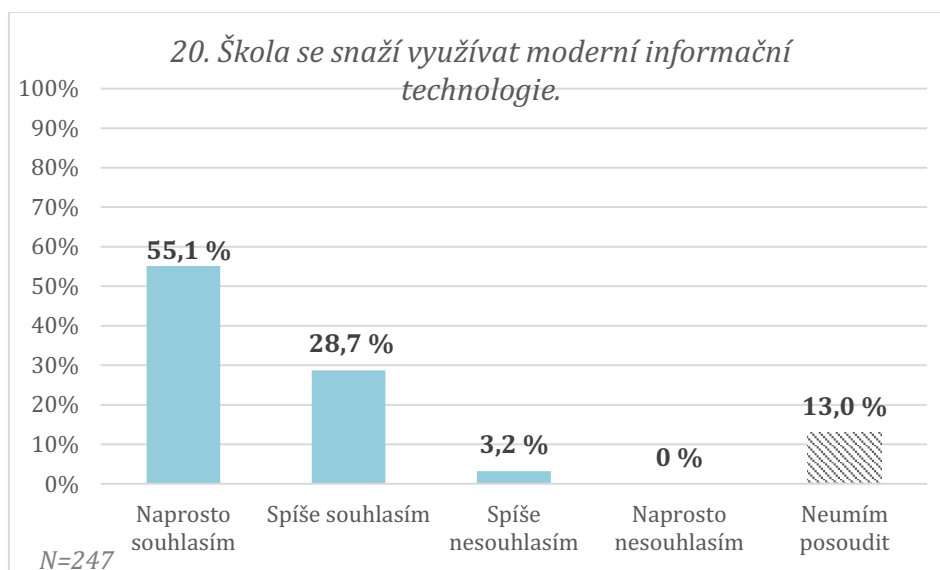


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 19: Škola se snaží využívat moderní informační technologie.

Dalo by se říci, že otázka č. 19, která se ptá na to, zda se škola snaží využívat moderní technologie, hodnotami kopíruje otázku č. 22 týkající se snahy modernizací ve škole. Téměř většina respondentů, a to 207 respondentů (83,8 %), souhlasí s tím, že se škola snaží využívat moderní informační technologie. Podle 8 respondentů (3,2 %) se škola spíše nesnaží s moderními informačními technologiemi pracovat a 32 respondentů (13 %) nemá na používání moderních informačních technologií ve škole názor, nebo neumí situaci posoudit (viz graf 20).

Graf 20: Využití moderních informačních technologií



Zdroj: vlastní zpracování

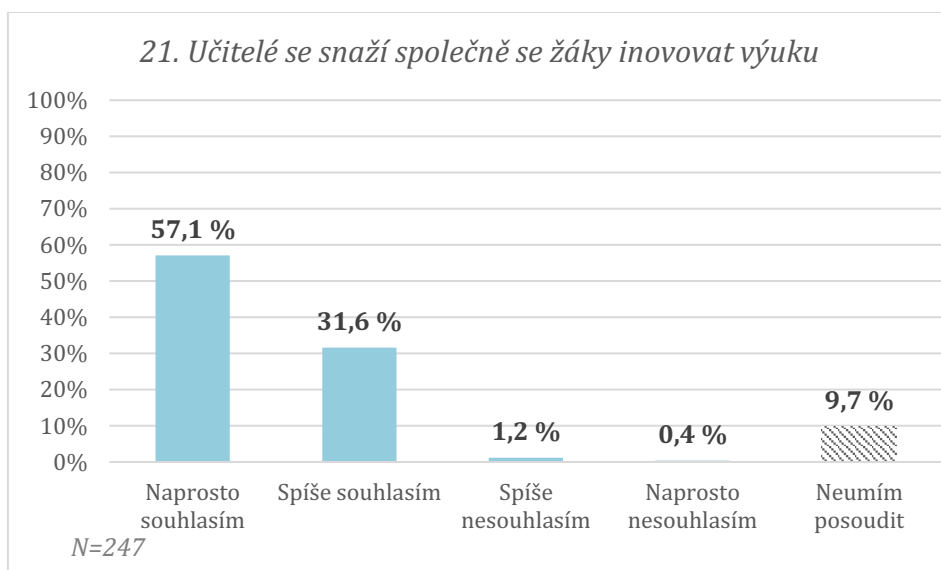
6. Kategorie: Participation activating (participační aktivizace)

Poukazuje na spoluúčast žáků na obsahové inovaci předmětů a plánech do budoucna. Tato kategorie obsahuje 2 otázky z výzkumného šetření.

Otázka č. 20: Učitelé se snaží společně se žáky inovovat výuku.

Otázka se ptala na inovace ve výuce iniciované učiteli školy a žáky. Více než polovina respondentů, a to 141 respondentů (57,1 %), naprosto souhlasí s tím, že se učitelé snaží výuku inovovat, obecně s tímto tvrzením souhlasí téměř všichni dotazovaní, a to 219 respondentů (88,7 %). Nicméně 24 respondentů (9,7 %) neumí posoudit, zda se učitelé snaží výuku inovovat (viz graf 21).

Graf 21: Inovace ve výuce

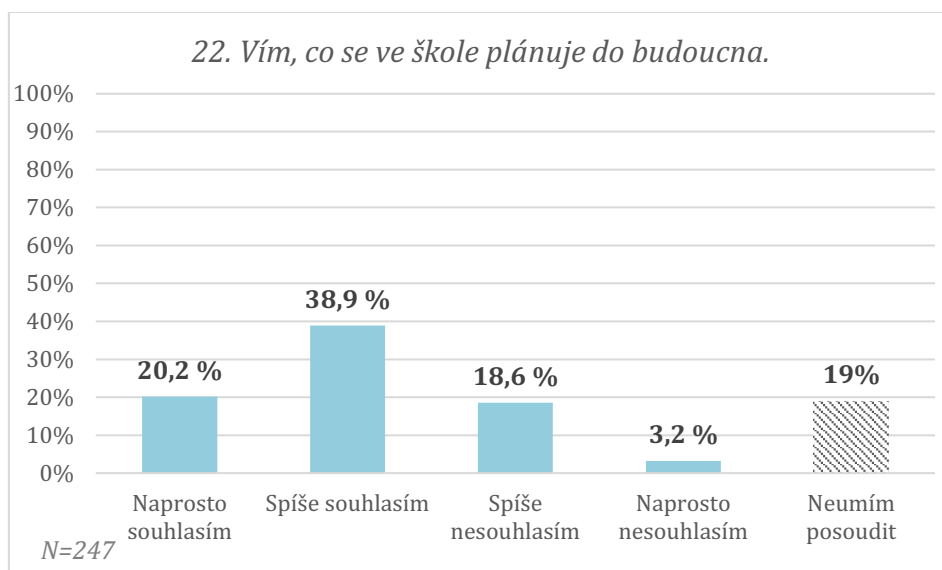


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 21: Ví, co se ve škole plánuje do budoucna.

Otázka č. 21 se zaměřovala na to, zda škola efektivně, nebo vůbec, zveřejňuje plány do budoucna. Ačkoliv více než polovina dotazovaných respondentů souhlasila, a to 146 respondentů (59,1 %) s tím, že ví, co se ve škole do budoucna plánuje, respondenti tíhli více k možnosti „spíše souhlasím“, a to 96 respondentů (38,9 %), než k možnosti „naprosto souhlasím“, což uvedlo 50 respondentů (20,2 %). 54 respondentů (21,8 %) nesouhlasí s tím, že ví, co se ve škole plánuje do budoucna. Možnost „neumím posoudit“ navíc zvolilo 47 dotazovaných respondentů (19 %) (viz graf 22).

Graf 22: Co škola plánuje do budoucna



Zdroj: vlastní zpracování

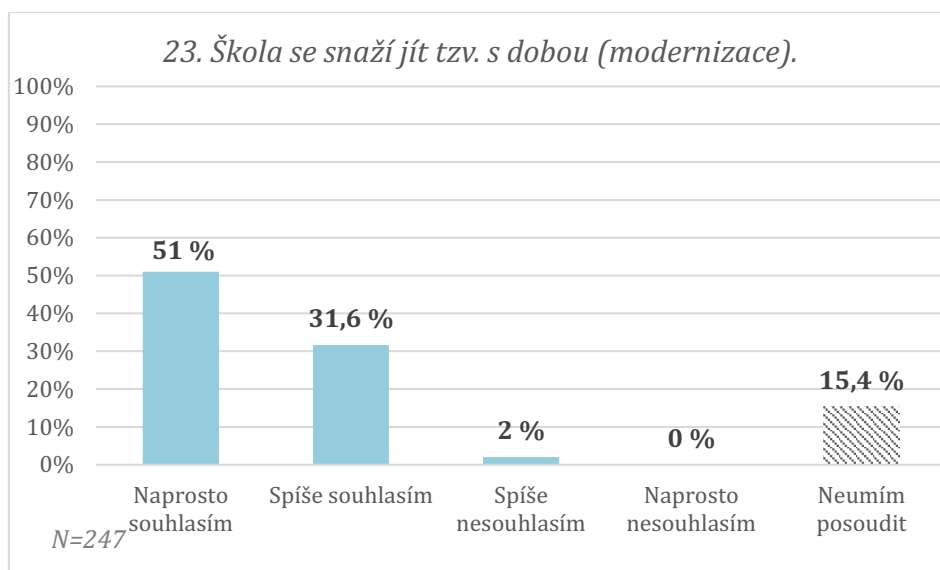
7. Kategorie: Physical evidence (hmotné předpoklady)

Zjišťuje vybavení školy včetně vybavení informačními technologiemi. Tato kategorie obsahuje 1 otázku z výzkumného šetření.

Otázka č. 22: Škola se snaží jít tzv. s dobou (modernizace).

Polovina dotazovaných respondentů, a to 126 respondentů (51 %), naprosto souhlasí s tím, že se škola snaží o modernizace. Obecně s tímto výrokem souhlasí většina respondentů, a to 204 respondentů (82,6 %). Pouze 5 respondentů (2 %) spíše nesouhlasí s tím, že by škola šla tzv. s dobou, nicméně 38 dotazovaných respondentů (15,4 %) neumí posoudit, zda se škola snaží o modernizace (viz graf 23).

Graf 23: Modernizace školy



Zdroj: vlastní zpracování

5.4 Výstupy obsahové analýzy

Práce pomocí obsahové analýzy hodnotí a popisuje komunikaci tří základních uměleckých škol sídlících v Praze skrze data z jejich webových stránek. Pro srovnávací analýzu webu s vybranou ZUŠ (v této práci označena jako ZUŠ 1) byly losováním vybrány ze seznamu všech veřejných základních uměleckých škol, které sídlí v Praze, dvě školy a v této práci budou označeny jako ZUŠ 2 a ZUŠ 3. Pro obsahovou analýzu webových stránek škol byla v práci použita hodnotící kritéria projektu sCOOL web, který vznikl za spolupráce organizace EDUin (Kritéria dobrého webu, online, 2022).

Hodnotící tabulky jsou sestaveny tak, že v prvním sloupci je vždy vypsáno nadřazené kritérium a v každém řádku potom jedno konkrétní kritérium, které je bodováno v rámci subjektivního hodnocení autorky. Ve sloupci „Hodnocení“ je slovně vypsáno jaké požadavky web školy splňuje, popřípadě jaké má nedostatky. Toto slovní hodnocení je i odlišeno barevně, obdobně jako v předloze hodnotících kritérií projektu sCOOL web. Poslední sloupec slouží k bodování jednotlivých kritérií, na konci tabulky je vždy celkový součet za dané nadřazené kritérium.

5.4.1 Hodnocení webových stránek ZUŠ 1

V této části práce byly dle výše popsaných kritérií vyhodnoceny webové stránky první vybrané základní umělecké školy.

