

**UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE  
FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ**

**Katedra řízení a supervize v sociálních a  
zdravotnických organizacích**



**Bc. Lucie Koupená, DiS.**

**Marketing vzdělávacích služeb pro specifického  
uživatele**

*Diplomová práce*

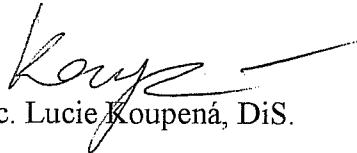
**Vedoucí práce: Mgr. Petr Vrzáček**

**Praha 2008**

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně a použila jen uvedené prameny a literaturu. Současně dávám svolení k tomu, aby tato práce byla zpřístupněna v příslušné knihovně UK a prostřednictvím elektronické databáze vysokoškolských kvalifikačních prací v repozitáři Univerzity Karlovy a používána ke studijním účelům v souladu s autorským právem.

V Praze dne 12. 5. 2008

  
Bc. Lucie Koupená, DiS.

## **Poděkování**

Chtěla bych poděkovat Mgr. Petrovi Vrzáčkovi, vedoucímu diplomové práce, Mgr. Jiřině Kelymanové, Mgr. Mileně Koupené, Mgr. Martině Rokosové, Ing. Lence Měchurové, Ing. Martinovi Kaňovi a všem, kteří mě podporovali při psaní této práce.







## OBSAH

<b>OBSAH</b>	.....4
<b>ABSTRAKT</b>	.....7
<b>1. ÚVOD</b>	.....9
<b>2. TEORETICKÁ ČÁST</b>	.....11
<b>2.1. <u>Vzdělávání jedinců se zdravotním a mentálním postižením</u></b>	.....11
<b>2.1.1. Legislativa a normativy</b>	.....11
<b>2.1.2. Trendy ve vzdělávání jedinců se zdravotním a mentálním postižením ...</b>	15
<b>2.2. <u>Marketing</u></b>	.....19
<b>2.2.1. Marketing obecně</b>	.....19
2.2.1.1. <u>Marketing management</u>	.....20
2.2.1.2. <u>Řízení a financování marketingu</u>	.....23
2.2.1.3. <u>Koncepce marketingového řízení</u>	.....23
2.2.1.4. <u>Marketing a zákazník</u>	.....25
2.2.1.5. <u>Marketingový proces</u>	.....25
2.2.1.6. <u>Hodnota pro zákazníka</u>	.....28
2.2.1.7. <u>Nástroje marketingu – marketingový mix</u>	.....28
2.2.1.8. <u>Vztahový marketing</u>	.....32
2.2.1.9. <u>Marketing a rozvoj informačních technologií</u>	.....33
<b>2.2.2. Marketing ve školství</b>	.....35
2.2.2.1. <u>Efektivní škola</u>	.....36
2.2.2.2. <u>Marketing a škola</u>	.....38
2.2.2.3. <u>Škola a marketingový mix</u>	.....39
2.2.2.4. <u>Škola a její prostředí</u>	.....41
2.2.2.5. <u>Škola a její strategie</u>	.....42
2.2.2.6. <u>Řízení marketingu v české škole současnosti</u>	.....45
2.2.2.7. <u>Marketing v zahraničním školství</u>	.....47
<b>2.3. <u>Shrnutí teoretické části</u></b>	.....48
<b>3. EMPIRICKÁ ČÁST</b>	.....50
<b>3.1. <u>Charakteristika organizace Základní škola a Mateřská škola, příspěvková organizace ve Vysokém Chlumci</u></b>	.....50

<b>3.1.1. Zainteresoované strany</b>	.....52
<b>3.1.2. Financování školy</b>	.....53
<b>3.2. <u>Občanské sdružení Děti-škola</u></b>	.....54
<b>3.3. <u>Použitá metodika</u></b>	.....55
<b>3.3.1. SWOT analýza</b>	.....56
<b>3.3.2. Kvalitativní výzkum</b>	.....56
<b>3.3.3. Focus group se zástupci zřizovatele školy, jejího vedení a se zástupcem občanského sdružení Děti-škola</b>	.....57
<b>3.3.4. Obsahová analýza dokumentů</b>	.....57
<b>3.4. <u>Vlastní realizace praktické části</u></b>	.....58
<b>3.4.1. SWOT analýza Základní školy a Mateřské školy, příspěvkové organizace</b>	.....58
3.4.1.1. <u>Komentář ke SWOT analýze</u>	.....60
<b>3.4.2. Kvalitativní výzkum</b>	.....61
3.4.2.1. <u>Výzkumná otázka</u>	.....61
3.4.2.2. <u>Cíl výzkumu</u>	.....61
3.4.2.3. <u>Výběr vzorku</u>	.....62
3.4.2.4. <u>Metoda sběru dat</u>	.....63
3.4.2.5. <u>Příprava výzkumu</u>	.....63
3.4.2.6. <u>Průběh výzkumu</u>	.....63
3.4.2.7. <u>Analýza údajů</u>	.....64
3.4.2.7.1. <u>Shrnutí analýzy kvalitativního výzkumu</u>	.....68
3.4.2.8. <u>Porovnání výsledků kvalitativního výzkumu s odbornými prameny</u>	.....68
<b>3.4.3. Focus group</b>	.....69
<b>3.5. <u>Hlavní zjištění</u></b>	.....72
<b>3.6. <u>Podrobná zjištění</u></b>	.....73
<b>3.6.1. Řízení marketingu a marketingových procesů a jejich zdokumentování a financování</b>	.....73
<b>3.6.2. Marketingové nástroje a jejich efektivita</b>	.....75
3.6.2.1. <u>Produkt</u>	.....76
3.6.2.2. <u>Cena</u>	.....76



3.6.2.3. <u>Místo</u>	.....76
3.6.2.4. <u>Propagace</u>	.....77
3.6.2.5. <u>Lidé</u>	.....78
<b>3.6.3. Kvalita poskytovaných vzdělávacích služeb ve speciální třídě</b>	<b>.....79</b>
<b>3.6.4. Vzdělávání a motivace zaměstnanců</b>	<b>.....79</b>
<b>3.6.5. Hodnocení školy</b>	<b>.....81</b>
<b>3.7. <u>Doporučení</u></b>	<b>.....81</b>
<b>3.7.1. Provázání marketingového řízení Základní školy a Mateřské školy Vysoký Chlumec, příspěvková organizace a občanského sdružení Děti-škola</b>	<b>.....82</b>
<b>3.7.2. Financování marketingu</b>	<b>.....83</b>
<b>3.7.3. Marketingové nástroje</b>	<b>.....83</b>
3.7.3.1. <u>Webové stránky organizace</u>	.....84
3.7.3.2. <u>Vytvoření uživatelské příručky pro rodiče žáků školy a veřejnost</u>	.....84
3.7.3.3. <u>Logo školy</u>	.....84
3.7.3.4. <u>Využití automobilu speciální třídy a vhodných ploch školy pro reklamní účely – formou nabídky pro sponzory</u>	.....85
3.7.3.5. <u>Eventy</u>	.....85
<b>3.7.4. Posílení motivace a loajality zaměstnanců školy</b>	<b>.....85</b>
<b>3.7.5. Vypracovat nástroje na sebehodnocení školy</b>	<b>.....86</b>
3.7.5.1. <u>Hodnocení činnosti ze strany rodičů, jejichž děti školu navštěvují</u>	.....86
3.7.5.2. <u>Hodnocení zaměstnanců školy</u>	.....86
3.7.5.3. <u>Hodnocení činnosti školy z pohledu žáků školy</u>	.....87
<b>3.7.6. Vypracování standardů kvality sociálních služeb poskytovaných ve speciální třídě</b>	<b>.....88</b>
<b>4. ZÁVĚR</b>	<b>.....89</b>
<b>LITERATURA</b>	<b>.....91</b>
<b>UŽITÉ ZKRATKY</b>	<b>.....94</b>
<b>PŘÍLOHY</b>	<b>.....95</b>

## ABSTRAKT

Práce pojednává o pozici marketingu v organizacích poskytujících vzdělávací služby v rámci České republiky. Nabízí rovněž manažerům škol ucelený pohled na jeho využití při řízení organizace. Práce je koncipována do dvou částí. První se zabývá legislativou a trendy ve vzdělávání jedinců s postižením, stejně jako marketingem a jeho specifiky ve školství. Druhá část prezentuje výsledky SWOT analýzy, focus group, obsahové analýzy dokumentů a kvalitativního výzkumu, které se snaží zmapovat současný stav marketingu v Základní škole a Mateřské škole, příspěvková organizace ve Vysokém Chlumci, jejíž součástí je speciální třída. V ní jsou vzděláváni a integrováni jedinci s postižením. Na základě zjištěných informací byla definována hlavní a podrobná zjištění. Součástí práce je rovněž návrh na doporučení, která mohou konkrétní organizaci efektivně pomoci. Práce se zabývá klíčovým problémem organizace a její doporučení budou realizována v praxi.

This thesis is about position of the marketing in the educational institutions in the Czech republic. It also offers insight to the school managers, how to utilize the marketing in their organizations. The thesis is divided into two main parts. The first one is targeted to the legislation, educational trends in the education of handicapped persons and it's focused on the marketing and its specifics in educational marketing as well. The second part presents the results of SWOT analysis, focus group, analysis of the document contents and the results of the qualitative research, which would like to chart the situation of marketing in the Základní škola and Mateřská škola, příspěvková organizace in Vysoký Chlumeck. The school includes special class, where handicapped persons are educated and integrated. Main and particular findings were defined on the basis of found information. The thesis includes the draft of recommendations, which could help the organization and its management. The thesis is about the organization's key problem and its recommendations will be implemented.

Klíčová slova:

Marketing, školský marketing, management, trh, marketingový mix, škola, žák/student, vzdělávací služba, kvalita, hodnota, značka, strategie, komunikace.

Key words:

Marketing, school marketing, management, market, marketing mix, school, pupil/student, educational service, quality, value, brand, strategy, communication.

## 1. ÚVOD

V dnešní době neuvěřitelně rychlých technologických, politických, společenských a ekonomických změn narůstá i tlak na management vzdělávacích institucí, které mu musí účelně čelit. Do popředí zájmu se dostává ještě více, než tomu bylo v minulosti, kvalitní a schopný management škol, využívající nových přístupů z teorie managementu a nově i marketingu, které mohou školám efektivně pomoci s jejich řízením. Osvícené vedení škol má zájem o poskytování vzdělávacích služeb všem jedincům, tedy i těm s handicapem<sup>1</sup>, protože se snaží jednak o správné pochopení stávající role školy, stejně jako o uplatnění na trhu vzdělávacích služeb.

Uvědomuji si, že v české legislativě je jasně potvrzené právo zdravotně a mentálně postižených jedinců na rovný a nediskriminační přístup ke vzdělávání. Za tímto účelem jsou děti s postižením začleňovány do mateřských a základních škol, do středních škol a podobných vzdělávacích zařízení. Teoreticky by tedy mělo být o potřeby jedinců s handicapem postaráno. Jak však vypadá praxe? V řadě případů se musí rodiče dětí s handicapem sdružovat do občanských sdružení nebo obecně prospěšných společností a za práva svých dětí lobovat a v některých případech tvrdě bojovat. Najde-li se v jejich okolí školní zařízení, které je ochotné vyslyšet jejich hlas, může pak dojít například k založení speciální třídy, ve které budou zdravotně postižené děti vzdělávány. Po navázání spolupráce a partnerství se školou však práce nekončí. Vedení školy se musí věnovat různým oblastem činnosti, vedle neustálého tlaku na kvalitu vzdělávání je to i tlak na kvalitu vzdělávacích služeb pro zdravotně postižené, respektive jejich zákonné zástupce.

Jedním ze zařízení integrujících děti s handicapem je od roku 1999 speciální třída pro zdravotně postižené děti ve Vysokém Chlumci, jenž je součástí Základní školy a

---

<sup>1</sup> Pro pochopení problematiky a její ucelení definuji handicap u jedince na tělesný, psychický, mentální, smyslový a dále pak jejich stupeň na lehký a těžký, při postižení více vadami na kombinovaný handicap. Vycházím z terminologie používané ve vyhlášce 73/2005 Sb., vyhláška ze dne 9. února 2005, o vzdělávání dětí, žáků a studentů se speciálními vzdělávacími potřebami a dětí, žáků a studentů mimořádně nadaných

Mateřské školy, příspěvkové organizace, ve které vykonávám manažerskou praxi. Vznik speciální třídy iniciovali rodiče postižených dětí, kteří v roce 1998 založili občanské sdružení Děti-škola a ve zmíněné třídě je pečováno o jejich děti.

Vedení organizace klade důraz na poskytování kvalitních služeb, z čehož lze usoudit, že si uvědomuje důležitost péče o nynější i budoucí klienty. Organizace je již zavedena, udržení a případné získávání nových klientů je pro existenci třídy velmi důležité. Po zralé úvaze a konzultaci se zřizovatelem, vedením školy a zástupci občanského sdružení jsme se rozhodli pro analýzu stavu marketingu školy. Všichni si totiž myslíme, že tato činnost je pro organizaci v dané chvíli klíčovou.

Navrhuji proto, aby se moje činnost orientovala na zmapování stávající situace a doporučení případných změn, které bude moci management školy využít pro zlepšení a další rozvoj své činnosti. Ze zjištěného stavu věcí mi vyplývá, že vedení organizace se snaží o udržení stávajících a získávání nových klientů, k čemuž chce plně využít možnosti marketingu, uvědomuje si však jeho neznalost, s ní související nepřítomnost pověřené osoby, časovou náročnost problematiky a nedostatek zkušeností s praktickým využitím marketingu. V diplomové práci budu hledat odpovědi například na tyto otázky: Jakými marketingovými pravidly se škola řídí?, Jaké využívá marketingové nástroje a s jakou efektivitou?, Jakým způsobem je marketing řízen? a podobně.

Účelem diplomové práce je vytvořit text, který by se měl stát inspirací pro manažery školských zařízení, ve kterých se snaží o začlenění jedinců s postižením do vzdělávacího procesu.

Diplomová práce je koncipována do dvou hlavních částí, teoretické a empirické. V první části se budu nejprve zabývat současnými trendy ve vzdělávání jedinců s postižením a legislativou vztahující se k dané problematice, následně pak obecným marketingem a v další kapitole jeho úlohou ve školství.

Empirickou část bude tvořit charakteristika vzdělávací organizace Základní školy a Mateřské školy, příspěvkové organizace ve Vysokém Chlumci, stejně jako budu věnovat prostor zainteresovaným stranám podílejícím se na její činnosti a financování. Pak bude následovat metodika praktické části, na kterou bude navazovat vlastní realizace empirické části. Na základě zjištěných dat budou definována hlavní a z nich vyplývající podrobná zjištění. Z nich následně budou stanovena vhodná doporučení, se kterými bude seznámen

management školy, aby je mohl využít pro iniciaci změn v oblasti marketingu školy a zlepšení kvality poskytování vzdělávacích služeb.

## **2. TEORETICKÁ ČÁST**

### **2.1. Vzdělávání jedinců se zdravotním a mentálním postižením**

V této kapitole se budeme podrobněji zabývat legislativou vztahující se k dané problematice a trendy ve vzdělávání jedinců se zdravotním a mentálním postižením.

#### **2.1.1. Legislativa a normativy**

Respekt k lidským právům, jejich přiznání a s tím související dodržování a ochrana osobnosti každého člověka je zakotveno v několika klíčových dokumentech, jakými jsou například Mezinárodní pakt o občanských a politických právech a Mezinárodní pakt o hospodářských, sociálních a kulturních právech, (vydáno pod číslem 120/1976 Sb.), dále pak v Úmluvě o ochraně lidských práv a základních svobod (209/1992 Sb.), či v Evropské sociální chartě.

Řada mezinárodních organizací jako například OSN, UNESCO, OECD, či Evropská unie má zájem o vzdělávání všech jedinců bez jakýchkoliv rozdílů a zajištění jim rovných příležitostí v přístupu ke vzdělání. K naplnění tohoto cíle vytvářejí organizace mezinárodní strategické dokumenty.

Mezi důležité strategické dokumenty patří:

- Celoživotní učení pro všechny, strategie přijata ministry školství členských států OECD v roce 1996
- Lisabonská strategie přijata na zasedání Evropské rady v Lisabonu v roce 2000
- Bílá kniha – národní program rozvoje vzdělávání v České republice platná od roku 2001

- Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky z roku 2005
- Mezinárodní úmluva o právech osob se zdravotním postižením, platná od roku 2006

Z legislativních dokumentů platných v České republice se k dané problematice vztahuje:

- Listina základních práv svobod, která je součástí,
- ústavního zákona číslo 1/1993 Sb., zákona ze dne 16. prosince 1992 ve znění ústavního zákona č. 347/1997 Sb., 300/2000 Sb., 448/2001 Sb., 395/2001 Sb. a 515/2002 Sb.
- zákon 561/2004 Sb., zákon ze dne 24. září 2004, zákon o předškolním, základním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)
- vyhláška 73/2005 Sb., vyhláška ze dne 9. února 2005, vyhláška o vzdělávání dětí, žáků a studentů se speciálními vzdělávacími potřebami a dětí, žáků a studentů mimořádně nadaných
- zákon 109/2002 Sb., zákon z 5. února 2002, zákon o výkonu ústavní výchovy ve školských zařízeních a preventivně výchovné péči ve školských zařízeních a o změně dalších zákonů

Od roku 2006 platí Mezinárodní úmluva o právech osob se zdravotním postižením, která deklaruje práva lidí s různým postižením s důrazem na právo na vzdělání. V úmluvě se dočteme následující: „S cílem realizovat toto právo bez diskriminace a na základě rovných příležitostí, státy, které jsou smluvní stranou této úmluvy, zajistí inkluzivní vzdělávací systém na všech úrovních a celoživotní vzdělávání zaměřené na:

- a) plný rozvoj lidského potenciálu a smyslu pro vlastní důstojnost a uvědomění si vlastní hodnoty, stejně jako na posilování úcty k lidským právům, základním svobodám a lidské různorodosti;
- b) rozvoj osobnosti, nadání a kreativity osob se zdravotním postižením, jakož i jejich duševních a tělesných schopností, v co největší možné míře;

c) účinné zapojení osob se zdravotním postižením do života ve svobodné společnosti.“ (21)

Dalším strategickým dokumentem, který deklaruje právo na rovný přístup ke vzdělávání zdravotně postižených a uznávání vysokoškolského vzdělání v rámci Evropské unie je Lisabonská úmluva přijata na zasedání Evropské rady v roce 2000 (12), uvádějící ve článku 12, ve společných úkolech Komise a členských států nutnost přijmout opatření na podporu rovných příležitostí. (26)

Česká legislativa zakotvuje lidská práva v ústavním zákonu číslo 1/1993 Sb. ve znění ústavního zákona č. 162/1998 Sb., v Listině základních práv a svobod, kde se v hlavě první, v obecných ustanoveních hovoří o tom, že: „Lidé jsou svobodní a rovní v důstojnosti i v právech. Základní práva a svobody jsou nezadatelné, nezcizitelné, nepromlčitelné a nezrušitelné.“ (21)

Právo na vzdělání dále upravuje v § 16 zákon o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, číslo 561/2004 Sb., kde se říká: „Děti, žáci a studenti se speciálními vzdělávacími potřebami mají právo na vzdělávání, jehož obsah, formy a metody odpovídají jejich vzdělávacím potřebám a možnostem, na vytvoření nezbytných podmínek, které toto vzdělávání umožní, a na poradenskou pomoc školy a školského poradenského zařízení. Pro žáky a studenty se zdravotním postižením a zdravotním znevýhodněním se při přijímání ke vzdělávání a při jeho ukončování stanoví vhodné podmínky odpovídající jejich potřebám. Při hodnocení žáků a studentů se speciálními vzdělávacími potřebami se přihlíží k povaze postižení nebo znevýhodnění.“ (21)

Vyhláška 73/2005 Sb., vyhláška ze dne 9. února 2005, vyhláška o vzdělávání dětí, žáků a studentů se speciálními vzdělávacími potřebami a dětí, žáků a studentů mimořádně nadaných dále upravuje formy vzdělávání jedinců s postižením a hovoří o speciálním vzdělávání.

Speciální vzdělávání může být poskytováno následujícími formami: formou individuální integrace, formou skupinové integrace, ve škole samostatně zřízené pro žáky se zdravotním postižením či kombinací výše vyjmenovaných forem.



Každý jedinec se speciální vzdělávací potřebou má legislativně zakotvený nárok na asistenta pedagoga a na osobní asistenci, která mu má být pomocí při integraci a rozvoji maximální možné úrovně soběstačnosti v rámci jeho individuálních potřeb. (27)

A samozřejmě nelze v této kapitole opomenout Bílou knihu jakožto národní program rozvoje vzdělávání v České republice, která je v platnosti od roku 2001, ani nemůžeme opomenout Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky z roku 2005. Oba dokumenty rovněž deklarují právo na rovný přístup ke vzdělávání jedinců s handicapem.

Můžeme také zmínit i Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost umožňující financování vzdělávání jedinců se speciálními vzdělávacími potřebami a propojení jejich vzdělávání do komplexního systému.

V české legislativě je tedy jasně potvrzené právo jedinců se zdravotním a mentálním postižením na rovný a nediskriminační přístup ke vzdělávání. Za tímto účelem jsou vzdělávání na školách určených pro žáky se speciálními vzdělávacími potřebami nebo ve speciálních třídách běžných škol, ale mohou se vzdělávat i ve třídách běžných škol, či mohou mít sestavený individuální plán.

Další možností je terciární vzdělávání, které nezahrnuje pouze možnost vzdělávání se ve vysokých školách, ale také v nevysokoškolském vzdělávání v rámci pomaturitního studia a ve vyšším studiu s absolutoriem.

Nesmíme však zapomenout na možnost celoživotního vzdělávání se, jenž se rovněž týká postižených jedinců, a které také patří mezi priority Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy České republiky.

### **2.1.2. Trendy ve vzdělávání jedinců se zdravotním a mentálním postižením**

Díky měnícím se technickým, společenským, politickým a lidským podmínkám a sílící tendenci o globální svět dochází ke změnám v postavení a poslání vzdělávacích soustav a veškerých vzdělávacích záměrů. V rámci těchto změn je pozitivně vnímán trend podpory znevýhodňovaných jedinců, výchova k partnerství, solidaritě a spolupráci v evropské i globalizující se společnosti jako nedílná součást demokratických vzdělávacích systémů.

Celý vzdělávací systém povinné školní docházky prochází v České republice kurikulární reformou, která zásadním způsobem ovlivňuje i vzdělávání jedinců se zdravotním a mentálním postižením. Jiřím Kotáskem (14, s. 58) vedený tým udává: „Významným úkolem rezortu školství je zajistit vzdělávání kategorie dětí s velmi těžkým stupněm postižení, která byla v minulosti ze vzdělávání vyloučena aktem osvobození od povinné školní docházky. Je nutné rozšířit vzdělávací programy v pomocných školách v souladu se současnými evropskými trendy o programy pro děti s mentálním postižením a pro děti neschopné do školy pravidelně docházet.“

Dále se v dokumentu dočteme o navrhovaných doporučeních podporujících rovný přístup znevýhodňovaných jedinců ke vzdělání, kde jsou Jiřím Kotáskem (14, s. 59) a jeho týmem uvedena následující doporučení:

„Legislativně i politicky zakotvit odpovědnost rezortů za vývoj směrem k rovnému přístupu ke vzdělávání všech dětí bez rozdílu a bez ohledu na stupeň zdravotního postižení či sociálního znevýhodnění.

Vyřešit připravenost běžných škol na integraci dětí se speciálními vzdělávacími potřebami, a to po stránce profesní, personální i technické. Provést nezbytné změny v přípravě učitelů.

Vyřešit problematiku aktivace osob se zdravotním postižením, pro které práce nebude s ohledem na postižení zdrojem obživy.“

Problematikou vzdělávání jedinců s postižením se rovněž zabývá Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky z roku 2005, jenž si klade následující strategické cíle odpovídající základním trendům ve vzdělávání:

- 1) Zkvalitnění a modernizace vzdělávání (kurikulární reforma)
- 2) Zajišťování kvality, monitorování a hodnocení výsledků vzdělávání
- 3) Zajišťování rovnosti příležitostí ke vzdělávání
- 4) Rozvoj integrovaného systému poradenství ve školství
- 5) Zvyšování profesionality a společenského postavení pedagogických pracovníků
- 6) Podpora dalšího vzdělávání (6, s. 7 - 8)

Podle mého názoru je smyslem vzdělávání jedinců se zdravotním a mentálním postižením úsilí o postupný rozvoj jejich klíčových kompetencí, s respektem k psychomotorickým a kognitivním funkcím jedince. Snahou je dosažení optimálního rozvoje osobnosti a zlepšení kvality jeho života, s přihlédnutím k možnostem daných povahou a stupněm postižení.

K dosažení těchto cílů vzdělávání směřuje systém záměrů, dílčích konkrétních úkolů, činností, metod, rozličných aktivit a prostředků, jenž se snaží o vzájemnou provázanost a návaznost.

Všechny vzdělávací organizace, zaměřující se na základní a střední vzdělávání dětí a mládeže od 6 do 19 let, snažící se o integraci a vzdělávání postižených jedinců, musí mít vytvořeny školní vzdělávací programy (vycházející z rámcových vzdělávacích programů), které zajišťují nejen kvalitu, ale i kontinuitu celého vzdělávacího procesu.

Školní vzdělávací programy definují tři základní oddíly zaměřené s rozpracovanými oblastmi vzdělávání pro zdravotně a mentálně postižené žáky<sup>2</sup>:

1. Žáci s lehkým mentálním postižením
2. Žáci se středně těžkým mentálním postižením
3. Žáci s těžkým a hlubokým mentálním postižením

a dále se setkáváme s Rehabilitačním vzdělávacím programem pomocné školy, který se také často uplatňuje ve vzdělávání postižených jedinců.

