

Univerzita Karlova
Pedagogická fakulta
Katedra andragogiky a managementu

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Marketing a image školy
Marketing and School Image

Mgr. Eva Hegyiová

Vedoucí práce: PhDr. Roman Liška, MBA
Studijní program: Specializace v pedagogice
Studijní obor: Školský management

Odevzdáním této bakalářské práce na téma Marketing a image školy potvrzuji, že jsem ji vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Praha 30. června 2021

Ráda bych zde poděkovala vedoucímu bakalářské práce PhDr. Romanu Liškovi, PhD., MBA a ing. Vladimíru Čechovi, PhDr. za odbornou pomoc a vedení.

ABSTRAKT

Předložená bakalářská práce se zabývá problematikou využití marketingu ke změně image základní školy. Toto téma se dostává ve školním prostředí stále více do popředí zájmu veřejnosti. Image školy se v dnešní době řadí mezi základní charakteristiky školy, stejně tak jako každé jiné firmy. Rodiče potenciálních žáků či studentů se stále více zajímají o „prestiž“ školy, přičemž často zapomínají na to, zda škola bude vhodná právě pro jejich dítě. Pokud vedení a management školy neumí správně prezentovat svoji školu, může přijít o řadu žáků, přestože práce pedagogů je na vysoké úrovni a škola má vynikající výsledky. Dobrá image školy se tvoří dlouho, systematicky a cíleně, a hlavně se musí její prezentace opírat o skutečná fakta a zaručeně pravdivé informace a výsledky. Práce se zaměřuje především na oblasti komunikace školy s veřejností a pozitivní změnu image školy. Podstatou komunikace s jednotlivými subjekty je schopnost školy sdělovat své cíle a svou nabídku, a tím vytvářet a podporovat svou pozici, svoji image. Předložená bakalářská práce popisuje metody měření a analýzy, stanovuje strategii pro sestavení plánu změny image a jeho realizaci. V rámci metod měření bylo využito dotazníkového šetření z doby prezenční výuky.

V závěru práce je shrnuto vyhodnocení příkladové studie a následně navrženy náměty, připomínky eventuálně změny k dané problematice.

KLÍČOVÁ SLOVA

Marketingová komunikace, mapa školy, public relations, kultura školy, sémantický diferenciál, image školy, vztahy s veřejností.

ABSTRACT

The presented Bachelor Thesis engages of using marketing to change the image of primary school. This theme is increasingly coming to the forefront of the public interest in the school environment. Nowadays, the image of the school is one of the basic characteristics of the school, just like in any other company. Parents of potential students are more and more interested in the „prestige“ of the school, often forgetting whether the school will be suitable or their child. If school leadership and management cannot present their school correctly, they may lose a number of students, even though the work of teachers is at a high level and the school has excellent results. Good school image is created long, systematically and purposefully and must be based on real facts and guaranteed truthful information and results. Thesis is focused on communication between school and public and positive change of school image. The essence of communication with individual subjects is the ability of the school to communicate its goals and its offer and in this way creating and supporting its position , its image. There is presented how to use methods of measurement and analysis strategy for plan changes of image and its implementation. Within the measurement methods, a survey from the time of full-time teaching was used.

At the end of the work is summarized the evaluation of the case study and then suggested comments and possible changes to the issue.

KEYWORDS

Promotion, the map of school, public relations, culture of school, semantic differential, image of school, relationships with public.

Obsah

| | |
|---|----|
| Úvod | 8 |
| I. Teoretická část | 10 |
| 1. Vymezení pojmů | 10 |
| 1.1 Definice image | 10 |
| 1.2 Image školy | 11 |
| 1.3 Image a marketingová komunikace | 11 |
| 1.4 Marketingový mix | 12 |
| 1.5 Marketingové prostředí školy | 17 |
| 1.6 Význam image pro kvalitu školy | 20 |
| 1.7 Vliv image na klima školy | 21 |
| 2.1 Složky image školy | 24 |
| 2.1 Indikátory image školy | 25 |
| 2.2 Prostedí školy z hlediska image | 26 |
| 2.3 Management školy | 28 |
| 2.4 Financování škol | 31 |
| 2.5 Vztahy s veřejností | 32 |
| 2.6 Mediální prostředky | 33 |
| 2.7 Činnosti školy směřující ke zlepšení image | 33 |
| 3 Měření image školy | 35 |
| 3.1 Měření známosti a přízvnosti postojů k organizaci | 35 |
| 3.1.1 Popis metody | 35 |
| 3.1.2 Přednosti a nedostatky metody | 37 |
| 3.2 Sémantický diferencál | 37 |
| 3.2.1 Popis metody | 37 |

| | | |
|-------------------|--|----|
| 3.2.2 | Přednosti a nedostatky metody | 38 |
| 3.3 | Vícefaktorová metoda | 39 |
| 3.3.1 | Popis metody | 39 |
| 3.3.2 | Přednosti a nedostatky metody | 40 |
| 3.4 | Multidimenzionální analytická mapa..... | 41 |
| 3.4.1 | Popis metody | 41 |
| 3.4.2 | Přednosti a nedostatky metody | 41 |
| II. Část výzkumná | | |
| 4 | Image zvolené základní školy | 42 |
| 4.1 | Charakteristika školy | 42 |
| 4.1.1 | Základní údaje o škole | 42 |
| 4.1.2 | Historie školy..... | 43 |
| 4.1.3 | Marketingové aktivity podporující image školy..... | 44 |
| 4.1.3.1 | Prostředí školy | 44 |
| 4.1.3.2 | Management školy | 45 |
| 4.1.3.3 | Pedagogický sbor | 46 |
| 4.1.3.4 | Servisní služby | 47 |
| 4.1.3.5 | Webové stránky a facebook | 48 |
| 4.1.3.6 | Prezentace školy | 50 |
| 4.1.3.7 | Charakteristika žáků | 51 |
| 4.1.3.8 | Dílčí závěr..... | 52 |
| 4.1.4 | SWOT analýza školy a zhodnocení šetření společností SCIO | 52 |
| 4.2 | Měření image školy | 58 |
| 4.2.1 | Metoda měření..... | 59 |
| 4.2.2 | Způsob provedení měření | 59 |

| | | |
|-------|---|----|
| 4.2.3 | Výsledky měření..... | 60 |
| 4.3 | Plán zlepšení image školy pomocí marketingového mixu..... | 70 |
| 4.3.1 | Navržená opatření..... | 70 |
| | Závěr..... | 79 |
| | Seznam použitých informačních zdrojů | 81 |
| | Seznam příloh: 0..... | 83 |

Úvod

Image školy stejně jako marketingová strategie nebo kultura školy jsou nové důležité pojmy, které se stále více dostávají do popředí spolu se strategickým plánováním a komunikací s veřejností.

Podle školského zákona (zákon č. 561/2004 Sb. v platném znění z roku 2004) má základní škola nejen učit, ale i vychovávat. Ne každá základní škola, která dobře učí, vychovává a má i dostatek aprobovaných pedagogů, je v očích veřejnosti úspěšná. Každá škola, nejenom ta základní, musí plnit důležité funkce ve vztahu k žákům, rodičům, veřejnosti, svým zaměstnancům a zřizovateli. Všichni tito aktéři od ní očekávají určitou kvalitu. Kdo má garantovat kvalitu školy? Její ředitel? Co může udělat proto, aby se kvalita školy zvýšila a celkový image školy v očích veřejnosti byl co nejvýše?

To je problematika, kterou se zabývám ve své bakalářské práci. Cílem bakalářské práce je popsat techniky měření image školy, marketingovou komunikaci a dokázat, že image a marketing a jeho působení spolu úzce souvisí. Cílem mého výzkumného šetření bylo zjistit, jak si konkrétní škola stojí z pohledu jejích žáků, zákonných zástupců a pedagogických pracovníků a jak hodnotí její kvalitu.

Po provedení auditu image zvolené základní školy a zhodnocení vybraných oblastí, které s image školy souvisejí, byla posouzena souvislost image školy s její marketingovou komunikací, dopad na její kvalitu a vliv na klima školy a pomocí marketingového mixu byly navrženy kroky ke zlepšení jejího image.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části – teoretické ukotvení a část výzkumnou. V teoretické části mé bakalářské práce se zaměřuji na přiblížení pojmů image školy a marketing školy. V praktické části se snažím zaznamenat současný stav image vybrané školy. Zjistit, v jaké situaci se škola právě nachází, zhodnotit, zda kroky, které dosud provedla, byly dostačující ke zlepšení jejího image a navrhnout případné změny a řešení, které škole dopomůžou k optimalizaci komunikace s veřejností a tím k udržení či vylepšení současného stavu. K šetření jsem použila metodu sémantického diferenciálu. Zjištěné výsledky byly následně analyzovány.

Obě části tvoří dohromady celkem čtyři kapitoly, přičemž první tři obsahují nezbytný teoretický základ a čtvrtá dosažené praktické výsledky.

Ve své práci vycházím ze základních materiálů školy, především ze školního vzdělávacího programu, z výročních zpráv z let 2017–2020. Odrazovým můstkem a podmínkou k napsání této bakalářské práce byla SWOT analýza zvolené základní školy, vypracovaná společně s vedením zvolené školy a dále mapy školy, které na žádost zřizovatele vypracovala společnost SCIO.

V praktické části bylo použito dotazníkové šetření pro početnou skupiny respondentů a pomocí sémantického diferenciálu změřena image školy.

V závěru práce je navržen výchozí strategický plán opatření a marketingových kroků, které by měly přispět k dalšímu zlepšení image dané školy.

I. Teoretická část

1. Vymezení pojmů

1.1 Definice image

Projdeme-li odbornou literaturu, která se zabývá image, zjistíme, že se shoduje především v tom, že image zahrnuje všechny objektivní i subjektivní představy o daném subjektu. Je to výsledek prezentace na veřejnosti a vlastně shrnuje všechny postoje a zkušenosti, jak jednotlivce, tak i určité skupiny lidí.

Pojem image poprvé použili v roce 1955 autoři Gerdner a Levy, a to v publikaci *The Product and the Brand*. Od té doby vznikla řada článků a knih, které se image zabývají.

Mezi hlavní autory, kteří se zabývají image školy, bezesporu patří Eger, Egerová, Jakobíková, Příbová, Štefko, Světlík a další. Všichni tito autoři se shodují v tom, že image jako takový je měřitelný, prochází určitým vývojem a v rámci dlouhodobého strategického plánu je ovlivnitelný.

Světlík definuje image obecně takto: „*Image můžeme definovat jako souhrn všech představ, poznatků a očekávání spojených s určitým předmětem, osobou nebo organizací.*“ (SVĚTLÍK, 1996, s. 210).

Marie Příbová a kol. o image ve své publikaci *Marketingový výzkum v praxi* píše: „*Můžeme ho definovat jako souhrn představ, postojů, názorů a zkušeností lidí ve vztahu k určitému objektu, např. podniku, výrobku, značce, politické straně, osobnosti atd. Pro image je také důležité to, že přes určité rysy stability a trvalosti ho lze ovlivnit.*“ (PŘIBOVÁ a kol., 1996, s. 167).

Podrobněji se image zabývají i další autoři: Deák, Mužík, Rymeš. Ti společně s Egerem uvádějí: „*Budování prestiže, reputace, pověsti, a tedy i image školy, vystupuje do popředí v závislosti s potřebou získat studenty, a tím i finanční prostředky na provoz školy. Školy se více otevírají veřejnosti, poskytují více informací o své činnosti, možnostech forem studia, společenském uplatnění absolventů apod. Pohled na školy v očích veřejnosti začíná být více diferenciováný a image školy získává na váze.*“ (DEÁK, EGER, MUŽÍK, RYMEŠ, 2005, s. 16).

1.2 Image školy

Definici image školy předkládá ve své práci Štefko: „*Image školy je souhrn všech představ, poznatků a očekávání spojených s daným vzdělávacím subjektem, s učiteli nejen současnými, ale i s bývalými, se studenty nejenom současnými, ale i s absolventy a jejich předpokládanými znalostmi.*“ (ŠTEFKO, 1999, s. 27).

Autoři Eger, Egerová, kteří se poměrně intenzivně zabývají školní image, říkají: „*Image školy je vytvářena především trvalým, pozitivním a vysoce profesionálním přístupem pracovníků školy, zdravým klimatem školy, dobrou prací managementu, demonstrováním odlišností školy a pravidelnou komunikací se všemi zákazníky školy i se širokou veřejností.*“ (EGER, EGEROVÁ, 2001, s. 15). Tuto Egerovu definici v podstatě potvrzuje i autorka publikace Aplikace marketingu ve školství, D. Jakubíková, a to takto: „*Image je souhrn představ, poznatků a očekávání spojených s určitým předmětem, osobou nebo organizací. Image školy je způsob, jakým vnější okolí vnímá a hodnotí celou školu.*“ (JAKUBÍKOVÁ, 1998, s. 94).

V čem tedy spočívá image organizace, jako je škola? Světlík uvádí, že „*Image je výsledkem prezentace, respektive vnímání prezentace firmy či školy veřejností. Představuje určitou zkratku zhodnocení firmy či školy a skládá se z objektivních i subjektivních, správných, ale i nesprávných představ, postojů a zkušeností jednotlivce a skupiny lidí o určité firmě či škole nebo vzdělávacím programu. Prochází vývojem, je měřitelná a přes určitou stabilitu je i ovlivnitelná v rámci dlouhodobé koncepce.*“ (EGER, 2007, s. 3)

Shrneme-li všechny uvedené citace, zjistíme, že k budování dobrého jména školy musíme vycházet z objektivních a subjektivních postojů jak jednotlivce, tak i celé skupiny lidí, které mají k dané škole určitý vztah. Jedná se o proces dlouhodobý a musí být plánovaný, cílený a profesně vedený. Budování dobrého image školy se neobejde bez marketingu, neboť jedním z hlavních cílů marketingu je právě budování dobrého image.

1.3 Image a marketingová komunikace

Marketing školy je jedním z procesů řízení, na jehož konci je splnění cílů školy. Při všech aktivitách školy na ni působí řada vlivů. Mezi důležité vlivy nepatří pouze vlivy ekonomické, sociální, politické, ale i vlivy, které pochází přímo ze školy.

Jak již bylo řečeno, pro budování dobrého jména školy a dlouhodobých vztahů s veřejností je zásadní, aby škola udělala v tomto směru tzv. marketingový krok. Marketing školy se opírá o teorii a praxi marketingu firem a aplikuje ji do oblasti vzdělávání a cílů. Z poznatků marketingu vzdělávání je možné si připomenout Kotlerovu marketingovou arénu, která obsahuje

- Makroprostředí.
- Konkurenční prostředí.
- Prostředí pod vlivem veřejnosti.
- Tržní prostředí.
- Vnitřní prostředí.
- Vzdělávací instituce.

Převedu-li marketingovou arénu do prostředí základní školy, tak:

- *Makroprostředí* zahrnuje ekonomické, technologické, politické, sociální i právní vlivy, které působí na činnost školy.
- *Konkurenční prostředí* tvoří především okolní školy, zejména školy soukromé.
- *Prostředí pod vlivem veřejnosti* tvoří veřejné mínění širší veřejnosti, odborné veřejnosti, médií apod.
- *Tržní prostředí* zahrnuje žáky, jejich rodiče, pedagogy, prostě všechny, kteří mají co do činění s výukou.
- *Vnitřní prostředí* je tvořeno zřizovatelem, ředitelem školy a jeho managementem, pedagogy a ostatními pracovníky.
- *Vzdělávací instituce* zahrnují např. mateřské školy, základní školy, střední školy, střední odborné školy, vysoké školy a další.

1.4 Marketingový mix

Přístup školy k jednotlivým oblastem marketingové arény by měl být vyvážený a účelový, i když v oblasti základní školy je to mnohdy dost obtížné. Všeobecně má vzdělávací systém umožnit lidem se celoživotně vzdělávat. Školy by pak měly přebírat odpovědnost nejen za svůj rozvoj, ale i za podíl na rozvoji místa, regionu a i státu.

Vnitřní marketing školy, a vnitřní marketing vzdělávacích institucí obecně, je založen na teorii marketingového mixu 4P:

- Product.
- Place.
- Price.
- Promotion.

V oblasti základního školství může být rozšířen o:

- Personalities – osobnosti.
- Proces Pedagogical Approaches – pedagogické přístupy.
- Participation Activating – participační aktivizace.

Product

Převedeme-li to na základní školu, tak škola jako instituce by měla správně nabízet a realizovat svůj ŠVP (školní vzdělávací program), pravidelně sledovat a hodnotit kvalitu vzdělávacího procesu a více rozšiřovat doplňující služby spojené se vzděláváním – např. kroužky, ozdravné pobyty, stmelovací pobyty, exkurze apod. Dále by se měla zaměřit na rozšiřování informačního servisu, jako jsou knihovny, konzultace, vzdělávání cizinců, podpora nadaných žáků, hledání podpůrných opatření pro méně nadané žáky a také hledat i jiné alternativy vzdělávání (Montessori atd.).

Place

Place znamená místo, v případě školy se jedná o spádovou oblast, místo, které je spojeno s určitou historií, osobnostmi, místními spolky, kulturou. Základní školy by měly s těmito spolky spolupracovat, obracet se na osobnosti, připomínat historii místa a podílet se na kulturním životě obce.

Price

Jde o poměrně rozsáhlou problematiku financování školství. Financování škol ovlivňuje samozřejmě i daňovou politiku státu. Dodnes byly základní a střední školy financovány podle počtu žáků, tzn. normativně na žáka, podle krajských normativů. Od 1. ledna 2020 přechází financování škol na nový program, a to podle počtu odučených hodin. Ale i ty budou mít své limity. Další zdroje získávají školy od zřizovatele a jako příspěvkové

organizace mohou vydělat další peníze. Např. pořádáním kurzů, pronájmem svých prostor apod.

V marketingu je cena chápána jako prvek, který dotváří charakter produktu a musí být vytvořena v souladu s dalšími prvky.

Postup stanovení ceny:

- Určení cílů školy.
- Očekávaná poptávka.
- Stanovení kapacitního množství školy a očekávaných nákladů a zisku.
- Stanovení ceny (cena podle konkurence, cena orientovaná na poptávku, nákladově orientovaná cen, jiné stanovení ceny).
- Stanovení konečné ceny.

Za správnou cenu se označuje ta, kterou jsou zákazníci schopni a ochotni zaplatit a školy jsou ochotny ji akceptovat.

Mezi cíle cenové politiky v oblasti vzdělávání patří:

- Maximální využití zařízení, vybavení a lidské zdroje.
- Plná nebo částečná úhrada nákladů.
- Maximalizace výnosů.
- Maximalizace finančních zdrojů k udržení nebo zvýšení výdajů na pracovníky.

Cena v případě školy bude tvořena s ohledem na:

- Marketingovou politiku.
- Produkt – ŠVP (jeho kvalita a výjimečnost).
- Distribuci (umístění školy).
- Komunikaci s širokou veřejností (image školy, ŠVP, prostory školy ...).
- Lidí (kvalita všech zaměstnanců školy, žáků a zákonných zástupců).
- Komplexnost služeb.