První oblast: Otevřenost školy vůči veřejnosti

Tabulka 2: Kontaktní údaje – ZUŠ 1

Kritéria: Kontaktní údaje	Hodnocení	Body
1. Název a logo školy	logo a název školy je uvedeno na titulní stránce	2
2. Dostupnost kontaktů	na každé stránce webu je uveden odkaz na hlavní kontaktní údaje	2
3. Podrobné kontaktní údaje	chybí identifikátor datové schránky (IS DS)	1
4. Mapa, dopravní spojení, fotografie budov	chybí popis dopravního spojení a fotografie hlavních budov	1
5. Informace k platebnímu styku	na webu je číslo bankovního účtu i informace k platbám	2
6. Jména a kontakt na vedení školy, rozdělení agendy	web obsahuje jméno a kontakty na vedení školy i funkce jednotlivých členů vedení	2
7. Jména a kontakty na učitele	web obsahuje aktuální seznam vyučujících, ale chybí kontaktní údaje i informace o dostupnosti učitelů	0
8. Funkční zařazení u osob	na webu je u zaměstnanců uvedeno, jaké mají zaměření	2
9. Kontakt na osoby, na které se v případě problémů dítěte může rodič obrátit	požadované údaje chybí	0
10. školská rada	nezřizuje se	
Celkem		12 bodů z 18

Zdroj: vlastní zpracování, na základě webu sCOOL web (Kritéria dobrého webu, online, 2022)

Tabulka 3: Obecné informace o škole a o studiu – ZUŠ 1

Kritéria: Obecné informace o škole a o studiu	Hodnocení	Body
11. Zřizovatel školy	web obsahuje údaje o zřizovateli školy, na jeho stránky vede odkaz	2
12. Profil školy a charakteristika školy, seznam studijních oborů a specializací	na první pohled je zřejmé, o jaký typ a zaměření školy se jedná	2
13. Nabídka školních služeb a volnočasových aktivit	web obsahuje přehled nabízených školních služeb, včetně kontaktů	2

Kritéria: Obecné informace o škole a o studiu	Hodnocení	Body
14. Výroční zpráva školy	web obsahuje výroční zprávy o činnosti školy za poslední roky v plném znění	2
15. Harmonogram školního roku	web obsahuje důležité termíny	2
16. Informace pro uchazeče	web obsahuje informace pro uchazeče o studium, termíny dnů otevřených dveří, kritéria zápisů/přijímacích zkoušek, přihlášku	2
17. Rozvrh vyučovacích hodin a tříd, suplování	web obsahuje aktuální rozvrh výuky i suplování	2
18. Školní informační systém	web umožňuje přístup do školního informačního systému	2
19. Systém pro podporu výuky	web na takový systém neodkazuje	0
Celkem		16 bodů z 18

Zdroj: vlastní zpracování, na základě webu sCOOL web (Kritéria dobrého webu, online, 2022)

Tabulka 4: Možnosti komunikace se školou – ZUŠ 1

Kritéria: Možnosti komunikace se školou	Hodnocení	Body
20. Různorodé kanály pro komunikaci	web veřejnou obousměrnou komunikaci nepodporuje	0
21. Možnost přihlásit se k odběru informací	web odběr informací neumožňuje	0
22 Školní formuláře či další dokumenty	web obsahuje formuláře, které je možné vyplnit přímo online na stránkách školy	2
23. Cizojazyčná verze	cizojazyčné informace neexistují	0
24. Odkazy na stránky rodičovské organizace	požadované údaje chybí	0
Celkem		2 body z 10

Zdroj: vlastní zpracování, na základě webu sCOOL web (Kritéria dobrého webu, online, 2022)

Tabulka 5: Pedagogické informace o způsobech vzdělávání – ZUŠ 1

Kritéria: Pedagogické informace o způsobech vzdělávání	Hodnocení	Body
25. Vize a strategie školy	web obsahuje srozumitelně formulovanou vizi, strategie a postupy	2
26. Školní vzdělávací program	web obsahuje informace o školním vzdělávacím programu ve formě srozumitelné pro laickou veřejnost	2
27. Metody práce včetně ukázek konkrétních výstupů	web obsahuje informace o používaných metodách pedagogické práce včetně ukázek konkrétních výstupů	2

Kritéria: Pedagogické informace o způsobech vzdělávání	Hodnocení	Body
28. Autoevaluace školy, výsledky vlastního hodnocení, inspekční zprávy	web obsahuje autoevaluaci školy, chybí inspekční zprávy	1
29. Ukázky prací žáků	práce žáků jsou na webu, ale pouze v omezeném množství formátů	1
30. Školní časopis	web obsahuje plné verze školního časopisu z aktuálního školního roku	2
Celkem		10 bodů z 12

Zdroj: vlastní zpracování, na základě webu sCOOL web (Kritéria dobrého webu, online, 2022)

Druhá oblast: Uživatelská přívětivost – použitelnost, přehlednost, přístupnost a srozumitelnost

Tabulka 6: Orientace na webu a ovládací prvky – ZUŠ 1

Kritéria: Orientace na webu a ovládací prvky	Hodnocení	Body
31. Přehledná a konzistentní hlavní navigace	web obsahuje adekvátní množství nabízených sekcí, logické uspořádání a návaznost podstránek	2
32. Ergonomie ovládání a interaktivní prvky	interaktivní prvky na webu jsou jednoznačně identifikovatelné a jejich použití je návodné	2
33. Mapa webu	mapa stránek je přítomna, je aktuální a využívá odkazy na uvedené části webu	2
34. Redakční systém	web používá redakční systém, ale jeho potenciál využívá jen částečně	1
35. Responzivní web, přizpůsobení pro mobilní zařízení	mobilní či responzivní verze webu umožňuje přístup z různých zařízení a bezproblémové procházení obsahu	2
36. Vlastní doména druhého řádu	školní doména druhého řádu v české národní doméně (.cz), návštěvníci si doménu se školou intuitivně spojí a snadno zapamatují	2
37. Prefix www	školní web je dostupný jak prostřednictvím adresy s prefixem www, tak adresy bez něj	2
38. Průchod webem a funkčnost odkazů	odkazy výjimečně nefungují nebo na některých stránkách chybějí	1
39. Vyhledávání	web obsahuje na každé stránce fulltextové vyhledávání	2
Celkem		16 bodů z 18

Zdroj: vlastní zpracování, na základě webu sCOOL web (Kritéria dobrého webu, online, 2022)

Tabulka 7: Texty a netextová sdělení – ZUŠ 1

Kritéria: Texty a netextová sdělení	Hodnocení	Body
40. Aktuálnost poskytovaných informací, frekvence přispívání	web je aktualizován, ale ne ve všech svých částech, příspěvky někde přibývají méně často než jednou týdně	1
41. Pestrost využívání multimediálního obsahu	web obsahuje převážně textové informace doplněné obrázky, videa nejsou k dispozici	1
42. Autentické fotografie školy	většina fotografií na webu je původních školních, občas jsou využívány ilustrativní fotografie	1
43. Texty	web obsahuje spíše krátké texty, vhodné pro čtení z displeje, dodržují gramatická a stylistická pravidla	2
44. Používání otevřených formátů	dokumenty ke stažení jsou nabízeny v otevřených formátech pro jejichž zobrazení nemusí návštěvník používat placený software	2
Celkem		7 bodů z 10

Zdroj: vlastní zpracování, na základě webu sCOOL web (Kritéria dobrého webu, online, 2022)

Tabulka 8: Síla webu – ZUŠ 1

Kritéria: Síla webu	Hodnocení	Body
45. Analýza zdrojového kódu HTML stránky	zdrojový kód stránky není validní (neřídí se platnými pravidly World Wide Web Konsorcia (W3C))	0
46. S-rank (Seznam)	stránka má na českém webu dostatečnou orientační hodnotu oblíbenosti (Google-rank), S-rank zrušen	2
Celkem		2

Zdroj: vlastní zpracování, na základě webu sCOOL web (Kritéria dobrého webu, online, 2022)

Třetí oblast: Bezpečnost

Tabulka 9: Kyberbezpečnost – ZUŠ 1

Kritéria: Kyberbezpečnost	Hodnocení	Body
47. Jména žáků na fotografiích	web neumožňuje zjistit jména žáků, kteří jsou na fotografiích	2
48. Portrétové fotografie žáků	web neobsahuje portrétové fotografie žáků školy	2
49. Propojení jména žáka s jeho rozvrhem	web neumožňuje (ve veřejné části bez přihlášení) propojit jméno žáka s rozvrhem třídy, kterou navštěvuje	2
50. Osobní údaje žáků	web neobsahuje osobní údaje žáků (jméno, telefon, e-mail, adresa dítěte, rodné číslo atp.)	2
51. Nakládání s osobními údaji	pokud web zpracovává osobní údaje, obsahuje informace, které uvádí totožnost a kontaktní údaje správce osobních údajů, účely zpracování, pro které	2

Kritéria: Kyberbezpečnost	Hodnocení	Body
	jsou osobní údaje určeny	
52. Pověřenec pro ochranu osobních údajů	web obsahuje jméno a kontaktní údaje pověřence pro ochranu osobních údajů	2
Celkem		12 bodů z 12

Zdroj: vlastní zpracování, na základě webu sCOOL web (Kritéria dobrého webu, online, 2022)

Tabulka 10: Inovace v oblasti bezpečnosti webů – ZUŠ 1

Kritéria: Inovace v oblasti bezpečnosti webů	Hodnocení	Body
53. Podpora IPv6	podpora IPv6 není implementována (IPv6 je internetový protokol sloužící pro komunikaci počítačů na internetu)	0
54. Podpora DNSSEC	doména je zabezpečena pomocí technologie DNSSEC (rozšířený systém doménových jmen, rozšiřuje jejich bezpečnost)	2
Celkem		2 body ze 4

Zdroj: vlastní zpracování, na základě webu sCOOL web (Kritéria dobrého webu, online, 2022)

Čtvrtá oblast: Grafické zpracování – grafika, design, estetický dojem

Tabulka 11: Webdesign – ZUŠ 1

Kritéria: Webdesign	Hodnocení	Body
55. Grafické zpracování	grafické zpracování je akceptovatelné, nicméně je zde prostor ke zlepšení	1
Celkem		1 bod ze 2

Zdroj: vlastní zpracování, na základě webu sCOOL web (Kritéria dobrého webu, online, 2022)

5.4.2 Hodnocení webových stránek ZUŠ 2

V této části práce byly dle výše popsaných kritérií vyhodnoceny webové stránky druhé vybrané základní umělecké školy.

První oblast: Otevřenost školy vůči veřejnosti

Tabulka 12: Kontaktní údaje – ZUŠ 2

Kritéria: Kontaktní údaje	Hodnocení	Body
1. Název a logo školy	logo a název školy je uvedeno na titulní stránce	2
2. Dostupnost kontaktů	na každé stránce webu je uveden odkaz na hlavní kontaktní údaje	2
3. Podrobné kontaktní údaje	chybí identifikátor datové schránky (IS DS)	1
4. Mapa, dopravní spojení, fotografie budov	chybí fotografie hlavních budov	1
5. Informace k platebnímu styku	bankovní účet ani informace potřebné k platbě nejsou uvedeny	0
6. Jména a kontakt na vedení školy, rozdělení agendy	web obsahuje jméno a kontakty na vedení školy i funkce jednotlivých členů vedení	2
7. Jména a kontakty na učitele	web obsahuje jen aktuální seznam vyučujících, chybí kontaktní údaje i informace o dostupnosti učitelů	0
8. Funkční zařazení u osob	na webu je uvedeno zařazení zaměstnanců	2
9. Kontakt na osoby, na které se v případě problémů dítěte může rodič obrátit	požadované údaje chybí	0
10. Školská rada	nezřizuje se	
Celkem		10 bodů z 18

Zdroj: vlastní zpracování, na základě webu sCOOL web (Kritéria dobrého webu, online, 2022)

Tabulka 13: Obecné informace o škole a o studiu – ZUŠ 2

Kritéria: Obecné informace o škole a o studiu	Hodnocení	Body
11. Zřizovatel školy	informace o zřizovateli školy a odkaz na jeho stránky chybí	0
12. Profil školy a charakteristika školy, seznam studijních oborů a specializací	na první pohled je zřejmé, o jaký typ a zaměření školy se jedná	2
13. Nabídka školních služeb a volnočasových aktivit	web obsahuje přehled nabízených školních služeb, včetně kontaktů	2
14. Výroční zpráva školy	požadované údaje chybí	0
15. Harmonogram školního roku	web obsahuje důležité termíny	2

Kritéria: Obecné informace o škole a o studiu	Hodnocení	Body
16. Informace pro uchazeče	web obsahuje informace pro uchazeče o studium, termíny dnů otevřených dveří, kritéria zápisů/přijímacích zkoušek, přihlášku	2
17. Rozvrh vyučovacích hodin a tříd, suplování	web obsahuje aktuální rozvrh výuky i suplování	2
18. Školní informační systém	web umožňuje přístup do školního informačního systému	2
19. Systém pro podporu výuky	web na takový systém neodkazuje	0
Celkem		12 bodů z 18

Zdroj: vlastní zpracování, na základě webu sCOOL web (Kritéria dobrého webu, online, 2022)

Tabulka 14: Možnosti komunikace se školou – ZUŠ 2

Kritéria: Možnosti komunikace se školou	Hodnocení	Body
20. Různorodé kanály pro komunikaci	web veřejnou obousměrnou komunikaci nepodporuje	0
21. Možnost přihlásit se k odběru informací	web odběr informací neumožňuje	0
22. Školní formuláře či další dokumenty	web obsahuje formuláře, které je možné vyplnit přímo online na stránkách školy	2
23. Cizojazyčná verze	cizojazyčné informace neexistují	0
24. Odkazy na stránky rodičovské organizace	požadované údaje chybí	0
Celkem		2 body z 10

Zdroj: vlastní zpracování, na základě webu sCOOL web (Kritéria dobrého webu, online, 2022)