Mezi hlavní záměry rámcového vzdělávacího programu zdravotně a mentálně postižených se středně těžkým postižením v základní škole speciální patří například:

---

<sup>2</sup> V praxi se za žáka považuje dítě navštěvující základní nebo střední školu. Označení student se používá pro jedince studujícího vyšší odbornou nebo vysokou školu.

- možnost osvojení si strategie učení a být pro něj pozitivně motivován
- možnost samostatného řešení problému a formulace vlastního názoru
- osvojit si všestrannou a účinnou komunikaci
- rozvoj spolupráce a respektu jak k vlastní osobě, tak i druhým
- vést k uvědomění si vlastních práv a jejich uplatnění
- vytvářet potřebu projevovat pozitivní city, vhodné projevy v chování, jednání, prožívání životních situací, dále rozvíjet vnímavost a citlivé vztahy k lidem, k okolnímu prostředí i k přírodě
- naučit se, jak chránit své zdraví i zdraví druhých
- naučit se ohleduplnosti k jiným lidem a umět žít společně s ostatními lidmi
- naučit se efektivně rozpoznávat své schopnosti a možnosti a využívat je v osobním i pracovním životě (13, s. 11 – 12)

Vzdělávání jedinců s postižením vychází z individuálních potřeb lidí s respektem k úrovni jejich schopností, které jsou základem jejich dalšího rozvoje. Ve vzdělávacích institucích se uplatňuje individuální přístup s úpravou výuky dle požadavků jedince. Například režim dne je rozdělen na pravidelné střídání výuky, odpočinku a hry. Každý jedinec má vypracovaný individuální vzdělávací plán, jenž je pravidelně upravován, aby reflektoval aktuální změny ve vývoji jedince. V rámci tohoto plánu jsou zohledněny oblasti rozvoje vedoucí k využití potenciálu jedince. Jedná se především o podporu a rozvoj komunikačních dovedností, pohybové samostatnosti a základů soběstačnosti. Cílem je dosažení maximálního rozvoje celé osobnosti. (13, s. 72)

Dalším příkladem jsou v rámci základního vzdělávání následující oblasti rozvoje pro jedince s těžkým postižením a souběžným postižením s více vadami:

- osvojení si základních hygienických návyků a činností týkajících se sebeobsluhy
- rozvoj pohyblivosti žáků a snaha o dosažení co nejvyšší možné míry jejich samostatnosti a orientace ve vztazích k okolí
- maximální rozvoj komunikačních dovedností s využíváním systémů alternativní a augmentativní komunikace

- rozvoj schopnosti spolupráce s blízkými osobami a nácvik výkonu jednoduchých úkonů
- vytváření pozitivních vztahů ke spolužákům a k začlenění do kolektivu
- příprava jedinců k tomu, aby se projevovali jako samostatné osobnosti
- podpora potřeby projevovat pozitivní city
- rozvíjení pozornosti, vnímavosti a poznání (13, s. 71 – 74)

Vzdělávání zdravotně a mentálně postižených by mělo probíhat v určité návaznosti s jeho začátky v rodině a následně ve specifických podmínkách vzdělávacích a dalších organizací, aby docházelo k všestranné podpoře vývoje jedince s ohledem na jeho individualitu. Pokud nemá postižený jedinec možnost navštěvovat vzdělávací zařízení, zajišťuje jeho vzdělávání a celkovou péči jeho rodina nebo sociální instituce.

Klíčovou kompetencí rozumíme soubor předpokládaných vědomostí, dovedností, schopností, postojů a hodnot důležitých pro osobní rozvoj jedince, jeho další uplatnění a maximálně možné zapojení do společnosti. Získání těchto kompetencí by mělo umožnit upevňování a další rozvíjení znalostí a dovedností jak ve známém, tak i v novém prostředí. Při jejich utváření je důležitá vhodná volba metod a organizačních forem výuky, které podporují individuální rozvoj jedince. (13, s. 105)

Při respektování specifických potřeb jedinců se zdravotním a mentálním postižením je kladen důraz především na klíčové kompetence komunikativní, sociální, personální a pracovní. (13, s. 11 – 13)

Zajištění ekonomického a společenského růstu se přímo projevuje v rozšiřování přístupu ke vzdělávání do stále vyšších úrovní, prodlužováním délky vzdělávání, vytvářením konceptu celoživotního učení, propojujícím se systému vzdělávání, práce a volného času, snahou o maximální využití potenciálu jedince a jeho integraci do společnosti vedoucí k podpoře společenské soudržnosti a zaručením rovného přístupu ke vzdělávání.

Všechny tyto aspekty se promítají ve strategii vzdělávacího systému České republiky, jakožto demokratického státu, který je členem Evropské unie a jenž rovněž respektuje lidská práva.

## **2.2. Marketing**

V následující části se zaměříme nejdříve na obecné pojetí marketingu a následně pak na specifika marketingu ve školství.

### **2.2.1. Marketing obecně**

Vývoj marketingu prošel trnitou cestou a v dnešní době je považován za jednu z oblastí zájmu všech úspěšných manažerů. Mezi jeho nejznámější a nejvlivnější „guru“ patří Peter Drucker, Michael Porter, Philip Kotler a řada dalších. Z českých marketingových osobností můžeme jmenovat například Hanu Machkovou nebo Jaroslava Světlíka.

**Marketing** je chápán jako jedna z nejdůležitějších koncepcí obchodní politiky organizace. Jeho hlavním úkolem je zabezpečení maximálního ekonomického efektu organizace a to tím, že systematicky vytváří poptávku po nabízeném produktu. (2)

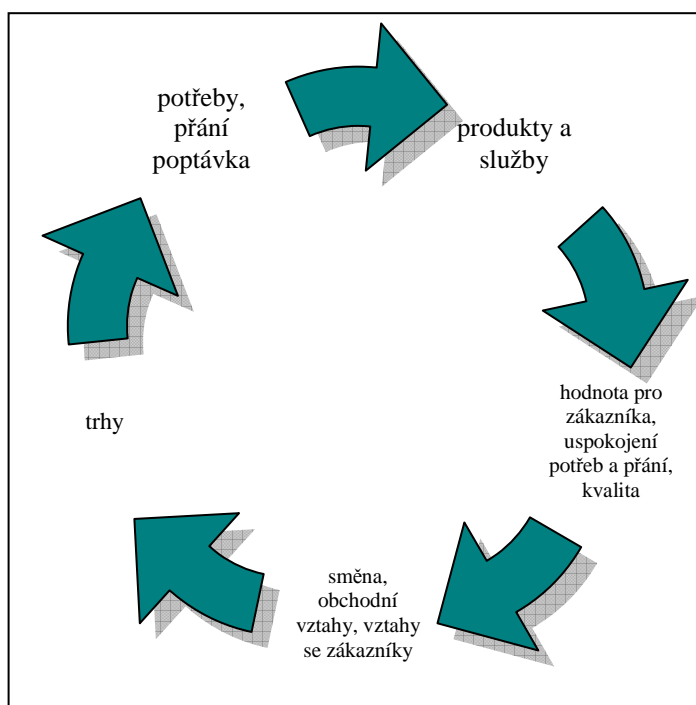
Philip Kotler (16, s. 12) jej definuje jako: **„Marketing je podnikatelskou funkcí, která rozpoznává nenaplněné potřeby a touhy, určuje a měří jejich rozsah a potenciální ziskovost, rozhoduje o tom, kterým cílovým trhům by podnik dokázal sloužit nejlépe, vybírá pro tyto trhy vhodné výrobky, služby a programy a vyžaduje od každého pracovníka organizace, aby měl neustále na paměti zákazníka a sloužil mu.“**

V jiném vysvětlení nalzáme marketing jako sociální proces, který uspokojuje zákaznickovy potřeby, využívá reklamu a distribuci k prodeji produktu nebo služby. Předvídá rovněž zákaznickovy potřeby a přání, k čemuž využívá průzkum trhu. (4)

Tim J. Hannagan (10, s. 26) uvažuje: „Marketing je metodický, systematický proces plánování obchodní činnosti, její realizace a kontroly. Je zaměřen na ovlivňování úrovně, výcviku a charakteru požadavků na personál způsobem, který pomůže organizaci dosáhnout jejich cílů, ať jsou důležité z hlediska vytváření zisku, nebo poskytování veřejných služeb.“

Pro ujasnění jsou uvedeny v obrázku číslo 1 základní pilíře marketingové koncepce vycházející z výše uvedeného.

Obrázek číslo 1 - základy marketingové koncepce



Zdroj: Philip Kotler (15, s. 30), upravila Lucie Koupená

Ať se již pohybujeme v ziskové nebo neziskové sféře, obě mají z pohledu marketingu společný zájem a to saturovat potřeby a přání svého zákazníka a tím naplnit cíle organizace a vytvářet zisk. V ziskové sféře je bez potíží chápán cíl tvorby zisku (ve smyslu finančního a hodnotového zisku), v neziskové sféře je „dvojznačnost“ cílů. Na jedné straně není tvorba zisku prioritním cílem, na straně druhé jej však organizace potřebují k úhradě nákladů za služby veřejnosti. (10, s. 193 – 194)

#### 2.2.1.1. Marketing management

K dosažení cílů slouží pro vedení společnosti tzv. marketing management, který je podle Philipa Kotlera (15, s. 43) definovaný jako: „Nepřetržitý proces analýzy, plánování, implementace a kontroly. Jeho smyslem je vytvoření a udržení dlouhodobých vztahů s cílovými zákazníky, které umožňují podnikům a dalším subjektům dosáhnout stanovených cílů.“

Jednotlivé části marketingového managementu si blíže rozebereme.

*Marketingová analýza* poskytuje vedení organizace informace nebo vyhodnocení nezbytná pro včasné a kvalitní rozhodnutí o dalším postupu a implementaci následných

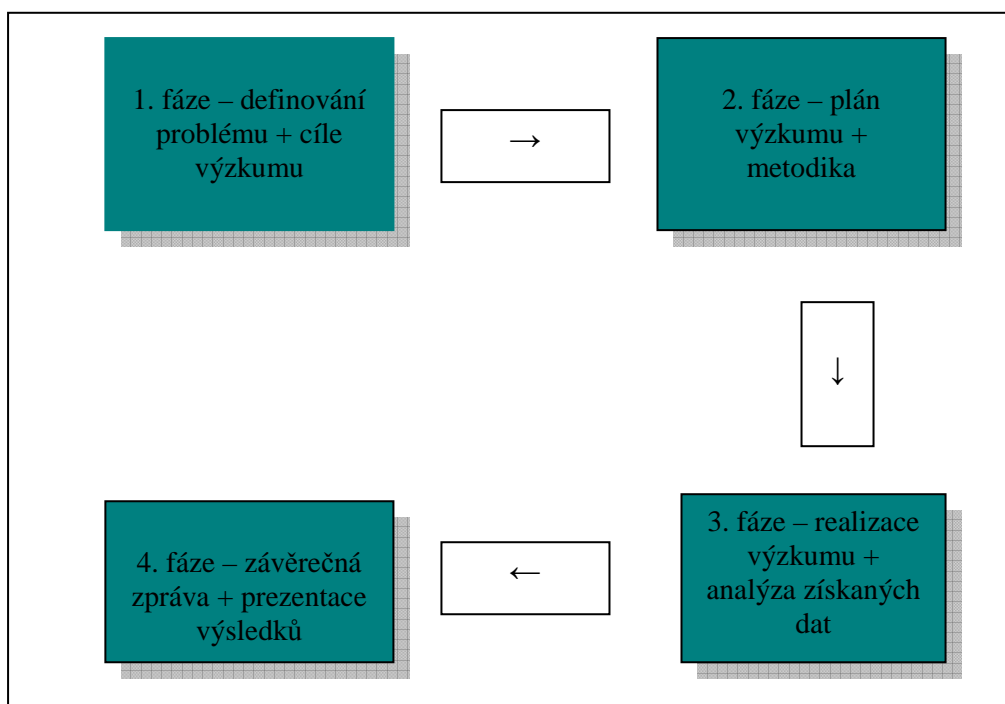
marketingových aktivit. Obsahem jsou nejčastěji informace o pozici společnosti na trhu, o potřebách a přáních zákazníků, odhalení možných příležitostí, či rizik, nebo sledování konkurentů a jejich akcí. Informace můžeme získat z interních zdrojů organizace, pomocí marketingového zpravodajství nebo díky marketingovému výzkumu.

Marketingový výzkum je dle Philipa Kotlera (15, s. 227) definován jako: „Systematické plánování, shromažďování, analýza a vyhodnocování informací pro účinné řešení konkrétních marketingových problémů.“

Marketingový výzkum obsahuje několik fází. První z nich je definování problému a cílů výzkumu, následuje plánování výzkumu včetně jeho metodiky, poté probíhá vlastní realizace výzkumu, kdy dochází k získávání dílčích údajů a jejich analýze, závěrečnou fází tvoří vypracování závěrečné zprávy a prezentace výsledků. (15, s. 219 – 247)

Návaznost jednotlivých fází marketingového výzkumu ukazuje obrázek číslo 2.

Obrázek číslo 2 – návaznost jednotlivých fází marketingového výzkumu



Zdroj: podle odborné literatury Philipa Kotlera (15, s. 227 – 252) upravila Lucie Koupená

*Marketingové plánování* pomáhá vedení organizace rozhodovat o marketingových strategiích, jež napomáhají v uskutečňování strategických cílů.

Marketingové aktivity vycházejí z marketingové strategie, jejíž součástí jsou marketingové strategie pro dílčí cílové trhy, positioning, marketingový mix i stanovení marketingových nákladů. Z marketingové strategie vycházejí jednotlivé podnikatelské



jednotky při plnění vlastních marketingových cílů. Dále jsou v jejím rámci uvedeny strategie pro jednotlivé nástroje marketingového mixu a jsou zmíněny souvislosti s hlavními úkoly, riziky a příležitostmi. (15, s. 109 – 110)

*Marketingovou implementací* rozumíme proces, v jehož rámci jsou marketingové plány a strategie uváděny do praxe a díky tomu jsou naplňovány marketingové cíle. Pro vlastní implementaci je důležitá propojenost mezi marketingovou strategií a plánem.

Při implementaci musí být jasně definováno kdo, kde, kdy a jak vykonává naplánované činnosti. Pro marketingové odborníky se jedná o řadu každodenních úkonů a operací zahrnujících v sobě informace o cílových segmentech, o produktech nebo službách, o jejich značkách, o balení výrobků, o cenách, o kvalitě služeb a produktů, o distribuci a samozřejmě o zákaznících a vzájemné komunikaci s nimi.

Úspěšná marketingová implementace závisí na tom, jak efektivně dokáže vedení společnosti využívat lidské zdroje, jak jsou zaměstnanci motivováni, jaká je firemní kultura a organizace společnosti, či jakou podobu má rozhodovací proces. Tyto dílčí prvky jsou využívány k podpoře strategie organizace. (15, s. 110 -112)

*Marketingovou kontrolou* rozumíme proces vyhodnocování dosažených výsledků při realizaci marketingových strategií a plánů. Kontrola umožňuje nejen zhodnocení výsledků, ale i provedení případných úprav v marketingové strategii, jenž vedou k dosažení plánovaných cílů.

V praxi se využívá operativní kontrola a strategická kontrola. Operativní kontrola obsahuje srovnání skutečných výsledků s ročním plánem, dále zkoumá ziskovost jednotlivých výrobků a služeb na jednotlivých trzích nebo v určitých distribučních sítích.

Strategická kontrola srovnává jakou měrou reaguje firemní strategie na obchodní příležitosti. Na ni navazuje v případě nutnosti úprava marketingového plánu a strategie.

Nástrojem strategické kontroly je marketingový audit, který systematicky, nezávisle, jasně a pravidelně vyhodnocuje firemní prostředí, cíle, strategie a aktivity. Jeho smyslem je jak určení problémových oblastí, tak i vymezení příležitostí a návrh opatření vedoucích ke zvýšení marketingové výkonnosti firmy. (15, s. 113 – 114)

### 2.2.1.2. Řízení a financování marketingu

Marketingové řízení je chápáno jako soubor aktivit vedoucích k dosažení změny na cílovém trhu. (15, s. 47)

Každá organizace využívá marketing, ale uplatňuje ho různými způsoby. Obecně však platí, že vedení společnosti je odpovědné za marketingové úsilí. Řízení marketingových aktivit by mělo postupovat od nejvyšších úrovní řízení k nejnižším a mělo by být vedením organizace podporováno. Z výše uvedeného je patrné, že marketingový přístup a jeho uplatňování má opodstatnění na všech úrovních organizace.

Některé organizace zakládají marketingová oddělení, jiné mají marketing jako součást činnosti jiného oddělení (například obchodního), anebo jsou činnosti marketingu v kompetenci vedení organizace.

V praxi se můžeme setkat s různými styly řízení marketingu od demokratického přes autokratický až po amatérský, jeho volba závisí na každé organizaci.

Realizace marketingového řízení probíhá podle Philipa Kotlera třemi stádii: jedná se o marketing začínajících podnikatelů, tradiční marketing a marketing zákaznický.

U marketingu začínajících podnikatelů vykonává marketingové aktivity většinou jednotlivec, který rozhoduje o dalším osudu marketingové strategie firmy. Tradiční marketing používá klasické marketingové nástroje (marketingový mix 4P – viz dále v kapitole 2.2.1.7.) a zákaznický marketing se zaměřuje na požadavky a přání zákazníků, snaží se být kreativní, sleduje nové tvůrčí přístupy a poskytuje zákazníkům vyšší hodnotu. (15, s. 45 – 47)

Financování marketingu se děje pomocí odsouhlaseného rozpočtu organizace. Tento rozpočet je obvykle ovlivňován obchodní strategií firmy s ohledem na její budoucnost a dosažení dlouhodobých cílů.

### 2.2.1.3. Koncepce marketingového řízení

Marketing byl ovlivňován mnohými koncepcemi, které v době svého vzniku vyjadřovaly postoj k trhu a zákazníkovi. Volba vhodné koncepce je pro každou organizaci velkou výzvou a zároveň základním rozhodnutím do budoucnosti. Mezi základní využívané koncepce patří podle Philipa Kotlera následující: výrobní, výrobková, prodejní, marketingová a společenský marketing.

*Výrobní koncepce* vychází z předpokladu, že spotřebitelé dávají přednost levnějším a široce dostupným výrobkům. Proto je hlavním cílem řízení efektivní výroba a distribuce. Tato strategie je výhodná v případě vstupu nové organizace na trh nebo pokud poptávka po určitém produktu (nebo službě) převyšuje nabídku v rámci trhu.

Společnosti používající výrobní koncepci jsou však vystaveny riziku, že jejich produkt (služba) nebude pro zákazníky příliš atraktivní a nízká cena v nich bude vzbuzovat pocit nekvalitního produktu (služby). (15, s. 47 – 48)

*Výrobová koncepce* je takovou filosofií podnikání, kdy předpokládáme, že spotřebitelé budou dávat přednost výrobkům kvalitním, moderním a zajímavým, s určitou provozní spolehlivostí. Organizace se však musí zaměřit na trvalé zdokonalování svých produktů (služeb).

V tomto případě je riziko výrobové koncepce v „zaslepenosti“ vedení organizace, která sice nabízí superluxusní produkty (služby), ale pro spotřebitele nejsou dostatečně atraktivní, protože dají raději přednost produktu (službě) s podobnými vlastnostmi a s podstatně nižší cenou. (15, s. 48 – 49)

*Prodejní koncepce* vychází z předpokladu, že zákazníci kupují produkt (službu) od takové organizace, jenž má silnou a různorodou podporu prodeje. Cílem takových společností je prodat to, co již vyrobily, a nikoliv to, co zákazník požaduje. Tato marketingová strategie je vysoce riziková, neusiluje o budování dlouhodobých vztahů s zákazníky, jenž přinášejí zisk. (15, s. 49 – 50)

*Za marketingovou koncepci* považujeme takovou, která vychází z předpokladu, že organizace dosáhne svých cílů pouze pokud správně rozpozná a odhadne potřeby a přání svých zákazníků na cílovém trhu a dokáže je uspokojit efektivněji a kvalitněji než konkurence.

Marketing se v těchto organizacích stává „hybnou silou“ vedoucí k úspěchu, zaměřuje se porozumění zákazníků ještě lépe než oni sami a poskytuje takové produkty (služby) vedoucí ke spokojenosti zákazníků a tím tvorbě zisku. (15, s. 50 – 52)

Koncepce *společenského marketingu* je založena na myšlence, že organizace sice musí saturovat potřeby a přání zákazníků, ale zohledňuje i dlouhodobé společenské zájmy. Společenský marketing si klade otázku, zda tradiční marketingové koncepce jsou i nadále

vyhovující, protože jsme v dnešní době nuceni čelit vážným problémům životního prostředí, narůstajícím hospodářským a sociálním problémům majícím celospolečenský dopad.

Podle koncepce společenského marketingu přehlíží tradiční marketingová koncepce možný konflikt mezi krátkodobými a dlouhodobými potřebami a přáními zákazníků. (15, s. 53 – 54)

#### 2.2.1.4. Marketing a zákazník

Pro každou firmu je životně důležité, aby si definovala svého zákazníka, kterým může být například kupující určitého produktu, uživatel nebo spotřebitel služby. V některých případech je však toto určení celkem obtížné. Navíc se zákazníci všech organizací pohybují na různých úrovních a těch může být mezi výrobcem a konečným zákazníkem celá řada. Organizace však musí být aktivní v přístupu ke svým zákazníkům, snažit si je udržet a to nejen vstřícným přístupem, ale hlavně péčí o ně a zároveň si vyhledávat zákazníky nové.

Dnes, kdy máme nadbytek zboží, hyperkonkurenci a vlivy globalizace, jsou zákazníci o to důležitější. Philip Kotler vnímá zákazníky jako nejcennější majetek podniku a doporučuje nabízet zákazníkům relevantní produkty správným způsobem a v pravý čas, s ohledem na jejich aktuální potřeby. Dále vidí správnou marketingovou cestu v jedinečnosti zákazníka jako jedince. Říká však, že sice jsou všichni zákazníci důležití, ale někteří jsou ještě důležitější a doporučuje, aby „cennější“ zákazníci dostávali více výhod a tím, že si je nejen udržíme, ale navíc motivujeme i ty ostatní, aby chtěli patřit do kategorie „opečovanějších“. (16, s. 162 – 165)

Zákazníky si organizace vybírá z lidí, kteří chtějí něco směnit a získat něco jiného, aby uspokojili svoji momentální potřebu. Tato směna se odehrává v rámci trhu. Ten je z ekonomického hlediska popisován jako soubor kupujících a prodávajících, kteří obchodují s určitým výrobkem nebo jejich kategorií. (16, s. 141 – 142)

#### 2.2.1.5. Marketingový proces

Marketingovou koncepci realizujeme pomocí marketingového procesu, který je tvořen analýzou marketingových příležitostí, výběrem cílových trhů, koncipováním marketingového mixu a realizací marketingové strategie. V praxi platí následující postup:

organizace si vymezí trh, který si následně rozdělí do menších segmentů, vybere ty nejsilnější, a pak se soustředí na saturaci potřeb cílových zákazníků. (15, s. 102 – 103)

Jednotlivé části marketingového procesu si podrobněji rozebereme.

### *Segmentace trhu*

Pro potřeby úspěšného marketingu je nutné mít trh rozdělený na menší homogenní skupiny. Stejnou nabídkou produktu nebo služeb obtížně oslovíme všechny, protože lidé mají různé potřeby a přání. Tyto segmenty trhu mohou zahrnovat skupiny lidí, nebo může existovat segment jednoho zákazníka, kdy se zaměřujeme jen na individuální potřeby a přání jedince.

Nejčastější formou segmentace trhu je jeho rozdělení podle demografických skupin, či geografická, psychografická nebo ekonomická segmentace, dále se uplatňuje rozdělení trhu podle potřeb, kdy je důležité znát potřeby potenciálních zákazníků a jejich motivy vedoucí k saturaci daného přání. V praxi se často uplatňuje segmentace podle skutečného chování zákazníků, zvaná behaviorální segmentace. (15, s. 333 – 346)

O znalosti trhu nemůžeme hovořit jen z pohledu jeho segmentů, ale zajímá nás také jeho velikost, pravděpodobné možnosti růstu trhu, koncentrace lidí v rámci trhu a podobně. Míra důležitosti marketingu závisí na poptávce po produktu nebo službě v rámci trhu. Úkolem marketingu není jen udržení, či přilákání zákazníků, tvorba poptávky, vytváření vhodných nabídek a zvyšování zisku organizace. Marketing má vytvářet a předávat zákazníkům hodnotu.

### *Zacílení (= Targeting)*

Jakmile si organizace provede segmentaci trhu, může oslovit jeden, či více těchto segmentů. V tomto případě hovoříme o procesu zacílení.

Každá organizace by si měla volit nejsilnější segment trhu, jemuž může poskytnout největší hodnotu. Musíme si však uvědomit, že každá organizace má limitované zdroje, a proto by měla oslovit jen jeden segment nebo dokonce jen jeho části, tzv. mikrosegmenty. Tato strategie sice může omezit určité prodeje, ale díky tomu může být podstatně více zisková, protože oslovuje jen ty zákazníky, kteří její produkty nebo služby budou chtít.

