

**Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta**

Centrum školského managementu

**MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ MATEŘSKÉ ŠKOLY
MARKETING MANAGEMENT OF THE PARENT
SCHOOLS**

Jitka Jírová

Bakalářská práce

Vedoucí práce: Mgr. Bc. Jiří Trunda

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

2015

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci na téma Marketingové řízení v mateřské škole vypracovala pod vedením vedoucího práce Mgr. Bc. Jiřího Trundy samostatně a citovala všechny použité prameny a literaturu. Dále prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 20. 7. 2015

.....

podpis

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce Mgr. Bc. Jiřímu Trundovi za odborné a inspirativní vedení, za rady a připomínky, které mi v průběhu zpracování poskytl.

ANOTACE

Závěrečná práce se zabývá využíváním marketingových technik v marketingovém řízení mateřských škol České republiky. Předmětem bakalářské práce je marketingové řízení mateřské školy. Obsahem práce je deskripce procesů a pojmů souvisejícím s marketingovým řízením mateřské školy. Vychází z teoretických poznatků marketingu a jejich aplikaci v praxi mateřských škol. Přináší poznatky o tom, jaké nástroje marketingového mixu v řízení mateřské školy vedoucí pracovníci využívají.

KLÍČOVÁ SLOVA

marketing, marketingový audit, marketingový výzkum, marketingový mix, strategické plánování, marketingová komunikace, image školy

ANNOTATION

Thesis/Dissertation deals with the use of marketing techniques in the marketing management of the nursery schools of the Czech Republic. The subject of the Bachelor's thesis is the marketing management of the nursery school. The content of the work is the description processes and concepts related to the marketing management of the nursery school. Based on the theoretical knowledge of marketing and their application in practice in nursery schools. Brings insights about what tools the marketing mix in the management of nursery school managers.

KEYWORDS

marketing, marketing audit, marketing research, marketing mix, strategic planning, marketing communications, school image

Obsah

Úvod.....	8
1. Teoretická část.....	10
1.1 Marketing.....	10
1.2 Marketing a škola.....	10
1.3 Koncepce školního marketingu.....	12
1.4 Strategické plánování školy.....	13
2. Marketingové prostředí.....	15
2.1 Vnitřní prostředí.....	15
2.2 Vnější prostředí.....	16
2.3 Makroprostředí školy.....	16
2.4 Mezoprostředí školy.....	17
3. Marketingový mix.....	19
3.1 Produkt.....	20
3.2 Distribuce.....	20
3.3 Cena.....	20
3.4 Lidé.....	21
3.5 Marketingová komunikace.....	22
3.5.1 Vztahy s veřejností.....	23
3.5.2 Image školy.....	24
3.6 Marketingový audit.....	25
3.7 Marketingový výzkum.....	26
4. Empirická část.....	27
4.1 Formulace problému.....	27
4.2 Charakteristika výzkumného vzorku.....	27
4.3 Použité metody.....	28
4.4 Průběh výzkumného šetření.....	29
4.5 Výsledky výzkumného šetření.....	29
4.6 Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření.....	51
4.7 Vyhodnocení výsledků polostukturovaných rozhovorů.....	51

5. Závěr	53
6. Seznam literatury	55
7. Seznam příloh	57
Příloha č. 1 - dotazník	
Příloha č. 2 - rozhovor	
Příloha č. 3 - rozhovor	

Úvod

Podoba dnešního řízení mateřské školy je výrazně ovlivněna politickými, ekonomickými i společenskými změnami posledních let i další transformační vlnou školské politiky státu. Přeplněnost mateřských škol nereflektuje na potřeby dětí a jejich rodičů, kteří chtějí, aby se jejich dítě vzdělávalo a harmonicky rozvíjelo v kolektivu dětí předškolního věku. Současná situace z pohledu marketingového řízení je velmi příznivá, ovšem snižování demografické křivky brzy pocítí i mateřské školy, které jsou nyní na vrcholu.

Téma bakalářské práce marketingové řízení mateřské školy mě oslovilo právě pro jeho zajímavost z hlediska udržitelnosti, konkurenceschopnosti mateřské školy v tržním prostředí. Pro mnoho lidí je představa školy jako tržního subjektu přinejmenším nevhodná. Srovnání mateřské školy s firmou je poněkud nepředstavitelné, ovšem pravda je, že i mateřská škola bude potřebovat získat každé nové dítě, v tržním prostředí je to zákazník, klient, aby mohla dál fungovat a rozvíjet se. Tak jak se mění podmínky, měla by se měnit i škola. Výtečná a uznávaná škola je produktem především dobrého managementu, který se snaží reagovat na poptávku klientů (rodičů, dětí). Nabízí kvalitní vzdělávací program vycházející z potřeb společnosti, nebojí se měnit zaběhlé školské stereotypy a v tržním prostředí se chová efektivně. Při výběru mateřské školy se rodiče zajímají o úroveň školy, jakou má pověst, zaměstnance, aktivity, které nabízí. Dále zvažují i jiné faktory jako jsou například umístění mateřské školy od bydliště, kamarády s kterými se dítě zná ze svého okolí aj.

Cílem bakalářské práce je popsat techniky marketingového řízení a zjistit, jaké nástroje marketingového mixu jsou využívány v prostředí mateřských škol. Bakalářskou práci dělím na dvě části. V teoretické části se zaměřuji na vysvětlení pojmů z oblasti marketingu a marketingového řízení školy pomocí odborné literatury. Tuto problematiku velmi dobře zpracoval Jaroslav Světlík ve své knize „*Marketingové řízení školy*“, ale využívám i další autory publikací, kteří se zabývají marketingem Jakubíková, Kotler, Vašítková a další.