Tabulka 15: Pedagogické informace o způsobech vzdělávání – ZUŠ 2

Kritéria: Pedagogické informace o způsobech vzdělávání	Hodnocení	Body
25. Vize a strategie školy	web obsahuje srozumitelně formulovanou vizi, strategie a postupy	2
26. Školní vzdělávací program	web obsahuje informace o školním vzdělávacím programu ve formě srozumitelné pro laickou veřejnost	2
27. Metody práce včetně ukázek konkrétních výstupů	web obsahuje informace o používaných metodách pedagogické práce včetně ukázek konkrétních výstupů	2
28. Autoevaluace školy, výsledky vlastního hodnocení, inspekční zprávy	web neobsahuje autoevaluaci školy, chybí inspekční zprávy	0

Kritéria: Pedagogické informace o způsobech vzdělávání	Hodnocení	Body
29. Ukázky prací žáků	práce žáků na webu nejsou ukázány	0
30. Školní časopis	web neobsahuje školní časopis	0
Celkem		6 bodů z 12

Zdroj: vlastní zpracování, na základě webu sCOOL web (Kritéria dobrého webu, online, 2022)

Druhá oblast: Uživatelská přívětivost – použitelnost, přehlednost, přístupnost a srozumitelnost

Tabulka 16: Orientace na webu a ovládací prvky – ZUŠ 2

Kritéria: Orientace na webu a ovládací prvky	Hodnocení	Body
31. Přehledná a konzistentní hlavní navigace	web obsahuje adekvátní množství nabízených sekcí, logické uspořádání a návaznost podstránek	2
32. Ergonomie ovládání a interaktivní prvky	interaktivní prvky na webu jsou jednoznačně identifikovatelné a jejich použití je návodné	2
33. Mapa webu	mapa stránek je přítomna, je aktuální a využívá odkazy na uvedené části webu	2
34. Redakční systém	web používá redakční systém, ale jeho potenciál využívá jen částečně	1
35. Responzivní web, přizpůsobení pro mobilní zařízení	mobilní či responzivní verze webu umožňuje přístup z různých zařízení a bezproblémové procházení obsahu	2
36. Vlastní doména druhého řádu	školní doména druhého řádu v české národní doméně (.cz), návštěvníci si doménu se školou intuitivně spojí a snadno zapamatují	2
37. Prefix www	školní web je dostupný jak prostřednictvím adresy s prefixem www, tak adresy bez něj	2
38. Průchod webem a funkčnost odkazů	jednotlivé stránky jsou vhodně provázány s odkazy, web neobsahuje prázdné stránky	2
39. Vyhledávání	web vlastní vyhledávání nenabízí	0
Celkem		15 bodů z 18

Zdroj: vlastní zpracování, na základě webu sCOOL web (Kritéria dobrého webu, online, 2022)

Tabulka 17: Texty a netextová sdělení – ZUŠ 2

Kritéria: Texty a netextová sdělení	Hodnocení	Body
40. Aktuálnost poskytovaných informací, frekvence přispívání	web obsahuje aktuální a platné informace	2
41. Pestrost využívání multimediálního obsahu	web obsahuje převážně textové informace doplněné obrázky, videa nejsou k dispozici	1

Kritéria: Texty a netextová sdělení	Hodnocení	Body
42. Autentické fotografie školy	web obsahuje autentické fotografie ze školy, nikoli ilustrativní (např. z fotobanky)	2
43. Texty	web obsahuje spíše krátké texty, vhodné pro čtení z displeje, dodržují gramatická a stylistická pravidla	2
44. Používání otevřených formátů	dokumenty ke stažení jsou nabízeny v otevřených formátech pro jejichž zobrazení nemusí návštěvník používat placený software	2
Celkem		9 bodů z 10

Zdroj: vlastní zpracování, na základě webu sCOOL web (Kritéria dobrého webu, online, 2022)

Tabulka 18: Síla webu – ZUŠ 2

Kritéria: Síla webu	Hodnocení	Body
45. Analýza zdrojového kódu HTML stránky	zdrojový kód stránky není validní (neřídí se platnými pravidly World Wide Web Konsorcia (W3C))	0
46. S-rank (Seznam)	stránka má na českém webu dostatečnou orientační hodnotu oblíbenosti (Google-rank), S-rank zrušen	2
Celkem		2 body ze 4

Zdroj: vlastní zpracování, na základě webu sCOOL web (Kritéria dobrého webu, online, 2022)

Třetí oblast: Bezpečnost

Tabulka 19: Kyberbezpečnost – ZUŠ 2

Kritéria: Kyberbezpečnost	Hodnocení	Body
47. Jména žáků na fotografiích	web neumožňuje zjistit jména žáků, kteří jsou na fotografiích	2
48. Portrétové fotografie žáků	web neobsahuje portrétové fotografie žáků školy	2
49. Propojení jména žáka s jeho rozvrhem	web neumožňuje (ve veřejné části bez přihlášení) propojit jméno žáka s rozvrhem třídy, kterou navštěvuje	2
50. Osobní údaje žáků	web neobsahuje osobní údaje žáků (jméno, telefon, e-mail, adresa dítěte, rodné číslo atp.)	2
51. Nakládání s osobními údaji	pokud web zpracovává osobní údaje, obsahuje informace, které uvádí totožnost a kontaktní údaje správce osobních údajů, účely zpracování, pro které jsou osobní údaje určeny	2
52. Pověřenec pro ochranu osobních údajů	web obsahuje jméno a kontaktní údaje pověřence pro ochranu osobních údajů	2
Celkem		12 bodů z 12

Zdroj: vlastní zpracování, na základě webu sCOOL web (Kritéria dobrého webu, online, 2022)

Tabulka 20: Inovace v oblasti bezpečnosti webů – ZUŠ 2

Kritéria: Inovace v oblasti bezpečnosti webů	Hodnocení	Body
53. Podpora IPv6	podpora IPv6 není implementována (IPv6 je internetový protokol sloužící pro komunikaci počítačů na internetu)	0
54. Podpora DNSSEC	doména je zabezpečena pomocí technologie DNSSEC (rozšířený systém doménových jmen, rozšiřuje jejich bezpečnost)	2
Celkem		2 body ze 4

Zdroj: vlastní zpracování, na základě webu sCOOL web (Kritéria dobrého webu, online, 2022)

Čtvrtá oblast: Grafické zpracování – grafika, design, estetický dojem

Tabulka 21: Webdesign – ZUŠ 2

Kritéria: Webdesign	Hodnocení	Body
55. Grafické zpracování	grafické zpracování výborně doplňuje obsah webu a je konzistentní v rámci celého webu	2
Celkem		2 body ze 2

Zdroj: vlastní zpracování, na základě webu sCOOL web (Kritéria dobrého webu, online, 2022)

5.4.3 Hodnocení webových stránek ZUŠ 3

V této části práce byly dle výše popsaných kritérií vyhodnoceny webové stránky třetí vybrané základní umělecké školy.

První oblast: Otevřenost vůči veřejnosti

Tabulka 22: Kontaktní údaje – ZUŠ 3

Kritéria: Kontaktní údaje	Hodnocení	Body
1. Název a logo školy	logo a název školy je uvedeno na titulní stránce	2
2. Dostupnost kontaktů	na každé stránce webu je uveden odkaz na hlavní kontaktní údaje	2
3. Podrobné kontaktní údaje	chybí identifikátor datové schránky (IS DS)	1
4. Mapa, dopravní spojení, fotografie budov	chybí popis dopravního spojení a fotografie hlavních budov	1
5. Informace k platebnímu styku	bankovní účet ani informace potřebné k platbě nejsou uvedeny	0

Kritéria: Kontaktní údaje	Hodnocení	Body
6. Jména a kontakt na vedení školy, rozdělení agendy	web obsahuje jméno a kontakty na vedení školy i funkce jednotlivých členů vedení	2
7. Jména a kontakty na učitele	web obsahuje aktuální seznam vyučujících, kontaktní údaje ale informace o dostupnosti učitelů chybí	1
8. Funkční zařazení u osob	na webu je u zaměstnanců uvedeno, jaké mají zaměření	2
9. Kontakt na osoby, na které se v případě problémů dítěte může rodič obrátit	požadované údaje chybí	0
10. školská rada	nezřizuje se	
Celkem		11 bodů z 18

Zdroj: vlastní zpracování, na základě webu sCOOL web (Kritéria dobrého webu, online, 2022)

Tabulka 23: Obecné informace o škole a o studiu – ZUŠ 3

Kritéria: Obecné informace o škole a o studiu	Hodnocení	Body
11. Zřizovatel školy	web obsahuje údaje o zřizovateli školy, na jeho stránky nevede odkaz	1
12. Profil školy a charakteristika školy, seznam studijních oborů a specializací	na první pohled je zřejmé, o jaký typ a zaměření školy se jedná	2
13. Nabídka školních služeb a volnočasových aktivit	web obsahuje přehled nabízených školních služeb, včetně kontaktů	2
14. Výroční zpráva školy	web obsahuje výroční zprávy o činnosti školy za poslední roky v plném znění	2
15. Harmonogram školního roku	termíny jsou uvedeny, informace ale působí nepřehledně, např. akce a termíny není možné u velkých škol filtrovat	1
16. Informace pro uchazeče	web obsahuje informace pro uchazeče o studium, kritéria zápisů/přijímacích zkoušek, přihlášku, termíny dnů otevřených dveří chybí	1
17. Rozvrh vyučovacích hodin a tříd, suplování	web obsahuje pouze aktuální rozvrh výuky ne suplování	1
18. Školní informační systém	web umožňuje přístup do školního informačního systému	2
19. Systém pro podporu výuky	web na takový systém neodkazuje	0
Celkem		12 bodů z 18

Zdroj: vlastní zpracování, na základě webu sCOOL web (Kritéria dobrého webu, online, 2022)

Tabulka 24: Možnosti komunikace se školou – ZUŠ 3

Kritéria: Možnosti komunikace se školou	Hodnocení	Body
20. Různorodé kanály pro komunikaci	web veřejnou obousměrnou komunikaci nepodporuje	0
21. Možnost přihlásit se k odběru informací	web odběr informací neumožňuje	0
22. Školní formuláře či další dokumenty	web obsahuje formuláře, které je možné vyplnit přímo online na stránkách školy	2
23. Cizojazyčná verze	cizojazyčné informace neexistují	0
24. Odkazy na stránky rodičovské organizace	požadované údaje chybí	0
Celkem		2 body z 10

Zdroj: vlastní zpracování, na základě webu sCOOL web (Kritéria dobrého webu, online, 2022)

Tabulka 25: Pedagogické informace o způsobech vzdělávání – ZUŠ 3

Kritéria: Pedagogické informace o způsobech vzdělávání	Hodnocení	Body
25. Vize a strategie školy	web obsahuje srozumitelně formulovanou vizi, ale chybí strategie a postupy k jejímu naplnění	1
26. Školní vzdělávací program	ŠVP je pouze k nahlédnutí u ředitele	0
27. Metody práce včetně ukázek konkrétních výstupů	web neobsahuje informace o používaných metodách pedagogické práce včetně ukázek konkrétních výstupů	0
28. Autoevaluace školy, výsledky vlastního hodnocení, inspekční zprávy	web neobsahuje autoevaluaci školy, chybí inspekční zprávy	0
29. Ukázky prací žáků	práce žáků jsou na webu ve více formátech (jako jsou videa, audio nahrávky apod.)	2
30. Školní časopis	web obsahuje plné verze školního časopisu z aktuálního školního roku	0
Celkem		3 body z 12

Zdroj: vlastní zpracování, na základě webu sCOOL web (Kritéria dobrého webu, online, 2022)

Druhá oblast: Uživatelská přívětivost – použitelnost, přehlednost, přístupnost a srozumitelnost

Tabulka 26: Orientace na webu a ovládací prvky – ZUŠ 3

Kritéria: Orientace na webu a ovládací prvky	Hodnocení	Body
31. Přehledná a konzistentní hlavní navigace	web obsahuje adekvátní množství nabízených sekcí, logické uspořádání a návaznost podstránek	2
32. Ergonomie ovládání a interaktivní prvky	interaktivní prvky na webu jsou jednoznačně identifikovatelné a jejich použití je návodné	2
33. Mapa webu	mapa stránek je přítomna, je aktuální a využívá odkazy na uvedené části webu	2
34. Redakční systém	web používá redakční systém, ale jeho potenciál využívá jen částečně	1
35. Responzivní web, přizpůsobení pro mobilní zařízení	web je dostupný z mobilních zařízení, ale jeho ovládání není na menším displeji přehledné a užívání není pohodlné	1
36. Vlastní doména druhého řádu	školní doména druhého řádu v české národní doméně (.cz), návštěvníci si doménu se školou intuitivně spojí a snadno zapamatují	2
37. Prefix www	školní web je dostupný jak prostřednictvím adresy s prefixem www, tak adresy bez něj	2
38. Průchod webem a funkčnost odkazů	odkazy výjimečně nefungují nebo na některých stránkách chybějí	2
39. Vyhledávání	web obsahuje na každé stránce fulltextové vyhledávání	1
Celkem		15 bodů z 18

Zdroj: vlastní zpracování, na základě webu sCOOL web (Kritéria dobrého webu, online, 2022)

