

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta
Centrum školského managementu

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Doplňková činnost jako další mimorozpočtový zdroj financování a
marketingový nástroj základní školy

Supplementary activities as another extra-budgetary funding source and a
marketing tool of an elementary school

Iva Šagátová

Vedoucí práce: PaedDr. Bc. Václav Mach

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Doplňková činnost jako další mimorozpočtový zdroj financování a marketingový nástroj základní školy vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze, dne 10. 7. 2016

.....

podpis

Děkuji PaedDr. Bc. Václavu Machovi za věcné připomínky a cenné rady při zpracování mé bakalářské práce.

ANOTACE

Tato bakalářská práce pojednává o doplňkové činnosti školy jako dalším zdroji financování a nástroji marketingového řízení školy. Cílem je analýza využití doplňkové činnosti v těchto oblastech na příkladu základních škol zřizovaných městskými částmi Praha 4, Praha 12 a Praha – Libuš. Práce se zabývá základním právním vymezením doplňkové činnosti, analogií doplňkové činnosti s podnikáním, rolí ředitele školy při provozování doplňkové činnosti a možnému využití těchto aktivit pro marketingové účely. Pozornost je věnována také stakeholderům a jejich vlivu na vykonávání doplňkové činnosti na základní škole. Zdrojem dat jsou právní předpisy, odborná literatura a kvantitativní dotazníkové šetření mezi řediteli sledovaných škol.

KLÍČOVÁ SLOVA

doplňková činnost, management, ředitel školy, marketing, marketingové řízení, stakeholder

ANNOTATION

This bachelor thesis discusses use of supplementary activities of schools as an extra-budgetary funding source and a marketing tool. The major objective of this thesis is to analyse the use of supplementary activities in these areas at elementary schools funded by Prague 4, Prague 12 and Prague – Libus city districts. This thesis focuses on a legal-definition of supplementary activities and on comparing supplementary activities to entrepreneurship activities. Furthermore, the role of the school's principle in practising supplementary activities is analysed. In addition, this thesis discusses the possibility of using supplementary activities for marketing purposes. Furthermore, it is concerned with stakeholders of supplementary activities of schools and with the influence these stakeholders have on supplementary activities at elementary schools. The data for this study were collected in legal documents, academic literature and through questionnaires, which were distributed among headmasters of the monitored schools.

KEYWORDS

Supplementary activities, management, headmaster, marketing, marketing management, stakeholder

Obsah

1	Úvod	6
2	Doplňková činnost.....	8
2.1	Právní vymezení doplňkové činnosti	8
2.1.1	Definice doplňkové činnosti z hlediska právních předpisů	9
2.1.2	Pravidla hospodaření v doplňkové činnosti.....	10
2.1.3	Pracovněprávní vztahy v doplňkové činnosti školy	12
2.2	Doplňková činnost jako podnikání	13
3	Postavení ředitele školy v rámci doplňkové činnosti	15
3.1	Ředitel školy jako podnikatel	15
3.2	Doplňková činnost v manažerských funkcích ředitele školy.....	15
4	Stakeholderi	19
4.1	Klasifikace stakeholderů	19
4.2	Společenská odpovědnost organizace.....	20
5	Marketing v doplňkové činnosti školy	22
5.1	Marketingová koncepce	22
5.2	Marketingové prostředí.....	23
5.3	Marketingové nástroje	24
5.4	Marketingové řízení	27
6	Analýza výsledků šetření.....	30
6.1	Předmět a cíl šetření.....	30
6.2	Metodologie výzkumu	30
6.2.1	Vymezení výběrového souboru	30
6.2.2	Technika sběru dat.....	31
6.3	Výsledky šetření	32

6.4	Shrnutí výsledků šetření.....	38
7	Závěr.....	42
8	Seznam použitých informačních zdrojů	44
9	Seznam příloh.....	46

1 Úvod

Otázka financování škol je jednou z největších výzev v oblasti řízení škol a školských zařízení. Rekonstrukce a modernizace budov, rozšiřování jejich kapacit, zkvalitnění vybavenosti škol, rozvíjení nabídky škol pro jejich žáky a studenty, ale i zaměstnance, to a mnohé další klade vysoké nároky právě na finanční možnosti těchto institucí. Prostředky získané ze státního rozpočtu ani z rozpočtů zřizovatelů na uspokojení všech těchto požadavků často nestačí. Proto je nutné hledat další zdroje financování. Jedním z těchto zdrojů pro základní školu je její doplňková činnost, kterou se zabývá tato bakalářská práce.

Cílem práce je analýza využití doplňkové činnosti jako dalšího zdroje financování a nástroje marketingového řízení základních škol zřizovaných městskou částí (dále jen MČ) Praha 4, MČ Praha 12 a MČ Praha – Libuš. Na příkladu 31 základních škol zřizovaných těmito městskými částmi je tedy na doplňkovou činnost nahlíženo nejen z pohledu jejího přínosu ve financování školy, ale též z hlediska jejího významu a role v marketingovém řízení školy.

Východiskem pro tvorbu práce je analýza právních dokumentů, tuzemské i zahraniční odborné literatury a dotazníkové šetření mezi řediteli daných škol. Jelikož se odborná literatura tématem doplňkové činnosti na základní škole zabývá jen okrajově, je dalším zdrojem šetření rozbor odborné literatury pojednávající o příbuzných oblastech, jako jsou management či marketing, a analogie těchto témat k doplňkové činnosti školy.

Úvodní část práce je věnována vymezení pojmu doplňkové činnosti. Definuje doplňkovou činnost z hlediska právních předpisů. Na základě rozboru těchto předpisů dále určuje pravidla hospodaření doplňkové činnosti a zabývá se i pracovněprávními vztahy vznikajícími v rámci jejího provozování. Dále je vycházeno z analogie doplňkové činnosti s podnikáním a ředitele školy s podnikatelem, přičemž tato paralela je podložena analýzou relevantní odborné literatury. Zvláštní pozornost je věnována také řediteli školy z hlediska jeho manažerských rolí ve spojitosti se zajištěním doplňkové činnosti ve škole.

V další kapitole je na základě odborné literatury definován pojem stakeholder a konkretizováno členění stakeholderů neboli zainteresovaných skupin ovlivňujících jakoukoliv formou provozování doplňkové činnosti ve škole. V souvislosti s problematikou

stakeholderů je zde také zmíněn princip společenské odpovědnosti organizace (Corporate Social Responsibility) a jeho uplatnění ve škole při provozování doplňkové činnosti.

Následující část se zabývá marketingem a marketingovým řízením. Na podkladě odborné literatury jsou zde specifikovány marketingové koncepce, marketingové prostředí a nástroje a definováno marketingové řízení organizace. To vše ve spojitosti s provozováním doplňkové činnosti na základní škole.

Závěrečná část bakalářské práce se věnuje analýze výsledků dotazníkového šetření realizovaného mezi řediteli základních škol zřizovaných MČ Praha 4, MČ Praha 12 a MČ Praha – Libuš. Toto dotazníkové šetření se zabývá širokým okruhem otázek vztahujících se k provozování doplňkové činnosti v daných školách z pohledu materiálního či personálního zajištění, konkretizace zainteresovaných skupin ovlivňujících doplňkovou činnost a vymezení jejího významu pro financování a marketingové řízení sledovaných škol.

2 Doplnková činnost

„Školství jako jedno z nemateriálních odvětví služeb národního hospodářství je v ČR i v celé Evropě postaveno primárně na výdajích z veřejných zdrojů (rozpočtů). Ke vzdělávání se přistupuje jako k veřejné službě, která formuje vzdělání u každého zúčastněného jedince. Veřejné rozpočty a výdaje z nich jsou vždy omezené,..." (Průcha, 2009, s. 556)

Právě s ohledem na omezenost veřejných rozpočtů je nutné hledat i jiné zdroje financování. Jedním z dalších zákonných zdrojů pro základní školy zřizované územně samosprávnými celky je právě doplnková činnost. V § 135 odst. 1 zákona č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) je definována možnost školské právnické osoby vykonávat vedle své hlavní činnosti i činnost doplňkovou. „V doplňkové činnosti školská právnická osoba vykonává činnosti navazující na její hlavní činnost nebo činnosti sloužící k účelnějšímu využití odbornosti jejích zaměstnanců a majetku. Doplnková činnost nesmí být provozována způsobem, který by omezoval hlavní činnost školské právnické osoby nebo ohrožoval její kvalitu, rozsah a dostupnost.“ (§ 135 odst. 2 zákona č. 561/2004 Sb., školský zákon).

Za doplňkovou činnost škol lze označit další aktivity školy, které jsou explicitně uvedeny ve zřizovací listině a nejsou vymezeny v činnosti hlavní.

2.1 Právní vymezení doplňkové činnosti

Základním požadavkem pro organizování doplňkové činnosti ve škole je splnění všech relevantních právních předpisů.

Mezi základní právní předpisy, které se dotýkají pravidel souvisejících s provozováním doplňkové činnosti, patří:

- předpis č. 250/2000 Sb., Zákon o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, v platném znění
- předpis č. 561/2004 Sb., Zákon o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), v platném znění
- předpis č. 563/1991 Sb., Zákon o účetnictví, v platném znění

- předpis č. 455/1991 Sb., Zákon o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), v platném znění
- předpis č. 278/2008 Sb., Nařízení vlády o obsahových náplních jednotlivých živností
- předpis č. 262/2006 Sb., Zákon zákoník práce, v platném znění
- předpis č. 586/1992 Sb., Zákon České národní rady o daních z příjmů, v platném znění
- předpis č. 235/2004 Sb., Zákon o dani z přidané hodnoty, v platném znění
- předpis č. 338/1992 Sb., Zákon České národní rady o dani z nemovitých věcí, v platném znění
- předpis č. 16/1993 Sb., Zákon České národní rady o dani silniční, v platném znění
- předpis č. 90/2012 Sb., Zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích), v platném znění
- předpis č. 89/2012 Sb., Zákon občanský zákoník, v platném znění

2.1.1 Definice doplňkové činnosti z hlediska právních předpisů

Elementárním právním předpisem upravujícím doplňkovou činnost příspěvkových organizací zřizovaných obcemi a krajem je zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. V § 23 odst. 1 tohoto zákona je přiznána územně samosprávným celkům pravomoc zřizovat příspěvkové organizace, respektive v souladu se školským zákonem školské právnické osoby. „Územní samosprávný celek zřizuje příspěvkové organizace pro takové činnosti ve své působnosti, které jsou zpravidla neziskové, a jejichž rozsah, struktura a složitost vyžadují samostatnou právní subjektivitu.“ (§ 27 odst. 1 zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů). Ve shodě s § 27 odst. 2 musí zřizovatel vystavit o vzniku příspěvkové organizace zřizovací listinu. K povinným náležitostem zřizovací listiny příspěvkové organizace patří i „okruhy doplňkové činnosti navazující na hlavní účel příspěvkové organizace, kterou jí zřizovatel povolí k tomu, aby mohla lépe využívat všechny své hospodářské možnosti a odbornost svých zaměstnanců; tato činnost nesmí narušovat plnění hlavního účelu organizace a sleduje se odděleně“ (§ 27 odst. 2 písm. g zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů).

Povinnost přesného explicitního vymezení oblastí a nutných předpokladů k vykonávání doplňkové činnosti školy ve zřizovací listině uvádí také § 125 odst. 3 písm. e zákona č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon).

