

UNIVERZITA KARLOVA

Pedagogická fakulta

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

MARKETING STŘEDNÍCH ŠKOL

Závěrečná bakalářská práce

Autor:	Lenka Jonášová
Obor:	Školský management
Forma studia:	kombinované
Vedoucí práce:	Ing. Eva Šimáčková
Datum odevzdání práce:	duben 2006

Čestné prohlášení

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

Lenka Jonášová

Resumé

Převažující negativní přístup vedoucích pracovníků škol k marketingu byl pro mě impulsem k výběru tématu závěrečné bakalářské práce.

Práce si klade za cíl přiblížit neziskovým organizacím marketing jako jeden z řídicích nástrojů managementu. Zabývá se aplikací marketingového přístupu k trhu středních škol.

Summary

School manager's preponderant negative accession to marketing was the impuls for choosing the topic of my final bachelor thesis.

The aim of this thesis is to make marketing more accessible to non – profit making organizations as one of the control tools of the management. It deals with the application of the marketing access to the market of secondary schools.

Klíčová slova

Marketing, marketing ve školství, vnitřní a vnější prostředí, makroprostředí, mikroprostředí, marketingový mix, marketingový výzkum, strategické plánování, nábor žáků, nabídka, poptávka, nezaměstnanost, trh práce, absolvent.

Obsah:

1	Úvod	6
2	Marketing	7
2.1	Obsah a význam marketingu	7
2.2	Vývoj marketingu	8
2.3	Prostředí marketingu	9
2.4	Marketingový výzkum	10
2.5	Marketingový mix	10
2.6	Strategické plánování	11
3	Komparace ziskových a neziskových organizací	12
4	Marketing školy	12
4.1	Vývoj školství	13
4.2	Současný stav českého školství	15
4.3	Prostředí školy	16
4.3.1	Vnější prostředí školy	16
4.3.2	Vnitřní prostředí školy	18
4.4	Marketingový výzkum ve školství	19
4.5	Marketingový mix školy	20
4.6	Strategické plánování školy	21
4.7	Nábor žáků středních škol	22
4.8	Faktory ovlivňující volbu střední školy	23
5	Marketingový přístup k trhu	24
5.1	Míra nezaměstnanosti absolventů středních škol	25
5.1.1	Požadavky poptávky na trhu práce	28
5.1.2	Pracovní potenciál nabídky	29
5.1.3	Požadavky trhu práce na přípravu pracovní síly	30
5.2	Marketing jako jeden z nástroj řízení středních škol	30
6	Marketing ve školní praxi	31
6.1	Cíl výzkumného šetření	31
6.2	Hypotéza	31
6.3	Charakteristika okresu Semily	32
6.3.1	Střední a vyšší odborné školy regionu Semily	32
6.3.2	Analýza trhu práce regionu Semily	34
6.4	Metoda výzkumu	36
6.4.1	Získávání primárních informací	36
6.4.2	Výsledky výzkumného šetření	37
6.4.3	Analýza výsledků výzkumu	51
7	Závěr a porovnání výsledků hypotézou	53
7.1	GIO v Semilech a SUPŠ a VOŠ v Turnově	53
7.2	Doporučení	56
8	Seznam použité literatury	58
8.1	Přílohy	59

1 Úvod

Rychlý vývoj v posledním desetiletí 20. století přinesl mnoho proměn naší společnosti. S politickými změnami úzce souvisí zejména změny ekonomické, sociální a demografické. Faktory vnějšího prostředí se neustále mění a vzájemně ovlivňují. Důležitou roli v současné době hraje globalizace. Nastal rychlý pohyb zboží, služeb, pracovní síly a informací. Informační exploze, vývoj vědy a techniky transformuje společnost na „společnost vědění a znalostí“. „Nová doba“ klade nové požadavky na vzdělání a tím i na změny v resortu školství.

Politické, ekonomické, sociální a demografické faktory vytváří tržní prostředí i v oblasti vzdělávání. Zřizování církevních a soukromých škol a pokles demografické křivky jsou hlavními příčinami vzniku konkurenčního prostředí ve školství. Žáci

a studenti mají možnost výběru ze širokého spektra učebních a studijních oborů nejen v České republice, ale i v zahraničí.

Pokud chce být škola konkurenceschopnou součástí trhu musí se management neziskových organizací přizpůsobit novým podmínkám. Současná situace vyžaduje flexibilní reagování na poptávku – žáků, studentů, vyšších typů škol a zaměstnavatelů, kteří zastupují trh práce. Ředitelé škol musí být nejen výborní pedagogové, ale také skvělí manažeři a ekonomové.

Vedoucí pracovníci škol a školských zařízení se často brání novému způsobu vedení. Poukazují na rozdíly mezi společnostmi založenými za účelem zisku a neziskovými organizacemi. Někteří ředitelé škol novou situaci na trhu škol akceptují, ale zůstávají k ní pasivní.

Konkurence na trhu škol je relativně novou záležitostí. V tržním školském prostředí se pohybujeme přibližně 15 let, přesto je mnoho ředitelů, kteří se o změnu v přístupu k vedení školy dodnes nepokusili. Jejich strategie vedení se jeví jako statická a vyčkávací.

2 Marketing

„Marketing je proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníka efektivním a výhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů organizace.“¹

Pojem marketing pochází z anglického pojmu „market“ neboli trh. Marketing je podnikatelskou filozofií, která vychází z potřeb zákazníků. Snaží se pomocí nástrojů marketingu regulovat nabídku a poptávku ke spokojenosti všech, kteří jsou na trhu zainteresováni. Smyslem marketingu je, aby byl „správný“ výrobek (nebo služba), na „správném“ místě, ve „správný“ čas a za „správnou“ cenu.

¹ Světlík, J.: *Marketing cesta k trhu*. Zlín : Ekka, 1992. ISBN 80-900015-8-0.

2.1 Obsah a význam marketingu

Cílem společnosti založené za účelem podnikání, ale i neziskové organizace je poznat, respektovat a uspokojit potřeby zákazníka. Přání klienta lze zjistit marketingovým výzkumem, který je základem k sestavení marketingového mixu. Nástrojem marketingového mixu je výrobek nebo služba (produkt), cena (price), distribuce (placement) a komunikace (promotion). Důležitým faktorem ovlivňujícím tvorbu marketingového mixu je vnitřní a vnější prostředí firmy. Výsledným efektem všech manažerských marketingových činností by měla být úspěšnost firmy na trhu, její prosperita – konjunktura, expanze.

Špatně provedený marketingový výzkum a vyhodnocení podmínek prostředí přináší nevhodně sestavený marketingový mix, následují nesprávná rozhodnutí a neúspěch firmy – recese, popřípadě zánik podniku.

Marketing nalézá uplatnění v každé zemi s tržní ekonomikou jejímž průvodním znakem je nadbytek zboží a poskytovaných služeb. Marketingovým mixem je podporována jejich spotřeba. Se zvyšováním spotřeby souvisí zvyšování životní úrovně, na kterou navazuje tzv. sociální marketing (školství, zdravotnictví, bezpečnost, obrana, charita atd.). Význam marketingu spočívá v příznivém ovlivnění trhu, vyrovnaním poměru mezi nabídkou a poptávkou.

Výroba sama nevytváří zisk ani nepřináší spokojenost zákazníků. Teprve prodejem výrobků a služeb dosáhneme stanovených cílů. Používáním všech nástrojů marketingu tak lze snižovat podnikatelské riziko.

2.2 Vývoj marketingu

Koncem 19. století v době průmyslové revoluce, kdy podniky využívaly nové poznatky z oblasti vědy a techniky (nových technologií), došlo k dynamickému rozvoji

zejména pásové výroby. Pracovní sílu nahrazovaly stroje, zvyšovala se kvantita a kvalita vyrobených produktů. S objemem výroby se snižovaly fixní náklady. Výrobce byl přesvědčen, že kvalitní a levný výrobek si rád koupí každý zákazník. Výrobní podnikatelská koncepce v Evropě převládala přibližně do II. světové války. Její uplatnění je možné pouze v ekonomikách, kde poptávka převyšuje nabídku.

Výrobová podnikatelská koncepce zapůsobila na zákazníka zejména kvalitou výrobků a služeb. Její protagonisté se často věnovali zdokonalování svých výrobků tak intenzivně, že zapoměli sledovat přání zákazníků (tzv. „Marketingová krátkozrakost“).

Prodejní podnikatelská koncepce se soustředila především na distribuci zboží na trh a pobídky pro zákazníka. Snaží se prodat výrobek zákazníkovi pomocí prodejních technik a triků (reklamní tabule, plakáty, letáky, propagační materiály). Největší rozmach marketingu byl zaznamenán v 50. letech 20. století. Konec II. světové války přinesl nové podmínky zejména pro sociální a ekonomický rozvoj světa.

V 70. letech se začínala objevovat marketingová podnikatelská koncepce, která vycházela z předpokladu, že marketing není pouhý prodej. Snaží se uspokojit potřeby zákazníka a iniciuje zpětnou vazbu mezi trhem a výrobcem (poptávkou a nabídkou).

Sociální koncepce se snaží sladit zájmy zákazníků se zájmy společnosti. Klade velký důraz zejména na morální, etické a ekologické podmínky společnosti. V závislosti na společenských změnách vznikají i nové požadavky na „lidstvo“. Jednotlivé sociální třídy se začaly přizpůsobovat nárokům, které na ně společnost klade, vzniká „společnost vědění a znalostí“.

2.3 Prostředí marketingu

Chování jednotlivých subjektů trhu je ovlivňováno prostředím, ve kterém se nachází. Prostředí organizace rozlišujeme na vnitřní a vnější. Faktory vnějšího okolí dělíme na činitele působící v mikroprostředí a makroprostředí.

Vnitřními faktory jsou zdroje a podmínky, které má podnik k dispozici (styl řízení, organizační struktura, technické vybavení, finanční situace, řízení lidských zdrojů atd.).

Mikroprostředí zahrnuje činitele oblastního (regionálního) charakteru a ovlivňuje podnik působením partnerů a konkurence, zákazníků a široké veřejnosti. Mezi faktory vnějšího makroprostředí zahrnujeme zejména politické, ekonomické a sociální vlivy. Chce-li být organizace úspěšná musí se zabývat změnami prostředí, ve kterém se nalézá a vhodně na ně reagovat.

Analýza podmínek, činitelů, faktorů a zdrojů vnitřního a vnějšího prostředí je důležitou činností pro sestavení strategického plánu a proto nesmí být podceňována. Vhodným způsobem hodnocení podmínek vnitřního a vnějšího prostředí může být SWOT analýza. SWOT analýza se zabývá rozborem silných a slabých stránek (Strengths and Weaknesses) a příležitostí a hrozeb (Opportunities and Threats) organizace.

2.4 Marketingový výzkum

Marketingový výzkum monitoruje všechny nástroje marketingu v praxi. Zkoumá potřeby a požadavky zákazníka, vnější a vnitřní prostředí organizace. Sleduje postavení výrobku nebo služby na trhu, vývoj cen, formy distribuce a komunikace, vyhodnocuje chování konkurenčních firem a jejich strategie. Shromažďuje, analyzuje a zpracovává informace o faktorech ovlivňujících současný trh a snaží se popsat prognózu předpokládaného vývoje hospodářské situace.

Marketingový výzkum se skládá z několika fází. Základem výzkumného šetření je stručné a výstižné definování problému, který má být řešen. Bez jasného určení problému se výzkum stává bezcenným. Je nutné si stanovit charakteristiku a velikost

monitorovaného vzorku. Další fází je sestavení přesného plánu výzkumu včetně časového harmonogramu.

Získané informace podle zdroje dělíme na primární (přímo z terénu) a sekundární (již byly zpracovány za jiným účelem). Sběr primárních informací lze uskutečnit různými způsoby (pozorování, průzkum, experiment). Nejpoužívanější metodou je průzkum, který se provádí pomocí dotazníku (písemný, ústní) nebo pohovoru (interview).

Časově náročná je analýza získaných dat, která je podkladem k určení strategického plánu.

2.5 Marketingový mix

Chce-li být organizace zřízená za účelem podnikání úspěšná, tj. uspokojit přání zákazníka a dosáhnout zisku, musí pečlivě promyslet a naplánovat způsob, který povede k dosažení těchto cílů. Marketing tyto postupy shrnuje do tzv. marketingového mixu, 4 P marketingu. Výrobek (product), cena (price), komunikace (promotion) a distribuce (placement) jsou nástroje marketingu. V současné době jsou aktuálními dalšími P marketingového mixu průzkum trhu (public opinion), vztah k veřejnosti (public relation) a politika (politic), tzn. 7 P marketingu.

Každá fáze vývoje marketingu kladla důraz na jiný nástroj marketingového mixu. Počátek minulého století byl ve znamení produktu. Nenasycený trh absorboval veškerou výrobu. V okamžiku dostatečné nabídky rozhodovala o prodejnosti cena a kvalita výrobků a služeb. Postupem času se kladl důraz na průzkum trhu, na efektivní distribuci a propagaci. Současným fenoménem marketingu jsou lidé – vztah k veřejnosti a komunikace s ní. Nejnovější trendy marketingu jsou obsahem sociální marketingová koncepce.

2.6 Strategické plánování

„Jsou tři typy firem: ty které předvídají, ty které reagují na podmínky, a ty, které se diví tomu co se stalo“ Anonym.²

Strategie je postup či představa jakým způsobem organizace dosáhne svých stanovených cílů. Strategicky plánovat však nelze bez předchozí analýzy aktuální situace. Na základě analýzy slabých a silných stránek vnitřních a vnějších zdrojů a identifikace příležitostí a hrozeb zpracovává management strategický plán, kde je vymezen jasný a efektivní cíl.

Strategický plán organizace obsahuje dílčí kroky vedoucí k úspěchu a jejich časový harmonogram. V souvislosti s vývojem okolí a podmínek je aktuálně upravován. Úspěšná realizace dílčích fází dlouhodobého plánu vede ke splnění strategického cíle.

Z psychologického hlediska se v této části řízení můžeme setkat s tzv. informačním stresem, který se projevuje nadbytkem nebo nedostatkem informací. Manažer trpící tímto stresem není schopen rozhodování.

3 Komparace ziskových a neziskových organizací z hlediska marketingu

Jak již bylo uvedeno, společnosti založené za účelem zisku i školy a školské organizace se nacházejí ve shodném mikro a makro prostředí. Školy a školská zařízení, společnosti (právníké osoby) a fyzické osoby podnikatelského charakteru jsou ovlivňovány totožnými faktory vnějšího prostředí.

S liberalizací cen (od 01. 01. 1991) byl odstartován přechod k tržnímu hospodářství. Tržní ekonomika poskytuje podmínky pro rozvoj výroby a služeb. Expanze a konjunktura tržního hospodářství přináší nadbytek výrobků a služeb

² Soroka, J.: *Marketingové plánování – nástroj úspěchu pro ziskové a neziskové organizace*. b. m. CŠM ÚPRPŠ pro potreby studia školského managementu, 2004/2005.

a v tomto okamžiku vstupuje na trh marketing s cílem vyrovnávat nabídku s poptávkou pomocí všech svých nástrojů.

Změnami vnějšího prostředí se i školy a školská zařízení dostávají do podobných situací jako klasické ziskové organizace a proto jsou vnějšími podmínkami nuceny jednat stejným způsobem. Pokud se škola svým chováním nepřizpůsobí podmínkám trhu, je odkázána k zániku. V poslední době se školy a školská zařízení potýkají s nadbytkem svých nabízených služeb a nedostatkem poptávky. Toto prostředí je ideální pro uplatnění marketingu. Poskytování služeb samo od sebe nevytváří zisk a spokojenost zákazníků - v oblasti školství naplněnost tříd, uspokojování potřeb žáků a potřeb trhu práce a tím přísun finančních prostředků do rozpočtu školy.

