

Univerzita Karlova
Pedagogická fakulta

Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Význam marketingové komunikace ve školství v období pandemické krize

The importance of marketing communication in education during the pandemic crisis

Kateřina Uličná, DiS.

Vedoucí práce: RNDr. Ing. Eva Urbanová, Ph.D., MBA

Studijní program: Školský management

Studijní obor: Školský management

Odevzdáním této bakalářské práce na téma Význam marketingové komunikace ve školství v období pandemické krize 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.

V Praze dne 3. 7. 2023

Ráda bych velice poděkovala vedoucí mé bakalářské práce, paní RNDr. Ing. Evě Urbanové, Ph.D., MBA, za podporu, odborné vedení a cenné rady, které mi poskytovala při psaní této práce. Dále děkuji všem osloveným školám a institucím za vstřícnost a pomoc při získávání potřebných podkladů a informací. V neposlední řadě děkuji mé rodině za trpělivost a podporu.

ABSTRAKT

Bakalářská práce je zaměřena na problematiku školského marketingu a zabývá se marketingovou komunikací vybraných základních škol v období pandemie Covid-19. Cílem této práce je zjistit, jak využilo vedení zkoumaných základních škol marketingovou komunikaci pro udržení kontinuální činnosti školy v období pandemie Covid-19.

Teoretická část této práce je rozdělena do tří částí. První část seznamuje s obecným pohledem na marketing, proto obsahuje základní definice, vztahy a nastiňuje vývoj marketingu do budoucnosti. Druhá část specifikuje školské prostředí, marketingové řízení a marketingovou komunikaci školy. Třetí část se věnuje průběhu pandemie Covid-19 včetně přijatých opatření v českém školství.

Empirická část je věnována kvalitativnímu výzkumu. Vyhodnocuje a porovnává data, která byla získána pomocí polostrukturovaných rozhovorů se zástupci vedení čtyř základních škol s rozšířenou výukou jazyků působících v různých městských částech Prahy. Pro možnost získání komplexnějšího pohledu na danou oblast výzkumného šetření, komparuje výzkum přístupy dvou veřejných a dvou neveřejných základních škol. Vedené rozhovory zjišťovaly názory, přínosy, úskalí a zkušenosti respondentů s průběhem fungování škol v období od školního roku 2019/2020 do současnosti. Hlavním zjištěním byl fakt, že se zkoumané školy dokázaly s neočekávanou situací rychle vyrovnat. Vzhledem k výraznému omezení osobního kontaktu zaznamenala marketingová komunikace zkoumaných základních škol rozvoj především v oblasti sociálních sítí a vzdělávacích platforem. Pomocí analýzy získaných dat byla nalezena zakotvená teorie, která může být dále využita jako výchozí hypotéza pro další výzkum a byly zodpovězeny výzkumné otázky.

KLÍČOVÁ SLOVA

marketing, komunikace, základní škola, marketingová strategie, pandemie

ABSTRACT

The bachelor thesis is focused on the issue of school marketing and deals with marketing communication of selected primary schools during the Covid-19 pandemic. The aim of this thesis is to find out how the management of the studied primary schools used marketing communication to maintain the continuous operation of the school during the Covid-19 pandemic.

The theoretical part of this thesis is divided into three parts. The first part introduces the general view of marketing, therefore it contains basic definitions, relationships and outlines the development of marketing in the future. The second part specifies the school environment, marketing management and marketing communication of the school. The third part deals with the course of the Covid-19 pandemic, including the measures taken in the Czech education system.

The empirical part is devoted to qualitative research. It evaluates and compares the data obtained through semi-structured interviews with the management of four elementary schools with extended language education operating in different districts of Prague. In order to gain a more comprehensive view of the research area, the research compares the approaches of two public and two private primary schools. Guided interviews explored respondents' views, benefits, challenges and experiences of the schools' progress from the 2019/2020 school year to the present. The main finding was that the schools under study were able to cope quickly with the unexpected situation. Due to the significant reduction in face-to-face contact, the marketing communication of the primary schools surveyed has seen development, especially in the area of social media and educational platforms. Through the analysis of the collected data, an anchored theory was found that can be further used as a starting hypothesis for further research and the research questions were answered.

KEYWORDS

marketing, communication, primary school, marketing strategy, pandemic

Obsah

Úvod	7
1 Teoretické aspekty marketingu.....	9
1.1 Podstata marketingu.....	9
1.2 Marketingová strategie	11
1.3 Marketingový mix.....	12
1.4 Marketingová komunikace a komunikační proces	14
1.5 Budoucnost marketingu	16
2 Marketingové řízení školy	18
2.1 Prostředí školy	18
2.2 Strategické plánování školy	19
2.3 Analýza v prostředí školy	20
2.4 Informační systém školy	21
2.5 Marketingová komunikace školy a komunikační mix	22
3 Mimořádná událost: Pandemie Covid-2019	25
3.1 České školství a koronavirová krize	25
4 Výzkumné šetření	28
4.1 Cíl výzkumu.....	28
4.2 Výzkumné otázky	28
4.3 Kvalitativní výzkum	29
4.4 Design výzkumu	30
4.5 Výzkumná technika	30
4.6 Výzkumný vzorek.....	31
4.7 Etika výzkumného šetření.....	33
4.8 Zpracování dat	33

4.9	Harmonogram výzkumu a realizace rozhovorů	34
5	Analýza a interpretace dat z výzkumného šetření	36
5.1	Analýza rozhovorů.....	36
5.1.1	Výsledky otevřeného kódování	37
5.1.2	Výsledky axiálního a selektivního kódování.....	45
5.1.3	Výsledná zakotvená teorie.....	48
	Závěr.....	49
	Seznam použitých informačních zdrojů	53
	Seznam příloh.....	57
	Seznam obrázků.....	58
	Seznam tabulek.....	59

Úvod

Marketing hraje klíčovou úlohu při řízení organizace působící jak v ziskovém, tak i v neziskovém sektoru. Marketingová komunikace umožňuje organizacím rozvíjet cesty k oslovení a interakci se zákazníky. Udržování komunikačního spojení vytváří cestu pro propagaci produktů a služeb a budování povědomí o značce. Každá forma kontaktu se zákazníky dále prohlubuje vztah s nimi. Týká se to všech organizací, které zákazníkům nabízejí nějaký produkt či služby, tedy i sektoru školství. Komunikační proces je nepostradatelnou součástí školního života nejen na počátku, ale i během celého vzdělávacího procesu. Je základem pro vytvoření dlouhodobých partnerských vztahů.

Tato závěrečná práce zkoumá marketingovou komunikaci vybraných základních škol v období od školního roku 2019/2020 do současnosti. Hlavním cílem této práce je zjistit, jak využilo vedení zkoumaných základních škol marketingovou komunikaci pro udržení kontinuální činnosti školy v období pandemie Covid-19. Důležitým aspektem celého výzkumu byly jedinečné osobní zkušenosti respondentů s průběhem fungování škol v období od školního roku 2019/2020 do současnosti, které byly získány pomocí polostrukturovaných rozhovorů. S ohledem na hlavní cíl závěrečné práce byly stanoveny čtyři výzkumné otázky:

- 1) Jaká konkrétní opatření přijaly školy bezprostředně po vypuknutí pandemie Covid-19 v oblasti marketingové komunikace?
- 2) Která ze specifických marketingových prostředí (např. masmédiá, prostředí sociálních sítí, internet) školy v době pandemie Covid-19 využívaly?
- 3) Jak pandemická krize ovlivnila marketingovou strategii školy?
- 4) Jaké nástroje marketingové komunikace využívají v současné době základní školy na základě svých stanovených strategických cílů?

Závěrečná práce je strukturovaná do dvou hlavních částí. První část se zabývá teoretickými aspekty marketingu pomocí definic, významů a provázaností jednotlivých marketingových procesů. Poukazuje na někdy chybně zaměňovaný význam pojmu marketing s pojmem reklama. Soustředí se na představení významu marketingové strategie, která vychází z poslání a vytyčených cílů organizace. Zmíněn je i pohled na vývoj marketingu a jeho budoucnost. Kapitola marketingové řízení školy specifikuje prostředí školy a jeho

marketingové řízení. Obecný pohled na marketing se zde mění na představení konkrétních marketingových procesů, které školám pomáhají k efektivnímu fungování. Závěr teoretické části přibližuje průběh pandemie Covid-19 včetně přijatých opatření v českém školství.

Druhá část závěrečné práce je věnována výzkumnému šetření, analýze a interpretaci získaných dat. Metodologie představuje kvalitativní metodu výzkumu, která vede ke stanovení zakotvené teorie a zodpovězení výzkumných otázek. K tomuto účelu využívá formu sběru dat pomocí polostrukturovaných rozhovorů, které se následně převádí do transkriptu. Ten slouží jako podklad pro analýzu, která představuje otevřené, axiální a selektivní kódování, na jehož konci je stanovena zakotvená teorie. Díky analýze dat bylo možné zodpovědět výzkumné otázky a naplnit hlavní cíl bakalářské práce. Podstatná zjištění vyplývající z výzkumu jsou shrnuta v závěrečné části práce.

1 Teoretické aspekty marketingu

Historie marketingu sahá až do starověkých civilizací, ale počátky marketingu tak, jak ho známe, spadají do 19. a 20. století. Tou dobou rostla potřeba změny v přístupu uspokojování lidských potřeb. Postupný vývoj technologií, sociální a společenské změny značně formovaly svět a marketing je jedním z výsledků tohoto formování (Pavlečka, online, 2008).

Konsekvencí na vytvoření prostředí, kde jsme v současnosti obklopení všudypřítomnou reklamou, může však vzniknout dojem, že marketing je právě pouze reklama. Hálek (2017, s. 199) považuje reklamu za jednu z nejvýznamnějších součástí marketingové komunikace. Zároveň ale vnímá aspekt každodenního setkávání se lidí s vlivem reklamy v běžném životě jako zdroj chybného názoru, že marketing není nic jiného než reklama. Na důvod špatného porozumění marketingu upozorňuje i Vysekalová (2016, s. 6): *„Právě největší škody může napáchat nezodpovědné používání až zneužívání slova marketing ve veřejných sdělovacích prostředcích všeho typu.“*

1.1 Podstata marketingu

Skutečnost, že definic marketingu existuje celá řada, ukazuje na fakt, o jak obsáhlou oblast se jedná. Hlavní aspekt, na kterém se jednotlivé teorie shodují, je definování marketingu jako komplexního procesu, který na jedné straně vede ke zjišťování a uspokojování potřeb a přání zákazníků, a na druhé straně k naplnění cílů organizace. Zákazník je ústředním bodem marketingových úvah a rozhodnutí. Jeho spokojenost se následně promítá do prodeje se ziskem a tím dochází ke směně, kdy jsou naplňovány představy obou stran (Boučková, 2003, s. 3).

Konkrétnější pohled přináší Kotler a Armstrong (2004, s. 30), kteří při své definici marketingu zdůrazňují pojem společenský a manažerský proces. Jeho výsledkem má být dosažení směny hmotných i nehmotných statků, které jsou odrazem vyjádřených potřeb a přání jednotlivců nebo skupin. Pro názornost uvádí grafické znázornění (viz Obrázek 1), kdy se potřeby a přání, nazývané také jako poptávka, proměňují v konkrétní výrobky, služby, produkty, které mají svou hodnotu. Tato hodnota je odrazem touhy zákazníka po uspokojení jeho potřeb a přání. Roli v tvorbě hodnoty hraje i kvalita. Dalším krokem je směna, která je prováděna na trzích. Trh odráží změny v poptávce, na které je nutné reagovat vytvořením

nových výrobků nebo služeb. Ty by měly odpovídat aktuální poptávce. Tím se kruh uzavírá a nastiňuje základ marketingové koncepce.

Obrázek 1: Základy marketingové koncepce



Zdroj: Kotler a Armstrong (2004, s. 30)

V podobném duchu představuje marketing i Paulovčáková (2015, s. 15), když uvádí, že marketing je souvislý proces jednotlivých na sebe navazujících postupů. Popisuje, že tyto postupy směřují k uspokojení potřeb a přání zákazníků. Ti v tomto procesu hrají hlavní roli, protože právě snahou o uspokojení potřeb a přání zákazníků chceme získat jejich věrnost v důsledku jejich spokojenosti. Cíl marketingu Paulovčáková (2015, s. 15) definuje jako: „vytvoření a udržení dlouhodobého, vzájemně prospěšného vztahu se zákazníky nebo partnery a dosahování úspěšného dlouhodobého růstu firmy.“ Hálek (2017, s. 137-138) se pak opírá o pohled na marketing jako aplikovaný vědní obor, který je nedílnou součástí řízení a v jeho rámci soustředí rozsáhlé aktivity, které se zaměřují na zajištění podmínek k uskutečnění směny. Směnu pokládá za základ marketingu. Aby mohla být směna uskutečněna, je potřeba minimálně dvou partnerů, kteří si jsou schopni nabídnout určitou

hodnotu. Každý z těchto partnerů musí být ochotný se směny zúčastnit a musí být zachováno jeho svobodné právo nabídku přijmout, anebo odmítnout. Třetí základní podmínkou, kterou je potřeba splnit, aby se mohla směna vůbec uskutečnit, je fakt, že partneři musí být schopní vzájemné komunikace a být čestní pro dodržení dohodnutých smluvních podmínek (Hálek, 2017, s. 137-138).

1.2 Marketingová strategie

Svět, prostředí i nároky v podnikatelském prostředí se stále mění, a na základě tohoto faktu dochází k přehodnocení využívání zdrojů, které má organizace k dispozici. Plán pro nastavení nového směřování, který má dlouhodobější charakter, můžeme nazývat strategií (Častorál, 2016, s. 191).

Marketingová strategie je součástí obecné strategie organizace. Spolu s dalšími strategiemi, například strategií rozvoje nebo finanční strategií, představuje plán, který definuje, jakým způsobem firma dosáhne svých cílů v oblasti marketingu. Marketingová strategie určuje směr a priority marketingových aktivit, aby se dosáhlo konkurenční výhody a uspokojilo potřeby zákazníků. Marketingové řízení musí respektovat strategii organizace jako celku a formulovat svá rozhodnutí v rámci tohoto kontextu (Jakubíková, 2013, s. 74-77).

Pro nastavení vlastní jedinečné marketingové strategie může organizace vycházet ze svého poslání a z vytyčených cílů, které zahrnují i uspokojování potřeb zákazníků. Vznik organizace je totiž založen s nějakou představou, za nějakým účelem a funguje proto, aby tyto aspekty naplňoval. To můžeme chápat právě jako její poslání. Formulování tohoto poslání významně organizaci napomáhá v celém procesu řízení (Kotler a Armstrong, 2004, s. 81-98).