Z výše uvedených skutečností jednoznačně vyplývá, že doplňkovou činnost může škola provozovat pouze se souhlasem svého zřizovatele a pouze v oblastech, rozsahu a za podmínek uvedených ve zřizovací listině.

2.1.2 Pravidla hospodaření v doplňkové činnosti

Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů a zákon č. 561/2004 Sb. školský zákon také upravují základní pravidla hospodaření příspěvkových organizací, respektive školské právnické osoby v oblasti doplňkové činnosti. Zásadní podmínkou je oddělené vedení účetnictví a financování týkající se hlavní činnosti a doplňkové činnosti školy: „Doplňková činnost nesmí být financována z finančních prostředků státního rozpočtu přidělených podle tohoto zákona s výjimkou prostředků dočasně použitých k úhradě výdajů doplňkové činnosti, které nelze předem oddělit od výdajů hlavní činnosti a které je školská právnická osoba povinna vrátit do svého rozpočtu v příslušném čtvrtletí, nejpozději však do konce příslušného rozpočtového roku. Prostředky získané doplňkovou činností lze v průběhu příslušného kalendářního roku použít jen k úhradě výdajů doplňkové činnosti.“ (§ 135 odst. 3 zákona č. 561/2004 Sb. školský zákon).

Zákony je ošetřen i postup v případě ztráty či zisku v rámci hospodaření v doplňkové činnosti. V případě vzniklé ztráty je organizace povinna tuto ztrátu do konce následujícího kalendářního roku dorovnat, případně doplňkovou činnost ukončit (§ 135 odst. 4 zákona č. 561/2004 Sb. školský zákon).

„Pokud příspěvková organizace vytváří ve své doplňkové činnosti zisk, může jej použít jen ve prospěch své hlavní činnosti; zřizovatel může organizaci povolit jiné využití tohoto zdroje.“ (§ 28 odst. 5 zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů). Tento zákon v § 28 odst. 6 připouští za určitých podmínek také možnost nařídit příspěvkové organizaci odvod do rozpočtu zřizovatele.

Motivací pro vykonávání doplňkové činnosti může být pro školu možnost navýšení objemu finančních prostředků ve fondech školy. A to na platy tvorbou fondu odměn: „Fond odměn je tvořen ze zlepšeného výsledku hospodaření příspěvkové organizace, a to do výše jeho 80 %, nejvýše však do výše 80 % objemu prostředků na platy stanoveného zřizovatelem nebo zvláštním právním předpisem, a peněžními dary účelově určenými na platy“ (§ 32 odst. 1 zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů) nebo k navýšení rezervního fondu školy. Hospodářský výsledek vzniká na závěr kalendářního roku spojením výsledku hospodaření v hlavní činnosti školy a zisku z činnosti doplňkové po zdanění (§ 134 odst. 2 zákona č. 561/2004 Sb. školský zákon). Zdanění zisku z doplňkové činnosti se řídí zákonem č. 586/1992 Sb. České národní rady o daních z příjmů. „...Rozdělení zlepšeného výsledku hospodaření do rezervního fondu a do fondu odměn schvaluje zřizovatel...“ (§ 30 odst. 1 zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů).

Protože doplňkovou činnost škola provozuje pod vlastním jménem, na vlastní odpovědnost a za účelem dosažení zisku, naplňuje tím ustanovení § 2 zákona č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), a musí se tedy tímto zákonem, který definuje podmínky živnostenského podnikání, řídit. Jedna z nejčastějších činností, které školy provozují, je pronájem nebytových prostor. Proto je pro ně velmi významné ustanovení „Živností dále není: pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor ...“ (§ 3 odst. 3 písm. a) zákona č. 455/1991 Sb. živnostenský zákon). Dále živnostenský zákon rozděluje živnosti na ohlašovací a koncesované. V souvislosti s doplňkovou činností školy pracujeme s živnostmi ohlašovacími. Bližší specifikaci náplně jednotlivých živností nám poskytuje nařízení vlády č. 278/2008 Sb., o obsahových náplních jednotlivých živností. Při definování okruhů doplňkové činnosti do zřizovací listiny je výhodné postupovat v souladu s touto vyhláškou.

Ohlašovací živnosti živnostenský zákon dále dělí na živnosti řemeslné (v praxi doplňkové činnosti škol, například hostinská činnost), živnosti vázané (ve školách poskytování tělovýchovných a sportovních služeb v oblasti) a živnosti volné (v základních školách nejčastěji mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti).

2.1.3 Pracovněprávní vztahy v doplňkové činnosti školy

Výchozím právním předpisem upravujícím pracovněprávní vztahy v rámci doplňkové činnosti školy je zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce, v aktuálním znění.

Ředitel školy, jako statutární orgán, volí formu uzavření pracovněprávního vztahu. Dle zákona by zaměstnavatel měl upřednostňovat sjednání pracovního poměru. K tomu dochází uzavřením pracovní smlouvy. Může jít o další pracovní poměr stávajícího zaměstnance nebo zaměstnance úplně nového. Tato varianta je vhodná například při provozování hostinské činnosti u kuchařek nebo při jakýchkoliv pronájmech u uklízeček.

Další legitimní variantou jsou dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr, a to dohoda o pracovní činnosti nebo dohoda o provedení práce. Ty jsou využívány kupříkladu pro vedoucí zájmových útvarů, lektory odborných kurzů apod.

Forma dohody o provedení práce je výhodná pro zaměstnavatele i zaměstnance, protože při hrubém výdělku ne vyšším než 10000 Kč neodvádí zaměstnavatel ani zaměstnanec odvod na zdravotní a sociální pojištění a příjem je daněn pouze 15 % srážkovou daní. Je třeba mít však na paměti, že doba plnění pracovního úkolu nesmí přesáhnout 300 hodin v daném kalendářním roce, přičemž „...Do rozsahu práce se započítává také doba práce konaná zaměstnancem pro zaměstnavatele v témže kalendářním roce na základě jiné dohody o provedení práce.“ (§ 75 zákona č. 262/2006 Sb. zákoník práce).

Výhodou dohody o pracovní činnosti je možnost jejího sjednání na rozsah práce vyšší než již zmiňovaných 300 hodin v kalendářním roce. Je však nutné zohlednit zákonné ustanovení, že práce vykonávaná na základě této dohody nesmí v průměru přesáhnout stanovenou týdenní pracovní dobu, což je posuzováno po celé období, na které je dohoda uzavřena. (§ 76 zákona č. 262/2006 Sb. zákoník práce)

Nejčastějším pochybením při uzavírání dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr je to, že „zaměstnanec, se kterým je uzavřena pracovní smlouva na určitý druh práce, vykonává v rámci doplňkové činnosti stejný druh práce na základě dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti.“ (Puškinová, 2014, s. 22)

2.2 Doplnková činnost jako podnikání

Přestože základní škola není právě pojmem, který je spojován se slovem podnikání, dovolíme si vést v následující kapitole analogii tímto směrem.

K tomuto kroku vedou následující důvody:

Jednak aktivity související s provozováním doplňkové činnosti podléhají (mimo jiné) živnostenskému zákonu. „Tento zákon upravuje podmínky živnostenského podnikání (dále jen "živnost") a kontrolu nad jejich dodržováním.“ (§ 1 zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon)).

A také: „Za podnikání můžeme obecně označit všechny legální aktivity, které směřují k získání ekonomických efektů (zpravidla zisku).“ (Veber, 2009, s. 32). Podnikání je aktivita, jejímž hlavním cílem, při využití všech zdrojů, je ekonomický zisk organizace. Doplnková činnost školy je dalším zdrojem jejího financování. Proto jedním ze zásadních cílů provozování doplňkové činnosti je vytvoření zisku, lze tedy doplňkovou činnost školy, při dodržení všech zákonných podmínek, považovat za podnikání.

V odborné literatuře se můžeme setkat s různými definicemi podnikání. Všechny se shodují na tom, že podnikání je soustavně a samostatně vyvíjená aktivita, jejímž cílem je ekonomický zisk.

Na pojem podnikání však lze nahlížet i z jiných úhlů. Kromě již zmíněného právního vymezení tohoto pojmu a výše uvedeného ekonomického aspektu můžeme podnikání pojímat například také z pohledu psychologického či sociologického.

„Psychologické pojetí – podnikání je činnost motivovaná potřebou něco získat, něčeho dosáhnout, vyzkoušet si něco, něco splnit. Podnikání v tomto pohledu je prostředek k dosažení seberealizace, zbavení se závislosti, postavení se na vlastní nohy apod.

Sociologické pojetí – podnikání je vytvořením blahobytu pro všechny zainteresované, hledáním cesty k dokonalejšímu využití zdrojů, vytvářením pracovních míst a příležitostí.“ (Veber, Srpová, 2012, s. 14)

Tato hlediska jsou uplatnitelná i u vykonávání doplňkové činnosti školy. Psychologické pojetí je naplněno při poskytování možnosti seberealizace zaměstnancům školy například

při vedení zájmových útvarů, kde mohou uplatnit a prezentovat své další dovednosti. Sociologický aspekt se zase zobrazuje ve vyšším využití materiálních a personálních zdrojů školy, možnosti zpřístupnění těchto zdrojů širší veřejnosti, případně vytvoření dalších pracovních příležitostí.

At' se přikloníme k jakémukoliv pojetí, některé rysy jsou pro podnikání společné vždy: „cílevědomá činnost, iniciativní, kreativní přístupy, organizování a řízení transformačních procesů, praktický přínos, užitek, přidaná hodnota, převzetí a zakalkulování rizika neúspěchu, opakování, cyklický proces.“ (Veber, Srpová, 2012, s. 14) Tyto rysy lze přičíst i provozování doplňkové činnosti. Vůdčí osobností tohoto procesu je ředitel školy.

3 Postavení ředitele školy v rámci doplňkové činnosti

Zajištění podmínek pro úspěšné provozování doplňkové činnosti klade na ředitele coby představitele vrcholného managementu školy vysoké nároky v oblasti jeho odborných znalostí i manažerských kompetencí.

3.1 Ředitel školy jako podnikatel

Budu-li se i nadále držet analogie mezi doplňkovou činností a podnikáním, mohu na ředitele školy, který je při organizování doplňkové činnosti klíčovým hráčem, pohlížet jako na podnikatele. Konečné rozhodnutí pro provozování doplňkové činnosti ve škole je, za dodržení všech zákonných podmínek, plně na řediteli. Toto rozhodnutí na něj, jako na manažera a lídra, klade odborné a osobnostní nároky. „Pro úspěšné podnikání je podstatné mít kromě znalosti managementu i řadu dalších předpokladů. Jde především o potřebnou motivaci a úsilí dosáhnout stanovených podnikatelských cílů. Nezbytné jsou i přiměřené schopnosti, znalosti, dovednosti a užitečné návyky, které podnikání vyžaduje.“ (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 16)

Jedním z nejdůležitějších předpokladů je umět identifikovat příležitosti a mít odhodlání postavit se novým výzvám. Schopný management školy hledá a využívá šance pro doplňkovou činnost. Řediteli školy, v oblasti řízení doplňkové činnosti, nesmí chybět podnikavost. Tento pojem můžeme definovat jako „... jakoukoliv činnost zaměřenou na objevování příležitosti a její převedení do reálné činnosti, jejímž výsledkem je splnění určitého, zpravidla ekonomického záměru.“ (Veber, Srpová, 2012, s. 16)

Podnikavost lze realizovat na platformě již existujících možností, ale také prostřednictvím vlastní iniciativy, kdy si manažer příležitosti sám cílevědomě tvoří. (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 17 – 18) Úkolem ředitele školy, coby manažera, je identifikovat zdroje a příležitosti, vytýčit cíle a rozhodnout, které cesty povedou k jejich dosažení.