4 Marketing školy

„Marketing školy je řízení, jehož výsledkem je poznání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníků školy efektivním způsobem zajišťujícím zároveň splnění cílů školy.“³

Vlivem progresivních změn prostředí a následného vývoje vzdělávací soustavy nastala pro všechny typy škol a školských zařízení nová situace. Ještě nedávno „izolovaná“ a centrálně řízená školská soustava se nyní nachází v konkurenčním prostředí. V závislosti na změnách svého okolí jsou školské organizace nuceny k činnostem, které byly vlastní pouze ziskovým organizacím. Pokud chce být škola úspěšná, respektovat své poslání a dosáhnout cílů, musí flexibilně reagovat na všechny změny přicházející z vnějšího prostředí.

Největší rozmach zaznamenal marketing v oblasti školství po roce 1989. V současné době se prostředí škol už jen velmi málo liší od prostředí společností a organizací založených za účelem zisku. Jediný faktor, který resort školství postrádá (s výjimkou škol soukromých a církevních) je cena. Všechny ostatní atributy tržního hospodářství jsou dnes již nedílnou součástí trhu škol. Pokud mají být školy

³ Světlík, J.: *Marketing školy*. Zlín : Ekka, 1996. ISBN 80-902200-8-8.

konkurenceschopné a úspěšné musí neustále pracovat na zdokonalování své nabídky (kurikulum), využívat nových forem a metod výuky, respektovat potřeby žáků, studentů a trhu práce.

Současně s posílením pravomoci a odpovědnosti ředitelů škol a školských zařízení je nutné zdokonalovat systém evaluace kvality výuky.

4.1 Vývoj školství

Vývoj školství i marketingu ovlivňovaly shodné politické, hospodářské a sociální změny. Při hodnocení obou oblastí, lze říci, že se vyvíjely podobně i přesto, že se jedná o na první pohled diametrálně odlišné resorty.

Školství je nedílnou součástí historického vývoje společnosti. Po staletí se vyvíjelo v závislosti na aktuálních podmínkách vnějšího prostředí až po současnost. V období politického, ekonomického a sociálního rozvoje společnosti zaznamenalo i školství rozkvět, v opačném případě nastal útlum.

Počátky pedagogiky souvisí především s vývojem písma. Její vznik je datován do Starověku (Babylónie – 4.000 let př. n. l., Řecko, Řím, Egypt – 1.400 let př. n. l. – 5. století n. l.). Pedagogika se plynule vyvíjela i v období středověku až po současnost. Pro potřeby komparace vývoje školství a marketingu je nejzajímavější zejména 20. století.

*„Počátek novodobé školské soustavy, jež samozřejmě navazovala na poměrně vysokou vzdělanost středověku, spadá do 18. století. Tehdy, roku 1774, vyhlásila Marie Terezie v Rakousku Všeobecný školní řád pro německé triviální, hlavní a normální školy, který znamená počátek povinného všeobecného vzdělání. **Důvody pro to měla ekonomické** (jak jí napsal kancléř Raab: **“průmysl se rozmáhá jen tou měrou, jakou se šíří osvěta“**), **vojenské** (po prohraných válkách) a **politické** (pro snahu o jazykové sjednocení říše germanizací národů).⁴*

⁴ Pařízek, V.: *Základy obecné pedagogiky*. Praha : Pedagogická fakulta UK v Praze, 1996.

„V poslední třetině 19. století se v nejvyspělejších evropských zemích, v USA a v Japonsku vytváří nová školská soustava odpovídající potřebám strojové velkovýroby i sociálním a politickým a kulturním změnám.“⁴

Koncem 19. a počátkem 20. století byla v oblasti školství vyšší poptávka než nabídka. Povinná školní docházka byla realizována, třídy byly často přeplněné a úroveň výuky na základních školách byla velmi nízká. Nedostatek Českých státních škol měly nahradit soukromé školy. V pohraničních oblastech (Sudety) byly zřizovány tzv. německé školy. Zakládali je němečtí podnikatelé, kteří měli v těchto oblastech továrny.

Počátkem 20. století zaznamenalo rozvoj střední školství (gymnázia, reálná a reformní reálná gymnázia, střední odborné školy). Teprve se zavedením středního dívčího školství bylo vysokoškolské vzdělání dostupné i ženám.

Po vzniku Československé republiky v roce 1918 došlo k rozvoji školství. V roce 1922 byl přijat Malý školský zákon, který stále vycházel z Rakouského systému školství. Novinkou bylo zrušení úlev od osmileté povinné školní docházky, zavedena byla výuka občanské výchovy a snížen byl počet žáků ve třídě. V této době kvalitou pedagogické práce patřilo naše školství k nejlepším v Evropě.

II. Světová válka politicky, ekonomicky a sociálně znemožnila rozvoj České republiky a samozřejmě došlo i k potlačení vývoje školství. Vysoké školy byly 17. 11. 1939 uzavřeny. Žáci středních škol byli nasazeni do továren jako nekvalifikovaní dělníci. Na základních školách byla zavedena povinná výuka německého jazyka a školy byly nacisticky orientovány.

Po II. Světové válce došlo k rychlé obnově školství. V padesátých letech se pedagogická teorie opírala o sovětsko-marxistickou ideologii. Centrálně řízené a plánované hospodářství se odráželo opět i v sociální oblasti resp. ve školství. V této době neexistoval trh práce (všichni byli zaměstnání). Vzdělání nehrálo příliš velkou společenskou ani ekonomickou úlohu. Kladl se důraz především na politickou orientaci.

4.2 Současný stav českého školství

Síť státních škol a školských zařízení zřizovaných Ministerstvem školství mládeže a tělovýchovy, kraji nebo obcemi byla rozšířena o školy církevní a soukromé. Novinkou bylo zavedení alternativních forem výuky (Waldorfská, Montessori). Průvodním znakem byla i větší nabídka vzdělávacích programů, uvolnění učebních plánů a osnov, stanovení národního vzdělávacího programu a rámcových školních vzdělávacích programů. Ve školství vznikají obory, které byly pro studenty dříve nedostupné a nebo v socialistickém zřízení neměly opodstatnění (např. informatika, programování, účetnictví, marketing, management, výuka cizích jazyků).

Dalším zlomovým okamžikem bylo pro školské organizace získání právní subjektivity. Radikální změna nastala ve financování škol (normativní metoda). Přidělené finanční prostředky závisí na výkonech tzn. počtu žáků a na normativu pro jednoho žáka daného studijního nebo učebního oboru. Dostatečný příliv žáků znamená přísun finančních prostředků.

Svůj rozkvět zaznamenala i pedagogika. Začínají se zavádět nové metody výuky, klade se důraz na kooperaci, komunikaci a pozitivní interpersonální vztahy mezi učiteli a žáky, učiteli a ředitelem, školou a zákonnými zástupci, školou a širokou veřejností. V tomto období vzniká i velké množství učebnic (zejména jazykových) a učebních pomůcek. Do škol ve větší míře proniká výpočetní technika. Ředitelé dbají nejenom na personální zabezpečení, ale také na materiální vybavení a vzhled školy.

Výše popsané proměny přinesly školám konkurenční prostředí, které je umocňováno klesající demografickou křivkou.

4.3 Prostředí školy

Žádný subjekt naší společnosti, ať už se jedná o jednotlivce nebo organizaci, nežije v dnešní době osamocen. Pohybuje se v určitém čase a prostředí, které ho ovlivňuje ve všech jeho činnostech.

Chování organizace je reakcí na změny vnějšího makro a mikro prostředí. Vývoj okolí lze do určité míry předvídat. Organizace se tak může na nastávající podmínky vnějšího prostředí přiměřeně připravit a reagovat změnou strategického plánu.

Kromě vnějších faktorů působících na organizaci jsou zde i činitele vnitřního prostředí, výhodou je jejich větší ovlivnitelnost.

4.3.1 Vnější prostředí školy

Pokud chtějí být školy a školská zařízení rovnocennými partnery na školském trhu musí bezpodmínečně reagovat na celospolečenský vývoj. Splnění poslání a cílů školy závisí na získání dostatečného množství nových žáků, finančních prostředků na odměňování učitelů, vybavení školy atd. Vnější prostředí a v závislosti na něm vnitřní prostředí škol se stále dynamicky mění.

Politické změny v roce 1989 odstartovaly „reformu“ školství. České školství bylo ovlivněno novou možností zřizovat školy soukromé a církevní a pracoviště odborného vyučování fyzickými nebo právníckými osobami. Byla zavedena devítiletá povinná školní docházka, víceletá gymnázia, vyšší odborné školy a bakalářská studia na vysokých školách. Důležitým faktorem zásadním způsobem ovlivňujícím školství byla decentralizace jeho řízení. Státní správu vykonávají krajské úřady, samospráva je v kompetenci krajů a obcí. V této době také vznikají školy s právní subjektivitou, která přináší jejich statutárním zástupcům větší volnost v manažerských činnostech, ale současně také větší zodpovědnost.

Ekonomické prostředí státu je ovlivňováno přírodními podmínkami, lidskými zdroji, hrubým hospodářským produktem, mírou inflace, úrokovou mírou, reálným příjmem domácnosti, produktivitou práce, rovnováhou platební bilance atd., ale také nezaměstnaností. Výdaje na školství v České republice tvoří přibližně 5 % hrubého domácího produktu. Tato částka je srovnatelná s investicemi do školství

západoevropských zemí. V závislosti na výše uvedených činitelích se mění i sociální a kulturní podmínky společnosti.

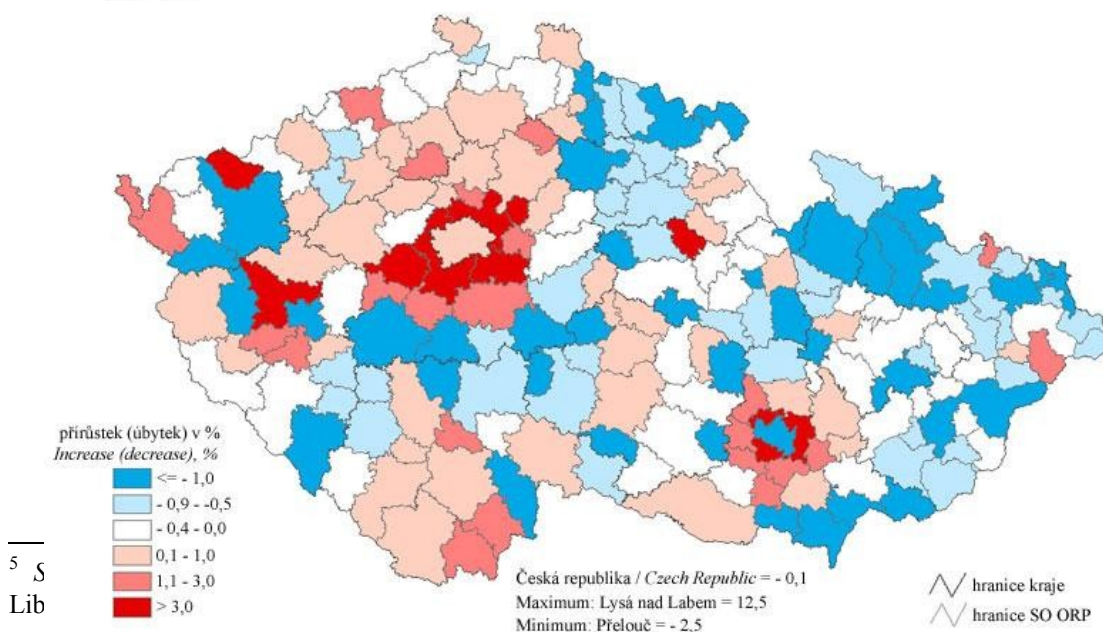
Důležitým faktorem významným způsobem ovlivňujícím rozvoj školství je demografický vývoj (populační křivka, natalita, věk, pohlaví, národnost, migrace) (Obr. 2⁵).

Průměrný věk obyvatel se zvyšuje. Pokles populační křivky je následkem změny životního stylu a měnícího se žebříčku hodnot (cestování, studium v zahraničí, kariérní postupy), ale v některých ohledech i asociální politiky státu. Do našich životů stále více zasahuje tzv. „konzumní způsob života“. Ovlivňujícím činitelem je také příslušnost k určité národnosti, rase nebo třeba zájmové skupině, která vyznává určitý životní styl. Naše životní priority jsou ovlivněny také sociální třídou a konkrétním prostředím, kde se jedinec pohybuje, kde žije (město, venkov, zeměpisná poloha oblasti, regionu atd.).

Společnost má větší nároky na připravenost pracovní síly pro trh práce a to nejen na absolventy, ale i obyvatele v produktivním věku. Podmínky jsou kladeny zejména na schopnost vzdělávat se, několikrát za život změnit profesi, otevřenost novým poznatkům a zkušenostem.

Obr. 2⁵

Vývoj počtu obyvatel v letech 2001 – 2004 podle správních obvodů ORP v České republice
Development of the population in the Czech Republic: by administrative district of municipalities with extended powers, 2001 - 2004



Důsledkem těchto změn je nutnost škol oslovovat nové cílové segmenty trhu. Většinou se jedná o zavedení maturitních forem studia pro absolventy učebních oborů (včetně studia při zaměstnání), pomaturitního studia na vyšších odborných školách pro absolventy středních škol s maturitní zkouškou, rekvalifikačních kursů pro občany v produktivním věku, v závislosti na imigraci je organizována výuka Českého jazyka pro cizince.

4.3.2 Vnitřní prostředí školy

Na vnitřní prostředí školy působí vnější mikro a makro prostředí, ve kterém se organizace nalézá. Atmosféra školy je tvořena vzájemně propojenými zdroji. Mezilidské vztahy, organizační model, způsob a kvalita vedení, personální zabezpečení a materiální vybavení vytváří klima školy.

Pozitivní interpersonální vztahy se vyvíjejí v kooperativním prostředí. Spolupráce by neměla být jenom záležitostí pedagogického sboru a managementu, ale také mezi učiteli a žáky. Zejména bipolární vztah mezi žákem a pedagogem vytváří pozitivní klima školy. Učitel by neměl být garantem pravdy, ale měl by působit jako „facilitátor“, konzultant, který určuje cíle, metodu výuky, sestavuje plán vyučování, techniky vedení žáků a způsoby jejich hodnocení. Kooperativní způsob výuky je založen na spolupráci při dosahování cílů. Kompetitivní vyučování vede k pocitu ohrožení a frustraci žáků a celkové vypjaté atmosféře. Pozitivní interpersonální vztahy podporuje včasná a dostatečná informovanost a zpětná vazba při přenosu informací. Kultura školy je charakterizována loajlností zaměstnanců a žáků k cílům a hodnotám organizace.

Interpersonální vztahy ve škole jsou ovlivněny užívaným organizačním modelem managementu. Vedením zvolený styl řízení vytváří formální a neformální vztahy na pracovišti. Kvalitu prostředí školy mimo jiné podporuje pedagogická a odborná způsobilost učitelského sboru. Vybavení a celkový vzhled školy závisí především na zřizovateli, který disponuje investičními prostředky, rozhoduje o opravách, rekonstrukcích a přístavbách a z větší části o technickém vybavení školy, kterou zřizuje.

4.4 Marketingový výzkum ve školství

Marketingový výzkum prováděný v resortu školství kopíruje marketingové principy výzkumného šetření užívaného mimo něj. Analýza vnitřních a vnějších zdrojů organizace je klíčem ke všem manažerským činnostem, které vedou k dosažení krátkodobých a následně i dlouhodobých strategických cílů. Marketingový výzkum školy je zaměřen na zákazníky, kterými jsou žáci, studenti, zákonní zástupci žáků, školy vyššího typu vzdělávání a trh práce.

4.5 Marketingový mix školy

Potřeby a přání zákazníků škol, ale i potřeby a zájmy společnosti a vliv vnitřního a vnějšího prostředí organizace jsou základem k sestavení marketingového mixu školy. Činitelé ovlivňující tvorbu marketingového mixu vycházejí z tzv. sociálního marketingu.