Tabulka 27: Texty a netextová sdělení – ZUŠ 3

Kritéria: Texty a netextová sdělení	Hodnocení	Body
40. Aktuálnost poskytovaných informací, frekvence přispívání	web je aktualizován, ale ne ve všech svých částech, příspěvky někde přibývají méně často než jednou týdně	1
41. Pestrost využívání multimediálního obsahu	web obsahuje převážně textové informace doplněné obrázky, k dispozici jsou i videa	2
42. Autentické fotografie školy	většina fotografií na webu je původních školních, občas jsou využívány ilustrativní fotografie	1
43. Texty	web obsahuje spíše krátké texty, vhodné pro čtení z displeje, dodržují gramatická a stylistická pravidla	2
44. Používání otevřených formátů	dokumenty ke stažení jsou nabízeny v otevřených formátech pro jejichž zobrazení nemusí návštěvník používat placený software	2
Celkem		8 bodů z 10

Zdroj: vlastní zpracování, na základě webu sCOOL web (Kritéria dobrého webu, online, 2022)

Tabulka 28: Síla webu – ZUŠ 3

Kritéria: Síla webu	Hodnocení	Body
45. Analýza zdrojového kódu HTML stránky	zdrojový kód stránky není validní (neřídí se platnými pravidly World Wide Web Konsorcia (W3C))	0
46. S-rank (Seznam)	stránka má na českém webu dostatečnou orientační hodnotu oblíbenosti (Google-rank), S-rank zrušen	2
Celkem		2 body ze 4

Zdroj: vlastní zpracování, na základě webu sCOOL web (Kritéria dobrého webu, online, 2022)

Třetí oblast: Bezpečnost

Tabulka 29: Kyberbezpečnost – ZUŠ 3

Kritéria: Kyberbezpečnost	Hodnocení	Body
47. Jména žáků na fotografiích	web neumožňuje zjistit jména žáků, kteří jsou na fotografiích	2
48. Portrétové fotografie žáků	web neobsahuje portrétové fotografie žáků školy	2
49. Propojení jména žáka s jeho rozvrhem	web neumožňuje (ve veřejné části bez přihlášení) propojit jméno žáka s rozvrhem třídy, kterou navštěvuje	2
50. Osobní údaje žáků	web neobsahuje osobní údaje žáků (jméno, telefon, e-mail, adresa dítěte, rodné číslo atp.)	2
51. Nakládání s osobními údaji	pokud web zpracovává osobní údaje, obsahuje informace, které uvádí totožnost a kontaktní údaje správce osobních údajů, účely zpracování, pro které jsou osobní údaje určeny	2
52. Pověřenec pro ochranu osobních údajů	web obsahuje jméno a kontaktní údaje pověřence pro ochranu osobních údajů	2
Celkem		12 bodů z 12

Zdroj: vlastní zpracování, na základě webu sCOOL web (Kritéria dobrého webu, online, 2022)

Tabulka 30: Inovace v oblasti bezpečnosti webů – ZUŠ 3

Kritéria: Inovace v oblasti bezpečnosti webů	Hodnocení	Body
53. Podpora IPv6	podpora IPv6 je implementována (IPv6 je internetový protokol sloužící pro komunikaci počítačů na internetu)	2
54. Podpora DNSSEC	doména je zabezpečena pomocí technologie DNSSEC (rozšířený systém doménových jmen, rozšiřuje jejich bezpečnost)	2
Celkem		4 body ze 4

Zdroj: vlastní zpracování, na základě webu sCOOL web (Kritéria dobrého webu, online, 2022)

Čtvrtá oblast: Grafické zpracování – grafika, design, estetický dojem

Tabulka 31: Webdesign – ZUŠ 3

Kritéria: Webdesign	Hodnocení	Body
55. Grafické zpracování	grafické zpracování je akceptovatelné, nicméně je zde prostor ke zlepšení	1
Celkem		1 bod ze 2

Zdroj: vlastní zpracování, na základě webu sCOOL web (Kritéria dobrého webu, online, 2022)

5.5 Výstup neformálního rozhovoru s ředitelem

Tato část práce zaznamenává neformální rozhovor s ředitelem školy, který byl pro přehlednost rozdělen do obdobných oblastí jako dotazník. Nejedná se o přepis rozhovoru. Nejprve byla rozebrána otázka týkající se poskytování vzdělávacího produktu na této škole včetně dostupnosti této nabídky veřejnosti. Další otázka byla zaměřena na rozvoj klíčových kompetencí u žáků a s tím spojeným dalším vzděláváním pedagogických pracovníků. Vzhledem k epidemiologické situaci následovaly poznatky ředitele spojené s probíhajícím distančním vzděláváním, dále byl zmíněn systém vnitřní a vnější komunikace na této škole.

Vzdělávací produkt a dostupnost vzdělávání

Škola poskytuje komplexní vzdělávací nabídku v uměleckých oborech (hudebním, výtvarném, tanečním a literárně dramatickém). Z rozhovoru vyplynulo, že dostupnost vzdělávání je i o rovném přístupu ke vzdělávání všem bez jakékoliv diskriminace, podle § 16 odst. 1 školského zákona se jedná o žáky se speciálními vzdělávacími potřebami (zdravotní postižení, zdravotní znevýhodnění, sociální znevýhodnění). Všechny děti nemají stejnou startovací čáru a z tohoto důvodu došlo například k proměně přijímacích zkoušek. Škola se snaží vytvořit ve škole takové prostředí, kde jsou žáci vnímaví a ohleduplní.

Škola se řídí § 2 odst. 1 školského zákona, podle kterého je vzdělávání založeno na zásadách rovného přístupu a je připravena poskytovat základní umělecké vzdělávání žákům se speciálními vzdělávacími potřebami.

Škola se zapojila do projektu Centra interaktivní výuky (CIV), který má podpořit rozvoj pražského školství. Tento projekt je součástí Operačního programu Výzkum, vývoj a vzdělávání (OP VVV). Moderní učebna umožní učitelům věnovat se výuce umělecké teorie novými formami a metodami.

Klíčové kompetence a další vzdělávání pedagogických pracovníků

Škola se snaží rozvíjet u žáků všechny klíčové kompetence, které jsou stanoveny v RVP ZUV, a ředitel uvedl, že pro rozvoj kompetencí je důležitá vnitřní motivace. Podle ředitele školy se skládá ze 4S (ředitelova S). 1. Smysluplnost (výuka musí žákům dávat smysl), 2. Spolupráce (naučit se pracovat s ostatními), 3. Svobodná volba (učební plány jsou ale dané), 4. Seberealizovaný žák (škola poskytuje žákům to, co by rádi dělali, výsledkem je seberealizovaný žák). Mottem školy je „už letos konečně přestaňte učit“, učitelé mají motivovat žáky k zájmu o uměleckou činnost, aby chtěli vědět.

Učitelé této základní umělecké školy založili Akademii umění a kultury Prahy – Akademii III. věku, kde mají možnost věnovat se umělecké činnosti také starší spoluobčané, čímž je podporováno zvyšování kvality života.

Ředitel školy klade důraz samostatnost a osobní růst každého pracovníka. Dalšímu vzdělávání pedagogických pracovníků je tedy věnována velká pozornost. Pedagogové se vzdělávají kromě oblastí týkajících se jejich oboru také například v těchto oblastech: komunikace rodiny a školy, legislativní a praktické ukotvení vzdělávání žáků se SVP (specifickými vzdělávacími potřebami), on-line nástroje ve výuce, komunikace se žáky, hodnocení žáků, společné vzdělávání a kultura školy. Škola plánuje umožnit co nejvíce pedagogům absolvovat školení Respektovat a být respektován a Hodnotové vzdělávání sestry Cyril Mooney. Další vzdělávání pedagogických pracovníků probíhá mimo pracoviště formou seminářů a kurzů, vzdělávacími institucemi jsou například Národní pedagogický institut České republiky, Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy, Česká kytarová společnost, Cyril Mooney Education, Respektovat a být respektován. Další vzdělávání pedagogických pracovníků probíhá také na pracovišti, například vzájemné hospitace, sdílení zkušeností s kolegy, párové učení (tandemová výuka – organizační forma výuky, při které se na vyučovací hodině podílejí dva učitelé), rotace rolí, mentoring. Někteří pedagogové si doplňují pedagogické vzdělání na DAMU nebo HAMU v Praze.

Distanční vzdělávání

Po uzavření škol v březnu 2020 přešel celý pedagogický sbor na distanční výuku.

Učitelé na této škole spolu komunikovali, jak tuto situaci řešit a jak nezatěžovat děti, včetně ohleduplného přístupu školy k rodinám. Snažili se situaci otočit a dát dětem volný prostor, prostor k znovunalezení vztahu k hudbě, zda hudbu nedělají jen kvůli rodičům. Celý učitelský sbor to chápal jako příležitost opustit standardní pedagogické postupy a svěřuje na určitý čas vzdělávání do vlastních rukou dětí. Dává dětem důvěru v této době, důvěru, která může přinést mnoho informací o míře jejich samostatnosti, napomáhá jim v této samostatnosti.

Distanční výuka vyústila do řady zajímavých spoluprací, například komorní orchestr natočil společné video poskládané z nahrávek jednotlivých členů, stejně tak vzniklo několik videonahrávek školních kapel a souborů, společné video žáků z tanečního oddělení a další. Řada pedagogů hudebního oddělení s dětmi pořádali online koncerty a přehrávky. Úsilí a kreativita pedagogů přispěly k tomu, aby v této nelehké situaci dokázali s důrazem na plnohodnotné vzdělávání zvládnout distanční výuku i organizačně a dokázali s dětmi nalézat nové způsoby komunikace, uměleckého vyjadřování a sdílené tvorby. Pro pedagogy bylo toto období časem učení se novým věcem. Škola ihned po uzavření vybudovala vlastní online platformu pro učitele, kde si mohli navzájem sdílet své zkušenosti s novou situací virtuální výuky, navzájem se inspirovat a být spolu v kontaktu napříč odděleními. Tato platforma fungovala po celou dobu distanční výuky a byla důležitou podporou fungování celé školy.

Vnitřní a vnější komunikace školy

Škola informuje rodiče o vzdělávání jejich dětí a dlouhodobě spolupracuje při organizování různých akcí pořádaných městskou částí, ale vzhledem k epidemiologické situaci byly všechny veřejné akce od druhého pololetí 2020 zrušeny (to se nejvíce dotklo žákovských koncertů a absolventských koncertů, závěrečných vystoupení tanečního oboru, literárně dramatického oboru, vernisáží výtvarného oboru, zejména skupinových aktivit).

Ředitel uvedl, že by byl rád, kdyby se na obsahu výuky podíleli žáci i rodiče. Svým učitelům říká, ať nechají všechno dělat děti, ať si žák volí samostatně prostředky, čímž se žáci spolupodílí na tvorbě hodiny a je učitel vede k samostatnosti.

Škola má jasně definovaná pravidla vzájemných vztahů, která učitelé dodržují a tato pravidla jsou závazná i pro vedení školy. Spokojení učitelé pracují dlouhodobě lépe a tím podporují své žáky. Učitelé uznávají svou práci navzájem a spolupracují bez vzájemného soupeření. Navštěvují se ve svých vyučovacích hodinách, sdílení pedagogického procesu přispívá ke zvýšení kvality pedagogického procesu, k lepší výuce žáků, ke zvýšení úrovně učitelových kompetencí. Celkovou atmosféru ve škole ovlivňuje vztah učitelů k žákům, učitelé považují za důležité, aby žáci neodcházel z školy s pocitem prohry, snaží se, aby to obě strany bavilo, vedou žáky k sebehodnocení a toleranci k odlišným názorům.

Škola provádí vlastní hodnocení školy, které mimo jiné zahrnuje oblasti ze školního vzdělávacího programu týkající se komunikace a vztahů vznikajících mezi učitelem a žákem, učitelem a rodičem a učiteli navzájem. Jedná se o dodržování stanovených pravidel, která si učitelé sami stanovují. Ředitel školy považuje vlastní hodnocení školy za nejužitečnější způsob zjišťování kvality řízení školy i skutečného stavu podmínek a průběhu vzdělávání.

Úplata za vzdělávání

Na závěr byla zmíněna informace o výši úplaty za vzdělávání na této škole a ředitel k tomu uvedl, že výše úplaty je stanovena podle § 8 vyhlášky 71/2005 Sb., o základním uměleckém vzdělávání a nyní se na této škole pohybuje kolem 68 % skutečných průměrných neinvestičních výdajů školy na žáka v uplynulém kalendářním roce (podle této vyhlášky se úplata stanovuje tak, aby její výše nepřekročila 110 % neinvestičních výdajů školy). Škola se řídí vyhláškou a otázka v dotazníku týkající se ceny (výše úplaty za vzdělávání) byla ředitelem považována za bezpředmětnou, protože kdyby rodiče považovali výši úplaty za nepřiměřenou, tak by se vzdělávání na této škole neúčastnili a z tohoto důvodu by podle ředitele tato otázka rodiče při vyplňování dotazníku zbytečně zatěžovala.