Promotion

Vzdělávací instituce, především ty, které bojují o studenty, kombinují různé faktory prodeje svých služeb. K tradičním patří písemné dokumenty, jako jsou prospekty, katalogy, letáky propagační tiskoviny apod., dále filmy, video prezentace. Často jsou využívány služby televize, rádia, novin a v neposlední řadě internetu. Spádová škola využívá hlavně internet. Také vzhled a přehlednost internetových stránek školy jsou velmi důležité a v dnešní době neodmyslitelné. Rodiče často například podle vzhledu webových a facebookových stránek školy vybírají školu. Internet obecně nabízí škole i veřejnosti širší spektrum informací, rychlou výměnu informací a zpětnou vazbu.

Cílem marketingové komunikace je informovat, přesvědčovat a připomínat. Marketingová komunikace má čtyři nástroje:

- Reklamu.
- Podporu prodeje.
- Public relations.

Public relations, neboli vztahy s veřejností, mají v odborné literatuře mnoho definic. Pro školy je velmi výstižná definice: „*Public relations je management podporující funkce, zodpovědné za systematické analyzování a udržování vztahu mezi organizací a společností, jakož i za plánování, programování a udržení interní i externí komunikační politiky.*“ (GREOENENDIJK, 2001, s. 14).

U public relations jde především o dobré vztahy s veřejností. U základních škol je nepostradatelné veřejné mínění, včasné, nápadité a výstižné podávání informací o škole o jejích nabídkách. Public relations pomáhají osvětlovat veřejnosti kvalitu školy. Přispívají k tomu, že je v dané oblasti uznávána a tím ji dodávají potřebnou sebedůvěru. Řada škol proto volí i jednotný design svých reklamních materiálů, jako jsou trička, kalendáře, diáře apod. Neodmyslitelné je logo školy.

Personalities

„*Zaměstnanci by měli být vedením školy (instituce), nebo i vlastníky vzdělávacího zařízení, utvrzováni v tom, že jsou konečnými články v nabídce produktu a dalších služeb a mají přímý vliv na jejich kvalitu.*“ (JAKUBÍKOVÁ, 2000, s. 34)

Mezi zaměstnance ve škole nepočítáme jen pedagogy, ale obecně všechny zaměstnance, neboť všichni se podílejí na tvorbě a poskytování služeb a jejich kvalitě. Učitelé i ostatní zaměstnanci můžeme rozdělit do čtyř skupin:

- Kontaktní personál.
- Modifikátoři.
- Ovlivňovatelé.
- Izolovaný personál.

Ve školách vnikají samozřejmě kontakty mezi lidmi a to:

- mezi pedagogy a žáky,
- mezi pedagogy navzájem,
- mezi pedagogy a vedením školy,
- mezi pedagogy a ostatními pracovníky školy,
- mezi pedagogy a rodiči,
- mezi pedagogy okolních škol a různých vzdělávacích zařízení,
- mezi pedagogy a širokou veřejností,
- mezi ostatními pracovníky navzájem,
- mezi ostatními pracovníky a širokou veřejností,
- mezi vedením a ostatními pracovníky školy,
- mezi vedením školy a žáky,
- mezi vedením školy a rodiči,
- mezi vedením školy a vnitřní odborovou organizací,
- mezi vedením školy a dalšími školami,
- mezi vedením školy a praxí,
- mezi vedením školy a širokou veřejností,
- mezi rodiči navzájem.

Tyto kontakty tvoří vztahovou síť a je velmi důležité, aby tato síť nevznikala náhodně, ale aby si ji školy budovaly řízeně podle určitých pravidel, která budou vycházet z prostředí školy, z politiky školy, ze stanovených cílů školy.

Process Pedagogical Approaches

Process Pedagogical Approaches, neboli procesní pedagogické přístupy, je specifický marketingový nástroj pro školy, neboť školy volí jak tradiční, tak i netradiční přístupy ke vzdělávání. Především soukromé školy se snaží o co nejvíce netradičních přístupů, aby se odlišily od státních škol. Ale i základní školy, jejichž zřizovatelem je obec (stát), mohou svým žákům nabídnout zajímavé alternativy vzdělávání.

Např.:

- třídy s prvky Montessori,
- péče o nadané žáky,
- zřízení školního poradenského pracoviště, které dětem poskytuje pedagogicko-psychologickou pomoc, a které se zaměřuje na problémy žáků ve školním prostředí,
- péče o děti s odlišným mateřským jazykem aj.

Participation Activating

Participation Activating, neboli účastnická participační aktivizace, má podstatný vliv na kvalitu vzdělávacího procesu školy, který vždy vyžaduje aktivní spoluúčast žáků. Výsledné poskytnuté vzdělání je proto závislé nejen na dobrém vedení školy, kvalitě pedagogického sboru, ale také na samotných žácích. Právě vysoká míra účasti žáků při vzdělávání je výrazným ukazatelem vzdělávacího procesu.

1.5 Marketingové prostředí školy

Prostředí školy ve vztahu k marketingu se skládá z makroprostředí a mikroprostředí.

Makroprostředí školy

Makroprostředí školy zahrnuje řadu vlivů celé společnosti. Především sem patří vlivy politické, ekonomické, technické a kulturní. Nutno říci, že prostředí se neustále dynamicky mění (vývoj společnosti, změna myšlení a hodnot mladých lidí, politika atd.) a škola převážnou většinu vlivů z tohoto prostředí ovlivnit nemůže. Je ale v její moci některé vlivy předvídat.

Škola těžko ovlivní politiku či ekonomiku státu, neovlivní ani sociální složení obyvatel v regionu, ale může se pravidelně seznamovat s vývojem demografické křivky, s vývojem

výpočetní techniky, s novými zákony v oblasti školství, co nejrychleji na ně reagovat a využít je ve svůj prospěch.

Mikroprostředí školy

Mikroprostředí školy tvoří vlivy, které na ni působí zevnitř a z jejího bezprostředního okolí. Tyto vlivy jsou vzájemně propojené a tvoří kvalitu školy. Škola má daleko vyšší šanci tyto vlivy usměrnit, než je tomu u vlivů z makroprostředí.

Vnitřní mikroprostředí tvoří především:

- organizační model školy,
- silný a kvalitní management školy,
- kvalita pedagogických pracovníků,
- školní vzdělávací program,
- strategie školy,
- finanční situace školy,
- kultura školy,
- umístění školy,
- klima školy,
- image školy.

Vnější mikroprostředí tvoří především:

- rodiče žáků,
- absolventi,
- zřizovatel,
- MŠMT,
- ostatní školy,
- veřejnost.

Z výše uvedených výtčů se zaměřím především na kulturu školy a následně na image školy.

Kultura školy

Efektivní kultury škol jsou charakterizovány lidmi, kteří se naučili důvěřovat ostatním stejně tak jako chápat, že důvěra je důležitá i pro druhé.

Několik tezí o kultuře školy:

- Kultura školy není nikdy neutrální. Vždy ovlivňuje dění ve škole – negativně, nebo pozitivně.
- Kulturu školy lze vymezit vztahy, hodnotami a vizemi, rituály, symboly.
- Pro kulturu konkrétní školy jsou typická jistá dilemata.
- Kultura formuluje normativní očekávání od školy.

Podle Jakubíkové může být kultura pouze slabá nebo silná.

Přednosti silné kultury:

- jasný a přehledný pohled na školu,
- bezkonfliktní komunikace,
- rychlé nalezení řešení a rozhodnutí,
- rychlá implementace inovací,
- málo formálních předpisů, nenáročná kontrola,
- vysoká jistota a důvěra spolupracovníků,
- vysoká motivace,
- nízká fluktuace,
- značná identifikace se školou a loajalita.

Nedostatky silné kultury:

- tendence k uzavřenosti,
- trvání na tradicích a nedostatek flexibility,
- blokáce nového,
- kolektivní snaha vyhnout se kritice,
- vynucování konformity za každou cenu,
- složitá adaptace nových spolupracovníků.

Slabá kultura školy se projevuje především konflikty mezi pedagogickými i nepedagogickými pracovníky. Názorový střet zaměstnanců může vyvrcholit až odchodem některých pracovníků do jiných škol. Nutno dodat, že většinou odcházejí ti nejlepší a

nejschopnější. Tyto konfliktní diferenciacce potom způsobují značné problémy v edukačním procesu školy.

Výzkumy kultury školy ukazují, že existují čtyři základní hodnoty, které definují kulturu školy, a to:

- potřeby žáků a studentů,
- spolupráce mezi pedagogy,
- spolupráce se zákonnými zástupci a s místní komunitou,
- ředitel je „vysílačem“ a zprostředkovatelem kultury.

1.6 Význam image pro kvalitu školy

Od roku 2003 působím na jedné z největších pražských základních škol. Škola se nachází v okrajové části Prahy a vliv rodičů a široké veřejnosti je obrovský. Po mém nástupu do školy jsem postupně začala zjišťovat, že škola se dlouhodobě potýká s negativním hodnocením svého image jak ze strany veřejnosti, tak ze strany zřizovatele. První stupeň byl vždy přijímán lépe, stupeň druhý čelil dlouhodobé kritice. Výsledkem toho se stal trvalý odliv „nadaných“ žáků na víceletá gymnázia.

Postupně jsem se přesvědčila, že tým pedagogických pracovníků na 2. stupni pracuje na daleko vyšší profesní úrovni, než jak je hodnocen veřejností. Stejně tak vybavenost školy a nabízené mimoškolní aktivity vysoce přesahovaly školy v okolí. Nekonečné diskuse, které se vedly na téma, jak celou situaci zlepšit, dlouho vyznívaly na prázdno.

Až po nástupu nové ředitelky školy, která se v předchozím zaměstnání pohybovala mimo školní prostředí, a která nebyla svázána s historií obce a minulostí školy, začala veřejnost vnímat školu trochu jinak a napomohla k budování dobrých vztahů s vnějším okolím.

Proč je důležité pracovat na image školy?

Především proto, že vnímání školy jak zaměstnanci, žáky, tak i veřejností ovlivňuje celkový život školy. Na image školy, jak již bylo zmíněno, se podílí řada činností, které ovlivňují celkový pohled na školu. Je ale velký rozdíl mezi tím, jak školu vnímají žáci a zaměstnanci a jak ji vnímá vnější prostředí.

Jedním z autorů, který se touto problematikou zabývá je Miroslav Foret. Ten ve své publikaci Komunikace s veřejností rozdělil image do tří částí:

1. Vnitřní image, které si vytváří objekt (škola) sám o sobě.
2. Vnější image, které popisuje jako snahu působit na veřejnost. Vnější image může být tvořen záměrně (reklamou), nebo může být tvořen nechtěně, kdy veřejnost si tvoří vlastní představu o škole nehledě na reklamu.
3. Skutečný image, který je utvářen ve vědomí veřejnosti. Tzn., jaké skutečné představy jsou u veřejnosti vzbuzeny.

(FORET, 1994, s. 93-94)

Při budování pozitivní image školy nesmíme zapomenout, že se utváří rychle, ale upevňuje se pomalu. Pozitivní image školy se může ze dne na den změnit v negativní a trvá velmi dlouho, než je vybudováno nové pozitivní vnímání školy.

1.7 Vliv image na klima školy

Každé vedení školy si může vytvořit svůj vlastní seznam indikátorů image tak, aby mohlo dotvářet vnitřní klima školy.

„Školní klima lze přirovnat k srdci a duši školy. Tento jev může ve škole znamenat téměř cokoli, co je nehmotné a co prostupuje celou školou. Shoda je snad jen v tom, že jde o něco interpersonálního, o jakousi soupravu, destilát, průměr, abstrakci, derivaci, produkt vztahů mezi lidmi, kteří utvářejí fenomén školy.“ (SVĚTLÍK, 2009, s. 63)

Školní klima je:

- jev, který závisí na specifické situaci jednotlivé školy, vyplývá z celkového školního prostředí, ve kterém můžeme klima pozorovat, analyzovat a hodnotit;
- jev dlouhodobého charakteru, dynamicky se měnící v čase, který nevzniká, ale postupně se vytváří;
- subjektivně vnímaný, prožívaný a hodnocený jev;
- jev, na jehož vzniku, fungování a proměnách se výrazně podílejí tito aktéři: vedení školy, učitelský sbor, učitelé jako skupiny a jednotlivci, školní třídy, žáci jako

skupiny a jednotlivci, ostatní pracovníci školy (výchovný poradce, školní psycholog, školní speciální pedagog, administrativní pracovníci školy, techničtí pracovníci školy), rodiče, představitelé státní správy, která zodpovídá za školství, představitelé komunity, v níž škola funguje, členové školní inspekce a další.“ (KLUWER, 2009, s. 64).

2. Tvorba image školy

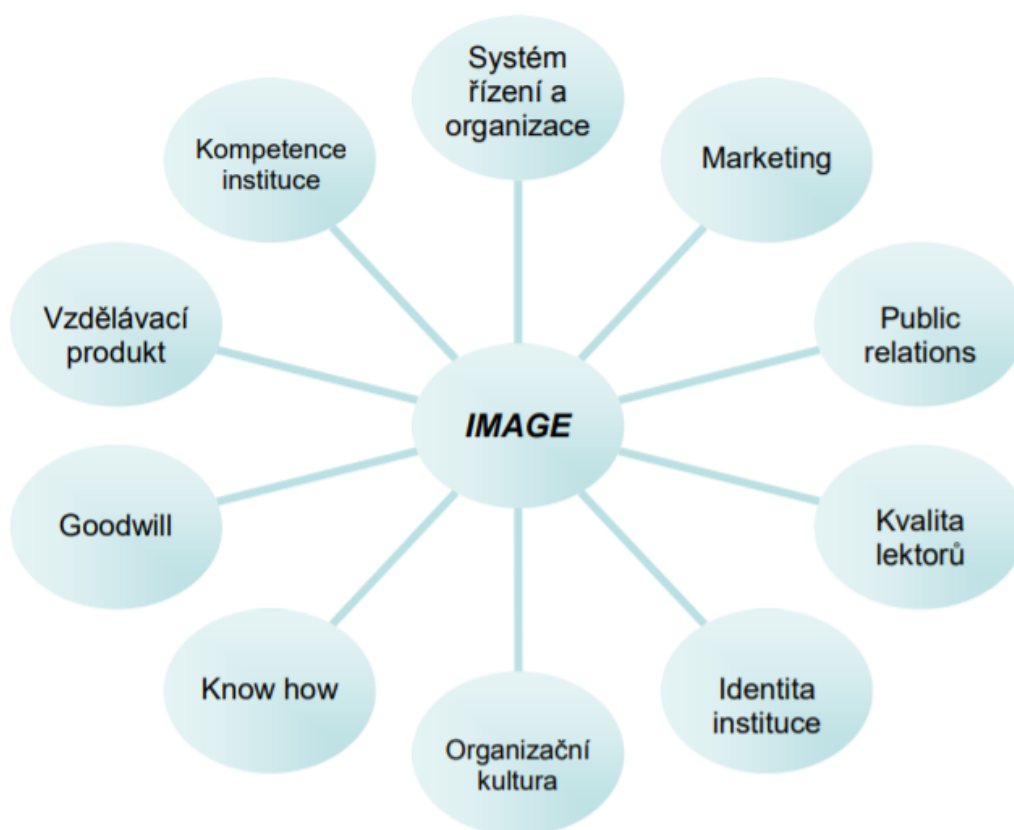
Na téma image a marketing školy bylo již napsána řada odborných knih, nespočet článků a příspěvků. Kvalitou školy se zabývá ČŠI, MŠMT a další veřejné orgány. V této souvislosti je třeba říci, že image školy se tvoří dlouhodobě, systematicky a cíleně, a hlavně se musí její prezentace opírat o skutečná fakta a zaručeně pravdivé informace a výsledky. Zlepšit pozici školy, která nemá dobrou image, je velice obtížný a dlouhotrvající proces.

Snad každá škola se snaží, aby se její děti rozvíjely přirozeným tempem, dokázaly se aktivně zajímat o učení a získávání poznatků, byly tvůrčí, měly představivost, učily se kriticky myslet, uměly se rozhodovat a nesly za svá rozhodnutí odpovědnost. Zároveň chce dětem vytvářet prostředí, ve kterém se budou cítit bezpečně a spokojeně. Nutno ale dodat, že mezi základními školami existují velké rozdíly v sociálním složení kolektivu dětí, což samozřejmě ovlivňuje jejich celkovou image.

V odborné literatuře se uvádí, že image školy zahrnuje představy veřejnosti o ní. U základní školy půjde většinou o školu jako celek, tzn. představy veřejnosti zahrnují její vzdělávací program, prostředí, kvalitu pedagogů, pravidelnou komunikaci. Je to vlastně výsledek její prezentace. Jinak tomu může být u školy střední nebo vysoké: „*Nemusí jít jen o školu jako celek, ale u větších středních škol či vysokých škol může jít i o určitý vzdělávací program, určitý produkt školy. Naopak u základních škol půjde většinou v našich podmínkách o školu jako celek se vzdělávacím programem v celé komplexnosti.*“ (EGER, EGEROVÁ, 2001, s. 31)

K tomu, abychom pochopili, co všechno se podílí na utváření dobrého image školy, můžeme použít dvě schémata. První od autorů Deáka, Egera, Mužíka a Rymeše, druhé od Jaroslava Světlíka.

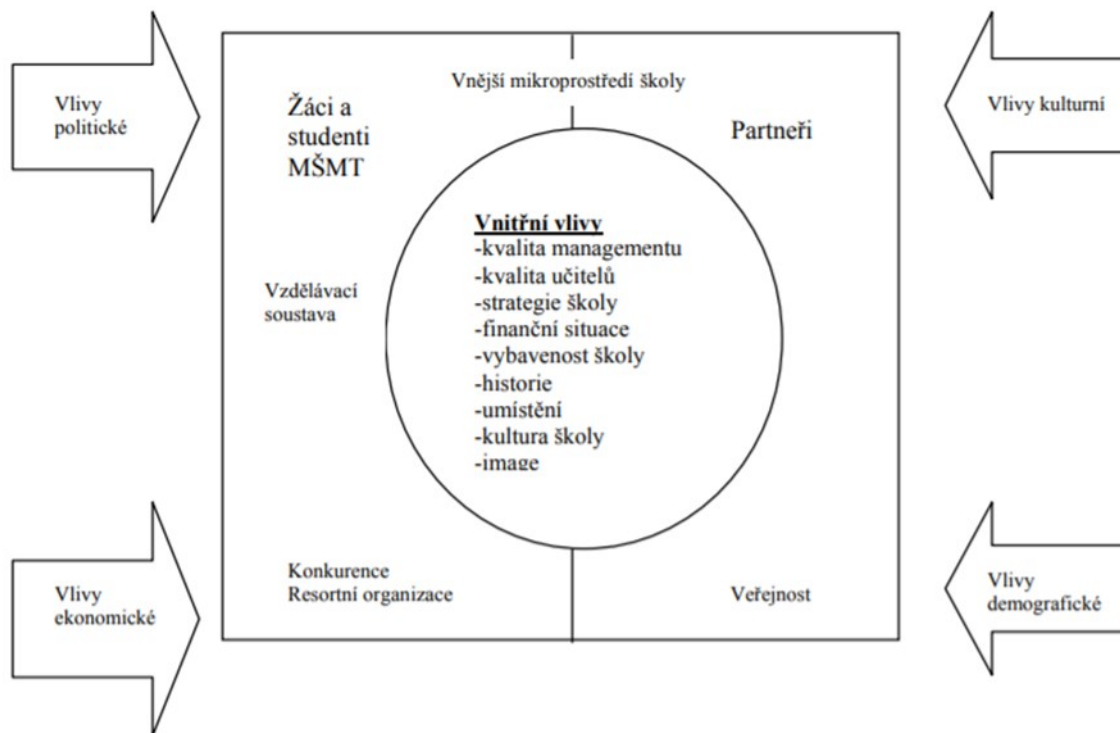
První schéma: kolektiv autorů Deák, Eger, Mužík a Rymeš charakterizuje faktory vzdělávací instituce, jak je uvedeno na následujícím obrázku.