V oblasti školství se setkáváme s 5 P marketingového mixu. Produktem je v podmínkách školy poskytovaný vzdělávací program (kurikulum), jednotlivé učební a studijní obory, které školy nabízí.

Cena je aktuální zejména v sektoru soukromých školských organizací. Cena služby u škol a školských zařízení zřizovaných ministerstvem, krajem nebo obcí není tak transparentní (fiskální politika státu).

Distribucí se rozumí především umístění školy, dostupnost poskytovaných služeb včetně prostorů a jejich vybavení odpovídající technikou a učebními pomůckami. Střední a vysoké školy s celostátní působností, na rozdíl od škol regionálního charakteru, zabezpečují pro své žáky a studenty ještě ubytování a stravování. Vzdělávací program může být odběratelům (žákům a studentům) distribuován různými logistickými kanály. Prezenční forma je tradičním způsobem vzdělávání. Distanční

vzdělávání patří mezi novější způsoby distribuce vzdělávacích programů. Klasický kontakt mezi pedagogem a žákem je zde nahrazen komunikací prostřednictvím výpočetní techniky, internetu. Kombinace obou studijních způsobů dnes není výjimkou.

Komunikace je v současné době jedním z nejdůležitějších nástrojů školského marketingového mixu. Pomáhá škole v prezentaci své činnosti. Škola prostřednictvím efektivní komunikace informuje zákazníky (žáky, studenty, zákonné zástupce, sociální partnery a širokou veřejnost) o svých aktivitách, podává informace o vzdělávací nabídce a podmínkách její realizace. Nedílnou součástí komunikace je zpětná vazba, která zabezpečuje tok informací opačným směrem tzn. od klientů školy do školského zařízení. Komunikační zpětná vazba do určité míry nahrazuje marketingový výzkum.

Formální i neformální vztahy mezi žáky, zákonnými zástupci, pedagogickým sborem, vedením školy, jinými školami, orgány státní správy a samosprávy, podnikatelskými subjekty, médií a širokou veřejností jsou označovány pátým P marketingového mixu – lidé (people). Kontakty se všemi zainteresovanými subjekty školského trhu zabezpečuje jedna z forem komunikace a tj. vztah k veřejnosti (public relation). Výsledkem by měl být pozitivní vztah společnosti k organizaci a dobrá pověst školy (image). Pod pojmem relační marketing se skrývají plánované cíleně řízené pravidelné kontakty uvnitř školy, mezi žáky, pedagogy, vedením, ale také vztahy školy se zákonnými zástupci žáků, jinými školami, organizacemi školské správy a samosprávy a podnikatelskými subjekty. Budování těchto vztahů pomáhá škole zvyšovat kvalitu práce, přináší vstřícný postoj k inovacím, loajalitu a podporu všech zainteresovaných subjektů.

4.6 Strategické plánování školy

Společným cílem všech subjektů poskytujících produkty a služby je uspokojení potřeb zákazníků, splnění poslání a uskutečnění strategických cílů. Strategické plánování nám umožňuje těchto cílů dosáhnout.

Strategické plánování z hlediska času rozlišujeme na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé. Sestavení dlouhodobého strategického plánu vyžaduje důkladnou

analýzu současného stavu, prognózu vývoje vnitřních a vnějších podmínek organizace a následné stanovení dílčích cílů a strategického cíle.

Pro školy a školská zařízení je strategické plánování náročnější než pro organizace založené za účelem vytvoření zisku. Školská organizace musí předvídat vývoj vnějšího prostředí v delším časovém horizontu. Musí být schopna pokrýt poptávku ze strany svých potenciálních žáků vhodnou nabídkou vzdělávacích programů a připravit dostatečnou kvantitu a kvalitu pracovní síly pro trh práce. Podměty přicházející z makroprostředí jsou do určité míry předvídatelné, ale minimálně ovlivnitelné na rozdíl od vnitřního prostředí školy.

Konkurenceschopné školy investují čas a prostředky do analýzy vnitřního a vnějšího prostředí. Na základě výsledků marketingového výzkumu pak zvolí vhodné kurikulum, vytvoří žádoucí podmínky pro vzdělávání a personálně i finančně svůj projekt zabezpečí.

Objem finančních prostředků rozpočtu školy závisí na výkonech tzn. počtu žáků v jednotlivých oborech vzdělávacího programu. Každá škola nebo školské zařízení by proto mělo mít zájem získat co největší počet žáků (v rámci kapacity školy), kteří jí zabezpečí přísun finančních prostředků do jejího rozpočtu. K tomu slouží nábor nových žáků a studentů.

Marketingový přístup k trhu upřednostňuje jeho segmentaci. Potenciální zákazníci dělí do skupin podle předem stanovených kritérií. Jiná kritéria budou určena pro přijetí žáků v oblasti primárního, sekundárního a terciálního školství. Jednotlivé vzdělávací úrovně škol určují svůj cílový segment trhu podle geografického, demografického a psychologického hlediska. Standardní podmínkou pro přijetí na střední nebo vysoké školy je ukončení nižšího stupně vzdělání, dobrý prospěch, charakterové a osobnostní předpoklady ke studiu (schopnosti, vědomosti, dovednosti, zkušenosti, výtvarný, hudební nebo sportovní talent, zdravotní stav) a zájem o obor. Cílový segment trhu musí organizace oslovit vhodným způsobem, aby získala co nejvíce žáků, studentů.

4.7 Nábor žáků středních škol

Střední školy zastávají na hospodářském trhu dvě funkce. Na jedné straně jsou školy poskytovatelem služeb – vzdělávání, na druhé straně jsou „dodavateli“ absolventů na trh práce a pro školy vyššího stupně. Střední školy se musí zabývat potřebami potenciálních odběratelů jejich služeb, aby byly konkurenceschopné a úspěšné na trhu škol. Žáci budou mít zájem o daný obor, pokud budou splněny jejich nároky a očekávání nejen v průběhu studia, ale i po jeho ukončení. Trh práce od škol očekává poskytnutí absolventů, kteří budou schopni uspokojit potřeby svých potenciálních zaměstnavatelů.

Pokud chce škola plnit výborně svoji funkci vůči „obchodním“ partnerům musí si zabezpečit dostatek informací o potřebách potenciálních zákazníků a na jejich základě sestavit vzdělávací program školy. Nabízené obory musí být vhodným způsobem prezentovány na trhu škol. Žáci a jejich zákonní zástupci by měly být seznámeni s prioritami daného oboru, s profilem absolventa a jeho uplatněním na trhu práce, s podmínkami, za kterých bude vzdělávání probíhat tzn. personální zabezpečení, vybavení školy, pedagogické metody a alternativní formy výuky, spolupráce se zahraničními partnery atd.

Standardním postupem při náboru nových žáků je spolupráce školy s úřadem práce, Českým statistickým úřadem a okresní nebo krajskou hospodářskou komorou. Při sestavování vzdělávacího programu škola vychází z demografických údajů, zkoumá vzdělání populace regionu, ekonomickou aktivitu osob v produktivním věku, míru nezaměstnanosti, strukturu prosperujících oborů a odvětví v regionu, počty ekonomických subjektů se sídlem v regionu atd. Z těchto statisticky podchycených údajů lze určit přibližný vývoj trhu práce a tím prognózu rozvoje školství v dané oblasti.

Chybou je, že školy často volí kurikulární portfolio podle poptávky potenciálních žáků a současných „módních“ trendů bez ohledu na uplatnění svých absolventů na školském trhu a trhu práce.

4.8 Faktory ovlivňující volbu střední školy

Volbou střední školy si žák za pomoci zákonných zástupců určuje svoji budoucí kariéru, ekonomické a sociální postavení v životě a ve společnosti. Obor vzdělávání může být výsledkem rozhodnutí rodičů nebo respektování přání dítěte. Výzkumem bylo zjištěno, že 80 % uchazečů o studium se rozhodovalo společně se svými rodiči, pouze 2 % uchazečů se rozhodli sami a za 17 % uchazečů rozhodli rodiče bez akceptování názorů svých dětí.

Problémem nadále zůstává fakt, že školy nedostatečně informují rodičovskou veřejnost a své potenciální žáky o studiu na jejich škole a to jak kurikulu tak podmínkách studia. Rozhodování o dalším studiu je pak impulsivní. Rodiče často spoléhají na informace z tisku nebo akceptují doporučení svých známých nebo přímo vyučujících příslušné školy. Potenciální žáci jsou ovlivněni zejména prvním dojmem z návštěvy vybrané školy. Dalším rozhodujícím faktorem pro ně je skutečnost zda se na stejnou školu hlásí také jejich vrstevníci.

Můžeme říci, že existují obecné faktory ovlivňující volbu školy jako jsou například: podmínky pro přijetí žáka, vzdálenost od místa bydliště, dopravní dostupnost, možnost ubytování, ekonomické, kulturní a sociální postavení rodiny, úroveň školy, image školy, obavy ze sociálně patologických jevů. Jedním z rozhodujících kritérií je druh osvědčení, který absolvent obdrží při řádném ukončení studia. Dalším stimulem volby kategorie vzdělání je budoucí „finanční prospěch absolventa“ a „snaha získat zajímavé místo“. U studijních oborů zakončených maturitní zkouškou (zejména gymnázia) bývá často motivem k volbě dané střední školy zejména osobní a profesní růst.

5 Marketingový přístup k trhu

Na počátku 90. let školy využívaly tzv. „prodejního přístupu“ při náboru svých žáků a studentů. Používaly zejména reklamních kampaní, propagace v médiích, formou letáků a veletrhů vzdělávání. Školy nabízely stávající vzdělávací program bez ohledu na požadavky trhu práce a potřeby potenciálních klientů. Obsahem marketingu není pouze propagace jak se často ředitelé škol mylně domnívají. Jednotlivé nástroje propagace jsou pouze součástí 5 P marketingového mixu.

Agresivní reklamy jednotlivých škol ustupovaly až na přelomu 20. a 21. století. Managementy škol se pozvolna začaly zabývat marketingovým přístupem k trhu a soustředily se na potřeby a přání poptávky. Tento přirozený vývoj však nenastal u všech škol současně. Často se setkáváme s řídicími pracovníky škol, kteří se odmítají vzdát již po léta zaběhlých režimů a přebírat od ziskové sféry zkušenosti, které lze velice efektivně aplikovat v neziskové oblasti.

5.1 Míra nezaměstnanosti absolventů středních škol

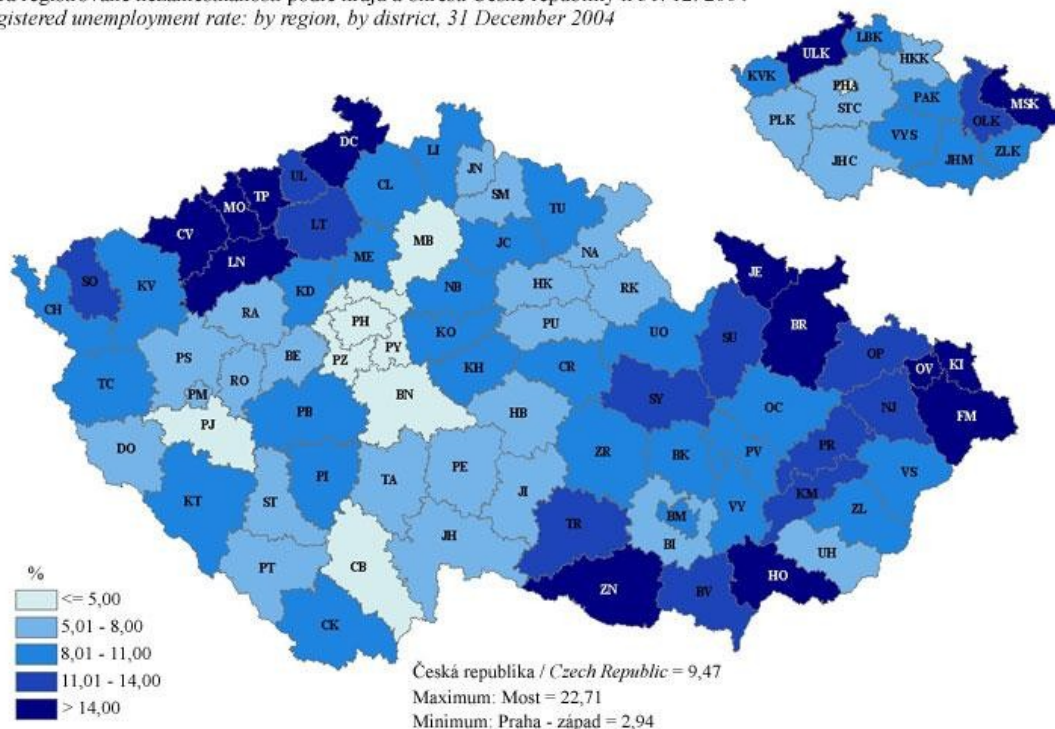
Středem zájmů marketingového výzkumu středních škol by měl být kromě žáků i trh práce. Nezaměstnanost jednotlivých profesí a specifické požadavky potenciálních zaměstnavatelů by měly ovlivňovat strategické plánování středních škol. Orientaci v této problematice školám usnadňuje Národní ústav odborného vzdělávání, který každoročně připravuje zprávu o situaci nezaměstnanosti absolventů středních škol.

Nezaměstnanost absolventů je ovlivněna celkovou ekonomickou situací v zemi, celkovou nezaměstnaností (Obr. 3⁶), stavem nabídky volných pracovních míst a poměrem mezi poptávkou a nabídkou po pracovních silách. Nezanedbatelnou úlohu zde hraje vzdělanostní a oborová struktura absolventů škol. Chybějící praxe

Obr. 3⁶

⁶ *Statistická ročenka Libereckého kraje 2005*. Liberec : Český statistický úřad, Krajská prezentace Liberec, 2005. ISBN 80-250-0939-5.

Míra registrované nezaměstnanosti podle krajů a okresů České republiky k 31. 12. 2004
Registered unemployment rate: by region, by district, 31 December 2004

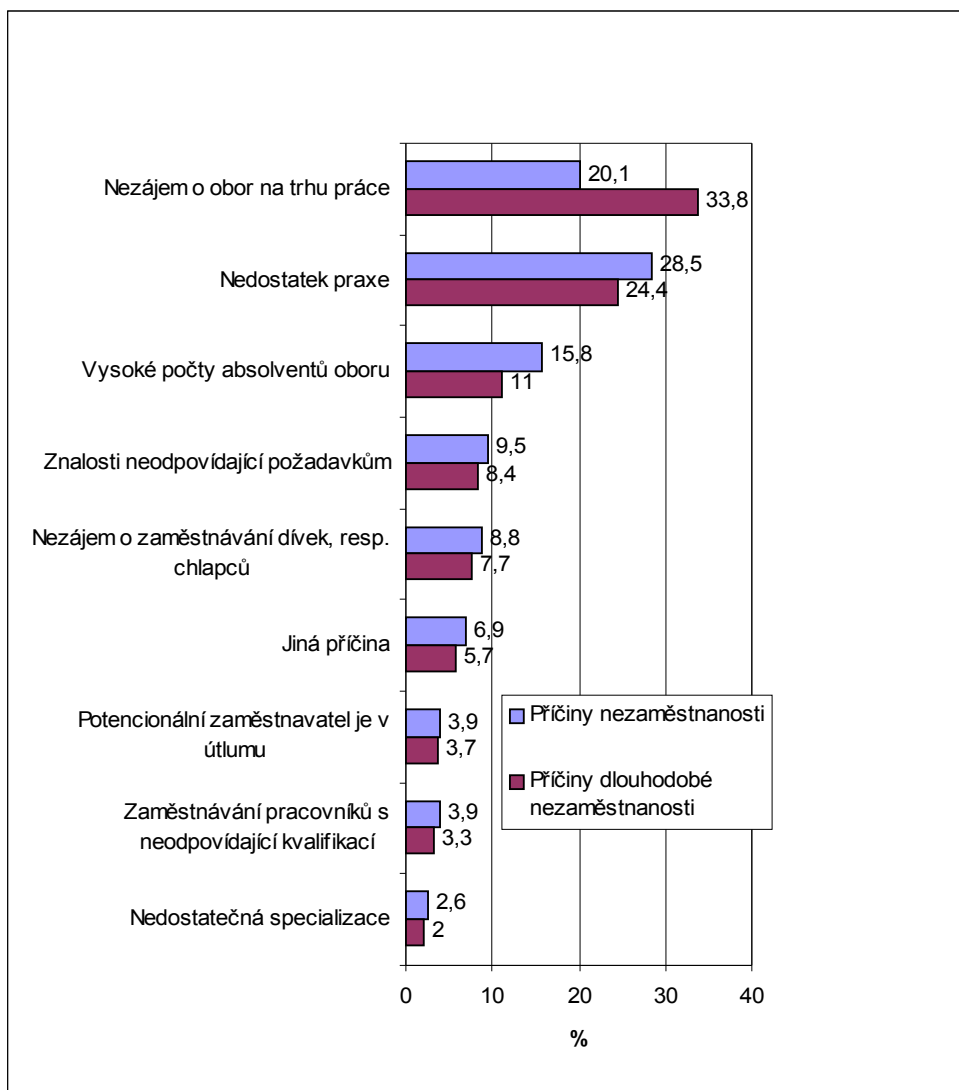


a nedostatečné pracovní návyky absolventů jsou také jedním z důvodů jejich nezaměstnanosti. Nezaměstnanost má regionální charakter.