Obsahem práce je deskripce procesů a pojmů souvisejícím s marketingovým řízením mateřské školy. Tento materiál by mohl být využíván jako inspirace pro vedoucí pracovníky mateřských škol, nebo jako přehled možného využití způsobů řešení situací marketingového řízení mateřských škol.

Cílem výzkumného šetření v empirické části bakalářské práce je zjistit, jaké nástroje marketingového mixu mateřské školy využívají ve svém řízení.

Pomocí kvantitativního šetření a polostrukturovaných rozhovorů s ředitelkami mateřských škol, odpovědět na výzkumné otázky

- ✓ Zjistit, jaké jsou marketingové cíle mateřských škol?
- ✓ Zjistit, jaké nástroje marketingového mixu mateřské školy využívají?
- ✓ Zjistit, které faktory nejvíce ovlivňují marketingové řízení mateřské školy?

Ve výzkumném šetření jsem oslovila 100 mateřských škol z celé České republiky. Výsledky zjištění by mohli pomoci vedoucím pracovníkům mateřských škol při výběru správné marketingové strategie a volbě dalších možných kombinací marketingového mixu pro svoji školu.

1. Teoretická část

1. 1. Marketing

Definice marketingu najdeme mnoho. Marketing, aniž by to mnozí tušili, nás provází celý život. Každý z nás má určité potřeby, které chce uspokojit, a přání, která chce naplnit. Ve své knize Jakubíková uvádí dvě nejvíce rozšířené a používané definice marketingu.¹

Formální definice marketingu

„ Marketing je aktivitou, souborem institucí a procesů pro vytváření, komunikaci, dodání a směnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a celou širokou veřejnost. “²

Společenská definice marketingu

„ 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. “³

1. 2. Marketing a škola

Světlík se ve své knize Marketingové řízení školy definuje marketing v podmínkách školy. Předchozí uvedené definice mají společný subjekt a tím je zákazník/klient a uspokojování jeho potřeb a přání. Ve své bakalářské práci budu pracovat právě s definicí marketingu školy od J. Světlíka.

„ Marketing školy je proces řízení, jehož výsledkem je poznání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojování potřeb a přání zákazníků a klientů školy efektivním způsobem zajišťujícím současně splnění cílů školy. “⁴

¹ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 2013. vyd. Praha: Grada, 2013, 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8

² *Definition of Marketing* [online]. American Marketing Association, říjen 2007, [cit. 2013-07-11]

³ KOTLER, Philip. *Marketing*. Praha: Grada, c2004, 30 s. ISBN 978-80-247-0513-2.

⁴ SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009, s. 19

Většina důležitých marketingových činností probíhá uvnitř školy, organizace a nejsou tak viditelné veřejnosti. Jedná se o řízenou aktivitu neboli manažerský proces.⁵ Výsledkem těchto manažerských procesů může být právě spokojenost klientů a dobré klima mateřské školy, které pomáhá vytvořit dobrou image školy a zároveň i předpoklady pro vybudování dobrých vztahů s okolím a cennou spolupráci s rodiči a veřejností.

Podle Jaroslava Světlíka lze označit za priority marketingově řízené školy tyto:⁶

Strategické řízení školy

Styl řízení školy

Efektivní řízení školy

Vytvoření efektivní organizace

Uplatňování vnitřního, personálního marketingu

Uplatňování relačního marketingu

Soustavná evaluace výsledků práce

Potřeby zákazníků jsou uspokojovány prostřednictvím směny. Ve své knize Marketing Kotler uvádí - „*Směna je aktem, při němž jedna strana získává požadovaný produkt tím, že za něj něco nabídne. Směna je však jen jednou z mnoha cest, jak mohou lidé požadovaný produkt získat.*“⁷

Směna je proces, kdy za určitých podmínek dochází k výměně hodnot mezi účastníky. Těmi ve školském prostředí mateřské školy může být určitý produkt (služba, výuka, vzdělávání). Tuto službu škola nabízí potenciálním klientům, dětem, rodičům, jiným organizacím a státu. Všichni, co jsou ochotni se směny zúčastnit, tvoří školský trh. Problematické se může zdát fungování tržního mechanismu ve školském prostředí, kdy ke směně mezi školou a zákazníky nedochází vždy přímo, ale zprostředkovaně. Většina klientů za tuto službu neplatí přímo, protože druhá část směnného aktu se uskutečňuje prostřednictvím státního rozpočtu. Pokud

⁵ TRUNDA, Jiří a Kamil BŘÍZA. *Řízení školy ve znalostní společnosti*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, 2012, 88 s. Školský management. ISBN 978-80-7290-541-6.

⁶ SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009, s. 18-19

⁷ KOTLER, Philip. *Marketing*. Praha: Grada, c2004, 38 s. ISBN 978-80-247-0513-2.

nedochází k plné či částečné úhradě formou školného, je tržní rozhodování zákazníků narušeno nefungování ceny jako jednoho z rozhodujících faktorů ovlivňujících poptávku, toto zmíněné nefungování je částečně kompenzováno zavedením normativní metody financování škol, ale i tak není tato metoda optimální.⁸

Základem marketingového řízení orientovaného na klienty a zákazníky je uspokojování jejich přání a potřeb. Lidské potřeby jsou velmi různorodé a mají určitou hierarchii. Podle amerického psychologa A. Maslowa vzniká u člověka uspokojováním jednoho druhu potřeb (například fyziologických) pocit nutnosti uspokojovat další, takzvané vyšší potřeby.⁹

Potřeba vzdělání je u většiny spojena s odpovídajícím zařazením do hierarchie společnosti nebo s příjmy, které zlepšují jeho ekonomickou situaci. Vnímání vzdělávacích potřeb žáků a studentů závisí na jejich věku, je to ovlivněno biologickým zráním a učením. Potřeba vzdělání a přání žáků se často dostávají do vzájemného rozporu. Škola by měla definovat své poslání a vyjádřit své cíle, protože pokud by žáci, studenti v roli klientů školy, chtěli plnit své přání ve většině případů, by došlo právě k rozporu s jejich plněním. Funkcí školy není žákům, studentům nabízet cokoli, ale jde zde především o vzdělávání, získávání znalostí, utváření názorů a hledání uceleného názoru na život a svět.