Poslání organizace je většinou definováno velmi obecně. Na něj ovšem navazuje stanovení cílů, které, jak uvádí Hálek (2017, s. 148): „*musí být zcela přesné a konkrétní.*“ Tyto cíle určují činnost organizace na trhu a jejich jasné vytyčení napomáhá managementu při správném vedení zaměstnanců. Uspořádání soustavy cílů a jejich seskupení do oblastí podle charakteru působnosti, například ve sféře působení na trhu, ekonomické situaci organizace, finanční situaci organizace, sociální oblasti a tržní prestiže, je efektivní při řízení organizace (Hálek, 2017, s. 148-149). Boučková (2003, s. 13) popisuje formulování cílů jako: „*převedení širokého smyslu poslání do primárních úkolů, které je nezbytné plnit*“ a

zdůrazňuje, že pro stanovení cílů je nezbytné, aby byly: „*vyjádřeny v měřitelné formě s časovými termíny plnění a zabývají se zejména přežitím, růstem a ziskovostí.*“ Důraz při formulování cílů následně klade na životaschopnost, rozvoj a rentabilitu organizace (Boučková, 2003, s. 13).

Praktické kroky k samotnému nastavení funkční strategie specifikuje Slavík (2014, s. 30) ve třech základních bodech, kterými jsou strategická analýza následovaná výběrem strategie a následně přímé provedení této strategie. Marketingová strategie podle Kotlera a Kellera (2013, s. 80-86) vychází z analýzy trhu, konkurence a zákazníků. Analýza trhu poskytuje informace o velikosti trhu, trendech, segmentaci a příležitostech. Analýza konkurence se zaměřuje na silné a slabé stránky konkurentů a na identifikaci jejich strategií. Analýza zákazníků zkoumá jejich potřeby, preference, chování a demografické charakteristiky. Na základě těchto analýz se definuje cílový trh, stanovují se marketingové cíle a vybírá se vhodná strategie a marketingový mix (Kotler a Keller, 2013, s. 80-86).

1.3 Marketingový mix

Jakmile máme představu o naší marketingové strategii, je čas na přípravu marketingového mixu, který umožňuje sladit nabídku s poptávkou zákazníků na cílovém trhu (Kotler a Armstrong, 2004, s. 105). To potvrzuje i Foret (2011, s. 189), který označuje marketingový mix jako: „*soubor kontrolovaných marketingových proměnných, které by měly být nastaveny tak, aby produkce firmy byla co nejbližší přáním cílového zákazníka.*“

Marketingový mix je tvořen základními prvky pro směnu, které označujeme jako tzv. 4P:

- Produkt (Product),
- Cena (Price),
- Distribuce (Place),
- Propagace (Promotion) (Foret, 2011, s. 189).

Produkt – na první pohled může asociovat představu hmotného výrobku, který má jasné parametry, tvar, vlastní design a balení, kvalitu, množství, spolehlivost, výkonost. Tyto různé charakteristiky především diferencují náš produkt od produktů konkurence. Nejsou to však jen fyzické výrobky, které jsou předmětem směny. Směnu můžeme uskutečnit i

v prostředí poskytování služeb, informací, myšlenek, zážitků a jejich kombinace, tedy takových, které nemají hmotnou povahu (Karlíček, 2018, s. 154).

Cena – hodnota produktu vyjádřená penězi. Mezi 4P je toto jediné „P“, které přináší organizaci výnosy. Ostatní „P“ jsou spojena pouze s náklady. Nastavení cenové strategie přímo souvisí s faktory trhu, jako je například poptávka. Předpokládá se, že pokud cena klesne, zvýší se poptávka a naopak. Jsou však i výjimky, kdy trh reaguje opačně. To úzce souvisí s vnímanou kvalitou. Pokud nemáme k dispozici bližší informace o produktu, soudíme prostřednictvím ceny. Vyšší ceně obecně přisuzujeme zároveň vyšší kvalitu a naopak levnější produkty vnímáme jako méně kvalitní. Cena se tak stává pomyslným indikátorem kvality (Karlíček, 2018, s. 175-177).

Distribuce – produkt musíme dostat k našim zákazníkům. Na základě námi zvolené marketingové strategie potřebujeme zacílit na předání produktu na správném místě, ve správný čas a správným způsobem. To vše při co nejnižších nákladech (Karlíček, 2018, s. 216).

Komunikace – díky komunikaci rozšiřujeme povědomí zákazníků o našem produktu, o nás jako organizaci samotné. Snažíme se o získání pozornosti a zájmu o naše produkty. Proto informujeme a přesvědčujeme, jedním slovem propagujeme. I marketingová komunikace se řídí nastavenou marketingovou strategií organizace (Karlíček, 2018, s. 193).

Marketingový mix definovaný pomocí 4P předkládá rámec pro tvorbu marketingové strategie pohledem prodávajícího. Zákazníci, spotřebitelé, mohou mít ale jiný pohled, jinou představu. Zajímá je, jaký užitek pro ně bude produkt mít, jaké budou muset vynaložit celkové náklady pro získání a likvidaci produktu, jak rychle a jakou cestou produkt získají. Nechtějí být jen zahlceni propagací, ale chtějí obousměrnou komunikaci. Pohled zákazníka je pro stanovení následné strategie velice důležitý. Ucelený rámec marketingového mixu je tedy složen z pohledu prodávajícího pomocí 4P, které je doplněno pohledem kupujícího pomocí 4C, které představuje hodnotu z hlediska zákazníka, nákladů pro zákazníka, pohodlí a komunikace (Kotler, 2000, s. 114-115).

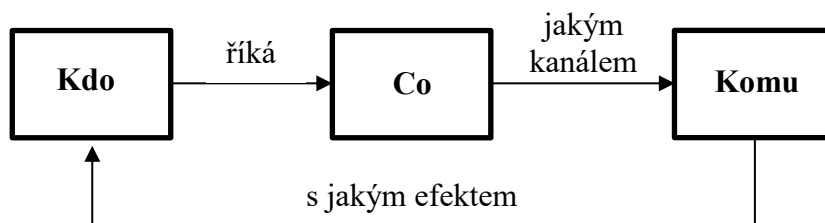
1.4 Marketingová komunikace a komunikační proces

Úkolem marketingové komunikace není pouze informování zákazníků o nabídce podniku, ale umožňuje obsáhnout širší spektrum možností k navázání společných vztahů. Produktům napomáhá k vytvoření vlastní image a díky tomu se odlišit od produktů, které mají téměř identické vlastnosti. Pomáhá zapůsobit na zákazníky, aby se více a lépe ztotožnili s výrobkem, službou či ideou a díky tomu je přijali. V konkurenčním prostředí přispívá k upevňování dlouhodobých vztahů se zákazníky a vytvoření důvěry veřejnosti (Hálek, 2017, s. 197).

Je zřejmé, že spojování marketingové komunikace pouze s reklamou v podobě televizních spotů je dávno překonané. Nyní je důležité hledat odpovědi na otázky, které komplexně popisují vlivy působící na předmět komunikace, například: Co je vzhledem k účinnosti komunikace nejvhodnější řešení? Co je dnes módní, populární? Které způsoby komunikace mohou oslovit naši cílovou skupinu? Je možné experimentovat a není to příliš riskantní? Dokážeme zaujmout trh, který je poměrně nasycen? (Frey, 2011, s. 11).

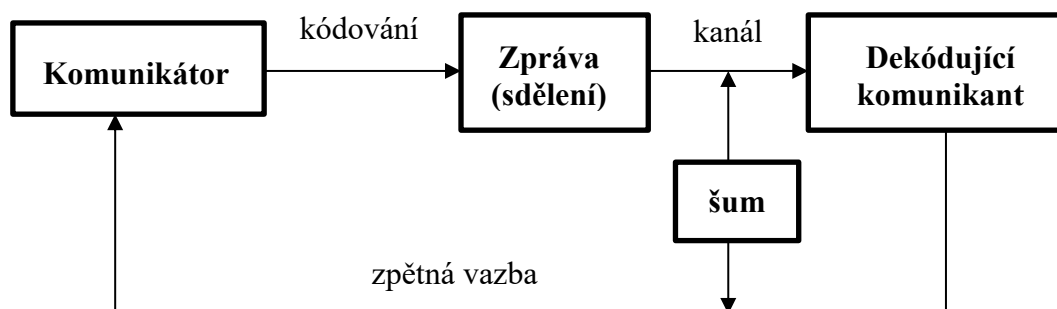
Foret (2003, s. 5) chápe komunikaci v širším kontextu než jen jako pouhé informace. Konstatuje, že: „*předmětem komunikace může být jakýkoli výtvar (lidský i přírodní, verbální i neverbální, hmotný i duchovní) představený (prezentovaný) jednou stranou (osobou, institucí) a vnímaný stranou druhou. A právě prezentaci jedné a následnou reakci druhé strany chápeme jako komunikaci.*“ Vymezení komunikace Foret (2003, s. 5-6) dokládá schémata H. D. Lasswella z roku 1948 a Shannonovou a Weaverovou matematickou teorií komunikace z roku 1949, které vycházejí ze stejného principu, ale druhé schéma má širší pojetí, kdy je zmíněn i aspekt kódování, dekódování a šum (viz Obrázky 2 a 3).

Obrázek 2: Lasswellovo komunikační schéma



Zdroj: Foret (2003, s. 5)

Obrázek 3: Kybernetický model komunikace



Zdroj: Foret (2003, s. 6)

Obě schémata prezentují základ komunikace, kterým je předání informace od komunikátora k druhému subjektu, příjemci informace. Tomuto procesu napomáhá marketingový komunikační mix. Ten představuje soubor komunikačních disciplín, které se snaží svým působením dosáhnout vytyčených marketingových cílů a díky tomu i firemních cílů. Formy komunikačního mixu můžeme podle Příkrylové a Jahodové (2010, s. 42) rozdělit na:

1. Osobní:
 - osobní prodej.
2. Neosobní:
 - reklama,
 - podpora prodeje,
 - přímý marketing,
 - public relations (vztah s veřejností),
 - sponzoring.

Kombinací osobní a neosobní formy jsou pak veletrhy a výstavy (Příkrylová a Jahodová, 2010, s. 42).

K získání efektivní marketingové komunikace lze vycházet z nám běžně známé mezilidské komunikace. Názor marketérů na kampaň, zda se jim líbí či ne, je upozaděn, a do popředí se dostává hlavně fakt, jak kampaň vnímá cílová skupina, pro kterou je určena. Vliv nových technologií má za následek změnu komunikace a zákazníci sami rozhodují, v jaké míře chtějí být tlaku komunikace vystaveni (Karlíček, 2011, s. 23). V tomto kontextu uvádí Vysekalová (2012, s. 25), že: „nová komunikační média nenabízejí jen nové informační možnosti, ale

otvírají také prostor pro dialog. Důležité je nasazení nových médií tam, kde mohou nahradit nebo doplnit média tradiční.“

1.5 Budoucnost marketingu

Budoucnost marketingu značně ovlivňuje digitální revoluce. Působit na trhu i nadále se starými metodami znamená postupně zmizet ze scény. Digitální revoluce nastiňuje nutnost přehodnocení a změny procesů, kterými marketéři doposud identifikují, komunikují a zabezpečují hodnotu pro zákazníky. Trendem se stává významné zapojení zákazníků k tvorbě podoby požadovaných produktů. Pro marketéry je tak důležité další zdokonalování v oblasti řízení a komunikace se zákazníky i obchodními partnery (Kotler, 2000, s. 226).

Marketing se tak začíná do značné míry humanizovat. Zákazníci i zaměstnanci zaujímají postavení vyslanců, kteří značku prezentují a rozšiřují tak dosah značky v digitálním světě. Co se zdálo jako digitální revoluce, začíná se rychle měnit v digitální evoluci. Jsme tak přímými svědky zrodu umělé inteligence, nazývanou AI, která má podobu počítačového programu, který je schopný učit se, analyzovat i uvažovat. Paradigma, že lidská inteligence je nezbytná pro vykonávání určitých úkolů, je zpochybněno. Umělá inteligence se dostává do pozice, kdy je schopná převzít některé činnosti a úkoly, které nyní zastávají lidé. Na scénu přicházejí například chatboti, kteří jsou naprogramováni tak, aby dokázali komunikovat v prostředí sociálních sítí, sledovali jiné účty, sdíleli informace (Gil, 2021, s. 130-132).

Aktuální trendy, které určují budoucnost marketingu, a není dobré je v zájmu udržitelnosti své pozice na trhu opomíjet, vychází z digitální evoluce:

- Umělá inteligence, do které se značně investuje, je již dnes značně využívána a budoucnost je s ní nezpochybnitelně spjata. Její využívání přináší několik výhod například v podobě vyšší produktivity, hloubkové znalosti zákazníka, nižších nákladů. O investicích do umělé inteligence uvažuje stále více organizací.
- Prediktivní analýza, která předvídá budoucnost a rozšířená analytika, která napomáhá při automatizaci přípravy a sdílením většího množství dat. Hledisko získání a zpracování přesných a spolehlivých dat, jako základu pro segmentaci trhu, získání nových zákazníků a personalizaci, zůstává stále důležitým marketingovým

aspektem. Využití umělé inteligence a strojového učení jako součásti umělé inteligence je v této oblasti velice významné.

- Dalšími trendy v marketingové oblasti je využívání konverzačního marketingu s chatboty, hlasový marketing, vizuální vyhledávání, programatická reklama, eXtended reality, marketing bez kódu, reklama založená na poloze a rozšířené realitě, reklama s rozhraním mozku (10 klíčových marketingových trendů, online, 2022).

2 Marketingové řízení školy

Školy, ať neveřejné nebo veřejné, se stejně jako ostatní organizace pohybují v tržním prostředí. Na trhu si mezi sebou konkurují. Nabízí vzdělávací program, přístup k výuce a hodnocení i podmínky ke studiu. Na základě toho se snaží o získání svých klientů, tedy žáků a studentů. Směrem k veřejnosti využívají marketingovou komunikaci a její nástroje (Průcha, 2015, s. 73). Nejedná se ale pouze o propagaci školy. Dobrý management školy vnímá celý proces komplexně a snaží se o efektivně fungující organizaci. Dbá na prostředí školy a komunikaci uvnitř školy i s partnery navenek. Nebojí se měnit zaběhlé stereotypy, proto udržuje svůj vzdělávací program kvalitní díky aktualizacím, které vychází z podnětů potřeb společnosti a aktuálního stavu na pracovním trhu (Světlík, 2009, s. 13-19).

Světlík (2009, s. 19) tedy definuje marketing školy jako: *„proces řízení, jehož výsledkem je poznání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojování potřeb a přání zákazníků a klientů školy efektivním způsobem zajišťujícím současně splnění cílů školy.“*

2.1 Prostředí školy

Prostředí, ve kterém žijeme, se neustále mění. Je ovlivňováno sociálními, ekonomickými, demografickými i politickými a legislativními změnami, které mají vliv na činnost každé organizace. Školy nejsou nijak izolovanými subjekty, a proto i jich se změny dotýkají. Odhadnout či předvídat je, není jednoduché. Management tak musí neustále sledovat vlivy, které působí uvnitř i vně školy a operativně na ně reagovat. Vnější prostředí, rozdělené na makroprostředí a mezoprostředí, je pro management školy těžko ovlivnitelné. Naproti tomu vnitřní prostředí, které se dotýká přímo dění ve škole samotné, má možnost ovlivňovat nejvíce. Současná doba přináší nečekané a těžko předvídatelné situace a adaptace na ně je velmi složitá. Management školy je tak vystaven tlaku na rychlá řešení a umění se těmto dynamickým změnám přizpůsobit (Světlík, 2009, s. 32-33).