Každoročně narůstá nezaměstnanost absolventů zejména na konci školního roku tzn. červen a červenec a v září, kdy se na úřady práce chodí přihlašovat absolventi, kteří si tzv. ponechali volno po dobu školních prázdnin. Požadavek několikaleté praxe ze strany zaměstnavatelů je dalším činitelem působícím zvyšování nezaměstnanosti absolventů. V tomto směru není k absolventům vstřícný ani živnostenský zákon, který u živností řemeslných (např. kuchař, zedník) vyžaduje praxi v oboru nebo „garanta“.

Příčiny nezaměstnanosti absolventů škol⁷ - duben 2004

⁷ Vojtěch, J.; Úlovcová, H.; Trhlíková, J., aj.: *Uplatnění absolventů škol na trhu práce - 2004*. Praha : Národní ústav odborného vzdělávání, 2004.



Nesprávná volba oboru studia také do určité míry zvyšuje nezaměstnanost absolventů. V době nástupu na střední školu žák přesně nedokáže určit obor, kterým by se chtěl zabývat. Zákonní zástupci žáka často určí obor vzdělávání svého dítěte podle vlastních představ, bez dostatku odborných informací, ale také bez konzultace problematiky s vlastním potomkem.

Neméně důležité jsou faktory subjektivní povahy. K nim můžeme zařadit osobnost absolventa, kvalitu jeho znalostí a dovedností, vlastní pracovní nasazení, zájem o obor, schopnost orientovat se na trhu práce a umění se dobře prezentovat.

Pro absolventa školy může být doba, kdy je veden na úřadě práce a nemůže se uplatnit na trhu, velice frustrující. U mladého člověka tak může dojít ke ztrátě motivace

a stává se náchylnějším k sociálně patologickým jevům. U takového jedince se nevytváří pracovní návyky, dochází k rezignaci a „závislosti“ na sociálních dávkách.

Příprava na volbu povolání by neměla probíhat jednorázově, v okamžiku termínu vyplnění závazné přihlášky na střední školu. Každý potenciální uchazeč o studium by měl získat dostatek fundovaných informací o studijním nebo učebním oboru. Informační servis by měli poskytovat výchovní poradci na školách, pedagogicko-psychologické poradny a poradenská střediska úřadu práce.

Ministerstvo práce a sociálních věcí vyhláší programy podporující začlenění absolventů na trh práce. Individuální akční plán je jednou z poradenských technik pro absolventy. Spolupráce při intenzivním hledání pracovního místa se touto formou poskytuje absolventům do 25 let věku a absolventům vysokých škol po dobu 2 roky od ukončení studia, nejdéle však do 30 let věku uchazeče o zaměstnání. Součástí programu je zpracování akčního plánu, který stanovuje postup a časový harmonogram při hledání pracovního místa. Cílem tohoto plánu je nalezení souladu mezi přáním klienta a potenciálem, který může nabídnout a požadavky a potřebami zaměstnavatelů. Společensky účelná místa jsou určena pro uchazeče o zaměstnání, kterým není možné zajistit pracovní uplatnění jiným způsobem. Rekvalifikace je dalším nástrojem aktivní politiky zaměstnanosti. Výsledkem rekvalifikací je získání nové kvalifikace nebo rozšíření stávající.

Míra nezaměstnanosti absolventů v roce 2004⁸

Vyučení	20,90 %
Vyučení s maturitní zkouškou	19,10 %
Střední odborné školy s maturitní zkouškou	13,30 %
Gymnázium	5,3 %
Vyšší odborné školy	9,40 %
Vysokoškoláci	5,70 %

5.1.1 Požadavky poptávky trhu práce

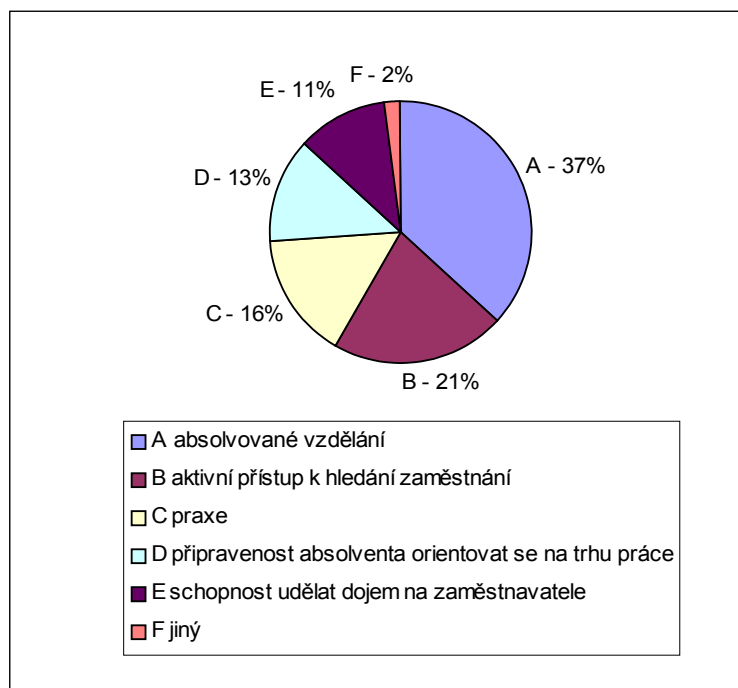
⁸ Tabulka upravena pro potřeby této práce – čerpáno: Festová, J.; Vojtěch, J.: *Nezaměstnanost absolventů škol se středním a vyšším odborným vzděláním – 2005*. Praha : Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2005.

Vzdělávání z hlediska trhu práce musíme sledovat ze dvou pohledů. Kvantitativní rozměr vzdělávání nám určuje strukturu a množství absolventů jednotlivých oborů, které odpovídají poptávce na trhu práce. Kvalitativní rozměr vzdělávání zahrnuje především vybavenost absolventů škol potřebnými klíčovými kompetencemi a odbornými dovednostmi. Absolventi škol by měli odpovídat požadavkům svých potenciálních zaměstnavatelů. Jedná se o snahu vyrovnat a to jak kvantitativně tak kvalitativně nabídku pracovní síly s poptávkou zaměstnavatelů – trhu práce.

Důležitou roli pro uplatnění na trhu práce hraje vyšší úroveň vzdělání v oborech požadovaných trhem práce, protože nezaměstnanost více postihuje právě absolventy s nižší úrovní vzdělání. Poptávka na trhu práce je nejenom po odbornících, ale zejména po pracovní síle disponující klíčovými kompetencemi jako jsou schopnost a ochota se dále vzdělávat, nést zodpovědnost, schopnost rozhodovat se, řešit problémy, pracovat v týmu, vést kolektiv, komunikovat, pracovat s informacemi, výpočetní technikou, dorozumět se cizími jazyky, být flexibilní. Na klíčové kompetence je kladen důraz zejména na vyšších řídicích pozicích. Trh práce upozorňuje na skutečnost, kdy profesní dovednosti omezují flexibilitu pracovní síly. Profesní dovednosti jsou proto žádány více v nižších než řídicích pozicích.

Faktory uplatnitelnosti absolventů⁹ - duben 2004

⁹ Vojtěch, J.; Úlovcová, H.; Trhlíková, J., aj.: *Uplatnění absolventů škol na trhu práce - 2004*. Praha: Národní ústav odborného vzdělávání, 2004.



5.1.2 Pracovní potenciál nabídky

Zdravotnické obory vykazují v oborové struktuře nezaměstnaných nejnižší hodnoty. Poměrně vysoká míra nezaměstnanosti je v učebních stavebních oborech. Situace je pouze produktem přirozeného vývoje migrační politiky státu. Organizace podnikající v odvětví stavebnictví zaměstnávají levné pracovní síly ze zahraničí. Často pracovní vztah nevychází ze zákoníku práce. Jedná se o tzv. šedou ekonomiku. Problematicky se jeví i obory osobních a provozních služeb (kadeřnice a kosmetičky), textilní výroba a oděvnictví zejména v rámci učebních oborů. Špatná zůstává situace v zemědělských oborech.

Nelehká je situace v ekonomických maturitních oborech středních odborných škol. Na trhu práce ekonomické obory vykazují „nadprodukcí“ absolventů. Hodnoty míry nezaměstnanosti této kategorie jsou však relativní. Poměr mezi vysokým počtem absolventů a mírou nezaměstnanosti v daných oborech není enormní. Ovšem v porovnání s jinými obory se jeví míra nezaměstnanosti maturitních ekonomických oborů jako vysoká.

5.1.3 Požadavky trhu práce na přípravu pracovní síly

Celosvětový rozvoj vyžaduje pracovní sílu s odbornými dovednostmi a klíčovými kompetencemi, která vychází ze „společnosti vědění a znalostí“. Pracovní síla vybavená tímto potenciálem se stává konkurenceschopnou nejen na tuzemském, ale i na světovém trhu práce.

V souvislosti s globalizací a vstupem České republiky do Evropské Unie, domácí trh práce požaduje vyšší vybavenost absolventů středních a vysokých škol cizími jazyky a to jak slovem tak písmem. Standardním podmínkou poptávky na trhu práce je používání výpočetní techniky, flexibilita a ochota učit se. Objevují se i požadavky na vyjednávací schopnosti, znalost platné legislativy České republiky a právních norem Evropské unie, kreativita, prezentační dovednosti a samostatnost.

5.2 Marketing jako jeden z nástrojů řízení středních škol

Konkurenceschopnost školské organizace lze podpořit marketingovým přístupem k trhu. Intenzivním sledováním trhu práce a zkoumáním potřeb potenciálních žáků lze zabezpečit její životaschopnost.

Přizpůsobením vzdělávacích programů je možné do určité míry koordinovat poměr mezi nabídkou a poptávkou tak, aby nedocházelo k převisu nabídky pracovní síly v některém z odvětví. Školy by měly zajišťovat pestrou nabídku oborů s možností jejich periodického otevírání a větší prostupnost jednotlivých typů vzdělávacích oborů.

6 Marketing ve školní praxi

Požadavky trhu práce a potenciálních žáků středních škol jsou jedním z hlavních kritérií managementu při sestavování marketingového mixu školy. Spokojenost žáků

a z ní vyplývající naplněnost kapacity všech učebních a studijních oborů školy a kvalitativní i kvantitativní pokrytí požadavků potenciálních zaměstnavatelů je cílem strategického plánování každé školské organizace.

6.1 Cíl výzkumného šetření

Konkurenční školské prostředí vyžaduje od manažerů středních škol marketingový přístup k trhu. Mnoho vedoucích pracovníků ve školství si však tuto novou situaci na trhu škol nepřipouští. Brání se marketing aplikovat na své škole nebo školském zařízení. Jsou přesvědčeni, že marketing a strategické plánování je záležitostí výlučně ziskových organizací. Pokud chce být škola rovnocenným konkurenceschopným partnerem, základem všech manažerských činností by měl být marketingový přístup k trhu škol.

Cílem výzkumného šetření je zjistit, zda ředitelé středních škol semilského okresu využívají marketing ve vlastní školní praxi.

6.2 Hypotéza

Vzhledem k malé rozloze okresu, nízkému počtu obyvatel a poměrně vysoké koncentraci středních škol lze v okrese Semily přepokládat kompetitivní školské prostředí.

Managementy středních škol semilského okresu aktivně nepoužívají marketingový přístup k trhu škol. Nereagují změnou svého strategického plánování na nové podmínky na trhu práce a potřeby svých potenciálních žáků. Neuvědomují si, že aplikovat marketingový přístup v oblasti školství je stejně důležité jako v podnikatelské sféře a zároveň mnohem náročnější z hlediska prognózy dlouhodobého vývoje trhu práce.

6.3 Charakteristika okresu Semily

Pohraniční okres Semily se rozprostírá ve východní části Libereckého kraje. Z geografického pohledu je region tvořen částí západních Krkonoš, pahorkatinou Podkrkonoší a ta přechází do mírně zvlněné oblasti Českého ráje.

Přírodní podmínky okresu dávají možnost k uplatnění podnikatelských aktivit v oboru cestovního ruchu. Semilsko poskytuje dostatek příležitostí pro pěší a cyklo turistiku a zimní sporty. Převažuje zde průmyslová výroba nad zemědělskou, což je dáno z větší části právě hornatou polohou oblasti. Zemědělství se v horských oblastech zaměřuje na živočišnou výrobu, v oblasti Českého ráje se orientuje na rostlinnou výrobu a ovocnářství. Široké uplatnění na trhu práce nacházejí obyvatelé regionu především ve službách, ve strojírenství a stavebnictví.

6.3.1 Střední a vyšší odborné školy regionu Semily

Na území okresu je 24 základních škol (jedna waldorfská). Sekundární sféra vzdělání je zastoupena třemi gymnázii, pěti resp. čtyřmi středními odbornými školami, včetně jedné vyšší odborné školy, třemi integrovanými školami a čtyřmi učilišti.

Přehled středních škol a vyšších odborných škol v okrese Semily k 31. 12. 2005

Název	Adresa	Zřizovatel
Gymnázium	Jana Palacha 804, Turnov	kraj
Gymnázium Ivana Olbracht	Nad Špejcharem 574, Semily	kraj

Gymnázium a Sportovní gymnázium	Kostelní 259, Jilemnice	kraj
Obchodní akademie a Hotelová škola	Zborovská 519, Turnov	kraj
Střední uměleckoprůmyslová škola a Vyšší odborná škola	Skálova 373, Turnov	kraj
Střední průmyslová škola textilní*	Tkalcovská 460, Jilemnice	kraj
Střední zdravotnická škola	28. října 1390, Turnov	kraj
Střední odborná škola, Středí odb. učiliště, OU, U a Praktická škola	Antala Staška 213, Lomnice nad Popelkou	kraj
Integrovaná střední škola	28. října 607, Semily	kraj
Integrovaná střední škola	Dr. Karla Farského 300, Vysoké nad Jizerou	kraj
Integrovaná střední škola	Alešova 1723, Turnov	kraj

* od 01. 01. 2006 sloučena Střední průmyslová škola textilní v Jilemnici s Gymnáziem a Sportovním gymnáziem v Jilemnici, nový název Gymnázium a Střední odborná škola

6.3.2 Analýza trhu práce regionu Semily

(Sekundární informace)

Spoluprací s Českým statistickým úřadem a Úřadem práce v Semilech byly získány sekundární údaje.