5.6 Vyhodnocení a interpretace výzkumného šetření

V této části práce autorka analyzuje jednotlivé odpovědi respondentů na otázky položené v dotazníku s výstupy obsahové analýzy a doplňuje je o výstupy rozhovoru.

Při výzkumu byly zpracovávány odpovědi od 247 respondentů získaných dotazníkovým šetřením. Dotazník obsahoval celkem 22 otázek (uzavřené, polouzavřené či otevřené). Druhým výzkumným nástrojem byla obsahová analýza, kde byl vyhodnocován obsah webových stránek tří náhodně vybraných základních uměleckých škol. Třetím výzkumným nástrojem měl být polostrukturovaný rozhovor s ředitelem školy, který nakonec neproběhl a v práci se pracuje pouze s neformální ústní verzí bez pořízeného záznamu, která je doplněním některých informací k výsledkům tohoto výzkumného šetření. Tyto doplňující informace nemají žádný stěžejní vliv na výsledky této závěrečné práce.

5.6.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Tato kapitola následuje výzkumnou otázku, která zjišťuje, jaké má základní umělecká škola postavení na vzdělávacím trhu z hlediska konkurenceschopnosti.

1. Kategorie – Produkt (vzdělávací produkty)

Odpovědi na otázku, zda náplň vyučovaných předmětů splňuje představy rodičů, naznačují, že služby, které škola nabízí jsou v souladu s očekáváními rodičů. Naprostá většina dotazovaných považuje výuku na této škole (ZUŠ 1) jako kvalitní. Mezi další přednosti patří inovativní přístup a příjemná atmosféra ve škole. Kvalitu výuky na škole neumí posoudit pouze 8 respondentů (3,2 %). Avšak velké procento rodičů neumí posoudit kvalitu školy od jiných, což je pravděpodobně zapříčiněno tím, že nemají srovnání s jinými uměleckými školami.

Podle dotazovaných respondentů se tato škola (ZUŠ 1) od jiných uměleckých škol odlišuje především přístupem, s přístupem úzce souvisí i to, že rodiče považovali učitele školy za ty, kteří ji od jiných odlišují. Poměrně často byla vyzdvihována také komunikace, ve smyslu pochvaly fungování komunikace mezi školou a rodiči. Ale vzhledem k tomu, že v otázkách týkajících se samotné komunikace bylo zřetelně vidět, že rodiče nejsou dostatečně informováni o tom, co se ve škole děje, případně jaké má škola plány do budoucna, je nutné uvést to, že je sice komunikace podle všeho lepší než na jiných školách, se kterými jsou respondenti obeznámeni, ale přesto na otázku ohledně konkrétních informací, které směrem k nim škola komunikuje odpovídají spíše neutrálně nebo negativně.

Ačkoli naprostá většina respondentů souhlasí s tím, že je výuka přizpůsobována individuálním potřebám jejich dítěte, lze zde najít odchylku v odpovědích, kdy rodiče nebyli schopni posoudit nebo nebyli spokojeni, což je potřeba brát v potaz obzvláště proto, že se škola snaží zaměřovat právě na individuální přístup ke vzdělávání jednotlivých žáků.

V otázkách týkajících se samotné komunikace bylo zřetelně vidět, že rodiče nejsou dostatečně informováni o tom, co se ve škole děje, případně jaké má škola plány do budoucna.

2. Kategorie – Place (místo, kde je produkt distribuován)

Na naprostou většinu dotazovaných respondentů škola působí příjemným dojmem a na základě odpovědí lze tvrdit, že rodičům vyhovuje umístění školy, protože hodně rodin žije v místě, kde je škola přímo umístěna (což má nezanedbatelný vliv na samotný výběr) a také, že je škola v dobré dopravní dostupnosti MHD. Ačkoli dopravní dostupnost školy považují za dobrou téměř všichni dotazovaní respondenti, objevuje se zde odchylka v odpovědích, kde se respondenti jednoznačně nepřikláněli k pozitivní odpovědi, což může naznačovat v individuální dopravě například problémy s parkováním.

3. Kategorie – Promotion (komunikace školy s veřejností)

Nejčastěji se dotazovaní respondenti o škole dozvěděli od přátel a známých a díky propagaci školy v mateřské škole. To je především tím, že přijímací řízení je spíše určené pro předškolní děti než pro školní děti, ačkoliv to není striktním pravidlem. Poměrně zajímavým zjištěním je, že někteří dotazovaní respondenti uvedli, že jsou sami absolventy školy a jejich osobní zkušenost tedy byla důvodem, proč dát do této školy také své děti. Za další důvody výběru této školy respondenti uváděli například výhodnost lokality školy, kladné doporučení od okolí nebo kvalitní učitele.

Informační bulletin vydává tato škola (ZUŠ 1) již od roku 2004 každoročně. I když větší podíl respondentů uvádí, že se díky bulletinu dozvědí podstatné informace o životě v daném školním roce, podle 20 dotazovaných respondentů (8,1 %) však postrádá informační hodnotu a 61 respondentů (24,7 %) neumí posoudit, zda se díky bulletinu školy dozvídají informace o životě školy v daném roce. Co se týče informovanosti a prezentace školy, více než polovina dotazovaných respondentů se neuměla vyjádřit k tomu, zda se

škola prezentuje na sociálních sítích a dalších 33 respondentů (13,1 %) nesouhlasí s tvrzením, že by se škola na sociálních sítích prezentovala. To může být zapříčiněno tím, že buď dotazovaní rodiče sami sociální sítě nemají, nebo že škola tyto profily dostatečně nepropaguje a tím pádem o prezentaci na sociálních sítích dotazovaní rodiče jednoduše neví.

Odpovědi respondentů se v otázce pravidelné účasti na akcích školy kumulovaly spíše v nevyhraněných možnostech odpovědí. To může být zapříčiněno tím, že ačkoliv se dotazovaní rodiče akcí účastní, nejsou si jistí, zda tuto účast považovat za pravidelnou. Svou účast na akcích školy neumělo posoudit 36 dotazovaných respondentů (14,6 %). To mohla ovlivnit covidová situace, která oproti předešlým letem neumožnila organizovat tolik školních akcí. Navíc se děti, které do školy chodí například od letošního roku, neúčastnily zatím žádné akce, a z tohoto důvodu rodiče neumí posoudit, zda se pravidelně účastní školních akcí.

4. Kategorie – Personalities (osobnosti)

Téměř většina dotazovaných respondentů souhlasí s tím, že mají se zaměstnanci školy pozitivní zkušenost, a že jsou ve vedení školy schopní lidé.

5. Kategorie – Process pedagogical approaches (procesuální pedagogické přístupy)

Naprostá většina respondentů souhlasí s tím, že je výuka na této škole (ZUŠ 1) vedena smysluplně, a že tato ZUŠ zvládla výuku v době koronavirové krize dobře. Respondenti, kteří chtěli k distanční výuce něco doplnit byli s online výukou spíše spokojeni a přístup školy chválili. Podle odpovědí v otevřené otázce č. 17 lze také usuzovat, že někteří rodiče obecně zastávají názor, že osobní kontakt nelze nahradit. Nemusí to tedy nutně znamenat, že se škole nepodařilo zvládnout distanční výuku, jen to pro některé rodiče není plnohodnotná náhrada osobního kontaktu s vyučujícím.

6. Kategorie – Participation activating (participační aktivizace)

S tvrzením, zda se učitelé snaží výuku inovovat a pracovat s moderními technologiemi souhlasí téměř všichni dotazovaní, lze tedy usuzovat, že se učitelé snaží o inovace ve výuce a rodiče jsou si těchto inovací vědomi. Více než polovina dotazovaných

respondentů také souhlasila s tím, že ví, co se ve škole do budoucna plánuje. 54 respondentů (21,8 %) nesouhlasí s tím, že ví, co se ve škole plánuje do budoucna a 47 dotazovaných respondentů (19 %) neumí plány školy posoudit, což ale lze přisoudit tomu, že se sami o plány školy do budoucna nezajímají, nebo si nejsou odpovědi jednoznačně jistí. Na základě odpovědi na tuto otázku lze říci, že ačkoliv rodiče spíše vědí, co se ve škole do budoucna plánuje, bylo by vhodné se na komunikaci plánů do budoucna více zaměřit.

7. Kategorie – Physical evidence (hmotné předpoklady)

Většina respondentů souhlasí s tím, že se škola snaží o modernizace. Nicméně 38 dotazovaných respondentů (15,4 %) neumí posoudit, zda se škola snaží o modernizace. To může být zapříčiněno tím, že škola o modernizacích, které provádí dostatečně neinformuje rodiče, nebo tím, že se rodiče o tuto problematiku nezajímají. Lze tedy říci, že se škola podle dotazovaných rodičů snaží o modernizace a jít tzv. s dobou.

5.6.2 Vyhodnocení obsahové analýzy webových stránek

V této části práce je autorkou provedeno subjektivní hodnocení obsahu webových stránek vybraných základních uměleckých škol. Výsledky jsou shrnuty níže v tabulce 32. Tato kapitola následuje výzkumnou otázku, která zjišťuje, jaká média používá vybraná základní umělecká škola ke své prezentaci.

ZUŠ 1

Celkové scóre webových stránek ZUŠ 1 je 80 bodů z maximálních 108, což je 74% úspěšnost.

Mezi největší nedostatky webových stránek školy patří: možnost komunikace se školou, cizojazyčná verze webových stránek, možnost přihlášení k odběru novinek a aktualit zveřejňovaných na webu. Stránky také neposkytují žádné kanály pro komunikaci rodičů (popřípadě žáků) se školou nebo navzájem mezi sebou. Co se týče možností komunikace, mají webové stránky školy určitě prostor ke zlepšení, protože škola má velké nedostatky v kritériu týkajícího se kontaktních údajů, protože na stránkách například chybí údaj o datové schránce školy, popis spojení (např. nejbližší zastávky MHD) a fotografie budovy, které by měly zjednodušit dostupnost školy a také chybějící kontakty na učitele.

Mezi kladně hodnocené aspekty patří: viditelně a jasně uvedený název a logo školy na úvodní stránce, jména a kontakty na vedení školy i funkční zařazení osob na stránkách školy. Obecné i pedagogické informace byly bez větších nedostatků a celkově webové stránky ZUŠ 1 mají celkem uspokojivou uživatelskou přívětivost.

Celkově lze tedy na základě obsahové analýzy webových stránek ZUŠ 1 říci, že stránky školy jsou v poměrně dobrém stavu. Největší rezervy má web v oblasti otevřenosti školy vůči veřejnosti, kde by bylo vhodné se zaměřit na možnosti komunikace rodičů a žáků se školou a doplnit chybějící údaje (kontakty na vyučující, popis MHD spojení a fotografie budovy školy, informace o datové schránce).

ZUŠ 2

Webové stránky ZUŠ 2 dosáhly na úspěšnost 67 %, získaly tedy v celkovém součtu 72 bodů ze 108.

Mezi největší nedostatky patří: chybějící kontaktní údaje a informace o dostupnosti pedagogů, absence údajů o datové schránce a fotografií budovy, které by mohly usnadnit dostupnost školy, úplná nepřítomnost platebních údajů, zcela chybějící autoevaluace školy i zveřejněné inspekční zprávy, školní časopis nebo ukázky prací žáků. Stejně tak jako u ZUŠ 1 je na velmi špatné úrovni možnost komunikace rodičů či žáků se školou, chybí cizojazyčná verze webu, možnost přihlášení k odběru aktualit a novinek nebo kanály pro komunikaci. V oblasti otevřenosti školy vůči veřejnosti mají webové stránky ZUŠ 2 nedostatky i v kritériu, které hodnotí obecné informace o škole a studiu. Na stránkách chybí informace o zřizovateli školy, především pak odkaz na jeho stránky, dále také výroční zprávy, které podporují transparentnost školy.

Webové stránky školy mají naopak velmi dobré výsledky v oblasti uživatelské přívětivosti, kdy se jedná pouze o drobnější nedostatky, například chybí full textové vyhledávání usnadňující hledání informací na webových stránkách nebo nevyužitý potenciál sdílení multimediálního obsahu (například videa a obrázky).

Nejlépe hodnoceny byly webové stránky školy v oblasti bezpečnosti, konkrétně kyberbezpečnosti a dále také grafického zpracování, protože přívětivě doplňuje obsah webu a je konzistentní.

ZUŠ 3

ZUŠ 3 získala v celkovém součtu 70 bodů ze 108. Úspěšnost webových stránek této školy je tedy 65 %.

Mezi slabé stránky školy patří: možnosti komunikace se školou, chybějící údaje o dostupnosti pedagogů, ačkoliv seznam vyučujících a kontakty na ně jsou přítomny, dále také úplná nepřítomnost informací o platebních metodách (číslo bankovního účtu i další podrobnosti k platbě), cizojazyčné verze, možnost přihlásit se k odběru novinek i kanály k zprostředkování komunikace rodičů a studentů se školou. Také zcela chybí odkaz na školní vzdělávací program (dostupný pouze k nahlédnutí v kanceláři školy), informace o používaných metodách výuky ani konkrétní ukázky práce, zcela chybí autoevaluace školy i inspekční zprávy. Webové stránky neobsahují odkazy na školní časopis a také postrádají popis strategií a postupů, které by vedly k naplnění vize školy.