3.2 Doplňková činnost v manažerských funkcích ředitele školy

Provozování doplňkové činnosti se promítá do všech manažerských funkcí ředitele školy. Vodáček, Vodáčková (2013) kategorizují paralelní (průběžné) manažerské funkce na

analýzu, rozhodování a implementaci a sekvenční, tj. ve vzájemné návaznosti postupně probíhající, na plánování, organizování, personální zajištění, vedení lidí a kontrolu.

V případě povolení doplňkové činnosti zřizovatelem školy se stává výchozím bodem v jejím dalším plánování pečlivá příprava. Ředitel školy, například formou SWOT analýzy, přezkoumá podmínky, v jakých se škola nachází. Zmapuje nebytové prostory vhodné k dlouhodobému nebo krátkodobému pronájmu, možnosti školní jídelny pro případné stravování cizích strážníků, volné časové kapacity tělocvičny či hřiště apod. Velmi důležitým aspektem je také personální zajištění činnosti. Je třeba se rozhodnout, zda je reálné zajištění doplňkové činnosti se stávajícími zaměstnanci, nebo bude nezbytné hledat další. Významným hlediskem je finanční stránka věci. Ředitel musí posoudit poměr předpokládaných nákladů a předpokládaných výnosů, protože vytvoření zisku z doplňkové činnosti je zásadním cílem, jehož má být dosaženo.

Plánování doplňkové činnosti je součástí strategického, taktického i operativního plánování školy. V žádném plánu by neměla chybět odpověď na dva primární dotazy: Co? (v rámci plánování je třeba formulovat konkrétní cíle) Jak? (určit způsob vedoucí k jejich dosažení). (Veber, 2009, s. 102)

Prvním krokem k naplnění plánu je „organizování – cílevědomá činnost, jejímž konečným cílem je uspořádat prvky v systému, jejich aktivity, zajistit koordinaci, kontrolu tak, aby přispěly v maximální míře k dosažení stanovených cílů systému.“ (Veber, 2009, s. 218) „Organizování lze též jednoduše definovat jako proces přiřazení činností a zdrojů v prostoru a čase, zaměřený na zajištění plánovaných úkolů, resp. cílů plánu.“ (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 70)

Například při organizování mimoškolního vzdělávání dětí to v praxi škol znamená sestavení konkrétní nabídky zájmových útvarů, v souladu s každodenním chodem školy jejich rozmístění do prostor a časového harmonogramu, zabezpečení potřebných pomůcek a materiálu a zajištění finančních zdrojů na odměňování vedoucích zájmových útvarů. S přihlédnutím k jejich specifickým znakům sledujeme podobný postup i u jiných činnostech, jako jsou pronájmy nebytových prostor, pronájmy tělocvičen, vaření pro cizí strážníky apod. V rámci organizování činnosti také dochází k přenesení dílčích úkolů na jednotlivé pracovníky.

V této fázi svou roli sehrává i fakt, zda je provozování doplňkové činnosti, byť v jiných oblastech, ve škole již zavedené, nebo se s ním ve škole teprve začíná, případně v jakém objemu je doplňková činnost ve škole vykonávána. Ředitel se musí rozhodnout, zda organizování doplňkové činnosti zastřeší sám, nebo alespoň některé kompetence deleguje, například na svého zástupce.

Další významnou manažerskou funkcí, která je tentokrát plně v kompetenci ředitele školy jako odpovědného zástupce zaměstnavatele, je personální zajištění ve smyslu výběru a rozmístění pracovníků. Z pohledu zdárného působení budoucího zaměstnance ve škole je podstatné, „... aby nejvhodnější uchazeč o zaměstnání prokázal jak nezbytnou způsobilost pro výkon práce, tak i potřebný rozvojový potenciál ...“ (Šikýř, Borovec, Lhotková, 2012, s. 63) Ředitel školy buď obsazuje volná pracovní místa zaměstnanci novými, nebo přerozděluje a nově rozmísťuje zaměstnance současné. Vedoucími zájmových útvarů nebo lektory odborných kurzů často bývají učitelé nebo vychovatelky. Školník nebo hospodářka školy jsou pro znalost prostředí a chodu školy zase vhodnými pracovníky pro zabezpečení pronájmů. Jakou právní formu uzavření pracovněprávního vztahu ředitel školy zvolí, je, za předpokladu dodržení všech zákonem daných podmínek, které jsou již uvedeny v kapitole 2.1.3., na něm.

Vedení lidí neboli leadership je zásadní činností manažera, v našem případě ředitele školy. Úkolem lídra je dosažení aktivního zapojení spolupracovníků do naplňování vymezených cílů na základě uspokojování jejich potřeby seberealizace, úspěchu, spokojenosti se svým vlastním životem. Kupříkladu již uvedené vedení zájmových útvarů může být pro zaměstnance, kterým nabízí přivýdělek a možnost další prezentace svých znalostí a dovedností, velkou pracovní motivací. Formou seberealizace pracovníka může být také převzetí svěřené odpovědnosti za daný úkol v rámci doplňkové činnosti.

Součástí vedení je jednoznačně také kontrola. Kromě vnitřní finanční kontroly, která se stejně jako u hlavní činnosti školy řídí zákonem č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole), v platném znění, kontroly dodržování pravidel bezpečnosti práce, je žádoucí zejména kontrola obsahového a časového plnění pracovních úkolů zadaných v rámci doplňkové činnosti. Při volbě způsobu kontroly je nezbytné přihlídnout ke konkrétní činnosti, které se prověřování týká. Hospitace,

kterou lze dobře uplatnit při hodnocení práce vedoucích zájmových útvarů, není vhodnou metodou pro kontrolu dodržování pravidel pronájmu. Kontrolu lze také považovat za důležitou zpětnou vazbu při hodnocení plnění cílů. Může se stát podkladem k jejich úpravě, případně ke korekci postupů k cíli směřujících.

4 Stakeholdeři

Ředitel školy coby představitel managementu školy je klíčovým, nikoli však jediným aktérem zásadně ovlivňujícím provozování doplňkové činnosti. Podstatnou roli v úspěšné realizaci těchto aktivit sehrávají také pedagogové a další zaměstnanci školy, žáci, rodiče žáků, lidé žijící či pracující v okolí školy, dlouhodobí a krátkodobí nájemci, spolupracující firmy a organizace, ale i zřizovatel. Ti všichni na základě uspokojování svých zájmů působí na podobu a průběh fungování doplňkové činnosti školy.

Všechny výše jmenované jednotlivce a skupiny můžeme označit termínem stakeholdeři. Výraz „stakeholder“ pochází z anglického jazyka. Jazyk český pro toto slovo nemá přesný ekvivalent a bývá nejčastěji překládán jako zájmové, zúčastněné nebo zainteresované skupiny. Další variantou, která je často využívána, je termín „stakeholder“ nepřekládat a jen ho dále skloňovat. (Částek, 2010, s. 21 - 22)

„Stakeholdeři – Termín označuje všechny aktéry, kteří ovlivňují naši organizaci a které ovlivňujeme my. Zároveň sem patří všichni, kteří s námi přišli do přímého nebo nepřímého kontaktu. Skupina stakeholder se skládá z těch, jejichž zájem o firmu přesahuje finanční dimenzi. Jedná se o všechny aktéry, kteří stojí s firmou v přímé nebo nepřímé výměně a kteří mají materiální nebo nemateriální požadavky (Stake) na firmu – dodavatelé, obchodní partneři, zákazníci, zaměstnanci a nepřímo také komunita, veřejnost, média a vláda.“ (Částek, 2010, s. 21)

4.1 Klasifikace stakeholderů

Stakeholder je tedy každý, kdo přímo či nepřímo ovlivňuje organizaci, nebo koho přímo či nepřímo ovlivňuje daná organizace. Na základě vztahu k organizaci, míry jejich vlivu na činnost organizace můžeme stakeholdery členit na primární a sekundární nebo interní a externí. Působení stakeholderů na organizaci může být pozitivní i negativní. I z tohoto důvodu je nezbytné pro zdárně fungující organizaci identifikovat své klíčové stakeholdery, znát jejich zájmy vůči organizaci, uvědomit si míru jejich vlivu a zvolit správné formy komunikace s nimi. (Kunz, 2012, s. 28 – 29)

K podstatným stakeholderům, neboli zainteresovaným skupinám, které ovlivňují nebo jsou ovlivňovány provozováním doplňkové činnosti na základní škole, patří pedagogičtí

pracovníci (lektorské činnosti, vedoucí zájmových útvarů) a další zaměstnanci školy (nejčastěji školník, kuchařky, uklízečky, hospodářka), žáci a jejich rodiče, zřizovatel školy, lidé žijící v okolí (například senioři využívající možnost stravování ve škole), spolupracující společnosti, dodavatelé služeb i zboží apod.

Každá ze zájmových skupin uplatňuje své charakteristické potřeby. Například zaměstnanci vyžadují především dobré pracovní podmínky a odpovídající odměnu za práci. Odběratelé, čili zákazníci, očekávají kvalitní služby za adekvátní cenu a korektní jednání. Zájmem vlastníka, v případě školy zřizovatele, je možnost vylepšení rozpočtu jím zřizované organizace. Společným požadavkem pro všechny zúčastněné skupiny je potřeba vzájemného respektu a otevřené komunikace.

Ke komunikaci se stakeholdery a k prezentaci a propagaci aktivit vykonávaných v rámci doplňkové činnosti může management školy kromě osobní komunikace využívat širokou škálu dalších nástrojů, kupříkladu webové stránky školy nebo zřizovatele, stránky na sociálních sítích, místní tisk, školní časopis, dny otevřených dveří, atd.

Nezanedbatelnou roli v provozování doplňkové činnosti školy mohou sehrát i ti, kteří do vztahu s tímto konáním nevstoupili úmyslně, a lze je tedy považovat za nedobrovolné stakeholdery. Konkrétním příkladem takového stakeholdera může být obyvatel domu, který se nachází v bezprostřední blízkosti školy. Tato škola pronajímá svou tělocvičnu až do 22. hodiny večerní. Otevřenými okny tělocvičny se opakovaně do tichého okolí rozléhá hluk způsobený hrou zaujatými hráči. Vycházím-li z výše uvedené definice stakeholdera, stává se v tomto okamžiku stakeholderem i zmiňovaný obyvatel, byť nedobrovolně. Probíhající aktivita ve škole ho obtěžuje hlukem (organizace ovlivňuje stakeholdera). Obyvatel využije možnosti stěžovat si například na úřadě městské části, která je zřizovatelem školy (stakeholder ovlivňuje organizaci). Je v zájmu managementu školy komunikaci s těmito stakeholdery v rámci provozování doplňkové činnosti nepodcenit.

4.2 Společenská odpovědnost organizace

I v souvislosti se stakeholdery je stále více zmiňována společenská odpovědnost organizace (Corporate Social Responsibility). Existuje mnoho různých definic CSR. Všeobecně se shodují, že naplnění společenské odpovědnosti stojí na třech základních pilířích. Vedle

oblasti ekonomické (např. jednoznačný protikorupční postoj) jde ještě o oblast sociální (např. otevřená a korektní komunikace se stakeholdery) a environmentální (úsporné a citlivé využívání energetických a surovinových zdrojů).