Semilskému trhu práce dominují firmy s menším počtem zaměstnanců (do 25 pracovníků). V roce 2004 bylo na území okresu celkem 1.616 takových firem. Firem s větším počtem zaměstnanců působilo v regionu 230. Tyto poměry podnikatelských

subjektů jsou pro region výhodou. Při zániku menších firem míra nezaměstnanosti v regionu neexpanduje jako by tomu bylo při úpadku velkých firem zaměstnávajících více než 25 pracovníků. Tím je částečně zabezpečena „jistota“ zaměstnání obyvatel regionu. Míra nezaměstnanosti v okrese Semily je proto relativně stálá, nezaznamenává velké výkyvy. Na jedno volné místo v roce 2004 připadalo 10 uchazečů o zaměstnání vedených na úřadech práce v semilském regionu.

Nesoulad mezi nabídkou a poptávkou pracovní síly zaznamenaly zejména řemeslné profese. Poptávka na trhu práce je již tradičně na obor zámečnický, soustružnický, frézař a další klasické strojírenské profese. Zaměstnavatelé vyžadují především řemeslně kvalifikované lidi s praxí, schopné odborných prací s dostatečnou flexibilitou. Trvalý nedostatek je truhlářů a pracovníků do zemědělství. Ve službách je největší poptávka po profesi prodavač, kuchař, číšník – servírka. Tyto profese však mají zejména v horských oblastech pouze sezónní charakter.

V současné době se semilsko potýká s „nadprodukcí“ absolventů ekonomických maturitních oborů středních odborných škol a s nedostatkem absolventů technických učebních oborů. Vyšší míra nezaměstnanosti nastala zejména u oborů ekonomických, které jsou v současné době společensky velice „populární“. Vzhledem k množství vyprodukovaných absolventů těchto oborů jejich nabídka na trhu práce převyšuje poptávku. Ekonomické obory však nadále zůstávají zahrnuty do kurikula středních škol. Ředitelé vědí, že naplněnost těchto oborů je prozatím zajištěna poptávkou ze strany potenciálních žáků. Žáci a jejich zákonní zástupci v tomto okamžiku jednájí velice „krátkozrace“, protože po ukončení studia absolvent nebude mít uplatnění na trhu práce.

Boom ekonomických oborů nastal zejména v 90. letech 20. století, kdy vlivem společenských změn došlo k rozvoji živnostenského podnikání. Poptávka na trhu práce směřovala do ekonomických oborů a to zejména po účetních, mzdových účetních, ekonomech a daňových poradcích. V posledních letech však tato poptávka byla nasycena.

Standardním požadavkem zaměstnavatelů je znalost práce s počítačem a cizích jazyků. Vzhledem k návštěvnosti Krkonoš cizinci (Německo, Holandsko, Belgie) je ve službách vyžadována aktivní znalost zejména německého jazyka, popřípadě německého jazyka současně s jazykem anglickým.

Míra nezaměstnanosti se v roce 2004 byla 7,43 %. Oproti roku 2003 zaznamenala mírný pokles. Práci nejčastěji ztrácejí a obtížně hledají lidé s velmi nízkou kvalifikací a ti, jejichž vzdělání je jednostranně orientované. Mezi rizikové skupiny na trhu práce patří především absolventi škol a občané starší 50 let. Uvedené skupiny obtížně umístitelných osob tvořily více jak polovinu všech registrovaných uchazečů a zároveň patřili k dlouhodobě nezaměstnaným v evidenci úřadu práce.

45 % celkového počtu evidovaných nezaměstnaných tvoří pouze vyučení uchazeči. Problémy se získáním nového zaměstnání měli také uchazeči se základním vzděláním. Nezaměstnaných vysokoškoláků je minimum. Rizikové jsou u vysokoškolsky vzdělaných uchazečů zejména obory pedagogika, sociální péče, ekonomie, zemědělství a lesnictví.

Úřad práce v Semilech realizuje standardním způsobem aktivní politiku zaměstnanosti. Úspěšně organizuje rekvalifikační programy, veřejně prospěšné práce, zabezpečuje odborné praxe absolventů škol, získávání kvalifikace mladistvých a vytváří společensky účelná pracovní místa. Úspěšnost je hodnocena podle uplatnění uchazeče na trhu práce nebo zahájení samostatně výdělečné činnosti.

6.4 Metoda výzkumu

Primární informace lze získat pozorováním, průzkumem nebo experimentem. Nejčastější metodou shromažďování základních informací k výzkumnému šetření je průzkum. Průzkum je možné realizovat pomocí dotazníku (písemný, ústní) a pohovoru (interview). Nejobvyklejší a také nejpřesnější metodou výzkumu je písemný dotazník. Vhodně sestavený dotazník poskytne jasné, stručné a výstižné informace o zkoumané problematice.

Pro potřeby výzkumné části závěrečné bakalářské práce byly získávány primární informace prostřednictvím písemného dotazníku. Dotazník byl respondentům poslán elektronickou poštou. Vzhledem ke zkoumané problematice byl dotazník směřován managementům středních a vyšších odborných škol, zastupovaných řediteli - statutárními zástupci.

Dotazník obsahoval dvanáct otázek. Úvodní tabulka přináší zadavateli všeobecné údaje o střední škole. Bod číslo 1 konkrétně charakterizuje typ školy, kde byl průzkum realizován. Otázky číslo 2, 3, 6, 7, 10, 11 a 12 jsou uzavřené. Bod číslo 4, 5, 8 a 9 vyžaduje větší náročnost na čas a soustředění respondenta (otázky otevřené). Všechny v dotazníku uvedené informace souvisejí s uplynulým školním rokem 2004/2005.

6.4.1 Získávání primárních informací

Písemný dotazník byl v elektronické podobě zaslán managementu všech jedenácti resp. deseti středních škol semilského okresu. Střední průmyslová škola textilní v Jilemnici se od 01. 01. 2006 stala součástí Gymnázia a Sportovního gymnázia v Jilemnici. Nyní vystupují pod společným názvem Gymnázium a Střední odborná škola. Zpět se vrátilo 7 dotazníků včetně 1 neúplně vyplněného. Návratnost dotazníků využitelných k dalšímu zpracování byla tedy 60 %.

Nízká návratnost dotazníků byla pravděpodobně způsobena nadměrným počtem podobných anket a dotazníků zasílaných ředitelům škol pomocí internetu s komerčním podtextem. Ředitelé jsou často zavaleni povinnostmi vyplňovat výkazy a přehledy pro své zřizovatele. Neméně důležitým faktorem neodevzdání dotazníku byly pravděpodobně i osobní pohnutky. Dotazník nebyl anonymní a otázky v něm možná příliš konkrétní. Vzhledem ke skutečnosti, že dotazník nebyl na střední školu zaslán zřizovatelem, českou školní inspekcí, krajským úřadem (státní správou) ani jinou organizací státní správy nebo samosprávy, která má možnost ovlivňovat činnost školy, je možné, že ředitel nepovažoval za důležité dotazník vyplnit a zaslat zpět. Ale i tato situace má z hlediska marketingu vypovídající hodnotu především z pohledu vztahu k veřejnosti (public relation).

6.4.2 Výsledky výzkumného šetření

Vyplněný dotazník odevzdalo Gymnázium Ivana Olbrachta v Semilech (dále jen GIO Semily), Gymnázium a Střední odborná škola v Jilemnici (dále jen Gy a SOŠ Jilemnice), Střední zdravotnická škola v Turnově (dále jen SZŠ Turnov), Střední uměleckoprůmyslová škola a Vyšší odborná škola v Turnově (dále jen SUPŠ a VOŠ Turnov), Integrovaná střední škola v Turnově (dále jen ISSŠ Turnov) a Integrovaná střední škola v Semilech (dále jen ISSŠ Semily). Obchodní akademie a Hotelová škola v Turnově (dále jen OAHŠ Turnov) odevzdala neúplně vyplněný dotazník, který nemůže být dál pro potřeby výzkumu zpracováván.

Všechny údaje uvedené v dotaznících se týkají školního roku 2004/2005 s ohledem na poskytnutá data Českého statistického úřadu v Liberci a Úřadu práce v Semilech za ukončený kalendářní rok 2004.

Zřizovatelem všech dotazovaných středních škol semilského okresu je Liberecký kraj. Právní subjektivitu získaly všechny školy počátkem 90. let.

Porovnání plánované kapacity nových I. ročníků školy s počtem uchazečů a skutečně přijatými žáky do I. ročníku

Název školy	Počet uchazečů	Počet přijatých
GIO Semily	135 %	103 %
Gy a SOŠ Jilemnice	137 %	91 %
SZŠ Turnov	185 %	97 %
SUPŠ a VOŠ Turnov	117 %	89 %
ISSŠ Turnov	149 %	75 %
ISSŠ Semily	87 %	79 %

OAHŠ Turnov	133 %	101 %
-------------	-------	-------

Z výše uvedeného přehledu je patrné, že poptávka po vzdělávacích programech dotazovaných středních škol převyšuje nabídku. Průměrný velký počet zájemců o jednotlivé učební a studijní obory může být v této době (školní rok 2004/2005) způsoben možností žáků podávat přihlášku na několik středních škol současně. Nový školský zákon tento postup již neakceptuje.

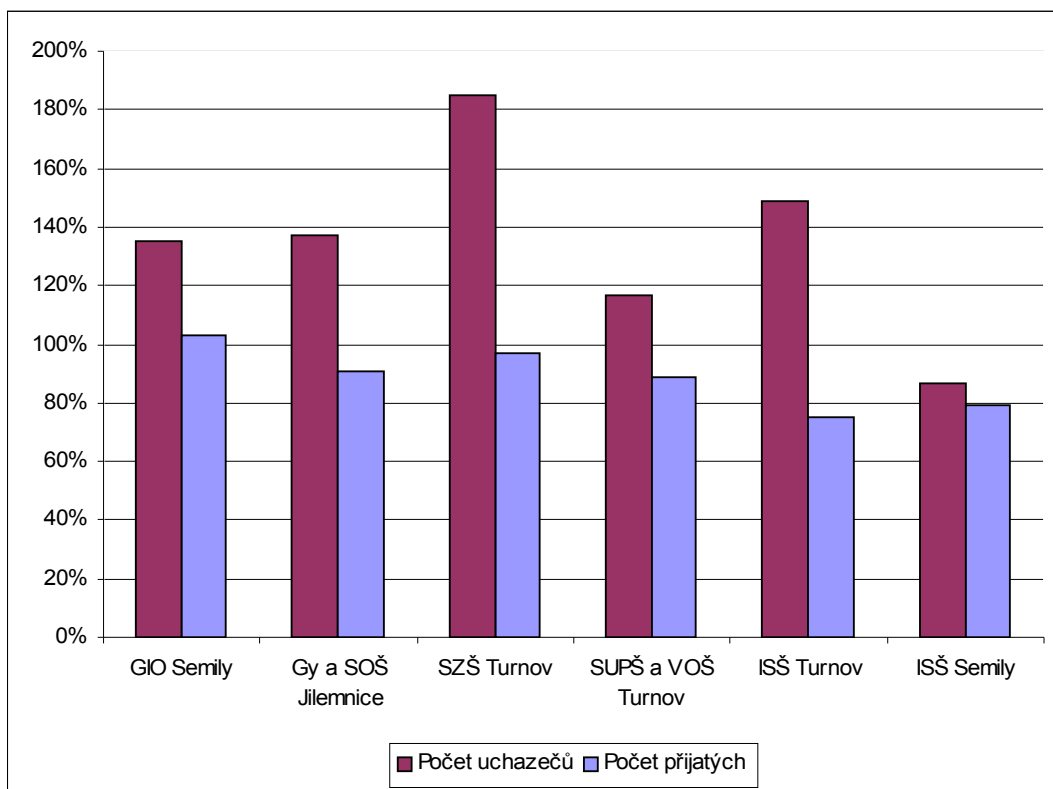
Úroveň (kvalita) žáků vycházejících ze základních škol nehraje téměř žádnou roli v přijímání žáků do učebních oborů. Pro přijetí do oborů jejichž výstupem je výuční list není podmínkou absolvovat přijímací zkoušky. Povinnost vykonat přijímací zkoušku nebo talentovou zkoušku se váže na studijní obory zakončené maturitní zkouškou.

Integrovaná střední škola v Semilech, jako jediná zaznamenala nižší poptávku ze strany svých potenciálních žáků. Důvodem nízké poptávky je pravděpodobně vzdělávací program, který je zaměřen převážně na řemeslné učební obory (elektrikář, krejčovská, truhlář, instalatér, klempíř), které jsou žádané na trhu práce, ale ze strany potenciálních žáků školy zůstávají neatraktivní zejména pro svou fyzickou a manuální náročnost.

Rozhodujícím ukazatelem pro školu je počet skutečně přijatých žáků do prvního ročníku. Úplnou naplněnost plánované kapacity nových prvních ročníků splnilo pouze Gymnázium Ivana Olbrachta v Semilech. Jeho úspěšnost při náboru nových žáků byla ve zkoumaném školním roce 103%. Hluboký propad v počtu skutečně přijatých žáků je zřejmý u obou integrovaných středních škol. Novými žáky bylo obsazeno pouze 75 % a 79 % nabízených míst.

Zajímavý výsledek počtu přijatých žáků, kteří skutečně nastoupili do prvního ročníku, byl zaznamenán u Obchodní akademie a Hotelové školy v Turnově (101 %). Negativním zjištěním zůstává, že z hlediska průzkumu nemůže být s neúplně vyplněným dotazníkem této školy dále pracováno.

Porovnání počtu uchazečů o studium a skutečně přijatých žáků do I. ročníku



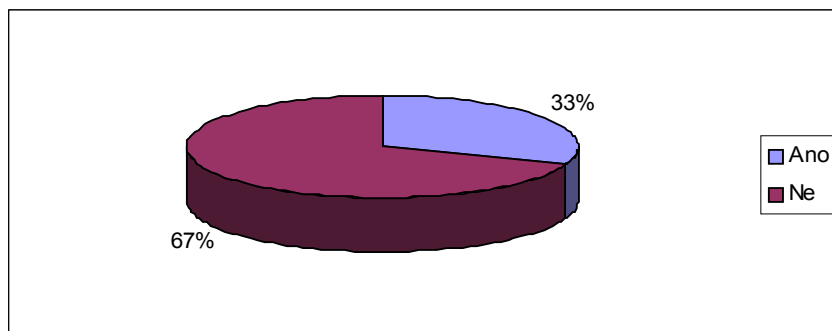
Konkurenční prostředí a konkurenceschopnost středních škol

Název školy	Konkurenční prostředí na trhu středních škol	Konkurenceschopnost středních škol
GIO Semily	ano	ano
Gy a SOŠ Jilemnice	ne	ano
SZŠ Turnov	ne	ano
SUPŠ a VOŠ Turnov	ne	ano
ISŠ Turnov	ne	ano
ISŠ Semily	ano	ano
Poměr ano : ne v %	33 : 67	100 : 0

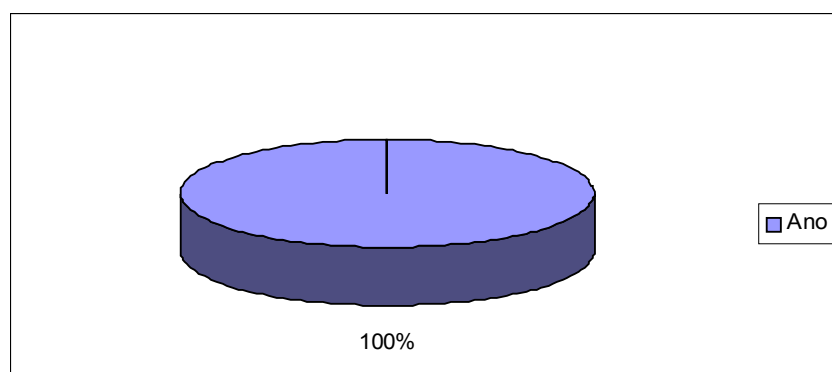
Gymnázium Ivana Olbrachta v Semilech a Integrovaná střední škola v Semilech vnímají ostatní školy semilského regionu jako konkurenci. Tyto střední školy jsou přesvědčeny, že se pohybují v konkurenčním kompetitivním prostředí trhu středních

škol. Pozoruhodné je, že vedení dalších dotazovaných škol se necítí být ohroženo ostatními středními školami a přesto se cítí být konkurenceschopnými.