Pro lepší představu o vlivech působících na prostředí školy uvádí Světlík (2009, s. 33) následující schéma (viz Obrázek 4):

Obrázek 4: Prostředí školy



Zdroj: Světlík (2009, s. 33)

2.2 Strategické plánování školy

K jedné z důležitých oblastí marketingového řízení školy patří strategické plánování. Jedná se o proces nastavení dlouhodobých cílů v oblasti činností školy, které jsou reflektovány možnostmi školy a zároveň zohledňují stále se měnící prostředí. Strategické plánování je důležitým aspektem, který pomáhá směřovat dílčí činnosti k tomu, abychom byli celkově úspěšni. Ze strategického plánu následně vychází konkrétnější cíle a plány na období 1-3 let, které můžeme nazvat taktické plánování a řízení. Ty jsou dále na základě reálných podmínek dané školy rozpracovány na plány krátkodobé a operativní, většinou pro období 1 roku a méně (Světlík, 2009, s. 115).

Silnou oporou při řízení pedagogického procesu je sestavení strategické triangulace. Ta pomáhá ke zmapování důležitých aspektů odrážejících základní hodnoty a postoje školy. Jedná se o uvědomění si vlastní identity, vize, která nastiňuje, čeho chceme dosáhnout a strategie, která popisuje, jakým způsobem chceme k naší vizi dojít, jak jí naplnit. Přijetí a dodržování strategické triangulace pak vytváří prostor, kde mají všichni účastníci pedagogického procesu kvalitní oporu pro všechny své činnosti, a jsou vytvořeny předpoklady pro perspektivní vývoj školy (Svobodová, 2021, s. 13).

Souvislost nutnosti vytvářet strategické plánování rozvoje školy je spojeno s autonomií škol a s postupným vývojem, kdy je dnes již běžné, že tyto plány jsou vyžadovány zřizovateli škol i kontrolními úřady. Rozprava nad vizí a návrhem strategického plánu školy je běžnou součástí konkurzu na ředitele školy (Eger, 2021, s. 39).

Přímo strategie samotná je pak tvořena ze tří základních fází, kterými jsou formulování, implementace a hodnocení. V první fázi formulování strategického záměru je vhodné sestavení několika možných scénářů, které odráží vývoj prostředí a k nim vytvoření odpovídajících variant strategií nejvhodnějších pro tyto jednotlivé scénáře. Vytvoří se tím místo pro možnost zvolení nejvhodnější verze, která se následně implementuje do strategického plánu (Paulovčáková, 2015, s. 39). Eger (2021, s. 40) uvádí, že: *„strategický plán by se neměl stát formální záležitostí, ale díky týmové spolupráci při jeho vytváření by měl být důležitým nástrojem při řízení rozvoje školy. Implementaci RVP a inovace ŠVP s řízením kvality vzdělávání ve škole si lze jen stěží představit bez vytváření a inovace strategického plánu rozvoje školy.“*

Před nastavením základní koncepce strategického řízení musí vedení školy provést analýzy jak vnějšího, tak i vnitřního prostředí. Dojde tím ke zjištění možností pro realizaci zamýšlených záměrů (Světlík, 2009, s. 115).

2.3 Analýza v prostředí školy

Světlík (2009, s. 116) nastiňuje několik otázek, na které bychom si měli umět odpovědět právě díky provedené analýze, která je nezbytnou součástí každé plánovací činnosti:

- *„Jaké je současné postavení školy na trhu školských služeb a jak se toto postavení mění?*
- *Jaká je image školy u zákazníků a partnerů?*
- *Jas se mění vnější makro a mezoprostředí, ve kterém škola funguje?*
- *K jakým změnám dochází uvnitř školy?*
- *Jaká je na trhu konkurence?“*

Abychom pochopili možné souvislosti a zvažovali správné strategie rozvoje školy, musíme porozumět existujícím příčinám daného stavu. K tomu nám může napomoci situační analýza, která se zaměřuje na vnější, ale i na vnitřní prostředí školy. Jednou z metod, která

mapuje vnější prostředí, ve kterém škola působí, je metoda PEST. Tato metoda se zaměřuje na sledování stavu čtyř oblastí – politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické. Při analýze je posuzován nejen aktuální stav, ale i predikce možného měnícího se vývoje v čase (Světlík, 2009, s. 116-117). K základu čtyř oblastí PEST se dnes již připojují další dvě sledované oblasti, a to E – environmentální faktory a L – legislativní faktory. Slavík (2014, s. 31) podtrhuje skutečnost, že v okolním prostředí naší organizace působí i jiné subjekty se svými cíli a je v našem zájmu je identifikovat a propojit v návaznosti na prospěch naší činnosti. Paulovčáková (2015, s. 90) dodává, že je dobré provádět analýzu PEST(EL) průběžně, právě vzhledem k důležitosti pravidelného monitorování vývoje a změn daného prostředí vzdělávací instituce.

Metodou pro zjištění stavu vnitřního a vnějšího prostředí organizace bývá často SWOT analýza, která je univerzální pro jakýkoliv typ organizace. Skládá ze dvou částí:

- SW – hodnotí silné a slabé stránky,
- OT – vyhodnocuje příležitosti a ohrožení (Paulovčáková, 2015, s. 79).

Díky provedení této analýzy získáme přehled základních faktorů, které ovlivňují dosažení stanovených cílů organizace a mají vliv na její efektivnost. Tato analýza mapuje aktuální stav a je základem pro definování strategií s ohledem na příležitosti a hrozby (Paulovčáková, 2015, s. 79).

Eger (2021, s. 68) doporučuje před zahájením zpracování SWOT analýzy provést analýzu PEST(EL), která detailněji mapuje vnější prostředí. Tu pak využít při zpracování SWOT analýzy v části OT. Následně pokračovat analýzou mikroprostředí.

Navzdory užitečnosti a oblíbenosti SWOT analýzy upozorňuje Slavík (2014, s. 104-105) i na rizika, která je potřeba brát v úvahu:

- Dlouhý seznam výstupů, kde důležitý fakt může zapadnout, případně se zaměnit s nedůležitým.
- Velice všeobecný pohled, který ztrácí svůj smysl.

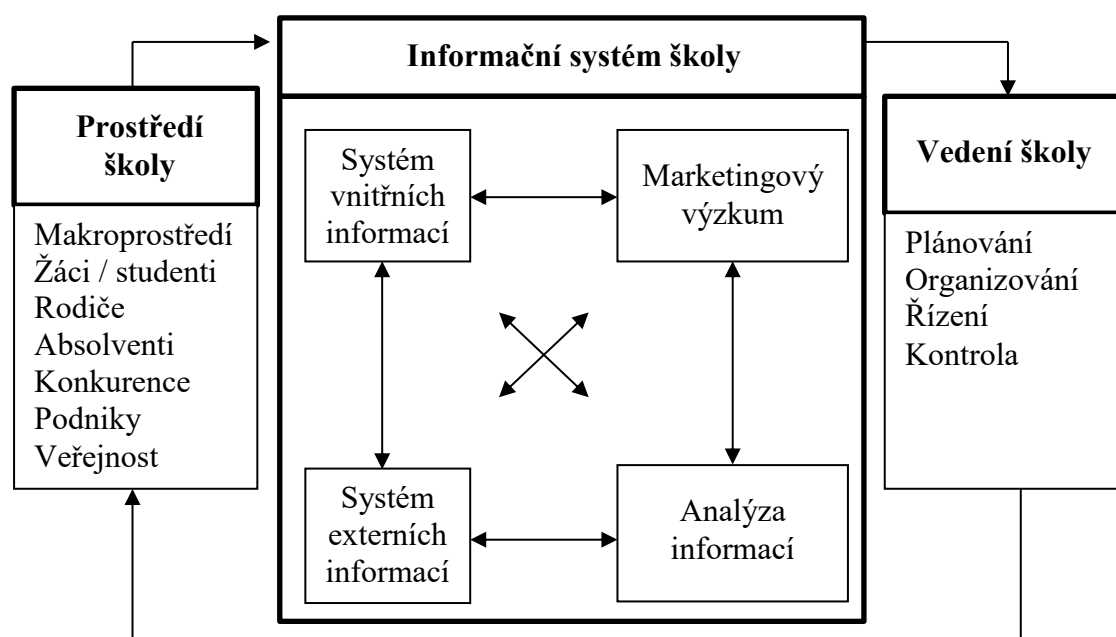
2.4 Informační systém školy

Při marketingovém řízení školy se žádné vedení neobejde bez informací. Jde o nezbytný základ nutný pro vytvoření podkladů, které slouží k efektivnímu a kvalitnímu plánování,

organizování a kontrole všech činností vzdělávací organizace. Světlík uvádí, že: „*Informační systém školy představuje snahu vedení školy o systemizaci toků informací nezbytných pro řízení školy za účelem jejich rychlé a efektivní využitelnosti.*“ (Světlík, 2009, s. 97).

Pro názornost vztahů a toků informačního systému školy představuje Světlík (2009, s. 98) následující schéma (viz Obrázek 5). Představuje v něm, které principy fungují jako vnitřní součást informačního systému a jejich provázanost při zpracování a uchopení informací. Po vnější straně pak uvádí účastníky zapojené do školního informačního systému. Druh a množství informací, které potřebuje škola pro následná rozhodnutí a komunikaci, se liší vzhledem k velikosti každé dané školy.

Obrázek 5: Informační systém školy



Zdroj: Světlík (2009, s. 98)

2.5 Marketingová komunikace školy a komunikační mix

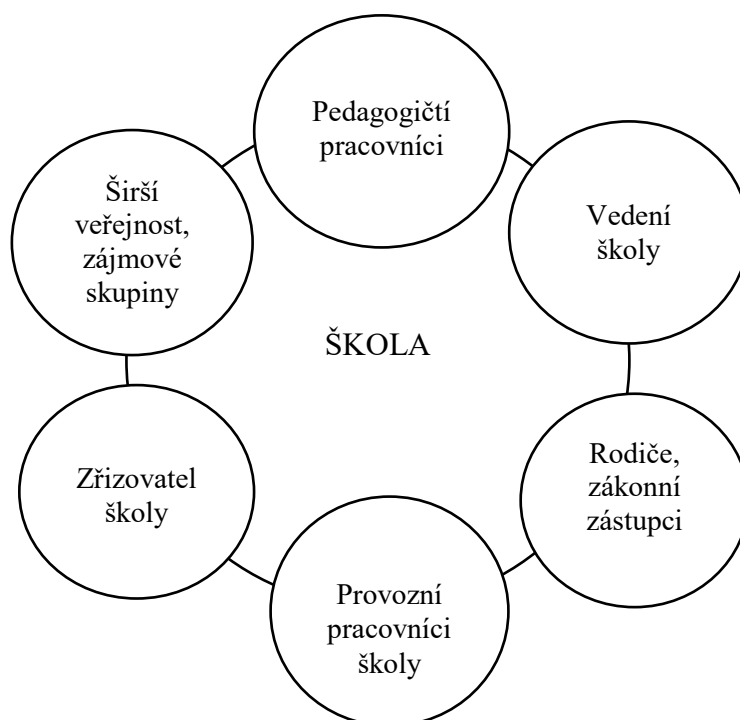
Komunikace je všechno kolem nás. Prostředí, ve kterém se setkáváme, časový prostor, který dáváme k dispozici pro řešení různých situací. I to můžeme označit jako komunikaci, v tomto případě neverbální. Dokonce i úplné ticho je její jistou formou. Jakmile se jednou proces komunikace zahájí, můžeme na něj reagovat, argumentovat, upravovat ho, ale je nemožné ho vrátit zpět. Vyhybat se mu je velice neefektivní. Provázanost marketingového

řízení školy a komunikace je natolik zásadní, že školu, která špatně komunikuje, lze označit za školu se špatným marketingem (Lockhart, 2016, s. 69).

Komunikace není jednostranná. Výměna informací probíhá mezi školou a těmi, komu jsou určeny. Velice důležité je naslouchání a zpětná vazba, která dává příležitost nejen vyřešit diskutovanou záležitost, ale i posilovat vzájemné vztahy. To platí jak v komunikaci navenek, tak i uvnitř školy. Efektivní komunikace dokáže vést k úspěšné pozici na vzdělávacím trhu i příjemné pracovní a edukační činnosti (Světlík, 2009, s. 212).

Obrázek 6 zobrazuje základní výčet skupin účastníků (stakeholderů), kteří jsou v oblasti komunikace nesporně se školou propojeni.

Obrázek 6: Stakeholdeři ovlivňující pozici školy



Zdroj: Polášková (2022, s. 62)

Pro efektivní využití marketingové komunikace v oblasti školství je nutné vycházet z konkrétních podmínek školy. Dalším velice důležitým aspektem je spolupráce celého pedagogického týmu s vedením školy. Klíčovou osobností je bezesporu ředitel/ka školy, který/á prezentuje školu na veřejnosti (Polášková, 2022, s. 58). Trojan (2019, s. 14) uvádí, že: „ředitel školy jako základní činitel a rozhodující faktor rozvoje školy patří samozřejmě k primárním oblastem zájmu, stejně tak celostní rozvoj této nezastupitelné osoby. Ředitel

školy je zároveň učitelem a spolu s tím svébytným specifickým řídicím pracovníkem, který musí být schopen zajistit kvalitní pedagogický proces, podmínky pro práci ostatním pedagogickým pracovníkům a je zodpovědný za procesy realizované ve škole v celé jejich šíři.“

Cíle marketingové komunikace můžeme rozdělit z pohledu vnější a vnitřní komunikace. Navenek se potřebuje škola dostat do povědomí, prezentovat své postoje a priority, ukázat kam směřuje. Buduje si vlastní značku neboli vlastní image. V tomto ohledu jsou definovány cíle:

- Informovat kdo jsme, co chceme, jak toho chceme dosáhnout, co se u nás děje.
- Přesvědčovat, že jsme pro naše budoucí žáky, studenty ta správná volba.
- Připomínat se a tím upevňovat povědomí okolí o naší existenci (Světlík, 2009, s. 217).

Uvnitř školy potřebuje škola vytvářet příznivé klima a docílit efektivitu pedagogického procesu. Cílem je:

- Informovat o všem, co se školy dotýká – vize, cíle, úspěchy, neúspěchy.
- Motivovat zaměstnance i žáky.
- Vytvářet co nejlepší pracovní a studijní podmínky (Světlík, 2009, s. 218).

Lockhart (2016, s. 75) upozorňuje na fakt, že při naplňování cílů marketingové komunikace je důležité a velmi přínosné získání zpětné vazby v podobě komentářů, dotazů, reakcí, které může po vyhodnocení škole pomoci ke zlepšování marketingové komunikace.