Drobnými nedostatky je absence informací o datové schránce a popis dopravního spojení do školy. Dalším nedostatkem je především nepřehlednost ovládání po otevření stránek v mobilním telefonu, či absence full textového vyhledávání. Prostor ke zlepšení je také v aktuálnosti informací na webu či v grafickém zpracování webu.

V oblasti bezpečnosti si však web ZUŠ 3 vede skvěle, protože webové stránky školy jsou bezpečné z hlediska kyberbezpečnosti, tedy především, co se týče ochrany osobních údajů, mimo jiné mají webové stránky i vhodné zabezpečení (IPv6 a zabezpečení domény prostřednictvím technologie DNSSEC).

Přehledný souhrn provedené obsahové analýzy u vybraných škol

Tabulka 32: Výsledky obsahové analýzy

Kritéria	ZUŠ 1	ZUŠ 2	ZUŠ 3
1. OTEVŘENOST ŠKOLY VŮČI VEŘEJNOSTI max. 58 b.	40	30	28
Kontaktní údaje max. 18 b.	12	10	11
Obecné informace o škole a o studiu max. 18 b.	16	12	12
Možnosti komunikace se školou max. 10 b.	2	2	2
Pedagogické informace o způsobech vzdělávání max. 12 b.	10	6	3

Kritéria	ZUŠ 1	ZUŠ 2	ZUŠ 3
2. UŽIVATELSKÁ PŘÍVĚTIVOST max. 32 b.	25	26	25
Orientace na webu a ovládací prvky max. 18 b.	16	15	15
Texty a netextová sdělení max. 10 b.	7	9	8
Síla webu Max. 4 b.	2	2	2
3. BEZPEČNOST max. 16 b.	14	14	16
Kyberbezpečnost max. 12 b.	12	12	12
Inovace v oblasti bezpečnosti webů max. 4 b.	2	2	4
4. GRAFICKÉ ZPRACOVÁNÍ max. 2 b.	1	2	1
Grafické zpracování max. 2 b.	1	2	1
Celkem hodnocení max. 108 b.	80 bodů	72 bodů	70 bodů

Zdroj: vlastní zpracování, na základě webu sCOOL web (Kritéria dobrého webu, online, 2022)

5.6.3 Vyhodnocení rozhovoru

Ředitel školy byl osloven k provedení polostrukturovaného rozhovoru, který byl naplánován na březen 2022. Tento formální rozhovor s audio záznamem se však nepovedlo uskutečnit na základě nepředpokládané překážky na straně ředitele. Při prvním kontaktování ředitele školy na samém začátku výzkumného šetření byl však proveden alespoň neformální rozhovor, který může posloužit jako doplnění výsledků výzkumného šetření. Informace z něj poskytnuté však nejsou využity jako stěžejní výsledky práce.

Během neformálního rozhovoru s ředitelem školy byly poskytnuty základní informace o škole, kdy ředitel popsal historii školy a sdělil informace o tom, jak to ve škole chodí a k jakým změnám ve škole docházelo vzhledem k současné epidemiologické situaci. Stručně by se informace od ředitele daly přehledně shrnout do několika bodů:

- škola poskytuje komplexní vzdělávací nabídku v uměleckých oborech (hudebním, výtvarném, tanečním a literárně dramatickém);
- kapacita školy je jeden tisíc žáků a celkový počet žáků se dlouhodobě pohybuje kolem 950, celkový počet pedagogických pracovníků školy se pohybuje okolo 50 členů, současný ředitel je ve funkci od roku 2001;

- dostupnost vzdělávání je i o rovném přístupu ke vzdělávání všem bez jakékoliv diskriminace (podle § 16 odst. 1 školského zákona);
- moderní učebna z projektu Centra interaktivní výuky umožní učitelům věnovat se výuce umělecké teorie novými formami a metodami;
- škola se snaží rozvíjet u žáků všechny klíčové kompetence (stanoveny v RVP ZUV);
- pro rozvoj kompetencí je důležitá motivace skládající se ze 4S (ředitelova S):
 1. Smysluplnost (výuka musí žákům dávat smysl),
 2. Spolupráce (naučit se pracovat s ostatními),
 3. Svobodná volba (učební plány jsou ale dané),
 4. Seberealizovaný žák (škola poskytuje žákům to, co by rádi dělali, výsledkem je seberealizovaný žák);
- motto školy: „*Už letos konečně přestaňte učit*“;
- autoevaluace zahrnuje oblasti ze školního vzdělávacího programu týkající se komunikace a vztahů vznikajících mezi učitelem a žákem, učitelem a rodičem a učiteli navzájem;
- učitelé ZUŠ 1 založili Akademii umění a kultury Prahy – Akademii III. věku, kde mají možnost věnovat se umělecké činnosti také starší spoluobčané, čímž je podporováno zvyšování kvality života;
- výše úplaty je stanovena podle § 8 vyhlášky 71/2005 Sb., o základním uměleckém vzdělávání a nyní se pohybuje kolem 68 % skutečných průměrných neinvestičních výdajů školy na žáka v uplynulém kalendářním roce;
- je kladen důraz na samostatnost a osobní růst každého pracovníka, další vzdělávání pedagogických pracovníků kromě jejich oboru se zaměřuje například na: komunikaci rodiny a školy, legislativní a praktické ukotvení vzdělávání žáků se SVP, on-line nástroje ve výuce, komunikaci se žáky, hodnocení žáků, společné vzdělávání a kulturu školy;
- po uzavření škol v březnu 2020 přešel celý pedagogický sbor na distanční výuku a škola ihned vybudovala vlastní online platformu pro učitele, kde si mohli navzájem sdílet své zkušenosti s novou situací virtuální výuky, inspirovat se a být spolu v kontaktu napříč odděleními;

- distanční výuka vyústila do řady zajímavých spoluprací, například komorní orchestr natočil společné video poskládané z nahrávek jednotlivých členů, stejně tak vzniklo několik videonahrávek školních kapel a souborů, společné video žáků z tanečního oddělení a další;
- škola informuje rodiče o vzdělávání jejich dětí a dlouhodobě spolupracuje při organizování různých akcí pořádaných městskou částí;
- ředitel by byl rád, kdyby se na obsahu výuky podíleli žáci i rodiče, svým učitelům doporučuje, ať vedou děti k samostatnosti tím, že je nechají vše zkoušet samostatně (včetně volby prostředků), protože tím se žáci spolupodílí na tvorbě hodiny.

6 Diskuze

System uměleckého vzdělávání je svou komplexností, provázaností a strukturou zcela unikátním a ze zahraničí se mu trochu přibližují pouze systémy Finska a Švédska. Správně nastavená marketingová taktika je v této oblasti nezbytná, protože jinak základní umělecké školy budou ztrácet klienty, jak stávající, tak potenciální. Marketingová taktika by měla využívat všechny prvky marketingového mixu. Mezi základní prvky marketingového mixu patří Produkt, Price (cena), Place (místo), Promotion (komunikace) a je označován jako 4 P. Pro oblast školství jsou tyto prvky doplněny o další čtyři prvky, a to Personalities (osobnosti), Process Pedagogical Approaches (pedagogické přístupy), Participation activating (participační aktivizaci) a Physical evidence (hmotné předpoklady) a je označován jako 8 P. Prvky marketingového mixu pomáhají manažerům organizací, a tedy i ředitelům škol, při sestavování nabídky tak, aby nabídka zákazníky oslovila a uspokojila jejich potřeby.

V následující kapitole jsou zdůrazněny některé aspekty, které vplynuly z výzkumného šetření a také limity, které ovlivnily jeho celkové výsledky. Kromě odpovědí na stanovené výzkumné otázky je zde také na základě získaných dat vytvořen návrh na zlepšení komunikačních toků směrem k zákazníkům a široké veřejnosti.

6.1 Hodnocení cílů výzkumného šetření

Tato podkapitola zodpovídá výzkumné otázky, které byly na základě stanovených cílů položeny na samotném začátku celého výzkumného šetření.

6.1.1 Hlavní cíl

Hlavní cíl: Zjistit současný stav prvků marketingového mixu vybrané základní umělecké školy v rámci marketingové taktiky.

Hlavní výzkumná otázka: Jakým způsobem provádí vybraná základní umělecká škola marketingové řízení prostřednictvím prvků marketingového mixu v rámci marketingové taktiky?

Aplikace modifikovaného marketingového mixu ve vzdělávání na vybrané škole:

1. Produkt – produktem školy je kompletní vzdělávací nabídka ve všech uměleckých oborech (hudebním, výtvarném, tanečním a literárně dramatickém), je připravována tak, aby umožňovala žákům získat kvalitní umělecké vzdělávání a zažívat radost z umělecké činnosti.
2. Place – vzdělávací nabídka je poskytována v historické budově a ve třech odloučených pracovištích a je dostupná i žákům se specifickými vzdělávacími potřebami.
3. Promotion – škola informuje rodiče o vzdělávání jejich dětí a dlouhodobě spolupracuje při organizování různých akcí pořádaných městskou částí.
4. Personalities – pedagogický sbor je odborně kvalifikovaný a u každého pracovníka je podporován osobní růst. Pedagogové mají možnost vzdělávat se například v oblastech hodnotového vzdělávání, komunikace školy s rodinou, kultury školy.
5. Process Pedagogical Approaches – pedagogický sbor je otevřený novým pedagogickým přístupům, kde je kladen důraz na smysluplnost výuky, včetně uplatnění informačních a komunikačních technologií ve výuce, což se projevilo v souvislosti s uzavřením škol z důvodu epidemiologické situace v roce 2020.
6. Participation activating – žáci mají možnost podílet se obsahové inovaci předmětů a spolupodílet se při tvorbě vyučovací hodiny.
7. Physical evidence – vybavení učeben uměleckému zaměření školy nejen odpovídá, ale škola toto vybavení modernizuje, což také dokládá zapojení školy do projektu Centra interaktivní výuky (CIV) v jehož rámci bude vybudovaná nová moderní učebna.
8. Price – při stanovování úplaty za vzdělávání se škola řídí vyhláškou 71/2005 Sb., o základním uměleckém vzdělávání.

6.1.2 Dílčí cíl 1

Dílčí cíl 1: Analyzovat nástroje marketingové komunikace vybrané základní umělecké školy ve vztahu ke klientům.

Dílčí výzkumná otázka 1: Jaká média používá vybraná základní umělecká škola ke své prezentaci?

V současnosti škola využívá především své webové stránky a bulletin, který slouží jako roční shrnutí toho, co se na škole událo. Co ale velmi chybí, je využívání moderních komunikačních nástrojů jako například sociální sítě nebo rozesílání nějaké formy newsletterů.

K zhodnocení toho, jak škola využívá současné kanály, je nutné zmínit to, že kvalita poskytovaných informací na těchto kanálech není na nejlepší úrovni a pravděpodobně chybí jakákoliv celková koncepce, která by dávala jasný směr a pravidelnost v informačních kanálech.

6.1.3 Dílčí cíl 2

Dílčí cíl 2: Zjistit, v čem spočívá konkurenční výhoda vybrané ZUŠ.

Dílčí výzkumná otázka 2: Jaké má základní umělecká škola postavení na vzdělávacím trhu z hlediska konkurenceschopnosti?

Mezi přednosti školy patří to, že náplň vyučovaných předmětů a vedení výuky včetně přizpůsobení výuky individuálním potřebám dítěte a inovace výuky je v souladu s očekáváními rodičů. Dobré zvládnutí výuky v době koronavirové krize lze také přiřadit k přednostem školy. Rodiče mají se zaměstnanci školy pozitivní zkušenosti, učitelé a jejich inovativní přístup, příjemná atmosféra ve škole včetně příjemného dojmu ze školy také odlišuje tuto školu od jiných. K výhodám školy patří také její umístění, které souvisí s dopravní dostupností školy, konkrétně dostupností prostřednictvím městské hromadné dopravy.

Z analýzy webových stránek vyplynuly další přednosti této školy, a to v oblasti otevřenosti školy vůči veřejnosti. Škola přehledně uvádí obecné informace o škole, studiu, metodách pedagogické práce, dále má zveřejněnou vizi a strategii školy, školní vzdělávací program a výroční zprávy.

Vzhledem k tomu, že je škola podle respondentů progresivní a inovativní, ale také moderní a s vynikajícími výsledky co se týká hodnocení spokojenosti s výukou, je vhodné, aby škola začala intenzivně komunikovat tyto informace směrem k široké veřejnosti. Aby informovala své okolí o tom, že je tato škola svým přístupem jedinečná. Návrhy

na zlepšení komunikačních toků pro vybranou školu včetně porovnání se současným stavem jsou uvedeny dále v kapitole 6.3.