Konkurenční prostředí



Konkurenceschopnost



Ukazatele úspěšnosti naplnění studijních a učebních oborů škol

Ukazatele	Označení důležitosti Ø
Tradice školy	5,7
Atraktivita nabízených oborů (kurikulum, mimoškol. činnost odpovídá potřebám žáků a trhu práce)	5,5
Umístění a dopravní dostupnost školy (doprava, vhodně sestavený rozvrh hodin, ubytování, stravování)	7,0
Vhodná komunikace školy (se žáky, potenciálními žáky, rodiči, veřejností, podnikatel. subjekty)	5,0
Řádně provedený nábor žáků (získávání informací o poptávce a nabídce, trhu práce, komunikace)	6,0
Dobrá pověst školy (image školy, výsledky studentů, prezentace, spolupráce, komunikace)	6,0
Dostatečné personální a materiální zabezpečení vzdělávání a výchovy	

(odborná a pedagogická způsobilost, alternativní metody výuky)	3,5
Flexibilita školy v závislosti na trhu práce a konkurenci (spolupráce s úřady práce, hospodářskou komorou, konkur. školami)	5,2
Finanční dostupnost nabízených oborů (nadstandardní učební pomůcky, stejnokroj, ochranné prac. pomůcky)	5,8
Jiné (uved'te jaké)	8,7

Ředitelé se jednoznačně neshodli na faktorech, které nejvíce ovlivňují úspěšnost jejich škol při získávání nových žáků. Z průměrných hodnot výše uvedené tabulky vyplývá, že žádný činitel není nejvýznamnějším a žádný není zcela zanedbatelný. Dle názoru respondentů je kladen o málo větší důraz na dostatečné personální a materiální zabezpečení vzdělávání a výchovy. Průměrné hodnocení 3,5 však nepotvrzuje naprostou prioritu tohoto ukazatele.

Integrovaná střední škola v Turnově uvedla mezi další ukazatele ovlivňující naplněnost školy poptávku trhu práce po strojírenských oborech a oborech kuchař, číšník, servírka (stupeň 2). Tento faktor však lze zahrnout do bodu – Flexibilita školy v závislosti na trhu práce a konkurenci.

Největšími konkurenčními výhodami dle managementů jednotlivých středních škol je materiálně - technické zabezpečení. Materiální vybavení, vlastní domovy mládeže, sportoviště a dopravní dostupnost považují ředitelé za silné stránky svých organizací. Pozitivně jsou hodnoceny vzdělávací programy středních škol. Za konkurenční výhodu je považována široká nabídka učebních a studijních oborů, jejich jedinečnost, atraktivita a možnost dalšího pokračování ve studiu na původní škole (nástavbové obory, vyšší odborná škola). Dle respondentů konkurenční výhody dotváří klima školy, pozitivně laděné interpersonální vztahy a dobrá pověst školy.

Výrazným negativním činitelem působícím na školy je existence ostatních středních škol včetně snadného získání maturitního vysvědčení u konkurence. Kompetitivní prostředí ředitelé škol připisují nízkému počtu obyvatel v okrese Semily a malé spádové oblasti. Vnější prostředí škol ještě dotváří klesající demografická křivka. Střední uměleckoprůmyslová škola a Vyšší odborná škola v Turnově považuje

za konkurenční nevýhodu především útlum řemeslné výroby, nedostačující prostorovou kapacitu a finančně náročné vybavení dílen.

Spolupráce střední školy s úřadem práce (ÚP), okresní hospodářskou komorou (OHK) a Českým statistickým úřadem (ČSÚ)

Název školy	Spolupráce s ÚP		Spolupráce s OHK		Spolupráce s ČSÚ	
	ano/ne	změna	ano/ne	změna	ano/ne	změna
GIO Semily	ano	ano	ano	ano	ano	ne
Gy a SOŠ Jilemnice	ano	ne	ne	ne	ne	ne
SZŠ Turnov	ano	ano	ne	ne	ne	ne
SUPŠ a VOŠ Turnov	ano	ne	ne	ne	ano	ne
ISŠ Turnov	ano	ano	ano	ne	ano	ne
ISŠ Semily	ano	ne	ano	ne	ano	ne
Poměr ano : ne v %	100 : 0	50 : 50	50 : 50	17 : 83	67 : 33	0 : 100

Všichni dotazovaní respondenti spolupracují s úřadem práce. Polovina z nich reaguje na vývoj trhu práce změnou svého strategického plánování. S okresní nebo krajskou hospodářskou komorou spolupracuje 50 % středních škol. Na základě této spolupráce, získaných informací a zkušeností školy nemění své strategické plánování. Výjimkou je Gymnázium Ivana Olbrachta v Semilech. Spolupráce s Českým statistickým úřadem spočívá zejména v poskytování sekundárních informací o celospolečenském vývoji Libereckého kraje a okresu Semily. Analýzou těchto dat zatím nebyla shledána nutnost změny strategického plánování škol.

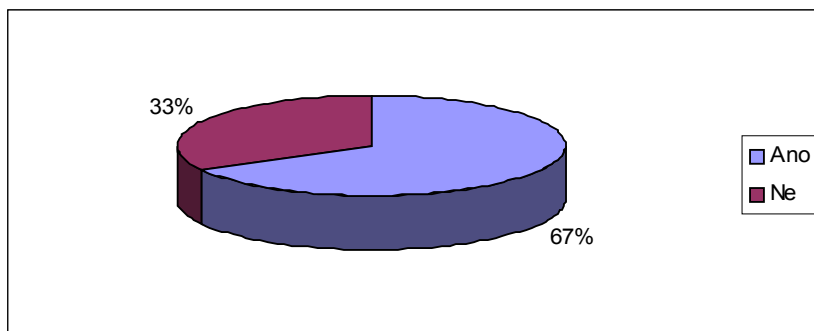
Vlastní statistická databáze

Název školy	Vlastní statistická databáze
GIO Semily	ano
Gy a SOŠ Jilemnice	ano
SZŠ Turnov	ne
SUPŠ a VOŠ Turnov	ano
ISŠ Turnov	ne
ISŠ Semily	ano
Poměr ano : ne v %	67 : 33

Čtyři z šesti dotazovaných respondentů si zpracovávají vlastní statistickou databázi. 67 % středních škol shromažďuje a třídí informace o požadavcích poptávky (žáků a trhu práce), o přijatých žácích ke studiu, uplatnění absolventů na trhu práce popřípadě úspěšnost při přijímání žáků na vyšší stupně škol (VOŠ, VŠ), zabývá se

demografickým vývojem a dalšími faktory, které ovlivňují její úspěšnost na školském trhu.

Vlastní statistická databáze



Úspěšnost středních škol dle subjektivního názoru ředitelů

Název a adresa školy	Ø	P o ř a d í
Gymnázium, Jana Palacha 804, Turnov	1,5	1
Obchodní akademie a Hotelová škola, Zborovská 519, Turnov	3,5	2
Gymnázium Ivana Olbrachta, Nad Špejcharem 574, Semily	4,0	3
Střední uměleckoprůmyslová škola a Vyšší odborná škola, Skálova 373, Turnov	4,5	4
Gymnázium a Střední odborná škola, Tkalcovská, Jilemnice	4,6	5
Integrovaná střední škola, Alešova 1723, Turnov	5,6	6
Střední zdravotnická škola, 28. října 1390, Turnov	5,7	7
Integrovaná střední škola, Dr. Karla Farského 300, Vysoké nad Jizerou	5,8	8
Integrovaná střední škola, 28. října 607, Semily	7,6	9
Střední odborná škola, Stř. odb. učiliště, Odborné učiliště, Učiliště		

a praktická škola, Antala Staška 213, Lomnice nad Popelkou	7,8	10
--	-----	----

Dotazování ředitelů středních škol měli za úkol vyjádřit pomocí pořadníku svůj subjektivní názor na úspěšnost jednotlivých středních škol semilského okresu uvedených v tabulce. Záměrně nebyla stanovena žádná kritéria hodnocení, ta byla ponechána na benevolenci respondentů.

Za prestižní školu semilská bylo označeno téměř jednomyslně Gymnázium v Turnově. S velkým odstupem obsadila druhé místo Obchodní akademie a Hotelová škola v Turnově, za ní následuje Gymnázium Ivana Olbrachta v Semilech. Vzhledem k počtu uchazečů, skutečně přijatých žáků a atraktivitě oboru na trhu práce je zarážející pořadí SZŠ v Turnově (7. místo).

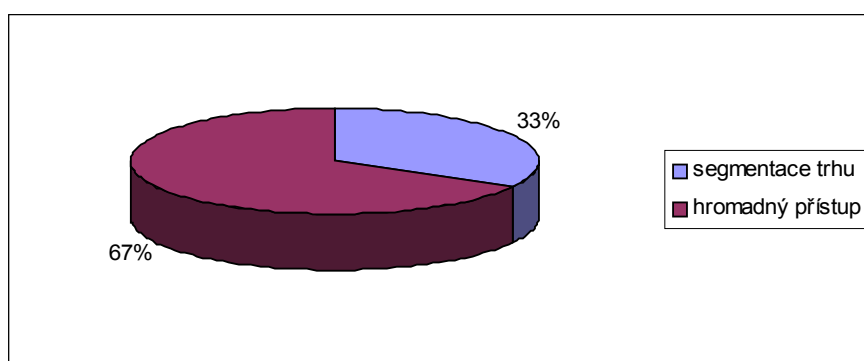
Vzhledem k úspěšnému umístění všech tří gymnázií (do 5. místa) označili ředitelé škol za nejdůležitější faktory ovlivňující dobré postavení organizace na školském trhu stálý zájem o všeobecné vzdělání s ohledem na přípravu ke studiu na vysoké škole a flexibilitu jejich absolventů na trhu práce, nadstandardní „kvalitu“ žáků přijímaných ke studiu a náročnost výuky. Na výše uvedené požadavky na žáky a vzdělávací program se váže zejména dobrá pověst (image) školy, která často vychází z prezentace na veřejnosti (public relation). Kladen je důraz i na tradici školy.

Téměř všichni dotazovaní ředitelé středních škol semilského okresu oslovují své potenciální žáky hromadným způsobem tzn. všechny žáky základních škol. Selektace potenciálních žáků střední školy probíhá až v okamžiku konání přijímacích zkoušek a to pouze u maturitních oborů. Jak již bylo uvedeno přijímací zkoušky u učebních oborů nejsou podmínkou k přijetí ke studiu. Talentové zkoušky se nevyžadují ani u učebního oboru zlatník – klenotník.

Segmentaci trhu v rámci náboru nových žáků provádí Gymnázium Ivana Olbrachta v Semilech a Střední uměleckoprůmyslová škola a Vyšší odborná škola v Turnově. Obě střední školy se zaměřují na konkrétní segment trhu, který má společné potřeby a přání a zároveň splňuje určitá kritéria jako je prospěch, charakterové a osobnostní předpoklady. Segmentace trhu je dána nabídkou vzdělávacího programu, který vyžaduje vysokou „kvalitu“ uchazečů o studium. Předpokladem přijetí ke studiu

je mimo jiné výborný prospěch a nebo prokázání výtvarného talentu a uměleckého citění.

Segmentace trhu



Další segmenty trhu potencialních žáků

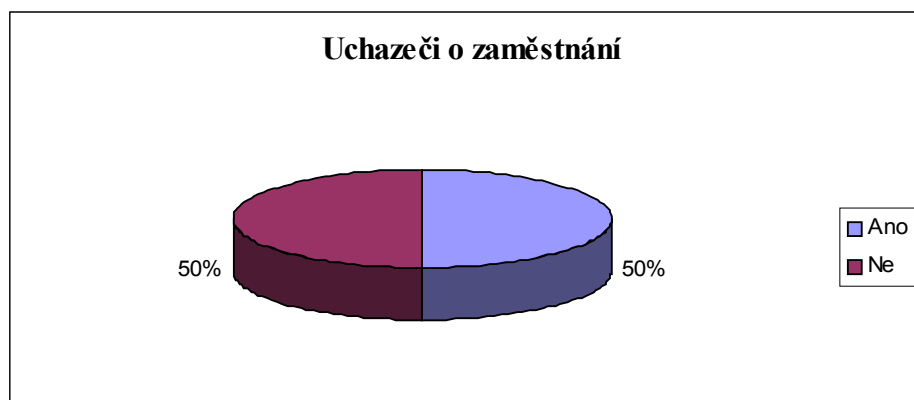
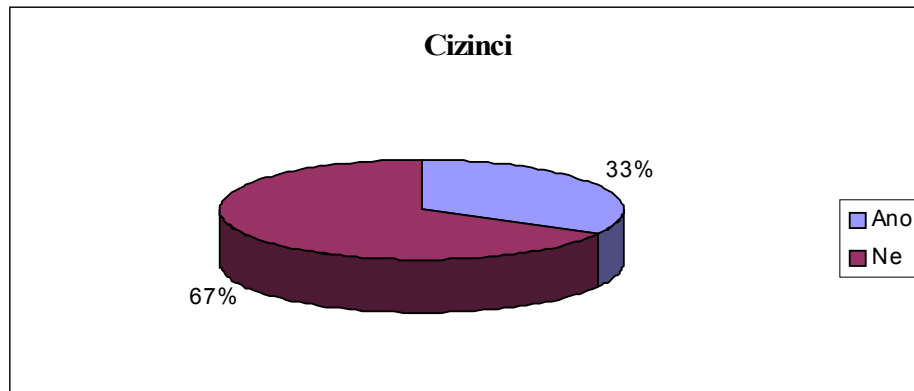
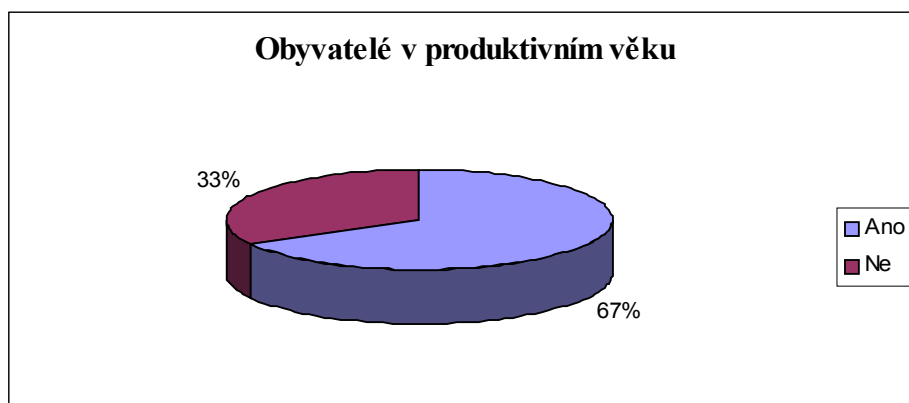
Název školy	Obyvatelé v produkt. věku	Cizinci	Uchazeči o zaměstnání (ÚP)
GIO Semily	ano	ano	ano
Gy a SOŠ Jilemnice	ano	ne	ne
SZŠ Turnov	ano	ne	ano
SUPŠ a VOŠ Turnov	ano	ano	ne
ISS Turnov	ne	ne	ne
ISS Semily	ne	ne	ano
Poměr ano : ne v %	67 : 33	33 : 67	50 : 50

Stěžejní nábor nových žáků je prováděn na všech základních školách semilska. Vzdělávací programy pro obyvatele v produktivním věku nabízí 67 % středních škol. Zajímavé je, že ani jedna integrovaná střední škola nerealizuje vzdělávací programy pro tuto skupinu obyvatel a to ani v rámci tzv. rekvalifikací nebo kurzů. Vzdělávání cizinců zabezpečuje Gymnázium Ivana Olbrachta v Semilech a Střední

uměleckoprůmyslová škola a Vyšší odborná škola v Turnově. Polovina středních škol má zpracované kurikulum pro uchazeče o zaměstnání vedené na úřadech práce.