Existují různé formy, kterými škola může uskutečňovat svou marketingovou komunikaci. Může jít o osobní komunikaci, vztah s veřejností (PR), reklamu. Souhrnně je můžeme označit jako komunikační mix. Výběr formy je závislý na finančních možnostech školy, stanovených cílech, cílové skupině příjemců a efektivnosti vynaložených prostředků (Světlík, 2009, s. 218). Příkrylová (2019, s. 45) nerozlišuje, zda marketingová komunikace probíhá v online nebo offline prostředí. Naopak Hálek (2017, s. 229) tyto prostředí rozlišuje a online komunikaci uvádí jako další nástroj marketingové komunikace zcela samostatně.

3 Mimořádná událost: Pandemie Covid-2019

Vypuknutí těžkého infekčního respiračního onemocnění, které bylo poprvé zjištěno v prosinci 2019 v Číně, se během krátké doby rozšířilo po celém světě. Světová zdravotnická organizace na základě těchto zjištění vyhlásila 30. 1. 2020 stav ohrožení veřejného zdraví mezinárodního významu. Epidemie byla 11. 3. 2020 překvalifikována na pandemii, nám známou pod názvem Pandemie Covid-2019. Šíření koronavirového onemocnění způsobuje kapénková infekce. Většina nakažených prodělává mírný až středně těžký průběh. Vážně onemocnět nebo zemřít může ale kdokoli v jakémkoli věku (Coronavirus disease (COVID-19) pandemic, online, 2023).

V březnu 2020 vydala Světová zdravotnická organizace ve spolupráci s UNICEF a IFRC dokument věnovaný hlavním opatřením pro prevenci a kontrolu šíření Covid-19 ve školách. Dokument je rozdělený do pěti částí – seznámení s nemocí Covid-19 v podobě odpovědí na otázky, představení obsahu dokumentu a jeho významu, následuje kapitola doporučených opatření věnovaná vedení škol a jejich zaměstnancům, rodičům a poslední kapitola se věnuje dětem, žákům a studentům v jednotlivých stupních vzdělávání. Důvodem vydání tohoto dokumentu bylo poskytnout srozumitelné a aplikovatelné pokyny pro bezpečný provoz škol a školských zařízení díky prevenci a včasnému odhalení nemoci. Pokyny jsou platné pro země, které již potvrdily přenos Covid-19 na svém území, ale jsou relevantní i pro všechny ostatní (Key Messages and Actions for COVID-19 Prevention and Control in Schools, online, 2020).

3.1 České školství a koronavirová krize

V návaznosti na vážnou epidemiologickou situaci v České republice bylo Ministerstvem zdravotnictví vydáno 10. 3. 2020 mimořádné opatření Č. j.: MZDR 10676/2020-1/MIN/KAN, které od 11. 3. 2020 zakázalo osobní přítomnost žáků a studentů ve školách a školských zařízeních (Mimořádné opatření – uzavření základních, středních a vysokých škol od 11. 3. 2020, online, 2020).

Jednalo se o protiepidemické opatření, které zásadním způsobem ovlivnilo vzdělávání ve druhé polovině školního roku 2019/2020. Zakázána byla sice osobní přítomnost žáků a studentů, ale nejednalo se o vyhlášení prázdnin. Organizace školního roku se nijak neměnila.

Zůstala zachována povinnost škol poskytnout vzdělávání a povinnost žáků i studentů se vzdělávat. Tato obecná pravidla bylo nutné i v tak mimořádném období naplňovat a proto byla vyvolána potřeba vzdělávání na dálku s využitím všech dostupných prostředků a nástrojů. Zahájilo se tzv. distanční vzdělávání. S vývojem epidemiologické situace se v průběhu května 2020 do škol mohli vrátit žáci prvního stupně, ale pouze na základě dobrovolnosti. Stále fungovala distanční výuka. Do konce školního roku 2019/2020 se prezenční výuka neobnovila. Díky iniciativě MŠMT vznikl bezprostředně po uzavření škol v březnu 2020 ve spolupráci s Českou televizí pořad UčíTelka, který se zaměřil na pomoc při výuce žáků. Odbornou garanci poskytlo MŠMT a Národní pedagogický institut. Využito bylo webových stránek, kde byly k dispozici různé výukové materiály a testy v mobilních aplikacích. Zahájení školního roku 2020/2021 se v souvislosti s další vlnou pandemie neslo v podobném duchu, a tak od 14. 10. 2020 došlo, až na určité výjimky, opět k plošnému zákazu osobní přítomnosti žáků a studentů ve školách a školských zařízeních (Výroční zpráva o stavu a rozvoji vzdělávání v České republice v roce 2020, online, 2021).

Situaci nastavených opatření se v září 2020 věnovalo Centrum pro výzkum veřejného mínění Sociologického ústavu Akademie věd České republiky. V tiskové zprávě z tohoto šetření uvádí Čadová (online, 2020), že nadpoloviční většina veřejnosti byla toho názoru, že by při opětovném zhoršení zdravotní situace neměla vláda ČR opět školy plošně uzavírat. Opačný názor mělo více než dvě pětiny veřejnosti. Další otázky směřovaly k variantě plošného uzavření škol. Zde vyjádřilo nejvíce respondentů přesvědčení, že by mělo být distanční vzdělávání povinné pro všechny děti. Následoval úsudek, že by mělo být dobrovolné a nejméně respondentů se vyjádřilo pro názor, že by nemělo probíhat vůbec. V otázce náročnosti zajištění výuky pro respondenty s dětmi, které absolvovaly v jarních měsících distanční výuku, se jich vyjádřilo nepatrně nad polovinu tak, že zajištění výuky pro ně bylo snadné. Necelá polovina respondentů pak konstatovala, že zajištění výuky vnímala jako obtížnou (Čadová, online, 2020).

Nové zkušenosti a vysoké riziko možného opakování situace druhé poloviny školního roku 2019/2020 v dalším školním roce 2020/2021 vedla MŠMT k nutnosti legislativní úpravy zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů (dále jen školský zákon).

V průběhu letních prázdnin 2020 byl školský zákon novelizací č. 349/2020 Sb. doplněn o nové ustanovení § 184a, které stanoví, že: „*v případech, kdy bude v důsledku vyhlášení krizového stavu nebo z důvodu nařízení mimořádného opatření, například mimořádného opatření Ministerstva zdravotnictví nebo krajské hygienické stanice, nebo z důvodu nařízení karantény znemožněna osobní přítomnost většiny žáků nebo studentů z nejméně jedné třídy, studijní skupiny, oddělení nebo kurzu ve škole, je škola povinna poskytovat vzdělávání distančním způsobem těm dětem, žákům nebo studentům, kteří jsou mimořádnou situací přímo dotčeni – tedy těm, kteří nemohou být osobně přítomni ve škole.*“ (Výroční zpráva o stavu a rozvoji vzdělávání v České republice v roce 2020, online, 2021).

Návrat k plné prezenční výuce probíhal koncem školního roku 2020/2021. ČŠI ve své tematické zprávě k návratu žáků k prezenční výuce uvádí, že po celou dobu distančního vzdělávání hrála hlavní roli především komunikace školy s rodiči. Návrat žáků do škol zesílil potřebu informování rodičů o všech nezbytných krocích s tím souvisejících. Příprava vyžadovala zapojení nejen třídních učitelů, ale i vedení školy a dalších kolegů. Hlavním nástrojem komunikace se staly on-line nástroje a internet. Podle průzkumu ČŠI, si k poskytnutí informací o návratu žáků do škol vybíralo vedení ZŠ nejčastěji webové stránky školy a cílený e-mail s informacemi. Třídní schůzky byly využívány velmi zřídka, přestože: „*bylo školám výrazně doporučováno zvýšit intenzitu komunikace s rodiči.*“ ČŠI upozorňuje, že to byl v některých případech důsledek nedostatečné přímé komunikace s rodiči, kde s nimi nedocházelo ani k videokonferencím v průběhu plné distanční výuky. Některé školy uspořádaly třídní schůzky teprve až po návratu žáků do škol. Nemohly tak naplnit jejich význam. Obsah třídních schůzek, které se uskutečnily, se věnoval především organizaci návratu žáků do školy, ale i reflexi distanční výuky a organizací zbývajících částí školního roku (Pavlas et al., online, 2021).

4 Výzkumné šetření

V době pandemie Covid-19, která nás nedávno zasáhla s takovou rychlostí, intenzitou a důsledky, které jsme si neuměli ani představit, byl management škol vystaven nestandardním situacím, které musel operativně řešit. Vzhledem k tomu, že šlo o jednu z největších celosvětových krizí za poslední dobu, shledala autorka tuto dobu za velice podnětnou pro výzkumné šetření.

4.1 Cíl výzkumu

Autorka se ve svém výzkumném šetření zaměřila na marketingovou komunikaci ve školství, která byla ovlivněna plošným uzavřením škol v důsledku pandemie Covid-19. Proces stanovení cílů nejprve zaměřila na osobní rovinu tak, aby zpracování výzkumného šetření naplňovalo cíle pohledů, které specifikuje Maxwell (2005) jako: „*intelektuální, praktické a personální*“ (Maxwell In: Švaříček a Šed'ová, 2007, s. 63).

Následně si vytyčila hlavní cíl výzkumného šetření v souladu s metodou SMART a na jeho základě se odvíjelo sestavení výzkumných otázek.

Hlavním cílem výzkumného šetření bylo zjistit, jak využilo vedení zkoumaných základních škol marketingovou komunikaci pro udržení kontinuální činnosti školy v období pandemie Covid-19.

4.2 Výzkumné otázky

Definicí výzkumných otázek specifikuje autorka směr výzkumného šetření. Při procesu jejich sestavení bere na vědomí jejich důležitost. Jak uvádí Švaříček a Šed'ová (2007, s. 164), otázky nesmí nijak omezovat možnost odpovědí dotazovaného, ani jeho odpověď předjímat a zároveň musí být v souladu s cílem výzkumného šetření, proto je vhodné vytvořit popisnou podobu otázek, aby bylo zamezeno spekulativním odpovědím dotazovaného.

Základní výzkumné otázky:

- 1) Jaká konkrétní opatření přijaly školy bezprostředně po vypuknutí pandemie Covid-19 v oblasti marketingové komunikace?
- 2) Která ze specifických marketingových prostředí (např. masmédiá, prostředí sociálních sítí, internet) školy v době pandemie Covid-19 využívaly?

- 3) Jak pandemická krize ovlivnila marketingovou strategii školy?
- 4) Jaké nástroje marketingové komunikace využívají v současné době základní školy na základě svých stanovených strategických cílů?

4.3 Kvalitativní výzkum

Kvalitativní metoda výzkumu si postupem času vydobyla své místo vedle již dlouhá léta zavedené kvantitativní metody výzkumu. Na obě strategie je dnes nahlíženo jako na plnohodnotné, avšak se zásadními odlišnostmi v jejich přístupech. Kvalitativní metodou můžeme získat rozsáhlá data, které se vztahují k ohraničenému počtu respondentů v určitém čase. Nástroje pro získání kvalitativních dat umožňují jen malé porovnávání a soustředí se na konkrétní chápání, vnímání a popis určitého stavu. Závěry plynoucí ze získaných dat nelze zobecňovat. Proti tomu kvantitativní metoda umožňuje získat konkrétní informaci o vysokém počtu respondentů. Data mohou sloužit k porovnání časových řad a objasňují stav, vysvětlují souvislosti a lze je zobecnit (Mišovič, 2019, s. 23-24).

Čtyři zásadní aspekty vymezující kvalitativní metodu výzkumu představují také Švaříček a Šedřová (2007, s. 14-16):

- Způsob sběru dat – základní metodou kvalitativního výzkumu, který vede k dosažení podrobné a ucelené představy zkoumaného jevu je hloubkový rozhovor.
- Metoda usuzování – kvalitativní výzkum umožňuje využití i více metod usuzování naráz. Použít lze najednou indukci, abdukcii i dedukci.
- Typy dat – základním znakem je fakt, že se jedná o nenumerné výzkumné šetření, které se opírá především o slova a texty ve formě rozhovorů, pozorování a dokumentů.
- Analýza dat – ke zpracování a vyhodnocení nasbíraných dat se využívají různé metody analýzy, které se zaměřují na zjištění významových propojení vztahů a spojování rozčleněných kategorií v logické celky.

Švaříček a Šedřová (2007, s. 17) na základě zmíněných aspektů definují, že cílem výzkumníka, který realizuje kvalitativní výzkum je: „za pomoci celé řady postupů a metod rozkrýt a reprezentovat to, jak lidé chápou, prožívají a vytvářejí sociální realitu.“

4.4 Design výzkumu

Výzkumný design nám při výzkumném šetření pomáhá specifikovat takovou strategii, která reflektuje základní otázky co, proč a jak to budeme zkoumat. Umožňuje postupovat podle plánu a stanovuje určité uspořádání na sebe navazujících kroků (Švaříček a Šed'ová, 2007, s. 83).

Autorka si pro zpracování výzkumné části této bakalářské práce zvolila design zakotvené teorie.

Zakotvená teorie v sobě snoubí soubor uspořádaných induktivních postupů, jejichž cílem je odkrytí a zkoumání jevů z nasbíraných údajů, které postupně vede k vytvoření teorie. Postup zakotvené teorie se soustředí na fáze, které se uskutečňují vždy v návaznosti na ty předchozí. Každá fáze výzkumu připravuje prostor pro vytvoření jeho další fáze. Snahou výzkumníka je na základě získaných dat nalézt určité charakteristiky prvků základního souboru a následně operacionalizovat souvislosti mezi nimi. Teze o těchto souvislostech jsou výslednou teorií. Vzhledem k tomu, že se teorie opírá o data, je důležité, aby k nim výzkumník přistupoval nepředpojatě (Švaříček a Šed'ová, 2007, s. 86-87).

4.5 Výzkumná technika

Pro výzkumné šetření závěrečné práce využila autorka: „*schéma pyramidového modelu polostrukturovaného rozhovoru*“, kdy stanovila čtyři základní výzkumné otázky, které následně ještě rozložila na specifické výzkumné otázky, a ty na otázky tazatelské (Švaříček a Šed'ová, 2007, s. 166).

Polostrukturovaný rozhovor se vymezuje obsažením výhod a minimalizací nevýhod strukturovaného a nestrukturovaného rozhovoru. Dává výzkumníkovi relativní volnost oproti strukturovanému rozhovoru, ale zároveň je důležité mít stále na vědomí cíl výzkumu a oblasti výzkumných otázek. Připravená určitá struktura, nebo schéma rozhovoru je proto pro výzkumníka vhodnou pomůckou k samotné realizaci rozhovoru. Základem je konverzace, která dovoluje výzkumníkovi upravovat otázky, měnit jejich pořadí a přizpůsobit jejich dynamiku tak, aby bylo možné získat obsahově bohaté odpovědi. Respondent není nijak svázán, může reagovat autenticky a využívat formu hovorového jazyka (Mišovič, 2019, s. 84).