1. 3. Koncepce školního marketingu

Marketingové řízení chápeme jako aktivity vedoucí k dosažení směny na cílovém trhu. Jakou koncepcí bychom se měli řídit, jakou váhu by měly mít zájmy firmy zákazníků či společnosti jako celku.¹⁰ V pojetí školního marketingu jsou to děti – rodiče, žáci, studenti, klienti školy a jejich rozdílné potřeby, zájmy. Tyto zájmy jsou uspokojovány rozdílnými způsoby. Školy k uspokojování těchto zájmů a potřeb využívají především nástrojů marketingového mixu.

⁸ SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009, s. 20 -21. ISBN 978-80-7357-494-9.

⁹ SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009, s. 22. ISBN 978-80-7357-494-9.

¹⁰ KOTLER, Philip. *Marketing*. Praha: Grada, c2004, 47 s. ISBN 978-80-247-0513-2.

- ✓ přizpůsobení studijní nabídky
- ✓ poskytování studijní nabídky v ceně odpovídající výši její vnímané hodnoty
- ✓ přiměřenou studijní zátěž kladenou na studenty
- ✓ dodání vzdělávacích služeb školy ve správném místě a v dobrém edukačním prostředí
- ✓ podporu služeb školy vhodnými nástroji propagačního mixu
- ✓ zvyšování odborné úrovně, účinnou motivaci pracovníků, zlepšování vnitřního klimatu školy a kultivace její kultury¹¹

Při využívání marketingového řízení by měl management školy brát v úvahu krátkodobé i dlouhodobé potřeby svých klientů i společnosti. Školní marketing obsahuje řadu prvků **sociálního marketingu**. Mluvím zde o rovnováze faktorů, jako jsou:¹²

- ✓ uspokojování potřeb klientů
- ✓ přání klientů
- ✓ veřejný zájem

Strategický přístup v marketingovém řízení školy je nezbytný, škola by si měla stanovit nejen krátkodobé cíle, v prostředí mateřské školy např. novou odpolední aktivitu anglický jazyk, keramiku, ale zejména dlouhodobé cíle např. vyhodnocení vzdělávací nabídky s výhledem do budoucnosti. Praxe ukazuje, že větší pravděpodobnost na úspěch mají školy, jejichž vedení i zaměstnanci jsou ochotni přijmout zásady marketingového řízení školy.

1. 4. Strategické plánování školy

Plánování se musí stát součástí celé organizace a jeho význam pro budoucí úspěchy musí být obecně respektován všemi pracovníky, kteří se podílejí na řízení firmy.¹³

¹¹ SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009, s. 25-26. ISBN 978-80-7357-494-9.

¹² SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009, s. 26. ISBN 978-80-7357-494-9.

¹³ VAŠTIKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 30 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.

Plánování nutí podnikatele a manažery firem zkoumat vnější podnikatelské prostředí, konkurenci, partnery, stávající i potenciální zákazníky a silné a slabé stránky firmy.¹⁴

Kotler uvádí „že i kvalitní marketingové strategie nemají příliš velký význam, není-li firma schopna je úspěšně uskutečnit. Důležitá je také marketingová implementace. Je to proces, v jehož rámci jsou marketingové plány a strategie uváděny do praxe. Pro úspěch firmy je důležité obojí.“¹⁵

Podle Světlíka je důležité definovat příležitosti a hrozby přicházející z vnějšího prostředí školy, dělat inventuru svých slabých a silných stránek a na základě zjištěných analýz formulovat svou strategii.¹⁶

Smyslem strategického plánování je uvědomit si, popsat pomocí analýz stávající stav, tedy kde jsme nyní, kam se chceme dostat a jak cíle chceme dosáhnout. Důležitá je také intuice vedení a takový styl řízení školy, který zajišťuje reakce na nepředvídatelné změny ve vývoji. Další možností je využívání tzv. know - how sítě vztahů, které si škola se svým okolím vytvořila. Tato síť je výsledkem takzvaného **relačního marketingu** nebo také marketingu dobrých vztahů. Cílem školy, organizace by mělo být vytvoření takové organizace a odpovídajícího školního klimatu, které vytvoří podmínky pro participaci odborníků jak ze školy, tak i ze vztahové sítě školy na marketingových aktivitách školy. Další důležitou složkou strategického plánování je soustavná evaluace aktivit školy a také důkladná vnitřní analýza všech faktorů ovlivňujících další rozvoj školy. Pozitivní přínosy marketingového řízení se neprojevují okamžitě, je to dlouhodobý proces. Je možné se domnívat, že uplatňování marketingového řízení na všech úrovních může vest ke zvýšení kvality a pestrosti vzdělávací nabídky a k větší informovanosti klientů mateřské školy, zaměstnanců tak i veřejnosti.¹⁷

¹⁴ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 2013. vyd. Praha: Grada, 2013, 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8

¹⁵ KOTLER, Philip. *Marketing*. Praha: Grada, c2004, 110 s. ISBN 978-80-247-0513-2.