Obrázek č. 1: Faktory ovlivňující image (DEÁK, EGER, MUŽÍK, RYMEŠ, 2005, s. 26).

Všechny školy jsou ovlivňovány prostředím, ve kterém se nacházejí, a které více či méně na fungování školy působí. Aby se škola stala silnou a úspěšnou, musí vlivy, které na ni působí, přijmout za své, pracovat s nimi a vždy je co nejlépe obrátit ve svůj prospěch.

Druhé schéma od autora Jaroslava Světlíka ukazuje vlivy, jež se podílejí na utváření image školy.



Obrázek č.2: Faktory ovlivňující image podle Světlíka.

Porovnáme-li tato dvě schémata, zjistíme, že kolektiv autorů Deák, Eger, Mužík a Ryměš představují všechny oblasti, které podílejí na utváření dobrého image, kdežto Světlík představuje především vlivy, které na danou organizaci působí a tím vytvářejí její image.

2.1 Složky image školy

Trochu jiný pohled na utváření image školy představil autor knihy Public relations Petr Němec. Ten rozdělil komponenty sledované instituce do čtyř složek, a to:

- Design školy.
- Kultura školy.
- Identita školy.
- Komunikace.

- Design školy (CD): Jedná se o způsob, jakým se škola představuje veřejnosti. Sem patří především design budovy, chodeb, tříd, okolí školy, vybavení tříd, sboroven i kabinetů, vzhled a velikost tělocvičny, vrátnice apod. Rovněž způsob oblékání pedagogů a managementu školy charakterizuje danou školu.
- Kultura školy (CC): Jde o souhrn představ, vizí, přístupů a hodnot, které by měli všichni sdílet a udržovat. Identita školy vzniká, když si škola uvědomí, kam jde, stanoví si svoji vizi a strategii rozvoje. To si musí uvědomit nejen vedení školy, ale i její zaměstnanci, tak i veřejnost.
- Identita školy (CI): Identita školy znamená komplexní obraz školy s její filozofií, historií, vizí. Jde o způsob, jakým škola chápe sama sebe.
- Komunikace (CCom): Komunikace jako nástroj vedení při vytváření celkového image školy. Jedná se o komunikaci, která využívá všech komunikačních forem. Velkou úlohu hraje Public relations, který podporuje udržování vztahu mezi školou a společnostmi, plánování, programování atd.

2.1 Indikátory image školy

Význam indikátorů pro měření image školy popisuje např. Eger takto:

„Hledat indikátory image školy znamená identifikovat dimenze, kterými lidé obvykle popisují sledovaný objekt. Pro náš účel – měření image naší školy – je můžeme stanovit na základě odpovědí na základní otázky, které si vytváříme, když uvažujeme o hodnocení školy.“ (EGER, 2002, s. 17)

Jak autor uvádí, každá škola si může vytvořit svůj vlastní seznam indikátorů image školy, ale spíše je vhodné držet se již připravených položek a tento seznam pouze doplnit svými otázkami.

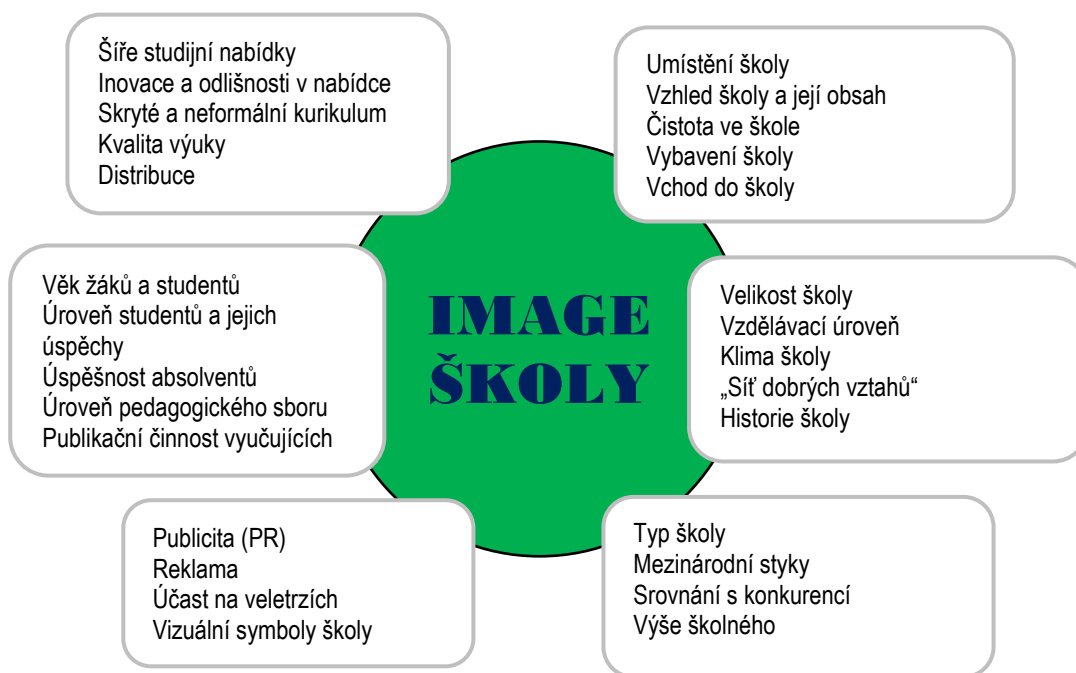
Např.:

- Jaký první dojem poskytne škola svým návštěvníkům?
- Jaký dojem vyvolává vzhled budovy, ředitelny či kabinetů?
- Jaký je pořádek kolem budovy, na chodbách a ve třídách
- Jak vypadá třída, kde se učí mé dítě?
- Je učitelka, která učí mé dítě, dostatečně kvalitní?

- Jaké jsou webové stránky školy a používá facebook?
- Bude se dítě ve škole cítit bezpečně?
- Jakým způsobem mě škola informuje o mých dětech?
- Jak komunikují učitelé se svými žáky a jak s návštěvníky?
- Je škola dostatečně bezpečná?
- Organizuje škola lyžařské výcviky a školy v přírodě?

Jaroslav Světlík ve své knize Marketing školy říká: „Všechny tyto komponenty ovlivňují image školy a pomáhají dotvářet vnitřní klima školy.“ (SVĚTLÍK, 1996, s. 212)

Všechny komponenty shrnul do následujícího obrázku:



Obrázek č. 3: Komponenty ovlivňující image škole podle Světlíka

2.2 Prostředí školy z hlediska image

Prostředím školy nelze označit pouze budovu jako takovou, ale i celkovou atmosféru v dané instituci. Prostředí školy totiž do značné míry ovlivňuje klima školy, a tudíž i celý výchovně vzdělávací proces. Mezi klimatem a prostředím je velmi úzký vztah a mnoho souvislostí.

Nelze očekávat, že v napjatém a špinavém prostředí se bude rozvíjet pocit bezpečí a důvěry, kde se budou cítit dobře, a kam se budou rádi vracet.

Prostředí školy se dá rozlišit na ekonomické, společenské a kulturní.

Ekonomické prostředí zahrnuje:

- architekturu školy,
- vybavení školy,
- vzhled hřiště, zahrady a okolního prostoru,
- čistotu vnitřních prostor,
- vybavenost tříd,
- vzhled vstupní haly apod.

Společenské prostředí:

Společenské prostředí se vztahuje na způsob komunikace mezi skupinami i jednotlivci. Podílejí se na tom jak učitelé, žáci, rodiče, vedení školy, tak i pracovníci ČŠI nebo zřizovatelé. Společenské prostředí tvoří jak jednotlivci, tak i celé skupiny lidí, kteří ve škole pracují nebo se o ni starají nebo na ni působí. Patří sem:

- žáci,
- pedagogičtí i nepedagogičtí pracovníci školy,
- rodiče,
- zřizovatel,
- Česká školní inspekce.

Ekonomické a společenské prostředí ukazují vnější obraz školy. Její organizaci, věk a vzdělanost učitelů, velikost a vybavenost tříd, kvalitu vedoucích pracovníků aj.

Kulturní prostředí

Kulturní prostředí je vnímáno jako uplatňování tradic, ceremoniálů, ale i zapojování rodičů do života školy. Dále sem můžeme zařadit spolupráci jednotlivých učitelů, účast na vzdělávacím procesu nebo i profesní rozvoj všech zaměstnanců.

2.3 Management školy

Management školy lze chápat v širším pohledu jako systém řízení pedagogických, ekonomických, personálních a sociálních procesů. V užším pohledu jde o zajištění chodu školy a dosažení jejích výchovných a vzdělávacích cílů.

Obsahem každého managementu je:

- vedení lidí,
- personalistika,
- sebeřízení,
- plánování,
- organizování, rozhodování,
- kontrola a hodnocení.

Vedení školy

Vedení školy se skládá z ředitele školy a zástupců ředitele školy pro příslušné oblasti (dále též vedoucí pracovníci). Kompetence k řízení školy vyplývá ze Školského zákona 251/2004 Sb. Přesné vymezení pravomocí a povinností ředitele vymezuje § 131. Jak z něho vyplývá, že ředitel školy je zodpovědný nejen za odbornost výchovně-vzdělávacího procesu, ale i za účelně a hospodárně využívání svěřených finančních prostředků. Každý ředitel školy dohlíží jak na práci všech svých zaměstnanců, dostatečně je motivuje a podporuje, tak i na komunikaci školy s rodiči a v neposlední řadě zajišťuje nápravu všech nedostatků.

Důležitou funkcí vedení školy je i zajišťovat další vzdělávání pedagogických pracovníků prostřednictvím školení, odborných seminářů nebo i umožněním rozšíření jejich kvalifikace.

Nezbytné pro dobrý chod celé školy je, aby se ředitel školy obklopil schopnými lidmi a tím zajistil efektivnost celého řídicího procesu.

Zkušenost ukazuje, že mezi vedoucími pracovníky panují značné rozdíly ve způsobu řízení. Jedním ze způsobů dosažení dobrého image školy, je zvolit dobrého ředitele a dobrý management.

Personalistika

Nedílnou součástí vedení školy je personalistika, která je spojená s řízením a vedením zaměstnanců školy. Jsou-li zaměstnanci školy správně vybíráni, vedeni, odměňováni, hodnoceni a vzděláváni, pak škola může úspěšně fungovat.

Hlavním úkolem personalistiky je zabezpečit škole dostatek kvalifikovaných a schopných pedagogických i nepedagogických zaměstnanců.

Nejen od ředitele, ale i od ostatních vedoucích pracovníků školy se očekává, že vytvoří ve škole optimální systém personálních činností, které dopomohou škole k dosažení svých cílů a k uspokojení specifických potřeb všech zaměstnanců, neboť právě oni se podílejí se na tvorbě a kvalitě poskytovaných služeb.

Sebeřízení

Sebeřízení znamená schopnost vést sám sebe, uvědomit si vlastní priority a na základě sebepoznání a zpětné vazby dobře hospodařit s lidskými zdroji. Při tomto procesu je velmi důležité stanovit si jasné cíle a na jejich základě vytvářet plány a následně tyto plány organizovat a průběžně jejich plnění kontrolovat.

Při stanovování cílů je nesmírně důležité si uvědomit, zda jsou tyto cíle uskutečnitelné, zda jsou dostatečně důležité a zda proces jejich naplňování bude efektivní. K dosažení vytyčených cílů je nutné si stanovit plán. K tomu může ředitel školy využít metodu SMART.

S - Specific – konkrétnost

M – Measurable – měřitelnost

A – Attainable – dosažitelnost

R – Realistic – uskutečnitelnost

T – Timetabled – načasovanost

Jedná se o metodu, která může hodnotit i kvalitu cílů osobního rozvoje.

Plánování

Ve školství existuje celá řada plánů:

- finanční plán,
- ICT plán,
- organizační plán,
- plán BOZP (bezpečnost práce),
- plán DVPP (další vzdělávání pedagogických pracovníků),
- personální plán,
- tematické plány,
- týdenní plány,
- vzdělávací plán atd.

A jak se v tom vyznat? Je tedy důležité rozdělit tyto plány do kategorií podle časové náročnosti. A to na:

- dlouhodobé plány s výhledem na 4–10 let (jedná se o strategii školy),
- střednědobé plány v horizontu 1–3 let (taktika realizace),
- krátkodobé plány v časovém pásmu několika dnů až měsíců (tzv. operativa).

Plánování ve škole je velmi důležité, neboť:

- Přispívá k celkovému zlepšení image školy.
- Zlepšuje využití lidských, materiálních a finančních zdrojů.
- Zlepšuje efektivitu řízení školy.
- Zlepšuje komunikaci uvnitř školy a snižuje rizika konfliktů mezi vedením a ostatními pracovníky.
- Umožňuje přesnější kontrolu činností školy.

Jednou z možností, jak začít s plánováním je sestavit SWOT analýzu školy.

Organizování, rozhodování

Úlohou organizování je mj. dosáhnout stanovených strategických cílů školy. Důležitou součástí organizování je tvorba organizační struktury, tedy základního uspořádání školy. Organizační struktura přiřazuje jednotlivým pracovníkům školy pracovní pozice a určuje

jejich vzájemné pracovní vztahy, udává stupně řízení a určuje kompetence, kde nadřízený vykonává přímé vedení podřízeného zaměstnance.

Kontrola a hodnocení

Efektivní kontrolní systém by měl být časově vymezený, flexibilní, přesný a srozumitelný.

Kontrola a její fáze:

- Stanovení cílů kontroly.
- Stanovení kritérií.
- Rozbor kontrolovaných procesů.
- Vyhodnocení.
- Přijetí závěrů.
- Zajištění realizace závěrů, popřípadě nová kontrola.

Úloha kontroly spočívá v tom, že její výsledky poskytují pro další práci nejen ředitelů, ale i dalších pracovníků školy.

2.4 Financování škol

Školství je v rozhodující míře financováno z veřejných rozpočtů. Základní školy zřizované obcí získávají většinu svých prostředků ze státního rozpočtu a z rozpočtu obcí, které je zřizují.

Novelizace zákona, která platí od 1. ledna 2020, zásadním způsobem změnila způsob financování veřejných základních škol. Nově jsou peníze školám rozdělovány normativním způsobem přímo ze státního rozpočtu, přičemž normativ na žáka byl nahrazen normativem na jednoho pedagogického pracovníka.

Úkolem managementu škol je získat další finance do škol a tím poskytnout dětem i dospělým nejenom dostatečně příjemné prostředí na práci, ale umožnit jim i kvalitnější vzdělávání.

Další získávání finančních prostředků do škol není vymezeno zvláštním zákonem. Upravuje ho obecná legislativa, zvláště zákon o účetnictví 563/1991 Sb., Školský zákon 561/2004 Sb. - § 133, zákon o dani z příjmu 586/1992 Sb. a zákon o veřejných sbírkách 117/2001 Sb.

Zdroje financování škol

- Veřejné prostředky: jedná se o financování škol z veřejných rozpočtů. Tyto prostředky zajišťují finanční stabilitu škol, ale nejsou zdrojem dostačujícím.
- Doplnkové činnosti školy: pronájmy tělocvičen, atletického hřiště, vaření jídel pro veřejnost.
- Nadace, nadační fondy.
- EU.
- Individuální fundraising: sponzorské dary (rodiče žáků, absolventi, obyvatelé regionu).
- Firemní fundraising: získání služeb zdarma, slevy na vybrané produkty, dobrovolná práce zaměstnanců různých firem – zapůjčení pracovníka.

2.5 Vztahy s veřejností

Vztahy s veřejností lze chápat jako činnost, která má velký vliv na vnímání školy veřejností. Jejich cílem je vytvoření příznivého klimatu získání sympatií a podpory veřejnosti a institucí, které mohou významně ovlivnit dosažení marketingových záměrů.

Metody public relations byly školami dost často opomíjené. V době, kdy byly financovány především podle počtu svých žáků a s přibývajícím konkurencí, si začaly tyto metody osvojovat a pracovat s nimi.

Základem prostředků public relations ve školství je:

- Budování důvěry.
- Ovlivňování veřejného mínění.
- Získání nových partnerů a podpory ze stran veřejnosti.
- Získání nových klientů (žáků).

Jaký prostředek škola zvolí, závisí na významu konkrétní situace, ve které se v danou chvíli nachází, na finančních možnostech, na časové náročnosti apod.

2.6 Mediální prostředky

K informování školy o své činnosti, svých aktivitách, novinkách využívají především internet, facebook. Někdy přistupují i ke klasickým masmédiím jako je tisk, televize a rozhlas.

Školy takto sdělují i úspěch svých žáků, zaměstnanců ve snaze upoutat na sebe pozornost s cílem získat nové uchazeče o studium nebo přilákat nové zaměstnance.

Média mohou škole výrazně pomoci při vytváření jejího image.

Tisk

Publikování v tisku často souvisí se spádovostí školy, zaměřením školy a typem sdělení a jeho aktuálností. Základní školy většinou využívají ke své propagaci zpravodaje dané obce. Prostřednictvím zpravodaje informují o připravovaných nebo probíhajících projektech, o dobročinných akcích, soutěžích, o úspěších svých žáků či pedagogů atd.

Výhodou obecního zpravodaje je, že se archivuje

Internet

Výhody používání internetu k propagaci školy:

- Finančně nenáročný.
- Velké spektrum poskytovaných informací.
- Přístupný kdekoliv a kdykoliv.
- Poskytuje informace obrazového, zvukového i textového typu.
- Umožňuje nezávisle pracovat s informacemi po obsahové i formální stránce.

2.7 Činnosti školy směřující ke zlepšení image

Každá škola, která se být úspěšná musí průběžně analyzovat a vyhodnocovat své výsledky a pokládat si pravidelně otázky:

- Co se škole již podařilo naplnit?
- Co ještě školu čeká?
- Jaké činnosti jsou přijímány a vnímány učiteli, rodiči a žáky?

Zároveň je nezbytné přijímat další důležitá opatření a formulovat kroky, které povedou k naplnění jejich cílů a následně ke zlepšení celkového image školy. Tak, aby se stala atraktivní nejen pro žáky, kteří se zde vzdělávají, ale i pro její široké okolí.

Příklad aktivit:

- Pravidelné slovní hodnocení.
- Pravidelná setkání s rodiči.
- Spolupráce napříč ročníky.
- Pravidelné informace o škole v obecním časopise.
- Nabídka jiných alternativních způsobů vzdělávání.
- Péče o nadané žáky.
- Péče o děti s odlišným mateřským jazykem.
- Rozšíření mimoškolních aktivit.
- Změna školního vzdělávacího programu tak, aby vyhovoval žákům v daném regionu.
- Zavedení školního poradenského pracoviště.
- Spolupráce s logopedy na dané škole.
- Ozdravné zimní i letní pobyty.
- Stmelovací pobyty pro žáky.
- Sportovní a vědomostní soutěže.
- Založení školního parlamentu a školního časopisu.
- Spolupráce školy s pedagogickými fakultami.