Organizace se může rovněž rozhodnout oslovit několik různých segmentů, jejichž zákazníci mají stejné potřeby a přání a tím dosáhnout úspěchu. Většina společností vstupujících na trh oslovuje pouze jeden segment a v případě úspěchu segmenty další. (15, s. 104)

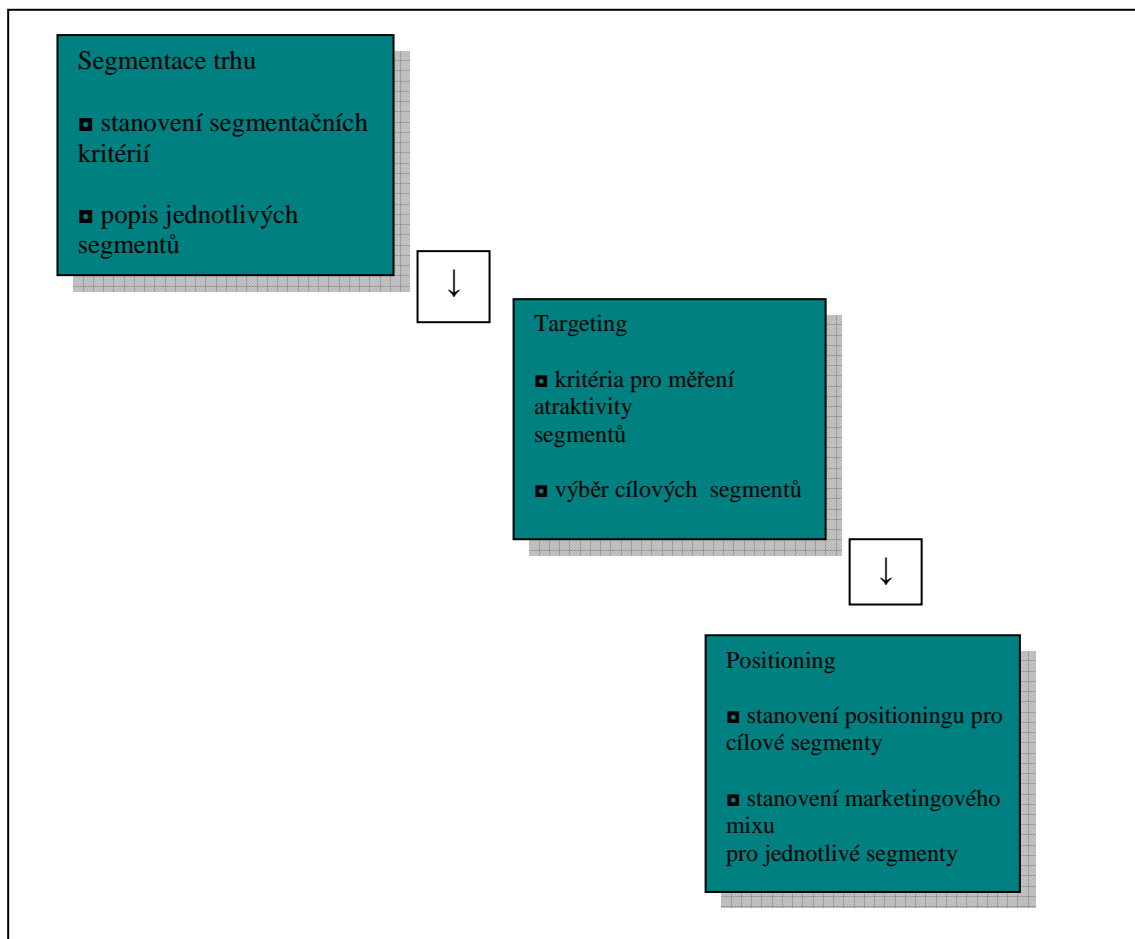
### *Pozice na trhu (= Positioning)*

Po vymezení segmentu trhu a vybrání cílového trhu si organizace stanovuje jaké chce zaujmout postavení u svých zákazníků. Postavením nebo pozicí produktu (služby) rozumíme místo, které zaujme v mysli cílové skupiny spotřebitelů. Jedná se o zaujetí žádoucí pozice na trhu, jehož podmínkou je jasné odlišení produktu nebo služby naší organizace od těch ostatních. Tato odlišení může společnost získat, uvědomí-li si konkurenční výhody svého produktu nebo služby.

Jakmile si organizace určí pozici svých výrobků, musí vynaložit veškeré úsilí, aby ji sdělila svým zákazníkům. Celý marketingový program pak již musí vycházet z dané positioningové strategie. (15, s. 104 – 105)

V následujícím obrázku číslo 3 naleznete průběh a návaznosti segmentace, targetingu a positioningu.

Obrázek číslo 3 – Průběh segmentace, targetingu a positioningu



Zdroj: Philip Kotler (15, s. 103 – 105), upravila Lucie Koupená

#### 2.2.1.6. Hodnota pro zákazníka

Philip Kotler (1971, s. 34) definuje hodnotu jako: „Schopnost „sestavit“ správnou kombinaci jakosti, služeb a ceny odpovídající cílovému trhu.“ Chápe ji jako celkový souhrn vlastností, jenž jsou firmou slibovány, a které se organizace zavazuje splnit. Schopnost podniku poskytovat zákazníkům hodnotu je úzce propojena s jeho schopností uspokojovat potřeby vlastních zaměstnanců, dalších zájmových skupin a v dnešní době i snaha o společenskou prospěšnost. (V tomto pojetí hovoříme spíše o sociálním marketingu.)

Pro úspěšnost organizace je dále nutné znát vnitřní a vnější prostředí organizace a její postavení na trhu. Stejně tak je důležité ujasnění poslání a vize společnosti, její cíle a strategie.

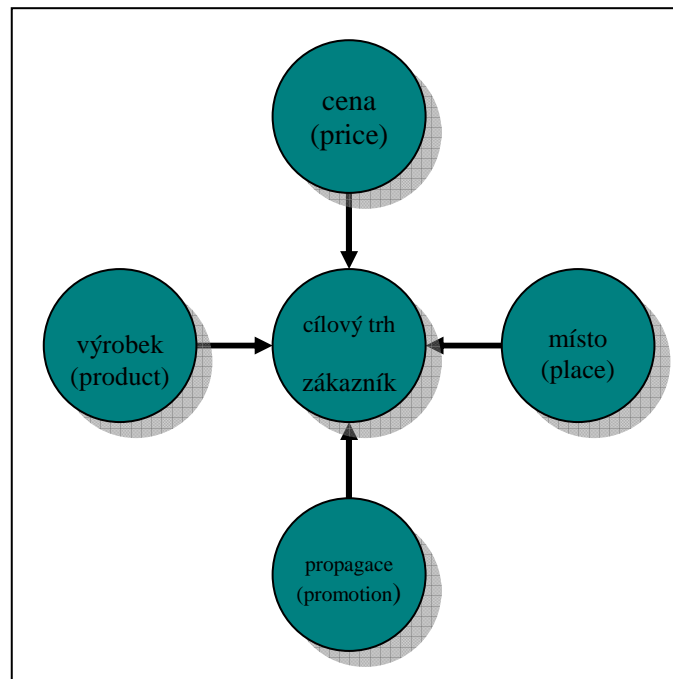
Marketing tedy usiluje o vytvoření hodnoty pro své zákazníky pomocí směny a uspokojit tak jejich potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů (nebo služeb) a jejich hodnot.

#### 2.2.1.7. Nástroje marketingu – marketingový mix

K naplňování potřeb zákazníků a tím i cíle organizace slouží aktivity v rámci marketingového mixu. Za tradiční taktické nástroje marketingového mixu považujeme 4P – produkt (product), cena (price), místo (place) a propagace (promotion).

O jejich vzájemném vztahu vypovídá obrázek číslo 4.

Obrázek číslo 4 – marketingový mix



Zdroj: Philip Kotler (15, s. 105 – 108), upravila Lucie Koupená

Marketingový mix se skládá ze všech aktivit, jenž jsou organizací vyvíjeny, aby vzbudila po výrobku poptávku.

Jednotlivé nástroje marketingového mixu můžeme charakterizovat následujícím způsobem.

#### Výrobek (product)

- vlastnosti, kvalita
- design
- značka
- služby
- záruky
- životní cyklus

Pod pojmem „produkt“ rozumíme výrobky a služby, jenž jsou zákazníkovi nabízeny na cílovém trhu. Produktem rozumíme podle Philipa Kotlera (15, s. 32 – 34) jakýkoliv statek, nabízený na trhu k uspokojení potřeby nebo přání zákazníka. Není omezen pouze na fyzické předměty. Oproti hmotnému zboží zahrnují produkty i služby,



jenž mají nehmotnou podobu, jsou uskutečňovány formou realizace určitých činností nebo užitků, díky nimž získává příjemce či nabyvatel určitou výhodu.

#### Cena (price)

- cenová politika
- stanovení ceny, slevy, rabaty
- určování poptávky
- platební podmínky, úvěrové podmínky
- určování poptávky
- analýza bodu zvratu

„Cena“ představuje sumu peněz vynakládanou zákazníkem, aby produkt nebo službu získal.

#### Místo (place)

- prodejní cesty
- způsoby distribuce
- metody prodeje
- velkoobchod/maloobchod
- doprava
- zásoby

„Místo“ zahrnuje veškeré aktivity směřující k fyzické dostupnosti produktu nebo služby pro zákazníky.

#### Propagace (promotion)

- reklama
- podpora prodeje
- PR – public relations
- osobní prodej
- přímý marketing

Pojem „propagace“ v sobě obsahuje veškeré aktivity, které umožní zákazníkovi produkt nebo službu vyzkoušet a následně jej přimět k zakoupení. (15, s. 105 – 108)

Marketingový mix prochází rovněž vývojem a procesem zdokonalování. Neil H. Borde obohatil dosavadní 4P a dnes se běžně setkáváme se 7P, kdy došlo k rozšíření o vzhled (physical evidence), procesy (processes) a lidé (people). (1)

#### Vzhled (physical evidence)

- balení
- internet/ webové stránky
- brožury
- zařízení budov
- firemní znaky
- uniformy
- vizitky
- a podobně

„Vzhled“ je důležitý pro přilákání zákazníků a vytváří materiální aspekt služeb, protože zákazníci se rádi nechají oslovit inspirujícími a kreativními věcmi. Nabídnout zákazníkům něco nového, nestandardního, na druhou stranu účelného, s jednoduchým užitím, to je výzva právě pro marketingové specialisty zabývající se physical evidence. (1)

#### Procesy (processes)

- prostředek k dosažení výsledků – marketingové plánovací procesy
- procesy, které lze integrovat dohromady
- procesy užívané ke kontrole nástrojů marketingového mixu

V rámci marketingového mixu mají „procesy“ a jejich nastavení v rámci marketingového řízení organizace nezastupitelnou úlohu. Marketéři je využívají ke zvýšení efektivity činnosti a procesy jako takové vycházejí z individuálních potřeb organizace. (1)

Lidé (people)

- školení
- osobní prodej
- zákaznické služby
- motivace

Nejdůležitějším nástrojem marketingového mixu jsou „lidé“, kteří vyhledávají potřeby u zákazníků a jsou schopni je následně saturovat. K tomu však potřebují být proškoleni, dobře motivováni a oceněni.

Optimální marketingový mix je charakterizován splněním cíle organizace s co nejmenším množstvím prostředků. Pro dosažení takového stavu je třeba následující:

- pravidelně hodnotit potřeby a přání zákazníků
- nabízet správné a kvalitní produkty a služby
- mít správně stanovenou cenu produktu či služby
- zajistit dostupnost kvalitních produktů a služeb
- účinná propagace
- zavést dobře fungující distribuční systém (10, s. 107)

K zajištění hodnoty pro zákazníka je ideální propojení a efektivní využívání všech nástrojů marketingového mixu. 4P vytváří tradiční pojetí, které se neustále vyvíjí a je obohacováno o další součásti, jakými mohou být například nástroje 7P.

#### 2.2.1.8. Vztahový marketing

Díky změně v přístupu k zákazníkovi a zvýšené orientaci na jeho potřeby a přání dochází k přeorientování se z pohledu prodejce na pohled zákazníka, rozvíjí se vztahový marketing a vzniká 4C, pro které je charakteristický zájem o zákazníka a ostatní partnery, snaha plnit jejich očekávání, vytvářet jim maximální servis a to vše s jejich minimálními náklady. Stručný přehled a charakteristiky 4C je v následující tabulce číslo 1.

Tabulka číslo 1 – 4C

4C	Charakteristika
Zákazník (Customer)	Vyhledávání a saturace potřeb, očekávání, přání zákazníka, uživatele nebo spotřebitele
Cena (Cost)	Náklady vynaložené zákazníkem
Vhodnost (Convience)	Přístupnost k produktu (službě), zákaznický servis
Komunikace (Communication)	Integrovaná marketingová komunikace

Zdroj: Public relations – komunikace organizací, Černá, J., Kašík, M., Kunz, V. (8, s. 15)

Vztahový marketing tedy pomocí 4C zahrnuje postupné budování a zachování vztahů se zákazníky a dalšími partnery na základě vytvořené hodnoty a jejich spokojenosti. (8, s. 13 - 15)

#### 2.2.1.9. Marketing a rozvoj informačních technologií

V dnešní době technologických novinek, rychlé globalizace a neustálých ekonomických a společenských změn dochází k výkyvům v tržním prostředí. Trhy se mění a s tím se mění i ti, kdo je obsluhují. Tyto změny se citelně dotýkají i marketingu a jeho poslední vývojovou tendencí je „vzájemná propojitelnost“, kdy jsme propojováni novými, nejrůznějšími způsoby a jinými marketingovými spojeními. (15, s. 55 – 69)

Vznik nových komunikačních možností je ovlivněn masivním rozvojem technologií. Dnes a denně jsme konfrontováni s nezadržitelným vývojem počítačů, telekomunikací, informačních technologií, dopravy a řadou dalších technologií usnadňujících komunikaci.

Prudký rozvoj přinesl do marketingu mnoho nového, vznikly nové metody identifikace a vyhledávání zákazníků, tvorby produktů a služeb, které jsou přesně přizpůsobeny zákazníkům, existují nové druhy distribučních kanálů a rozvíjejí se nové a neotřelé způsoby komunikace se zákazníky. (15, s. 55 – 69)

Nejvýznamnější technologií ovlivňující naši dobu je bezesporu internet, který je veřejnou a široce dostupnou počítačovou sítí spojující jednotlivé osoby i podnikatelské subjekty. Většina organizací se snaží nalézt zákazníky právě tady. Prostřednictvím

internetu dochází k masivnímu rozvoji internetového obchodování, jehož pomocí si organizace budují vztahy se zákazníky a dalšími partnery i okolním světem a snaží se tak o co nejefektivnější distribuci svých produktů a služeb. (15, s. 55 – 69)

V tabulce číslo 2 je uvedeno srovnání tradičního pojetí a moderních přístupů v marketingu ovlivněných rozvojem informačních technologií.

Tabulka číslo 2 – srovnání tradičního pojetí a moderních marketingových přístupů

Tradiční marketingové pojetí	Moderní marketingové pojetí
Vztahy k zákazníkům	
Hlavní důraz kladen na prodej a produkt	Hlavní důraz kladen na trh a zákazníky
Realizace masového, nediferencovaného marketingu	Výběr cílových segmentů, či jednotlivých zákazníků
Orientace na výrobky a prodejní obrat	Orientace na spokojenost zákazníků a na přidanou hodnotu pro zákazníka
Cílem je zvýšení objemu prodeje, zisk nových zákazníků, zvýšení podílu na trhu, poskytování služeb jakýmkoliv zákazníkům	Cílem je navázání dlouhodobých vztahů se zákazníky, udržení těch stávajících a zvýšení jejich podílu, poskytování kvalitních služeb ziskovým zákazníkům a ukončení obchodních vztahů se ztrátovými zákazníky
Komunikace prostřednictvím medií	Přímá komunikace se zákazníky
Podnik zaměřený na standardizované produkty	Podnik se zaměřuje na produkty upravené podle potřeb a přání zákazníků
Vztahy k obchodním partnerům	
Zodpovědnost za vztahy k obchodním partnerům mají oddělení prodeje a marketingu	Vztahy se zákazníky jsou součástí pracovní náplně všech oddělení
Podnik působí na trhu samostatně	Podnik spolupracuje s ostatními firmami
Vztahy k okolnímu světu	
Podnikání na tuzemském trhu	Podnikání na tuzemském i globálním trhu
Hlavním cílem marketingu je zisk	Organizace se hlásí k zodpovědnosti za životní prostředí a rozvoj celé společnosti
Obchodování probíhá klasickými formami	Obchodování prostřednictvím internetu, rozvoj elektronického obchodování
	Marketing je využíván i pro neziskové aktivity

Zdroj: Philip Kotler, (15, s. 69)

Tradiční pojetí marketingu bylo postaveno více na získání zákazníka, než na péči o jeho přání a potřeby. Toto pojetí však bylo překonáno a vítězí pojetí nové. Také se změnil přístup k zákazníkům a jejich získávání. Dnes už nestačí hromadně zahrnovat zákazníky množstvím nabídek a reklam, o které zákazníci nestojí. Diferenciace na tržní segmenty přináší své ovoce, protože oslovuje jen ty zákazníky, kteří o produkt nebo službu mají zájem, oslovení je správnou cestou a ve správný čas.

Důležité je pojetí marketingu jako součásti celé organizace, kdy hraje roli v přístupu k zákazníkům chování a profesionalita každého zaměstnance organizace.

S možností globalizace a rozvojem informačních technologií úzce souvisí i možnost pronikání na nové trhy. Otázkou však zůstává, jak jsou jednotlivé organizace a jejich marketingoví specialisté na tuto možnost připraveni a jak dalece jsou schopni ji využít.

### **2.2.2. Marketing ve školství**

V dnešní době neuvěřitelně rychlých technologických, politických, společenských a ekonomických změn narůstá i tlak na management škol, který mu musí účelně čelit. Do popředí zájmu se dostává nejen management škol, ale rovněž i jejich marketingové řízení, které může školám efektivně pomoci. Školský marketing v sobě uplatňuje praxi ověřené tržní postupy, na kterých lze stavět plány školy a rozvíjet její aktivity, jež podporují její existenci.

Teorie managementu a marketingu mohou nabídnout nové přístupy a tržní praxi prověřené postupy vytvářející důležité podhoubí pro další rozvoj škol a jejich aktivit. Smyslem činnosti každé školy je „vyprodukování“ uplatnitelného absolventa vybaveného klíčovými kompetencemi pro jeho další život. A tomu právě napomáhá školní marketing vytvářející efektivní vzdělávací instituce, jež jsou schopné saturovat potřeby svých zákazníků a okolní společnosti a tím naplňovat smysl své existence.

Jaroslav Světlík (24, s. 13) ve své knize Marketingové řízení školy uvádí: „Praxe ukazuje, že výtečná a uznávaná škola je produktem především dobrého managementu. Managementu, který se nebojí měnit zaběhlé školské stereotypy a chápat školu jako subjekt, který se v tržním prostředí musí chovat tržně a efektivně. Škola orientovaná na své klienty a zákazníky (žáci, studenti, rodiče, zřizovatelé, podniky, stát, společnost), škola zvažující, zdali je její vzdělávací program kvalitní a vycházející z potřeb společnosti a pracovního trhu, dbající toho, aby tento produkt školy byl poskytován ve vysoké kvalitě a v příznivém prostředí, škola úspěšně komunikující se všemi svými partnery a veřejností,

škola požívající vysoce kladné image na veřejnosti. Taková škola volí strategii založenou na marketingovém řízení školy. Cílem marketingového řízení školy není v žádném případě pouze propagace školy, zvyšování její image, získávání kvalitních studentů apod. Tento cíl je mnohem složitější a komplexnější a pokud jej budeme chtít definovat co nejstručněji, tak můžeme říci, že hlavním cílem marketingového řízení školy je vybudovat efektivně fungující školu.“

#### 2.2.2.1. Efektivní škola

Efektivní školou můžeme nazývat takovou vzdělávací instituci, v níž dochází k osobnímu rozvoji jejich žáků (studentů) více, než je očekáváno vzhledem k jejich úrovni na vstupu, a tak dochází k posunu jejich kompetencí. Tento rozvoj je možný pouze v příznivém klimatu podporujícím vzdělávání, dále v souladu se zájmy a potřebami společnosti a to vysoce ekonomickým způsobem. Jaroslav Světlík (23) považuje za hlavní atributy efektivní školy následující body:

1. *Profesionální vedení školy* (= profesionální leadership), které lze charakterizovat existencí vize, dlouhodobých cílů a jasné strategie vedoucí k jejich dosažení, dostatečnou míru kreativity, citlivosti vůči pracovníkům i žákům (studentům). Dále pak správnou dělbou práce, iniciativním a profesionálním řízením změn a schopností motivovat a strhnout spolupracovníky k naplnění vize a cílů školy. Profesionální vedení školy nespočívá pouze ve správných manažerských dovednostech a postupech, ale zejména závisí na osobnosti ředitele a jeho vztahu k spolupracovníkům a žákům (studentům).

2. *Sdílení vize a akceptování cílů školy jejími spolupracovníky*. Pokud vedení školy špatně komunikuje (a v horším případě vůbec nekomunikuje) o své vizi budoucího směřování školy, neseznámí a nepřesvědčí spolupracovníky o správnosti a nutnosti dlouhodobých cílů, zůstanou tyto cíle pouze „na papíře“ a vzniká hluboká propast mezi představami a hodnotami vedení školy a pracovníky, kteří by měli cíle naplnit. Představy ředitele školy se v lepším případě stávají předmětem nezájmu, v tom horším posměchu.

3. *Vhodné edukativní prostředí*. Kvalita vnitřního prostředí je jedním z klíčových, rozhodujících a nejsilnějších faktorů ovlivňujících vnímanou kvalitu práce školy. Vnitřní prostředí školy je určující pro vytváření vhodného edukačního prostředí pro práci žáků (studentů). Je vnímáno jako takové prostředí, jenž žáci (studenti) rádi navštěvují, ve kterém se rádi vzdělávají a které je povzbuzuje ke vzájemné spolupráci a aktivní účasti na

vzdělávacím procesu. Rozhodující roli ve vytváření pozitivního vnitřního prostředí hraje samozřejmě kvalita managementu školy a jejího sboru, dále ještě mezilidské vztahy a kultura školy.

4. *Evaluace kvality v práci školy.* Jedním ze základních kamenů efektivního fungování školy je kvalitní zpětná vazba vycházející především zevnitř školy, z připomínek žáků (studentů) a jejich rodičů, pedagogů i nepedagogických pracovníků. Důležitá je samozřejmě i zpětná vazba z vnějšího prostředí, například ze strany absolventů, zaměstnavatelů, škol vyššího stupně nebo veřejnosti. Efektivní škola nejen s těmito informacemi trvale pracuje, ale management školy je využívá ke zkvalitnění svých rozhodnutí.

5. *Učí se škola.* Tento pojem představuje stále více uznávanou filozofii řízení vycházející ze zásady, že pracovníci školy na všech jejích úrovních neustále pracují na svém odborném růstu, a tím vytvářejí důležité předpoklady pro zvýšení kvality pedagogické i nepedagogické práce.

6. *Otevřená škola.* Základem efektivního řízení je efektivní komunikace. Pokud vážne komunikace uvnitř školy, dochází ke zhoršování vnitřního klimatu s negativním dopadem na pracovníky školy i na její žáky (studenty). Příčinou nedostatečné komunikace je často podcenění její důležitosti z pohledu managementu školy. Klíčovou osobou je v tomto případě především ředitel školy, který by měl být iniciátorem otevřené komunikace jak s pedagogy, tak i žáky či studenty. Další příčinou problémů v komunikaci jsou často špatné mezilidské vztahy na pracovišti.

Škola by však měla umět efektivně komunikovat i s jednotlivými subjekty vnějšího prostředí – s rodiči, školami, zaměstnavateli, veřejností, a podobně. Komunikace by měla být vždy otevřená, pravdivá, srozumitelná a v pravidelných intervalech.

7. *Vzdělávání probíhá ekonomicky efektivním způsobem.* V dnešní době je jedním z největších problémů vzdělávacích systémů většiny zemí nedostatek finančních prostředků. Přitom se ještě stále věnuje malá pozornost kvalitnímu ekonomickému managementu škol, což může být však důsledkem příliš velké centralizace rozhodování ze strany zřizovatele nebo nízká kvalifikovanost ředitelů škol, kteří nemají patřičné ekonomické vzdělání. Kvalifikované rozhodování v oblasti alokace finančních zdrojů může škole pomoci s vytvářením lepších podmínek pro její efektivní činnost.



#### 2.2.2.2. Marketing a škola

V odborné literatuře nalezneme několik různých definic marketingu, jedno však mají všechny společné a tím je zákazník. Pro podmínky školy definuje Jaroslav Světlík (24, s. 18) školní marketing takto:

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

Marketing ve školství považuje žáky (studenty), rodiče a ostatní partnery (absolventy, budoucí zaměstnavatele absolventů, školy vyššího vzdělávacího stupně, veřejnost, zaměstnance školy a podobně) za své zákazníky a hlavní cíle školy vycházejí ze saturace jejich potřeb a přání. Proto musí management školy nebo její zkušený marketér identifikovat klíčový trh (a jeho velikost), stanovit si cílové skupiny zákazníků, jenž osloví se svojí studijní nabídkou a zjistit si svoji pozici na tomto trhu.

Každá škola se pohybuje na trhu vzdělávacích služeb. Obecně tento trh pro danou školu můžeme definovat jako žáky (studenty), kteří mají zájem o studium příslušné vzdělávací úrovně a mají k němu přístup. Uvědomme si, že se jedná pouze o potenciální žáky (studenty), jenž musí splnit určitá přijímací kritéria stanovená školou. Tím se nám trh stává pro žáky (studenty) dostupným. Dále hovoříme o cílovém trhu tvořeném žáky (studenty) mající zájem o studium příslušné školy a splňující všechna kritéria výběru. Ovšem pouze žáci (studenti), kteří do školy nastoupili a studují ji, tvoří podchycený trh školy.