„Jsou tu společnosti, jejichž aktivity jsou velice různorodé, ale všechny by měly mít na mysli sociální odpovědnost, a to se vztahuje nejen na firmy, ale také na lidi ve všech aktivitách, které vykonávají. Od politika po učitele: etika, kodexy chování, lidské hodnoty, laskavost k životnímu prostředí, respekt k menšinám (ten by neměl být vykládán jako diktatura menšin) atd. jsou hodnoty, které by měly být zakořeněny a zahrnuty v konceptu společenské odpovědnosti.“ (Aras, Crowther, 2010, s. 6 – vlastní překlad)

Základním rysem uplatňování zásad CSR je princip dobrovolnosti. Všechny společensky odpovědné aktivity společnost vykonává dobrovolně, na základě vlastního rozhodnutí a přesvědčení.

V rámci života školy jsou již dnes běžně aplikovány některé prvky CSR. V environmentální oblasti jde například o snahu o hospodárny provoz školy, třídění odpadu, zařazení ekologické výchovy do výuky. V oblasti sociální se zase může jednat o zapojení školy do života místní komunity, o otevřenou komunikaci s žáky, rodiči a dalšími partnery školy nebo o podporu zaměstnanců v okruhu pracovních podmínek, podpory dalšího vzdělávání atd.

Provozování doplňkové činnosti poskytuje škole další vhodnou platformu pro uplatňování zásad společenské odpovědnosti. V rámci zájmových útvarů pro žáky lze dále rozvíjet a prohlubovat jejich pozitivní vztah k přírodě, podpořit jejich zájem o životní prostředí, o přírodní vědy. I doplňková činnost nabízí velký prostor pro spolupráci s místní komunitou – pořádání kurzů pro seniory, zapojení rodičů do vedení zájmových útvarů, poskytování prostor pro sportovní či jiné potřeby místních občanů apod. V neposlední řadě je doplňková činnost i příležitostí pro zaměstnance školy v rámci jejich seberealizace či umožnění dalšího přivýdělku.

5 Marketing v doplňkové činnosti školy

Na základě již výše odůvodněné analogie mezi podnikáním a doplňkovou činností školy je možno vyjít z podstaty podnikání: „Základním motivem podnikání je snaha o dosažení zisku jakožto přebytku výnosů nad náklady. Zisku se docílí uspokojováním potřeb zákazníků.“ (Jakubíková, 2013, s. 14) Pojmenováním a hledáním cesty k uspokojení lidských i společenských zájmů se zabývá marketing. Usiluje o dosažení rovnováhy mezi naplněním potřeb firmy a jejího zákazníka. „Marketing je společenským procesem, jehož prostřednictvím jednotlivci a skupiny získávají, co potřebují a chtějí cestou vytváření, nabízení a volné směny výrobků a služeb s ostatními.“ (Kotler, Keller, 2013, s. 35)

5.1 Marketingová koncepce

K úspěšnému naplnění svých podnikatelských záměrů si každý podnikatelský subjekt volí svůj přístup.

Pojetí, které staví na zájmu zákazníka o levné a lehce dostupné výrobky, je označováno jako výrobní koncepce. Jde o jedno z nejstarších pojetí marketingu. Producent se soustředí na dosažení co nejvyššího objemu výroby za co nejnižší vstupní náklady. Toto pojetí se soustředí spíše na uspokojování potřeb výrobce nežli spotřebitele.

Výrobová (produktová) koncepce klade důraz na velmi kvalitní a velmi drahé výrobky, přičemž často opomíjí skutečné zájmy zákazníků. I tato koncepce staví prospěch výrobce nad spotřebitele.

Prodejní koncept je zaměřen na prodej. Záměrem je prodat již vyrobený produkt bez ohledu na požadavky zákazníka. „Nejagresivněji je praktikován u tzv. nevyhledávaného zboží – tedy takového, o jehož koupi zákazníci normálně vůbec nepřemýšlí, jako například o pojištění nebo hrobkách – a v situaci, kdy firmy s nadbytečnou kapacitou spíše potřebují prodat vše, co vyrobí, než vyrábět právě tolik, kolik trh poptává.“ (Kotler, Keller, 2013, s. 48 - 49) I zde jsou tedy zájmy výrobce povýšeny nad zájmy spotřebitele.

Zacílení na spokojenost zákazníka je ústředním cílem marketingové koncepce. „Oproti heslu „vyrábějte a prodávejte“, které je typické pro předchozí koncepce, je marketingová koncepce založena na sloganu „poznávejte potřeby a uspokojujte je.“ (Zamazalová, 2010, s. 5) Hlavním cílem marketingové podnikatelské koncepce je tedy stálý zájem o spotřebitele.

K zisku organizace dochází naplněním základních kroků marketingové koncepce, kterými jsou:

- **„Identifikace potřeb zákazníků** – jaké druhy zboží nebo služeb kupují, jak je kupují, u koho je kupují a proč je kupují.
- **Vymezení cílových segmentů trhu** – tedy zákazníků sdružených podle společných charakteristik.
- **Vytváření konkurenční výhody** pro každý z cílových segmentů trhu, na nichž se podnik může vymezt vůči svým konkurentům a profilovat z tohoto vymezení.“
(Slavík, 2014, s. 17)

Doplňková činnost na základní škole by měla být provozována v souladu se zásadami marketingové koncepce. Orientace na potřeby zákazníka jsou při této činnosti prioritní. Kromě ekonomického zisku doplňková činnost svému provozovateli často přináší i možnost prohlubování vztahů mezi školou a jejími stakeholdery, zatraktivnění školy i upevnění její pozice v životě místní komunity.

V moderním marketingu se můžeme setkat také s pojmem holistický marketingový koncept. „Holistický marketingový koncept je založen na vývoji, designu a implementaci marketingových programů, procesů a aktivit v jejich šíři a vzájemné provázanosti. Holistický marketing si uvědomuje, že v marketingu na všem záleží, a že je proto často nezbytný široký a integrovaný pohled na věc.“ (Kotler, Keller, 2013, s. 59) Stavebními prvky tohoto konceptu jsou vztahový, interní, integrovaný a společensky odpovědný marketing.

5.2 Marketingové prostředí

Podnikatelský úspěch každé organizace úzce souvisí s poznáním prostoru a okolností tzv. marketingového prostředí, v jakém se v daném období organizace nachází. „Marketingové prostředí se skládá z činného prostředí a širšího prostředí. Činné prostředí zahrnuje všechny aktéry zapojené do výroby, distribuce a propagace nabídky. Patří k nim společnost, dodavatelé, distributoři, dealeri a cíloví zákazníci.... Širší prostředí se skládá ze šesti součástí demografického prostředí, ekonomického prostředí, společensko-kulturního prostředí, přírodního prostředí, technologického prostředí a politicko-právního prostředí.“ (Kotler, Keller, 2013, s. 42) Výše definované širší prostředí bývá označováno také jako marketingové

makroprostředí. Organizace ho nemůže nijak významně ovlivnit, jejím cílem je se tomuto prostředí přizpůsobit. Naproti tomu na některé faktory zmiňovaného činného neboli marketingové mikroprostředí může firma aktivně působit.

Nástrojem k mapování marketingového makroprostředí, v kterém organizace existuje a v němž pracuje, je PEST analýza. Její název vychází z počátečních písmen čtyř základních kategorií, které mapuje (politicko-právní vlivy, ekonomické vlivy, sociálně-kulturní vlivy, technologické vlivy).

V orientaci v marketingovém mikroprostředí lze zase využít SWOT analýzu, jejíž pomocí organizace formuluje své silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby.

I na školy silně působí prostředí, ve kterém pracují. Podle místa, odkud různé vlivy na školu působí, je rozdělujeme na vnější a vnitřní. „Vlivy vnitřní působí uvnitř školy. Jejich ovlivnitelnost vedením školy je podstatně vyšší, než tomu je u vlivů vnějších. Ty můžeme rozdělit na vlivy přicházející z mezoprostředí nebo z makroprostředí školy.“ (Světlík, 2009, s. 32) Z pohledu provozování doplňkové činnosti na základní škole patří mezi podstatné vnější vlivy pocházející z makroprostředí, například právní vlivy, vlivy sociálně kulturní; mezi vlivy z mezoprostředí zřizovatel, konkurence, veřejnost, rodiče; mezi vnitřní vlivy zase zaměstnanci školy, žáci, vybavení školy, schopnosti managementu.

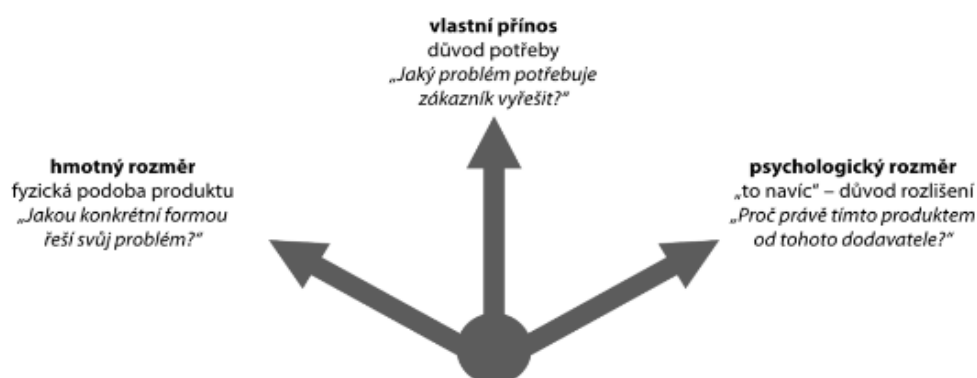
Výše zmíněné metody průzkumu lze využít i pro identifikaci cílových trhů. „Marketéři nečiní svá rozhodnutí ve vzduchoprázdnu. Každé podnikání probíhá v určitém prostředí, které se v čase více či méně mění. Marketéři proto musí klíčové faktory tohoto prostředí, které je označováno jako tzv. trh, velmi dobře znát a správně prognózovat jeho budoucí vývoj.“ (Karlíček, 2013, s. 24) Potřebu pečlivého prozkoumání cílových trhů podtrhuje fakt, že snaha obstát na všech trzích neboli uspokojit potřeby všech zákazníků je nereálná.

5.3 Marketingové nástroje

„Úkolem marketingu je uspokojit potřeby a přání cílových zákazníků lépe než konkurence. Marketéři proto musí dokonale porozumět tomu, jak spotřebitelé přemýšlejí, co cítí a jak jednají, a pak nabídnout každému cílovému zákazníkovi jasnou hodnotu.“ (Kotler, Keller, 2013, s. 189)

Svých marketingových záměrů organizace dosahuje s využitím marketingového mixu. Tento soubor marketingových nástrojů bývá označován čtyřmi P podle počátečních písmen anglických slov určujících čtyři základní součásti marketingového mixu – product (výrobek), price (cena), promotion (komunikace), place (distribuce). V marketingové praxi bývají někdy přidávány i další marketingové prvky, jako process (procesy) nebo people (lidé). Další dílčí členění mohou mít i jednotlivé součásti marketingového mixu. Například u marketingové komunikace to může být Public Relations, reklama apod. (Zamazalová, 2010, s. 6 - 8)

Za produkt z pohledu marketingu nelze považovat pouze něco hmotného (textilní výrobky, potravinářské výrobky,...), ale i nehmotný majetek (služby, licence,...), s kterým firma přichází na trh. Pro zvážení přínosu zboží nebo služby, které jsou spotřebiteli nabízeny, je vhodné na ně nahlížet ze tří úhlů – hmotný rozměr, psychologický rozměr a vlastní přínos produktu pro zákazníka.