6.1.4 Limity výzkumného šetření

Při zpracování práce bylo nutné počítat s omezujícími faktory, které ovlivňovaly výsledky výzkumného šetření. Jednalo se o tyto faktory:

- elektronický dotazník, který byl prvním výzkumným nástrojem vyplnili pouze ti respondenti, kteří o vyplnění projeví zájem. Vzhledem k tomu, že sběr dat probíhal na začátku listopadu roku 2021, mohou být některé odpovědi zkreslené, protože rodiče, jejichž děti nastoupily do školy teprve v září, ještě nemusí mít vytvořený názor například na kvalitu výuky;
- nemožnost uskutečnění formálního rozhovoru s ředitelem školy z důvodu nepředpokládané překážky ze strany ředitele;
- ředitel jedné z vybraných základních uměleckých škol nesouhlasil s uveřejněním názvu školy v této práci, a proto byly všechny názvy škol v této práci anonymizovány včetně odstranění úvodní webové stránky.

6.2 Návrhy na zlepšení komunikačních toků na základních uměleckých školách

V návaznosti na provedenou analýzu současného stavu a na výsledky výzkumného šetření bylo sestaveno několik návrhů, které by mohly přispět ke zlepšení komunikačních toků na základních uměleckých školách.

Návrhy na zlepšení komunikačních toků:

1. Stanovit jasné cíle, které chce škola pomocí své komunikace naplnit.
2. Stanovit harmonogram rozesílání bulletinu e-mailem.
3. Na webových stránkách doplnit informace o jedinečnosti školy.
4. Vybudovat prezentaci školy na sociálních sítích.

6.3 Doporučení na zlepšení pro vybranou základní uměleckou školu

V rámci této kapitoly byl analyzován aktuální stav marketingové taktiky školy ZUŠ 1, na jehož základě byla navržena doporučení na zlepšení komunikačních toků na této škole.

Stěžejní pozornost je věnována právě marketingové komunikaci, kde je nejslabší místo v rámci marketingového řízení školy.

6.3.1 Aktuální stav

Na základě údajů získaných šetřením vyplynuly problémy spojené s komunikací školy směrem ven obzvláště u informací, které se týkají akcí, plánů a dalšího rozvoje školy. Škola takové plány má, ale nejsou dostatečně komunikovány směrem k zákazníkům a široké veřejnosti. Škola se i podle respondentů, ale také podle jejího vlastního záměru, značně odlišuje od ostatních srovnatelných institucí, je velmi progresivní a inovativní, ale také moderní a mající skvělé výsledky co se týká hodnocení spokojenosti s výukou apod. ze strany zákazníků. Škola ke své prezentaci využívá především své webové stránky a bulletin, který shrnuje informace o škole za celý rok. Škola nepotřebuje zajistit okamžitý přísun dalších zákazníků, kterým by poskytovala služby, ale spíše se potřebuje zaměřit na dlouhodobě udržitelný přísun těchto zákazníků, kteří budou přibývat každý rok s tím, jak budou odcházet absolventi.

6.3.2 Konkrétní doporučení na zlepšení

Navrhuji, aby prvním krokem bylo, stanovení jasných cílů, které chce škola pomocí své komunikace naplnit. Mělo by být zřejmé, proč se vydává informační bulletin a jaký obsah mohou jeho čtenáři očekávat. Stejně tak i u webových stránek, které mohou působit značně chaoticky.

Konkrétní návrhy:

1. Stanovit rozesílání bulletinů e-mailem rodičům na jednou měsíčně, kdy obsahem budou pravidelné informace o akcích, které škola pořádá apod.
2. Na webových stránkách by škola mohla informace o své jedinečnosti komunikovat různými způsoby, od zveřejňování hodnocení, případových studií, ale také rozhovory s učiteli, žáky, ale také rodiči a dalšími zainteresovanými osobami, které o tom podají jasné svědectví. Ředitel školy by se za tuto jedinečnost mohl postavit svou osobou a ideálně pořádat otevřené besedy s potenciálními zákazníky, ale i se současnými, kde by jasně komunikoval postavení školy.

3. Začít budovat svou prezentaci na sociálních sítích a postupně stále více svůj obsah prezentovat hlavně vizuálně, místo textu, který může být pro příjemce často těžko uchopitelný. K zákazníkům je potřeba přistupovat tak, aby jim byla umožněna co nejsnazší dostupnost všech možných informací. Tak aby byly jasné, stručné a hlavně dostupné.
4. Více pracovat s absolventy, připomínat se, na základě dobré zkušenosti mohou vznikat i doporučení pro jiné rodiče.

I když je produkt, tedy vzdělávací program, a metody výuky vyhovující, navrhuji, aby se škola zaměřila na to, co je potřeba zajišťovat do budoucna.

Konkrétní návrhy:

- neustále inovovat dle trendů vnějšího prostředí;
- respektovat změny v RVP;
- posilovat další vzdělávání pedagogických pracovníků;
- monitorovat potřeby žáků potažmo i rodičů.

Závěr

Cílem diplomové práce bylo na základě analýzy současného stavu marketingového řízení se zaměřením na prvky marketingového mixu vybrané základní umělecké školy navrhnout doporučení k inovacím a zejména prostřednictvím nástrojů marketingové komunikace zlepšit komunikační toky ve vztahu ke stávajícím i potenciálním klientům školy a tím navýšit atraktivitu a konkurenceschopnost školy. Předkládaná diplomová práce se zabývala marketingovou taktikou a jejím uplatněním v řízení základních uměleckých škol.

Díky výzkumnému šetření se podařilo analyzovat uplatnění marketingové taktiky v řízení základní umělecké školy a naplnit cíle závěrečné diplomové práce. Z výsledků vyplynulo, že vzdělávací produkt splňuje představy rodičů a rodiče považují školu za jedinečnou. Většina rodičů souhlasí s tím, že je výuka vedena smysluplně a je přizpůsobována individuálním potřebám jejich dítěte. Téměř všichni dotazovaní souhlasí s tím, že mají se zaměstnanci školy pozitivní zkušenosti a učitelé se snaží o inovace ve výuce. Dále rodiče uvedli, že se tato škola od jiných uměleckých škol odlišuje především přístupem, kvalitou a příjemnou atmosférou ve škole, což lze považovat za konkurenční výhody této základní umělecké školy na vzdělávacím trhu.

Rodičům nicméně chybí informace o plánech školy do budoucna. Jako problematická se jeví komunikace školy směrem ven především u informací, které se týkají akcí, plánů a dalšího rozvoje. Škola takové plány má, ale nejsou dostatečně komunikovány směrem k zákazníkům a široké veřejnosti. Na základě vyhodnocení dotazníkového šetření bylo navrženo několik možností, jak zlepšit komunikační toky směrem k potenciálním i stávajícím klientům školy, na co se zaměřit a jak komunikovat unikátnost základní umělecké školy.

Na základě obsahové analýzy webových stránek tří ZUŠ lze říci, že stránky ZUŠ 1 jsou v porovnání s ostatními ZUŠ v poměrně dobrém stavu a celkově byly vyhodnoceny jako nejlepší. Mezi kladně hodnocené aspekty patří viditelně a jasně uvedený název a logo školy na úvodní webové stránce, jména a kontakty na vedení školy i funkční zařazení osob na stránkách školy. Obecně i pedagogické informace jsou bez větších nedostatků a celkově webové stránky ZUŠ 1 mají uspokojivou uživatelskou přívětivost. Vzhledem k výše uvedeným výsledkům a ke skutečnosti, že webové stránky poskytují prvotní informace

o škole, lze konstatovat, že webové stránky ZUŠ 1 pomáhají k vybudování a udržení si konkurenceschopného postavení této školy na vzdělávacím trhu.

Je více než smysluplné, aby se škola zaměřila na budování silné značky, která dobře komunikuje svou výjimečnost a pokrokovost.

Pokud je záměrem školy zajistit si výše zmíněnou silnou značku s dobrými referencemi, které podpoří dlouhodobou udržitelnost, je naprosto nezbytné, aby se škola zaměřila právě na širší zásah skrz své komunikační kanály a také jasnější formu všech sdělení. Adresátům velmi pomůže pravidelnost, díky které se z těchto komunikačních kanálů naučí čerpat informace, které následně mohou vytvořit lepší přehled o dění ve škole.

Škola by se mohla zaměřit na sociální sítě, přes které dokáže mnohem lépe komunikovat svůj proaktivní přístup a jedinečnost, ale také to, že se jedná o živou organizaci, která se snaží neustále zlepšovat a rozvíjet podle potřeb svých zákazníků. Nastupující generace, která bude tvořit novou zákaznickou základnu, je se sociálními sítěmi značně spojena, a proto se bude do budoucna jednat o nejdůležitější komunikační kanál. Dostupnost informací z takového kanálu je prakticky okamžitá a umožňuje mnohem širší zásah než jiné přístupy.

Je zároveň nutné pracovat se skutečností, že se respondenti – rodiče rozhodují zásadně podle doporučení a podle geografické dostupnosti, což je vzhledem ke spokojenosti současných zákazníků naprosto jedinečná příležitost, jak zajistit škole silnou konkurenční výhodu, která může trvat roky.

Vzhledem k tomu, že se škola podílí na vývoji vlastní budoucnosti, je vhodné doporučit systémové řízení školy, které zahrnuje zpracování koncepce rozvoje školy eventuálně zpracování strategického plánu. Mezi strategická východiska strategického řízení patří vize, která udává hlavní směr školy a ten je komunikován na webových stránkách a tím veřejnost informuje o možnostech svého budoucího rozvoje.

Předmětem dalšího výzkumného šetření se může stát otázka týkající se participace žáků a rodičů na výuce, kde by bylo možné zaměřit se více na to, jak vzbudit jejich zájem k aktivnímu spolupodílení se na výuce.

Seznam použitých informačních zdrojů

BAINES, Paul, Chris FILL a Sara ROSENGREN, 2017. *Marketing*. Fourth edition. Oxford: Oxford University Press. ISBN 978-0-19-874853-3.

Cultural education plans [online]. © 2022 [cit. 2022-03-28]. Dostupné z: <https://lastenkulttuuri.fi/en/childrens-culture-finland/cultural-education-plans/>

Doporučení Evropského parlamentu a Rady [online]. © 2006 [cit. 2021-08-25]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32006H0962&from=END>

Doporučení Rady [online]. © 2018 [cit. 2021-11-17]. Dostupné z: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604(01))

EGER, Ludvík, ed., 2001. *Komunikace školy s veřejností*. Plzeň: Západočeská univerzita, Katedra marketingu, obchodu a služeb. ISBN 80-7082-828-5.

FIDLER, Brian, 2002. *Strategic Management for School Development*. London: Paul Chapman Publishing. ISBN 0-7619-6527.

FORET, Miroslav, 2011. *Marketingová komunikace*. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3432-0.

FREY, Petr, 2015. *Marketingová komunikace: nové trendy 3.0*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-237-6.

GAVORA, Peter, 2008. *Úvod do pedagogického výskumu*. 4., rozš. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo UK. ISBN 978-80-223-2391-8.

HENDL, Jan, 2005. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál. ISBN 80-7367-040-2.

HRADECKÁ, Pavla a Gabriela VACEKOVÁ, 2018. *Hybrid v systému regionálního školství? Postavení a specifika uměleckého vzdělávání v ČR* [online]. [cit. 2022-03-28]. Dostupné z: <http://www.uur.cz/images/1-uzemni-planovani-a-stavebni-rad/politika-architektury/implementace/tema8/is-vavai/033-Brnenska-sidliste-a-kvalita-zivota.pdf>

Jak na marketing a sociální sítě: Příručka pro školy [online]. © [2021-09-01]. Dostupné z: https://scio.cz/download/skoly/MAR_prirucka_press.pdf

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2000. *Marketing školy*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. Studijní texty pro distanční studium. ISBN 80-7083-460-9.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2012. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4209-0.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4670-8.

JANOUGH, Viktor, 2020. *Internetový marketing*. 3. aktualizované vydání. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-5016-0.

KARLÍČEK, Miroslav, 2018. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5869-5.

KOTLER, Philip, 2000. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-010-4.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, 2004. *Marketing*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0513-3.

KOTLER, Philip a Karen F. A. FOX, 1995. *Strategic marketing for educational institutions*. 2nd ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall. ISBN 0136689892.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2007. *Marketing management*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. 4. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.

KOUŠKOVÁ, Irena, 2017. *Patnáct otázek Asociaci základních uměleckých škol* [online]. [cit. 2022-02-08]. Dostupné z: <http://www.mistnikultura.cz/patnact-otazek-asociaci-zakladnich-umeleckych-skol>

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3527-6.

Kritéria dobrého webu [online]. © 2018 [cit. 2021-09-19]. Dostupné z:

<https://www.scoolweb.cz/kriteria-dobreho-webu>

KUMAR, Nirmalya, 2008. *Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2439-3.

LUKÁŠOVÁ, Růžena, 2010. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2951-0.