Školy se díky narůstající konkurenci na trhu vzdělávacích služeb a zároveň postupnému snižování poptávky snaží v rámci své strategie oslovovat potenciální žáky (studenty). Mohou se zaměřit buď na všechny potenciální uchazeče nebo pouze na jejich určitou část. V prvním případě hovoříme o využití nediferencovaného marketingu, v tom druhém o cíleném marketingu.

Základním principem nediferencovaného marketingu je takový princip, kdy mezi potenciálními žáky (studenty) neděláme žádný rozdíl (ve smyslu jejich potřeb a přání). Nediferencovaný marketing můžeme rozdělit na hromadný marketing a na programově diferencovaný marketing. U hromadného marketingu je nabídka školy tvořena jedním plánem společným pro všechny potenciální žáky (studenty). Programově diferencovaný marketing můžeme charakterizovat tím, že škola nabízí všem potenciálním žákům

(studentům) více než jeden studijní program, anebo studijní programy diferencuje například pomocí volitelných předmětů.

V případě cíleného marketingu škola vychází z předpokladu, že její potenciální žáci (studenti) jsou rozdílní ve svých potřebách a přáních, a proto se snaží oslovit pouze jejich část. První z forem cíleného marketingu je koncentrovaný marketing, v jehož rámci se škola zaměřuje na jeden či více segmentů trhu a vytváří pro ně jeden vzdělávací program. V druhém případě máme na mysli diferencovaný marketing, jenž nabízí více než dvěma různým segmentům odlišné vzdělávací programy.

Cílený marketing obsahuje tři základní etapy. První je segmentace trhu, kdy si organizace zjišťuje, jak vypadá její cílový segment. Následuje tržní zacílení, kdy si vedení školy musí odpovědět na otázku, jaký segment trhu je pro ni atraktivní a jakou zvolí marketingovou strategii. Ve třetí etapě volí škola v rámci tržního umístění vhodné prostředky pro získání příslušného segmentu zákazníků pro zvolený vzdělávací program a jeho „zavedení“ v rámci image organizace. (24, s. 131 – 155)

#### 2.2.2.3. Škola a marketingový mix

Škola se rovněž snaží nabízet vzdělávací služby ve správný čas a na správném místě. Nelze opomenout nezastupitelné místo komunikace, která musí probíhat nejen uvnitř organizace, ale i se zákazníky a okolní společností. Škola tedy využívá k naplňování svého poslání marketingového mixu. Marketingovým mixem nazýváme aktivity směřující k saturaci potřeb a přání zákazníků a naplnění cílů školy. Philip Kotler (16, s. 69) popisuje marketingový mix následovně: „Marketingový mix je charakterizován souborem nástrojů, jejichž prostřednictvím může marketing ovlivňovat tržby. Tradiční nástroje marketingového mixu se označují jako 4P: výrobek (product), cena (price), místo (place) a propagace (promotion).“

Jaroslav Světlík (24, s. 156) obohacuje tradiční marketingový mix a udává: „Ve školství můžeme mezi tyto 4P zahrnout alespoň ještě jedno velmi důležité P (people – lidé).“

Produktem ve školství je *služba* – vzdělávací proces, jenž je velmi specifický. Hovoříme o jeho nedělitelnosti, nehmatatelnosti a proměnlivosti. Nedělitelnost služby znamená, že je vytvářena a spotřebována současně a za přítomnosti zákazníka. Nehmatatelnost služby je její nehmotný charakter, což ve školství v „čisté podobě“ neplatí, protože k výuce potřebujeme řadu materiálního vybavení (například: učebny, učebnice a

podobně). Dalším znakem je proměnlivost služby, čímž myslíme její úroveň. (24, s. 156 – 157)

Vzdělávací proces je tvořen vzdělávacím programem školy, jenž vytváří vzdělávací nabídku organizace. Ta je tvořena tak zvaným komplexním kurikulem školy. Jádrem vzdělávacího programu školy je strategie učebního plánu, učební osnovy předmětů a profil absolventa školy. Většina vzdělávacích programů prochází v čase řadou dílčích změn, které se promítají v životním cyklu vzdělávacích programů. Pro marketingově řízenou organizaci je klíčové znát, v jaké fázi životního cyklu se jejich vzdělávací programy nacházejí.

Kromě znalosti životního cyklu programů se dostává do popředí zájmu *kvalita vzdělávacích služeb*. Základem při posuzování kvality je hodnocení vstupů, podmínek vzdělávacího procesu a hodnocení jeho výstupů. Pro vedení organizace je nejdůležitější, jak vnímají kvalitu služeb její klíčoví zákazníci. S tím úzce souvisí míra spokojenosti s kvalitou služeb, pro kterou je charakterický rozdíl mezi vnímáním kvality a očekáváním zákazníků od dané služby. Samozřejmě existují účinné cesty, jak spokojenost zvyšovat nebo udržovat, tou může být například kvalitní komunikace organizace se zákazníky a naopak. (24, s. 161 – 193)

Organizace posuzuje nejen vnímání kvality z pohledu zákazníků, ale osvědčené vedení se snaží o komplexní sebehodnocení svých vzdělávacích aktivit.

Další součástí marketingového mixu je cena, která určuje hodnotu vzdělávací služby. Ve školství však ztrácí tento nástroj z velké části svoji funkci. Pokud však organizace nabízí své vzdělávací služby za úplaty, musí vedení organizace zvážit všechny podmínky provozu organizace a cenu přizpůsobit svým cílům, respektive možnostem potenciálních klientů.

Nedílnou součástí marketingového mixu je distribuce služby. Cílem efektivního distribučního systému výuky je vytvořit maximálně vhodné podmínky pro studium nabízeného programu a zároveň mít přijatelné náklady jak pro školu, tak i pro její zákazníky. Dále platí, že distribuce vzdělávacího programu musí být v souladu se strategií a posláním školy.

*Komunikací školy* rozumíme oboustrannou výměnu informací mezi školou a příjemcem sdělení. Smyslem komunikace je jednak informovat příjemce sdělení (rozumíme jimi zákazníky školy, partnery a širokou veřejnost) o její existenci, aktivitách školy, o její nabídce vzdělávacího programu či vzdělávacích programů a podobně. Navíc

se snažíme v příjemcích vzbudit o organizaci zájem formou zpětné vazby. V rámci marketingového mixu užíváme marketingových komunikací. Jejich cílem je opět zvýšit zájem příjemců o školu a její aktivity. Marketingovou komunikaci školy můžeme rozdělit na vnější a vnitřní. Vnější komunikace probíhá mezi organizací a jejím okolím, vnitřní pak v rámci organizace. Cílem vnější komunikace je informovat příjemce, přesvědčovat je a připomínat jim svoji existenci. Mezi hlavní cíle vnitřní komunikace patří informování zaměstnanců a žáků (studentů) školy, motivovat je a vytvářet jim vhodné pracovní a studijní podmínky.

Nejúčinnějšími formami marketingové komunikace ve školství je osobní komunikace, vztahy s veřejností a reklama. (24, s. 209 – 231)

Nedílnou součástí úspěšné školy je podpora dobrých vztahů (= relationship marketing) se všemi zákazníky a důležitými partnery organizace. Dobré vztahy pomáhají škole nejen zvyšovat její prestiž a budovat image, ale rovněž podporují kvalitu práce organizace.

#### 2.2.2.4. Škola a její prostředí

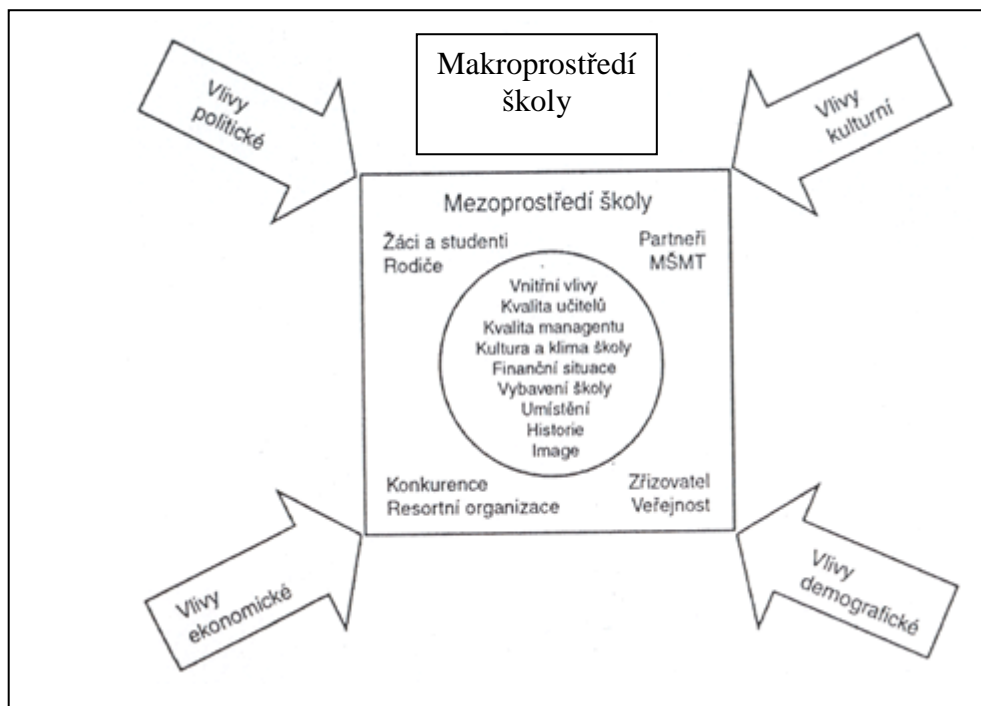
Pro získání nových a udržení si stávajících zákazníků vytváří škola vhodné klima podporující dobré jméno organizace a image školy, kterou rozumíme její pozici v mysli zákazníků, jenž je vytvářena soustavným profesionálním přístupem všech zaměstnanců školy, nejen jejího managementu, demonstrováním odlišností školy, její vyjimečností a pravidelnou komunikací se všemi zákazníky školy.

Těžko si lze představit, že by škola existovala samostatně bez okolního prostředí a jejich vzájemných interakcí. Působí na ni celá řada vlivů z vnitřního prostředí, dále mezoprostředí školy a vlivy vnějšího prostředí. Vnitřní vlivy působí uvnitř školy, utvářejí ji a nejčastěji mezi ně patří: mezilidské vztahy, kultura organizace, vnitřní organizace školy, kvalita managementu a materiální prostředí školy. Obecně lze říci, že vnitřní vlivy mohou být úspěšně ovlivněny managementem školy.

Mezoprostředí školy tvoří právnické nebo fyzické osoby vstupující do úzkého kontaktu se školou a ovlivňující její činnost. V jejích případech hovoříme o zákaznících školy, absolventech, o organizacích, které je zaměstnávají a o subjektech patřících do vzdělávací soustavy státu. Rovněž můžeme hovořit o vlivech vnějších, vytvářejících makroprostředí organizace mezi které řadíme například ekonomické vlivy, technické vlivy,

politické vlivy, demografické prostředí, či kulturní a sociální prostředí nebo tradice. Na obrázku číslo 5 naleznete přehlednější znázornění prostředí školy. (24, s. 32 – 93)

Obrázek číslo 5 – prostředí školy



Zdroj: Jaroslav Světlík (24, s. 33)

#### 2.2.2.5. Škola a její strategie

Veškerá marketingová činnost by však nebyla možná bez strategické koncepce školy, kdy organizace musí mít definovanou vizi, poslání a cíle, analýzu zdrojů, svých silných a slabých stránek a na jejich základě vytvořený strategický plán. Za strategické plánování můžeme označit takový proces, kdy se management školy snaží dát do souladu stanovené dlouhodobé cíle a poslání školy s jejími omezenými možnostmi.

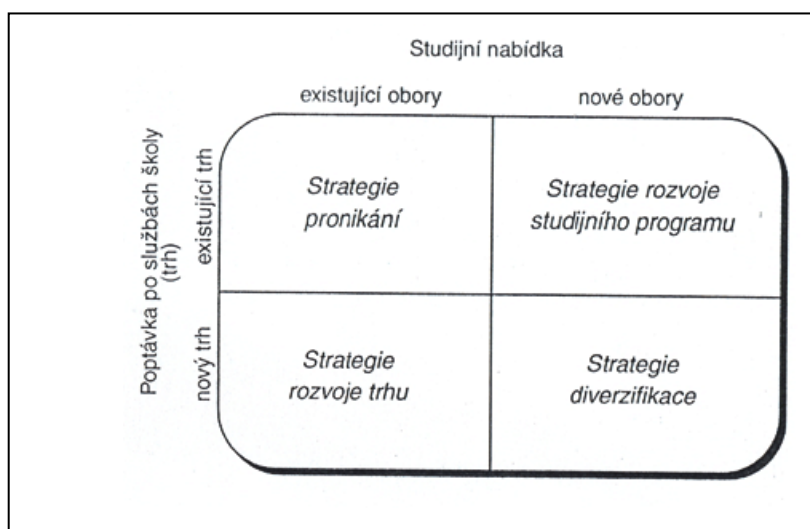
Philip Kotler (16, s. 130) o strategii říká: „Máte-li stejnou strategii jako vaši konkurenti, žádnou strategii nemáte. Je-li vaše strategie odlišná, ale snadno napodobitelná, máte slabou strategii. Máte-li strategii odlišnou, jedinečnou a obtížně napodobitelnou, máte strategii silnou a trvalou.“ Což platí především o marketingové strategii.

Peter F. Drucker se zmiňuje o jednom z typů strategie, kterou nazývá strategií být „nejprvnější a nejmaximálnější“, jenž vychází z předpokladu, že se vedení organizace snaží o zaujmutí vedoucího postavení na trhu či o ovládnutí nového oboru. (9, s. 140 – 143) Toto je však pouze jedna z typu strategií. Tato strategie se uplatňuje zejména v oblasti soukromého školství.

Management školy se řídí vlastním strategickým rozvojem organizace. Při určování strategie rozvoje vedení školy vychází ze čtyř základních strategií zaměřených na produkt (V případě školy jím je vzdělávací program.) a trh školy. Na obrázku číslo 6 naleznete matici pro strategický rozvoj školy.

Strategický rozvoj je ve vzdělávacích organizacích poskytujících vzdělávací služby obdobný. Například pro základní školu stejně jako vyšší odbornou školu platí, že si své žáky (studenty) musí oslovovat sama. Tzv. „spádovost škol“, jak tomu bylo v minulosti pro mateřské a základní školy, již neplatí (podrobněji viz. zákon 561/2004 Sb.). Je tedy na vedení škol, aby se naučily oslovovat své potenciální žáky (studenty) respektive jejich rodiče, protože na tuto zásadní změnu musí reagovat. Zákonní zástupci nebo přímo potenciální uchazeči o studijní programy dané školy si dnes mohou vybírat z pestré nabídky. Je tedy na managementu škol, aby tuto změnu zahrnula především do své marketingové strategie.

Obrázek číslo 6 – strategický rozvoj školy



Zdroj: Jaroslav Světlík (24, s. 133)

Z obrázku je patrné, že vedení organizace může využít čtyři základní strategie. Je však na vedení organizace, kterou z nich si sama vybere. Je zjevné, že jiná volba bude u vedení základní školy na vesnici a jiná u vysoké školy ve městě. Každá organizace však má svá specifika, která zohledňuje ve své strategii.

Management školy může využít *strategii pronikání*, která ji pomůže získat více studentů při existující nabídce studijních oborů. Neplatí však, že větší počet žáků (studentů) musí přímo znamenat snížení kvality poskytovaných vzdělávacích služeb, protože pedagog má na žáky (studenty) méně času. Je však na vedení organizace, jak

kvalitní a osobité pedagogy zaměstnává. Prostřednictvím komunikačního mixu škola může zintenzivnit působení na své potenciální zákazníky. Může k tomuto kroku využít možnosti prezentace školy například na dnech otevřených dveří, různých veletrzích nebo výstavách, pomocí reklamy, či pomocí nástrojů public relations. Tato strategie je účinná pouze v případě, kdy není plně naplněn trh vzdělávacích služeb.

U *strategie rozvoje vzdělávacích programů* škola zavádí nové studijní obory vycházející buď z původního zaměření školy nebo se jedná o zcela nové obory. Touto strategií se chce škola zatraktivnit a získat nové studenty. Tito studenti však stále představují již existující trh školy. Za zmínku stojí, že nově i střední odborné školy začínají tvořit vlastní školní vzdělávací programy, jenž mohou efektivně podpořit rozvoj vzdělávacích programů.

Za *strategii rozvoje trhu* považujeme například geografickou expanzi stávajících studijních programů nebo nabídku již existujících studijních oborů novým segmentům studentů. Pojetí školního marketingu, jež se snaží dát do souladu zájmy a potřeby organizace a jejich zákazníků s dlouhodobými ekonomickými, etickými a sociálními zájmy společnosti v sobě obsahuje aspekty sociálního marketingu. Sociální marketing vychází ze základního předpokladu, kdy jsou v rovnováze tři základní faktory – cíle školy, saturace potřeb a přání zákazníků a veřejný zájem společnosti. (24, s. 25)

Otevření nových studijních oborů pro nové trhy umožňuje *strategie diverzifikace*, kdy se škola například rozhodne pro transformaci na vyšší vzdělávací úroveň. Jinou formou může být zavedení distančního studia na škole a podobně.

Při formulování strategie však musí škola zvážit všechna rizika, která mají jednotlivé strategie. (24, s. 122 – 129)

Klíčové je pro vedení školy vnímání specifik vlastní organizace, osobností působících v organizaci, tradice existence školy a podobně, což by mělo být zohledněno ve strategickém plánu organizace.

Nejcennější jsou však pro organizaci lidé – její zaměstnanci. Jejich řízením a vedením, motivací a týmovým managementem se zabývá interní marketing, jenž se snaží o maximálně efektivní využití lidských zdrojů v organizaci a tím naplňování poslání školy.

Přínosy marketingového řízení školy jsou dlouhodobým procesem, který však podporuje udržení školy na trhu, její konkurenceschopnost a kvalitu poskytovaných služeb.

#### 2.2.2.6. Řízení marketingu v české škole současnosti

Stejně jako se vyvíjí management školy, vyvíjí se marketingové řízení na současných školách. Díky odlišnostem v cílech školy od ziskových organizací, dochází při řízení marketingu na školách k uplatňování marketingové teorie a praxe z neziskových organizací a marketingu služeb. (24, s. 15 – 16)

Jaroslav Světlík uvádí trojí postoj odborné veřejnosti k uplatňování marketingového řízení v soudobých vzdělávacích institucích. První skupinu tvoří odborníci, kteří považují pojetí školy jako marketingově orientovaného tržního subjektu za nevhodný. Popírají rovněž prohlubující se konkurenci na trhu vzdělávacích služeb, o němž však svědčí snižující se počty žáků (studentů). Na druhou stranu je do určité míry pravda, že nelze srovnávat cíle školy s cíli hospodářského subjektu. I když jsou cíle řádově odlišné, můžeme při bližším srovnání vzdělávací instituce a tržních subjektů zjistit přinejmenším jeden shodný znak, a tím je existence jak úspěšných škol a firem na trhu, tak i takových, jenž nejsou tak úspěšné a kterým dříve či později hrozí zánik nebo existenční problémy.

Další skupinu tvoří odborníci operující s pojmem marketingového řízení školy, přičemž obsahu a významu slova marketing nerozumí a svými každodenními rozhodnutími to dokazují.

Třetí skupinou jsou řídicí pracovníci škol, kteří zvolili marketingový přístup k řízení svěřené organizace a jeho úspěšnost lze rozpoznat v jejich každodenní praxi. (24, s. 17)

Osvícené vedení školy, která se snaží uplatnit na trhu vzdělávacích služeb má však tendenci najít takovou strategii, která mu pomůže zajistit dostatek zákazníků, v tomto smyslu žáků (studentů) školy. A to je důvodem, proč se zvyšuje poptávka z řad managerů škol právě po marketingové strategii a vhodném využití marketingových nástrojů. Jednak dostatek a jednak vhodné složení. Existuje-li o školu větší zájem, mohou si pedagogové vybrat nejlepší studenty, což zpětně může mít vliv na pověst školy, například v okamžiku, kdy úspěšní studenti dosahují nadprůměrných studijních výsledků.

Podle Jaroslava Světlíka lze za priority marketingově řízené školy označit:

- strategické řízení školy, vycházející z analýzy silných a slabých stránek školy a příležitostí a hrozeb přicházejících z venkovního prostředí školy. Na základě zjištěného stavu pak vedení školy stanoví dlouhodobé cíle organizace a formuluje strategii k jejich dosažení.



- styl řízení školy, zajišťující rychlé reakce na nepředvídatelné změny ve vývoji a promítání těchto změn do činnosti celé vzdělávací instituce.
- tvorba efektivní organizace podporující strategii rozvoje školy.
- uplatňování personálního marketingu v organizaci, pod nímž rozumíme podporu mezilidských vztahů v organizaci, tvorbu edukativního prostředí, efektivní motivování zaměstnanců organizace, či podporu jejich vzájemné kooperace.
- využívání relačního marketingu vytvářejícího podmínky pro participaci odborníků jak ze školy, tak i ze vztahové sítě školy na aktivitách organizace.
- soustavná evaluace výsledků práce vzdělávací organizace, poskytující zpětnou vazbu vedení organizace o její činnosti a usměrňující další rozvoj školy. (24, s. 19)

Při marketingovém řízení školy je nutné, aby mělo vedení školy vypracovanou koncepci školního marketingu zaměřující se na poslání školy, stanovení krátkodobých a dlouhodobých cílů, definování poslání školy a podobně. V rámci koncepce školního marketingu využívá vedení organizace nástrojů marketingového mixu, segmentace trhu a marketingově orientovanou organizační strukturu školy. (24, s. 25 – 26)

Díky aplikaci školního marketingu v organizaci dochází k vytváření spokojených žáků (studentů), respektive jejich zákonných zástupců, kteří pak ze školy neodcházejí studovat do jiné – konkurenční – organizace. Tato možnost zajištění dostatečného množství žáků (studentů) přináší vedení školy možnost finančního zajištění provozu a rozvoje vzdělávací organizace. Mezi další přínosy pro školu patří zvýšení kvality a pestrosti vzdělávací nabídky, což vede ke zvýšení nabídky na trhu vzdělávacích služeb reagujících na poptávku po kvalitních službách škol. Kvalitní studijní programy a „péče“ o potřeby a přání studentů vedou k podpoře image a loajality na veřejnosti.

Díky marketingovému řízení školy může vedení organizace využívat vhodné nástroje potřebné pro plnění cílů školy. Efektivní komunikace školy s jejím okolím je rovněž důvodem pro zvolení marketingového řízení školy.

Úspěšná škola, nabízející kvalitní produkt a saturující potřeby svých zákazníků, je atraktivní i pro jiné dárce, protože veřejnost uznává kvalitu poskytovaných vzdělávacích služeb. Škola sice ze zákona nesmí generovat zisk, ale může vytvářet rezervní fondy,

z nichž následně může investovat finanční zdroje do rozvojových potřeb školy. (24, s. 27 – 28)

#### 2.2.2.7. Marketing v zahraničním školství

V anglosaských zemích je marketing, zvláště pak u středních, vyšších odborných, vysokých škol a univerzit, nedílnou součástí strategie většiny vzdělávacích institucí a oproti České republice mají tyto státy podstatně bohatší a dlouhodobější zkušenosti s jeho využíváním. Obecně však lze říci, že základní marketingové know how a marketingové nástroje jsou založené na stejných principech, jako by měly vycházet u nás v Česku. Výhodou je, že na západě existují lidé, kteří se dlouhodobě školnímu marketingu věnují a mají s ním velmi bohaté zkušenosti. Takovéto profesní skupiny školních manažerů v ČR spíše chybí.

Pro ilustraci uvádím příklad využívání marketingu v USA, kde americké školy naplňují díky marketingovému řízení „komunitní rozměr“ vzdělávacích institucí, založený na rozvíjení ve vzájemných interakcích s okolím, které je obklopuje, s lokalitou v níž působí, v rámci komunity, jejíž jsou součástí. V americké škole staví na principu, že rodiče, učitelé i žáci (studenti) jsou rovnocennými partnery, kteří mají své role, které musí hrát, aby partnerství a spolupráce fungovaly. V souvislosti s tím je třeba zmínit hlavní zásadu, že ve vnímání školy může být každé dítě bez výjimky vzděláváno. Pro školu je pak důležité, aby usilovala o vtažení rodičů, protože každé dítě se učí svým vlastním způsobem a rodič tak může pomoci dítěti vzdělávat se a zároveň tak pomáhat škole naplňovat její záměry. (20)

Zcela běžným marketingovým nástrojem jsou speciálně orientované webové stránky, které pomáhají americkým rodičům a jejich dětem v orientaci na trhu vzdělávacích služeb. Webové stránky přinášejí komplexní informace nejen o vzdělávacích institucích, ale i o možnostech dalšího vzdělávání, dále obsahují užitečné odkazy na instituce, poradnu, popis možností financování a podobně. Jejich příkladem jsou například floridské FACTS.org.

Dalším velmi oblíbeným komunikačním prostředkem jsou „příručky pro rodiče a žáky (studenty)“, obsahující podrobné informace o záměrech školy, její roli, o průběhu vzdělávání, kontakty na školu, i způsoby podpory vzájemných vztahů mezi rodiči a organizací.

Příručka rodiče jednoduchou formou seznamuje se vzdělávací filosofií školy, s jejími výchovnými cíli, popisuje organizační strukturu školy s jasně definovanými úkoly jednotlivých složek organizace. Příručka rovněž obsahuje pravidla a předpisy vztahující se k provozu školy, včetně postupu při krizové intervenci.