3 Měření image školy

Podle L. Egera se pro měření image školy používají tyto metody:

- Měření známosti a příznivosti postojů k dané instituci.
- Sémantický diferenciál.
- Vícefaktorová metoda.
- Multidimenzionální analytická mapa.

3.1 Měření známosti a příznivosti postojů k organizaci

3.1.1 Popis metody

Tato metoda se zabývá: „...*jaké je povědomí školy v mysli veřejnosti a jaké jsou její postoje ke škole*“ (SVĚTLÍK, 1996, s. 218).

Metoda dvěma dotazy zjišťuje míru povědomí o škole. Odpověď na první otázku nás informuje o tom, zda veřejnost o škole ví. Druhá otázka je určena pouze těm, kteří o škole vědí nebo ji dobře znají. Otázka je zaměřená na postoj dotazovaného vůči škole.

Metoda je založena na dotazníkovém šetření, kde odpovědi na jednoduché otázky vyjadřují míru známosti a postojů k dané škole. Dá se říci, že metoda slouží k získání dvou hlavních údajů u cílových skupin. A to:

- míru známosti,
- stupeň přízně.

Míra známosti

Otázky šetření nás informují o tom, zda cílová skupina respondentů o dané škole ví, nebo zda o ní alespoň slyšela. Příklad?

- Znáte školu xy?
- Co víte o škole xy?

Odpovědi lze rozdělit do pětibodové stupnice.

Příklad:

1. Neznám, nikdy jsem o dané škole neslyšel.

2. Něco jsem o dané škole slyšel.
3. Zním ji.
4. Zním ji poměrně dobře.
5. Zním ji velmi dobře.

Stupeň přízně, který respondenti ke škole pociťují

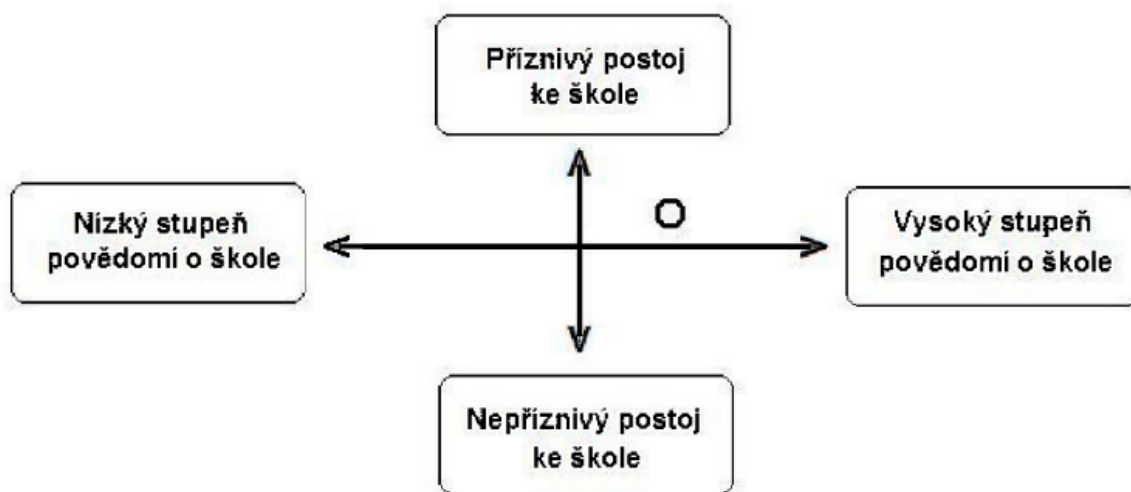
Ti, kteří vyjádřili, že školu znají (odpovědi 3–5), dostanou další otázky, které zkoumají jejich postoj vůči dané škole.

Příklad:

Pomocí následujících možností, vyjádřete svůj postoj k dané škole:

1. Velmi nepříznivý
2. Spíše nepříznivý
3. Neutrální
4. Spíše příznivý
5. Velmi příznivý

Vyhodnocení



Obrázek č. 4: Míra známosti o dané škole podle Egera a Egerové

Výsledky dotazníku se znázorňují pomocí grafu, ze kterého je viditelná image dané školy.

3.1.2 Přednosti a nedostatky metody

Toto měření se hodí zejména pro střední školy v daném regionu nebo pro soukromé či státní základní školy, ale ve větším městě. Tato metoda nemá smysl pro školy, které jsou spádové nebo jediné v malém městě.

Vzhledem k tomu, že zvolená základní škola je škola spádová pro danou oblast, a tudíž je dobře známá, není tato metoda měření relevantní.

3.2 Sémantický diferenciál

3.2.1 Popis metody

„Osvědčenou a často používanou metodou měření image je sémantický diferenciál (polaritní profil). Ve vztahu ke zjišťovaným komponentům image je sestavena řada protikladných pojmových dvojic. Výběr bipolárních adjektiv je dán cílem šetření. Protikladné dvojice pojmů jsou uspořádány na sedmistupňové nebo pětistupňové škále.“ (PŘÍBOVÁ aj., 1996, s. 170)

Metoda je vhodná pro podrobnější analýzu školy. Je vhodná pro individuální posouzení image jedné školy, tak i pro posouzení image více škol. Velkou výhodou této metody je, že vedení školy může sledovat změny názorů veřejnosti na školu i v delším časovém horizontu.

Hlavní podstatou měření je, že jsou škole zadány dvojice protichůdných odpovědí. Mezi těmito odpověďmi je zavedena pěti až sedmi bodová stupnice. Veškeré odpovědi jsou shromažďovány pomocí speciálního dotazníku, přičemž je doporučováno využít 15–20 prvků, které mají být hodnoceny.

Metoda je založena na přímých a nepřímých metodách. V běžném testu jsou uplatněny tři hlavní skupiny faktorů, a to:

- Hodnotící: hezký – ošklivý.
- Potenční: prostorný – těsný.
- Aktivity: rychlý – pomalý.

Postup metodou sémantického diferenciálu je předně definován. Na jeho začátku je konstrukce bipolárních škál a na konci sémantický profil. V současné době se sémantický diferenciál používá převážně pro marketingové účely.

Pro sestavení konkrétního sémantického diferenciálu je zapotřebí:

- Vytvořit skupinu relevantních dimenzí
Jedná se o rozbor otázek, které se týkají dané školy a posoudíme tím odlišnost mezi školami.
- Redukce získaných relevantních dimenzí
Sestrojíme dotazník, kde na levou stranu dáme pozitivní pojmy a na stranu pravou všechny negativní pojmy.
- Zadání otázek skupině respondentů
Pro vybírání respondentů je dobré si uvědomit, že se jedná o školu. Proto nejdůležitějšími skupinami jsou žáci, rodiče a učitelé dané školy. Dále můžeme zahrnout i zřizovatele (představitelce obce), ČŠI a ostatní veřejnost.
- Vyhodnocení výsledků
Odpovědi se v jednotlivých položkách a u jednotlivých respondentů zprůměrují a graficky zobrazí. Výsledná linie ukazuje pohled na image školy.
- Prověření variací image
Vzhledem k tomu, že výsledek ukazuje vždy průměrnou hodnotu, někdy se doporučuje určit i odchylky, které by bylo v určité položce brát na zřetel. Na základě těchto odchylek se můžeme zabývat tím, zda je odchylka malá — tzn. image specifická nebo velká — tzn. image rozptýlená.

3.2.2 Přednosti a nedostatky metody

Sémantický diferenciál je metoda, která zachycuje subjektivní pocity respondentů a je vhodná pro podrobnější analýzu obsahu image školy. Velkou výhodou je, že management dané školy může v průběhu času sledovat názor veřejnosti na danou školu a dále s těmito informacemi pracovat. Je to metoda vhodná pro podrobnější analýzu image školy. Zásadní rozdíl od ostatních metod spočívá v tom, že respondenty tvoří rozdílné skupiny, jejichž vnímání dané školy můžeme srovnat.

3.3 Vícefaktorová metoda

3.3.1 Popis metody

Vícefaktorová metoda porovnává image měřené školy se školami ostatními. K získání potřebných informací je používáno dotazníkové šetření, kterým jsou osloveni žáci, absolventi, rodiče atd. Ze získaných informací zjistíme, jaký vztah ke škole mají, jak jí vnímají a následně můžeme sestavit žebříček škol.

Faktory, které se sledují, jsou např.:

- kvalita výuky,
- vybavení školy,
- kvalita pedagogického sboru,
- klima školy.

Otázky vhodné pro vícefaktorovou metodu pro získání a porovnání image škol:

- Jaký první dojem ve vás vyvolá budova školy?
- Jaká je kvalita výuky?
- Jak je škola zabezpečena?
- Jak vypadají chodby školy?
- Jaké je uspořádání lavic ve třídách?
- Je pedagogický sbor plně kvalifikovaný?
- Bude se mé dítě ve škole cítit bezpečně?
- Jaké akce škola pořádá?
- Nabízí škola dostatek mimoškolních aktivit?
- Má škola svůj facebook?
- Jsou webové stránky školy přehledné?
- Vede škola své žáky k ekologii atd.?

Dotazování hodnotí kvalitu školy školní stupnicí, tzn. 1–5, kdy 1 znamená nejlepší a 5 nejhorší. Zjištěné hodnoty jsou zprůměrovány a dosaženy do vzorce:

$$I_z = \sum_{i=1}^n B_i * W_i$$

Obrázek č.5: Vzorec pro měření image školy (Světlík, 1996, s. 216)

I = hodnocení školy respondenty.

B_i = hodnocení jednotlivých faktorů.

W_i = důležitost faktoru pro respondenta.

N = počet zvolených faktorů.

Příklad výpočtu:

| Faktory | Hodnocení B _i | Váha W _i | B _i W _i |
|-----------------------------|--------------------------|---------------------|-------------------------------|
| Vzhled budovy | 2 | 3 | 6 |
| Kvalita výuky | 2 | 1 | 2 |
| Kvalita pedagogického sboru | 2 | 1 | 2 |
| Mimoškolní aktivity | 3 | 3 | 9 |
| Zabezpečení budovy | 4 | 1 | 4 |
| Úroveň webových stránek | 3 | 2 | 6 |
| Celkové hodnocení | | | 29 |

Tabulka č. 1: Příklady výpočtu image školy podle vícefaktorové metody

3.3.2 Přednosti a nedostatky metody

Velkou výhodou této metody spočívá v tom, že oslovení respondenti i hodnotí školu podle školní stupnice, tzn. 1 znamená nejlepší a 5 nejhorší hodnocení. Vedení školy může pomoci

této metody odhalit slabé a silné stránky školy. Velký problém vidím ve výpočtu image dané školy. Vzorec je dle mého názoru už na pohled dost složitý a v odborné literatuře se velmi složitě vyhledává vysvětlení tohoto vzorce.

3.4 Multidimenzionální analytická mapa

3.4.1 Popis metody

Tato metoda není moc známá, a ani často se v odborné literatuře neobjevuje. Metoda slouží především k získání a následnému porovnávání velkého množství poznatků z několika škol. Sběr dat podléhá předem určeným pravidlům. Najde uplatnění všude tam, kde chceme hodnotit více škol podle srovnatelných podmínek a tyto informace dále třídit, navzájem propojovat a indexovat. To je však práce spíše pro více hodnotitelů.

3.4.2 Přednosti a nedostatky metody

Multidimenzionální analytická mapa patří mezi velmi komplikované metody, jejíž výsledkem je vnímání škálového hodnocení.

Image školy měřený touto metodou má význam, dle mého názoru, spíše pro zřizovatele, který zřizuje více dlouhodobě stabilních škol. Myslím si, že vzhledem k velkým a častým výkyvům a změnám, ke kterým v poslední době ve školství dochází, není na výzkum nebo šetření podobného zaměření vhodná doba.

II. Část výzkumná

4 Image zvolené základní školy

4.1 Charakteristika školy

4.1.1 Základní údaje o škole

Oficiální název školy je Masarykova základní škola, Praha 9 – Újezd nad Lesy, Polesná 1690. Zřizovatelem školy je Městská část Praha 21, se sídlem Staroklánovická 260, Praha 9 – Újezd nad Lesy.

Jedná se o úplnou základní školu s prvním i druhým stupněm. Škola je umístěná ve dvou vzájemně odloučených objektech – Staroklánovická 230 a Polesná 1690. Od 1.září 2016 byla uvedena do provozu ještě přístavba se zvláštním vchodem z Čentické ulice. V současné době se ve škole vzdělává 1059 žáků, přičemž kapacita školy je 1100 žáků.

Součástí školy jsou také dvě školní jídelny, školní družina a školní klub.

Předmětem činnosti je:

- Zajištění výchovy a vzdělávání ve smyslu zákona č. 561/2004 Sb.
- Zajištění činnosti zájmového vzdělávání – školní družiny a školního klubu dle vyhl. č. 74/2005 Sb.
- Zajištění školního stravování ve smyslu vyhlášky č.107/2005 Sb.
- Zajištění závodního stravování a závodního stravování klientů sociálních služeb a zaměstnanců zřizovatele v souladu s vyhl. č.84/2005 Sb.

Škola je obklopena zelenými plochami a přilehlým lesem. Součástí areálu je také velká školní zahrada, atletické hřiště s umělým povrchem a další dvě zatravněná hřiště. Všechny tyto plochy jsou využívány při vyučování a volnočasových aktivitách dětí.

Masarykova základní škola poskytuje vzdělávání žákům prvního i druhého stupně. V současné době je na prvním stupni celkem třicet tříd (první až pátý ročník po šesti paralelních třídách) a na druhém stupni je tříd celkem osmnáct (šestý ročník a sedmý ročník mají po šesti paralelních třídách, sedmý až devátý ročník tvoří vždy čtyři paralelní třídy).

Školu navštěvují i děti se speciálními vzdělávacími potřebami, které jsou integrovány v běžných třídách., zde jim je navíc věnována intenzivní péče třídním učitelem, psychologem, speciálním pedagogem, výchovným poradcem a u jednotlivců se zvláště těžkým postižením i asistentem pedagoga. Všichni pracují podle vzdělávacích plánů zpracovaných dle doporučení PPP. Speciální pedagogové, kteří na škole pracují, se věnují takto diagnostikovaným žákům individuálně dle pokynů PPP.

V rámci poskytování předškolního vzdělávání byl v loňském roce otevřen nultý ročník. Škola od 1.září 2018 nabízí také vzdělávání ve třídách s prvky Montessori.

Pedagogický sbor tvoří celkem 102 pedagogických pracovníků včetně psychologů, asistentů i vychovatelek.

Personální zabezpečení školy

Pedagogičtí pracovníci – odborná kvalifikace podle zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících, ve znění pozdějších předpisů.

4.1.2 Historie školy

Základní škola v Újezdě nad Lesy byla oficiálně otevřena dne 28.října 1934 a předána místní školní radě. Počet žáků ve školním roce 1934/1935 byl 173. Jen pro srovnání, v současné době je to 1 128 žáků.

S přibývajícím počtem žáků se škola začala rozšiřovat. Nejprve bylo přistaveno další patro, a když to nestačilo, byly třídy umístovány do volných prostor obecního úřadu, knihovny apod. Vyučovalo se dokonce i v místním hostinci. V 80. letech minulého století bylo dobudováno sídliště Rohožník, a proto bylo nutné prosadit výstavbu nové budovy, budovy pro II. stupeň. Budova byla slavnostně otevřena v roce 1991. Tato budova byla na svou dobu velmi dobře vybavená: odborné pracovny, dvě tělocvičny, laboratoře, dílny, kinosál, knihovna, studovna, školní kuchyně i jídelna, na víc rozsáhlý atletický areál a školní hřiště.

Rekonstrukcí prošla i budova I. stupně, která byla dokončena v roce 2003. V září 2015 přibyla ještě jedna budova, a to budova pro šest tříd. Třídy jsou zařízeny tak, aby vyhovovaly nejnovějším parametrům. Byly zde instalovány nejmodernější typy smart tabulí, designový nábytek s počítači, šatnou a sprchami. Budova byla napojena na budovu II. stupně.

Přestože škola dosahuje výborných výsledků jak ve sportovních aktivitách, tak vědomostních soutěžích, přesto její image a pověst není nejlepší. Na celé věci je nejhorší, že většina základních škol zřizuje obec, a dle mého názoru školu využívá pro politické soupeření místních zastupitelů.

4.1.3 Marketingové aktivity podporující image školy

Níže jsou uvedeny hlavní aktivity, které škola provedla v posledních letech s cílem zlepšit své image. Aktivity jsou členěny do několika samostatných oblastí včetně dílčího závěru k této problematice.

4.1.3.1 Prostředí školy

Budova školy

Špatná kvalita vnitřního prostředí budovy nebyla problémem jen pro tuto základní školu. Je to problém, se kterým se potýká více škol. Proto se škola snaží o zlepšení vnitřních prostor školy, a tím zpříjemnění samotné výuky nejenom žákům, ale i pedagogům:

- Vymalovaly se chodby.
- Rekonstrukcí prošla celá vstupní hala.
- Kabinety učitelů byly kompletně vyměněny, stejně tak sborovna.
- Některé třídy prošly dokonce celkovou rekonstrukcí.
- Na chodbách se vytvořily učební kouty.
- Všechny třídy byly vybaveny počítači
- Podařilo vybudovat novou učebnu fyziky a výpočetní techniky.
- Celkovou rekonstrukcí prošly i tělocvičny a atletické hřiště.
- Na zahradě byla vybudována nová venkovní učebna.

Jediná nevýhoda je, že v době, kdy se škola potýkala s odlivem žáků na víceletá gymnázia a na druhém stupni se vzdělávalo méně žáků, umístil úřad městské části do budovy mateřskou školu. Mateřská škola zabrala celé patro jedné z budov a tím značně oslabila její kapacitu.

Technické vybavení

Jednou z priorit vedení školy bylo rozšíření informačních a komunikačních technologií. Každý učitel má k dispozici počítač a všechny třídy se postupně vybavují interaktivními tabulemi.