Obr. 5.3.1 Produkt a jeho tři rozměry (Slavík, 2014, s. 18)

Jako příklad produktu doplňkové činnosti školy může posloužit pořádání zájmových útvarů pro žáky školy. Pro zvážení přínosu této služby je potřeba se nejdříve ptát: Jaký užitek by měla námi nabízená služba přinést zákazníkovi, v našem konkrétním případě žákovi a jeho rodičům? Přínosem může být naplnění volného času žáka a uspokojení poptávky rodičů po možnosti co nejranějšího vzdělávání jejich dítěte v oblasti cizích jazyků.

Hmotným rozměrem, tedy konkrétní službou vedoucí k uspokojení této potřeby, může být nabídka zájmového kroužku anglického jazyka pro žáky 1. ročníku.

Posledním hlediskem, nikoliv svým významem, je psychologický rozměr neboli „přidaná hodnota“ námi poskytované služby. Zde je třeba se například ptát: Proč si zákazník v dané konkurenci vybere právě námi poskytovanou službu? Odpovědí může v naší konkrétní situaci být znalost prostředí, v kterém děti budou kroužek navštěvovat, zjednodušení logistického zajištění kroužku pro rodiče – převzetí dítěte vedoucím zájmového útvaru přímo ze školní družiny apod. Psychologický rozměr sehrává významnou roli v budování vztahů se zákazníky. (Slavík, 2014, s. 18 - 19)

Další kategorií marketingového mixu je cena. Jejím významem je určit hodnotu produktu pro spotřebitele čili za kolik je zákazník ochoten si zboží nebo službu koupit. „Cenu produktu lze stanovit v zásadě trojím způsobem:

- na základě nákladů;
- na základě poptávky:
 - podle výše očekávané zákazníky;
 - podle finančního přínosu produktu;
 - podle intenzity poptávky;
- na základě konkurence.“ (Slavík, 2014, s. 20)

Určení ceny produktů poskytovaných v rámci doplňkové činnosti školy vychází ze všech výše uvedených ukazatelů. Kupříkladu u již zmíněného zájmového útvaru - kroužku anglického jazyka - je určitě nutné nejdříve pokrýt všechny vzniklé náklady (mzda lektora, pronájem prostor, spotřebované energie, zajištění úklidu,...). Dále je žádoucí zohlednit konkurenční cenovou nabídku (domy dětí a mládeže, soukromé jazykové školy,...), přihlédnout k ekonomické úrovni našich potencionálních klientů (rodičů) a v neposlední řadě uvážit také možnou míru finančního zisku pro školu.

Prostředkem umožňujícím organizaci informovat cílové skupiny o své existenci a činnosti a vzbudit u ní zájem o nabízené služby je marketingová komunikace. „Marketingovou komunikací se rozumí řízené informování a přesvědčování cílových skupin, s jehož pomocí naplňují firmy a další instituce své marketingové cíle.“ (Karlíček, 2016, s. 10) Komunikační mix nabízí několik komunikačních nástrojů. Jsou jimi například reklama, Public Relations, osobní prodej, podpora prodeje, direct marketing, online komunikace, události a zážitky.

Volba komunikačních nástrojů a jejich kombinací je ovlivněna i finančními možnostmi organizace.

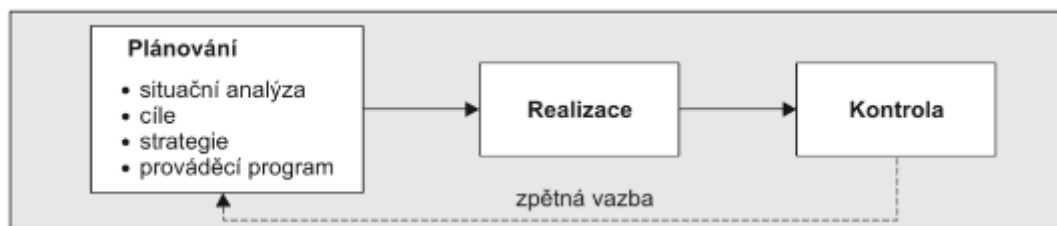
V propagaci produktů doplňkové činnosti školy lze využít například reklamy v místním tisku, prezentací na reklamních letáčích, informování o nabídce na webových stránkách školy či zřizovatele nebo na sociálních sítích. Za velmi účinnou lze považovat komunikaci formou událostí a zážitků – ukázkové lekce, kulturní vystoupení, výstavy apod. Velice významným elementem marketingové komunikace pro školu, a to i v doplňkové činnosti, je Public Relations (vztahy s veřejností). „Hlavním úkolem PR je formovat, udržovat nebo změnit existující postoje veřejnosti ke škole. Splnění tohoto úkolu není jednorázovou akcí, ale dlouhodobým procesem.“ (Světlík, 2009, s. 221)

Čtvrtým prvkem marketingového mixu je distribuce. „Distribuční cesty umožňují dostupnost produktu na správném místě, ve správném čase, ve správném množství a ve správné kvalitě.“ (Zamazalová, 2010, s. 251). V případě školy a její doplňkové činnosti lze dostupností chápat umístění školy (dopravní dostupnost), odpovídající vybavení (prostory, tělocvičny, školní kuchyně,...), časového rozvrhu (volná časová kapacita učeben, tělocvičen apod.) nebo personální možnosti (lektoři, kustod).

5.4 Marketingové řízení

„Marketing je organizační funkcí a řadou procesů pro vytváření, komunikování a poskytování hodnoty zákazníkům a pro řízení vztahů se zákazníky způsoby, které přinášejí prospěch organizaci i všem zainteresovaným stranám. Marketing management je uměním a vědou zvolit cílové trhy a získat, udržet a rozvíjet zákazníky prostřednictvím vytváření, poskytování a komunikování nejvyšší hodnoty pro zákazníky.“ (Kotler, Keller, 2013, s. 59)

V rámci procesu marketingového řízení jsou formulovány cíle organizace a plánovány a naplňovány postupy vedoucí k naplnění těchto cílů. Marketingové řízení jako ojedinělá metoda řízení, která přináší užitek všem zainteresovaným stranám, by mělo být komponentem strategického řízení každé organizace. Proces marketingového řízení organizace probíhá ve třech základních krocích – plánování, implementace a kontrola. (Zamazalová, 2010, s. 12 – 33)



Obr. 5.4.1. Proces marketingového řízení (Jakubíková, 2013, s. 79)

Marketingové plánování vychází z analýzy marketingového prostředí, v jakém se organizace nachází, z formulace marketingových cílů a volby postupů a podmínek vedoucích k jejich dosažení. Výsledkem marketingového plánování je marketingový plán. Následná realizace plánu je podrobena kontrole, která se stává výchozím bodem pro další plánování.

„Marketingový plán vedoucí k dosažení jeho cílů musí být vytvořen na úrovni každého výrobku podnikatelské jednotky. Marketingový plán je jedním z nejdůležitějších výstupů marketingového procesu.“ (Kotler, Keller, 2013, s. 89)

Konkrétní ukázkou uplatnění tří etap marketingového řízení v rámci doplňkové činnosti školy může být pronajímání prostor. Na základě situační analýzy je zjištěno, že v okolí školy působí několik bytových družstev a společenství vlastníků, kteří ke svým shromážděním potřebují velký sál, a škola má takový prostor k dispozici. Vytkne si tedy za cíl využít této příležitosti a díky pronájmu prostor dosáhnout zisku. Management školy vytvoří plán k oslovení případných nájemců, zformuluje podmínky pronájmu a naplánuje všechny další kroky k uskutečnění svého záměru (personální zajištění, časový rozvrh,...). Po samotné realizaci plánů přichází kontrola, například formou dotazníkového šetření mezi představenstvy družstev a společenství, vyhodnocení finančního přínosu pro školu apod. Tato zpětná vazba se pro management školy stává východiskem pro revizi plánů. Celý proces se opět opakuje.

Efektivní chování školy v rámci doplňkové činnosti školy se nemusí promítat pouze do ekonomické oblasti. Ačkoliv je dosažení ekonomického zisku jedním z prioritních cílů, neméně významná je podpora dobrých vztahů mezi školou a stávajícími zákazníky a otevření se dalším případným zájemcům. „Praxe ukazuje, že výtečná a uznávaná škola je

produktem především dobrého managementu. Takového, který se nebojí měnit zaběhlé školské stereotypy a chápat školu jako subjekt, jenž se v tržním hospodářství musí chovat efektivně.“ (Světlík, 2009, s. 13)

6 Analýza výsledků šetření

6.1 Předmět a cíl šetření

Cílem výzkumného šetření je ověření konkrétních okolností provozování doplňkové činnosti na základních školách zřizovaných městskými částmi Praha 4, Praha 12 a Praha – Libuš mezi řediteli sledovaných škol. Na základě specifikace okruhů, v nichž je doplňková činnost ve sledovaném vzorku základních škol provozována, rozboru podmínek pro její provozování, konkretizace zainteresovaných skupin ovlivňujících doplňkovou činnost a upřesnění role doplňkové činnosti ve financování a marketingovém řízení daných škol je cílem šetření analyzovat doplňkovou činnost jako další zdroj financování a součást marketingového řízení základních škol zřizovaných MČ Praha 4, MČ Praha 12 a MČ Praha - Libuš.

Výzkumné otázky:

1. Je v základních školách zřizovaných MČ Praha 4, MČ Praha 12 a MČ Praha – Libuš managementem školy využívána doplňková činnost jako další zdroj financování školy?
2. Je v základních školách zřizovaných MČ Praha 4, MČ Praha 12 a MČ Praha – Libuš provozování doplňkové činnosti součástí marketingového řízení školy?

6.2 Metodologie výzkumu

6.2.1 Vymezení výběrového souboru

Základní školy, které byly do šetření zahrnuty, jsou zřizované MČ Praha 4, Praha 12 a Praha - Libuš. Tyto městské části byly zvoleny pro svou územní a historickou blízkost. Do konce devadesátých let byly součástí jednoho územně samosprávného celku. Jde o homogenní rezidenční území s převahou sídlišť postavených po roce 1960 v kombinaci s původní vilovou zástavbou. Paralela je i v sociální a ekonomické struktuře místního obyvatelstva. Základní školy zřizované těmito městskými částmi vycházejí z podobných podmínek.

Městská část Praha 4 sdružuje katastrální obce Braník, Hodkovičky, Krč, Michle, Nusle, Podolí a část obce Lhotka a Záběhlice. Městská část Praha 12 tvoří katastrální území Kamýk,

Modřany, Komořany, Cholupice a Točná. Součástí městské části Praha – Libuš je katastrální území Libuš a Písnice.

Do šetření budou zahrnuty tyto školy:

- 20 základních škol zřizovaných MČ Praha 4
- 9 základních škol zřizovaných MČ Praha 12
- 2 základní školy zřizované MČ Praha – Libuš

V rámci šetření budou dotazováni ředitelé všech 31 základních škol. Tímto bude dosažena reprezentativnost výběrového souboru.