Nejpodstatnější část dokumentu tvoří podrobný popis vzdělávacích programů s popisem použitých vzdělávacích metod, kritérií hodnocení a podobně. (20)

Nelze opomenout ani pořádání rozličných eventů, jež jsou velmi oblíbenou formou marketingu. Patří mezi ně například různé druhy plesů nebo setkání žáků a jejich rodičů s vedením školy na „gardenparty“ a podobně.

Navíc většina západních škol zcela běžně vydává vlastní noviny nebo „newslettery“ informující o činnosti organizace nejen odbornou veřejnost, žáky a studenty, jejich rodiče, ale také širokou veřejnost.

Proslulé jsou i kluby absolventů škol, které se pravidelně setkávají na různých školních akcích. Vedení škol si velice pečlivě buduje vztahy právě s nimi. Každý absolvent tak má neustálý přehled o aktivitách své školy a může participovat na jejích činnostech.

Marketingové řízení škol se liší v roli, kterou marketing sehrává v organizaci. Podrobnější informace a případové studie o jednotlivých státech a přístupech v jejich vzdělávacím systému naleznete například na stránkách OECD přístupných na [www.oecd.com](http://www.oecd.com).

### **2.3. Shrnutí teoretické části**

Jednou z celospolečenských priorit je poskytování rovných příležitostí jedincům se zdravotním a mentálním postižením. Díky technickým, politickým, společenským a lidským změnám, které se neustále ve světě odehrávají, dochází k proměně v postavení vzdělávacích soustav včetně české. V rámci těchto změn je kladen důraz na podporu a možnost vzdělávání znevýhodňovaných jedinců a dodržování jejich práv, což je zaručeno řadou závazných dokumentů.

Jedinci se zdravotním a mentálním postižením jsou vzděláváni na školách určených pro žáky se speciálními vzdělávacími potřebami, nebo ve speciálních třídách běžných škol, ale mohou se vzdělávat i ve třídách běžných škol. To znamená, že mají právo na vzdělávání v mateřských školách, základních školách, středních školách (jako jsou gymnázia, střední

odborné školy a střední odborná učiliště), mohou navštěvovat konzervatoř, či základní uměleckou školu nebo jazykovou školu s právem jazykové zkoušky.

Další možností je terciární vzdělávání, které nezahrnuje pouze možnost vzdělávání se ve vysokých školách, ale také v nevyšsoškolském vzdělávání v rámci pomaturitního studia a ve vyšším studiu s absolutoriem. A nemůžeme ani opomenout koncepci celoživotního vzdělávání jedinců. Jejich vzdělávání vychází z individuálních potřeb jedince a snaží se o maximální rozvoj osobnosti člověka a jeho sebepéče.

Pro ziskovou i veřejnou sféru (v našem případě se týká školství) je důležité „přežít na bojovém poli trhu vzdělávacích služeb“ a k tomuto „vítězství“ lze využít marketingového řízení školy. Pokud organizace konkurenci na trhu nemá, neměla by přesto zahálet, ale měla by se snažit například o oslovení potenciálních zákazníků, tedy v našem případě žáků nebo studentů. K tomuto úsilí je velmi vhodné využití právě marketingu a jeho nástrojů.

Marketing má celou řadu definic, jenž mají společný cíl a tím je saturovat potřeby a přání zákazníků, udržení nebo zvyšování konkurenceschopnosti, vytváření kvalitních produktů (služeb) s co největším finančním a hodnotovým ziskem organizace.

Klíčovou roli vždy hraje management organizace, jenž stanovuje marketingovou strategii organizace a management marketingu, pro který je charakteristický proces analýzy, plánování, implementace a kontroly.

Druhá část magisterské práce se bude týkat konkrétní vzdělávací organizace, která se snaží integrovat zdravotně a mentálně znevýhodněné jedince a v rámci své činnosti chce management organizace naplno využívat marketingu.

### **3. EMPIRICKÁ ČÁST**

V rámci praktické části budu mapovat stav marketingu v Základní škole a Mateřské škole, příspěvková organizace ve Vysokém Chlumci. Nejprve se budu věnovat základní charakteristice organizace, zainteresovaným stranám podílejícím se na její existenci, pak jejímu financování. Následovat bude metodika praktické části, na kterou navazuje vlastní realizace zisku potřebných dat, díky kterým budou definována hlavní zjištění, jež budou popsána v podrobných zjištěních. V nich nás bude zajímat, kdo je v organizaci pověřen řízením marketingu, jaké využívá škola marketingové nástroje a jak měří jejich efektivitu, jak realizuje marketing značky, jakým způsobem je marketing financován, jak jsou rodiče postižených dětí spokojeni s úrovní kvality poskytovaných služeb a podobně.

Na základě zjištěného stavu budou navržena vhodná doporučení, se kterými bude následně seznámeno vedení školy.

#### **3.1. Charakteristika organizace Základní škola a Mateřská škola, příspěvková organizace ve Vysokém Chlumci**

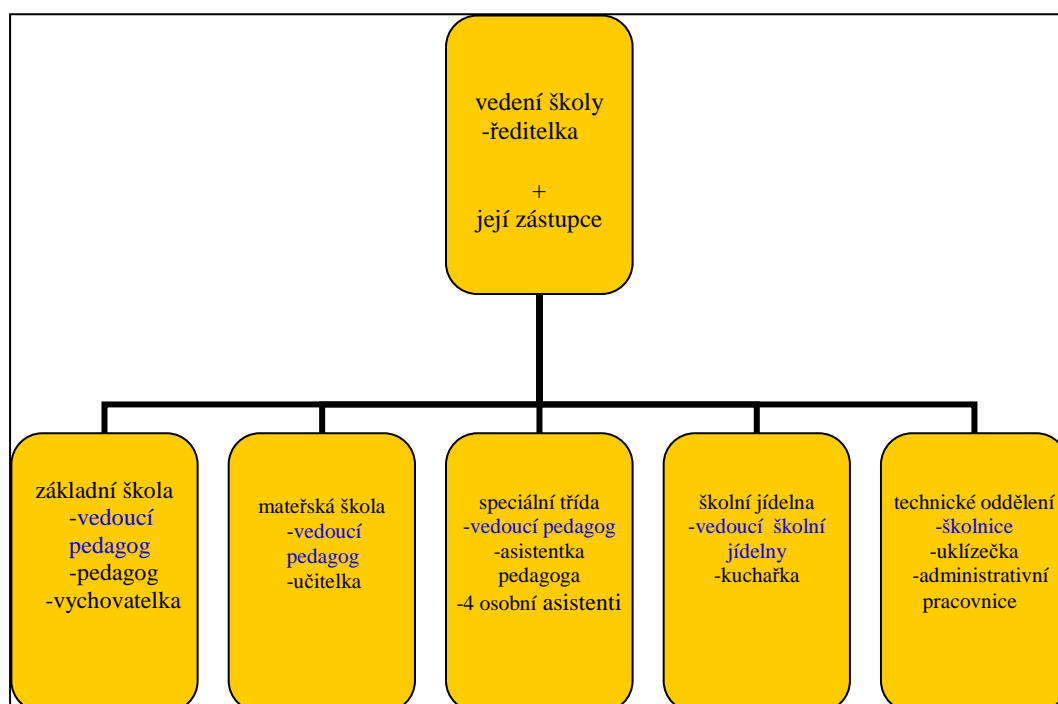
Základní škola a Mateřská škola, příspěvková organizace ve Vysokém Chlumci, je školou, ve které jednak vykonávám manažerskou praxi a také se zabývám mapováním jejího marketingového řízení. Nedílnou součástí školy je speciální třída pro vzdělávání a integraci postižených dětí s kombinovanými vadami. Dále ve škole provozuje své služby školní jídelna a školní družina. Škola poskytuje vzdělávací služby pro děti navštěvující mateřskou školu, první stupeň základní školy a spolu se vzdělávacími službami i sociální služby pro handicapované jedince od 6 do 26 let.

Vznik školy je datován do první poloviny 19. století. Od této doby bez velkých časových prodlev poskytuje vzdělávací služby dětem z Vysokého Chlumce a jeho okolí. Od 1. 1. 2003 získala škola právní subjektivitu. (17, s. 3) a od 1. 1. 2005 je zapsána v rejstříku školních zařízení.

Ve školním roce 2007/2008 studuje ve škole 48 dětí (celkový počet ze všech tříd), o které se celkem stará 15 zaměstnanců školy.

Pro přehlednost uvádím na obrázku číslo 7 organizační strukturu školy a její součásti.

Obrázek číslo 7 – organizační struktura školy



Zdroj: Lucie Koupená (2008)

Z obrázku je patrné, že nejvyšší management školy tvoří její vedení, na kterém se podílí ředitelka školy pověřená oprávněním jednat za příspěvkovou organizaci. Ředitelka školy deleguje určité pracovní povinnosti na svého zástupce, řízení organizace je však pouze v její kompetenci. Vedení školy jsou přímo podřízené následující útvary ve škole: základní škola, mateřská škola, speciální třída, jídelna a technické oddělení. Každý útvar má pověřeného vedoucího (v obrázku označení modře), kterému se zodpovídají jednotliví zaměstnanci útvaru (například: vedoucí osobou ve speciální třídě je její vedoucí pedagog, jenž určuje úkoly pro jednotlivé osobní asistenty a asistentku pedagoga, kteří jí odpovídají za vyplnění úkolů, vedoucí speciální třídy je však podřízena ředitelce školy.). Samozřejmě platí, že každý zaměstnanec má své pracovní povinnosti, kompetence a odpovědnosti v pracovní smlouvě, v náplni práce a je tudíž přímo odpovědný za jejich plnění. Přesto je na jednotlivých vedoucích koordinace úkolů u jednotlivých zaměstnanců.

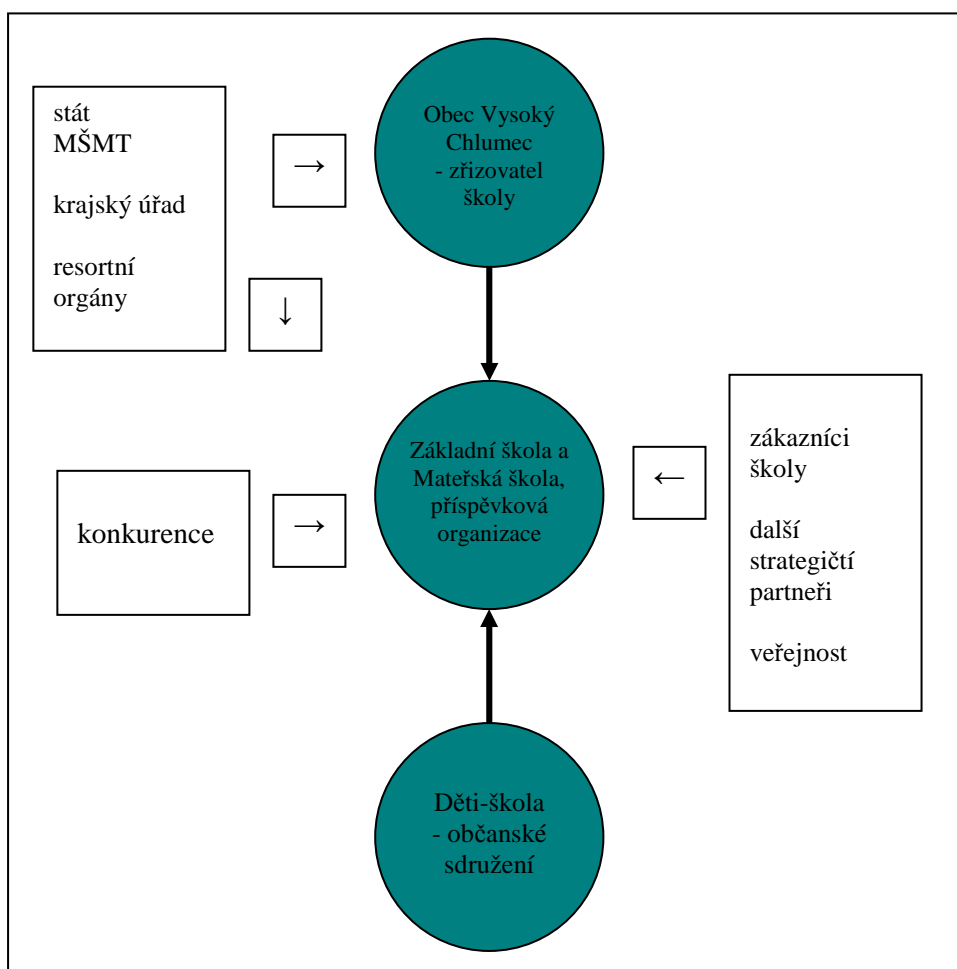
Vedení organizace tvoří ředitelka školy. Některé rozhodující pravomoci však náležejí školské radě, která se podílí na činnosti školy (například: schvaluje školní řád a podobně). Školskou radu tvoří zástupce za rodiče dětí navštěvujících školu, zástupce za vedení školy a zástupce za zřizovatele organizace, školská rada má tři členy.

### 3.1.1. Zainterесované strany

V roce 1999 byla za pomoci občanského sdružení Děti-škola otevřena speciální třída pro vzdělávání jedinců se zdravotním nebo mentálním postižením od 6 do 26 let. Občanské sdružení zaměstnává a financuje čtyři osobní asistenty, kteří pečují o postižené jedince ve speciální třídě.

Pro přehlednost uvádím v obrázku číslo 8 vtahy jednotlivých zainterесovaných stran (zřizovatel, občanské sdružení) ke škole, které se přímo podílí na její činnosti. Dalšími činiteli ovlivňující existenci školy je stát a jeho orgány veřejné správy, dále zákazníci školy a další strategičtí partneři, nelze opomenout konkurenci školy.

Obrázek číslo 8 – vztah zainterесovaných stran, zřizovatele a občanského sdružení ke škole



Zdroj: Lucie Koupená (2008)

### 3.1.2. Financování školy

Škola je příspěvkovou organizací, jejíž činnost je financována ze státního rozpočtu, kterým jsou financovány mzdy zaměstnanců školy, kromě osobních asistentů ve speciální třídě, dále další vzdělávání pedagogických pracovníků a pomůcky (například: didaktické pomůcky, hračky, rehabilitační pomůcky, a podobně) a obecního rozpočtu pro financování provozu organizace hradícího energie ve škole, její nájem, vyúčtování vody a podobně.

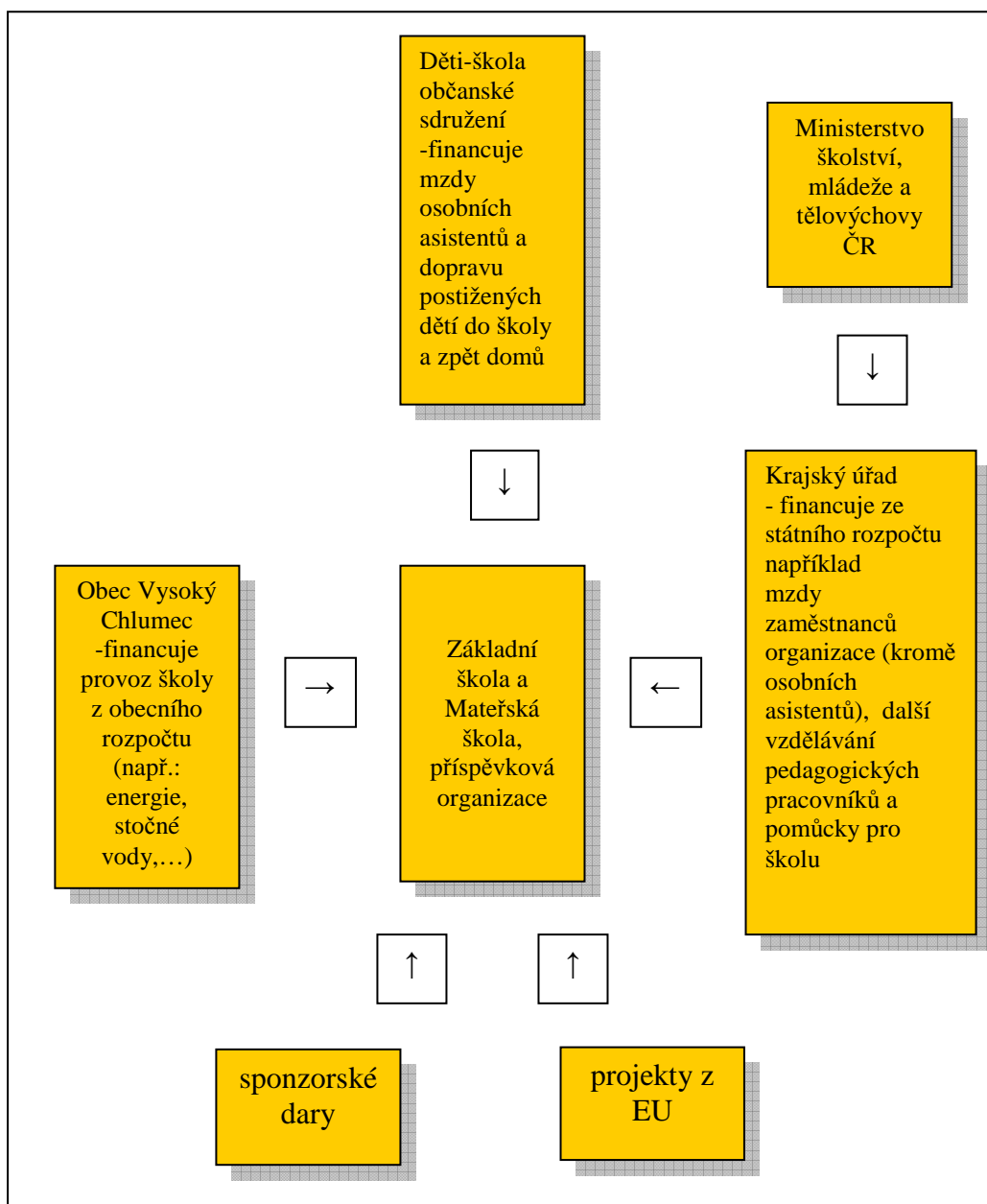
Jak již bylo zmíněno, mzdy osobních asistentů pracujících ve speciální třídě hradí občanské sdružení Děti-škola, které osobní asistenty rovněž zaměstnává. Občanské sdružení dále hradí dopravu dětí do školy a zpět domů. Finančním zdrojem je dotace ze státního rozpočtu a občanské sdružení také využívá sponzorské dary k úhradě dopravy.

Škola ze zákona nemůže generovat finanční zisk, může však přijímat sponzorské dary, ze kterých si vytváří rezervní fond pro svoje aktivity. Mezi sponzory organizace patří například firma MB komplex, s.r.o., Lobkowiczský pivovar nebo Koupený, s.r.o.. Škola se rovněž ve spolupráci s občanským sdružením angažuje v získávání finančních zdrojů z fondů Evropské unie.

Protože je financování organizace celkem složitou záležitostí, uvádím jeho souhrn v obrázku číslo 9 – financování Základní školy a Mateřské školy, příspěvkové organizace.



Obrázek číslo 9 – financování Základní školy a Mateřské školy, příspěvkové organizace



Zdroj: Lucie Koupená (2008)

### 3.2. Občanské sdružení Děti-škola

Děti-škola, občanské sdružení je právnickou osobou České republiky a bylo založeno 30. 9. 1998 jako sdružení rodičů postižených dětí s kombinovanými vadami. V rámci prosazování společného zájmu a spolupráce s obcí Vysoký Chlumeč byla v rámci Základní školy a Mateřské školy Vysoký Chlumeč, příspěvková organizace od 1. 1. 1999

otevřena speciální třída poskytující vzdělávací a sociální služby těžce postiženým jedincům od 6 do 26 let.

Členy občanského sdružení jsou rodiče dětí studujících ve speciální třídě, k 1. 4. 2008 má sdružení 15 členů, statutárními orgány jsou ředitel sdružení a dva jednatele.

Děti-škola, občanské sdružení je zaregistrováno od 29. 6. 2007 v Registru poskytovatelů sociálních služeb a splňuje tak zákonný požadavek na registraci poskytovatele sociálních služeb podle zákona 108/2006 sbírky, zákona o sociálních službách, ratifikovaného 14. března 2006. Občanské sdružení poskytuje terénní formu sociálních služeb prostřednictvím osobní asistence postiženým jedincům. Cílovou skupinou klientů jsou:

- osoby s kombinovaným postižením
- osoby s mentálním postižením
- osoby s tělesným postižením
- osoby se zrakovým postižením
- děti a mládež ve věku od 6 do 26 let ohrožené společensky nežádoucími jevy

Financování občanského sdružení probíhá pomocí dotací ze státního rozpočtu a sponzorských darů.

### **3.3. Použitá metodika**

V praktické části diplomové práce byly ke zmapování celkového stavu marketingu v organizaci Základní škola a Mateřská škola, příspěvková organizace využity následující nástroje:

1. SWOT analýza
2. Kvalitativní výzkum
3. Focus group se zřizovatelem školy, zástupkyní vedení základní školy, mateřské školy a speciální třídy ve Vysokém Chlumci a zástupcem občanského sdružení Děti-škola
4. Obsahová analýza dokumentů

### **3.3.1. SWOT analýza**

SWOT analýza je základní metoda zmapování organizace a jejího okolí hojně využívána pro plánování marketingových aktivit, neboť pomáhá marketingovým specialistům zaměřit se na klíčová témata pomocí analýzy silných a slabých stránek organizace. Skládá se z těchto anglických slov: S = Strengths (silné stránky), W = Weaknesses (slabé stránky), O = Opportunities (příležitosti) a T = Threats (hrozby). Silné a slabé stránky jsou vnitřními faktory, příležitosti a hrozby patří mezi vnější. (7)

Smyslem činnosti organizace je posilovat silné stránky, koncepčně řešit ty slabé, eliminovat hrozby a maximálně efektivně využívat a realizovat příležitosti.

K sestavení SWOT analýzy Základní školy a Mateřské školy, příspěvkové organizace jsem využila materiály a sebrané podklady poskytnuté organizací a vycházela jsem ze svých poznámek sbíraných v průběhu manažerské praxe v organizaci (viz kapitola 3.4.1.). SWOT analýza vychází z momentální situace organizace (k 15. 2. 2008) a je orientována na marketingové aktivity školy. Byla sestavena v únoru 2008 a odsouhlasena vedením organizace na diskusním setkání s ředitelkou školy, kdy jsme si objasnily a vyjasnily nejasnosti a podpořily vzájemný pracovní vztah.

### **3.3.2. Kvalitativní výzkum**

Pro získání potřebných dat byl využit kvalitativní výzkum, o kterém hovoříme jako o výzkumu, který nám pomáhá najít jakým způsobem jedinec nebo skupina lidí chápe určitý problém. (3)

Zkoumání jevu probíhá přímo v terénu a výzkum je otevřený k novým, atypickým situacím a možnostem, jehož základem je vzájemná interakce mezi výzkumníkem a informantem. Tento aspekt umožňuje vývoj výzkumníka, informantů i zkoumané problematiky, která není jednoznačně vymezena.

Kvalitativní výzkum využívá jako svoje hlavní metody rozhovor, focus group a pozorování.

Mezi základní přístupy kvalitativního výzkumu patří například případová studie, akční výzkum nebo zakotvená teorie. Každý přístup má svá specifika, výhody a nevýhody. (11, s. 103)

V rámci kvalitativního výzkumu bych se chtěla zabývat úrovní vzdělávání a sociálních služeb, které poskytuje speciální třída Vysoký Chlumec dětem s mentálním a zdravotním postižením. Tato třída vznikla v roce 1999 díky občanskému sdružení Děti-škola, vedení školy ve Vysokém Chlumci a obci Vysoký Chlumec a snaží se vzdělávat a integrovat děti s postižením a mladé jedince do 26 let. Speciální třída je součástí příspěvkové organizace Základní školy a Mateřské školy ve Vysokém Chlumci.

Kvalitativní výzkum probíhal v prosinci 2007 a zúčastnili se jej rodiče žáků navštěvujících speciální třídu ve Vysokém Chlumci. Účelem výzkumu bylo objasnit vnímání rodičů na úroveň služeb poskytovaných školou. Podrobnější informace o výzkumu, jeho plánu, výběru vzorku, plánování, realizaci, analýze získaných dat a porovnání s jiným výzkumem naleznete v kapitole číslo 3.4.2..

### **3.3.3. Focus group se zástupci zřizovatele školy, jejího vedení a se zástupcem občanského sdružení Děti-škola**

Focus group je jedna z metod sběru dat užívaných při kvalitativním výzkumu. Cílem je poučení se a konfrontace postojů a názorů diskutujících, kteří se v průběhu setkání navzájem ovlivňují a jsou ve vzájemných vztazích. Hovoříme také o moderátorem řízeném rozhovoru malé skupiny vybraných osob na předem dané téma. Podmínkou účasti je znalost problematiky a osobní zkušenost. (5)

Focus group probíhala 18. 4. 2008 v prostorách školy. Realizaci samotné předcházela příprava moderátorky a telefonické domluvení místa setkání s jednotlivými účastníky. Focus group se zúčastnil zástupce obecního úřadu Vysoký Chlumec, zástupce občanského sdružení Děti-škola, ředitelka základní, mateřské školy a speciální třídy Vysoký Chlumec a moderátorka.

Délka setkání byla 120 minut a jeho průběh byl digitálně zaznamenáván a dále zpracován do textové podoby. Závěry z focus group vztahující se k problematice naleznete v kapitole 3.4.3..

### **3.3.4. Obsahová analýza dokumentů**

Pro získání a doplnění dalších relevantních dat byla využita obsahová analýza dokumentů.

Obsahová analýza informací je proces, jehož cílem je vytvoření obrazu dokumentu z hlediska formálního i obsahového, použitelného pro další činnosti. Účelem obsahové analýzy je rozbor informací, vyhodnocení jejich relevantnosti, setřídění a další zpracování. (19)

Pro vlastní analýzu je charakteristický rozbor dat, který je objasňován a dále interpretován. Pro obsahovou analýzu byly zvoleny textové dokumenty, obrazové prameny a hmotné předměty.