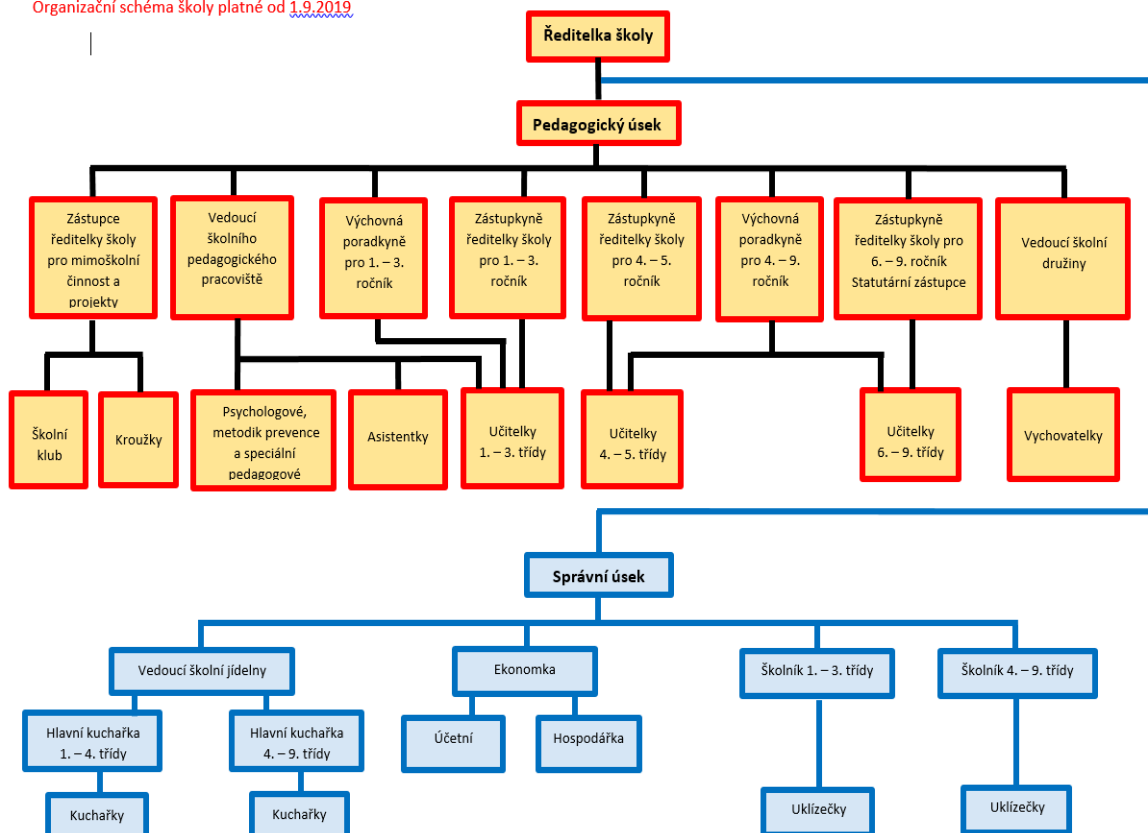
4.1.3.2 Management školy

Od 1. září 2019 byl rozšířen management školy. Do té doby ho tvořili pouze tři zástupci a ředitelka školy. Celé vedení školy se rozšířilo o zástupce školního poradenského pracoviště, dále o dva výchovné poradce a o vedoucí školní družiny. Celkem tak vedení školy tvoří devět pedagogických pracovníků.

Doposud není v žádné škole přijat do vedení školy ekonomický zástupce, v době, kdy ředitel dle zákona § 165 zákona č. 561/2004 Sb. § 165 zodpovídá jak za personální, tak za ekonomické záležitosti, je to v současné době nevyhnutelné. Obzvláště ve velkých školách.

Masarykova základní škola, Polesná 1690, Praha 9 – Újezd nad Lesy

Organizační schéma školy platné od [1.9.2019](#)



Obrázek č. 6: Organizační schéma zvolené základní školy

4.1.3.3 Pedagogický sbor

Od září 2019 se systematicky rozšiřuje školní poradenské pracoviště, přijal se dvojjazyčný asistent a vzhledem k novému financování škol se od školního roku 2020/2021 snížil i počet dětí ve třídách druhého stupně.

Pedagogický sbor je dost velký, čítá celkem 102 pedagogických pracovníků s minimálním počtem mužů (5) a věkovým rozptylem od 27 let do 76 let. Věkový průměr všech pedagogických pracovníků je 47,3 let.

Prioritou školy je zřízení školního poradenského pracoviště pro žáky s SPU, dále dvojjazyčný asistent, a také péče o nadané žáky. (jeden pedagogický pracovník).

U tak velkého pedagogického sboru s velkou převahou žen je obtížné udržet vztahy na dobré úrovni. Z tohoto důvodu se konají společné pracovní výjezdy, kde je snahou věkové a názorové střety stmelit a u trochu konzervativních kolegů a kolegyně přijmout změny, které nový management zavádí.

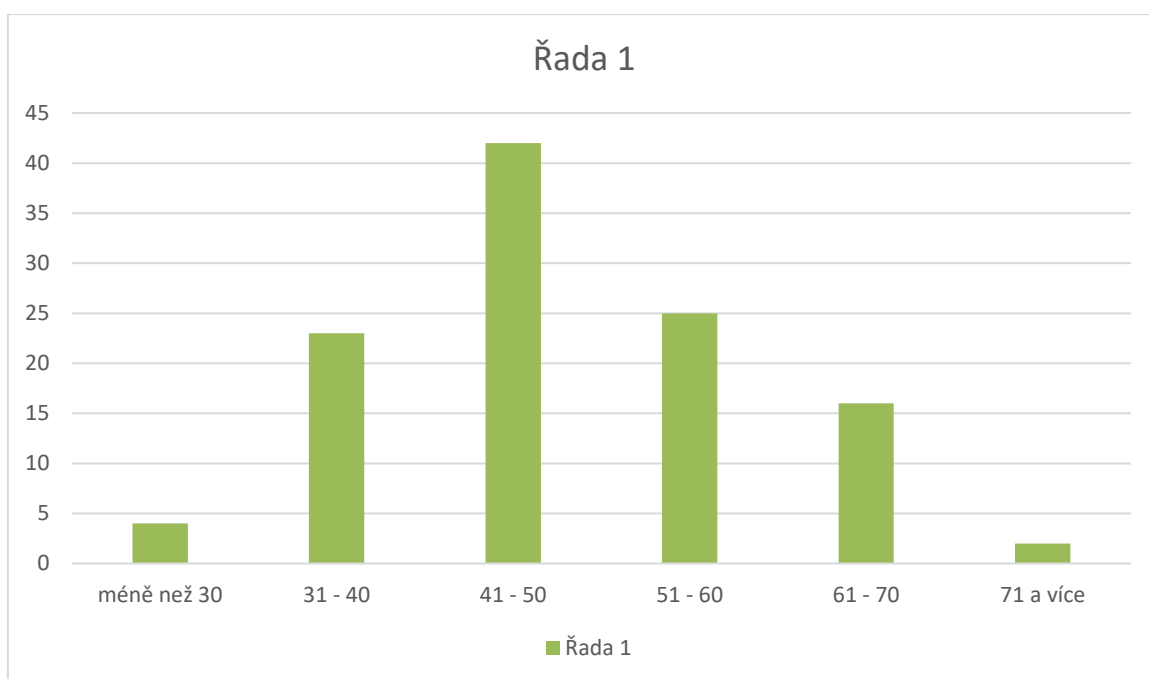
| Počet pedagogických pracovníků ke dni 31. 12. 2019 | Pedagogičtí pracovníci Celkem | Pedagogičtí pracovníci S odbornou kvalifikací | Pedagogičtí pracovníci bez odborné kvalifikace |
|--|---|---|--|
| Učitelé celkem | 69 | 65 | 4 |
| Učitelé I. stupně | 40 | 38 | 2 |
| Učitelé II. stupně | 29 | 27 | 2 |
| Asistent pedagoga | 19 | 19 | 2 |
| Speciální pedagog | 2 | 1 | 1 |

| | | | |
|----------------|----|----|---|
| Psycholog | 3 | 3 | 0 |
| Školní družina | 15 | 10 | 5 |

Tabulka č. 2: počet pedagogických pracovníků zvolené základní školy

Věková struktura pedagogických pracovníků k 31. 12. 2019

| Méně než 30 | 31–40 | 41–50 | 51–60 | 61–70 | 71 a více |
|-------------|-------|-------|-------|-------|-----------|
| 4 | 23 | 42 | 25 | 16 | 2 |



Graf č.1: Věková struktura pedagogických pracovníků zvolené školy

4.1.3.4 Servisní služby

Pro mimoškolní aktivity školy je základním pilířem družina, která se skládá celkem z patnácti oddělení a slouží žákům od nultého ročníku po čtvrtou třídu. Zájmové vzdělávání zajišťují plně kvalifikované vychovatelky. Školní družina nabízí především odpočinkové a relaxační činnosti.

K dalším servisním službám se počítá školní klub. Ten slouží především žáků pátých až devátých tříd. Žáci zde tráví čas především mezi dopoledním a odpoledním vyučováním.

Velkou předností školy jsou kroužky. Učitelé školy nabízejí celkem dvacet osm kroužků s různorodou tematikou. Nejvíce jsou zastoupené kroužky sportovní a výtvarné, nechybí ani kurzy vaření, vzdělávací či jazykové kurzy.

Žáci a zaměstnanci se stravují ve dvou školních jídelnách, které jsou přímou součástí školy. Obě jídelny jsou nově zrekonstruované, ale spokojenost rodičů a žáků s jídelníčkem a úrovní jídel není valná.

4.1.3.5 Webové stránky a facebook

Webová stránka školy by měla být chápána jako soubor informací a odkazů pro rodiče a veřejnost. Informace zde umístěné se primárně týkají vzdělávání žáků.

Webové stránky Masarykovy základní školy v průběhu let procházely vývojem. V první fázi sloužily pouze jako informační kanál pro rodiče a informace byly vkládány pouze na server školy. V současné době jsou používány a sdíleny i externí servery a cloudová úložiště.

Níže jsou uvedeny klady a nedostatky webových stránek Masarykovy základní školy, které jsem hodnotila v roce 2019 jako součást předložené bakalářské práce.

| | Klady | Nedostatky |
|----------------------|--|--|
| Úvodní strana | <ul style="list-style-type: none"> • Fotografie školní budovy • Logo školy • Základní kontakty • Odkazy na další webové stránky • Aktuality | <ul style="list-style-type: none"> • Aktuality jsou nepřehledné a není rozděleno na informace o nadcházejících akcích a o proběhlých akcích |
| O škole | <ul style="list-style-type: none"> • Kalendář školních akcí • Seznam učitelů a tříd • ŠVP • Školská rada • Výroční zprávy | <ul style="list-style-type: none"> • Chybí představení jednotlivých tříd a učitelů • Krátká filozofie školy |

| | | |
|-------------------------------|---|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Krizový plán školy • Školní poradenské pracoviště • Jídelna • Družina • Školní klub | |
| Fotografie a aktuality | <ul style="list-style-type: none"> • Fotografie z akcí tříd i školy jsou na úvodní stránce | <ul style="list-style-type: none"> • Chybí přehledně uspořádání aktualit i fotografií podle jednotlivých měsíců z tradičních i náhodných akcí |
| Dokumenty školy | <ul style="list-style-type: none"> • Online ŠVP • Krizový plán • Výroční zprávy • Preventivní programy | <ul style="list-style-type: none"> • Moc dokumentů a formulářů na jednom místě, těžko se zde hledá |
| Školní projekty | <ul style="list-style-type: none"> • Mají odkaz na úvodní stránce, ale po rozkliknutí jsou zde pouze loga projektů | <ul style="list-style-type: none"> • Chybí třídní a projektové výstupy • Chybí i informace ze školních a sportovních klubů |
| Naše společnost | <ul style="list-style-type: none"> • Informace o okolí školy a spolupracující instituce • Je zde uvedena i lokální historie | <ul style="list-style-type: none"> • Zcela chybí informace pro absolventy • Nenaleznete zde ani odkazy na organizace v místě školy |
| Publikace školy | <ul style="list-style-type: none"> • Pravidelně se objevují dětské práce, ale pouze žáků z prvního stupně | <ul style="list-style-type: none"> • Chybí školní časopis, kvízy, komiksy, články |

| | | |
|------------------------------|--|---|
| Kniha návštěv | | • Není |
| Kontaktní informace | <ul style="list-style-type: none"> • Pouze na vedení školy, • Jídelnu, družinu | • Chybí telefonické kontakty na učitele |
| Třídní webové stránky | | • Nejsou |

Tabulka č.3: Klady a nedostatky webových a facebookových stránek zvolené školy

Pro zlepšení image školy založila škola v únoru 2020 školní facebook. Původně byl facebook založen spíše pro prezentaci jednotlivých tříd, představování projektů a školních aktivit, ale vzhledem k tomu, že již v březnu 2020 přecházela celá Česká republika na distanční výuku, sloužila facebooková stránka spíše jako rychlý informační kanál pro rodiče.

4.1.3.6 Prezentace školy

Žáci školy se pravidelně účastní sportovních i vědomostních soutěží. Sportovním soutěžím vévodí atletické závody, kde většinou obsazují první tři místa. Pominu-li školní rok 2019–20, kdy veškeré sportovní i vědomostní soutěže byl poznamenány pandemií koronaviru.

Matematické soutěže

- Logická olympiáda.
- Matematická olympiáda a matematický klokan.
- Pangea a pythagoriada.

Jazykové soutěže

V těchto soutěžích žáci pravidelně postupují do obvodních kol

Výtvarné soutěže

Pravidelná účast na soutěžích pořádaných MŠMT, na jedné z nich „Svět očima dětí“ obsadila škola první místo.

Sportovní soutěže

Jak již bylo zmíněno výše, žáci slaví velké úspěchy především ve sportovních soutěžích. Důkazem toho je vždy postup minimálně do okresního kola.

Škola je také zapojena do velkého množství projektů, tím nejdůležitějším je stále projekt Ekoškola, kde škola obhájila zapůjčení titulu na dva roky za vedení žáků k šetrnému

zacházení s přírodou (třídění a sběr odpadu, sběr věček, úklid areálu školy, recyklace odpadního materiálu, divadlo v přírodě, zdravá strava atd).

Další projekty:

| Název projektu | Obsah projektu |
|------------------------------|---|
| Zdravá škola | Sportovní aktivity žáků a ochutnávka zdravé stravy. |
| Výzva 51 | Pomoc žákům s odlišným mateřským jazykem. |
| Kapka naděje a Světluška | Pořádání charitativních jarmarků a koncertů ve prospěch nadací. |
| Uklidme svět a Česko | Každoroční úklid okolí školy. |
| Spolupráce s místními spolky | Výstavy, besedy, soutěže. |

Tabulka č.4: Další projekty zvolené základní školy

Programy v rámci prevence

Škola vytváří pravidelné preventivní programy pro první i druhý stupeň. Mezi hlavní programy patří:

- Prevence v oblasti kyberšikany, kriminality a závislostí.
- Ozdravné výjezdy třídních kolektivů napříč ročníky.
- Anonymní screening.

Ve škole je zřízeno školní poradenské pracoviště, které zaměstnává psychology, speciální pedagogy, výchovné poradce a metodiky prevence.

4.1.3.7 Charakteristika žáků

První stupeň základní školy navštěvují výhradně žáci z Újezdu nad Lesy. Druhý stupeň tvoří i žáci z přilehlých obcí, kteří do školy dojíždějí. Tvoří je 5 % žáků.

Školu navštěvují jak žáci nadaní, děti cizinců, tak žáci se speciálními vzdělávacími potřebami. Jak ukazuje tabulka níže, tento počet stále stoupá.

| Školní rok | 2016-17 | 2017-18 | 2018-19 | 2019-20 |
|------------|---------|---------|---------|---------|
| | | | | |

| | | | | |
|---|----|----|----|-----|
| Integrovaní žáci s SVP | 59 | 67 | 84 | 100 |
| Žáci s individuálním vzdělávacím plánem | 22 | 25 | 34 | 42 |
| Počet asistentů pedagoga | 16 | 19 | 21 | 22 |

Tabulka č.5: Počty žáků od roku 2016 do roku 2020

Od školního roku 2018-19 funguje na Masarykově základní škole přípravný ročník. Je určen pro děti znevýhodněné buď sociálně (děti cizinců, sociálně slabých rodičů) nebo zdravotně znevýhodněné (žáci s SPU, SPCH a další různá postižení).

Žáci se často zapojují do sportovních i vědomostních soutěží, ale jsou tu i žáci, u kterých se musí řešit závažné kázeňské přestupky.

4.1.3.8 Dílčí závěr

Na základě uvedeného popisu vnitřního prostředí je zřejmé, že zlepšení image školy bylo ze strany vedení školy uděláno maximum, velké mezery jsou bohužel v nabídce stravování.

4.1.4 SWOT analýza školy a zhodnocení šetření společností SCIO

SWOT analýza je jednou z mnoha autoevaluačních nástrojů, jedná se o analýzu silných a slabých stránek školy, vnějších příležitostí a hrozeb pro naplnění cílů školy. Pomocí analýzy je možné komplexně vyhodnotit fungování školy, odhalit její problémy nebo naopak najít nové možnosti růstu.

Jak již bylo zmíněno v úvodu bakalářské práce, podnětem k výběru předložené práce na téma Marketing a image školy, byla právě tato SWOT analýza zvolené školy, kterou jsem zpracovala spolu s vedením šetřené školy. Analýza byla použita na základě:

- Mapy školy.
- Vzdělávacích akcí.

- Výsledků hodnotících akcí.
- Vědomostního testování žáků.
- Sportovních akcí.
- Výroční zprávy ředitelky školy.
- Zprávy ČŠI.

Tabulku níže shrnuje výsledky mnou provedené analýzy.

| Silné stránky | Slabé stránky |
|---|---|
| <p data-bbox="229 712 464 750">Lidský potenciál:</p> <ul data-bbox="229 786 746 1160" style="list-style-type: none"> • vysoká kvalifikovanost ped. sboru • zájem o DVPP • nadstandartní počet spec. pedagogů • jednu pětinu ped. sboru tvoří muži • zvláštní péče dětem s IVP • zvláštní péče nadaným dětem • letní a zimní KOP <p data-bbox="229 1196 512 1234">Materiální potenciál:</p> <ul data-bbox="229 1270 746 1765" style="list-style-type: none"> • každá třída in. tabuli + počítač • technické vybavení pro ped. pracovníky • široká nabídka zájmových kroužků • tři tělocvičny • atletický ovál • dvě hřiště • umístění budov v blízkosti lesa • nová přístavba <p data-bbox="229 1800 507 1839">Pedagogický proces:</p> <ul data-bbox="229 1874 746 1912" style="list-style-type: none"> • prosazování práce s PC, internetem | <p data-bbox="815 712 1054 750">Lidský potenciál:</p> <ul data-bbox="815 786 1382 1554" style="list-style-type: none"> • velké vměšování zřizovatele do vedení školy • v průběhu pěti let 3. ředitel • vyšší věk pedagogického sboru • demotivující finanční ohodnocení • vliv politických garnitur do chodu školy • vzrůstající agrese žáků • pokles společenské prestiže • zvyšující se požadavky na administrativu • stížnosti rodičů zřizovateli a ČŠI • vměšování rodičů do pedagogického procesu <p data-bbox="815 1590 1098 1628">Materiální potenciál:</p> <ul data-bbox="815 1664 1235 1926" style="list-style-type: none"> • nedořešený problém vstupu • zastaralý ŠK • tmavé chodby • zastaralý školní rozhlas • havarijní stav boku budovy |

| | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • spolupráce s místními spolky • vynikající výsledky ve sportovních soutěžích • vysoká úspěšnost v přijímacích řízeních • zapojení žáků do procesu řízení (školní parlament) • elektronická ŽK • vynikající práce metodických sdružení • vlastní řízená dokumentace • plánovitost pedagogického procesu • Klub mladého diváka • spolupráce s místním muzeem – výstavy žakovských prací <p>Ostatní faktory:</p> <ul style="list-style-type: none"> • spolupráce se školskou radou • informovanost rodičů • pořádání charitativních akcí • zapojení do Šablon • činnost školního poradenského pracoviště (speciální pedagog, logoped, výchovný poradce, preventista sociálně patologických jevů, šk. psycholog, asistenti pedagoga) | <ul style="list-style-type: none"> • provozní rozpočet na minimální výši • pronájem tělocvičen je v rukou zřizovatele • poplatky za ŠD odcházejí zřizovateli <p>Pedagogický proces:</p> <ul style="list-style-type: none"> • dvojky a trojky z chování žáků II. stupně • malá ochota žáků druhého stupně pracovat nad rámec svých povinností • podprůměrné vědomosti žáků 7. a 8. tříd <p>Ostatní faktory:</p> <ul style="list-style-type: none"> • vměšování rodičů do ped. procesu • narůstající počty zameškaných hodin • vandalismus a ničení školního majetku • sociální skladba žáků druhého stupně • sociálně patologické jevy, prokázané a řešené projevy • nesmyslné organizační požadavky zřizovatele na chod školy |
| <p>Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • využívání nových odborných učeben • nové třídy a lepší vybavení IT • napravit a posílit prestiž učitelů • rozšířit jazykovou výuku | <p>Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> • tlak rodičů a zřizovatele • omezená výše rozpočtu na provoz a platy zaměstnanců • negativní chování žáků |