Každý rozhovor výzkumníka s respondentem by měl mít určitou strukturu. Na úvod by se měl výzkumník stručně představit, informovat o způsobu uchování a zpracování získaného rozhovoru, motivovat k otevřenosti díky zachování anonymity, uvést hrubou představu o délce rozhovoru. Následně začít rozhovor vstupními otázkami obecnějšího charakteru a postupně využívat přímé, nepřímé, specifické otázky. Cílem je získat ucelený materiál k danému tématu, který reflektuje znalosti, zkušenosti, postřehy, názory, vnímání dané skutečnosti respondentem (Mišovič, 2019, s. 105).

4.6 Výzkumný vzorek

V souladu s tématem závěrečné práce a cílem výzkumného šetření se rozhodla autorka sestavit výzkumný vzorek pomocí techniky záměrného výběru. Vybraní respondenti museli splňovat následující závazná kritéria, která byla stanovena před jejich oslovením:

- RVP = 79-01-C/01,
- ŠVP = rozšířená výuka jazyků,
- lokalita = Praha,
- působnost respondenta ve funkci = před obdobím pandemie Covid-19 do současnosti,
- zřizovatel školy = 2x veřejný a 2x neveřejný,
- kapacita školy = s maximálním rozdílem 50 žáků v rámci veřejných škol, s maximálním rozdílem 50 žáků v rámci neveřejných škol.

K vyhledávání respondentů využila autorka Rejstřík škol a školských zařízení MŠMT, který je přístupný online (<https://rejstriky.msmt.cz/rejskol/>). Dále využila informace z registru inspekčních zpráv zveřejněných online na webových stránkách České školní inspekce (<https://csicr.cz/cz/Registr-inspekcnich-zprav>). Detailnější informace o vybraných základních školách dále autorka získala z webových stránek a dostupných sociálních sítí jednotlivých škol.

Vyhledání respondentů bylo provedeno v krocích, které na sebe navazovaly. Prvním krokem k získání seznamu škol bylo využití internetového vyhledavače Google, pomocí zadaného dotazu: „základní škola s rozšířenou výukou jazyků, Praha“ a vyhledavače portálu Atlas školství, který je přístupný online (<https://www.atlasskolstvi.cz/>). K evidenci a zpracování

seznamu škol, který vedl k finálnímu výběru respondentů, použila autorka Microsoft Excel. Zde zaznamenávala všechna potřebná data o školách. Školy, které splňovaly zadaná kritéria, následně oslovila. Celkem bylo osloveno 5 základních škol. Se zapojením se do výzkumného šetření souhlasily čtyři oslovené školy, jedna se zúčastnit odmítla.

Oslovení respondentů bylo provedeno zasláním žádosti o poskytnutí rozhovoru. Tato žádost měla formu e-mailové zprávy a byla adresovaná přímo na konkrétní osobu. Následně byli respondenti osloveni telefonicky pro vysvětlení detailů a potvrzení domluveného setkání. Z oslovených respondentů se výzkumu zúčastnili zástupci čtyř základních škol – dvou veřejných a dvou soukromých škol. Respondenti byli muži i ženy ve vedoucí funkci dané školy (ředitelé/ky nebo zástupci/kyně ředitelů), kteří svou funkci zastávali už před pandemií Covid-19 a mohli tak vyjádřit své postřehy a zkušenosti k dané problematice. V jednom případě se rozhovoru účastnili 2 zástupci jedné školy. Jeden jako hlavní respondent a druhý jako vedlejší – doplňující. Důvodem bylo přání respondenta, který chtěl, aby se rozhovoru zúčastnila i osoba zodpovědná za ekonomickou stránku školy. V návaznosti na níže zmíněnou etiku výzkumného šetření a zachování anonymity přidělila autorka každému respondentovi přezdívku, která identifikuje vždy jednu konkrétní školu v rámci celého výzkumného šetření (viz Tabulka 1).

Tabulka 1: Přehled respondentů a kritérií

Kritéria	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4
	Madrid	Berlín – hlavní Mnichov	Londýn	Paříž
RVP	79-01-C/01	79-01-C/01	79-01-C/01	79-01-C/01
ŠVP	rozšířená výuka jazyků	rozšířená výuka jazyků	rozšířená výuka jazyků	rozšířená výuka jazyků
Lokalita	Praha	Praha	Praha	Praha
Působnost respondenta	před pandemií do současnosti	před pandemií do současnosti	před pandemií do současnosti	před pandemií do současnosti
Zřizovatel	neveřejný	neveřejný	veřejný	veřejný
Kapacita	288 žáků	329 žáků	720 žáků	735 žáků

Zdroj: vytvořeno autorkou

4.7 Etika výzkumného šetření

Autorka přistupovala k celému výzkumnému šetření podle obecných etických principů tak, aby se všichni účastníci cítili bezpečně a nemohlo dojít ke zneužití získaných výpovědí. Před zahájením rozhovoru byl každý respondent seznámen s důvodem získávání potřebných dat a ujištěn o celkové anonymitě při zpracování a následném publikování dat v rámci závěrečné práce autorky. Následně byl respondentem udělen souhlas s nahráváním a zpracováním rozhovoru. Tento souhlas byl proveden prokazatelně odpovědí: „*Ano, souhlasím*“ po zahájení nahrávání. Rozhovor byl zahájen až po vyjádřeném souhlasu.

4.8 Zpracování dat

Hlavním nástrojem, který autorka zvolila pro provedení analýzy výzkumného šetření, bylo kódování. V první fázi šlo o otevřené kódování, které připravilo podklady k dalšímu zpracování dat formou axiálního a selektivního kódování s cílem najít hlavní témata a kategorie, z nichž bude možné vytvořit teorii.

Otevřené kódování se vyznačuje jako proces, kdy výzkumník získaná data postupně označuje pojmy, jež vyjadřují jejich podstatu. Tyto pojmy jsou označeny jako kódy. Kód může být přiřazen jak k jednotlivým slovům, tak i k větám, nebo odstavcům. Důležité je postupovat systematicky. Pojmy jsou následně seskupeny do kategorií podle určitého jevu, který byl nalezen ve fázi kódování. Takto získané kategorie slouží jako podklad pro další úroveň kódování (Gulová, 2013, s. 47-48).

Axiální kódování je další fází kódování v zakotvené teorii po otevřeném kódování. Gulová a Šíp (2013, s. 60) zmiňují, že: „*analýzu axiálního kódování lze představit také prostřednictvím paradigmatického modelu Strausse a Corbinové, do kterého je možné zasadit výsledky analýzy získané z otevřeného kódování.*“ Začíná se tím vytvářet ucelenější pohled na zkoumaný jev (Gulová a Šíp, 2013, s. 57-60).

Selektivní kódování je závěrečnou fází kódovacího procesu zakotvené teorie. Zaměřuje se na nalezení hlavní zásadní kategorie ve vztahu k ostatním a zamyšlením se nad jejich vztahy. Dává tím výzkumníkovi možnost zjistit, co je hlavním problémem, nebo odkrýt nečekané oblasti zjištění (Gulová a Šíp, 2013, s. 62).

4.9 Harmonogram výzkumu a realizace rozhovorů

Autorka si nejprve stanovila cíl výzkumného šetření, na který navázala výzkumné otázky v souvislosti s danou problematikou.

Punch (2008, s. 31) tuto fázi označuje jako: „*preempirickou fázi výzkumu*“. Zaměřuje svou pozornost především na výzkumné otázky. Ty jsou z jeho pohledu efektivním nástrojem ke stanovení návrhu výzkumu a mají podobu jednoduchého modelu výzkumného procesu, který se skládá z oblasti předvýzkumu a oblasti výzkumu. Průsečíkem těchto oblastí je nutnost rozhodnutí, jaká data budou nezbytná k zodpovězení výzkumných otázek. Využití a následování jednotlivých etap tohoto modelu, zvláště ve fázi plánování, vnímá jako účinný prostředek proti vytvoření tlaku a chaosu. Tuto pomůcku lze využít při kvalitativním, kvantitativním i smíšeném výzkumu (Punch, 2008, s. 31-32).

Při následném výběru způsobu výzkumného šetření se rozhodla pro kvalitativní metodu výzkumu a zvolila design zakotvené teorie. Po prostudování teoretických informací připravila seznam kroků, které chce v rámci výzkumné části uskutečnit a na něj navázala časový plán. Sestavení harmonogramu se skládalo z těchto částí:

- teoretická příprava,
- sestavení výzkumných otázek – orientační schéma,
- pilotáž,
- sběr dat,
- zpracování dat.

Důležitou částí teoretické přípravy byla příprava na rozhovor. Autorka rozdělila tuto přípravu do dvou fází. První fáze byla zaměřena na prostudování odborné literatury a následně různých forem rozhovorů. Druhá fáze přípravy spočívala v uskutečnění pilotních rozhovorů. Autorka oslovila konzultantky společnosti, která se od roku 2011 zabývá školským marketingem a je specialistou v tomto oboru. Pilotáž měla formu rozhovoru a autorka si díky němu uspořádala okruh základních otázek a upravila jejich možnou formulaci. Druhá pilotáž byla provedena v osobní rovině jako nácvik kladení otázek, reakcí a monitorování času rozhovoru.

Samotný sběr dat proběhl pomocí polostrukturovaných rozhovorů vedených autorkou s respondenty. Při domlouvání schůzky byla respondentům nabídnuta možnost jak osobního setkání, tak setkání v online prostředí. Obě tyto varianty byly využity. Dvě setkání se odehrála v online prostředí pomocí Microsoft Teams a Google Meet. Tato prostředí umožnila nahrávání zvuku i videozáznamu celého rozhovoru přímo danou aplikací. Výhodou byla také časová flexibilita. Nebylo ale možné poznat přirozené prostředí dané školy. Tuto variantu setkání preferovali respondenti neveřejných škol. S respondenty veřejných škol byla domluvena osobní schůzka přímo v dané škole. Byl jasně vymezený její čas a délka trvání. Rozhovory při osobním setkání byly nahrávány na diktafon. Vedený rozhovor dokreslovala autenticita daného prostředí.

K realizaci rozhovorů došlo v časovém úseku od 23. 2. 2023 do 2. 3. 2023 (viz Tabulka 2).

Tabulka 2: Přehled realizace rozhovorů

Respondent	Datum	Čas	Prostředí
Madrid	23. 2. 2023	od 19:30 hodin	MS Teams
Berlín, Mnichov	28. 2. 2023	od 17:00 hodin	Google Meet
Londýn	2. 3. 2023	od 9:00 hodin	osobní schůzka
Paříž	2. 3. 2023	od 13:00 hodin	osobní schůzka

Zdroj: vytvořeno autorkou

Časový harmonogram zpracování závěrečné práce představuje následující přehled (viz Tabulka 3):

Tabulka 3: Časový harmonogram zpracování závěrečné práce

Činnost	Termín realizace
Výběr tématu bakalářské práce	květen 2022
Zadání závěrečné práce – bakalářské	srpen 2022
Odevzdání 1. části bakalářské práce	leden 2023
Provedení výzkumného šetření	únor-březen 2023
Analýza získaných dat	duben-květen 2023
Finální úpravy a dokončení práce	červen 2023
Odevzdání bakalářské práce	červenec 2023

Zdroj: vytvořeno autorkou

5 Analýza a interpretace dat z výzkumného šetření

Zahájením procesu výzkumného šetření bylo pořízení nahrávek rozhovorů s respondenty, které byly v dalším kroku převedeny z audio verze do písemné podoby pomocí doslovné transkripce. Transkripty, které tím autorka získala, jí sloužily jako podklady pro zpracování analýzy. Analýzu prováděla pomocí otevřeného kódování. Kódy, které se významově překrývaly, spojila do tematických okruhů označených jako kategorie. Obsah jednotlivých kategorií následně převyprávěla pomocí metody vyložení karet. V rámci axiálního kódování využila paradigmatický model, který vytvořil vazby mezi kategoriemi. Díky selektivnímu kódování našla autorka hlavní kategorii a vytvořila zakotvenou teorii. Závěr patřil zodpovězení výzkumných otázek.

5.1 Analýza rozhovorů

Výchozí analýzou bylo otevřené kódování. Každý transkript rozhovoru byl označen kódy a díky sdružení kódů získala autorka kategorie (viz Tabulka 4).

Tabulka 4: Přehled kódů a kategorií

	KATEGORIE	KÓDY
1.	Komunikace před pandemií	přímá komunikace, elektronická komunikace, priorita, základní pilíř, vize
2.	Technické vybavení	technika, vnější podpora, dostupnost vybavení
3.	Žáci	rodinné zázemí, rodiče, podpora školy, oslovení potenciálních žáků
4.	Pandemie	změna, přínos, prostředky komunikace, forma výuky, úskalí, hodnocení
5.	Komunikační nástroje	reklama, online komunikace, správa sociálních sítí
6.	Učitelé	vedení online výuky, podpora vedení, znalosti, digitální gramotnost, návyk, radost
7.	Řízení školy	vize, spolupráce, nový projekt, profilace školy

Zdroj: vytvořeno autorkou

5.1.1 Výsledky otevřeného kódování

Interpretace jednotlivých kategorií autorkou pomocí metody vyložení karet.

Kategorie 1. – Komunikace před pandemií

Tato kategorie se soustředí na období, kdy jsme ještě neměli zcela žádnou představu o tom, že budeme vystaveni celosvětové pandemii. Respondenti se ve svých výpovědích ve velké většině shodovali. Využívali jak přímou, tak i elektronickou formu komunikace. Z výpovědí všech respondentů vyplynulo, že hlavní komunikační prostředek byla emailová komunikace a že forma komunikace před pandemií se od té v pandemii vlastně nelišila: „*No, já myslím, že jsme komunikovali vlastně, nebo to, jak jsme komunikovali před tím obdobím, tak jsme potom komunikovali jakoby stejně pak i v tom období.*“ (Londýn, s. 38). Odpovědi veřejných škol a neveřejných škol se lišily v přístupu zodpovězení otázek tohoto druhu. Veřejné školy kladly důraz na vyjmenování všech svých dostupných forem komunikace: „*Prostě naše komunikace směrem k rodičům je samozřejmě přímá, ale také elektronická. Máme informační systém, bakaláři, elektronickou třídní knihu a elektronickou žákovskou knížku. Takže to je vlastně ta komunikace směrem ven a komunikace uvnitř školy je taky přímá formou porad, setkání s předmětovými komisemi, s kolegy a tak dále a zároveň také samozřejmě elektronická, to znamená posílání informací emailem.*“ (Paříž, s. 50) a nevnímaly toto nastavení úplně jako komunikační strategii „*Tak komunikační strategie je asi příliš silné slovo pro školu.*“ (Paříž, s. 50). Zatímco neveřejné školy se soustředily na vyjádření důležitosti komunikace: „*i když ještě srovnám teda před covidem, tak komunikace jako taková je u nás velká priorita. Je to jeden z takových jako základních pilířů. Komunikace s rodiči je vlastně taková jakoby součást naší vize, náš takový, na co se hodně zaměřujeme a komunikujeme teda hlavně přes webový stránky klasicky a komunikujeme přes emaily.*“ (Berlín, s. 16). Jednalo se o výchozí stav před pandemií, který byl školám dobře znám a ve kterém se cítily silní, protože s využíváním těchto forem komunikace měly již dlouholeté zkušenosti.