Obsahová analýza byla prováděna v průběhu února a března 2008 a byla zdrojem dalších klíčových informací pro zmapování současné situace marketingu ve zvolené organizaci. Získané informace byly využity při sestavování SWOT analýzy, bylo jich využito jako podkladů pro kvalitativní výzkum a přípravu focus group. Seznam analyzovaných dokumentů naleznete v příloze číslo II..

### **3.4. Vlastní realizace praktické části**

V této obsáhlé kapitole se budeme podrobně věnovat vlastní realizaci a podstatným závěrům ze SWOT analýzy, focus group a kvalitativního výzkumu.

#### **3.4.1. SWOT analýza Základní školy a Mateřské školy, příspěvkové organizace**

SWOT analýza byla sestavena pro určení silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb, jenž se týkají současné úrovně marketingu v Základní škole a Mateřské škole, příspěvkové organizaci, která sdružuje speciální třídu pro jedince s handicapem ve Vysokém Chlumci. Vlastní SWOT analýzu naleznete v tabulce číslo 3.

Tabulka číslo 3 – SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>• dostupná služba pro zákazníky</li> <li>• zavedená organizace s tradicí</li> <li>• organizace – dostatek zkušeností z oboru – dobré know how</li> <li>• integrace těžce mentálně a zdravotně postižených dětí, jejich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• financování – nízká míra sponzoringu, neexistující fundraising</li> <li>• nedostatečná monitorace kvality řízení školy</li> <li>• nedostatečné nástroje pro</li> </ul>

<p>vzdělávání, setkávání s ostatními dětmi v rámci školy</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dobré jméno organizace</li> <li>• specifická služba – speciální třída pro děti s kombinovanými vadami do 26 let – podpora integrace a vzdělávání v regionu</li> <li>• doplnění mezery na trhu – poptávka převyšuje nabídku (platí pro speciální třídu a mateřskou školu)</li> <li>• flexibilní služba – vychází z potřeby zákazníků</li> <li>• kvalita produktu – zaručena legislativou</li> <li>• individuální přístup k zákazníkům</li> <li>• kvalifikovaní zaměstnanci</li> <li>• tvorba spokojeného zákazníka</li> <li>• spolupráce s občanským sdružením Děti-škola</li> <li>• spolupráce s občanským sdružením Stéblo (z Dobříšska)</li> <li>• vytvoření školního vzdělávacího programu pro těžce postižené děti</li> </ul>	<p>sebehodnocení školy</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nedostatečné povědomí zaměstnanců školy o jejím poslání a vizi organizace</li> <li>• lokalita – malá obec, většina dětí musí dojíždět</li> <li>• nedostatečné využití marketingových aktivit</li> <li>• nízké marketingové dovednosti ředitelky školy</li> <li>• neexistující marketingová strategie</li> <li>• existující konkurence vzdělávacích služeb pro první stupeň základní školy</li> </ul>
<p>Příležitosti</p>	<p>Ohrožení</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• na trhu – poptávka po službě v regionu (platí pro speciální třídu)</li> <li>• oslovení nových zákazníků</li> <li>• identifikace slabého místa na trhu – doplnění mezery</li> <li>• malá konkurence (v okolí 40 km neexistuje podobné vzdělávací</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zvýšení finanční zátěže rodin – riziko odlivu zákazníků</li> <li>• vstup nové konkurence na trh</li> <li>• změna legislativy</li> <li>• nasycení trhu – nedostatek zákazníků</li> <li>• nedostatek kvalifikovaných</li> </ul>

<p>zařízení integrující jedince do 26 let do vzdělávacího systému) – náskok před případnou konkurencí</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• možnost systematicky budovat dobré jméno a image organizace</li> <li>• více využít marketingových nástrojů</li> <li>• obtížná substituce služby ze strany konkurence</li> </ul>	<p>zaměstnanců</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nedostatek finančních zdrojů na provozování služby – problém s financováním činnosti (speciální třída hrazena z veřejného rozpočtu a občanského sdružení Děti-škola)</li> </ul>
--	---

Zdroj: Lucie Koupená (2008)

#### 3.4.1.1. Komentář ke SWOT analýze

Ze SWOT analýzy organizace je zřejmé, že se jedná o stabilní organizaci, s dlouholetou tradicí na trhu vzdělávacích služeb, která si je vědoma svých slabých stránek, jenž se snaží eliminovat. Organizace si klade za cíl integrovat zdravotně a mentálně postižené jedince do systému vzdělávacích služeb a využívá toho ke zvýšení vlastní konkurenceschopnosti. Nabízí kvalitní služby poskytované kvalifikovaným personálem s individuálním přístupem k jedinci a vypracovaným školním rámcovým vzdělávacím programem. Organizace rovněž kooperuje s občanskými sdruženími zabývajícími se péčí a vzděláváním znevýhodněných jedinců.

Jako svoji slabinu vnímá organizace nedostatečné využívání marketingových aktivit a nízké marketingové dovednosti ředitelky školy, jenž se jím zabývá. Další slabou stránkou je nízká monitorace spokojenosti zákazníků s ohledem na kvalitu vzdělávacích služeb a neexistující nástroje pro sebehodnocení školy.

Jako příležitost je vnímán zájem rodičů postižených dětí o službu a nízká konkurence vzdělávacích institucí v okolí školy (do 40 km od Vysokého Chlumce). Organizace má zájem o udržení a získávání nových zákazníků, k čemuž chce využít marketingových nástrojů (například: PR školy a podobně).

Největším ohrožením je nedostatek finančních zdrojů pro zajištění služby, změna legislativy a vstup nové konkurence na trh, či nedostatek kvalifikovaného personálu. Legislativu a její změny, stejně jako vstup nové konkurence na trh, škola nijak zásadně ovlivnit nemůže.

Díky SWOT analýze se otvírají vedení organizace nové možnosti a oblasti rozvoje, stejně tak jako rizika, kterým musí při své existenci čelit.

### **3.4.2. Kvalitativní výzkum**

Vzhledem k těžkému postižení žáků navštěvujících speciální třídu nelze získat informace o jejich spokojenosti. Proto byl prováděn kvalitativní výzkum s rodiči postižených dětí. Objektivnější informace lze získat pouze od rodičů svěřených klientů, kteří jsou rovněž zákazníky organizace a jejich pohled na situaci a spokojenost se službami jsou klíčové pro další podporu vzájemných vztahů, což pomůže organizaci k zacílení dalších marketingových aktivit.

Samozřejmě je v rámci výzkumu zajištěna anonymita informantů (změnou jejich jména) a s výsledky výzkumu bude dále pracováno. Budou jedním z pilířů pro definování hlavních a podrobných zjištění.

#### 3.4.2.1. Výzkumná otázka

**Jaká je úroveň vzdělávání a poskytovaných sociálních služeb ve speciální třídě Vysoký Chlumec z pohledu rodičů, jejichž děti navštěvují třídu k 21. 12. 2007?**

#### 3.4.2.2. Cíl výzkumu

Pro potřeby provozovatele speciální třídy je důležitá zpětná vazba klientů. Rozumíme jí v našem případě rodiče postižených žáků s kombinovanými vadami, kteří jsou samozřejmě rovněž klienty (nebo lépe řečeno zákazníky organizace). Ve školství je obtížné odlišit zákazníka jako takového, protože v mateřských školách, základních a středních školách sice vzdělávací službu spotřebovává žák, ale ten školu bez souhlasu rodičů a jeho finančních zdrojů navštěvovat s velkou pravděpodobností nebude.

Provozovatele zajímá, co si rodiče myslí o jejich práci, co cítí, s čím jsou spokojeni a s čím spokojeni nejsou. Vedení školy a občanského sdružení Děti-škola má zájem o hodnocení své práce a její zlepšování. Dále má zájem o efektivní komunikaci se svými zákazníky a chce podporovat vlastní marketingové aktivity, včetně PR školy. K tomu potřebuje zmapovat stávající situaci, získat potřebné podklady a na jejich základě provést patřičná opatření.



### 3.4.2.3. Výběr vzorku

Pro výběr vzorku byli osloveni všichni rodiče, jejichž děti k 21. 12. 2007 navštěvovaly speciální třídu, totální vzorek činil celkem 12 rodičů, výzkumu se jich však zúčastnilo 6 (6 žen, věkové rozmezí 25 - 66 let). Podrobnější demografické informace a charakteristiky jednotlivých informantek pro přiblížení jejich vzdělání, rodinného stavu, druhu vykonávané práce a místa bydliště naleznete v tabulce číslo 4 – charakteristika jednotlivých informantek. Informantky oceňovaly zájem o jejich názor a vstřícný přístup.

Díky plánované účasti všech informantů bylo předpokládáno využití focus group. Reálná situace však byla jiná, a proto byla focus group doplněna ještě o tři individuální rozhovory.

Výzkumnice respektovala rozhodnutí rodičů, kteří se výzkumu nechtěli zúčastnit, buď z časových důvodů nebo neodkladných pracovních povinností.

Tabulka číslo 4 – charakteristika jednotlivých informantek

Informantka	Věk informantky v letech	Rodinný stav	Dosažené vzdělání	Druh vykonávané práce	Místo bydliště a druh bydlení
I1	66	vdaná	základní	nezaměstnaná	vesnice rodinný dům
I2	35	vdaná	střední odborné	v domácnosti	město byt v panelovém domě
I3	43	rozvedená	vysokoškolské	účetní na živnostenský list	město rodinný dům
I4	38	vdaná	střední odborné	prodavačka	město byt v panelovém domě
I5	54	rozvedená	střední odborné	v domácnosti	vesnice rodinný dům
I6	25	svobodná	základní	nezaměstnaná	vesnice byt v bytovce

Zdroj: Lucie Koupená (2008)

#### 3.4.2.4. Metoda sběru dat

Hlavním prostředkem získávání dat byla sama výzkumnice a její informanti. Kvalitativního výzkumu se zúčastnilo 6 žen.

Jako metodu sběru dat byla zvolena jak focus group, tak i individuální dotazování, ve kterém výzkumnice naslouchala vyprávění informantů, případně jim kladla otázky a zaznamenávala jejich odpovědi.

Veškerá výzkumná činnost se odehrála se souhlasem informantů, s respektem k jejich právům.

#### 3.4.2.5. Příprava výzkumu

S informanty bylo domluveno místo a čas rozhovoru, stejně tak i pro realizaci focus group. Pro setkání bylo důležité nejen prostředí, ale rovněž dostatek informací o výzkumu, příjemné prostředí podporující vzájemnou důvěru a otevřenost, stejně jako respekt k jednotlivým informantům.

Při oslovování jednotlivých informantů jsem se nejprve předběžně dohodla na termínu a místě konání focus group. Pro připomenutí výzkumu jsem je pak ještě jednou kontaktovala dva dny před vlastní realizací. V den konání výzkumu však přišlo na místo smluvené schůzky pouze 6 lidí.

V rámci přípravy focus group jsem si stanovila základní okruhy, kterým bych se chtěla věnovat a to: poskytování a vnímaná úroveň vzdělávacích služeb, poskytování a úroveň sociálních služeb, organizace provozu speciální třídy a komunikace s vedením organizace.

#### 3.4.2.6. Průběh výzkumu

Jak již bylo uvedeno, plánované focus group se z oslovených 12 lidí zúčastnilo pouze 6 informantek. To bylo hlavním důvodem, proč byla focus group následně doplněna o 3 individuální rozhovory, abych měla dostatek podkladů pro kvalitativní výzkum.

*Focus group* probíhala 21. 12. 2007 v klidné místnosti, účastnily se jí 3 ženy a výzkumnice. Celková délka záznamu byla 60 minut a záznam byl proveden na digitální

diktafon. V rámci focus group výzkumnice moderovala setkání, pozorovala informanty a případně si pořizovala poznámky.

*Individuální rozhovory* probíhaly 21. a 22. 12. 2007 a celkem se jich zúčastnily 3 informantky a výzkumnice. Délky jednotlivých rozhovorů se liší, průměrná délka byla 45 minut, záznam byl proveden na digitální diktafon, výzkumnice si v průběhu rozhovorů dělala poznámky o chování jednotlivých informantů.

Focus group a každý rozhovor obsahoval tři základní části, úvod, kdy došlo k „prolomení ledů“ a získu biografických údajů pro potřeby výzkumu, (které jsou však pro zveřejnění anonymizovány), pak následovala fáze vlastního rozhovoru a třetí fází byl závěr rozhovoru a poděkování za spolupráci.

Zaznamenané údaje byly dále zpracovány pomocí komentované transkripce, kde jak uvádí J. Hendl (11, s. 208): „Důležité informace mimo doslovný protokol se zachycují komentovanou transkripcí“ a dále pokračuje „pomocí zvláštních znaků se označují nápadné příznaky promluvy.“ Ukázkou komentované transkripce z focus group naleznete v příloze číslo III..

#### 3.4.2.7. Analýza údajů

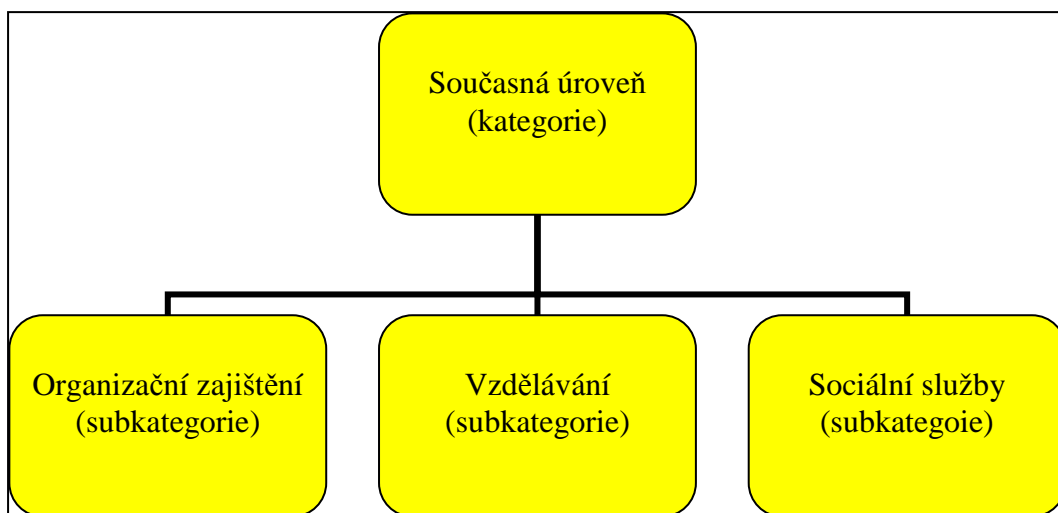
Po získu a přepisu informací jsem začala s vlastní analýzou dat s využitím otevřeného kódování podle principů zakotvené teorie. Otevřené kódování jsem si vybrala proto, že se zabývá pečlivým studiem údajů, což mi vyhovovalo. Otevřené kódování dále vytváří „podklady“ pro další práci s údaji a dalšími způsoby jejich kódování, protože jsem potřebovala získané informace uspořádat a hledat v nich další souvislosti, což by bez prvotní analýzy pomocí otevřeného kódování nebylo možné. Dle Strausse, A. a Corbinové, J. (25, s. 43) jsou v otevřeném kódování: „Základem kódování dva analytické postupy, jejichž podstata se však s typem kódování mění. První se týká porovnávání a druhý kladení otázek.“

Přepsané rozhovory byly doplněny poznámkami z pozorování a spolu s nastudováním odborné literatury je výzkumnice začala kódovat. Při kódování se nejvíce osvědčil následující postup: nejprve označení všech řádků textu číslem (pro přehlednost a

system) a v jednotlivých řádcích pak hledání dílčích pojmů, které byly následně tříděny a přiřazovány do zvolených kategorií (kategorizace pojmů).

Pojmy byly několikrát přeřazovány a neustále porovnávány. Výsledkem pak je jedna kategorie a tři subkategorie (viz. obrázek číslo 10) s vlastnostmi jevů a jejich dimenze.

Obrázek číslo 10 – kategorie a subkategorie



Zdroj: Lucie Koupená (2008)

Dále následují vlastnosti jevů a jejich dimenze (viz tabulka číslo 5).

Tabulka číslo 5 – vlastnosti jevů a jejich dimenze

Vlastnosti	Dimenze
<b>I. Organizační zajištění</b>	
Existence speciální třídy	vnímají informanti jako dobré/špatné
Financování speciální třídy	financí je dostatek/nedostatek
Komunikace s personálem třídy	efektivní/neefektivní
Komunikace s vedením školy	efektivní/neefektivní
Komunikace s občanským sdružením	efektivní/neefektivní
Image speciální třídy	vysoká/nízká
Organizace školního dne	vyhovující/nevhovující
Doprava dětí	dobrá/špatná
Legislativa vztahující se k provozu speciální třídy	z pohledu infortatů je velmi vyhovující/málo vyhovující

<b>II. Vzdělávání</b>	
Náročnost výuky	nízká/vysoká
Vyučovací pomůcky (hračky, didaktické pomůcky pro všestranný rozvoj žáků)	dostatek/nedostatek
Hipoterapie	výborná/špatná
Kanisterapie	výborná/špatná
Pomůcky na rehabilitaci	dostatek/nedostatek
Volný čas	hodně/málo
<b>III. Sociální služby</b>	
Zajištění soběstačnosti	dostatečné/nedostatečné
Strava pro žáky	z pozorování rodičů žákům velmi chutná/málo chutná
Standardy kvality sociálních služeb, jejich příprava a zavedení do praxe	vnímáno jako potřebné/nepotřebné
Poskytovaná hygienická péče	z pohledu informantů je poskytována hodně/málo kvalitně

Zdroj: Lucie Koupená (2008)

Z analýzy získaných informací si informantky myslí, že je organizační zajištění provozu speciální třídy vyhovující. Informantkám vyhovuje pravidelná doprava žáků do školy a ze školy domů, s provozem třídy jsou také spokojené. O komunikaci se zmiňovaly jako o efektivní a připomínaly, že se situace podstatně zlepšila, než jak tomu bylo v minulosti. Informantka I2 je vnímá takto: „No, před těma dvěma roky to bylo podstatně horší. To teď je situace podstatně lepší. Na personálu školy je vidět zájem o nás o rodiče. To dřív nebývalo.“

Prostředí speciální třídy, její atmosféra a image tvoří nedílnou součást vnímání kvality poskytovaných služeb. Matky ji hodnotily jako přátelskou, ve svém vyprávění popisovaly, že cítí, jak jsou děti uvolněné a nemají strach.

Informantky se pravidelně zúčastňují akcí školy, na kterých jejich děti vystupují. Sdělily mi, že jsou rády, že děti jsou zapojovány mezi ostatní spolužáky ze školy, a že pozitivně vnímají i zájem rodičů zdravých dětí a široké veřejnosti.

Matky se shodly na potřebnosti větší podpory PR organizace, která nabízí nové a nevyužité možnosti propagace školy.

Financování provozu vnímají jako součást existence třídy, bez které by nemohla existovat. Přiznávají však, že jako rodiče žáků a členi občanského sdružení Děti-škola mají rezervy, co se týká vyhledávání nových sponzorů. Informantkám připadá, že se v případě vyhledávání sponzorů nebo oslovování těch stávajících spíše „doprošují“ a je jim to nepříjemné.

Legislativa vztahující se k provozu speciální třídy je považována za potřebnou a informantky potvrdily, že ji respektují. Při focus group jsme narazily na problematiku zákona o sociálních službách, který přináší rodičům těžce postižených dětí nemalé problémy. Díky změně financování mají pocit, že financování života svých dětí a celé rodiny nezvládají. Informantka I2 uvedla: „My jsme postavený do role, že nás živěj naše děti, to je úžasnej pocit, vám můžu říct..nezletilý dítě vás musí platit, abych já se o něj vůbec mohla starat.“

Úroveň vzdělávání je informantkami hodnocena jako vysoká. Všechny jsou matkami dětí s kombinovaným postižením a vědí, jak je náročné dítě něco naučit. Jsou to hodiny a hodiny práce a ve chvíli, kdy se dítě naučí jednu věc (například rozeznat červenou barvu) máte pocit, že všechna vynaložená energie a práce měla smysl.

Vybavenost třídy různými pomůckami a hračkami je z pohledu informantek dobrá. Zaměstnanci speciální třídy využívají při své práci rozmanité didaktické pomůcky. Matky by dále ocenily možnost rehabilitačního cvičení s rehabilitační sestrou nebo kvalifikovaným fyzioterapeutem, který by do speciální třídy pravidelně docházel a dětem se věnoval.

Žáci speciální třídy mají možnost pravidelné účasti na hipoterapii (= léčba pomocí koně) a kanisterapii (= léčba pomocí psa), které informantky považují za přínosnou. Děti mají možnost kontaktu se zvířetem a jejich vzájemný vztah podporuje další rozvoj dítěte.

Protože se komplexní péče v zařízení neobejde bez zajištění základních potřeb žáků, věnovala jsem se vnímání kvality poskytovaných sociálních služeb. S ohledem na možnosti a potřeby jednotlivých žáků je informantkami oceňována snaha o rozvoj soběstačnosti dětí. Díky personálnímu zajištění speciální třídy je k dětem přistupováno individuálně.

Kvalita stravy a celkově stolování je považována za vyhovující. Strava vychází ze zdravé výživy a dětem chutná.

K zajištění základních potřeb je nutné, aby se personál speciální třídy zvýšeně věnoval poskytování hygienické péče. Informantky ji vnímají jako vysoce kvalitní, děti jsou čisté, upravené a nemají žádné kožní defekty.

S informantkami, jakožto se členkami občanského sdružení byla probírána potřebnost zavedení standardů kvality sociálních služeb. Informantky se dohodly, že je připraví ve spolupráci s vedením školy.

#### 3.4.2.7.1. Shrnutí analýzy kvalitativního výzkumu

Informantky vnímají úroveň poskytovaných služeb a zajištění organizace speciální třídy jako vyhovující. Hovoří o péči ve speciální třídě jako o komplexní péči o jejich dítě. V rámci focus group zaznělo, že by podpořily PR organizace a komunikaci s vedením školy a jejím zřizovatelem. Dále by ocenily možnost rehabilitačního cvičení s rehabilitační sestrou nebo kvalifikovaným fyzioterapeutem, který by do speciální třídy pravidelně docházel.

Jako vlastní iniciativu si kladou vypracování standardů kvality sociálních služeb a jejich zavedení do praxe.

#### 3.4.2.8. Porovnání výsledků kvalitativního výzkumu s odbornými prameny

Pro srovnání výsledků vlastního výzkumu s výsledky jiných výzkumníků bylo cílem najít dostatek jiných odborných pramenů. Při vyhledávání adekvátních výsledků však nastal problém, protože zjištěná data nebyla přístupná. Zvolila jsem proto práci kolegyně z fakulty, která se zabývala obdobnou problematikou.

Podle zjištěných faktů má 50% rodičů zájem o dění ve speciální třídě a není jim lhostejná úroveň poskytovaných služeb. Pro matky postižených žáků je důležité, že se jejich děti mohou vzdělávat a dále rozvíjet. Jedna z informantek (I4) uvedla: „Víte, ono je to těžký. Mám doma ještě jedno zdravé dítě a ten rozdíl mezi nima je značný. Ale já jsem ráda, že jsme se sem dostali, a že Pěťa (míněn žák speciální třídy) může něco nového naučit, že ho ten kolektiv a přístup učitelů a ostatních rozvíjí, i když nikdy nebude zdravěj.“ Petra Zemanová (30, s. 109) k tomuto tématu uvádí následující: „Nejpřekvapivějším faktem, který byl pro mne osobně zcela novým pohledem, bylo zjištění, že pro respondentky není až tak podstatné do jakého typu instituce je, či bude

zařazeno. Důležité pro ně je, aby tato instituce poskytovala v delším časovém rozmezí nejkompexnější souhrn služeb (uspokojování biologických potřeb dítěte, možnost pravidelného rehabilitačního cvičení, možnost kontaktů s ostatními dětmi, poskytování nových podnětů pro další rozvoj dítěte.“

Velmi pozitivně je vnímána možnost svozu dětí do speciální třídy a rozvozu domů po ukončení výuky, protože tak odpadá rodinám postižených žáků starost o dopravu a matky mohou čas věnovat na jiné činnosti, včetně vlastního odpočinku. Petra Zemanová ve svém výzkumu uvádí, že podstatná je pro matky těžce postižených dětí možnost dlouhodobé péče v instituci, variabilita poskytovaných služeb, spokojenost svého dítěte a vytvoření si vztahu k zařízení. (30, s. 109 - 111)

Dále se ve své práci zmiňuje o tom, že klíčová je pro matky dostupnost zařízení a podmínky přijímání dítěte do školy, jež mohou ovlivnit zásadním způsobem vztah matek ke škole, ke školní docházce i k celému vzdělávání. (30, s. 97)

Rodiče postižených dětí jsou přesvědčeni o potřebnosti speciální třídy ve Vysokém Chlumci a pro její rozvoj udělají maximum. Jak se vyjádřila jedna z informantek (I1): „Víte, já jsem tak ráda, že ta třída je. To je nenahraditelná pomoc a holky a Ivo (myšleno zaměstnanec ve speciální třídě) tu odvádějí dobrou a náročnou práci.“

### **3.4.3. Focus group**

Účastníci focus group probíhající 18. 4. 2008 odpovídali na předem připravené otázky a vzájemně o nich diskutovali.

Focus group se zúčastnil zástupce obecního úřadu Vysoký Chlumeck, zástupce občanského sdružení Děti-škola, ředitelka Základní školy a Mateřské školy Vysoký Chlumeck, příspěvková organizace a moderátorka.