¹⁶ SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009, s. 27. ISBN 978-80-7357-494-9.

¹⁷ SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009, s. 27 - 28. ISBN 978-80-7357-494-9.

2. Marketingové prostředí školy

Podle Jakubíkové je marketingové prostředí velmi dynamické a představuje nekonečnou řetězec příležitostí a hrozeb.¹⁸

Světlík uvádí, že žádná škola nežije v izolaci, ale je při všech svých aktivitách ovlivňována prostředím, ve kterém působí. Tyto vlivy představují různé síly působící uvnitř či vně školy.¹⁹

Kotler uvádí, že marketing není uzavřeným procesem, firmy nepodnikají ve vakuu, ale jsou obklopeny složitým, stále se měnícím okolním prostředím.²⁰

Vlivy, které na školu působí, rozlišujeme podle místa působení na vnitřní a vnější a dále je můžeme rozdělit na vlivy přicházející z mezoprostředí nebo z makroprostředí školy.

2. 1 Vnitřní prostředí

Zjednodušeně můžeme říct, že vlivy vnitřního prostředí působí uvnitř organizace a můžeme je tedy nejvíce ovlivnit. Podle Prášilové vnitřní prostředí rozhoduje o tom, jak je škola schopna předvídat a odhadovat možné změny ve vnějším prostředí a reagovat na ně.²¹ Ředitel školy může změnit například její organizaci, zlepšovat vybavenost, zajistit dodatečné finanční zdroje a další změny, které vychází z organizace. Vnitřní prostředí školy tvoří několik propojených oblastí.²²

Mezilidské vztahy se zaměstnanci, klienty, partnery školy, s tím souvisí i kvalita pedagogického sboru, schopnost pracovat v týmu, profesionalita, další vzdělávání a sebevzdělávání.

¹⁸ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 2013. vyd. Praha: Grada, 2013, 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8

¹⁹ SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009, s. 31. ISBN 978-80-7357-494-9.

²⁰ KOTLER, Philip. *Marketing*. Praha: Grada, c2004, 171 s. ISBN 978-80-247-0513-2.

²¹ PRÁŠILOVÁ, Michaela. *Projektování v mateřské škole: [vybraná problematika pro tvorbu školního kurikula v MŠ]*. 1. vyd. V Olomouci: Hanex, 2004, 246 s. Vzdělávání MŠ ZŠ. ISBN

²² SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009, s. 64 - 68. ISBN 978-80-7357-494-9.

Kvalita managementu – styl řízení manažera, schopnost intuice reagovat pružně na změny, předvídat, poučit se z chyb, využívat motivace, zpětné vazby.

Kultura a klima školy je to především ve vzájemné komunikaci mezi zaměstnanci a vedením, která jde napříč celou organizací, patří sem komunikace s klienty, partnery školy, jde o formální i neformální komunikaci a o obecně platná pravidla.

Materiální prostředí je to především vybavenost tříd prostor MŠ, zahrady, stavy budov, zeleně, herních prvků, zajímavostí a odlišností od konkurence např. keramická pec, interaktivní tabule, počítače, výukové tablety, vlastní kuchyně, nové technologie při stravování, vybavenost hračkami a didaktickými pomůckami.

Image školy hodnotí především veřejnost, blízké okolí, provází jí pověst školy, spokojenost klientů (rodičů, dětí), kvalitní vzdělávací nabídka.

2. 2 Vnější prostředí

Vlivy přicházející z vnějšího prostředí jsou organizací téměř neovlivnitelné. Prostor dělíme na vlivy přicházející z mezoprostředí nebo makroprostředí školy.

2. 3 Makroprostředí školy

Využití poznatků z makroprostředí je pro školy důležité, protože se zde odráží základní trendy celé společnosti. Reakce na tyto vlivy je často pomalá a přináší školám problémy, ale pro některé i nové příležitosti.

Ekonomické vlivy – rozpočtová politika určí, jaká část státního rozpočtu bude přerozdělena ve prospěch resortu školství. V různých regionech je míra nezaměstnanosti rozdílná. V souvislosti s mateřskými školami, pokud je míra nezaměstnanosti velká, odráží se to i v naplněnosti mateřských škol. Školné, které se platí v mateřských školách, je pro nezaměstnané rodiče pravidelnou finanční zátěží, a proto dítě přihlásí na nezbytně nutnou dobu např. před vstupem do ZŠ, nebo až získá rodič práci. Z těchto regionů mladí lidé s dětmi často odchází za prací a region stárne. Obecně tento trend má vliv na všechny školy v regionu.

Demografické vlivy – školy je nemohou ovlivnit, ale mohou se na ně z dlouhodobého hlediska připravit. *Podle Světlíka, by sledování demografických trendů mělo být součástí marketingového řízení školy, zejména v oblasti analýzy*

*(autoevaluace školy) a krátkodobého i dlouhodobého plánování školy.*²³ Každá škola by měla zvážit v reakci na demografické vlivy např. personální obsazení školy, kapacitu školy, náklady na modernizaci tříd.

Politické vlivy – mají silný vliv na fungování škol. Školské prostředí je tvořeno legislativou, která určuje školám pravidla. Vzdělání nemůže být zcela ponecháno volnému fungování trhu, jedná se o veřejné statky, jejichž řízení patří do kompetence státu. Správným řešením by bylo dát ředitelům mateřských škol (školám obecně), kromě velké míry odpovědnosti i dostatečné pravomoci.