Kategorie 2. – Technické vybavení

Forma komunikace, zejména ta elektronická, vyžaduje určité technické vybavení. Vypuknutí pandemie způsobilo, že se elektronická komunikace stala prioritní. Z výpovědí respondentů je jasné, že každá škola měla určité technické vybavení, protože už před pandemií využívali

elektronickou formu komunikace. Konkrétně respondenti zmínili počítače, internet, iPady. Respondent veřejné školy uvedl, že přístup k online vzdělávacím platformám pro ně nebyl problém: *„Díky tomu, že používáme služby Google už dlouhodobě, protože náš účet emailový je právě u Googlu, tak jsme nastavili jednak všem žákům jejich vlastní účty a mohla se rozběhnout výuka pomocí Classroom. Což bylo během několika málo dnů a v podstatě do asi 14 dnů od zavření školy všichni učitelé fungovali na tomto principu.“* (Paříž, s. 51). I druhý zástupce veřejné školy měl už online vzdělávací platformu k dispozici, konkrétně platformu Microsoft Teams, ale nepoužívali ji: *„No a potom, když začali ty online hodiny nebo ta online výuka, tak to jsme začali používat zase ty Teamsy, které jsme předtím měli k dispozici, ale nepoužívali jsme je. Nepoužívali jsme je, neviděli jsme tu potřebu, takže jsme je pak začali používat.“* (Londýn, s. 39). Tato odpověď korespondovala s až překvapujícím zjištěním respondentky neveřejné školy o vybavení veřejných škol: *„Jako byla jsem na prohlídkách a úplně jsem koukala, jaký jako přístroje tam mají a všechno možný, ale jak to, jestli to využívají, tak to jako nevím.“* (Madrid, s. 9-10). Z odpovědí bylo zřejmé, že neveřejné školy se snaží o plné využívání dostupných technologií a vnímají to jako jednu ze strategií k získání a udržení svých žáků: *„Ale my samozřejmě, my když něco máme, tak s tím chceme dělat. Tak jsme soukromá škola, chceme mít prostě plný třídy.“* (Madrid, s. 10). Významnou roli pro zajištění kvalitního technického vybavení hrají finance. Respondenti všech škol se shodují, že bylo potřeba technického vybavení nejen pro pedagogy a pracovníky škol, ale zejména i pro děti, které byly doma. Dále se shodli, že při vypuknutí pandemie a uzavření škol se v první řadě pro nastartování distanční výuky projevil význam socioekonomické situace rodin. V rodinách, kde bylo více jak jedno dítě školou povinné, bylo zapotřebí i několika počítačů, aby se každé dítě mohlo účastnit výuky: *„Mnohdy to bylo tak, že děti, třeba sourozenci, měli k dispozici jenom jeden pochopitelně počítač, takže bylo těžké se vyrovnávat i s touhleto věcí.“* (Paříž, s. 51). Tento problém se týkal jak veřejných, tak i neveřejných škol: *„Jsem jenom chtěla dodat, taky, zase je pravda, že jsme soukromá škola, že vlastně vybavení těch dětí je trochu jiný. Je pravda, že třeba jako já mám dvě děti normálně, a když jsme chtěli být všichni tři doma, tak my jsme zjistili, že nemáme tři počítače, no, který mají kameru, jo. Takže taky my jsme rychle kupovali. My jako škola, samozřejmě učitelky, všichni neměli doma kamery, takže jsme půjčovali a my jsme i rodičům nabídly, že můžeme zapůjčit vlastně jakoby noťas s kamerou.“* (Berlín, s. 29). Službu zapůjčení techniky

poskytovaly i školy veřejné: „Školy dostaly peníze na zakoupení a zapůjčení, což vlastně i teď školy dostaly peníze na tzv. na překlenutí digitální propasti, to jste určitě slyšela taky, takže ta škola vlastně by měla být připravená na to žákům zapůjčit tu techniku.“ (Londýn, s. 39). Tento stav, kdy bylo potřeba technického vybavení všech škol i žáků, začalo bořit úzus, že neveřejné školy jsou lépe technicky vybavené než ty veřejné. Možné ohrožení své výhody tak mohly cítit školy neveřejné: „My jsme prostě byli asi jako první školy, kde jako nabízeli iPad k výuce, jo, že neměli běžnou papírovou učebnici. Takže to se taky hodně, hodně osvědčilo. Teď už je to jako běžná věc, protože v tom covidu, jestli sis všimla, tak tu digitalizaci ty státní školy úplně vyšvihly. Tam dali takových peněz, že najednou jsou prostě státní školy snad líp vybavený než ty soukromý, jo.“ (Madrid, s. 9).

Kategorie 3. – Žáci

Kdyby nebylo žáků, nebylo by škol. Tato kategorie dokládá existenční situaci škol navázanou právě na žáky. Vzhledem k tomu, že se jednalo o základní školy, hráli zde významnou roli zákonní zástupci žáků. Tuto kategorii můžeme tedy specifikovat jako vzájemně působící vztahy a komunikaci mezi školou, zákonnými zástupci a žáky. Z odpovědí respondentů vyplynulo, že se jedná o velmi rozdílné postoje v chápání statusu rodiče. Pro neveřejné školy jsou rodiče vnímáni jako klienti: „Tam si platí tu školu, tak se samozřejmě rodiče stávají klienty.“ (Madrid, s. 10). Naproti tomu veřejné školy se chtějí klientskému přístupu vyhnout a navodit partnerský přístup: „škola jakoby není tak, jako je třeba vnímána jako služba, že oni jsou jakoby naši klienti a my jsme povinni nějak těm klientům prostě plnit jejich požadavky, tak to je právě ten klientský přístup, který bychom úplně jako nechtěli. Chtěli bychom mít ten partnerský přístup, ale bohužel ne všichni rodiče to takhle vnímají.“ (Londýn, s. 47). I neveřejné školy však vnímají problém, který klientský přístup přináší: „samozřejmě jsou rodiče, který si myslí, že se stávají vedoucími školy, nebo že jsou ti, kteří platí a že si můžou dovolit všechno, takže samozřejmě to je těžší komunikace.“ (Madrid, s. 10). Nastartování distanční výuky přinesl velkou řadu změn, které v sobě nesly i větší zapojení spolupráce s rodiči. Větší míra zapojení do výuky svých dětí vyvolávala v některých rodičích obavy: „Někteří rodiče to samozřejmě vnímali jako pozitivní věc nebo většina to vnímala jako pozitivní věc. Někteří měli obavy z toho, že nebudou stíhat kontrolovat svoje děti, že nebudou stíhat třeba kontrolovat jejich práci.“ (Paříž, s. 51).

Distanční výuka se tak bez dohledu rodičů stávala u některých žáků problematickou ve smyslu absence. Žáci se zkrátka na online hodiny nepřipojovali, nebo při výuce nebyli aktivní a nezapínali kameru. Tyto problémy zmínili oba respondenti veřejných škol. Respondenti neveřejných škol se o takovém problému nezmínili. Naopak úskalí, které zaznamenali v určité míře všichni respondenti, bylo nastavení nového rozvrhu v rámci distanční výuky. Zmiňují, že se jim rodiče rozdělili na dva tábory: „*Úskalí bylo spíš v tom překlopení toho rozvrhu. Měli jsme jako dvě strany rodičů. Jedni, kteří prostě chtěli překlomit úplně celý ten rozvrh na online, a potom ta druhá polovina zase vlastně nechtěla, chtěla to zkrácený, protože prostě nechtěla, aby ty děti tak dlouho seděly u těch počítačů.*“ (Madrid, s. 3). Pomoc při řešení tohoto aspektu přineslo MŠMT, které vydalo rozhodnutí o tom, že se celý rozvrh překlápět nebude. Stanovil se určitý počet hodin, předmětů a čas na odpočinek. „*Tak jsme to zvolili takhle podle doporučení a mohli jsme na tom stavět, jo, takže ty rodiče potom na nás jako nemohli. Nemohli být na nás naštvaný, protože my jsme jednali podle prostě MŠMT doporučení.*“ (Madrid, s. 3). Komunikace školy se ale během roku nezaměřovala pouze na stávající žáky a jejich rodiče, nýbrž i na rodiče a žáky potenciální. Jako důležitý hlavní zdroj informací pro výběr školy pro své děti využívají rodiče akci Den otevřených dveří, kterou před pandemií pořádali všichni respondenti v prezenční podobě. V období pandemie se u většiny respondentů tato akce také přesunula do online prostředí. Našel se ale také názor, že pořádání takové akce není zcela nezbytné: „*O žáka nebojujeme. Máme obrovský převis poptávky. Děti musíme bohužel losovat teda při tom převisu, ale tady to nám vlastně do té práce nezasáhlo, nějak covid nám do toho nezasáhl. Den otevřených dveří prostě nebyl ten rok.*“ (Paříž, s. 53). Školy spoléhaly na renomé školy. Žádný z respondentů nezaznamenal v období pandemie problém se získáním nových žáků. Všechny školy své kapacity naplnily.

Kategorie 4. – Pandemie

Pandemie a všechna opatření s ní související přišly nečekaně. Každý z respondentů čelil této výzvě velmi aktivně. Krizovou komunikaci neřešili, ale „*bylo potřeba nastavit pravidla pro práci učitelů s žáky samozřejmě a informování rodičů.*“ (Paříž, s. 51). Zachování chodu školy a poskytování vzdělání se podařilo všem respondentům udržet. Všichni přešli na distanční výuku do online prostředí. Pandemie se stala významným aspektem, který kladně

ovlivnil technické vybavení škol a zvýšil digitální znalosti pracovníků škol i žáků: „*Určitě to přineslo to, že vlastně úplně všichni učitelé bez rozdílu se naučili pracovat s digitálními technologiemi.*“ (Paříž, s. 55-56). Velice příznivý vývoj má i kontinuální využívání nabytých znalostí do současnosti. Výukové platformy jsou i nadále využívány, ať už pro zadávání úkolů: „*jsem rád, že si to učitelé osvojili a že přes počáteční obavy to dneska berou jako úplně běžnou věc. A když potkám kolegu na chodbě a slyším, jak mluví s nějakým dítětem a říká mu, máš to na Classroomu, tak se na to podívej a tak dál, to je docela fajn.*“ (Paříž, s. 56), nebo jako možnost účastnit se výuky v případech, kdy nemoc nedovoluje osobní účast žáka: „*měl fakt nějakou vážnou nemoc, ale chtěl zároveň prostě hrozně být v kontaktu, jo. Jako nebyl nějak mimo sebe, měl prostě problém se střevama a maminka poprosila, aby ho paní učitelka vždycky připojovala jako k těm dětem, co jsou ve třídě. Normálně si zapojila jako počítač, kameru a on se díval, jako kdyby na televizi. Není to úplně samozřejmě jako online výuka, že je to spíš ona, ta učitelka učí ty děti ve škole a on je tak jakoby poslouchá a občas se ho možná na něco zeptali, ale myslím si, že i pro něj, i pro ty rodiče to bylo bezvadný, že jako věděl, o co jde.*“ (Berlín, s. 22). Online platformy a možnosti propojení na dálku umožnily školám i propojení se zahraničními partnery v rámci projektu Erasmus a ostatních výjezdů do zahraničí, které se ve školách s rozšířenou výukou jazyků pořádají. Pandemie tedy díky operativnímu přístupu škol nezamezila tyto aktivity, ale změnila jejich podobu. Pandemie také přispěla k zavedení novinky, která se týká možnosti rodičů využít návštěvní den ve výuce. Tato možnost reaguje na informace šířící se po sociálních sítích a nabízí možnost udělat si vlastní názor: „*Takže, aby naopak ti rodiče se přišli podívat do školy a přesvědčili se, jak to v té třídě vypadá, jaká je ta atmosféra, jak ty děti fungují, jak pracuje paní učitelka. Aby sami si udělali nějaký obrázek a ne to, co se dozví někde od ostatních rodičů v nějaké skupině.*“ (Londýn, s. 45). Určitou formu návštěvního dne zmínili respondenti jak veřejných, tak i neveřejných škol. Neveřejné školy vnímaly pandemii v rovině zodpovědnosti za své zaměstnance intenzivněji, protože oni jsou těmi, kteří musí poskytnout službu, za kterou klienti platí a díky tomu mohou vyplácet výplaty: „*Ale ještě, právě, jak jsme soukromá škola, tak my jsme si na druhou stranu nemohli dovolit jako zavřít školu, že jo, a inkasovat školný jako za to, že tady někde budou dostávat maily v bakalářích.*“ (Berlín, s. 29) „*Jako já nemůžu říct učitelce, jsme soukromá škola, oni nám neplatí školný,*

tak prostě teď nedostanete výplatu.“ (Mnichov, s. 29). Tyto starosti o finance veřejné školy neměly.