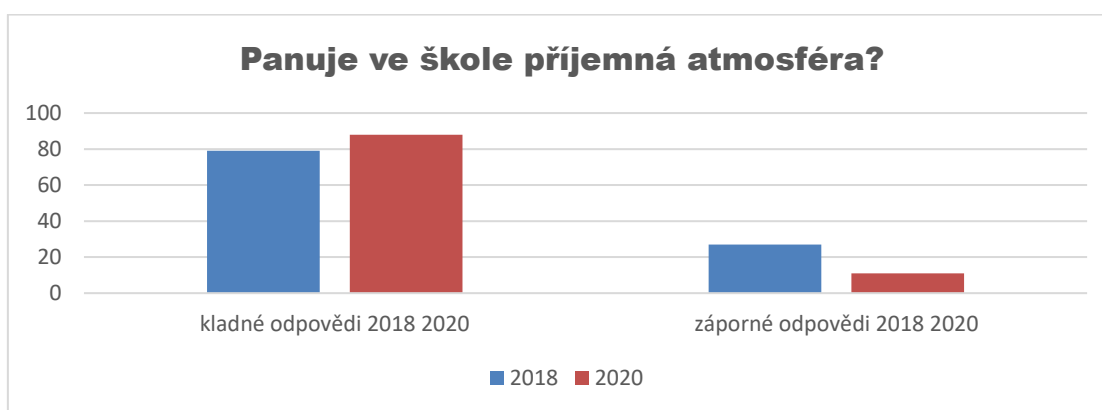
| | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • navázat spolupráci s rodiči • rozšířená nabídka DVPP • menší závislost na centrálním řízení pedagogického procesu | <ul style="list-style-type: none"> • šikana • neochota rodičů spolupracovat • nedostatek času na žáky bez SP • nedostatek kvalifikovaných učitelů • odchod vedení školy • neochota pedagogů akceptovat změny |
|---|--|

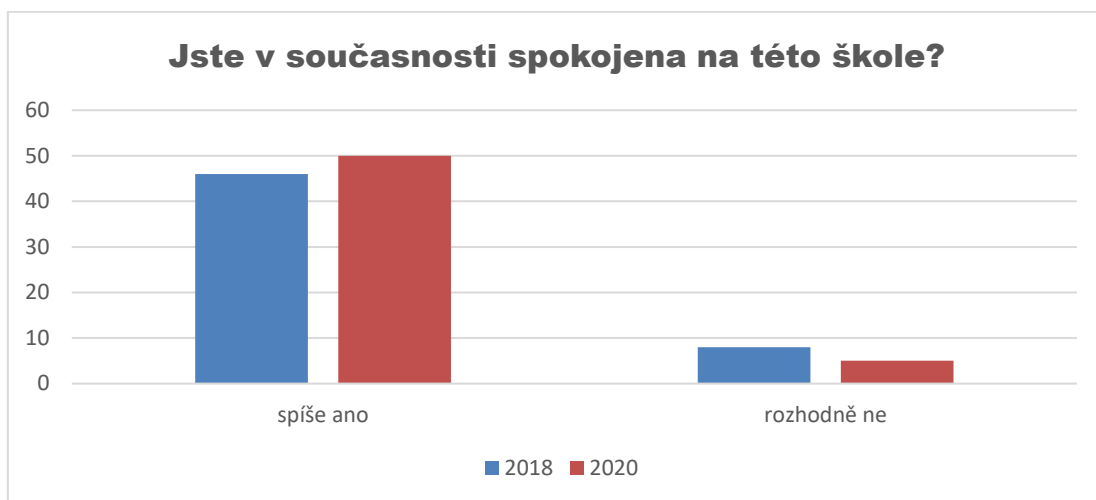
Tabulka č. 6: SWOT analýza zvolené školy

Od roku 2017, kdy byla SWOT analýza sestavena, došlo k významnému posunu, především co se týká vybavenosti a materiálního zabezpečení. Největší hrozbou ale stále zůstává vysoký věk učitelů na školách, protože tyto učitelé nejsou ochotni v zásadní míře měnit svůj způsob výuky a přizpůsobit se změnám, které přináší dnešní doba, ať už v podobě digitálních technologií nebo vyšším nárokům na komunikaci s rodiči. Mnozí pedagogové odmítají přijmout rodiče jako partnery při výchově a vzdělávání dětí, což často vede k vytváření zbytečných konfliktních situací.

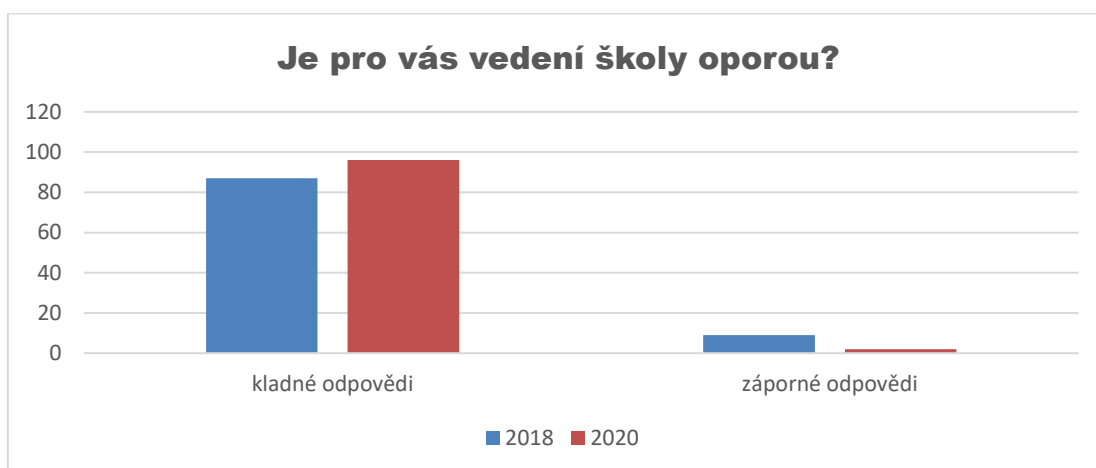
Další materiál, který byl zpracován, bylo šetření klima školy společností SCIO. Tyto dokumenty by zpracovány s laskavým svolením ředitelů škol zvolené základní školy.

Grafy, které byly zpracovány ukazují změnu pohledu pedagogického sboru na vedení školy. Šetření bylo provedeno v letech 2018 a 2020 a to formou elektronických dotazníků zaslaným všem pedagogickým pracovníkům zvolené základní školy.





Graf č.2:a 3: Porovnání odpovědí z let 2018 a 2020



Graf č .4 a 5:: Porovnání odpovědí z let 2018 a 2020

Z uvedených grafů vyplývá, že vztah pedagogickému sboru k vedení školy se posílil a zlepšil. Kladné odpovědi se zvýšily, naopak záporné odpovědi se snížily.

I přes vysoký počet pedagogických pracovníků je zajištěna vysoká aprobovanost vyučovaných předmětů. Přes 96 % hodin týdenního učebního plánu je vyučováno pedagogy s odbornou způsobilostí. Vedením školy je důsledně dbáno na dalším vzdělávání pedagogických pracovníků. I sami učitelé mají zájem se dále vzdělávat, především v oblasti výpočetní a komunikační techniky. K tomu samozřejmě přispěla i distanční výuka, se kterou do března 2020 neměl nikdo zkušenosti. Učitelé museli ze dne na den zahájit online výuku.

4.1.5 Způsob využití image školy



Obrázek č. 6.: Image Masarykovy základní školy

Pro lepší přehled image školy byl zvolen obrázek Jaroslava Světlíka, do kterého byly vloženy všechny složky image, které dotváří klima zvolené školy a přehledně ukazují, které

aktivity škola již provedla, a které naopak musí ještě dotvářet tak, aby její image bylo co nejlepší.

Barevně jsou vyznačeny zlepšené komponenty, černě ty komponenty, na které je třeba se ještě zaměřit.

Pro zlepšení image v očích veřejnosti a budování pozitivní image je jednou z cest odlišení od okolních škol. Škola se od ostatních základních škol může lišit v řadě komponentů. Jak již bylo zmíněno, image a marketing musí jít ruku v ruce.

Samozřejmě na to, aby se škola mohla lépe a rychleji rozvíjet, i dostatek finančních prostředků, což je slabší místo všech základních škol, neboť veřejné prostředky mnohdy nestačí, proto je dobré rozpočet škol doplnit dalšími příjmy jako je:

- Doplnková činnost školy (pronájem tělocvičen, hřišť, vaření jídel pro veřejnost)
- Využívání grantů z EU. Jak vyplývá z výroční zprávy školy, ve školním roce 2019/2020 byly podány a schváleny granty v hodnotě téměř 9 000 000 Kč. Z těchto finančních prostředků se zrekonstruovala nová tělocvična, zřídila počítačová učebna, zrekonstruovaly se kabinety a knihovna.
- Sponzorské dary – pouze drobné dary v rámci jednotlivých tříd (příspěvek na odměňování žáků, podpora žáků ze slabších sociálních skupin atd.).

4.2 Měření image školy

Pro měření image vybrané školy byla zvolena metoda sémantického diferenciálu. Jak již bylo představeno v kapitole 3, sémantický diferenciál je nejvhodnější metodou pro zvolenou základní školu.

Za pomoci indikátorů můžeme snadno analyzovat současný image školy, zjistit její slabá místa a navrhnout způsoby, pomocí marketingové komunikace, jak přispět ke zlepšení současného stavu.

Průběh šetření:

1. Sestavení dotazníku.
2. Sběr dat u vybraných skupin respondentů.
3. Vyhodnocení výsledků.

4. Grafické zpracování dotazníkového šetření.
5. Porovnání výsledků s vlastním hodnocením školy (2017).
6. Stanovení strategie pro upevnění a zlepšení image.

4.2.1 Metoda měření

Zvolená metoda slouží k podrobné analýze image školy. K měření sémantickým diferencíalem bylo použito písemné dotazníkové šetření. Osloveni byli žáci osmých a devátých tříd, jejich rodiče a pedagogičtí pracovníci pátých až devátých tříd.

Nejprve byly stanoveny dimenze pro sestavení dotazníku, které jsem uspořádala tak, že na levé části byly zachyceny všechny pozitivní pojmy a na pravé části všechny pojmy negativní.

Dotazník jsem sestavila přesně podle návodu autorů Eger, Egerová, Průcha a Světlík, kteří se touto metodou zabývají.

4.2.2 Způsob provedení měření

Na konci srpna 2020 jsem v průběhu výjezdního zasedání zvolené školy oslovila všechny pedagogické pracovníky s cílem seznámit je s dotazníkovým šetřením, vysvětlit stupnici hodnocení u daných otázek a požádat je o pomoc při sběru dat.

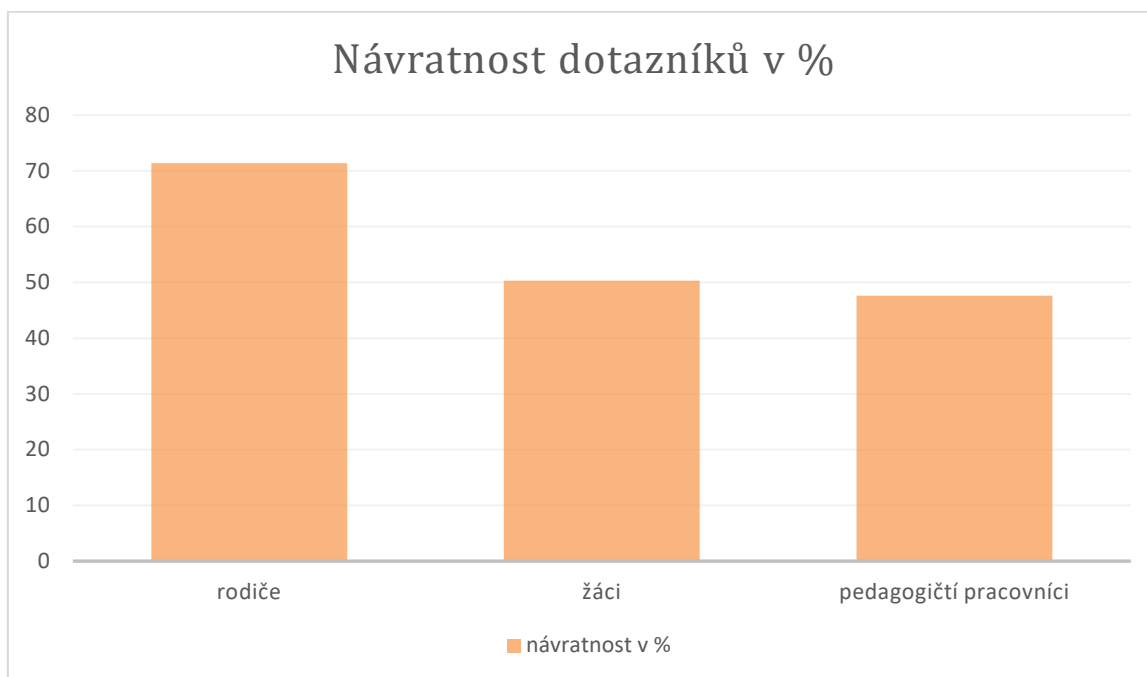
Samotné šetření probíhalo od 2. září do 4. září 2020 se souhlasem vedení školy. Dotazníkového šetření se účastnili žáci osmých a devátých tříd a jejich rodiče a učitelé čtvrtého až devátého ročníku.. Žáci osmých a devátých tříd byly seznámeni s dotazníkem hned druhý den školního roku a byl jim předán dotazník pro jejich rodiče.

Sběr dat byl řešen přes třídní učitele.

Návratnost dotazníku

Ve školním roce 2020(21 se vzdělávalo v osmých a devátých třídách vybrané základní školy celkem 151 žáků, osloveno bylo 143 žáků. Návratnost dotazníková byla 72, tzn. 50,3%.

Pedagogických pracovníků se tohoto šetření zúčastnilo celkem 49, návratnost byla 35 dotazníků, tzn. 71,4 %. Nejhorší návratnost byla u zákonných zástupců žáků osmých a devátých tříd, a to 47, 6%, tzn., že dotazníkového šetření se účastnilo pouze 68 oslovených rodičů z celkového počtu 143.



Graf č.6: Návratnost dotazníkového šetření v procentech (%)

4.2.3 Výsledky měření

Dotazník je rozdělen na dvě části. V první části zjišťujeme vnímání žáků, rodičů a pedagogů na školu, ve druhé části dotazníku respondenti hodnotí ŠVP, úroveň pedagogů, vedení školy apod. Kromě klasických otázek, jako jsou: „Jak hodnotíte vzhled a umístění školy?“, jsou zde zařazeny i otázky spojené s distanční výukou.

Účastníci šetření svoji odpověď zaznamenali do papírové podoby dotazníku. K hodnocení tohoto šetření byla použita stupnice od jedné do pěti, přičemž jedna znamená nejhorší hodnocení a pět naopak nejlepší hodnocení dané problematiky. Následně byly počty odpovědí násobeny číslem z dané stupnice. Výsledné hodnoty se sečetly, vydělily počtem respondentů a výsledek se zaokrouhlil na jedno desetinné místo.

Příklad výpočtu:

| Velikost školy | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | % |
|----------------|---|---|----|----|----|-----|
| Hodnocení | 0 | 0 | 12 | 39 | 17 | 4,1 |

Příklad:

$$1 \times 0 + 2 \times 0 + 3 \times 12 + 4 \times 39 + 5 \times 17 = 4,1$$

Sečtené hlasy jsem zaznamenala do tří tabulek podle skupiny respondentů, a to: rodiče, žáci a pedagogičtí pracovníci.

Výsledky měření dotazovaných rodičů:

| Znění otázky | Počet odpovědí v hodnotící stupnici | | | | | Průměr |
|---------------------------------|-------------------------------------|----|----|----|----|--------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Velikost školy | 0 | 0 | 12 | 39 | 17 | 4,1 |
| Vzhled a umístění školy | 1 | 5 | 11 | 38 | 13 | 3,8 |
| Vybavení školy | 5 | 13 | 11 | 30 | 9 | 3,3 |
| Prostředí ve škole | 3 | 6 | 15 | 33 | 11 | 3,6 |
| Kvalita výuky | 9 | 13 | 33 | 13 | 0 | 2,7 |
| Vedení školy | 2 | 10 | 11 | 26 | 19 | 3,7 |
| Chování žáků | 15 | 18 | 24 | 11 | 0 | 2,5 |
| Zaujetí učitelů ve výuce | 20 | 33 | 11 | 2 | 2 | 2 |
| Nabídka mimoškolních aktivit | 9 | 17 | 31 | 11 | 0 | 2,6 |
| Stravování | 44 | 21 | 3 | 0 | 0 | 1,4 |
| Zapojení rodičů do života školy | 19 | 35 | 12 | 0 | 2 | 2 |
| Prezentace školy na veřejnosti | 16 | 34 | 11 | 3 | 4 | 2,2 |
| Úroveň pedagogického sboru | 17 | 26 | 15 | 9 | 1 | 2,3 |

| | | | | | | |
|--------------------------------------|----|----|----|----|---|-----|
| Atmosféra ve škole | 11 | 15 | 31 | 11 | 0 | 2,6 |
| Spolupráce školy s rodiči | 12 | 36 | 13 | 5 | 2 | 2,3 |
| Spolupráce s úřadem městské části | 49 | 16 | 0 | 2 | 1 | 1,4 |
| Distanční výuka | 36 | 21 | 4 | 4 | 3 | 1,8 |
| ŠVP | 12 | 14 | 30 | 12 | 0 | 2,6 |
| Partnerské a mezinárodní projekty | 36 | 21 | 6 | 5 | 0 | 1,7 |

Tabulka č.6: Zaznamenané odpovědi rodičů dotazníkového šetření zvolené základní školy -