V souvislosti s celoživotním vzděláváním a nastupující „společností vědění a znalostí“ jsou tyto průměrné hodnoty a nezáměr ze strany středních škol o tyto segmenty trhu zarážející.

Oslovování dalších segmentů trhu potenciálních žáků



Formy náboru nových žáků

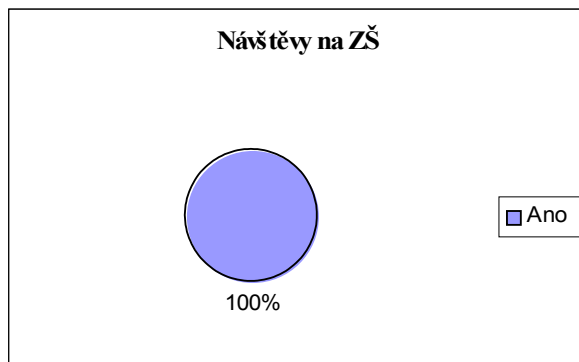
Forma náboru	Využívání formy náboru středními školami okresu Semily
Reklamy v médiích	100 %
Návštěvy na základních školách	100 %
Brožury a informační letáky	100 %
Dny otevřených dveří	100 %
Informace zasílané poštou	17 %
Účast na veletrzích	83 %
Public relation	50 %
Jiná forma	33 %

Střední školy semilského okresu se snaží své potenciální žáky oslovit téměř všemi dostupnými komunikačními kanály. Reklamy v médiích, návštěvy základních škol, brožury, letáky a dny otevřených dveří jsou standardně užívány všemi středními školami. Jediná forma náboru nových žáků, která není v praxi dle výzkumu téměř vůbec využívána, je zasílání informací poštou. Tento způsob komunikace se jeví ředitelům škol jako málo efektivní. Překvapivý výsledek výzkumného šetření je v oblasti public relation. Polovina dotazovaných středních škol si nebuduje vztah k veřejnosti, protože této formě komunikace nepřikládá zvláštní význam.

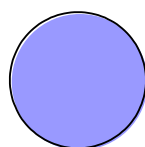
Mezi jiné formy náboru uvedla většina škol účast na akci s názvem „Burza středních škol“, která je každoročně pořádána Integrovanou střední školou v Turnově ve spolupráci s Úřadem práce v Semilech. V současné době jsou standardní formou prezentace školy webové stránky. Další zajímavostí je „permanentní možnost konzultace“ pro zájemce o studium, kterou poskytuje Gymnázium Ivana Olbrachta v Semilech. V této oblasti se stává opět specifickou i Střední uměleckoprůmyslové

škola a Vyšší odborná škola v Turnově, která využívá ke své prezentaci výstavy a zpracování významných uměleckých zakázek.

Formy náboru nových žáků



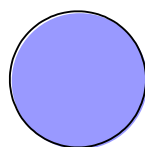
Brožury a infoletáky



100%

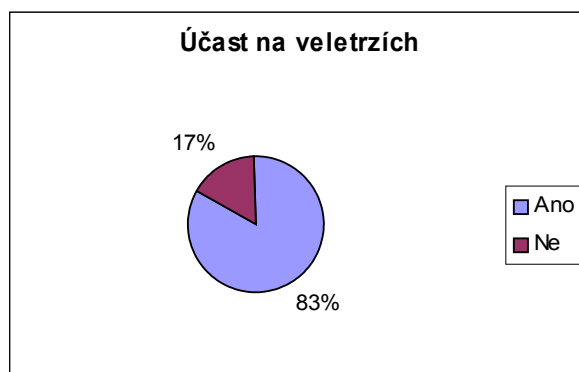
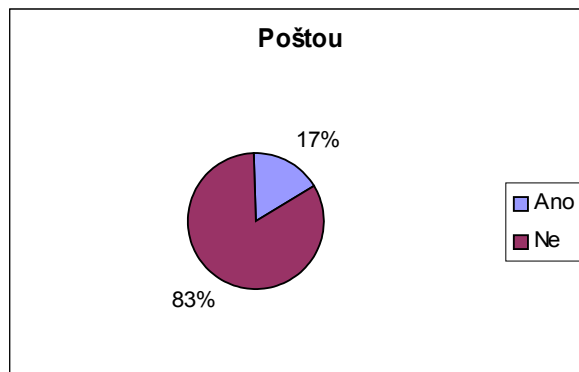
Ano

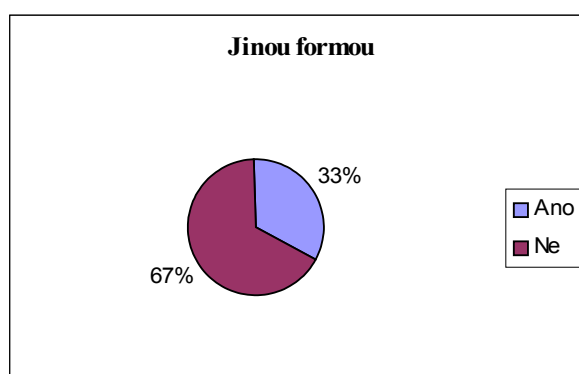
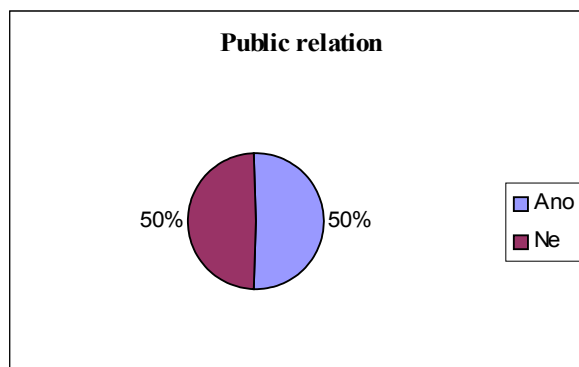
Dny otevřených dveří



100%

Ano





6.4.1 Analýza výsledků výzkumu

V rámci výzkumného šetření byly osloveny všechny střední školy semilského regionu. Návratnost úplně vyplněných dotazníků byla 60%. Zkoumaným obdobím byl školní rok 2004/2005 a pro účely získání sekundárních dat ukončený a statisticky zpracovaný kalendářní rok 2004.

Výzkumným šetřením bylo zjištěno, že na střední školy okresu Semily se hlásí více žáků než je plánovaná kapacita budoucích prvních ročníků. Žáků, kteří skutečně nastoupí do prvních ročníků je téměř vždy méně než nabízených míst. Úplnou naplněnost prvních ročníků ve zkoumaném školním roce 2004/2005 dosáhlo pouze Gymnázium Ivana Olbrachta v Semilech.

Většina dotazovaných ředitelů středních škol je přesvědčena, že se nenachází v konkurenčním prostředí, které by kladlo na management školy zvláštní požadavky. Všichni se domnívají, že právě jejich střední škola je konkurenceschopná.

Zajímavým poznatkem výzkumného šetření je zjištění ředitelů středních škol, že nelze jednoznačně určit faktory nejvíce ovlivňující úspěšnost školy na školském trhu. U všech dotazníkem nabízených ukazatelů úspěšnosti dosahovalo označení důležitosti jednotlivých bodů průměrných hodnot.

Konkurenčními výhodami označili ředitelé středních škol materiálně - technické vybavení a dopravní dostupnost. Jednoznačně byly za silné stránky organizací označeny vzdělávací programy, jejich atraktivita, jedinečnost, pestrost a možnost dalšího studia na škole. Pozitivně bylo hodnoceno klima škol. Nevýhodou byla shledána existence ostatních středních škol, snadná dostupnost shodného stupně vzdělání na konkurenčních školách, malá spádová oblast, pokles demografické křivky a útlum některých oborů na trhu práce.

Střední školy v semilském regionu spolupracují s úřadem práce a více než polovina škol sleduje s pomocí Českého statistického úřadu statistické ukazatele regionu. Téměř žádná škola však nereaguje na získané informace změnou svého strategického plánu. V souvislosti s průzkumem této oblasti bylo zjištěno, že relační marketing vychází více ze strany Úřadu práce v Semilech než od středních škol. Okresní hospodářská komora nemá na spolupráci se středními školami zájem. Součástí jejího strategického plánování není žádný projekt, který by zahrnoval oblast školství. V některých případech je realizována spolupráce s Krajskou hospodářskou komorou. Nadpoloviční většina středních škol si zpracovává vlastní statistickou databázi týkající se školského trhu.

Jednoznačně nejúspěšnější střední školou na regionálním školském trhu bylo zvoleno Gymnázium v Turnově. Silnými stránkami gymnázia označili ostatní ředitelé středních škol stálý zájem o všeobecné vzdělání jako přípravu pro studium na vysoké škole a s tím související vysokou náročnost výuky a úroveň přijímaných žáků. Konkurenceschopnost podporuje tradice, dobrá pověst a prezentace školy na veřejnosti.

Nábor žáků na střední školy je uskutečňován hromadnou formou. Oslovování jsou žáci devátých tříd všech základních škol v regionu. Výjimkou je Gymnázium Ivana Olbrachta v Semilech a Střední uměleckoprůmyslová škola a Vyšší odborná škola v Turnově. Obě školy používají k náboru žáků segmentaci trhu. Nábor žáků je v menším měřítku prováděn mezi obyvateli v produktivním věku a uchazeči o zaměstnání vedených na úradech práce. Gymnázium Ivana Olbrachta v Semilech a Střední uměleckoprůmyslová škola a Vyšší odborná škola v Turnově oslovují jako další segment trhu cizince.

V žádném případě není podceňovaný nábor žáků pomocí různých forem propagace. Standardním způsobem nabídky vzdělávacích programů jsou reklamy v médiích, návštěvy základních škol, poskytování brožur a informačních letáků, dny otevřených dveří, účasti na veletrzích a webové stránky na internetu. Gymnázium Ivana Olbrachta v Semilech nabízí svým potenciálním žákům „permanentní možnost konzultací“ pro zájemce o studium. Střední uměleckoprůmyslová škola a Vyšší odborná škola v Turnově vzhledem ke své jedinečnosti prezentuje školu také pomocí výstav uměleckých děl svých žáků a realizací zajímavých uměleckých zakázek. Téměř nikdo z respondentů nepoužívá k propagaci informace zasílané poštou. Výjimkou je opět Střední uměleckoprůmyslová škola a Vyšší odborná škola v Turnově. Přibližně polovina dotazovaných škol nevyužívá a nebuduje si public relation. Toto zjištění je alarmující zejména v současné době, kdy je kladen důraz na nejdůležitější P školního marketingového mixu – lidé (people).

7 Závěr a porovnání výsledků výzkumu s hypotézou

Z výsledků průzkumu vyplývá, že střední školy semilského regionu nepoužívají marketingový přístup k trhu škol. Převážná většina z nich se v rámci marketingových činností soustředí pouze na komunikaci resp. propagaci. Nerespektují přání svých zákazníků – potenciálních žáků ani trhu práce. Většina respondentů výzkumného šetření stále zaujímá tzv. „prodejní přístup“. Spoléhají se především na komunikaci s potenciálními zákazníky, ale i s širokou veřejností formou agresivní propagace. Školy

využívají ke své prezentaci téměř všech propagačních technik. Jedinou podceňovanou formou komunikace zůstává vztah k veřejnosti (public relation).

Hypotéza byla potvrzena.

7.1 GIO v Semilech a SUPŠ a VOŠ v Turnově

Průkopníkem marketingového přístupu k trhu středních škol okresu Semily je Gymnázium Ivana Olbrachta v Semilech a Střední uměleckoprůmyslová škola a Vyšší odborná škola v Turnově.

Management Gymnázia Ivana Olbrachta v Semilech akceptuje ostatní školy v regionu jako konkurenci a cítí se být konkurenceschopné. Vedení školy si uvědomuje, že se nachází v tržním prostředí a proto využívá marketingový přístup k trhu škol. Konkurenceschopnost gymnázia spočívá v dostatečném personálním a materiálním zabezpečení vzdělávání a výchovy a atraktivitě nabízených oborů. Příjemné klima organizace, pozitivní atmosféra a z ní vyplývající vhodná komunikace školy v rámci public relation včetně dobře vedeného náboru žáků a respektování požadavků trhu práce přispívá k úspěšnosti školy na školském trhu.

Spolupráce s hospodářskou komorou, úřadem práce a soustavné sledování demografického vývoje pomocí statistických údajů zpracovaných Českým statistickým úřadem vypovídá o připravenosti managementu reagovat na změny vnějšího prostředí. Spolupráce s dalšími institucemi včetně zahraničních organizací je vzorovou ukázkou relačního marketingu (viz. webové stránky).

Dalším znakem marketingového přístupu je segmentace trhu v rámci náboru žáků pro hlavní vzdělávací program (prezenční forma studia) a oslovování dalších potenciálních klientů školy. Gymnázium při náboru nových žáků a klientů používá marketingový přístup k trhu a provádí jeho segmentaci. Neoslovuje všechny zákazníky hromadně, ale konkrétní část trhu, která má společné zájmy, potřeby, přání a zároveň splňuje podmínky (požadavky, kritéria) ke studiu.

„Semilské gymnázium je jedním z 25 místních center vzdělanosti v rámci projektu Centra vzdělanosti Libereckého kraje. O udělení tohoto statutu rozhodla rada kraje, jistě ne náhodou. GIO se ještě více než loni otevírá veřejnosti. Řídící management si je vědom základní teze současnosti: to, co se jedinec naučí do svých 21 let, musí být do 5 let obnoveno, doplněno, anebo zcela nahrazeno novými poznatky. Jinak takový jedinec nemůže obstát na trhu práce.“¹⁰

Gymnázium Ivana Olbrachta v Semilech nabízí mimo hlavní vzdělávací program i výukové kurzy pro veřejnost (obyvatele v produktivním věku). V menší míře se zabývá vzděláváním cizinců a uchazečů o zaměstnání vedených na úřadech práce. Škola pořádá výukové kurzy pro podnikatelské subjekty tzv. „šité na míru“. Obsah, rozsah, formu výuky a profil a kritéria hodnocení absolventa sestaví managementem školy pověřenými pracovníky s ohledem na potřeby a přání klienta (podnikatelského subjektu).

V souvislosti s rostoucí prestiží a image Gymnázia Ivana Olbrachta v Semilech vedení školy žádalo o navýšení kapacity některých studijních oborů. Tento návrh byl zřizovatelem organizace zamítnut z důvodu „destabilizace středního školství v okrese Semily“. Z výše uvedeného negativního postoje Libereckého kraje jako zřizovatele k této problematice vyplývá, že jeho zájmem je regulovat konkurenční prostředí a potlačit přirozený rozvoj školského trhu středních škol na semilsku. Jedná se v podstatě o nepřímou podporu méně úspěšných středních škol semilského regionu. Toto chování zřizovatele je pro ředitele středních škol do značné míry demotivující.

V souvislosti s náborem žáků a komunikací (především public relation) je zajímavá „permanentní možnost konzultace“, kterou škola poskytuje. Tuto službu bylo možné ocenit právě v rámci výzkumného šetření. Všechny manažerské činnosti jsou vykonávány s využitím marketingového přístupu k trhu středních škol.