Kategorie 5. – Komunikační nástroje

Tato kategorie se soustředila na podrobnější vhled do oblasti komunikačních nástrojů, které školy využívaly. Základem pro udržení chodu školy bylo předávání informací. Kromě informačního systému pro komunikaci v podobě aplikace Bakaláři nebo Škola OnLine zmiňovali respondenti další online nástroje jako webové stránky školy, Facebook, Instagram. Zde však dochází k rozdílu mezi veřejnými a neveřejnými školami. Zatímco veřejným školám stačily webové stránky školy: *„My nechceme jít směrem sociálních sítí, to jsme se rozhodli. My jsme škola poměrně konzervativní již tradičně, to neznámá, že tady nemáme moderní učitele, moderní výukové metody a tak dále, ale v některých věcech jsme striktně konzervativní a prostě myslím si, že informací, které poskytujeme rodičům i žákům, je hodně, že jsou dostatečné a že není třeba rozšiřovat o sociální sítě.*“ (Paříž, s. 54-55), soukromé školy zveřejňovaly informace nejen na webových stránkách školy, ale právě i na Facebooku a Instagramu. Také pravidelně rozesílaly Newsletter. Veřejné školy naopak využívaly možnost publikace článků v místním tisku: *„A pak to jsou ty webové stránky, no, a potom je vlastně místní tisk. Tady radniční noviny a vlastně tam vycházejí články třeba před zápisem. Ale jinak žádné další jakoby kanály, když to tak řeknu, nemáme.*“ (Londýn, s. 43). Neveřejné školy uváděly více možností pro umístění reklamy jako billboardy, školní uniformy, školní autobus. Soustředily se především na online: *„My jsme všechno dělali hlavně online. Měli jsme online Den otevřených dveří, měli jsme online družinu, takže jsme v mateřský školce měli dokonce online školku, my jsme vlastně všechno překlátili do toho online.*“ (Madrid, s. 4). To kontrastuje s aktivitou, pro kterou se rozhodla jedna z veřejných škol, která i v době pandemie motivovala děti a rodiče k různým činnostem bez využití počítače: *„přišli s nápadem tedy, když tady byla ta Olympiáda, že jo, tak dojet jako do dějiště Olympiády. To znamená, že jsme motivovali děti a rodiče k tomu, aby chodili ven, posílali kilometry, aby z toho posílali fotky a nějaké další záznamy. Postupně přibývaly kilometry. Dělali jsme i čtenářské soutěže tohoto typu, takže opravdu i v té době jsme se snažili nejenom učit, ale i těm dětem to trochu zpestřit.*“ (Paříž, s. 53-54). Tato činnost byla uvedena i ve výroční zprávě a měla kladný ohlas. Součástí komunikačních nástrojů většiny respondentů

byl online Den otevřených dveří a online třídní schůzky. Využívání sociálních sítí sebou přináší nároky na specifické dovednosti a znalosti. Webové stránky i sociální sítě si školy spravují sami. Jsou zde zaměstnanci, kteří jsou tím pověřeni, ale k tomu vykonávají i další jiné činnosti. Pouze jedna neveřejná škola spolupracovala s organizací, která se přímo věnuje marketingu pro školy: „*A oni nám udělali takovou jakoby komunikační strategii a právě nám trochu i pomáhají s tou reklamou na Facebooku. Ono to není tak úplně jednoduchý ty sociální sítě a oni už to uměj a to, co oni vymysleli, jako že vlastně nejlepší reklama je reklama přímo od těch klientů, takže nám doporučili udělat takový jako medailonky.*“ (Berlín, s. 32). Naopak veřejná škola spolupráci takového typu nepovažuje za reálnou: „*Tak v současné době, kdy vlastně dáváme všechno jenom na ty energie a už nekoupíme nic jiného, než prostě platíme energie, a to ještě ani nevíme z čeho pořádně, tak teď opravdu tohle to je věc, která nás ani teda nenapadla, musím říct.*“ (Londýn, s. 49).

Kategorie 6. – Učitelé

Učitelé byli vystaveni velké změně, kterou představovala distanční výuka. Někteří nebyli zvyklí používat výpočetní techniku vůbec, někteří málo. Určitou roli zde hrál i jejich věk. Přístupy učitelů k distanční výuce byly ze začátku různé: „*Někteří učitelé hned zavedli třeba online hodiny, ale někteří učitelé jenom zadávali práci prostřednictvím internetu.*“ (Paříž, s. 51). Na soukromé škole naběhla distanční výuka během krátké doby, ale byla přizpůsobena tak, aby měli všichni učitelé možnost se postupně adaptovat: „*No, my na základce, myslím, to bylo trošičku pomalejší, přece jenom máme trochu starší učitelky, ale mám pocit, že jako u nás to byly tři dny a pak už jsme taky jeli a nejdřív tak jako trochu opatrně. Ty paní učitelky se toho, mi přišlo, trochu báli, že jsme třeba místo tři čtvrtě hodiny, jsme učili jen půl hodiny a nebyly všechny ty hodiny online. Bylo to jenom to hlavní. Třeba matika, čeština, němčina, ale pak postupem, když jsme zjistili, že je to teda na dyl a naučili jsme se to a zjistili jsme, že to celkem funguje a ty děti to zvládaj, tak už jsme potom ke konci učili taky jako úplně v podstatě normálně kromě tělocviku nebo výtvarky.*“ (Berlín, s. 19-20). Výpovědi respondentů naznačují, že určité obavy a nutnost naučit se nové dovednosti měli učitelé jak na neveřejných, tak i veřejných školách: „*Třeba matematikář nechtěl bejt na kameře a vysvětlí matematiku, když nevidíš na tabuli. Jako to je brutál, ale v rámci GDPR on si to mohl jako dovolit. Takže my jsme ho jako opravdu přemlouvali, přemlouvali jsme ho jako*

strašně dlouho, než povolil strach. S pozadím, jakože pozadí, samozřejmě rozmazaný. Než to pochopil, že to si může využít i tohleto a taky jsme mu museli ukázat, jako že by poznal, kdyby se to nahrávalo, protože nějaký zase nechtěli, že nechtějí, aby se nahrávali, jo.“ (Madrid, s. 11). Ve školách probíhala školení a učitelé si vzájemně pomáhali. Všichni respondenti se snažili své učitele podporovat a motivovat. Vzhledem k tomu, co všechno museli učitelé zvládnout, oceňovalo vedení škol, jak celou situaci zvládají. Zpětnou odezvou pak bylo, že učitelé ze škol neodcházel. Jedním z důvodů byl i fakt, že odchodem do jiné školy by si nepomohli. Distanční výuka probíhala na všech školách. Hodnocení distanční výuky hodnotili odborníci zpočátku velmi kladně. Zpětně nám ale dlouhodobá distanční výuka ukázala: *„že prostě ta prezenční výuka je prostě nezastupitelná, že tohle to, prostě aspoň na té základní škole, nemůže být plnohodnotným jakoby náhradou té prezenční výuky ve škole.“* (Londýn, s. 44).

Kategorie 7. – Řízení školy

Do této kategorie se zařadily odpovědi na otázky, které se vztahovaly k marketingové strategii školy, její vizi, možnostech spolupráce a nových projektech, do kterých se školy pustily. Jako svou marketingovou strategii označili respondenti konzervatismus, kvalitní pedagogický sbor i rodiče svých žáků: *„naší jako marketingovou strategii máme spíš v těch rodičích, jako jestliže jsou spokojený rodiče, tak jsou spokojený vlastně tak, že chválí a doporučuju. To jsme zaznamenali jako hodně dobrý.“* (Madrid, s. 4). Vize škol se soustředili na pohled do budoucnosti: *„Pro nás vize je dostat k nám nejvíc studentů, který budou spokojený.“* (Madrid, s. 8) nebo *„Tak samozřejmě nespíme na vavřínech“* (Paříž, s. 57). Tyto dva výroky vystihují přístup všech respondentů, kteří se pustili do nových projektů, které byly každý v jiné fázi realizace, ale všechny směřovali k obohacení a oživení nabídky škol. Projekty veřejných škol se věnovaly, každý trochu jiným způsobem, zahájení výuky určitých předmětů v cizím jazyce. Na těchto projektech spolupracovaly s partnery – městskou částí, nebo Masarykovou Univerzitou v Brně. Projekty neveřejných škol jsou věnovány jeden na individuální formu vzdělávání a druhý na prohloubení E-learningu a M-learningu. Respondent veřejné školy byl velice spokojený s projektem Ředitel naživo, kterého měl možnost se zúčastnit. Vzhledem k tomu, že se odehrával v době pandemie, mohl si sám zažít roli studenta distanční výuky: *„Zažili jsme si to vlastně na vlastní kůži, protože my jsme byli*

těmi, kdo se měli něco naučit, a ti lektori se s námi propojovali online.“ (Londýn, s. 45). V otázce marketingové komunikace se všichni respondenti shodli na názoru, že do školy rozhodně patří: *„Do školy v každém případě určitě.*“ (Paříž, s. 55). Zazněla i poznámka, jak významnou a důležitou roli hraje, protože: *„když uděláte pak nějakou chybu, tak se těžko bere zpátky.*“ (Berlín, s. 36). Řízení školy v době pandemie, kdy byl umožněn návrat dětí do škol, sebou neslo i nutnost testování žáků a zajištění veškeré související administrativy. To bylo vnímáno zpočátku jako velmi chaotické. Po čase si školy nastavily svůj systém. Ale znamenalo to pro ně pracovat i o víkendu, komunikovaly s hygienou, MŠMT a rodiči: *„Byl to prostě mazec, měli tam ze začátku strašnej bordel. Tohle bylo jako hodně těžký, jo, ale jinak, co se týče všeho, vždycky nám vzali telefon, byla nějaká linka, vždycky jsme se mohli jako domluvit, zavolat a domluvit, takže tam nebyl problém, co se týče pedagogických věcí. Testování, to bylo hrozný.*“ (Madrid, s. 13). Všichni respondenti se řídili pravidlem, někdo více, někdo méně, které uvedl respondent neveřejné školy, že je dobré *„z té krize se nějak poučit a vlastně využít jí jako příležitost k nějaký změně.*“ (Berlín, s. 20)

5.1.2 Výsledky axiálního a selektivního kódování

Kategorie nalezené při otevřeném kódování:

1. Komunikace před pandemií
 2. Technické vybavení
 3. Žáci
 4. Pandemie
 5. Komunikační nástroje
 6. Učitelé
 7. Řízení školy
- Nastavení komunikace před pandemií a vybavení školy mělo vliv na zvládnutí situace žáků a učitelů (1 a 2 má vliv na 3 a 6).
 - Pandemie ovlivnila řízení školy, komunikační nástroje, technické vybavení, žáky, učitele (4 má vliv na 7 a 5 a 2 a 3 a 6).

- Řízení školy má vliv na učitele, komunikační nástroje, žáky, vybavení školy (7 má vliv na 6 a 5 a 3 a 2).

Výsledkem axiálního kódování byla identifikace jevu, jeho příčinné podmínky, kontext, intervenující podmínky, strategie jednání, interakce a následky. Všechny tyto kategorie představuje paradigmatický model (viz Tabulka 5).

Tabulka 5: Paradigmatický model

Příčinné podmínky	Jev	Kontext	Intervenující podmínky	Strategie jednání a interakce	Následky
pandemie	digitální gramotnost	zvládnutí přechodu do online prostředí	nelze bez odpovídajícího technického vybavení	podpora vedení a nastavená pravidla	zajištění chodu výuky a celého chodu školy

Zdroj: vytvořeno autorkou

Poslední fází analýzy bylo selektivní kódování. Díky němu získala autorka centrální kategorii (viz Tabulka 6).

Tabulka 6: Kauzální model

Digitální gramotnost	Vnitřní komunikace uvnitř školy	Výuka	Komunikace s rodiči
Komunikační nástroje	email, telefon	online – výukové platformy	Bakaláři, Škola OnLine, Email, sociální sítě
Čas	každý den	každý den	několikrát v týdnu, dle potřeby
Podpora vedení	předpokládá se znalost	školení, motivace, ocenění	školení
Pravidla	sledovat každý den	úplně nová věc, vzniká průběžně za provozu	nastavená hierarchie
Učitelé – pracovní náplň	znají, používají	není jiná možnost	není jiná možnost
Učitelé – emoce	u starších upřednostnění telefonu	obavy, nejistota, strnulost	obavy s řešením negativních informací o žácích

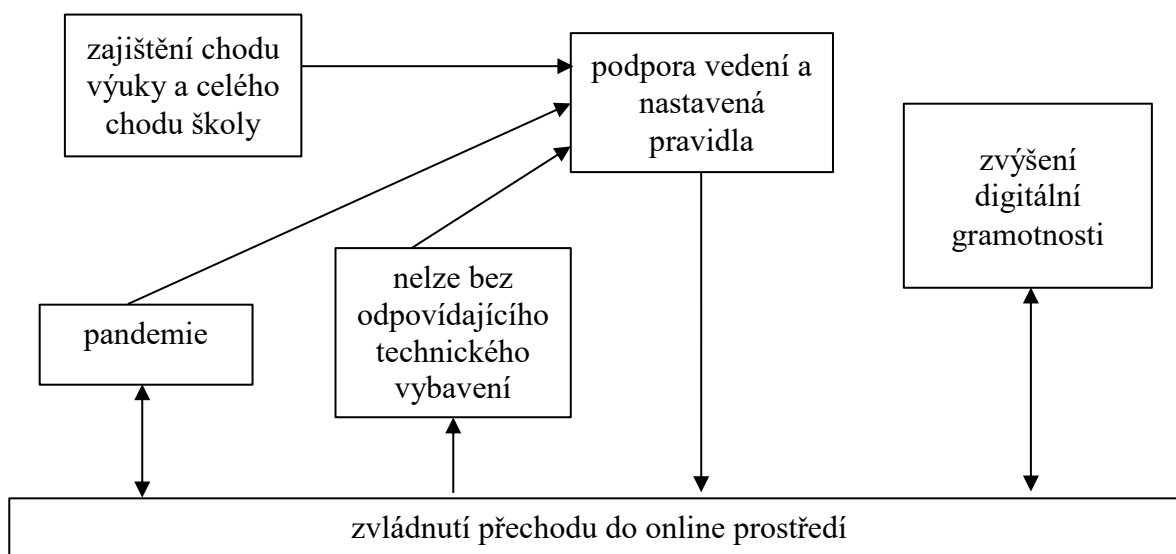
Požadavek technického vybavení	ano, počítače, telefony, internet, emailové účty	ano, počítače, kamery, internet, výukové platformy, Canva, Padlet	ano, počítače, telefony, internet, aplikace, přístupové účty
---------------------------------------	--------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------

Zdroj: vytvořeno autorkou

Technickým vývojem bylo dosaženo takových produktů, které je možné využívat pro nepřímou komunikaci lidí. Pandemie, která stojí na pozadí celého výzkumu, znemožnila na dlouhou dobu přímou komunikaci a školy byly odkázány jen na nepřímou elektronickou komunikaci. Digitální gramotnost je jev, který se tak stal nezbytně nutným pro vykonávání pracovní náplně učitelů. Nebyla nalezena žádná jiná alternativa, a proto se nezbytností stalo technické vybavení škol, se kterým museli učitelé pracovat. Důležitá byla podpora vedení škol, které jim poskytlo cílená školení, motivovalo je a oceňovalo jejich zapojení.

K pochopení vztahů využila autorka procesuální dynamický model, který přibližuje vzájemně působící vztahy na jednotlivé části a znázorňuje ho Obrázek 7:

Obrázek 7: Procesuální dynamický model



Zdroj: vytvořeno autorkou

Digitální gramotnost se proměňuje v závislosti na nutnosti zvládnutí přechodu do online prostředí. Přechod do online prostředí vyvolala pandemie. Zvládnutí přechodu do online prostředí je zcela závislé na technickém vybavení. Pandemie stupňuje nutnost podpory

vedení škol a nastavení jasných pravidel. Současně zajištění chodu výuky i celého chodu školy nutně vyžaduje opět podporu a jasná pravidla. Podpora vedení škol a nastavení jasných pravidel je zdrojem pro zvýšení digitální gramotnosti.

5.1.3 Výsledná zakotvená teorie

Z předchozích výsledků sestavila autorka zakotvenou teorii:

Udržení kontinuální činnosti školy v období pandemie Covid-19 významně ovlivnilo technické vybavení škol a podporu vedení škol včetně jejich nastavených pravidel.