6.2.2 Technika sběru dat

Sběr dat je realizován písemnou metodou kvantitativního výzkumu formou dotazníkového šetření (dotazník v celém znění včetně grafického znázornění výsledků je součástí přílohy bakalářské práce). Dotazník, který je vytvořen v on-line systému na tvorbu dotazníků SURVIO (www.survio.com), obsahuje sedmáct otázek. Při sestavování dotazníku jsou použity zejména otázky uzavřené, u kterých mohou respondenti vybírat i více možností z předdefinovaných odpovědí, případně rozšířit spektrum odpovědí v kolonce „jiné“ – otázky polytomické. Část uzavřených otázek je dichotomických, lze volit mezi odpověďmi ano, ne. U dvou otázek je využita metoda škálování, při níž je dotazovaným k dispozici hodnotící číselná stupnice 1 až 4. V dotazníku se objevují dvě otevřené otázky, které dávají respondentům prostor k vlastní formulaci odpovědí.

Jednotlivé otázky tvoří ucelené formace, které sledují oblasti ovlivňující doplňkovou činnost tak, jak bylo popsáno v teoretické části. Otázky 1 – 4 se zaměřují na zjišťování, zda se šetřené školy doplňkovou činností vůbec zabývají, materiální zdroje, jakými materiálními zdroji v rámci doplňkové činnosti školy disponují, které okruhy doplňkové činnosti mají povolené zřizovatelem školy a které ve skutečnosti aktivně provozují. Otázky 5 – 11 se věnují stakeholderům ovlivňujícím provozování doplňkové činnosti a roli této činnosti v marketingovém řízení školy. Podílem doplňkové činnosti na financování školy se zabývají otázky 12 a 13. Čtrnáctá otázka, která dává prostor ředitelům k vlastní formulaci přínosu doplňkové činnosti pro jimi řízenou školu, se dotýká všech sledovaných oblastí. Otázky 15 – 17 dokládají velikost školy a pracovní zkušenosti ředitele na pozici top manažera školy.

Vlastní sběr dat proběhne na přelomu měsíců listopadu a prosince 2015. Dotazníky budou elektronicky rozesílány ředitelům všech základních škol z výběrového souboru.

6.3 Výsledky šetření

Elektronický sběr dat byl zahájen koncem měsíce listopadu 2015. Před konečnou distribucí dotazníku byla provedena pilotáž k ověření jeho srozumitelnosti a logičnosti formulace otázek. Následně byla emailem rozeslána žádost o součinnost, včetně přímého odkazu na dotazník, ředitelům všech 31 základních škol zřizovaných městskými částmi Praha 4, Praha 12 a Praha – Libuš. Návratnost ve všech položkách vyplněných dotazníků z celkového počtu oslovených byla 74 % (23 dotazníků). První odpověď byla přijata 27. listopadu a poslední 12. prosince 2015, přičemž nejvyšší aktivita respondentů byla zaznamenána 30. listopadu 2015. Ačkoliv předpokládaný čas pro vyplnění celého dotazníku, na základě pilotního ověření, byl 5 minut, skutečná doba byla průměrně 13 minut.

Otázky 15 – 17 (viz příloha 1, s. 13 – 14):

Analýza výsledků dotazníkového šetření byla zahájena rozborem otázek 15 až 17, neboť odpovědi na tyto dotazy napomohly bližší specifikaci šetřených škol a jejich ředitelů. Otázky 15 a 16 se dotazovaly na délku praxe na pozici ředitele celkově i na současné škole a tím konkretizovaly zkušenosti ředitele v této pracovní pozici. Otázka 17 na základě počtu žáků upřesňovala velikost školy jimi řízené.

13 respondentů z 23, tedy 56,5 %, působí na pozici ředitele více než 10 let a zároveň 11 z nich také více než 10 let na současné škole. 30 % ředitelů řídí právě šetřenou školu 1 – 4 roky. Většina z nich je i celkově ve své funkci mezi 1 a 4 lety, avšak jeden z těchto 7 řídicích pracovníků působí na pozici ředitele školy více než 10 let. Mezi 4 řediteli působícími na šetřené škole mezi 5 až 10 lety je jeden, jehož praxe ředitele školy celkově převyšuje 10 let. Jeden ředitel je ve své funkci méně než 1 rok.

17. otázka poskytla bližší informace o velikosti škol, které respondenti řídí. Velikost byla konkretizována na základě počtu žáků. Ředitelé vybírali z pěti možných variant (do 100 žáků: 0 škol, 101 – 300 žáků: 13 % = 3 školy, 301 – 500 žáků: 35 % = 8 škol, 501 – 700 žáků: 30 % = 7 škol a více než 700 žáků: 22 % = 5 škol).

Otázka č. 1 (viz příloha 1, s. 4):

V odpovědi na tuto otázku se 100 % respondentů vyjádřilo kladně, všechny školy provozují doplňkovou činnost.

Otázka č. 2 (viz příloha 1, s. 5):

Úkolem této otázky bylo zmapování součástí školy, které se mohou stát materiálním zdrojem pro provozování doplňkové činnosti ve škole. Nejvíce zastoupeným zdrojem doplňkové činnosti ve školách jsou školní jídelna a tělocvična, kterou disponuje 22 škol z 23 dotazovaných. 20 škol, tedy 87 %, má možnost využívat k doplňkové činnosti školní hřiště a 19 (83 %) také byt. Další podíly využitelných složek školy jsou již zastoupeny značně nižším procentem. Dlouhodobě volné nebytové prostory má k dispozici 39 % škol (9) a společenský sál 22 % (5). V jednotkách škol se pak objevují velmi jedinečné možnosti pro provozování doplňkové činnosti, jako plavecký bazén, posilovna, taneční sál, aula, komunitní centrum a ubytovna.

Otázka č. 3 (viz příloha 1, s. 6):

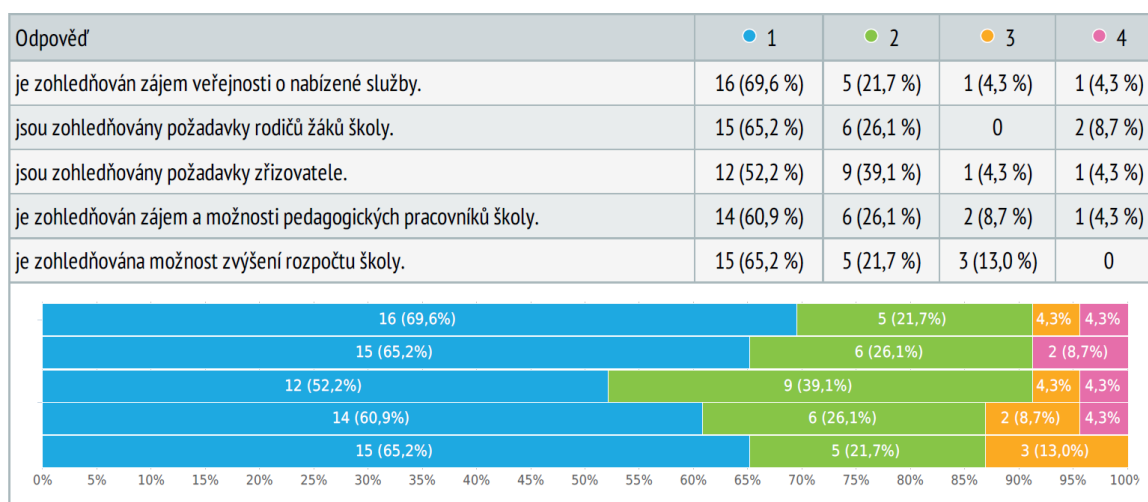
Nejčastěji aktivně provozovanými okruhy doplňkové činnosti jsou, dle výsledků šetření, v 22 případech krátkodobé pronájmy tělocvičen (96 %), v 21 případech krátkodobé pronájmy učeben, sálu a dalších vnitřních prostor školy, včetně zajištění základních služeb (91 %) a ve 20 případech organizování mimoškolní zájmové činnosti dětí a mládeže (87 %). Okolo poloviny dotazovaných škol poskytuje dlouhodobé pronájmy nebytových prostor (57 %), dlouhodobý pronájem bytu (52 %), hostinskou činnost (52 %) a pořádají odborné kurzy, školení a jiné vzdělávací akce včetně lektorské činnosti (48 %). Mezi méně zastoupenými oblastmi doplňkové činnosti jsou krátkodobé pronájmy venkovních prostor školy (39 %) a poskytování tělovýchovných a sportovních služeb v oblasti míčových a pohybových her nebo lehké atletiky (22 %). Jeden respondent specifikoval hostinskou činnost jako vaření pro Ústav sociálních služeb a seniory.

Otázka č. 4 (viz příloha 1, s. 7):

Na dotaz, zda škola provozuje všechny okruhy doplňkové činnosti uvedené ve zřizovací listině, odpovědělo pouze 74 % respondentů, že ano. Z toho plyne, že zbývajících 26 % nevyužívá všech možností, které mu zřizovací listina dává.

Otázka č. 5 (viz příloha 1, s. 7):

Pátá otázka se věnuje aspektům, které jsou zohledňovány při organizování doplňkové činnosti ve škole. Odpověď na tuto otázku vybírali respondenti ze čtyřstupňové hodnotící škály, kdy číslo 1 označovalo odpověď nejvíce a číslo 4 odpověď nejméně.



Graf č. 1: Ukazatele zohledňované při provozování doplňkové činnosti (Vlastní dotazníkové šetření 2015)

Z výsledků vyplývá, že požadavky potencialních klientů, stejně jako potřeby zaměstnanců, posílení rozpočtu školy a zájem zřizovatele jsou ve většině škol pro management školy významným ukazatelem při provozování doplňkové činnosti. Přesto se mezi respondenty objevila vždy alespoň jedna škola, pro níž zájem veřejnosti, potřeby zřizovatele a možnost zapojení pedagogických pracovníků školy nemá význam. Požadavky rodičů žáků školy nejsou podstatné dokonce pro školy dvě. Naopak možnost navýšit doplňkovou činností rozpočet školy je zohledňována ve všech sledovaných školách, i když ve třech z nich pouze minimálně.

Otázka č. 6 (viz příloha 1, s. 8):

V šesté otázce byli ředitelé dotazováni, jakou měrou souhlasí s tvrzeními o realizaci samotné doplňkové činnosti. Otázka se zaměřuje především na personální zajištění doplňkové činnosti. Opět mohli jednotlivým výrokům přiřazovat dle jejich mínění odpovídající hodnotu 1 (= nejvíce) až 4 (= nejméně).

Není překvapivým zjištěním, že mírně přes 95% ředitelů využívá k zajištění doplňkové činnosti zaměstnance školy. Zajímavé je podívat se na výsledky otázek ohledně motivace pedagogických pracovníků při organizaci doplňkové činnosti. 20 z 23 respondentů, tedy přibližně 87 %, si myslí či spíše myslí, že motivací pro pedagogické pracovníky pro zapojení se do doplňkové činnosti školy je finanční ohodnocení. Pouze tři ředitelé odpověděli na tuto otázku spíše ne či ne.

To, že pedagogičtí pracovníci jsou podle ředitelů motivováni finančním ohodnocením, je skutečně předvídatelné. Je ale zajímavé, že i 74 % ředitelů, tedy 17 z 23, si myslí či spíše myslí, že motivací pro pedagogické pracovníky je i jejich seberealizace. Názor se v této otázce více přesunul do možností spíše ano a spíše ne. Počet ředitelů, kteří s tímto spíše nesouhlasí, se v porovnání s předchozí otázkou na finanční motivaci zvýšil z 2 na 5. I když tedy ředitelé považují finanční ohodnocení u pedagogických pracovníků za významnou motivační složku pro zapojení do doplňkové činnosti, stejně tak dávají důležitost i vlastní seberealizaci pedagogických pracovníků, i když již v menší míře.