Na základě focus group byla definována následující zjištění:

- marketing je vnímán jako důležitá součást strategie nabízených vzdělávacích služeb školy a jeho rozvoj je důležitý pro další existenci organizace, není však organizací důsledně aplikován
- marketingové řízení školy není prioritou jejího managementu
- nejsou nastaveny a definovány marketingové procesy
- marketing školy vidí zainteresovaní účastníci jako prostor pro podporu image školy, propagaci organizace a jejího dobrého jména



- bližší specifikace marketingových cílů školy – saturace potřeb zákazníků, jejich spokojenost a důvěra, podpora dobrého jména organizace
- důraz na posílení vzájemné spolupráce mezi zřizovatelem školy (Obecní úřad Vysoký Chlumeč), vedením školy a zástupci občanského sdružení Děti-škola; podpora vzájemné komunikace
- zájem o propagaci značky (v našem případě vzdělávacích služeb poskytovaných školou a školy jako takové)
- podpora kooperace s okolními školami a občanskými sdruženími zabývajícími se integrací postižených jedinců
- škola využívá marketingové nástroje spíše nahodile, bez jasné koncepce jejich řízení
- účastníci se shodli, že budou podporovat PR organizace:
  - využití periodik v rámci regionu - Vysokochlumecké listy, Sedlčanský kraj, Hubatá černoška, Příbramský deník a podobně
  - prezentace v rádiu – například rádio Blaník
  - prezentace na školních akcích – Zahradní slavnost, vánoční besídka dětí pro rodiče a přátele školy, velikonoční výstava, prodej výrobků připravených dětmi z celé školy
  - letáky o činnosti školy
  - využití webových stránek – powerpointové prezentace o činnosti školy, o výuce ve speciální třídě, a podobně
  - příprava dne otevřených dveří
  - příprava školního časopisu pro informování dětí, rodičů a dalších partnerů školy
- účastníci chtějí využít automobil pro svoz postižených dětí a prostory školy pro reklamní účely a prezentaci školy
- rozpočet školy – definování částky na marketingové aktivity v rozpočtu na rok 2009
- v dalším jednání bude možnost účasti ředitelky školy na kurzu marketingu pro vzdělávací instituce; zřizovatel školy ani zástupce občanského sdružení neprojevili zájem o zapojení se do řízení marketingu školy, ponechávají jej v kompetenci ředitelce organizace; outsourcingovat marketing školy se nezamlouvá ani jednomu z účastníků

- sestavení plánu dalšího vzdělávání zaměstnanců školy a občanského sdružení,
- podpora mezilidských vztahů a práce s lidmi, tvorba dobré studijní atmosféry a posílení důvěry v činnost školy
- příprava nástrojů pro evaluaci výsledků práce školy – dotazníkové šetření spokojenosti rodičů s činností školy, hodnocení činnosti školy zřizovatelem a pravidelné hodnocení zaměstnanců školy na základě plánů jejich osobního rozvoje

Pro ucelení závěrů z focus group je uvedeno ještě shrnutí pohledu jednotlivých účastníků focus group.

*Zástupce za zřizovatele školy* – marketing vnímá jako součást organizace, její strategie. Vyjádřil podporu pro zmapování a rozvoj marketingových aktivit školy, je pro prohloubení dalšího vzdělávání ředitelky, aby mohla získat základní marketingové dovednosti. Při sestavování rozpočtu školy bude zohledňovat finance pro potřeby marketingu, kdy řekl: „My podporujeme školu, je dominantou obce a já sám jsem na ní chodil. Když budete potřebovat, řekněte a něco vymyslíme, do rozpočtu marketing zahrneme. Je pravda, že se webovky školy úplně pravidelně neaktualizují a třeba s tím se dá snadno něco dělat.“

*Ředitelka školy* – marketing také vnímá jako součást školy a její strategie, přiznává však, že neexistuje jednotný marketingový koncept a jeho řízení je spíše intuitivní, je pro podporu a rozvoj marketingových aktivit školy, preferovala by však zapojení ostatních zaměstnanců, protože jak sama uvádí:

„Na prezentaci celé školy se podílejí všichni zaměstnanci. Nemůžeme je od školy oddělovat. Já třeba s rodiči dětí nepřicházím do každodenního kontaktu, učitelka nebo kuchařka v jídelně ano....Začala bych od základní slušnosti, která by se v projevu a komunikaci zaměstnanců měla projevit. Už tím podpoříme vlastní image.“

Dále by navrhovala větší účast jednotlivých členů občanského sdružení na školních akcích. Vedení školy si uvědomuje úzké propojení školy a občanského sdružení, bez kterého by se provoz speciální třídy neobešel. Stejně tak jako potřebu vzájemné důvěry a příjemné atmosféry podporující vzájemnou kooperaci.

Ředitelka konstatovala, že by všichni rodiče měli znát provoz školy, její podmínky, činnost a participovat tak na podpoře jejího dobrého jména a podporovat její aktivity. Přiznává však, že v reálu je situace odlišná. Mnoho rodičů nemá zájem o školu a dění

kolem ní. Komunikace s takovými rodiči je obtížná, v některých případech zcela nemožná. Očekává, že vypracování marketingové strategie by jí mohlo pomoci řešit takovou obtížnou situaci. Je si vědoma, že spolupráce s rodiči je součástí její práce a jak sama dodává:

„Někdy mám pocit, že je toho na mě moc. A do toho všeho neustálé potíže s některými rodiči. Mě by se líbilo, kdybychom situaci zvládli, třeba i díky komunikačnímu mixu...pokud si připravíme postup, jak s rodiči mluvit, jak je oslovovat a jakým způsobem, pak by se mohlo leccos změnit.“

*Zástupce občanského sdružení* – marketing je z jeho pohledu chápán jako důležitá konkurenční výhoda. Preferoval by vymezení, jakým aktivitám se má z pohledu marketingu věnovat škola a kterým členové občanského sdružení. Rovněž navrhuje jasné vymezení kompetencí pro marketing přímo ve škole a marketing, kterému se bude věnovat občanské sdružení.

Sám navrhuje využití automobilu pro svoz postižených dětí k reklamním účelům a dodává: „Zajímal jsem se o možnost placené reklamy na auto. A ono by to šlo. Vidím to jako možnost, jak auto využít i jinak.“

### **3.5. Hlavní zjištění**

Mapování uvnitř organizace bylo zaměřeno na celkový stav marketingu ve škole a oblasti, které jej přímo ovlivňují, k čemuž byla využita SWOT analýza, kvalitativní výzkum zaměřený na vnímání kvality poskytovaných služeb z pohledu rodičů postižených dětí, které navštěvují speciální třídu, focus group se zástupkyní vedení školy, jejího zřizovatele a se zástupcem občanského sdružení a rovněž byla využita obsahová analýza dokumentů.

Marketing se dotýká každodenních činností školy a je tedy chápán jako nedílná součást její marketingové strategie, která by jí měla pomoci udržet a získat si nové žáky při existující nabídce studijních oborů. Důležité je pro školu z pohledu marketingu pravidelné hodnocení efektivity organizace a vykonávání pravidelných kontrol její činnosti. Tyto aktivity jí pomohou v udržení kvality poskytovaných služeb, což bude atraktivní pro stávající, ale i potenciální zákazníky.

Při mapování marketingu školy byly nalezeny tyto oblasti, kterým se budeme dále podrobněji věnovat:

1. řízení marketingu a marketingové procesy a jejich zdokumentování a financování
2. marketingové nástroje a jejich efektivita
3. kvalita poskytovaných vzdělávacích služeb ve speciální třídě
4. vzdělávání a motivace zaměstnanců
5. hodnocení školy

### **3.6. Podrobná zjištění**

Na základě zjištěného stavu marketingu vyplynula následující podrobná zjištění zaměřená na řízení marketingu, na marketingové procesy, jejich nastavení a kontrolu, dále na marketingové nástroje, které škola používá, na kvalitu poskytovaných vzdělávacích služeb ve speciální třídě, vzdělávání a motivaci zaměstnanců školy a na hodnocení školy.

#### **3.6.1. Řízení marketingu a marketingových procesů a jejich zdokumentování a financování**

*Marketingové řízení školy* je v kompetenci vedení školy, tedy přesněji řečeno v kompetenci ředitelky školy, která je odpovědná za management celé organizace a marketing je pouze částí jejich pracovních povinností. Marketingové řízení školy jsem prakticky našla ve tvorbě kurikula, ve formách a metodách výuky, také jsem se s ním setkala v přístupu k žákům a ostatním zákazníkům školy (jsou jimi žáci, jejich rodiče a veřejnost). Marketingové řízení probíhalo v rámci navazování nových kontaktů a udržování těch současných, dále v komunikaci mezi školou a veřejností, stejně jako v komunikaci v rámci školy (například s jejími zaměstnanci). Pozorovala jsem jej v kultivaci vnitřního prostředí školy, kdy například byly na chodbách nově vyvěšeny práce dětí spolu s fotografiemi z výletů a akcí pro ně. Řízení marketingu, byť intuitivní je rozpoznatelné v klimatu panujícím ve škole.

Pro řízení marketingu však není vymezen jednotný koncept řízení, protože se na marketingu speciální třídy podílí částečně i občanské sdružení Děti-škola, které rovněž využívá různých marketingových nástrojů, zvláště pak komunikačního mixu.

Marketingové procesy nejsou písemně definované, jejich plánování, realizace a hodnocení probíhají nahodile nebo vůbec.

Z pohledu ředitelky nejsou marketingové aktivity prioritou, protože ostatní pracovní povinnosti, které přímo souvisejí s řízením školy a výuky jí zaberou podstatnou část pracovní doby.

Na základě zjištění při focus group byl ze strany vedení školy jasný zájem o využití marketingových aktivit. Vzhledem k faktu, že marketing nebyl systematicky řízen, jedná se ve škole spíše o jeho intuitivní řízení.

Nejsou nastaveny a definovány *marketingové procesy*, které by vedly k marketingovému cíli, kterým je z pohledu vedení školy spokojený zákazník se saturovanými potřebami, na základě vzájemné důvěry a podpory image a dobrého jména organizace.

Ve škole neexistují jasně vymezené kompetence řízení a vlastní realizace marketingu, nejsou vydefinované odpovědnosti za prováděnou činnost, neexistuje písemný plán marketingových činností s jasným popisem a označením, kdo bude co a kdy provádět, neprobíhá cílená kontrola realizovaných činností a jejich systematické hodnocení.

*Segment trhu*, který je zájmem školy jsou rodiny s postiženými dětmi bydlící do 40 km od sídla organizace. V rámci trhu vzdělávacích služeb je škola zacílena na poskytování vysoce specializovaných vzdělávacích služeb postiženým jedincům. Organizace však systematicky neposiluje svoji pozici na trhu vzdělávacích služeb postižených dětí.

Zdrojem informací o potenciálních žácích mohou být ordinace praktických pediatrů, obecní úřady nebo školské poradenské centrum.

*Marketing značky* je vnímán jako určitá samozřejmost, vychází z historické tradice, její rozvoj není dlouhodobě a systematicky podporovaný. Za značku je ředitelkou považována sama historická budova školy a její různorodé činnosti. Zástupce zřizovatele vidí ve škole dominantu obce. Rodiče postižených dětí ji vnímají spíše intuitivně než jako výsledek nějaké kampaně za účelem propagace školy. Značku v praxi reprezentuje dobré jméno školy a její pověst kvalitní vzdělávací instituce.

O podpoře značky vypovídá okolí školy, vnímání organizace veřejností, zaměstnanci i žáky školy. Pro její podporu škola nevykonává žádnou soustavnou aktivitu. Značka je podporována v rámci PR organizace v regionálním tisku, rozhlase, škola

připravuje ve spolupráci s obcí kulturní akce pro žáky, jejich rodiče a přátele školy (například letní Zahradní slavnost), škola se pravidelně účastní vánočních a velikonočních trhů, kde nabízí výrobky svých žáků.

Značku školy podporují také členové občanského sdružení Děti-škola, k čemuž využívají letáky o organizaci, účastní se školních akcí a podporují značku pomocí komunikace s veřejností.

Dalším nástrojem podpory je díky rozvoji internetu, podpoře Ministerstva pro místní rozvoj ČR a Společnému regionálnímu operačnímu programu existence *webových stránek školy* (jejich adresa: <http://www.skolavchlumec.unas.cz>), které však nejsou pravidelně aktualizovány a většina zainteresovaných jedinců ze stran rodičů, obchodních partnerů, sponzorů a veřejnosti je pravidelně nevyužívá. Na webové stránky můžete vstoupit také z internetové stránky obce Vysoký Chlumeč, které se o škole rovněž zmiňují (<http://www.vysoky-chlumece.cz/>).

*Financování* marketingových aktivit probíhá čerpáním finančních zdrojů ze schváleného rozpočtu školy. Organizace však v jeho rámci nemá jasně definovanou částku, kterou lze pro marketing využít. Je však zřejmé, že se vedení organizace věnuje a finanční zdroje na jeho realizaci spotřebovává.

Náklady na marketingové aktivity ve školním roce 2006/2007 byly odhadem 20 000 Kč, tato částka zahrnuje zejména podporu PR organizace a pořádané školní akce pro zákazníky školy.

### **3.6.2. Marketingové nástroje a jejich efektivita**

Jak bylo uvedeno v teoretické části magisterské práce, za tradiční nástroje marketingového mixu považujeme 4P: výrobek (produkt), cena (price), místo (place) a propagace (promotion). Pro potřeby marketingových nástrojů je zařazeno 5P, tedy lidé (people). V Základní škole a Mateřské škole Vysoký Chlumeč, příspěvková organizace využívají těchto marketingových nástrojů:

V dalším textu se zaměříme na marketingový mix speciální třídy.

### 3.6.2.1. Produkt

Škola v rámci svých vzdělávacích služeb nabízí vzdělávací program pro děti mateřských škol, žáky prvního stupně základní školy a vzdělávací program pro postižené jedince navštěvující speciální třídu. Mezi další služby patří poskytování sociálních služeb ve speciální třídě, stravovací služby pro všechny žáky a zaměstnance školy a školní družina.

Vzdělávací služby ve speciální třídě vycházejí z Rehabilitačního vzdělávacího programu pomocné školy, kde je zohledněn individuální přístup k jedinci s ohledem na jeho potřeby. Každý postižený žák školy má do detailu připravený individuální program (Sestavuje jej vedoucí pedagog speciální třídy ve spolupráci s asistentem pedagoga a schvaluje jej vedení organizace), podle kterého se vzdělává. Vzdělávací program vychází z analýzy informací o jedinci, má stanovené reálné cíle a plán činností, které se snaží celý tým zaměstnanců školy realizovat a k hodnocení efektivity jsou využívána měřitelná kritéria. Hodnocení vzdělávacího programu jednotlivých žáků probíhá dvakrát ročně, vždy na konci pololetí. S jeho výsledky je seznámen sám žák a jeho rodiče. Ve spolupráci se školou a rodiči jsou posléze navržena další opatření.

### 3.6.2.2. Cena

Cena vzdělávacích služeb ve speciální třídě vychází z rozpočtu organizace a je vypočítávána vždy jednou ročně, při schvalování rozpočtu nového.

Organizace má stanovenou analýzu bodu zvratu, kdy speciální třídu může navštěvovat šest postižených jedinců. Kapacita speciální třídy je momentálně plně využita.

### 3.6.2.3. Místo

Speciální třída je pro postižené jedince dostupná, protože občanské sdružení Děti-škola zajišťuje dopravu žáků do školy a po ukončení výuky zpět domů. Dostupnost služby dále podporuje bezbariérový přístup do budovy školy a rovněž výtah, který pomáhá s manipulací postižených jedinců.

Výuka speciálního vzdělávání probíhá v prostorách školy, kdy speciální třída má k dispozici dvě místnosti. Jedna z nich slouží k odpočinku žáků (je vybavena lehátky), ve druhé probíhá samotná výuka. Obě místnosti mají bezbariérový přístup, každý žák má ve

třídě vlastní bezpečnostní pracovní stůl a speciální židle (někteří žáci využívají speciální kolečková křesla). Třída je vybavena jednak didaktickými pomůckami k vlastní výuce, ale také obsahuje řadu rehabilitačních pomůcek (například: dětský bazének vybavený umělohmotnými míčky, a podobně) Ke speciální třídě náleží bezbariérové sociální zařízení. Třída splňuje hygienické požadavky na kvalitu prostředí.

Na základě kvalitativního výzkumu jsem zjistila, že rodiče postižených žáků by přivítali větší výběr rehabilitačních pomůcek. Vedení organizace se snaží v maximální možné míře rodičům dětí vyhovět, protože díky tomu saturuje potřeby a přání jejich dětí (tedy žáků speciální třídy). V rámci rehabilitace navštěvuje žáky jednou týdně kanisterapeutka se svým vycvičeným psem a žáci se účastní jednou týdně též hipoterapie.

#### 3.6.2.4. Propagace

K propagaci vzdělávacích služeb škola okrajově využívá přímého marketingu, kdy oslovuje přímo rodiče postižených jedinců. V praxi ve většině případů jsou rodiče dětí s postižením ti, kteří kontaktují školu s žádostí o zařazení dítěte do vzdělávacího programu. Někteří rodiče kontaktují za stejným účelem občanské sdružení Děti-škola. Škola nemá vytvořenu databázi svých zákazníků. K 2. 5. 2008 mělo vedení školy jednu nevyřízenou žádost o umístění dítěte s postižením do speciální třídy.

Z prostorových a technických důvodů není v současné době možné rozšířit kapacitu speciální třídy.

Dalším nástrojem používaným organizací je budování dobré pověsti a image organizace, k čemuž využívá PR – public relations (= podpora vztahů s veřejností).

Vedení organizace ve spolupráci se zřizovatelem školy a občanským sdružením využívá:

- tištěných periodik v rámci regionu – Vysokochlumecké listy, Sedlčanský kraj, Hubatá černoška a Příbramský deník
- prezentace v rádiu – například – rádio Blaník
- prezentace na školních akcích – Zahradní slavnost, vánoční besídka dětí pro rodiče a přátele školy, velikonoční výstava, prodej výrobků připravených dětmi z celé školy, dětský karneval, pravidelné školní výlety probíhající jednou ročně
- letáků propagujících činnost školy



- webových stránek – škola v plné míře nevyužívá svých webových stránek, které obsahují zastaralé informace ze školního roku 2006/2007. Webové stránky sice mají přehlednou strukturu, což je pro jejich uživatele velmi praktické, graficky však nepůsobí zajímavým dojmem. Můžeme si na nich zvolit různé možnosti výběru (například: dělení dle jednotlivých součástí školy), ale při bližším vyhledávání je obsah webových stránek velmi stručný.
- informování dětí, rodičů a dalších partnerů školy pomocí školního časopisu vycházejícího jednou za dva měsíce
- informování rodičů pomocí informačního sešitu dítěte a žákovské knížky
- spolupráce s občanským sdružením Děti-škola a občanským sdružením Stéblo
- kooperace s městem Dobříš a obcí Vysoký Chlumeč probíhající telefonickou, elektronickou formou nebo přímým kontaktem
- ředitelka má v náplni své práce nejen organizační zajištění aktivit, ale stará se rovněž o klíčové sponzory, se kterými udržuje přátelské vztahy a customer relationship marketing – pravidelně je v červnu pořádána Zahradní slavnost určená žákům školy, rodičům, přátelům školy a sponzorům. Akce je spojena s dnem otevřených dveří pro širokou veřejnost.

#### 3.6.2.5. Lidé

Pro zajištění chodu organizace jsou nedílnou součástí lidské zdroje. V organizaci pracuje celkem 15 zaměstnanců, z toho je 7 pedagogických pracovníků a 8 zaměstnanců školy pracuje na jiných než pedagogických pozicích.

Vedení školy má vytvořeny popisy pracovních míst, které obsahují kritéria výběru vhodných zaměstnanců a jejichž součástí jsou požadavky na kvalifikaci zaměstnanců. Pracovní náplň je dále upravena pracovní smlouvou, jenž dále upravuje pracovní-právní vztahy se zaměstnanci organizace.

Ředitelka školy vypracovala postup proti zaměstnanci, který při uzavřeném pracovním poměru vědomě poškozuje dobré jméno organizace a tato činnost mu je prokázána (například svědectvím svědka události).

Prvním krokem je osobní pohovor ředitelky se zaměstnancem, o kterém je vytvořen textový zápis (pro každou stranu jedna verze). Pokud není první krok efektivní následuje písemné upozornění zaměstnance s napomenutím. V případě, že je situace opravdu vážná,

má ředitelka ve své kompetenci možnost odebrat zaměstnanci osobní ohodnocení a v nejtěžším případě s ním může navrhnou rozvázání pracovního poměru.

Organizace využívá při svých aktivitách marketingové nástroje z marketingového mixu, jejich efektivita však není soustavně měřena a vyhodnocována.

### **3.6.3. Kvalita poskytovaných vzdělávacích služeb ve speciální třídě**

Z pohledu 50% rodičů žáků s postižením je vnímána kvalita poskytovaných služeb a zajištění organizace speciální třídy jako vyhovující. Informantky hovoří o péči ve speciální třídě jako o komplexní péči o jejich dítě. V rámci focus group zaznělo, že by podpořily PR organizace a komunikaci s vedením školy a jejím zřizovatelem. Matkám postižených dětí se líbí možnost integrace postižených dětí mezi děti zdravé, což se vedení organizace velice dobře daří. Všichni žáci školy vystupují společně na různých akcích sloužících k prezentaci organizace a také k podpoře jejího image.

Dále by ocenily možnost rehabilitačního cvičení s rehabilitační sestrou nebo kvalifikovaným fyzioterapeutem, který by do speciální třídy pravidelně docházel.

Jako vlastní iniciativu si kladou vypracování standardů kvality sociálních služeb a jejich zavedení do praxe.

### **3.6.4. Vzdělávání a motivace zaměstnanců**

Specifické požadavky vyplývající z poskytování vzdělávacích služeb kladou důraz na vnitřní marketing organizace, který v sobě zahrnuje především motivování a práci se zaměstnanci školy, důležitou roli hraje profesionalita přístupu k zákazníkům školy, jenž se týká všech zaměstnanců organizace, což si vedení školy plně uvědomuje. Při kvalitativním výzkumu na téma pracovní motivace zaměstnanců na vedoucích pozicích byly zjištěny následující motivy, jenž zaměstnance posouvají. Přehled motivů je uveden v tabulce číslo 6, kde uvádí Koupená (18, s. 5) následující zjištění.

Tabulka číslo 6 – přehled motivů zaměstnanců školy na vedoucích pozicích

Motivy	Motivy vnitřní	Naučit něco nového
		Touha učit
		Dětství
		Kvalita odvedené práce
	Motivy vnější	Mzda
		Ocenění od ředitelky
		Společenská prestiž
		Uživení rodiny

Zdroj: Lucie Koupená (18, s. 5)

Autorka rozdělila motivy do dvou základních kategorií, na motivy vnitřní, kdy informanty nejvíce uspokojovala možnost naučit postižené žáky něco nového, nebo měly od dětství vlastní touhu učit a v dospělosti pak předávat informace a zkušenosti jiným. Silným vnitřním motivem byla touha vytvořit postiženým dětem šťastné dětství. Svoji roli sehrála kvalita odvedené práce.

Mezi vnější motivy bylo zařazena mzda za odvedenou práci, možnost ocenění od ředitelky školy, potřeba uživení rodiny bez možnosti dojíždění za prací do města nebo společenská prestiž povolání.

Odměňování zaměstnanců je v kompetenci ředitelky školy, která k němu využívá slovní nebo písemnou pochvalu zaměstnance, či může zaměstnance finančně odměnit.

Vedení organizace má vytvořeny popisy pracovních míst, ve kterých jsou definovaná specifika pracovní pozice, kritéria výběru zaměstnance, pracovní náplň, klíčové kompetence, odpovědnosti a odměňování zaměstnance.

Zaměstnanci školy mají vypracované dokumenty o kvalifikačních předpokladech pedagogických zaměstnanců a podrobně je dokumentováno jejich další vzdělávání. Osobní asistenti navštěvují pravidelně specializační kurzy pro rozšíření svých pracovních kompetencí.

### **3.6.5. Hodnocení školy**

Vnější hodnocení organizace provádí Česká školní inspekce a zřizovatel školy – obec Vysoký Chlumec, jež hodnotí dvakrát ročně práci ředitelky školy. Hodnocení ředitelky probíhá formou ústního pohovoru se starostou obce.

Česká školní inspekce hodnotí organizaci na základě zákona číslo 561/2004 sbírky, platný od 24. září 2004 o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání ve znění pozdějších předpisů, kde je v § 174 uvedeno, že Česká školní inspekce: „Získává a analyzuje informace o vzdělávání dětí, žáků a studentů, o činnosti škol a školských zařízení zapsaných do školského rejstříku, sleduje a hodnotí efektivnost vzdělávací soustavy, zjišťuje a hodnotí podmínky, průběh a výsledky vzdělávání, a to podle příslušných školních vzdělávacích programů a zjišťuje a hodnotí naplnění školního vzdělávacího programu a jeho soulad s právními předpisy a rámcovým vzdělávacím programem.“ (28)

Poslední inspekce probíhala v organizaci 3. a 4. 10. 2006 a jejím předmětem byl zájem o zmapování podmínek vzdělávání v organizaci, jeho výsledky a dodržování učebního plánu. Podle obsahové analýzy dokumentu je naplnění školního vzdělávacího plánu hodnoceno jako standardní, tedy stav organizace je funkční s únosnými riziky.

Vedení školy však nemá definované nástroje na vnitřní hodnocení školy. Ředitelka školy provádí pouze hospitace při vyučování pedagogů, z nichž následně vytváří písemný zápis a podklady pro hodnocení pedagogů.

Zpětnou vazbu vedení organizace poskytují rodičovské schůzky, které probíhají v průběhu školního roku, vždy jednou za tři měsíce. Na rodičovských schůzkách se pravidelně řeší prospěchová problematika žáků a okrajově i činnost školy.