Výsledky měření dotazovaných pedagogických pracovníků:

| Znění otázky | Počet odpovědí v hodnotící stupnici | | | | | Průměr |
|---------------------------------|-------------------------------------|---|----|----|----|--------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Velikost školy | | 4 | 19 | 2 | 0 | 2,4 |
| Vzhled a umístění školy | 2 | 1 | 0 | 7 | 25 | 4,5 |
| Vybavení školy | 3 | 2 | 3 | 10 | 17 | 3,8 |
| Prostředí ve škole | 1 | 2 | 10 | 10 | 12 | 3,0 |
| Kvalita výuky | 4 | 0 | 6 | 9 | 16 | 3,4 |
| Vedení školy | 14 | 2 | 5 | 6 | 8 | 2,3 |
| Chování žáků | 8 | 6 | 5 | 8 | 8 | 2,6 |
| Zaujetí učitelů ve výuce | 3 | 2 | 3 | 8 | 19 | 3,8 |
| Nabídka mimoškolních aktivit | 9 | 3 | 5 | 7 | 11 | 2,8 |
| Stravování | 10 | 1 | 7 | 8 | 9 | 2,5 |

| | | | | | | |
|-----------------------------------|----|---|---|----|----|-----|
| Zapojení rodičů do života školy | 12 | 2 | 6 | 9 | 6 | 2,3 |
| Prezentace školy na veřejnosti | 1 | 4 | 8 | 11 | 11 | 3,1 |
| Úroveň pedagogického sboru | 6 | 4 | 3 | 10 | 12 | 3,3 |
| Atmosféra ve škole | 8 | 4 | 3 | 8 | 12 | 3,1 |
| Spolupráce školy s rodiči | 17 | 1 | 3 | 6 | 8 | 2,4 |
| Spolupráce s úřadem městské části | 16 | 2 | 9 | 3 | 5 | 1,6 |
| Distanční výuka | 0 | 1 | 9 | 7 | 18 | 3,4 |
| ŠVP | 0 | 0 | 9 | 11 | 15 | 3,4 |
| Partnerské a mezinárodní projekty | 16 | 2 | 9 | 3 | 5 | 2,1 |

Tabulka č.7: Zaznamenané odpovědi pedagogických pracovníků dotazníkového šetření zvolené základní školy

Výsledky měření dotazovaných žáků:

| Znění otázky | Počet odpovědí v hodnotící stupnici | | | | | Průměr |
|-------------------------|-------------------------------------|----|----|----|----|--------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Velikost školy | 14 | 16 | 15 | 18 | 9 | 2,3 |
| Vzhled a umístění školy | 18 | 16 | 16 | 16 | 6 | 2 |
| Vybavení školy | 3 | 11 | 18 | 19 | 21 | 2,9 |
| Prostředí ve škole | 2 | 7 | 19 | 20 | 24 | 3 |
| Kvalita výuky | 16 | 12 | 19 | 14 | 11 | 2,9 |
| Vedení školy | 3 | 6 | 11 | 20 | 32 | 3,5 |
| Chování žáků | 10 | 10 | 10 | 17 | 25 | 3,1 |

| | | | | | | |
|-----------------------------------|----|----|----|----|----|-----|
| Zaujetí učitelů ve výuce | 6 | 14 | 18 | 18 | 16 | 2,6 |
| Nabídka mimoškolních aktivit | 40 | 9 | 10 | 9 | 4 | 1,6 |
| Stravování | 41 | 9 | 10 | 6 | 6 | 1,6 |
| Zapojení rodičů do života školy | 34 | 15 | 9 | 7 | 7 | 1,8 |
| Prezentace školy na veřejnosti | 1 | 11 | 15 | 22 | 23 | 3,1 |
| Úroveň pedagogického sboru | 17 | 13 | 15 | 14 | 13 | 2,3 |
| Atmosféra ve škole | 7 | 14 | 18 | 16 | 17 | 2,6 |
| Spolupráce školy s rodiči | 6 | 16 | 18 | 16 | 16 | 2,5 |
| Spolupráce s úřadem městské části | 36 | 11 | 8 | 11 | 6 | 2,2 |
| Distanční výuka | 26 | 20 | 15 | 8 | 3 | 2,2 |
| ŠVP | 30 | 29 | 16 | 0 | 0 | 1,8 |
| Partnerské a mezinárodní projekty | 38 | 11 | 10 | 10 | 3 | 1,6 |

Tabulka č.8: Zaznamenané odpovědi žáků dotazníkového šetření zvolené základní školy

Shrnutí odpovědí jednotlivých skupin respondentů:

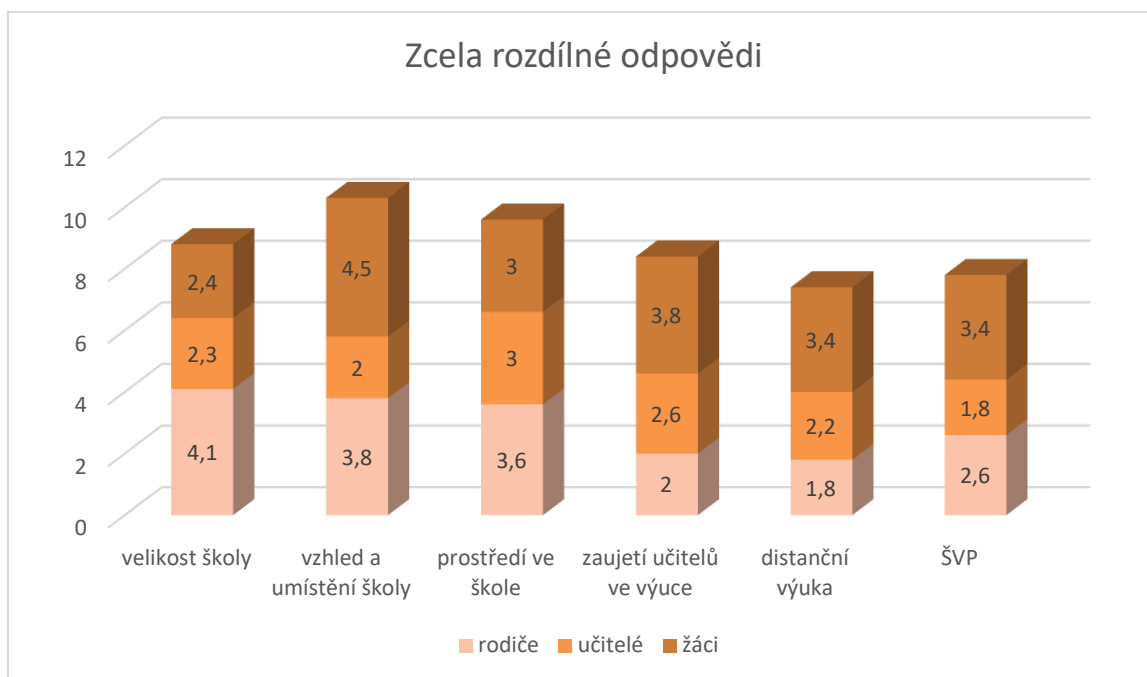
| | rodiče | žáci | učitelé |
|-------------------------|--------|------|---------|
| Velikost školy | 4,1 | 2,3 | 2,4 |
| Vzhled a umístění školy | 3,8 | 2 | 4,5 |
| Vybavení školy | 3,3 | 2,9 | 3,8 |
| Prostředí ve škole | 3,6 | 3 | 3 |
| Kvalita výuky | 2,7 | 2,9 | 3,4 |
| Vedení školy | 3,7 | 3,5 | 2,3 |
| Chování žáků | 2,5 | 3,1 | 2,6 |

| | | | |
|-----------------------------------|-----|-----|-----|
| Zaujetí učitelů ve výuce | 2 | 2,6 | 3,8 |
| Nabídka mimoškolních aktivit | 2,6 | 1,6 | 2,8 |
| Stravování | 1,4 | 1,6 | 2,5 |
| Zapojení rodičů do života školy | 2 | 1,8 | 2,3 |
| Prezentace školy na veřejnosti | 2,2 | 3,1 | 3,1 |
| Úroveň pedagogického sboru | 2,3 | 2,3 | 3,3 |
| Atmosféra ve škole | 2,6 | 2,6 | 3,1 |
| Spolupráce školy s rodiči | 2,3 | 2,5 | 2,4 |
| Spolupráce s úřadem městské části | 1,4 | 2,2 | 1,6 |
| Distanční výuka | 1,8 | 2,2 | 3,4 |
| ŠVP | 2,6 | 1,8 | 3,4 |
| Partnerské a mezinárodní projekty | 1,7 | 1,6 | 2,1 |

Daný průměr ukazuje, jak jednotlivé dotazy hodnotí skupiny respondentů. Čím vyšší průměr, tím lepší a vyšší ohodnocení dané problematiky. Je zajímavé, na čem se všichni respondenti téměř shodli, a otázky, které jsem předpokládala, že budou hodnotit stejně, naopak dopadly zcela odlišně.

Zcela rozdílné odpovědi:

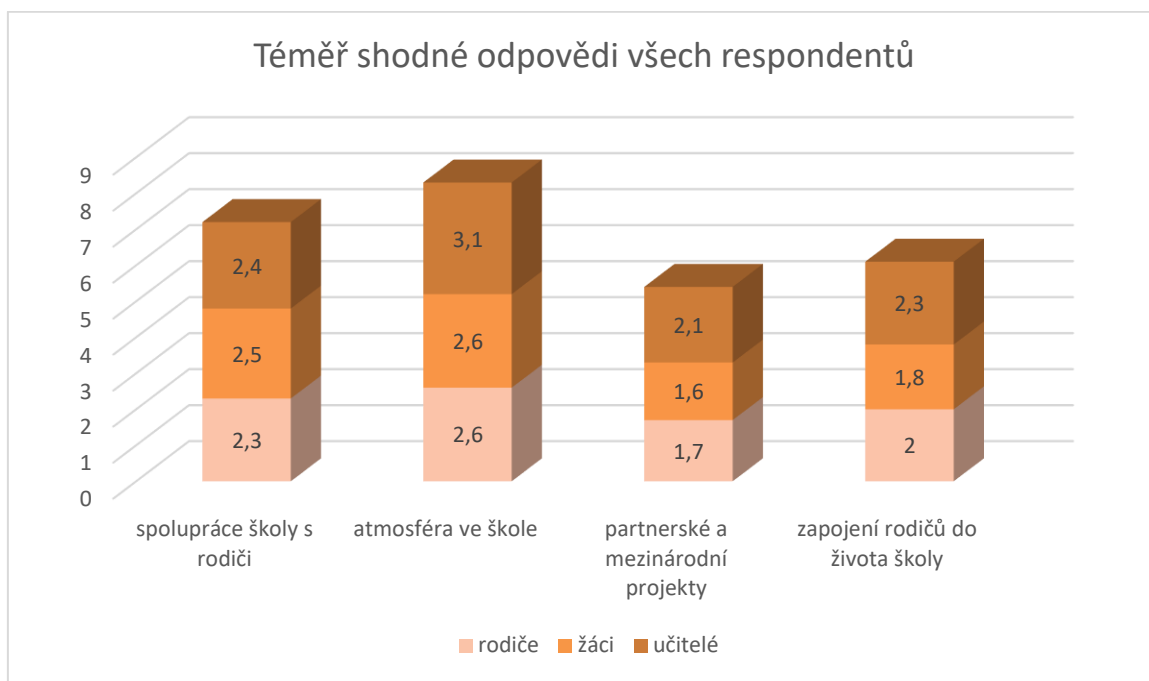
- Velikost školy.
- Vzhled a umístění školy.
- Prostředí ve škole (rodiče hodnotí prostředí lépe, než učitelé a žáci).
- Zaujetí učitelů ve výuce.
- Distanční výuka.
- ŠVP.



Graf č.7: Zcela rozdílné odpovědi respondentů na danou problematiku

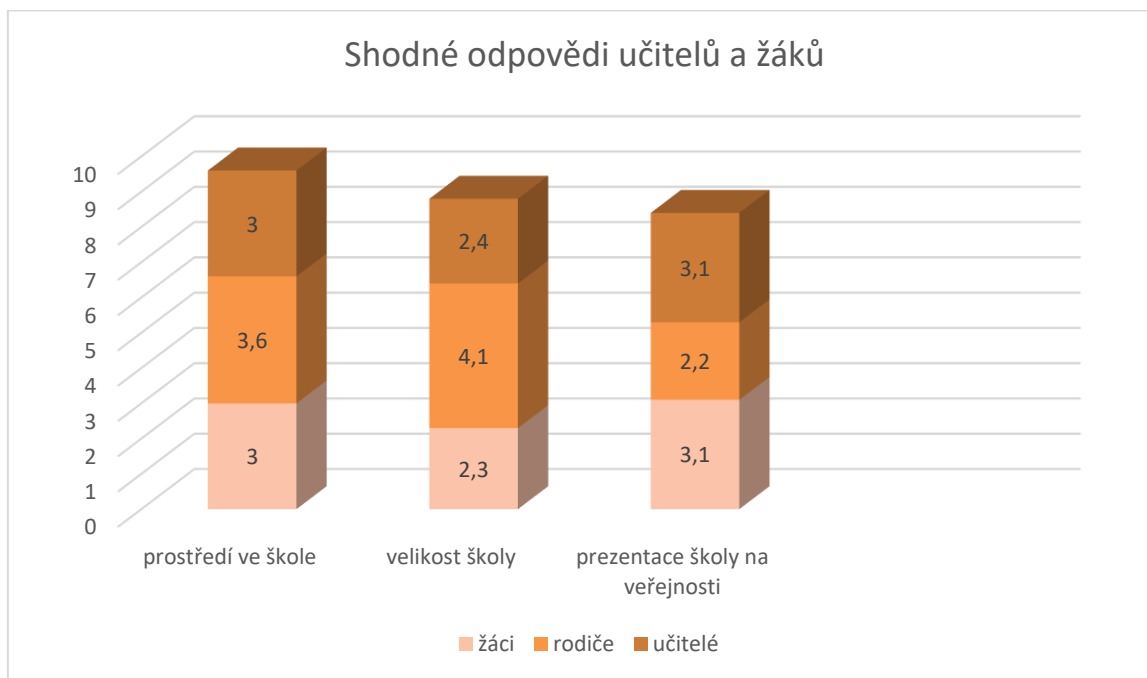
Téměř shodné odpovědi všech respondentů

- Spolupráce školy s rodiči.
- Atmosféra ve škole (učitelé vidí problematiku o trochu lépe).
- Partnerské a mezinárodní projekty.
- Zapojení rodičů do života školy



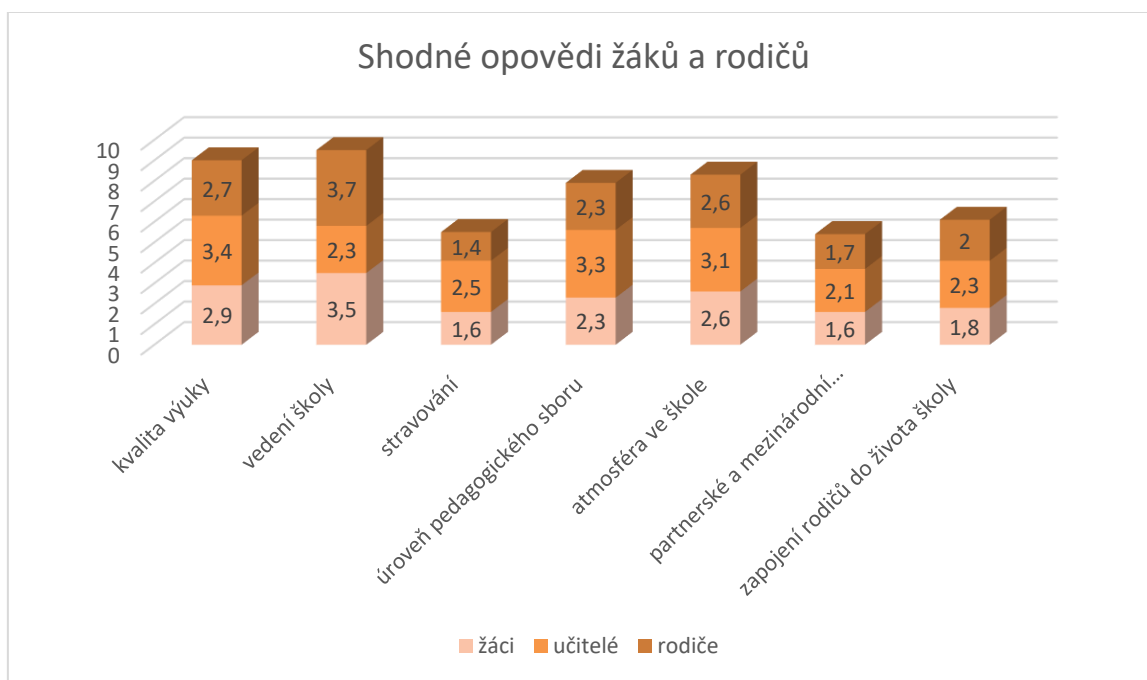
Graf č.8: Téměř shodné odpovědi všech respondentů

Shodné odpovědi dvou skupin respondentů



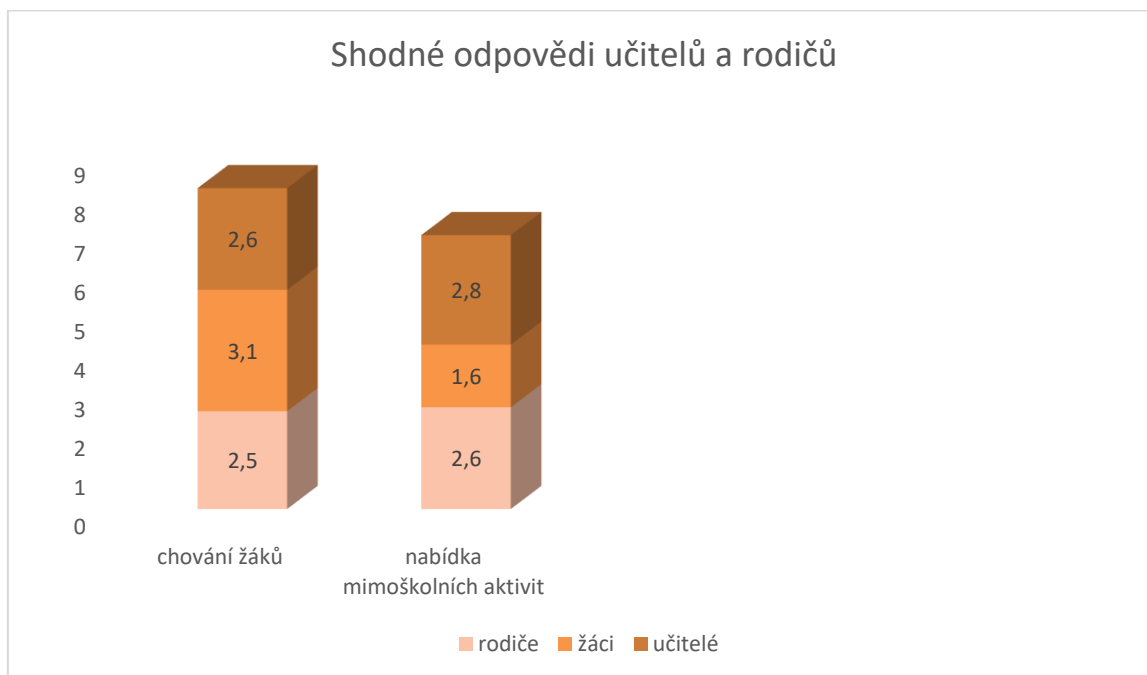
Graf č.9: Téměř shodné odpovědi učitelů a žáků

Shodné odpovědi rodičů a žáků



Graf č.10: Téměř shodné odpovědi žáků a rodičů

Shodné odpovědi učitelů a rodičů



Graf č.11: Téměř shodné odpovědi učitelů a rodičů

Grafické znázornění dotazníku měřením sémantického diferenciálu



Graf č. 12:: Sémantický diferenciál – měření image zvolené základní školy

Jak již bylo zmíněno, výsledky sémantického diferenciálu byly znázorněny pro každý typ respondentů (žáci, učitelé, rodiče), zprůměrovány a zaneseny do grafu. I když návratnost dotazníku neměla očekávanou hodnotu, výsledná barevná linie nám ukazuje pohled daných respondentů na image školy.