Závěr

Historie nám až zpětně ukazuje zlomové okamžiky, které lidstvu mění jejich způsob života. V nedávné době jsme byli nejen svědky takových událostí, ale zároveň přímými aktéry vystavujícími se nečekaným výzvám. Vypuknutí pandemie Covid-19 zasáhlo a ovlivnilo mnoho odvětví. Školství nevyjímaje. Nastavená opatření ve školách částečně nebo zcela změnila zaběhnuté postupy. Na jejich promyšlení a realizaci bylo málo času. Tím, že se vedení škol během velmi krátké doby ocitlo v nestandardních situacích, v důsledku kterých bylo extrémně zatíženo komunikací s rodinami a lokálními i státními institucemi, bylo nuceno využívat stávající prostředky komunikace, nebo nacházet nové. Při plošném uzavření škol nebyla jiná možnost než pokračovat ve výuce distanční formou. Bylo nutné operativně rozhodovat a volit ze svého pohledu nejvhodnější řešení pro udržení chodu školy a dostat při tom i naplnění své vize. To nebyl lehký úkol, když si uvědomíme, že se značná část činností přesunula do online prostředí, které vyžadovalo určité znalosti a kompetence.

Marketingová komunikace měla pro školy velký význam už před pandemií Covid-19. Respondenti zcela shodně uvedli, že do školy rozhodně patří. Podle škol představuje ideální marketingová komunikace kombinaci klientského a partnerského přístupu rodičů žáků. Respondent Londýn, zástupce veřejné školy, uvedl, že: „*bohužel ne všichni rodiče to takhle vnímají*“. Také neveřejné školy tento rozpor dobře znají a řeší. Zde se ale nabízí jasnější vysvětlení. Neveřejné školy jsou zpoplatněné, a tak se pomyslné misky vah kloní ke klientskému přístupu.

Hlavním cílem této práce bylo zjistit, jak využilo vedení zkoumaných základních škol marketingovou komunikaci pro udržení kontinuální činnosti školy v období pandemie Covid-19. K naplnění tohoto cíle sestavila autorka výzkumné otázky, které představovaly stěžejní oblasti výzkumu:

Výzkumná otázka č. 1:

Jaká konkrétní opatření přijaly školy bezprostředně po vypuknutí pandemie Covid-19 v oblasti marketingové komunikace?

Z výzkumného šetření vyplývá, že hlavní segmenty marketingové komunikace, kterých se dotklo vypuknutí krize v podobě uzavření škol, byla výuka, vnitřní a vnější komunikace školy, nábor nových žáků. Školy měly už před pandemií možnost využívat některé

prostředky elektronické komunikace. Bezprostředně po vypuknutí krize tuto elektronickou komunikaci značně posílily. Snažily se marketingovou komunikaci převést do online prostředí. Zřídily přidružené služby ke svým stávajícím účtům například webový program Google Classroom, začaly využívat program Microsoft Teams. Jednalo se o výukové platformy, které do té doby nikdy nepoužívaly. Zajistily proto příslušná školení pro své zaměstnance a na všechny další změny reagovaly operativně. Důležitou částí byla podpora a ocenění zaměstnanců, zejména učitelů, kteří byli vystaveni velkému tlaku z vystupování před kamerou, změnou výukových postupů, které bylo nutné upravit pro online prostředí. Přístup zkoumaných veřejných a neveřejných škol byl stejný.

Výzkumná otázka č. 2:

Která ze specifických marketingových prostředí (např. masmédia, prostředí sociálních sítí, internet) školy v době pandemie Covid-19 využívaly?

Z odpovědí respondentů vyplývá, že nejrozšířenější prostředí, které využívají jak veřejné, tak i neveřejné školy, je internet a webové stránky. Shodně také respondenti uvedli, že příležitostně publikují články v Radničních novinách příslušné městské části. Další přístup zkoumaných veřejných a neveřejných škol se lišil. Neveřejné školy využívaly mnohem více prostředí sociálních sítí, zejména Facebook a Instagram, a snažily se přenést do online prostředí veškeré své aktivity. Svou roli zde hrály i finance, takže například neveřejná škola respondentů Madrid si mohla dovolit využití billboardů nebo školního autobusu. Konkrétně prostředí televize ale škola nevyužila, i když by příležitost měla. Veřejné školy sociální sítě ani jiná prostředí nevyužívaly.

Výzkumná otázka č. 3:

Jak pandemická krize ovlivnila marketingovou strategii školy?

Marketingová strategie se zásadně nezměnila. Marketingové cíle, které školy zmínily, jako mít spokojené rodiče a žáky, mít kvalitní pedagogický sbor nebo zachování konzervativního přístupu, pandemie neovlivnila. Značně ale ovlivnila možnosti škol, jak těchto cílů dosáhnout. Velkou pomocí byla finanční podpora směřovaná k pořízení technického vybavení, entuziasmus, pravidla nastavená vedením škol a jejich podpora směrem k pedagogickému sboru. Všechny školy, které se účastnily výzkumného šetření, mají profilaci jako školy s rozšířenou výukou jazyků. To dává určitý základ vize školy k položené

otázce „Kdo jsme?“. Respondent Londýn pohlížel na profilaci školy, v kombinaci s faktem, že jsou zároveň škola spádová, s určitým despektem. Byl toho názoru, že to způsobuje určitou disharmonii, nesoulad. Taková rozpolcenost může ohrozit nastavenou vizi školy, nebo jí ve výsledku zcela změnit.

Výzkumná otázka č. 4:

Jaké nástroje marketingové komunikace využívají v současné době základní školy na základě svých stanovených strategických cílů?

Z výzkumného šetření vyplynulo, že nabyté zkušenosti a znalosti, které školy získaly v době pandemie, nechtějí ztratit. To, co se osvědčilo, školy stále využívají a zpětná vazba je utvrzuje v tom, že je to správné rozhodnutí. Webové stránky například obohatila neveřejná škola respondenta Madrid o rubriku Aktuality. Veřejná škola respondenta Paříž využívá i nadále prostředí Google Classroom pro zadávání a odevzdávání úkolů. Konání akce Den otevřených dveří v prezenční podobě doplňuje automaticky i online verze. Online prostředí se stalo i součástí několika projektů, na kterých školy jak veřejné, tak i neveřejné pracují. Každý si vybírá takové nástroje marketingové komunikace, kterými doplňuje opět přímou komunikaci v podobě prezenčních setkání.

Z výzkumného šetření vyplývá, že zkoumané základní školy zvládly kontinuálně pokračovat ve svém provozu i v době pandemie Covid-19. Důležitým aspektem bylo rychlé zorientování se vedení škol v nových možnostech komunikace jak uvnitř školy, tak i navenek. Školy nezaznamenaly odchod učitelů, počáteční obavy z online komunikace se přeměnily v přijetí tohoto způsobu komunikace, který se stal běžnou součástí jejich práce. Marketingová komunikace škol zaznamenala rozvoj především v oblasti sociálních sítí a vzdělávacích platforem. Přínosem byla modernizace technického vybavení škol a zvýšení celkové digitální gramotnosti. Ze sociologického pohledu pomohla znalost online marketingové komunikace sblížit různé věkové skupiny. A v neposlední řadě pomohla marketingová komunikace i v období pandemie Covid-19 naplnit první třídy novými žáky. Výsledky výzkumu, které dokládají, že správně nastavené marketingové procesy nabízí lepší orientaci v celém systému řízení, a že správně zvolená marketingová komunikace umožňuje překlenout i nelehké období, kterým pandemie Covid-19 byla, mohou být inspirací pro management dalších škol.

Bakalářská práce popsala marketingovou komunikaci a její významné části čtyř konkrétních základních škol s rozšířenou výukou jazyků, působících na území hlavního města Prahy, v období od školního roku 2019/2020 do současnosti. Tato doba byla významně ovlivněna pandemií Covid-19. Výsledkem provedené analýzy bylo sestavení zakotvené teorie:

Udržení kontinuální činnosti školy v období pandemie Covid-19 významně ovlivnilo technické vybavení škol a podporu vedení škol včetně jejich nastavených pravidel.

Získaná zakotvená teorie má potenciál pro provedení hlubšího výzkumného šetření. K jeho provedení je možné zvolit kvantitativní výzkumnou metodu a získat tím větší množství dat. Výsledky povedou k závěrům, které bude možné zobecnit a sestavit seznam doporučení pro vedení škol, které může být podkladem pro jejich další strategické plánování.

Seznam použitých informačních zdrojů

Tištěné publikace:

BOUČKOVÁ, J., 2003. *Marketing*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-577-1.

ČASTORÁL, Z., 2016. *Základy moderního managementu*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-745-2129-4.

EGER, L., 2021. *Marketing školy*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni. ISBN 978-80-261-1044-6.

FORET, M., 2011. *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-2513-432-0.

FREY, P., 2011. *Marketingová komunikace: nové trendy 3.0*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-237-6.

GIL, C., 2021. *Konec marketingu: ovládněte trh prostřednictvím svých zákazníků na sociálních sítích*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-1296-8.

GULOVÁ, L. a R. ŠÍP, 2013. *Výzkumné metody v pedagogické praxi*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4368-4.

HÁLEK, V., 2017. *Management a marketing*. Hradec Králové: Vítězslav Hálek. ISBN 978-80-270-2439-1.

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

KARLÍČEK, M., 2018. *Základy marketingu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-2475-869-5.

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

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

KOTLER, P. & K. L. KELLER, 2013. *Marketing management*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.

MIŠOVIČ, J., 2019. *Kvalitativní výzkum se zaměřením na polostrukturovaný rozhovor*. Praha: Slon. ISBN 978-80-7419-285-2.

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

POLÁŠKOVÁ, L., 2022. *Kompetence leadera školy: marketingová komunikace v praxi škol*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3229-4.

PRŮCHA, J., 2015. *Přehled pedagogiky: úvod do studia oboru*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0872-3.

PŘIKRYLOVÁ, J., 2019. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0787-2.

PŘIKRYLOVÁ, J. a H. JAHODOVÁ, 2010. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada. ISBN 978-80-2473-622-8.

PUNCH, K., 2008. *Úspěšný návrh výzkumu*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-468-7.

SLAVÍK, J., 2014. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. Praha: Grada. ISBN 978-80-2474-819-1.

SVĚTLÍK, J., 2009. *Marketingové řízení školy*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-494-9.

ŠVARŤÍČEK, R. a K. ŠEĐOVÁ, 2007. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-313-0.

TROJAN, V., 2019. *Ředitel školy jako základní faktor pedagogického vedení: Head teacher as an essential factor of educational leadership*. Praha: Univerzita Karlova v Praze. ISBN 978-80-7603-032-9.

VYSEKALOVÁ J. et al., 2016. *Marketing pro střední školy, vyšší odborné školy a veřejnost*. Praha: EDUKO nakladatelství. ISBN 978-80-88057-17-8.

Online dostupné publikace a zdroje:

ČADOVÁ, N., 2020. *České školství a koronavirová krize – září 2020* [online]. © In: 2020. 7. 10. 2020 [cit. 2023-01-17].

Dostupné z:

<https://cvvm.soc.cas.cz/cz/tiskove-zpravy/ostatni/ostatni-ruzne/5295-ceske-skolstvi-a-koronavirova-krize-zari-2020>

LOCKHART, J. M., 2016. Fundamentals of School Marketing [online]. © 8. 9. 2016: Rowman & Littlefield Publishers [cit. 2023-06-13]. ISBN 978-14-758-2997-6.

Dostupné z:

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/techlib/books/reader.action?docID=4677054>

PAVLAS, T., T. ZATLOUKAL a O. ANDRYS, 2021. Návrat žáků k prezenčnímu vzdělávání v základních a středních školách: Přístupy a postupy škol na konci 2. pololetí školního roku 2020/2021 [online]. © Praha: ČŠI [cit. 2023-06-13]. ISBN 978-80-88087-52-6.

Dostupné z:

https://www.csicr.cz/CSICR/media/Prilohy/2021_p%C5%99%C3%ADlohy/Dokumenty/TZ-Navrat-zaku-k-prezencnimu-vzdelavani-v-ZS-a-SS-24-8-FINAL.pdf

PAVLEČKA, V., 2008. Historie marketingu. Marketing journal [online]. © Focus Agency, 10. 12. 2008 [cit. 2022-11-01]. ISSN 1803-957X.

Dostupné z:

https://www.focus-age.cz/m-journal/marketing/uvod-do-marketingu/historie-marketingu__s299x381.html

SVOBODOVÁ, Zuzana, 2021. Řízení pedagogického procesu I [online]. © 2021. Praha: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta [cit. 2023-06-26]. ISBN 978-80-7603-304-7.

Dostupné z:

<https://cuni.futurebooks.cz/book/rizeni-pedagogickeho-procesu-i/?/obalka/>

Atlas školství

Dostupné z:

<https://www.atlasskolstvi.cz/>

Coronavirus disease (COVID-19) pandemic. World Health Organization [online]. © [cit. 2023-01-23].

Dostupné z:

<https://www.who.int/europe/emergencies/situations/covid-19>

Mimořádné opatření – uzavření základních, středních a vysokých škol od 11. 3. 2020. In: Ministerstvo zdravotnictví ČR [online]. © 10. 3. 2020 [cit. 2023-01-17].

Dostupné z:

<https://www.mzcr.cz/mimoradne-opatreni-uzavreni-zakladnich-strednich-a-vysokych-skol-od-11-3-2020/>

10 klíčových marketingových trendů, které určují budoucnost URL: <https://www.visitor-analytics.io/cs/blog/10-klicovych-marketingovych-trendu-ktere-urcuji-budoucnost/> Visitor Analytics, 2022. In: Visitoranalytics [online]. © 18. 4. 2022 [cit. 2023-05-21].

Dostupné z:

doi:<https://www.visitor-analytics.io/cs/blog/10-klicovych-marketingovych-trendu-ktere-urcuji-budoucnost/>

Registr inspekčních zpráv ČŠI

Dostupné z:

<https://csicr.cz/cz/Registr-inspekcnich-zprav>

Rejstřík škol a školských zařízení MŠMT

Dostupné z:

<https://rejstriky.msmt.cz/rejskol/>

Výroční zpráva o stavu a rozvoji vzdělávání v České republice v roce 2020, 2021. In: MŠMT [online]. © Praha, 2022 [cit. 2023-06-26]. ISBN 978-80-87601-48-8.

Dostupné z:

<https://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/statistika-skolstvi/vyrocnizpravy-o-stavu-a-rozvoji-vzdelavani-v-ceske-1>

Seznam příloh

Příloha 1 – Transkripce rozhovorů s respondenty

Seznam obrázků

Obrázek 1: Základy marketingové koncepce

Obrázek 2: Lasswellovo komunikační schéma

Obrázek 3: Kybernetický model komunikace

Obrázek 4: Prostředí školy

Obrázek 5: Informační systém školy

Obrázek 6: Stakeholdeři ovlivňující pozici školy

Obrázek 7: Procesuální dynamický model

Seznam tabulek

Tabulka 1: Přehled respondentů a kritérií

Tabulka 2: Přehled realizace rozhovorů

Tabulka 3: Časový harmonogram zpracování závěrečné práce

Tabulka 4: Přehled kódů a kategorií

Tabulka 5: Paradigmatický model

Tabulka 6: Kauzální model