Střední uměleckoprůmyslová škola a Vyšší odborná škola v Turnově má své postavení na školském trhu semilského regionu dané především svojí jedinečností a originalitou, která je podporována (pravděpodobně nevědomě) marketingovým

¹⁰ Gymnázium Ivana Olbrachta, Semily, Nad Špejcharem 574, příspěvková organizace [online]. Semily: Gymnázium Ivana Olbrachta. Posl. úpravy 18. 03. 2005 [cit. 2006-03-20]. Dostupné na WWW: <<http://gio.semily.cz>>.

přístupem k trhu škol. Marketingové chování je tak více výsledkem bezprostředního chování a „zdravého“ rozumu.

Střední uměleckoprůmyslová škola a Vyšší odborná škola Turnov je nabídkou svých vzdělávacích programů naprosto odlišná od všech středních škol semilská. Její konkurenční prostředí je celostátní úrovně. Ostatní školy okresu Semily pro ni opravdu nejsou hrozbou ani nevyvolávají pocit konkurenčního ohrožení.

Marketingový přístup k trhu škol se projevuje ve spolupráci s úřadem práce a s Českým statistickým úřadem a dalšími organizacemi včetně zahraničních partnerů. Relační marketing není uskutečňován s Okresní hospodářskou komorou. Žáci uměleckoprůmyslové školy a vyšší odborné školy pocházejí z celé České republiky a proto pro tento druh spolupráce není náplň.

Střední uměleckoprůmyslová škola a Vyšší odborná škola v Turnově podobně jako Gymnázium Ivana Olbrachta v Semilech využívá při náboru nových žáků segmentaci trhu, která je opět jedním z nástrojů marketingu. Kromě vybraných žáků základních škol oslovuje i obyvatele v produktivním věku a cizince. Nenabízí však žádný vzdělávací program pro uchazeče o zaměstnání vedené v evidenci na úřadech práce.

Vzhledem k jedinečnosti nabízených vzdělávacích programů musí management volit všechny formy komunikace s potenciálními žáky školy. Originalita studijních oborů nabízí také netradiční způsoby prezentace školy formou výstav a zhotovování zajímavých uměleckých zakázek pro tuzemské, ale i zahraniční odběratele.

U Střední uměleckoprůmyslové školy a Vyšší odborné školy v Turnově se nesetkáváme s agresivní formou komunikace resp. propagace. V public relation se odráží „umělecké“ klima školy. Vhodně zpracované webové stránky organizace poskytují základní data o škole a informují o její činnosti. Forma zpracování opět jednoznačně dokresluje uměleckou atmosféru školy.

S uměleckými díly žáků se můžeme setkat v prostorách školy, ve městě Turnov, jeho okolí (hrad Helfštýn), v celé České republice a v zahraničí. V současné době probíhá výstava vybraných prací žáků s názvem „Karel IV. – císař z boží milosti,

kultura a umění za vlády posledních Lucemburků“. Expozice je umístěna na Pražském hradě v objektech Obrazárny, Císařské konírny, Tereziánského křídla, Katedrály sv. Víta a Starého královského paláce. Součástí výstavy je i prodej replik gotických šperků (viz. webové stránky).

7.2 Doporučení

Jak již bylo několikrát řečeno, hospodaření a vedení neziskových organizací včetně primárního, sekundárního a terciálního školství se nachází v úplně nové situaci. Konkurenční prostředí na školském trhu vyžaduje po managementech škol změnu v myšlení a následně přizpůsobení všech manažerských činnosti potřebám školského trhu. Pozoruhodné je, že ani bezprostřední kontakt s „tržní realitou“ (např. zánik Střední průmyslové školy textilní v Jilemnicích) nepřinutil vedení ostatních středních škol k aplikaci marketingu ve školní praxi.

Základním krokem ke konkurenceschopnosti je uvědomit si konkurenční prostředí a akceptovat jeho změny. Analýza vnějšího makro a mikro prostředí školy, součinnost s úřadem práce, okresní hospodářskou komorou a Českým statistickým úřadem pomůže řediteli určit demografický vývoj a vývoj trhu práce. Na základě rozboru vlastních zdrojů a prostředí sestaví management organizace portfolio nabízených vzdělávacích oborů, určí způsob jejich distribuce a osloví vybrané části trhu svým vzdělávacím programem.

Segmentací trhu rozumíme rozdělení všech potenciálních zákazníků do relativně samostatných skupin podle stanovených kritérií. Segmentace trhu zlepšuje uspokojení potřeb a přání klientů. Spokojenost žáků přináší dobrou pověst školy a zvyšuje poptávku po jejich službách. Usnadňuje propagaci a distribuci vzdělávacího programu. Nejčastěji užívaná je segmentace demografická, geografická a psychografická.

Marketing v žádném případě nepodceňuje komunikaci se žáky, rodiči, širokou veřejností a ostatními subjekty. Vztah k veřejnosti a prezentace školy ovlivňuje její dobrou pověst. V rámci relačního marketingu by si školy měly budovat síť vztahů s ostatními institucemi jako jsou orgány státní správy a samosprávy, úřadem práce,

Českým statistickým úřadem, Okresní hospodářskou komorou, fyzickými a právníckými osobami u nichž je realizována praxe žáků, zahraničními organizacemi a dalšími subjekty vnějšího prostředí. Strategický marketingový plán musí být reálný a v souladu s posláním a cíli školy.

Marketingový přístup k trhu škol by bylo možné podpořit větší osvětou v této oblasti. Ideální by bylo, absolvování funkčního studia oboru školský management všemi řediteli škol. Krajský úřad v Liberci (jako státní správa) nebo Liberecký kraj (jako samospráva a zřizovatel) by mohl pořádat semináře na téma marketing školy. Situaci lze do určité míry „zachránit“ i samostudiem s využitím kvalitní odborné literatury.

Podstatou ovšem zůstává změna negativního přístupu ředitelů středních škol k marketingu resp. změna myšlení managementů škol. Uvědomit si, že přibližně po patnácti letech konkurenčního prostředí na školském trhu nelze spoléhat na „socialistický“ způsob řízení škol kombinovaný s prodejním přístupem ke školskému trhu (komunikace formou agresivní propagace). Dobré výsledky škol jsou produktem dobrého managementu.

8 Seznam použité literatury

Drucker, P.F.: *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha : Management Press, 2002. ISBN 80-7261-066-X.

Festová, J.; Vojtěch, J.: *Nezaměstnanost absolventů škol se středním a vyšším odborným vzděláním – 2005*. Praha : Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2005.

Hladíková, J.: *Poradenství pro absolventy a analýza skupiny absolventů, sledované období: I. pololetí roku 2004 a II. pololetí roku 2004*. Semily : pro vnitřní potřeby Úřadu práce v Semilech, 2005.

Horák, J.; Kratochvíl, M.: *Nástin do dějin pedagogiky*. Liberec : Vysoká škola strojní a textilní v Liberci, 1993. ISBN 80-7083-127-8.

Kasíková, H.: *Kooperativní učení, kooperativní škola*. Praha : Portál, 1997. ISBN 80-7178-167-3.

Pařízek, V.: *Základy obecné pedagogiky*. Praha : Pedagogická fakulta UK v Praze, 1996.

Statistická ročenka Libereckého kraje 2005. Liberec : Český statistický úřad, Krajská prezentace Liberec, 2005. ISBN 80-250-0939-5.

Soroka, J.: *Marketingové plánování – nástroj úspěchu pro ziskové a neziskové organizace*. b. m. CŠM ÚPRPŠ pro potřeby studia školského managementu, 2004/2005.

Světlík, J.: *Marketing školy*. Zlín : Ekka, 1996. ISBN 80-902200-8-8.

Světlík, J.: *Marketing cesta k trhu*. Zlín : Ekka, 1992. ISBN 80-900015-8-0.

Veber, J., aj.: *Management : Základy, prosperita, globalizace*. Praha : Management Press, 2000. ISBN 80-7262-029-5.

Vojtěch, J.; Úlovcová, H.; Trhlíková, J., aj.: *Uplatnění absolventů škol na trhu práce - 2004*. Praha : Národní ústav odborného vzdělávání, 2004.

Výroční zpráva : o stavu koncepce a rozvoje sítě a o stavu a rozvoji výchovně vzdělávací soustavy Libereckého kraje za školní rok 2004-2005. Liberec : Geoprint Liberec, Krajský úřad libereckého kraje, Odbor školství a mládeže, 2006.

8.1 Přílohy

Dotazník

Tabulka č. 1

Dotazník

MARKETING ŠKOLY

Tento dotazník je určen všem ředitelům středních škol semilského regionu. Získaná data budou zpracována pro potřeby výzkumné části závěrečné bakalářské práce s názvem „Marketing školy“. Výsledky výzkumu popřípadě celou práci lze získat na vyžádání.

Název školy	
Adresa	
Ředitel	
Právní subjektivita od r.	
Zřizovatel	

V následujících dvanácti bodech dotazníku zhodnoťte marketingový přístup managementu Vaší školy k trhu středních škol ve Vašem regionu.

Všechny Vámi níže uvedené informace se vztahují ke školnímu roku 2004/2005.

1. ***Uveďte všechny studijní a učební obory a jejich plánovanou kapacitu nových I. ročníků, které lze studovat na Vaší škole.*** Vycházejte z rozhodnutí o zařazení do sítě škol a školských zařízení (popř. školského rejstříku). ***Napište počet uchazečů o jednotlivé studijní a učební obory ve školním roce 2004/2005 a počet přijatých žáků, kteří skutečně nastoupili ke studiu na Vaší škole. Jedná se o počet přijatých přihlášek, s nástupem do I. ročníku od 01. 09. 2004. Další data pak čerpejte z výkazů Škol (MŠMT) V 25-01 Výkaz o středním odborném učilišti, učilišti podle stavu k 30. 09. 2004 a Škol (MŠMT) V 7-01 Výkaz o gymnáziu – střední odborné škole – konzervatoři podle stavu k 30. 09. 2004.***
(tabulku upravte dle Vašich potřeb)

Studijní nebo učební obor	Kapacita	Počet uchazečů	Počet přijatých

2. ***Chápete ostatní školy v regionu a blízkém okolí jako svoji konkurenci ?***
(odpověď zvýrazněte)

ano	ne
-----	----

3. ***Domníváte se, že je Vaše škola konkurenceschopná ?***
(odpověď zvýrazněte)

ano	ne
-----	----

4. ***Seřadte dle důležitosti níže uvedené ukazatele, které podle Vašeho názoru ovlivňují naplnění nebo nenaplnění jednotlivých studijních a učebních oborů***

Vaší školy. (pořadové číslo 1 přiřadíte nejdůležitějšímu ukazateli, pořadové číslo 10 nejméně důležitému)

Ukazatele	Označení důležitosti
Tradice školy	
Atraktivita nabízených oborů (kurikulum, mimoškol. činnost odpovídá potřebám žáků a trhu práce)	
Umístění a dopravní dostupnost školy (doprava, vhodně sestavený rozvrh hodin, ubytování, stravování)	
Vhodná komunikace školy (se žáky, potenciálními žáky, rodiči, veřejností, podnikatel. subjekty)	
Řádně provedený nábor žáků (získávání informací o poptávce a nabídce, trhu práce, komunikace)	
Dobrá pověst školy (image školy, výsledky studentů, prezentace, spolupráce, komunikace)	
Dostatečné personální a materiální zabezpečení vzdělávání a výchovy (odborná a pedagogická způsobilost, alternativní metody výuky)	
Flexibilita školy v závislosti na trhu práce a konkurenci (spolupráce s úřady práce, hospodářskou komorou, konkur. školami)	
Finanční dostupnost nabízených oborů (nadstandardní učební pomůcky, stejnokroj, ochranné prac. pomůcky)	
Jiné (uved'te jaké)	

5. Uved'te stručně alespoň tři konkurenční výhody a tři nevýhody Vaší školy ?

Výhody	Nevýhody

6. Spolupracujete s úřadem práce, s okresní hospodářskou komorou a s Českým statistickým úřadem a reagujete na získané informace změnou svého strategického plánování ? (odpovězte ano/ne)

Název instituce	Spolupráce	Změna

Úřad práce		
Okresní hospodářská komora		
Český statistický úřad		

7. *Zpracováváte si svoji vlastní statistickou databázi týkající se této problematiky? (odpověď zvýrazněte)*

ano	ne
-----	----

8. *Seřad'te následující střední školy Vašeho regionu (dle Vašeho názoru) podle úspěšnosti, od nejlepší (pořadové číslo 1) po nejhorší (pořadové číslo 11). (pořadí níže uvedených škol je sestaveno nahodile)*

Název a adresa školy	Pořadí
Gymnázium, Jana Palacha 804, Turnov	
Gymnázium Ivana Olbrachta, Nad Špejcharem 574, Semily	
Gymnázium a Sportovní gymnázium, Kostelní 259, Jilemnice	
Integrovaná střední škola, Dr. Karla Farského 300, Vysoké nad Jizerou	
Integrovaná střední škola, Alešova 1723, Turnov	
Integrovaná střední škola, 28. října 607, Semily	
Obchodní akademie a Hotelová škola, Zborovská 519, Turnov	
Střední odborná škola, Střední odborné učiliště, Odborné učiliště, Učiliště a praktická škola, Antala Staška 213, Lomnice nad Popelkou	
Střední průmyslová škola textilní, Tkalcovská 460, Jilemnice	
Střední uměleckoprůmyslová škola a Vyšší odborná škola, Skálova 373, Turnov	
Střední zdravotnická škola, 28. října 1390, Turnov	

9. *Co je podle Vás důvodem úspěchu střední školy, kterou jste zařadili na první místo ve Vašem hodnocení ? Uveďte alespoň tři činitele, kteří způsobily její úspěšnost.*

- a)
- b)
- c)

10. *Nábor žáků provádíte tak, že oslovujete všechny žáky devátých tříd základních škol Vašeho regionu a další potenciální studenty nebo pouze žáky splňující určitá kritéria jako je prospěch, charakterové a osobnostní předpoklady ke studiu, dopravní dostupnost, zájem o obor atd. (odpověď zvýrazněte, popřípadě upřesněte)*

Ano, oslovujeme všechny žáky devátých tříd našeho regionu.	Ne, zaměřujeme se na určitý segment trhu, který má společné potřeby a přání.	Ne, nábor žáků provádíme jiným způsobem. (uveďte jakým)
---	---	--

11. *Jaké další segmenty trhu svých potenciálních žáků oslovujete ?
(odpovězte ano/ne)*

Segment trhu	ano/ne
Obyvatelé v produktivním věku	
Cizinci	
Uchazeči o zaměstnání vedení v evidenci na úřadech práce	
Jiné (uveďte jaké)	

12. *Nábor nových žáků provádíte formou :
(odpovězte ano/ne a zvýrazněte nejčastější formu náboru)*

Forma náboru	ano/ne
Reklamy v médiích	
Návštěvy na základních školách	
Brožury a informační letáky	
Dny otevřených dveří	
Informace zasílané poštou	
Účast na veletrzích	

Public relation	
Jiná forma (uved'te jakou)	

Dne.....v.....

Tabulka č. 1

Formy provádění náboru nových žáků

Forma náboru	Název střední školy					
	GIO Semily	Gy a SOŠ Jilemnice	SZŠ Turnov	SUPŠ a VOŠ Turnov	ISŠ Turnov	ISŠ Semily
Reklamy v médiích	ano	ano	ano	ano	ano	ano
Návštěvy na základ. školách	ano	ano	ano	ano	ano	ano
Brožury a informační letáky	ano	ano	ano	ano	ano	ano
Dny otevřených dveří	ano	ano	ano	ano	ano	ano
Informace zasílané poštou	ne	ne	ne	ano	ne	ne
Účast na veletrzích	ano	ne	ano	ano	ano	ano
Public relation	ano	ne	ne	ano	ne	ano*
Jiná forma	permanentní možnost konzultace	burza škol**		výstavy, významné zakázky	burza škol**	burza škol**

*kabelová televize Semily

**lze zařadit do bodu Účast na veletrzích