Kulturní vlivy – pro školu představují řadu faktorů, které vyplývají z hodnot, zvyků, přístupů a preferencí lidí. Podle Světlíka kultura určité společnosti není výsledkem působení vrozených genů jejich příslušníků, není dědičnou záležitostí, je výsledkem působení sociálního prostředí. Kulturu každé školy ovlivňují faktory, které vychází z národní kultury, tradice, profesní kultury, velikosti školy. Poznáním těchto sociálních a kulturních vlivů je pro vedení škol důležitým předpokladem úspěchu výkonu každé zásadnější změny. Překonání překážek vyplývajících z kulturních bariér je možné právě stanovení správné strategie a vhodné organizace.²⁴

2.4 Mezoprostředí školy

Je to prostředí, ve kterém škola bezprostředně funguje a kterým je zároveň ovlivňována. Toto prostředí tvoří především její zákazníci, absolventi a organizace, které je zaměstnávají. Do mezoprostředí řadíme také subjekty patřící do vzdělávací soustavy státu (MŠMT, krajské úřady a obce jako zřizovatelé škol, konkurenční a partnerské školy a další organizace).

Z pohledu firmy je konkurenční prostředí částí mezoprostředí podniku, kterou může částečně ovlivňovat „*Trh je dynamický celek, který se neustále mění, a firmy mají možnost a snaží se ovlivňovat chování konkurence svými aktivitami ke svému*

²³ SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009, s. 34-37. ISBN 978-80-7357-494-9.

²⁴ SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009, s. 34 - 38

prospěchu. Stejně tak je ovšem i jejich rozhodování determinováno činností konkurence.“²⁵

Do mezoprostředí školy patří také konkurence, mluvíme zde o konkurenčním prostředí. Je nesprávné si myslet, že konkurence ve školním prostředí je něco, co do něj nepatří. Praxe ukazuje, že trh vzdělávacích služeb reálně existuje a konkurence na něm působí a v souvislosti se změnami podmínek (ekonomických i demografických) i sílí. Mateřské školy si konkurují hlavně v získání zdrojů potřebných pro jejich udržitelnost a rozvoj.²⁶

- ✓ získání dětí v dostatečném množství
- ✓ získání kvalitních pedagogů
- ✓ získání finančních prostředků
- ✓ získání kladné pozornosti

Management školy by měl analyzovat konkurenční situaci na trhu vzdělávacích služeb a snažit se zjistit, co nejvíce ovlivňuje volbu klientů při výběru školy.

Kotler zmiňuje základní marketingové pravidlo „*že pokud má být firma úspěšná, musí uspokojovat potřeby a přání zákazníka lépe než konkurence. Je také nutné získat strategickou výhodu tím, že se v myslích spotřebitelů nabídka jasně odlišuje od konkurenčních nabídek.*“²⁷

²⁵ SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing - cesta k trhu*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2005, 25 s. ISBN 80-868-9848-2.

²⁶ SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009, s. 41 - 43

²⁷ KOTLER, Philip. *Marketing*. Praha: Grada, c2004, 177 s. ISBN 978-80-247-0513-2.

3. Marketingový mix

Marketingový mix je tvořen všemi aktivitami školy směřující k uspokojení vzdělávacích a jiných potřeb zákazníků školy, které jsou vyvíjeny v souladu s jejími cíli. V současnosti se v odborné literatuře můžeme setkat s různými marketingovými koncepcemi například 4P, 4C, 4S, 3V, 4A. Důležité je správně kombinovat jednotlivé prvky marketingového mixu a vytvořit správný mix.

Koncepce 4 P zahrnuje:²⁸

Produkt – *produkt (např. vzdělávací program, odpolední aktivity)*

Place – *distribuce, (umístění MŠ, dopravní dostupnost)*

Price – *cena, kontraktační podmínky (úplata za vzdělávání – školné)*

Promotion – *marketingová komunikace (komunikace s rodiči, dětmi, informační systém MŠ)*

Do marketingového mixu Světlík zahrnuje ještě jedno P people – lidé, 5 P.

V současnosti se častěji používá mix 4 C, který je sestaven z pohledu zákazníka, nikoli školy a pro školské prostředí je vhodnější.

- ✓ Zákazník – Customer (děti, rodiče)
- ✓ Cena – Customer cost (výhodnost, dostupnost cenové nabídky aktivit MŠ z pohledu klientů, rodičů)
- ✓ distribuce – Convenience (dostupnost využitelnosti nabídky MŠ, umístění MŠ)
- ✓ komunikační politika – Communication (změny, informace pro klienty a veřejnost, propagace MŠ)²⁹

V praxi se osvědčuje pracovat s různými kombinacemi marketingových konceptů. Vždy je na vedoucím pracovníkovi, aby rozhodl, jakou kombinaci marketingového mixu zvolí, co nejvíce vyhovuje podmínkám školy, jaké faktory a v jaké intenzitě na školu působí. To vše je dobré sestavit co nejlépe a nejflexibilněji, aby odpovídal změnám prostředí a uspokojoval klienta školy.

²⁸ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 2013. vyd. Praha: Grada, 2013, 192 - 193 s. ISBN 978-80-247-4670-8

²⁹ TRUNDA, Jiří a Kamil BŘÍZA. *Řízení školy ve znalostní společnosti*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, 2012, 88 s. Školský management. ISBN 978-80-7290-541-6.

3. 1 Produkt

V podmínkách škol je právě důležitá vzdělávací nabídka, která je tvořena vzdělávacím programem. Vzdělávací program je jednou z částí komplexního kurikula školy a tvoří z pohledu marketingu její komplexní nabídku.