### **3.7. Doporučení**

Na základě zjištěného stavu, který vyplynul z diagnostiky organizace v oblasti marketingu navrhuji vedení organizace provést následující opatření, jež přispějí ke zkvalitnění poskytovaných služeb a tím ke zvýšení spokojenosti zákazníků školy.

### **3.7.1. Provázání marketingového řízení Základní školy a Mateřské školy Vysoký Chlumeč, příspěvková organizace a občanského sdružení Děti-škola**

Navrhuji provázat marketingové řízení obou subjektů, které spolu navzájem velmi těsně kooperují. Díky sjednocení marketingového řízení lze očekávat zvýšení efektivity marketingových činností a zároveň šetření materiálních, lidských, informačních a finančních zdrojů, stejně jako udržení stávající kvality poskytovaných služeb. Dále doporučuji vypracovat písemný popis marketingových procesů, definovat škole marketingové cíle, plán marketingových aktivit, stanovit kritéria hodnocení, způsob kontroly včetně časového plánu. Součástí definování a následného nastavení marketingových procesů by mělo být vydefinování marketingových nástrojů a způsob hodnocení jejich efektivity, které by mělo být konkrétní, srozumitelné a jednotné.

Řízení marketingových aktivit a rozhodování o využívání marketingových nástrojů navrhuji ponechat v kompetenci ředitelky školy. Vedení školy pak bude poskytovat informace občanskému sdružení o svých záměrech, stejně jako zástupci občanského sdružení o svých aktivitách škole. Doporučuji však oddělit složku rozhodovací a výkonovou. Kompetence rozhodování bude ponechána vedení školy, kompetence výkonová pak bude delegována na jednotlivé členy občanského sdružení, kteří budou o svých aktivitách informovat jednatele občanského sdružení nebo jinou, předem zvolenou osobu z občanského sdružení, jež by spolupracovala přímo s ředitelkou školy.

Součástí diverzifikace marketingových aktivit v rámci občanského sdružení bude jednak definování rozsahu činnosti jedince, jeho dílčích kompetencí a odpovědností za ně, stejně jako zapojení a aktivizace ostatních rodičů v občanském sdružení do realizace naplánovaných aktivit.

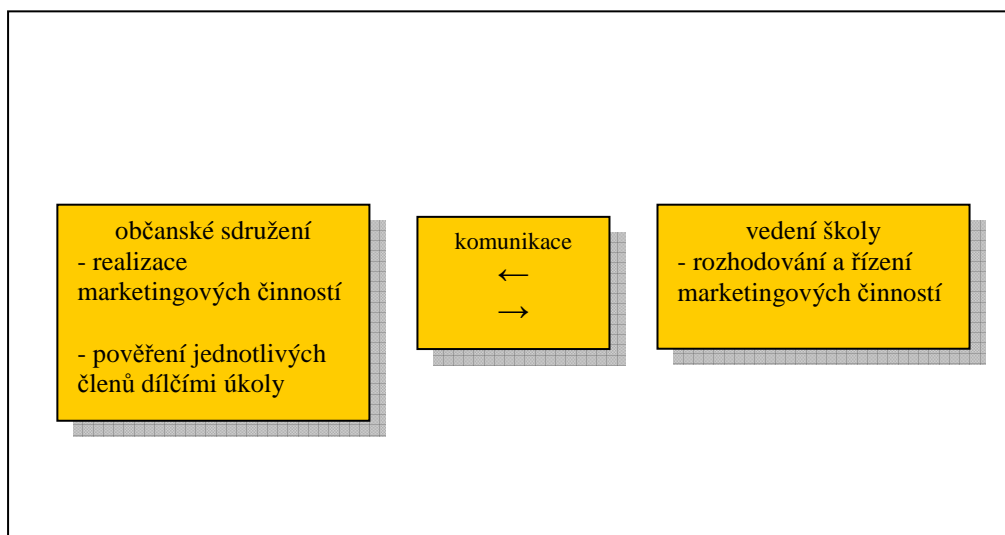
Doporučuji pověření jednoho člena občanského sdružení vyhledáváním sponzorů, fundraisingem a péčí o klíčové donory. Členové občanského sdružení jsou velice schopní lidé, myslím si, že toto doručení je realistické. Další člen sdružení se bude cíleně podílet na PR občanského sdružení a speciální třídy, čímž podpoří PR celé školy. Jiný člen bude pomáhat škole s plánováním a realizací společných akcí pořádaných školou a občanským sdružením. Pověření členové budou mít jasně definované kompetence, odpovědnosti, vytyčené cíle, plán aktivit, způsob kontroly efektivity, časový plán a ohodnocení činnosti.

K tomuto účelu dále navrhuji sledovat objem vykonané práce jednotlivými členy občanského sdružení. V současné době neexistuje žádný záznam mapující aktivity jednotlivých členů, jejich činnosti jsou spíše nahodilé, anebo pro ně platí – kdo se jich ujme, ten je vykonává.

Samozřejmě, že časová náročnost úkolů a osobní nasazení členů občanského sdružení budou variabilní, toto je však otázkou komunikace mezi jednateli občanského sdružení a jeho členů.

Pro přehlednost uvádím výše zmiňovaný návrh na obrázku číslo 11.

Obrázek číslo 11 – návrh provázání marketingových aktivit mezi školou a občanským sdružením



Zdroj: Lucie Koupená (2008)

### 3.7.2. Financování marketingu

Doporučuji předem definovat koncepci marketingového řízení, jeho strategii ve škole, následně sestavení plánu aktivit, které budou následně oceněny a zahrnuty v rozpočtu organizace na nadcházející rozpočtový rok.

### 3.7.3. Marketingové nástroje

Vedení školy využívá marketingových nástrojů vycházejících z marketingového mixu. Doporučuji vydefinování a popis užívaných marketingových nástrojů, zvláště na posílení PR organizace v těchto oblastech:

### 3.7.3.1. Webové stránky organizace

Škola by měla v rámci webové prezentace oslovit své zákazníky a širokou veřejnost, a proto doporučuji pravidelnou aktualizaci webových stránek organizace, která by měla zahrnovat:

- přehlednost a jednotnost pro návštěvníky webových stránek usnadňující orientaci
- zajímavý grafický design
- poskytnutí aktuálních informací a prezentace všech událostí, které se v organizaci dějí nebo jsou plánované
- prezentace služeb školy a jejich personální zajištění
- slovo ředitelky školy a jiných osobností školy a návštěv
- aktuální kontakty na školu a na občanské sdružení
- tvorba databanky obsahující výroční zprávy školy, fotografie ze školních akcí, práce žáků školy a podobně
- rozvrhy jednotlivých tříd a změny v rozvrhu
- elektronickou verzi školního časopisu, letáků o škole a jiných dokumentů s možností jejich stažení

### 3.7.3.2. Vytvoření uživatelské příručky pro rodiče žáků školy a veřejnost

Navrhuji přípravu příručky pro vzájemnou podporu vztahu organizace a rodičů školy, která by informovala rodiče, podporovala a posilovala vzájemný vztah školy a rodičů i žáků, kteří školu navštěvují a navíc by podávala přehledně informace o aktivitách školy pro rodiče, kteří se teprve rozhodují, jakou vzdělávací instituci bude jejich dítě navštěvovat.

Příručka by měla být „průvodcem“ po škole, měla by obsahovat strategii školy, její cíle a poslání. Měla by také přibližovat každodenní život školy a podporovat její image.

### 3.7.3.3. Logo školy

Doporučuji vedení školy vytvoření loga organizace, které by ji prezentovalo na veřejnosti a podporovalo by tak značku organizace.

Vedení školy může do jeho přípravy zapojit zaměstnance školy, žáky i širokou veřejnost například formou soutěže a tím oslovit další potenciální zájemce a zároveň tak informovat o svých aktivitách.

#### 3.7.3.4. Využití automobilu speciální třídy a vhodných ploch školy pro reklamní účely – formou nabídky pro sponzory

Doporučuji využití automobilu speciální třídy a vhodných volných ploch pro reklamní účely organizace ve smyslu § 135 o doplňkové činnosti školy ve znění zákona 561/2004 sbírky o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon).

#### 3.7.3.5. Eventy

Škola pořádá celou řadu eventů určených žákům školy, jejich rodičům, sponzorům a přátelům školy. Doporučovala bych však větší propagaci akcí, například pomocí letáku na webových stránkách, letáků v prostorách školy a v regionální tisku a podobně. Stejně tak bych doporučovala efektivněji využít obrazové a zvukové materiály z akcí, například obnovou fotogalerie na webových stránkách školy a podobně.

Dále bych doporučovala větší participaci členů z občanského sdružení, pro které jsou akce rovněž určeny. Podrobněji viz kapitola 3.7.1..

### **3.7.4. Posílení motivace a loajality zaměstnanců školy**

Rovněž navrhuji podporu a posílení vztahu mezi vedením organizace, občanským sdružením, zřizovatelem školy a jejími zaměstnanci. Doporučuji proto pravidelné setkávání výše jmenovaných stran na neformálních akcích, například jednou za tři měsíce „odpolední káva pro zaměstnance školy“, která by jednak podpořila vzájemné vztahy a loajalitu vůči organizaci a mohla by pozitivně motivovat zaměstnance organizace. Vedení školy nepořádá pro své zaměstnance pravidelné akce, které by mohly být využity k jejich identifikaci se značkou školy. Pro všechny zaměstnance je určena pouze červnová Zahradní slavnost.

Kultura organizace a klima školy je velice specifické. Není to dáno pouze příjemnou atmosférou, která v organizaci panuje. Ale možnost setkávání jedinců



s postižením a zdravých jedinců je obohacující nejen pro děti, ale také pro zaměstnance školy. Ti by měli být hrdi na to, že mohou pracovat v takové organizaci, která se svojí činností snaží o integraci všech lidí bez rozdílu, podporu vzájemných mezilidských vztahů a dává možnost rovného přístupu ke vzdělávání.

### **3.7.5. Vypracovat nástroje na sebehodnocení školy**

Pro efektivní a kvalitní řízení organizace jsou nutné informace o její činnosti, k čemuž je vhodné vypracovat nástroje pro sebehodnocení školy. Kvalita poskytovaných služeb je jen obtížně hodnotitelná, pokud neexistují systematické nástroje pro její hodnocení.

Navrhuji pro vnitřní hodnocení činnosti školy vytvoření následujících nástrojů.

#### 3.7.5.1. Hodnocení činnosti ze strany rodičů, jejichž děti školu navštěvují

Doporučuji pravidelné provádění hodnocení spokojenosti rodičů s činností školy, jež by mělo probíhat jednou za tři měsíce v rámci rodičovských schůzek. Navrhuji sestavení dotazníku, který by vytvořil podklady pro získání klíčových informací a zpětné vazby pro vedení školy.

Dotazník by měl zahrnovat nejen vnímání kvality vzdělávacích služeb, ale rovněž by měl postihnout úroveň ostatních poskytovaných služeb (například ve školní jídelně či družině), komunikaci se školou a prostor pro vlastní nápady a podněty rodičů na zlepšení kvality služeb.

#### 3.7.5.2. Hodnocení zaměstnanců školy

Nedílnou součástí hodnocení školy a provozovaných aktivit je pravidelné hodnocení zaměstnanců školy.

Vedení školy hodnotí zřizovatel školy, tedy obec Vysoký Chlumeč. Hodnocení probíhá dvakrát ročně, vždy na konci pololetí a je formou osobního pohovoru mezi zástupcem zřizovatele školy (v našem případě starostou obce) a ředitelkou organizace.

Pedagogičtí zaměstnanci jsou hodnoceni svými vedoucími pracovníky, které následně hodnotí ředitelka školy. Ředitelka školy však kontroluje všechny pedagogické

pracovníky na hospitacích ve třídách v průběhu výuky, kdy hodnotí nejen odbornou úroveň odvedené práce, ale i komunikační schopnosti pedagoga, jeho aktivitu během hodiny, schopnost zapojení jednotlivých žáků, rozvržení času na jednotlivé aktivity a další. Ostatní zaměstnanci školy pravidelně hodnoceni nejsou.

Navrhují proto, aby měl každý zaměstnanec školy vypracovaný individuální plán aktivit na jehož základě by byl ředitelkou školy pravidelně ke konci pololetí hodnocen.

V případě zaměstnanců občanského sdružení navrhuji hodnocení zaměstnanců zástupcem občanského sdružení, vždy na konci pololetí. Ředitelka je sice členkou občanského sdružení, navrhuji však hodnocení zaměstnanců občanského sdružení ponechat v kompetenci jeho ředitele.

Individuální plán rozvoje doporučuji sestavit na dobu jednoho školního roku a vytvořit jej na základě analýzy silných a slabých stránek zaměstnance. Plán by byl sestaven ve spolupráci s ředitelkou školy nebo jejím zástupcem a každý zaměstnanec by v něm měl definovány pracovní cíle, kritéria jejich hodnocení, připravovaný plán aktivit, jednotlivé kroky realizace a způsob hodnocení. Každý zaměstnanec školy by pak formou sebereflexe na konci pololetí písemně vyhodnotil své úspěchy a neúspěchy, jež by vycházely z analýzy jejich příčin a navrhl by další postup svých činností, nových možností seberozvoje a případná opatření k odstranění negativních stránek.

#### 3.7.5.3. Hodnocení činnosti školy z pohledu žáků školy

Nedílnou součástí hodnocení organizace je pohled žáků, kteří školu navštěvují. Proto doporučuji jednou za pololetí uspořádat besedu ředitelky školy, či jejího zástupce s žáky a formou řízené facilitace od žáků získat zpětnou vazbu.

V případě speciální třídy bude komunikace se žáky velmi obtížnou, v tomto případě bych doporučila hodnotit kvalitu služeb ve spolupráci s rodiči postižených žáků.

Průběžné a systematické vyhodnocování dat by se mělo stát nedílnou součástí hodnocení poskytovaných služeb ve škole. Je nutné nejenom sledovat data získaná od rodičů žáků, žáků samotných a zaměstnanců školy, ale rovněž vyhodnocovat míru naplnění marketingových cílů podporujících kvalitu poskytovaných služeb školy a spokojenost s naplňováním potřeb ostatních zainteresovaných stran podílejících se na existenci školy.

### **3.7.6. Vypracování standardů kvality sociálních služeb poskytovaných ve speciální třídě**

Na základě absence standardů kvality sociálních služeb navrhuji občanskému sdružení Děti-škola jejich vypracování. Nutnost jejich existence je zakotvena v zákoně číslo 108/2006 sbírky ze dne 14. března 2006 o sociálních službách, kde se v § 99 dočteme: „Kvalita sociálních služeb se při výkonu inspekce ověřuje pomocí standardů kvality sociálních služeb. Standardy kvality sociálních služeb jsou souborem kritérií, jejichž prostřednictvím je definována úroveň kvality poskytování sociálních služeb v oblasti personálního a provozního zabezpečení sociálních služeb a v oblasti vztahů mezi poskytovatelem a osobami.“ (29)

Zákon sice přesně nedefinuje časový plán, do kdy mají být standardy kvality sociálních služeb vypracovány, navrhuji však jejich vypracování do tří měsíců. Na jejich přípravě budou participovat jednotliví členové občanského sdružení Děti-škola, standardy budou schváleny jednatelem občanského sdružení s tím, že jedna verze písemně zpracovaných dokumentů bude předána vedení školy, druhou bude mít k dispozici občanské sdružení.

Členové občanského sdružení a zaměstnanci školy budou formou školení seznámeni se standardy kvality sociálních služeb, kde písemným podpisem potvrdí jejich nastudování.

## 4. ZÁVĚR

V diplomové práci jsem se zaměřila na poskytování vzdělávacích služeb jedincům s postižením, kteří jsou vzděláváni ve speciální třídě, jež je součástí Základní školy a Mateřské školy, příspěvkové organizace ve Vysokém Chlumci. Jedná se o školu, v níž jsem na manažerské praxi. Po zralé úvaze a konzultaci se zřizovatelem, vedením školy a zástupci občanského sdružení jsme se rozhodli pro analýzu stavu marketingu školy. Všichni si totiž myslíme, že tato činnost je pro organizaci v dané chvíli klíčovou.

Účelem diplomové práce pak bylo vytvoření komplexního textu inspirujícího manažery školských zařízení, ve kterých se snaží o integraci a vzdělávání jedinců s postižením a chtějí k řízení organizace využít marketingových dovedností.

V diplomové práci jsem hledala odpovědi například na tyto otázky: Jakými marketingovými pravidly se škola řídí?, Jaké využívá marketingové nástroje a s jakou efektivitou?, Jakým způsobem je marketing řízen? a podobně.

Vlastní práce je koncipována do dvou hlavních částí, první se zaměřuje na vzdělávání jedinců s postižením, na trendy a legislativu věnující se problematice. Pak následuje téma marketingu a jeho specifik ve školských zařízeních.

Druhá část diplomové práce je empirická. V ní jsem se zabývala zmapováním stavu marketingu ve zvolené organizaci, k čemuž jsem využila SWOT analýzu, focus group se zástupci z vedení školy, občanského sdružení Děti-škola a se zástupcem za zřizovatele školy, kterým je obec Vysoký Chlumeč. Dalším užitým nástrojem v praktické části byl kvalitativní výzkum zaměřující se na vnímání kvality poskytovaných služeb ve speciální třídě z pohledu rodičů vzdělávaných jedinců. Nesmím opomenout ani obsahovou analýzu dokumentů.

Na základě analyzovaných dat byla definována hlavní zjištění, která byla zaměřena na řízení marketingu ve škole, dále na marketingové nástroje a jejich efektivitu, rovněž jsem se zaměřila na kvalitu poskytovaných služeb z pohledu rodičů jedinců, kteří jsou vzděláváni ve speciální třídě. Věnovala jsem se také vzdělávání a motivaci zaměstnanců organizace a hodnocení školy.

Následovala podrobná zjištění, se kterými bylo seznámeno vedení školy. Na jejich základě byla navrhnutá vhodná doporučení, jež vedení školy a vedení občanského sdružení plně využijí ve své praxi.

Mezi navrhovaná doporučení patří propojení marketingového řízení školy a občanského sdružení. Rovněž jsem se zabývala možností financování marketingových aktivit školy. Doporučení se také týkala marketingových nástrojů a zvýšení jejich efektivity, stejně jako vypracování nástrojů na sebehodnocení školy. Další oblastí zájmu byl návrh na posílení motivace a loajality zaměstnanců školy a jejich vztahu k organizaci. Nedílnou součástí navrhovaných doporučení je vypracování standardů kvality sociálních služeb, které jsou poskytovány ve speciální třídě.

Na první pohled se může zdát, že využití marketingu, tak jak jej známe z tržní sféry je v neziskovém prostředí přinejmenším nevhodné. Na druhou stranu se management škol potýká se změnami v řízení, kdy je užití marketingových principů a zkušeností velmi přínosné. Smyslem vzdělávací organizace je vytváření spokojených zákazníků, tedy absolventů škol, kteří jsou vybaveni kompetencemi pro svůj další plnohodnotný život ve společnosti. Významným aspektem je také spokojenost rodičů se způsobem vzdělávání, které organizace poskytuje.

## LITERATURA

- 1) Autor neznámý,  
[http://www.marketingteacher.com/Lessons/lesson\\_marketing\\_mix.htm](http://www.marketingteacher.com/Lessons/lesson_marketing_mix.htm), dne 7. 5. 2008.
- 2) Autor neznámý, <http://cs.wikipedia.org/wiki/Marketing>, dne 19. 3. 2008.
- 3) Autor neznámý,  
[http://cs.wikipedia.org/wiki/Kvalitativn%C3%AD\\_v%C3%BDzkum](http://cs.wikipedia.org/wiki/Kvalitativn%C3%AD_v%C3%BDzkum), dne 20. 4. 2008.
- 4) Autor neznámý, <http://encyclopedia.thefreedictionary.com/marketing>, dne 26. 3. 2008.
- 5) Autor neznámý, <http://www.focusgroup.com/NewSplash/default.html>, dne 20. 4. 2008.
- 6) Autor neznámý, Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky, Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, Ústav pro informace ve vzdělávání – divize Nakladatelství TAURIS 2005, Praha;  
[http://www.msmt.cz/files/pdf/JTDlouhodobyzamer05\\_appx.pdf](http://www.msmt.cz/files/pdf/JTDlouhodobyzamer05_appx.pdf), dne 1. 4. 2008.
- 7) Autor neznámý, [http://www.marketingteacher.com/Lessons/lesson\\_swot.htm](http://www.marketingteacher.com/Lessons/lesson_swot.htm), dne 19. 4. 2008.
- 8) Černá, J., Kašík, M., Kunz, V.: Public relations – komunikace organizací. 1.vyd., Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., 2005, ISBN 80-86754-65-0.
- 9) Drucker, P. F.: To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku. 1.vyd., Praha: 2004, Management Press, ISBN 80-7261-066-X.
- 10) Hannagan, T. J.: Marketing pro neziskový sektor. Praha: 1996, 1.vyd., Management Press, ISBN 80-85943-07-7.
- 11) Hendl, J.: Kvalitativní výzkum. 1. vyd., Praha: 2005, Portál, s.r.o., ISBN 80-7367-040-2.
- 12) Houska, M.: Lisabonská strategie, Ministerstvo průmyslu a obchodu CR, <http://www.mpo.cz/dokument2860.html>, dne 8. 5. 2008.
- 13) Jeřábek, J., Tupý, J.: Rámcový vzdělávací program pro základní vzdělávání žáků v základní škole speciální (pracovní verze), Výzkumný ústav pedagogický v Praze <http://www.rvp.cz/soubor/01115-1.pdf>, dne 29. 3. 2008.
- 14) Kotásek, J.: Národní program rozvoje vzdělávání v České republice; Bílá kniha <http://www.vuppraha.cz/soubory/bilakniha.pdf>, dne 29. 3. 2008.

- 15) Kotler, P., Armstrong, G.: Marketing. vyd. neuvedeno, Praha: Grada Publishing, a.s., 2004, ISBN 80-247-0513-3.
- 16) Kotler, P.: Marketing od A do Z; Osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer. 1.vyd., Praha: 2003, Management Press, ISBN 80-7261-082-1.
- 17) Koupená, L.: Diagnostika v organizaci Základní škola a Mateřská škola Vysoký Chlumeč, příspěvková organizace, Fakulta humanitních studií, Univerzita Karlova v Praze, 2007.
- 18) Koupená, L.: Kvalitativní výzkum sociálních a zdravotnických organizací II., Pracovní motivace – analýza dat, Fakulta humanitních studií, Univerzita Karlova v Praze, 2007.
- 19) Kozák, D.: Analýza informací, <http://www.davidkozak.info/reserse-a-analyza-informaci/analyza-informaci.html>, dne 20. 4. 2008.
- 20) Lauermann, M.: Modely spolupráce školy a veřejnosti, Učitelské listy, <http://ucitelske-listy.ceskaskola.cz/Ucitelskelisty/Ar.asp?ARI=101466&CAI=2148>, staženo 4. 5. 2008.
- 21) Listina základních práv a svobod, <http://www.psp.cz/docs/laws/listina.html>, staženo 8. 4. 2008.
- 22) Mezinárodní úmluva o právech osob se zdravotním postižením, <http://www.nrzp.cz/userfiles/file/text-umluvy-cj.doc>, staženo 19. 1. 2008.
- 23) Světlík, J.: Je vaše škola efektivní?, <http://ucitelskelisty.ceskaskola.cz/Ucitelskelisty/Ar.asp?ARI=102709&CAI=2168&EXPS=%22MARKETING%2A%22>, dne 21. 3. 2008.
- 24) Světlík, J.: Marketingové řízení školy. 1.vyd., Praha: 2006, ASPI, a. s., ISBN 80-7357-176-5.
- 25) Strauss, A., Corbinová, J.: Základy kvalitativního výzkumu, postupy a techniky metody zakotvené teorie. 2. vyd., Boskovice: 1999, Albert, ISBN 80-85834-60-X.
- 26) Úmluva o uznávání kvalifikací týkajících se vysokoškolského vzdělávání v evropském regionu, <http://eurlex.europa.eu/lex/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2004:390:0006:0020:CS:PDF>, dne 8. 4. 2008.
- 27) Vyhláška 73/2005 Sb., vyhláška ze dne 9. února 2005, vyhláška o vzdělávání dětí, žáků a studentů se speciálními vzdělávacími potřebami a dětí, žáků a studentů mimořádně nadaných,

<http://www.sagit.cz/pages/sbirkatxt.asp?zdroj=sb05073&cd=76&typ=r>, dne 12. 5. 2008.

28) Zákon číslo 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)

<http://www.sagit.cz/pages/sbirkatxt.asp?zdroj=sb04561&cd=76&typ=r>, staženo 19. 1. 2008.

29) Zákon číslo 108/2006 Sb., zákon o sociálních službách,

<http://www.sagit.cz/pages/sbirkatxt.asp?cd=76&typ=r&zdroj=sb06108>, staženo 2. 5. 2008.

30) Zemanová, P.: Zkušenosti matek dětí s těžkým postižením, diplomová práce, Fakulta humanitních studií, Univerzita Karlova v Praze, Praha 2004.



## UŽITÉ ZKRATKY

% = procento

ČR = Česká republika

EU = Evropská unie

MŠMT = Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR

OECD = Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj

OSN = Organizace spojených národů

PR = public relations

Sb. = sbírka zákonů

Tzv. = takzvaný

UNESCO = Organizace OSN pro výchovu, vědu a kulturu

USA = Spojené státy americké

## **PŘÍLOHY**

**Příloha I. – projekt diplomové práce**

**Příloha II. – seznam dokumentů studovaných při obsahové analýze**

**Příloha III. – ukázka přepisu rozhovoru z focus group**