Dále šetření prokázalo, že podíl rodičů na zajištění doplňkové činnosti školy je respondenty považován za zanedbatelný. Pouze 2 ředitelé, tedy přibližně 9 %, spíše využívá při organizaci rodiče. Spíše nevyužívá pak 7 ředitelů a vůbec nevyužívá 14 ředitelů, tedy celých 61 %.

Rodičům se částečně věnovala i poslední věta z otázky 6, která vycházela z předpokladu, že pestrá doplňková činnost může vyvýšit školu nad její konkurenci. Ředitelé byli dotázáni, do jaké míry jsou přesvědčeni, že provozování doplňkové činnosti může ztraktivnit školu pro rodiče, kteří potřebují umístit své dítě. Ačkoliv s tímto tvrzením zcela souhlasí pouze 3 ředitelé, lze s přihlédnutím k názoru dalších 14, kteří zvolili možnost spíše ano, prohlásit, že téměř tři čtvrtiny respondentů se shodly, že provozování některých okruhů doplňkové činnosti může sehrát pozitivní roli v rozhodování rodičů při výběru školy pro jejich dítě. 2 ředitelé z 23, tedy 9%, s tímto výrokem zcela nesouhlasí a zbývajících 4, tedy 17%, spíše nesouhlasí.

Otázka č. 7 (viz příloha 1, s. 9):

Na otázku číslo 3, kde bylo zjištěno, že celkem 11 škol se věnuje v rámci doplňkové činnosti pořádání odborných kurzů, školení a jiných vzdělávacích akcí včetně lektorské činnosti, navazuje 7. otázka zabývající se specifikací cílových skupin, pro které jsou tyto vzdělávací akce organizovány. Šetření proběhlo na základě předdefinovaných variant odpovědí s možností doplnění vlastních výroků.

Nejvíce škol se zaměřuje na žáky cizince. K této možnosti se jich přiklonilo celkem 12. Je zajímavé, že je to o jednu školu více, než se k okruhu pořádání odborných kurzů a dalších vzdělávacích akcí přihlásilo v otázce číslo 3. Po podrobnějším srovnání obou otázek lze z odpovědí vyvodit skutečnost, že management školy v rámci doplňkové činnosti cílí na žáky cizince nejen v oblasti dalších vzdělávacích akcí, ale i v rámci mimoškolní zájmové činnosti dětí a mládeže.

Další vícekrát zmíněnou zájmovou skupinou, pro které školy organizují odborné školící akce, jsou rodiče žáků školy. Tato varianta byla označena devětkrát (39 % z 23). Jako další odběratelé odborných kurzů, školení či jiné vzdělávací akce pořádané školou mimo její hlavní činnost byly respondenty uvedeni žáci školy, pedagogičtí pracovníci, senioři, dospělí cizinci, absolventi školy, veřejnost.

Otázka č. 8 (viz příloha 1, s. 9):

Ačkoliv měli ředitelé škol různé názory na zapojení vlastních zaměstnanců do doplňkové činnosti školy, ačkoliv se rozcházeli v určení motivace pedagogických pracovníků k této činnosti, shodně jich celých 100 % považuje doplňkovou činnost za příležitost k lepšímu využití materiálních a personálních možností škol.

Otázky č. 9 – 11 (viz příloha 1, s. 10):

Otázky 9 až 11 se zabývají rolí doplňkové činnosti v tvorbě image školy, v jejím zatraktivnění pro některé zájmové skupiny neboli stakeholdery.

U otázky číslo 9, ve které 22 respondentů z 23, tedy téměř 96 %, vyslovilo svůj názor, že doplňkovou činnost považují za možnost zatraktivnění své školy pro žáky a jejich rodiče, je zajímavé srovnání s otázkou číslo 6. V té, v rámci svého ohodnocení tvrzení o vlivu doplňkové činnosti na zájem rodičů o umístění jejich dětí právě do té které školy,

prezentovali respondenti své mínění daleko méně jednotně. Zde se 6 dotázaných vyjádřilo, že se tento aspekt v rozhodování rodičů odráží buď velmi málo, nebo vůbec ne, naproti tomu v otázce 9 se negativně vyslovil ředitel pouze jedné školy. Z tohoto zjištění lze vyvodit závěr, že zatímco ne všichni ředitelé považují doplňkovou činnost za rozhodující či významný faktor v rozhodování rodičů při výběru školy, tak v průběhu školní docházky pokládají služby poskytované v rámci doplňkové činnosti školy pro rodiče za atraktivní.

O něco méně ředitelů škol, celkem 83 %, tedy 19 z 23, považuje doplňkovou činnost za prvek zatraktivňující školu pro její zaměstnance. Zbývajících 4 ředitelů, jak ukazuje otázka číslo 10, se k tomuto faktoru vyjádřilo zcela negativně.

Otázka číslo 11 se zabírala oceněním školy ze strany zřizovatele v rámci provozování doplňkové činnosti. Zde se nabízí srovnání s otázkou číslo 5, v rámci které byla zjišťována míra zohlednění požadavků zřizovatele při organizování doplňkové činnosti školy. Zatímco v odpovědi na pátou otázku 21, tedy 91 %, respondentů označilo uspokojení zřizovatele za významný faktor při provozování doplňkové činnosti, ocenění ze strany zřizovatele pocítuje pouze 78 %, tedy 18 z 23 ředitelů. Zbývajících 22 % škol, se, dle názoru jejich ředitelů, ze strany jejich zřizovatele žádného uznání nedostává. Tady by bylo zajímavé vědět, zda všech těchto 5 škol je či není zřizováno stejným zřizovatelem. K zachování maximální anonymity, přispívající k otevřenějším a upřímnějším odpovědím ředitelů, nebyl tento konkrétní dotaz respondentům položen.

Otázky č. 12 – 13 (viz příloha 1, s. 11 – 12):

Otázky číslo 12 a 13 zkoumají doplňkovou činnost coby další zdroj financování školy. První z nich se dotazuje, zda ředitelé považují doplňkovou činnost za další významný zdroj financování pro svou školu. 20 z 23 (rovných 87 %) respondentů odpovědělo, že ano. Zbývajících tři ředitelé se vyslovili negativně, což je mírně v rozporu s výsledky 5. otázky, v jejíž poslední části měli respondenti pomocí numerické škály ohodnotit, jak moc je při organizování doplňkové činnosti zohledňována možnost zvýšení rozpočtu v jimi řízené škole. Zatímco už zde se dva ředitelé skutečně vyslovili, že tento aspekt považují za spíše nevýznamný, jeden z respondentů odpověděl, že možnost navýšení rozpočtu vnímá jako spíše významné.

V otázce číslo 13 se dotazovaným dostalo prostoru k vlastnímu výběru a formulaci alespoň čtyř oblastí, na jejichž financování se doplňková činnost školy podílí. Odpovědi se daly shrnout do několika základních oblastí. První je navýšení nedostatečného rozpočtu na provoz školy. Z výnosů jsou hrazeny například opravy a údržba školy, pořízení pomůcek pro mimoškolní, ale i školní činnost, nákup ICT, nákup nábytku, sportovního náčiní a dalšího vybavení, náklady na energie apod. Druhou významnou oblastí je možnost posílení mzdových prostředků. Ty jsou použity jak na platy zaměstnanců přímo se účastnících na doplňkové činnosti (kuchařky, uklízečky, ekonom, vedoucí zájmových útvarů), tak formou tvorby fondu odměn i na odměny všech pedagogických a nepedagogických pracovníků.

V šetření se objevilo i několik specifických odpovědí, jako financování otevřeného nízkoprahového školního klubu, financování provozu školní knihovny, dotace kurzů komunitního centra pro děti a kurzů pro dospělé, přispívání na společenské akce pro zaměstnance. Nejen tyto konkrétní odpovědi dokreslují roli doplňkové činnosti v marketingovém řízení školy.

Otázka č. 14 (viz příloha 1, s. 12 – 13):

Otázka číslo 14 zastřešuje celé dotazování na téma doplňkové činnosti na základní škole. Ředitelé škol zde byli požádáni o vyjádření, co považují za největší přínos provozování doplňkové činnosti v jejich škole. Na základě analýzy odpovědí je možno zkonstatovat, že odpovědi i na tuto otázku se dají shrnout do několika okruhů. Nejčastěji zmiňovaným byl finanční přínos škole. Vyzdvihovala byla též možnost efektivnějšího využití materiálních a personálních zdrojů školy a podíl na smysluplném naplnění volného času žáků. Mnozí také vnímají užitek provozování doplňkové činnosti v zatraktivnění jejich základní školy, ve vylepšení její image. Tyto odpovědi shrnuje jedna z odpovědí, která uvádí, že provozování doplňkové činnosti školy přispívá k všestrannému rozvoji školy.

6.4 Shrnutí výsledků šetření

V rámci dotazníkového šetření byli osloveni ředitelé všech 31 základních škol zřizovaných MČ Praha 4, MČ Praha 12 a MČ Praha – Libuš, z nichž 23 se jich do šetření skutečně zapojilo. 74 % účast respondentů byla pro potřeby této práce shledána za dostačující.

Dotazníkové šetření se zabývalo zkoumáním doplňkové činnosti jako dalšího zdroje financování a nástroje marketingového řízení v daných základních školách.

Dotazníkové šetření prokázalo, že všechny sledované školy provozují doplňkovou činnost. Spektrum činností je velmi široké. Nejčastěji vyskytujícími se okruhy jsou krátkodobé pronájmy tělocvičny, učeben, sálů a dalších vnitřních prostor. Zatímco stoprocentně využitým zdrojem je právě zmiňovaná tělocvična, kterou k pronájmům využívají všechny školy, je využití sportovních hřišť ke stejnému účelu relativně nízká. Tuto možnost využívá pouze 45% škol s tímto zdrojem.

Hojně provozovanou činností je organizování mimoškolní zájmové činnosti dětí a mládeže. Tento fakt předznamenává využití doplňkové činnosti v marketingovém řízení základní školy, jehož prioritním cílem je uspokojování potřeb zákazníků, v tomto případě žáků školy.

Dalšími oblastmi doplňkové činnosti, uváděnými průměrně 50 % respondenty, jsou dlouhodobé pronájmy bytů a nebytových prostor, pořádání odborných kurzů, školení a jiných vzdělávacích akcí nebo hostinská činnost. Zde stojí za pozornost skutečnost, že jen v mírně nadpoloviční většině škol, které mají vlastní školní jídelnu, je provozována hostinská činnost.

Několik otázek bylo věnováno identifikaci stakeholderů a jejich rolí v provozování doplňkové činnosti školy. Více než 90 % dotazovaných při organizování doplňkové činnosti ve své škole zcela, nebo alespoň ve větší míře zohledňuje požadavky veřejnosti, rodičů žáků, požadavky zřizovatele i svých zaměstnanců. Všichni ředitelé, kromě jednoho, doplňkovou činnost považují za nástroj k zatraktivnění své školy pro žáky a jejich rodiče. Ačkoliv jen v zanedbatelném množství škol se rodiče na provozování doplňkové činnosti přímo podílí, odrážejí se aktivity s ní spojené, dle názoru téměř tří čtvrtin respondentů významnou, či spíše významnou měrou, na zvýšeném zájmu rodičů o umístění jejich dítěte do té které školy.