- ✓ Vzdělávací program školy – formální kurikulum, zahrnuje cíle, obsah, organizaci, prostředky vzdělávání a způsob jakým je program realizován.
- ✓ Neformální kurikulum – obsahuje rozšiřující doplňkové, neplánované aktivity školy.
- ✓ Skryté kurikulum postihující „skryté“ stránky života školy, které ve škole vycítíme, ale jsou těžko postižitelné. Patří sem klima školy, vztahy mezi pedagogy, dětmi, sítě vztahů s dalšími partnery.³⁰

Svobodová zmiňuje ve své knize rodinné kurikulum, rodinné zázemí, které ovlivňuje vztah dítěte ke vzdělávání i jeho výsledky.³¹

3. 2 Distribuce

Jsou to cesty, jak škola dostane svůj produkt, službu k zákazníkovi s přihlédnutím ke změnám vnějšího prostředí a k chování konkurence, proto je vhodnější využít právě koncept 4C, protože zvažuje dostupnost z pohledu klienta, rodiče. Rozhodnutí o distribuci vzdělávacího programu, musí být v souladu s celkovou strategií a posláním školy.³²

Cílem efektivní distribuce je vytvoření co nejvhodnějších podmínek pro vzdělávání příslušného vzdělávacího programu přijatelných jak pro školu, tak i pro její klienty.

3. 3 Cena

Určuje hodnotu produktu pro zákazníka nebo také, že cena je výše peněžní úhrady zaplacená na trhu za prodávaný produkt, službu. Jednou z funkcí ceny je určení

³⁰ SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009, s. 160, 195. ISBN 978-80-7357-494-9.

³¹ SVOBODOVÁ, Eva. *Vzdělávání v mateřské škole: školní a třídní vzdělávací program*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2010, 166 s. ISBN 978-80-7367-774-9.

³² SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009, s. 206. ISBN 978-80-7357-494-9.

hodnoty vzdělávací služby. V kontextu s mateřskou školou však tento nástroj fungování trhu ztrácí z velké části svou funkci. Spíše než cenu vnímá klient kvalitu poskytovaných služeb. Objektivní hodnocení kvality poskytovaných služeb je velmi obtížné a před zahájením docházky i nemožné. Klient hodnotí MŠ podle zkušeností a referencí ostatních rodičů, prarodičů, důležitá je dobrá image mateřské školy na veřejnosti, materiální vybavení, stálý pedagogický sbor, někteří rodiče si vyhledají inspekční zprávu a hodnocení školy. V souvislosti s mateřskými školami ve většině případů klienti platí úplatu za předškolní vzdělání podle vyhlášky č. 43/2006 Sb., o předškolním vzdělávání. Úplatu stanovuje ředitelka mateřské školy tak, aby nepřesáhla 50% skutečných neinvestičních výdajů na dítě v uplynulém kalendářním roce. Tuto úplatu (školné) může i snížit, pokud potřebuje získat více klientů (rodičů, dětí) a získat tím konkurenční výhodu. Pokud mateřské školy v okolí nabízejí stejné nebo podobné vzdělávací nabídky, je to nejjednodušší metoda stanovení výše školného orientovaná na konkurenci.

3.4 Lidé

Pro školu jsou důležití lidé, kteří v ní pracují, tvoří cenný kapitál školy. Je to jeden z faktorů, který ovlivňuje úspěšnost mateřské školy. Touto problematikou se zabývá vnitřní marketing „*Vnitřní marketing je způsob řízení pracovníků školy vedoucí k tomu, aby pracovali jako motivovaný tým odborníků a naplňovali poslání a cíle školy.*“³³ Do vnitřního marketingu se zahrnují tyto samostatné oblasti:

Výběr a získávání pracovníků (personální marketing)³⁴

SVĚTLÍK tuto oblast ve své knize označuje za filozofii v oblasti řízení lidských zdrojů vedoucí k tomu, aby organizace získala ty nejlepší a nejvhodnější lidi na trhu práce. V případě marketingově řízené školy, hledáme takové pracovníky, kteří budou schopni co nejlépe uspokojovat potřeby klientů školy a budou:

- ✓ kvalifikovaní
- ✓ zdvořilí
- ✓ důvěryhodní

³³ SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009, s. 266. ISBN 978-80-7357-494-9.

³⁴ SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009, s. 266 - 277. ISBN 978-80-7357-494-9.

- ✓ spolehliví
- ✓ vnímaví
- ✓ komunikativní

Požadavky na výkon práce učitele/ky stanovují příslušné zákonné předpisy.

Efektivní vedení lidí – je především v osobnosti ředitele a v jeho vztahu ke spolupracovníkům, dětem, klientům, je to hlavně schopnost motivovat a strhnout spolupracovníky k naplnění vize a cílů školy. Pedagogičtí pracovníci mají při své práci velkou morální odpovědnost, předávají své znalosti zkušenosti, ale fungují ve společnosti jako určitý morální vzor pro své klienty.

Motivace - „*Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly - pohnutky, motivy. Ty činnost člověka (tj. jeho chování, resp. poznávání, prožívání i jednání) určitým směrem orientují (zaměřují), v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, motivovaného jednání*“³⁵

Vnitřní komunikace – je podstatným faktorem efektivního řízení organizace a vnitřního klimatu školy. Můžeme jí rozdělit na vertikální komunikaci probíhající směrem dolů (od vedení k zaměstnancům) nebo vzhůru (od pracovníků k vedení) a na horizontální komunikaci (mezi zaměstnanci a dětmi).³⁶

3. 5 Marketingová komunikace

Marketingovou komunikací ve školském prostředí rozumíme systematické využívání principů, prvků a postupů marketingu při navazování, prohlubování a upevňování vztahů mezi školou a jejími klienty a zákazníky.³⁷

³⁵ BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha : Management press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3. s. 241

³⁶ SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009, s. 289. ISBN 978-80-7357-494-9.