Na grafu je znatelné, které indikátory dopadly hůře, a které naopak lépe.

Nejlépe byla hodnocena rodiči velikost školy. Učitelé i děti se shodli na tom, že zase tak velká není, což přisuzují tomu, že rodiče do budovy téměř nevstupují, a tudíž nemají představu o tom kolik je zde dětí a že prostory již nestačí.

Vzhled i umístění školy hodnotí zcela kladně rodiče i učitelé, naopak děti ne. Velmi kladně je hodnoceno i vedení školy.

Nejhůře bylo hodnoceno stravování, projekty a spolupráce s úřadem městské části. Je zajímavé, že i distanční výuku hodnotili rodiče i žáci hůře, naopak učitelé ji hodnotili zcela kladně.

4.3 Plán zlepšení image školy pomocí marketingového mixu

Stanovit správnou strategii ke zlepšení a ukotvení kladné image školy je velmi důležité pro každou školu. Základem je vypracovat plán, podle kterého si škola bude upevňovat svoji pozici. Podíváme-li se na výsledky měření image zvolené školy, dosáhla škola v hodnocení současného stavu průměrných, mnohdy i podprůměrných výsledků. Proto je důležité využití nových strategických cílů. A to v těchto oblastech:

- Koncepce a rámeček školy.
- Pedagogické vedení školy.
- Kvalita pedagogického sboru.
- Vlastní výuka.
- Vzdělávací výsledky žáků.
- Podpora rovných příležitostí žáků.

4.3.1 Navržená opatření

Zvolená základní škola má dlouholetou tradici a je známá nejen v místě svého působení, ale i v jeho bezprostředním okolí.

V současné době nabízí škola kvalitní školní vzdělávací program, který žákům zajistí základní všeobecné vzdělání. Škola se rovněž zaměřuje na pomoc jak žákům nadaným, tak žákům s různými specifickými poruchami učení a dětem s odlišným mateřským jazykem. A jak již bylo řečeno, přes toto všechno škola neoplývá dobrým image.

V praktické části mé bakalářské práce se zaměřuji na návrhy, které mají dopomoci zlepšit image dané základní školy, tzn. vytvořit pozitivní image, který bude dlouhodobě udržitelný.

Navržená opatření jsou provedena na základě dlouhodobých analýz dané školy prostřednictvím **marketingového mixu**, který jsem popsala v praktické části bakalářské práce.

| Oblast marketingového mixu | Navržená zlepšení |
|----------------------------|---|
| PRODUKT | <p>ŠVP – školní vzdělávací program:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zavést třídnické hodiny jako povinný předmět. • Zredukovat učivo některých předmětů (převážně na druhém stupni). • Pravidelně sledovat, porovnávat a hodnotit kvalitu ŠVP. • Rozšíření Montessori tříd o druhé trojročí. • Zapojit žáky více do vědomostních soutěží. • Matematická gramotnost – začlenit do hodin matematiky. • Nabídnout jinou alternativu učení matematiky, např. začlenit prvky profesora Hejného. |
| | <p>Doplňující služby:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Krátkodobé ozdravné pobyty pro všechny žáky. • Stmelovací pobyty pro žáky prvních a šestých tříd. • Spolupráce s místní knihovnou. • Pravidelné konzultace pro všechny žáky. • Více projektů pro nadané žáky. • Pravidelná práce školního psychologa s kolektivem (nejen s jednotlivci). |

| | |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Rozšiřující nabídka kroužků pro žáky 2.stupně (v porovnání s prvním stupněm, nemají žáci dostatek nabídek, př.: volejbal, vaření, programování, využití vybavené dílny atd.). • Jazykové kurzy. • Pravidelná setkání s rodiči a žáky. |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Učebnice a další výukové materiály. • Výběr učebnic volit pouze s akcentem na kvalitu a potřeby ŠVP, nikoliv v souvislosti s různými marketingovými akcemi různých nakladatelství. • Tvorba vlastních pracovních listů a jiných výukových materiálů uzpůsobeným specifikům ŠVP. |

Strategický plán

- Ředitel školy určí jednoho pedagogického pracovníka, který bude zodpovědný za kvalitu ŠVP a společně s ostatními pedagogy se k němu budou pravidelně jednou za rok vracet a řešit, zda je potřeba udělat nějaké úpravy a revize.
- Začlenit do ŠVP matematickou gramotnost, a to nejlépe od prvního ročníku
- Rozšířit ŠVP Montessori a druhé trojročí.
- Určit pracovní skupinu pedagogů, kteří budou dohlížet a prověřovat stávající učebnice a následně vyberou novější a vhodnější učebnice.
- Zavést vzájemné hospitace pedagogů a následně jim umožnit těm zkušenějším a nápaditějším proškolením svých kolegů.

| Oblast marketingového mixu | Navržená opatření |
|----------------------------|--|
| PLACE | <ul style="list-style-type: none"> • Vytvořit vstřícné a bezpečné místo pro žáky, jejich rodiče a všechny zaměstnance (tzn. sestavit nový školní řád). • Zapojit rodiče a veřejnost do pravidelných akcí školy (vánoční trhy, charitativní akce, sportovní soutěže). • Spolupráce s místními spolky. • Podílet se na kulturním životě obce. • Nabídnout rodičům podílet se na školní symbolice. • Zlepšit kvalitu pravidelných projektů (Den Země, apod.) • Zorganizovat školní ples. • Obnovit tradici školní akademie. • Zřídit školní časopis. • Zlepšit činnost školního parlamentu. • Udržet certifikát EKO školy. • Více zapojit rodiče, osobnosti obce a místní spolky do života školy. |

Strategický plán

- Společně vytvořit plán akcí na celý školní rok a určit jednotlivé pedagogy, kteří budou zodpovídat za jejich organizaci a průběh.
- Všechny společné akce budou náležitě prezentovány na webu školy a školním facebooku a v obecním zpravodaji.
- Všechny třídy se svými třídními učiteli se zapojí do tvorby školního řádu, tak aby byl srozumitelný, a mohl být konzultován jak školním parlamentem, tak právníky a následně předložen školské radě. Školní řád musí být srozumitelný nejen zaměstnancům školy, ale i rodičům a zejména žákům.

- Ředitel školy udělá revizi všech dokumentů, která se týkají pravidel soužití ve škole (řád školní jídelny, řád školní družiny a školního klubu, řady jednotlivých učeben), zjistí, zda mají požadovanou kvalitu a zajistí jejich zveřejnění na patřičných místech.

| Oblast marketingového mixu | Navržená opatření |
|----------------------------|--|
| PROMOTIONS | <p>Webové stránky a facebook</p> <ul style="list-style-type: none"> • Důležité aktuality nechávat zvýrazněné na webových stránkách školy. • Výlety a aktivity tříd prezentovat přes školní facebook. • Informovanost rodičů o důležitých aktualitách přes obě platformy (testování, uzavření školy atd.). • Lepší orientace v dokumentech pro rodiče. |
| | <p>Obecní zpravodaj</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pravidelná informovanost ředitele školy nejen o činnosti školy, ale i vize školy. • Články, které se budou věnovat dosaženým úspěchům žáků i učitelů v oblasti vzdělávání, sportu a mimoškolních aktivit. |
| | <p>Rozvrh hodin a obsazenost pedagogů v jednotlivých třídách zveřejnit nejpozději v půlce srpna.</p> |
| | <p>Logo školy</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prosazovat na všech akcích školy. |

| | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Školy v přírodě a ozdravné pobyty – trička s logem školy. |
| | <p>Zřizovatel</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ze strany zřizovatele vstřícnější přístup k vedení školy. • Pravidelná setkání s celým managementem školy. • Brát školu jako partnera. • Efektivní spolupráce. |

Strategický plán

- Ředitel školy by měl v průběhu celého školního roku organizovat pravidelné pohovory se svými zaměstnanci.
- Ředitel školy, který je zodpovědný za úvazky učitelů, musí nejdéle od března monitorovat odchody pedagogů (např. do starobního důchodu) a naopak příchody zaměstnanců z mateřské dovolené tak, aby mohl již v červnu sladit úvazky jednotlivých učitelů s jejich požadavky a potřebami školy.
- Ředitel školy a jeho zástupci nejdéle v polovině srpna zveřejní rozvrh hodin, který je důležitý nejen pro pedagogy, ale především pro žáky a jejich rodiče.
- Ředitel školy zajistí setkání zřizovatele a vedení školy v pravidelných intervalech, např. jednou za měsíc tak, aby se mohly v klidu řešit případné nesrovnalosti a navrhnout jejich řešení.
- Aby všichni zaměstnanci mohli a chtěli pozitivně ovlivňovat image školy, je třeba dbát o jejich spokojenost. Public relations se nevztahuje pouze na vztah s veřejností, ale i na vztahy uvnitř organizace. Proto je dobré docílit toho, aby zaměstnanci byli spokojeni a hrdi na to, že mohou v této škole pracovat.

| Oblast marketingového mixu | Navržená opatření |
|----------------------------|--|
| PRICE | <p>Jídlna</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zaměřit se na kvalitu a gramáž jídel • Dát do provozu zeleninový bar, který škola kdysi zakoupila, a který v současné době nevyužívá • Nabízet více bezmasých jídel • Zlepšit prostředí jídelen a ochotu personálu • Rozšířit vaření jídel pro veřejnost |
| | <p>Doplňková činnost školy</p> <ul style="list-style-type: none"> • Efektivní pronájem tělocvičen, učeben a ostatních prostor školy • Nabídka mimoškolních aktivit, které bude pořádat sama škola • Organizování vzdělávacích kurzů především pro žáky pátých a devátých ročníků • Organizování jazykových vzdělávacích kurzů • Kopírovací služby • Půjčování sportovních potřeb • Organizování veřejných akcí sportovně-kulturního charakteru a dalších nadstandartních volnočasových aktivit (školní ples, orientační běh, vánoční dílny atd.) |
| | <p>Další zdroje</p> <ul style="list-style-type: none"> • Výzvy MŠMT • Nadace, nadační fondy • Sponzorské dary (oslovení rodičů). |

| | |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Šablony I, II, III. • Oslovení zřizovatele na pomoc při financování některých aktivit školy (např. dalšího vzdělávání učitelů atd.). |
|--|---|

Nutno dodat, že doplňková činnost příspěvkových organizací je obecně upravena zákonem č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů. Podle § 27 odst. 2 písm. c) a g) tohoto zákona zřizovatel vydá o vzniku příspěvkové organizace zřizovací listinu, která musí obsahovat vymezení hlavního účelu a tomu odpovídajícího předmětu činnosti, okruhy doplňkové činnosti navazující na hlavní účel příspěvkové organizace, kterou jí zřizovatel povolí, aby mohla lépe využívat všechny své hospodářské možnosti a odbornost svých zaměstnanců; tato činnost nesmí narušovat plnění hlavního účelu organizace a sleduje se odděleně.

Strategický plán

- Ředitel školy vybere zaměstnance školy, který spolu s ním bude dohlížet na výzvy MŠMT.
- Ředitel školy zmapuje situaci ve školní jídelně, zjistí, jak velké porce dostávají žáci především vyšších ročníků, jaká je opravdová kvalita nabízených jídel a spolu s vedoucí školní jídelny navrhnou potřebné změny.
- Ředitel školy pověří členy vedení školy k sestavení a realizaci dotazníkového šetření, nejlépe v elektronické podobě. K tomuto šetření doporučuji využít školní emailové adresy žáků.
- Navržené otázky dotazníkového šetření:
 - Je výběr jídel dostatečný?
 - Objednáváš si jídlo pravidelně?
 - Je jídlo ve školní jídelně dle tvého názoru chutné?
 - Chodíš ze školní jídelny nasycený?
 - Dostáváte k hlavnímu jídlu i kompot, zeleninový salát nebo ovoce?
 - Dostáváš dostatečně velké porce?

- Je ve školní jídelně vždy dostatek pití?
 - Můžeš si přidat, když chceš?
 - Je jídlo dostatečně teplé?
 - Uvítal(a) bys dostatek jídla?
-
- Ředitel školy pověří jednoho pedagogického pracovníka, který bude dohlížet na mimoškolní aktivity

Závěr

Většina lidí hodnotí školu na základě názorů a nepřesných informací, které o ní kolují, než jaká doopravdy je. V praxi to znamená, že pro většinu populace není kvalita školy tak důležitá, jako její reputace a prestiž. A právě prestiž hraje velkou roli u studentů a jejich rodičů.

I v malých městech, kde je základní škola jediná, hraje image školy velkou roli, ale ve větších městech a velkoměstech, kde mají rodiče možnost dát dítě jinam, se musí škola snažit dávat najevo, jak je skvělá, jak kvalitní výuku poskytuje, jak kvalitní pedagogický sbor zaměstnává, a v neposlední řadě, jak jsou její žáci se školou spokojeni.

Diagnóza image školy se stává součástí autoevaluace školy a je podkladem pro vytvoření plánu zlepšení či alespoň udržení současného stavu.

Cílem mé bakalářské práce bylo nejenom popsat techniky měření image školy, marketingovou komunikaci, dokázat, že image a marketing a jeho působení spolu úzce souvisí, ale i popsat a vyhodnotit současný stav zvolené základní školy a pomocí marketingového mixu navrhnout změny ke zlepšení celkového pohledu rodičů a veřejnosti na tuto školu.

Každá škola si musí uvědomit, že její pověst je ve značné míře závislá právě na rodičích, na tom, jak si dovede vytvořit pravidla komunikace s nimi. Je v zájmu školy, aby ji rodiče mohli navštěvovat co nejčastěji. Myslím si, že v této fázi proti sobě stojí zájem školy na stále širším kontaktu s rodiči a na druhé straně elektronické formy kontaktu s rodiči, především hodnocení (systém Bakalář).

V současné době zaznamenalo základní školství velký posun k lepšímu. Mění se metody učení, mění se vztah pedagogických pracovníků k žákům. Mění se ale také formy vedení školy. Dnešní ředitel školy je totiž zcela jiná profese než pedagog nebo jiný školský pracovník. Ředitel musí rozumět nejen vyučování, ale musí umět vést pedagogický sbor, orientovat se v ekonomické a právní problematice a je zkrátka více manažerem než čímkoliv jiným.

Nabízí se otázka, zda není vhodné mít ve velkých školách vedle pozice ředitele i pozici manažera. Je zřejmé, že pracovníci ve vedení školy musí mít velmi speciální znalosti a schopnosti. K tomu je samozřejmě nutné, aby měl každý ředitel i odpovídající vzdělání.

Jak jsem již uvedla v úvodu, bakalářská práce se skládá ze dvou částí, přičemž první část se zaměřuje na přiblížení pojmů image a marketing školy a praktická část zjišťuje současný stav image zvolené a nabízí řešení ke zlepšení současného stavu spolu s navržením strategického plánu na zlepšení image školy v příslušných oblastech s důrazem na klima školy. Tento strategický plán obsahuje konkrétní kroky, které musí management školy podniknout, aby škola výborný image nejen získala, ale aby si ho i udržela.

K zjišťování současného stavu image zmíněné školy jsem nejprve použila SWOT analýzu z roku 2017, dále jsem porovнала klima školy z pohledu pedagogického sboru z let 2018 a 2020, které vypracovala společnost SCIO, a nakonec jsem použila techniku sémantického diferenciatu, při kterém bylo šetření realizováno u tří skupin respondentů, a to u rodičů, žáků a pedagogů. Výzkumné šetření pro tuto metodu probíhalo v září 2020. Při tomto šetření mne velmi překvapil nezájem ze strany rodičů. Tuto neochotu si zdůvodňuji tak, že šetření probíhalo v tzv. covidové době a rodiče měli zcela jiné starosti.

Z výsledků vyplynulo, že hlavní problém není ve výuce, organizaci, ale v komunikaci školy jak s veřejností a zřizovatelem, tak i ve vnitřní komunikaci. Škola nesmí být uzavřená, direktivní, ale otevřená jak žákům, tak i jejich rodičům. Účast a spokojenost všech, kteří se podílejí na životě školy, je klíčová pro to, aby místní komunita a její bezprostřední okolí pokládali školu za bezpečnou a kvalitní.

Seznam použitých informačních zdrojů

ADAIR, J. Jak řídit druhé i sám sebe. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0784-1.

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

CIPRO, M. Delegování jako způsob manažerského myšlení. 1.vyd. Praha:Grada Publishing 2009. ISBN 978-80-247-2945-9.

GIARRATANA, N. Priority ředitele. Vše co potřebujete vědět, abyste se stali úspěšnými vedoucími pracovníky. 1.vyd. Olomouc: Anag, spol. s r.o., 2014. ISBN 978-80-7263-897-0.

EGER, L., EGEROVÁ, D. Image školy a její diagnostika. Raabe, Praha 2006. ISBN 80-86307-22-0.

EGER, L. Diagnostika image školy. Pedagogická orientace 2002. ISSN 1211-4669

EGER, L., EGEROVÁ, D. Image školy. Liberec, Pedagogická fakulta Technické univerzity, 2000. ISBN 80-7083-440-4.

HANZELKA, M., KANTOROVÁ J., PROKŮPKOVÁ D., SOUČEK Z. Řízení školy. Wolters Kluwer. Aspi, a.s., 2009. ISBN 978-7357-413-0.

CHVÁ, M. Na naší škole nám záleží. Praha, Portál, 2018, ISBN 978-80-262-1321-5.

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

JAKUBÍKOVÁ, D. Aplikace marketingu ve školství. Plzeň: Vydavatelství Západočeské univerzity, 1998. ISBN 80-7082-453-0.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vydání. Praha: Management Press, s.r.o. 2009. 399 s. ISBN 978-80-7261-168.

KOTLER, P., KELLER, K. 2007. Marketing management. 12. vydání. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. 2003. Marketing. 6. vydání. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-0513-2.

KOTLER, P. aj., 2007. Moderní marketing. 4. vydání. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-1545-2.

LHOTKOVÁ I., ŠNÝDROVÁ I., TURECKIOVÁ, M. Sebeřízení vedoucího pracovníka ve školství. 1.vyd. Praha:Wolters Kluwer ČR, a.s., 2013. 98 s. ISBN 978-80-7478-349-4.

LHOTKOVÁ, I., TROJAN, V.a KITZBERGER, J. Kompetence řídicích pracovníků ve školství. 1.vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012. 104 s. ISBN 978-80-7357-899-2.

PLAMÍNEK, J. Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu. 4.vyd. Praha:Grada Publishing, a.s. 2011.160 s. ISBN 978-80-247-3664-8.

SVĚTLÍK, J. Marketingové řízení školy. Aspi, Praha 2006. ISBN 80-7357-176-5.

ŠTEFKO, R. Teoretické východiská skumania determinantov image vzdelávacej organizácie. Aula 1999 č.1.

VERNER, J. a kol. Management – základy, prosperita, globalizace. Management Press, Praha 2004. ISBN 80-7261-029-5.

VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J. Image a firemní identita. Grada 2009. ISBN 978-80-247-2790-5.

Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů

Projekt DVPP: Management a ekonomika školy: garant Eger L. (online).

Cheb: Západočeská univerzita, Ekonomická fakulta, 2003.

Seznam příloh: 0

Seznam zkratek

| Zkratka | Význam | Zkratka | Význam |
|----------------|--|----------------|---------------|
| ŠVP | Školní vzdělávací program | | |
| SCIO | Název společnosti | | |
| MŠMT | Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy | | |
| SWOT | Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats – metoda strategické analýzy | | |