Marketingová komunikace [online]. © 2016 [Cit. 2020-02-09]. Dostupné z:

<https://managementmania.com/cs/marketingova-komunikace>

MARŠÍKOVÁ, Kateřina a Světlana MYSLIVCOVÁ, 2016. *HR marketing-attributes of employee retention* [online]. [cit. 2021-09-11]. Dostupné z:

<https://aak.slu.cz/pdfs/aak/2016/02/03.pdf>

MYSLIVCOVÁ, Světlana, 2015. *Hradecké ekonomické dny* [online]. [cit. 2021-9-11].

Dostupné z: https://uni.uhk.cz/hed/site/assets/files/1048/proceedings_2015_2.pdf

PAULOVČÁKOVÁ, Lucie, 2015. *Marketing: přístup k marketingovému řízení*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-7452-117-1.

PAULOVČÁKOVÁ, Lucie, 2018. *Marketing management ve vzdělávání*. Praha:

Pedagogická fakulta Univerzita Karlova. ISBN 978-80-7603-108-1.

PAULOVČÁKOVÁ, Lucie, 2019. *Strategie řízení vzdělávacích organizací*. Praha:

Pedagogická fakulta Univerzita Karlova. ISBN 978-80-7603-107-4.

PAVLIDOU, Christina Thomaidou a Andreas EFSTATHIADES, 2021. *The effects of internal marketing strategies on the organizational culture of secondary public schools*

[online]. [cit. 2022-03-28]. Dostupné z:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0149718920301981?via=ihub>

Poslanecká sněmovna parlamentu České republiky [online]. © 2004 [cit. 2021-11-17].

Dostupné z: <https://www.psp.cz/sqw/text/tiskt.sqw?O=4&CT=602&CT1=0>

- PRŮCHA, Jan, 2014. *Andragogický výzkum*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5232-7.
- PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA, 2014. *Andragogický slovník*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4748-4.
- PŘIKRYLOVÁ, Jana, 2019. *Moderní marketingová komunikace*. 2., zcela přepracované vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0787-2.
- RVP ZUV* [online]. © 2013–2022 [cit. 2022-02-18]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/file/31244/>
- Strategie celoživotního učení ČR*, 2007. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. ISBN 978-80-254-2218-2.
- Strategie vzdělávací politiky ČR do roku 2030+* [online]. © 2020 [2021-11-9]. https://www.msmt.cz/uploads/Brozura_S2030_online_CZ.pdf
- SVĚTLÍK, Jaroslav, 2006. *Marketingové řízení školy*. Praha: ASPI. ISBN 80-7357-176-5.
- SVĚTLÍK, Jaroslav, 2016. *Marketingové komunikace*. [online]. [cit. 2021-02-10]. Dostupné z: http://www.marketingsvetlik.cz/knihy/Marketingove_komunikace-Jaroslav_Svetlik.pdf
- SVĚTLÍK, Jaroslav, 2018. *Marketing – cesta k trhu* [online]. [cit. 2021-02-02]. Dostupné z: <http://www.marketingsvetlik.cz/knihy/Marketing%20-%20cesta%20k%20trhu%20-%20Jaroslav%20Svetlik.pdf>
- ŠIKÝŘ, Martin, David BOROVEC a Irena LHOTKOVÁ, 2012. *Personalistika v řízení školy*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-901-2.
- ŠTEFKO, Róbert, 2003. *Akademické marketingové inštrumentárium v marketingu vysokej školy*. Bratislava: R. S. Royal Service. ISBN 80-968379-5-8.
- Umělecké vzdělávání* [online]. © 2022 [cit. 2022-02-08]. Dostupné z: <http://www.nuv.cz/t/uv>.
- Umělecké vzdělávání je předmětem zájmu UNESCO* [online]. © 2022 [cit. 2022-03-28]. Dostupné z: <https://www.amaterskascena.cz/clanek/umelecke-vzdelavani-je-predmetem-zajmu-unesco-140227153355.html>

UNESCO heute – Arts Education for All [online]. © 2022 [cit. 2022-03-28]. Dostupné z: <https://www.unesco.de/publikationen?page=25#row-1557>

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5037-8.

Vyhláška č. 71/2005 Sb., o základním uměleckém vzdělávání [online] © 2005 [cit. 2022-02-02]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2005-71>

VYSEKALOVÁ, Jitka, 2006. *Marketing: pro střední školy a vyšší odborné školy*. Praha: Fortuna. ISBN 80-7168-979-3.

VYSEKALOVÁ, Jitka, 2011. *Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství "černé skříňky"*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3528-3.

VYSEKALOVÁ, Jitka, 2014. *Emoce v marketingu: jak oslovit srdce zákazníka*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4843-6.

Zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách) [online] © 1998 [cit. 2022-02-02]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1998-111>

Zákon č. 561/2004 Sb., zákon o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) [online] © 2004 [cit. 2022-02-02]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-561>

Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník výzkumného šetření

Seznam obrázků

Obrázek 1: Plynulost procesu v marketingově orientované organizaci

Obrázek 2: Provázanost marketingu a managementu ve vzdělávací organizaci

Obrázek 3: Model AIDA

Obrázek 4: Umělecké obory v různých úrovních vzdělávacího systému

Seznam tabulek

Tabulka 1: Vztah mezi 4P a 4C

Tabulka 2: Kontaktní údaje – ZUŠ 1

Tabulka 3: Obecné informace o škole a studiu – ZUŠ 1

Tabulka 4: Možnosti komunikace se školou – ZUŠ 1

Tabulka 5: Pedagogické informace o způsobech vzdělávání – ZUŠ 1

Tabulka 6: Orientace na webu a ovládací prvky – ZUŠ 1

Tabulka 7: Texty a netextová sdělení – ZUŠ 1

Tabulka 8: Síla webu – ZUŠ 1

Tabulka 9: Kyberbezpečnost – ZUŠ 1

Tabulka 10: Inovace v oblasti bezpečnosti webů – ZUŠ 1

Tabulka 11: Webdesign – ZUŠ 1

Tabulka 12: Kontaktní údaje – ZUŠ 2

Tabulka 13: Obecné informace o škole a studiu – ZUŠ 2

Tabulka 14: Možnosti komunikace se školou – ZUŠ 2

Tabulka 15: Pedagogické informace o způsobech vzdělávání – ZUŠ 2

Tabulka 16: Orientace na webu a ovládací prvky – ZUŠ 2

Tabulka 17: Texty a netextová sdělení – ZUŠ 2

Tabulka 18: Síla webu – ZUŠ 2

Tabulka 19: Kyberbezpečnost – ZUŠ 2

Tabulka 20: Inovace v oblasti bezpečnosti webů – ZUŠ 2

Tabulka 21: Webdesign – ZUŠ 2

Tabulka 22: Kontaktní údaje – ZUŠ 3

Tabulka 23: Obecné informace o škole a studiu – ZUŠ 3

Tabulka 24: Možnosti komunikace se školou – ZUŠ 3

Tabulka 25: Pedagogické informace o způsobech vzdělávání – ZUŠ 3

Tabulka 26: Orientace na webu a ovládací prvky – ZUŠ 3

Tabulka 27: Texty a netextová sdělení – ZUŠ 3

Tabulka 28: Síla webu – ZUŠ 3

Tabulka 29: Kyberbezpečnost – ZUŠ 3

Tabulka 30: Inovace v oblasti bezpečnosti webů – ZUŠ 3

Tabulka 31: Webdesign – ZUŠ 3

Tabulka 32: Výsledky obsahové analýzy

Seznam grafů

Graf 1: Náplň vyučovaných předmětů

Graf 2: Přizpůsobení výuky individuálním potřebám dítěte

Graf 3: Odlišení školy od jiných

Graf 4: Kvalita výuky na této škole

- Graf 5: Dojem ze školy
- Graf 6: Umístění školy
- Graf 7: Dopravní dostupnost MHD
- Graf 8: Dopravní dostupnost pro individuální dopravu
- Graf 9: Informace o škole
- Graf 10: Důvody výběru školy
- Graf 11: Informace z bulletinu školy
- Graf 12: Účast na akcích školy
- Graf 13: Prezentace školy na sociálních sítích
- Graf 14: Zkušenosti se zaměstnanci školy
- Graf 15: Vedení školy
- Graf 16: Vedení výuky
- Graf 17: Zvládnutí výuky v době koronavirové krize
- Graf 18: Doplňující odpovědi rodičů k distanční výuce
- Graf 19: Náhrada prezenční výuky
- Graf 20: Využití moderních informačních technologií
- Graf 21: Inovace ve výuce
- Graf 22: Co škola plánuje do budoucna
- Graf 23: Modernizace školy

Marketingová taktika ZUŠ – dotazník pro rodiče

Vážení rodiče,

dovolujeme si vás požádat o vyplnění anonymního dotazníku, který vám zabere 5–10 minut. Výsledky dotazníkového šetření budou sloužit pro výzkumné účely diplomové práce. Cílem práce je hodnocení spokojenosti rodičů s výukou, komunikací školy a s dostupností vzdělávání.

Děkujeme za spolupráci.

Označte, prosím, do jaké míry souhlasíte s následujícími tvrzeními nebo doplňte text:

1. Náplň vyučovacích předmětů splňuje moje představy.
 - Naprosto souhlasím
 - Spíše souhlasím
 - Spíše nesouhlasím
 - Naprosto nesouhlasím
 - Neumím posoudit

2. Učitel se snaží přizpůsobit výuku individuálním potřebám mého dítěte.
 - Naprosto souhlasím
 - Spíše souhlasím
 - Spíše nesouhlasím
 - Naprosto nesouhlasím
 - Neumím posoudit

3. Co podle vašeho mínění odlišuje tuto školu od jiných?
 - Naprosto souhlasím
 - Spíše souhlasím
 - Spíše nesouhlasím
 - Naprosto nesouhlasím
 - Neumím posoudit

4. Výuka na této škole je podle mě kvalitní.
- Naprosto souhlasím
 - Spíše souhlasím
 - Spíše nesouhlasím
 - Naprosto nesouhlasím
 - Neumím posoudit
5. Škola na mě působí příjemným dojmem.
- Naprosto souhlasím
 - Spíše souhlasím
 - Spíše nesouhlasím
 - Naprosto nesouhlasím
 - Neumím posoudit
6. Umístění školy mi vyhovuje.
- Naprosto souhlasím
 - Spíše souhlasím
 - Spíše nesouhlasím
 - Naprosto nesouhlasím
 - Neumím posoudit
7. Škola je v dobré dopravní dostupnosti MHD.
- Naprosto souhlasím
 - Spíše souhlasím
 - Spíše nesouhlasím
 - Naprosto nesouhlasím
 - Neumím posoudit
8. Škola je v dobré dopravní dostupnosti pro individuální dopravu.
- Naprosto souhlasím
 - Spíše souhlasím
 - Spíše nesouhlasím
 - Naprosto nesouhlasím
 - Neumím posoudit

9. Kde jste se o této škole dozvěděli?

Uved'te, prosím:

10. Proč jste si vybrali umělecké vzdělávání právě na této škole?

Uved'te, prosím:

11. Díky bulletinu se dozvídám podstatné informace o životě školy v daném školním roce.

- Naprosto souhlasím
- Spíše souhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Naprosto nesouhlasím
- Neumím posoudit

12. Účastním se pravidelně akcí, které škola pořádá (výstavy prací žáků, koncerty atd.).

- Naprosto souhlasím
- Spíše souhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Naprosto nesouhlasím
- Neumím posoudit

13. Škola se prezentuje na sociálních sítích.

- Naprosto souhlasím
- Spíše souhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Naprosto nesouhlasím
- Neumím posoudit

14. Se zaměstnanci školy mám pozitivní zkušenosti.

- Naprosto souhlasím
- Spíše souhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Naprosto nesouhlasím
- Neumím posoudit

15. Myslím si, že ve vedení této školy jsou schopní lidé.

- Naprosto souhlasím
- Spíše souhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Naprosto nesouhlasím
- Neumím posoudit

16. Výuka je podle mě smysluplně vedena.

- Naprosto souhlasím
- Spíše souhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Naprosto nesouhlasím
- Neumím posoudit

17. Myslíte si, že výuku v době koronavirové krize škola zvládala dobře?

- Ano
- Ne
- Můžete doplnit.....

18. Do jaké míry se podařilo škole distanční výukou nahradit výuku prezenční?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
(vůbec nepodařilo)									(zcela podařilo)

19. Škola se snaží využívat moderní informační technologie.

- Naprosto souhlasím
- Spíše souhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Naprosto nesouhlasím
- Neumím posoudit

20. Učitelé se snaží společně se žáky inovovat výuku.

- Naprosto souhlasím
- Spíše souhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Naprosto nesouhlasím
- Neumím posoudit

21. Vím, co se ve škole plánuje do budoucna.

- Naprosto souhlasím
- Spíše souhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Naprosto nesouhlasím
- Neumím posoudit

22. Škola se snaží jít tzv. s dobou (modernizace).

- Naprosto souhlasím
- Spíše souhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Naprosto nesouhlasím
- Neumím posoudit