³⁷ SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009, s. 212. ISBN 978-80-7357-494-9.

Pod pojmem marketingová komunikace je potřeba si uvědomit, že se nejedná pouze o nabídnutí vzdělávací nabídky mateřské školy svým klientům, ale škola musí také své klienty (rodiče) o svých cílech, aktivitách a vzdělávací nabídce informovat. Škola by měla svým klientům naslouchat a získávat od nich zpětnou vazbu a tím docílit oboustranné komunikace klient – škola, škola – klient. Cílem vnější marketingové komunikace mateřské školy je především informovat své klienty (rodiče) o svých aktivitách, úspěších, budovat image školy, dále také přesvědčit budoucí klienty (rodiče) o kvalitách vzdělávacího programu právě této mateřské školy a dalším cílem je neustálé připomínání existence mateřské školy, posilování povědomí o škole po celý rok, nejen před zápisem. Neméně důležitá pro školu je komunikace uvnitř školy. Cílem této komunikace je především informovat své zaměstnance o cílech, úkolech, úspěších a také problémech školy. Dále je to motivace zaměstnanců, pochvala ocenění za jejich práci. Pro spokojeného zaměstnance jsou důležité také pracovní podmínky, klima na pracovišti a vzájemný respekt. Zdrojem komunikace bývá organizace (škola) nebo osoba, která vytváří zprávu a rozhoduje o jejím obsahu. Aby komunikace byla účinná, musí být zdroj sdělení přijatelný a atraktivní. Pod pojmem přijatelný si představíme důvěryhodnost, poctivost, odbornost zdroje (školy, ředitele, pedagoga).

Do marketingové komunikace řadíme také osobní komunikaci. Ta představuje přímou komunikaci s jednou osobou nebo s více příjemci, označujeme jí jako osobní marketing. Tato komunikace probíhá denně, jak se zaměstnanci, rodiči, dětmi a veřejností. Efektivnost této komunikace závisí na verbálních a neverbálních schopnostech pracovníka. Osobní komunikace je v mateřské škole nezbytností. Jednou z výhod této komunikace je obousměrnost a získání rychlé zpětné vazby ať už při řešení problémových situací a naopak při kladné komunikaci. Je zde menší riziko nedorozumění.

3. 5. 1 Vztahy s veřejností

Světlík ve své knize Marketingové řízení formuluje vztahy s veřejností (Public relations PR), „Jako formu komunikace, jejímž hlavním cílem je vytváření

príznivých představ, které na veřejnosti škola, popřípadě její vzdělávací program, bude mít.“³⁸

Pro upřesnění pojmu veřejnost v prostředí mateřské školy rozumíme klienty (děti rodiče, prarodiče, partnery školy, zaměstnance).

Vztahy s veřejností jsou někdy zaměňovány s reklamou, protože mají některé shodné rysy, například využívají médií. Rozdíl je, ale v tom, že reklamu si nějaký subjekt objednává a platí, pronajímá si čas a prostor. Ve vztazích s veřejností (PR) jde spíše o přesvědčení kladného a přístupu k mateřské škole a v masovém měřítku k celkovému příznivému náhledu na oblast školství.

Mezi hlavní cíle PR školy patří:³⁹

- ✓ budování povědomí školy
- ✓ Pomoc při uvádění nového programu na vzdělávací trh
- ✓ budování důvěryhodnosti školy
- ✓ Stimulování zájmu zákazníků o služby školy, možné spolupráce, sponzorství
- ✓ Snižování nákladů na efektivní komunikaci školy s veřejností

3. 5. 2 Image mateřské školy

Každá škola je živá organizace, která se mění a neustále vyvíjí, proto je pro ni důležitá její pověst – image. Ta však více než v jiných oblastech lidského konání, závisí na takzvaných globálních činitelích (image celého školství), než na místních.

Prášilová ve své knize říká „*Image mateřské školy lze chápat jako souhrn představ, myšlenek a dojmů, které o ní lidé (klienti, obyvatelé obce a blízkého okolí aj. veřejnost) mají.*“⁴⁰

K dobré image mateřské školy může přispět promyšlené podávání informací veřejnosti. Ředitelé mateřských škol se často domnívají, že k dobré image stačí nabídnutí kvalitního vzdělávacího programu nebo kvalitní pedagogický sbor,

³⁸ SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009, s. 220. ISBN 978-80-7357-494-9.

³⁹SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009, s. 221. ISBN 978-80-7357-494-9

⁴⁰ PRÁŠILOVÁ, Michaela. *Projektování v mateřské škole: [vybraná problematika pro tvorbu školního kurikula v MŠ]*. 1. vyd. V Olomouci: Hanex, 2004, 246 s. Vzdělávání MŠ ZŠ. ISBN 80-857-8344-4.

poctivá práce aj. Jednou z cest je odlišení některých jejich znaků od toho, co nabízejí školy konkurenční. Pokud škola má mít opravdu kladnou image, musí budovat dobrou pověst, jméno školy jako značku. Chápání jména školy jako značky přináší řadu výhod.