Potenciál doplňkové činnosti v zatraktivnění školy spatřuje přes 80 % dotazovaných i v případě zaměstnanců školy. Téměř 90 % ředitelů výrazně zohledňuje při organizování doplňkové činnosti ve své škole zájmy a možnosti zaměstnanců, především pak pedagogických pracovníků. Zaměstnanci se v podstatné míře přímo podílí na zajištění doplňkové činnosti. Velkým stimulem pro jejich aktivní zapojení je finanční

ohodnocení. Více než tři čtvrtiny ředitelů označilo možnost přivýdělnku za ukazatel podporující zájem pedagogických pracovníků v účasti na aktivitách v rámci doplňkové činnosti školy. Téměř 75 % respondentů pokládá za významný stimulator v této oblasti také možnost další seberealizace pedagogů. Všichni ředitelé se shodli, že doplňková činnost je příležitostí k lepšímu využití personálních možností školy.

Nezanedbatelnou úlohu v oblasti doplňkové činnosti školy sehrává i další zainteresovaný partner – zřizovatel. Všechny okruhy doplňkové činnosti jím povolené ve zřizovací listině aktivně provozuje necelých 75 % sledovaných škol. Zajímavým zjištěním je nepoměr mezi snahou o zohlednění požadavků zřizovatele při organizování doplňkové činnosti a pocitem ocenění práce ředitele a školy v této oblasti od zřizovatele. Více než 90 % respondentů uvedlo, že přihlíží k požadavkům zřizovatele, ale zároveň jich téměř tři čtvrtiny necítí z jeho strany dostatečné uznání.

Dalšími zájmovými skupinami, které byly zmíněny respondenty v rámci dotazníkového šetření, jsou senioři, žáci cizinci, dospělí cizinci, pedagogičtí pracovníci z regionu, absolventi školy a další veřejnost.

Dále byla v dotazníkovém šetření doplňková činnost zkoumána jako další zdroj financování školy. Za významný prvek právě ve financování je tato aktivita považována 87 % respondenty. Nejčastěji zmiňovanými oblastmi, na jejichž financování se podílí doplňková činnost, jsou opravy a údržba, nákup pomůcek a dalšího materiálu, nákup vybavení školy, navýšení mzdových prostředků.

Shodný počet ředitelů zohledňuje možnost navýšení rozpočtu při organizování doplňkové činnosti. Poněkud překvapivým zjištěním je skutečnost, že se nejedná o totožné respondenty. Mezi třemi, kteří spíše nezohledňují možnost zvýšení rozpočtu při organizování doplňkové činnosti, se vyskytl jeden, který i přes tento postoj považuje doplňkovou činnost za významný zdroj financování. Naopak jiný dotazovaný, který právě tento přínos vnímá jako nevýznamný, při organizování doplňkové činnosti k finančnímu přínosu spíše přihlíží. U dalších dvou, kteří nepokládají doplňkovou činnost za důležitý zdroj financování, se jako klíčové hledisko při jejím organizování jeví uspokojení potřeb zákazníků. Tuto skutečnost dokreslují i jejich vyjádření v otázce číslo 14, v níž byli dotazováni na oblast, ve které vidí největší přínos doplňkové činnosti. Uvedli nabídku volnočasových aktivit pro žáky a rodiče

a lepší využití materiálních a personálních možností školy k zájmové činnosti dětí a dospělých.

Z pohledu délky praxe respondentů na pozici ředitele ani na základě hlediska velikosti školy, specifikované počtem žáků, z dotazníkového šetření nevyplývají žádné výrazné skutečnosti charakteristické pro jednotlivé skupiny. Spektrum odpovědí je rozloženo napříč všemi délkami praxe i velikostmi škol. Drobnou odchylku lze vysledovat v odpovědi na otázku číslo 13, ve které byli ředitelé škol požádáni o určení čtyř oblastí, na jejichž financování se podílí doplňková činnost. Zde respondent, který působí ve funkci ředitele prvním rokem, jako jediný žádnou oblast neuvedl. To naznačuje nepříliš bohatou zkušenost s touto aktivitou. Tento fakt podtrhuje i formulace odpovědi na otázku následující, kde zmíněný respondent označil za největší přínos provozování doplňkové činnosti v jím řízené škole – možnost odměn pro zaměstnance. Tento benefit doplňkové činnosti školy jistě nelze zpochybňovat nebo snižovat jeho význam, nicméně takto úzké vymezení přínosu ve srovnání s odpověďmi ostatních respondentů dokládá teprve objevování předností a možností využití doplňkové činnosti jako dalšího zdroje financování.

Šetření prokázalo, že všichni ředitelé sledovaných škol shledávají v provozování doplňkové činnosti pro svou školu přínos. Dle vyjádření drtivé většiny respondentů je doplňková činnost managementem školy využívána jako další zdroj financování. Jako zásadní je vnímána i vzniklá příležitost pro efektivnější využití materiálního a personálního potenciálu školy. Valná většina dotazovaných ředitelů se shodla i na nezanedbatelném významu doplňkové činnosti pro zviditelnění školy, pro rozšíření její nabídky pro žáky a další zájmové skupiny. Z výsledků šetření lze vyvodit, že aktivity provozované v rámci doplňkové činnosti jsou součástí marketingu a jsou předmětem procesu marketingového řízení školy.

7 Závěr

Cílem práce byla analýza využití doplňkové činnosti provozované na základních školách zřizovaných MČ Praha 4, MČ Praha 12 a MČ Praha – Libuš nejen jako dalšího zdroje financování, ale taktéž jako nástroje marketingového řízení školy. Na základě rozboru relevantních právních předpisů byly specifikovány zákonné podmínky pro provozování doplňkové činnosti na základní škole, ať šlo o postavení doplňkové činnosti vůči hlavní činnosti školy, o vymezení okruhů doplňkové činnosti, o pravidla hospodaření v jejím rámci či konkretizaci možných pracovně právních vztahů vzniklých na platformě doplňkové činnosti školy.

Na doplňkovou činnost bylo v práci nahlíženo také jako na podnikání. Tato analogie nebyla založena pouze na faktu, že aktivity související s provozováním doplňkové činnosti přímo podléhají pravidlům vymezeným živnostenským zákonem, který upravuje podmínky živnostenského podnikání. Analogie byla také podpořena analýzou příslušné odborné literatury, ze které vyplynuly společné rysy pro podnikání a doplňkovou činnost, jako jsou například soustavnost a samostatnost konání, tvorba ekonomického zisku, účelné využití materiálních a personálních zdrojů nebo poskytnutí prostoru k seberealizaci.

Část práce se zabývala postavením ředitele v doplňkové činnosti školy. Bylo konstatováno a na konkrétních příkladech ilustrováno, že se zajištění podmínek úspěšného provozování doplňkové činnosti promítá do všech manažerských funkcí ředitele školy. I zde vznikl prostor pro přirovnání ředitele školy k podnikateli. Zdárné dosažení cílů doplňkové činnosti klade na ředitele školy (stejně jako na úspěšného podnikatele) určité nároky. Mezi potřebnými odbornými a osobnostními předpoklady byla zvláštní pozornost zaměřena na podnikavost, tedy motivaci a vůli hledání nových příležitostí a vyhledávání cest k jejich využití až k naplnění vytyčených cílů.

Pozornost byla věnována i dalším zainteresovaným skupinám více či méně vstupujícím do procesu provozování doplňkové činnosti. V souvislosti se stakeholdery byly zmíněny i zásady společenské odpovědnosti organizace (CSR). Bylo konstatováno, že právě aktivity v rámci doplňkové činnosti poskytují škole vhodnou platformu pro uplatňování principů CSR. Na otázku stakeholderů úzce navázalo pojednání o marketingu a marketingovém řízení organizace. Ve spojitosti s doplňkovou činností školy zde byly konkretizovány

marketingové přístupy, marketingové prostředí i nástroje a dále pak byly nastíněny principy marketingového řízení organizace.

K naplnění cíle této bakalářské práce přispělo také výzkumné šetření, jehož úkolem bylo na základě dotazníkového šetření mezi řediteli škol ověřit konkrétní okolnosti provozování doplňkové činnosti na základních školách zřizovaných městskými částmi Praha 4, Praha 12 a Praha – Libuš. Šetření, jehož výsledky byly podrobně rozebrány v kapitole č. 6 (Analýza výsledků šetření), potvrdilo předpoklad, že v základních školách ve sledovaném regionu je managementem školy doplňková činnost aktivně využívána jako další zdroj financování školy a dle názoru velké většiny respondentů je právě finanční přínos doplňkové činnosti stěžejním stimulem k jejímu provozování. Prokázána byla i pravdivost předpokladu, že doplňková činnost je předmětem marketingu a podléhá procesu marketingového řízení školy.

Stanovený cíl této bakalářské práce byl naplněn. Díky právnímu vymezení doplňkové činnosti školy, definici teoretických pojmů z oblasti managementu a marketingu vztahujících se k popisované problematice a zjištěním získaným výzkumným šetřením by mohla být tato bakalářská práce uceleným zdrojem informací v oblasti doplňkové činnosti pro začínající ředitele základních škol. V kontextu se skutečností, že vyhledávání dalších zdrojů financování je pro ředitele školy (coby vrcholového manažera instituce primárně závislé na státním rozpočtu a na rozpočtu zřizovatele) jedním z nejdůležitějších úkolů, by se závěry této bakalářské mohly stát východiskem pro další šetření v oblasti financování školství.

8 Seznam použitých informačních zdrojů

Právní předpisy:

Předpis č. 455/1991 Sb. Zákon o živnostenském podnikání (živnostenský zákon),
v platném znění

Předpis č. 586/1992 Sb. Zákon České národní rady o daních z příjmů, v platném znění

Předpis č. 250/2000 Sb. Zákon o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, v platném
znění

Předpis č. 561/2004 Sb. Zákon o předškolním, základním středním, vyšším odborném a
jiném vzdělávání (školský zákon), v platném znění

Předpis č. 262/2006 Sb. Zákon zákoník práce

Předpis č. 278/2008 Sb. Nařízení vlády o obsahových náplních jednotlivých živností,
v platném znění

Literatura:

ARAS, Güler a David CROWTHER. A handbook of corporate governance and social
responsibility. Farnham, Surrey, England: Gower, 2010, xxvi, 689 p.

ČÁSTEK, Ondřej. Využití stakeholderského přístupu při strategické analýze podniku. 1.
vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2010, 242 s. ISBN 978-80-210-5411-0.

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

KARLÍČEK, Miroslav. Základy marketingu. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4208-
3.

KARLÍČEK, Miroslav. Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu. 2.,
aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5769-
8.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. [4. vyd.]. Překlad Tomáš
Juppa, Martin Macheck. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

KUNZ, Vilém. Společenská odpovědnost firem. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 201 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3983-0.

PRŮCHA, Jan (ed.). Pedagogická encyklopedie. Vyd. 1. Praha: Portál, 2009, 935 s. ISBN 978-80-7367-546-2.

PUŠKINOVÁ, Monika. Právo pro ředitele škol v kostce. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer, 2014, 323 s. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7478-397-5.

SLAVÍK, Jakub. Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-4819-1.

SVĚTLÍK, Jaroslav. Marketingové řízení školy. 2., aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7357-494-9.

ŠIKÝŘ, Martin, David BOROVEC a Irena LHOTKOVÁ. Personalistika v řízení školy. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 199 s. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7357-901-2.

VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. Moderní management v teorii a praxi. 3. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013, 359 s. ISBN 978-80-7261-232-1.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.

9 Seznam příloh

Příloha 1 – Plné znění a grafické vyhodnocení dotazníku