- ✓ lepší identifikace a odlišení školy
- ✓ spojování školy s určitou kvalitou a image
- ✓ větší konzistence v zájmu o služby školy
- ✓ nástroj efektivnější komunikace školy s potenciálními žáky nebo studenty (rodiči, veřejností)
- ✓ jeden z důležitých nástrojů budování loajality žáků a studentů ve vztahu ke škole (loajalita rodičů, dětí, veřejnosti ve vztahu k MŠ)⁴¹

3. 6 Marketingový audit

Jakubíková ve své knize *Strategický marketing* uvádí, „Audit je zevrubné, systematické a periodické zkoumání a hodnocení chování firmy, jejích cílů a zvolených strategií a způsobů jejich uskutečňování se záměrem identifikovat problémové okruhy, příležitosti a hrozby a doporučit plán činností směřujících ke zdokonalení a zefektivnění procesu realizace zvolené strategie firmy jako dominantního východiska a předpokladu pro zabezpečení jeho dlouhodobé perspektivy.“⁴²

Marketingový audit školy slouží k důkladnému zmapování podmínek, ve kterých škola pracuje. Je východiskem pro kvalitní stanovení cílů a další strategie školy. Marketingový audit přispívá k lepšímu porozumění současné situace, k chápání všech dostupných a relevantních informací. Marketingově řízená škola, která provádí audit, by si měla umět odpovědět na tyto otázky:

- ✓ „Kde jsme nyní?“ (situační analýza, audit)
- ✓ „Kam se chceme dostat?“ (cíle školy)
- ✓ „Jak se dostaneme tam, kam se chceme dostat?“ (strategie + implementace)
- ✓ „Jak zjistíme, že jsme se dostali tam, kam jsme se chtěli dostat?“ (kontrola)

⁴¹ SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009, s. 151. ISBN 978-80-7357-494-9

⁴² JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 2013. vyd. Praha: Grada, 2013, 342 s. ISBN 978-80-247-4670-8

Marketingový audit pomůže odhalit silné a slabé stránky školy, škola může na jeho základě stanovovat nejen priority školy, ale také strategický plán školy. Jeho následným naplňováním a systematickým vyhodnocováním může pak škola řídit změnu. Kvalitní marketingový audit se stává pro školu efektivním nástrojem autoevaluace.

3.7 Marketingový výzkum

Gavora uvádí jednu z mnoha definic „Výzkum je systematický způsob řešení problémů, kterým se rozšiřují hranice vědomostí lidstva. Výzkumem se potvrzují či vyvracejí dosavadní poznatky, anebo se získávají nové poznatky“ Dále uvádí, „že výzkum nikdy není záležitostí jediného člověka. I když je náhodou aktérem výzkumu jeden člověk, poznání, které odhalí, poskytne i dalším osobám – svým spolupracovníkům, kolegům, širšímu publiku.“⁴³

Základní funkcí marketingového výzkumu je pomoci škole zjistit potřebné informace o stávajících i budoucích klientech školy, předpovědět jejich zájmy, zjistit jak hodnotí mateřskou školu rodiče i veřejnost. Jedná se o poznávání zákazníků, výzkum by se měl opírat o objektivní a systematické postupy.⁴⁴ Rozhodnutí o tom, zda a v jakém rozsahu bude škola tohoto výzkumu využívat, závisí na třech kritériích:

- ✓ vedení školy si není jisto v některém ze svých rozhodnutí a potřebuje další specifické informace,
- ✓ vedení školy je připraveno na základě získaných informací změnit svá rozhodnutí, strategii školy či taktiku,
- ✓ vedení školy si musí být vědomo skutečnosti, že náklady spojené s výzkumem musí být přiměřené ve vztahu k očekávanému přínosu, který plyne z opatření provedených na základě výzkumu.⁴⁵

⁴³ GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2000. Edice pedagogické literatury, s. 11. ISBN 8085931796

⁴⁴ SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009, s. 100 - 113. ISBN 978-80-7357-494-9.

⁴⁵ SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009, s. 101. ISBN 978-80-7357-494-9.

4. EMPIRICKÁ ČÁST

4.1 Formulace problému

V teoretické části byly vysvětleny základní pojmy a techniky marketingového řízení, byly vysvětleny aktivity, které by měly směřovat k uspokojení vzdělávacích a jiných potřeb zákazníků mateřské školy. Do jaké míry jsou však tyto nástroje marketingového mixu využívány a jaké jsou cíle marketingového řízení?

Cíl výzkumu

Cílem výzkumného šetření je zjistit, jaké nástroje marketingového mixu mateřské školy využívají ve svém řízení.

Hlavní výzkumné otázky:

- ✓ Zjistit, jaké jsou marketingové cíle mateřských škol?
- ✓ Zjistit, jaké nástroje marketingového mixu mateřské školy využívají?
- ✓ Zjistit, které faktory nejvíce ovlivňují marketingové řízení mateřské školy?

4.2 Charakteristika výzkumného vzorku

Dotazníkové šetření

Základní soubor tvořily ředitelky mateřských škol v rámci celé České republiky. Výběrový soubor byl tvořen ředitelkami z každého územního kraje bez ohledu na velikost mateřské školy.

Polostrukturovaný rozhovor

Rozhovoru se zúčastnily dvě ředitelky mateřských škol Středočeského kraje. Jednalo se o jednotřídní a čtyřtřídní mateřské školy. Záměrně jsem zvolila stejný kraj, abych mohla porovnat faktory a vlivy, které na mateřskou školu působí.

4.3 Použité metody

Dotazník

Podle Pelikána⁴⁶ je dotazník jednou z nejpoužívanějších explorativních metod empirického výzkumu, jehož podstatou je zjištění dat a informací o respondentovi, o jeho názorech a postojích. Za základní přednosti dotazníku považuje snadnou administraci a možnost oslovení většího počtu respondentů. Naopak, nevýhodou může být subjektivita odpovědí.

Při sestavení vlastního dotazníku jsem použila otázky informativního charakteru (pracovní pozice, vzdělání, kraj, počet MŠ v obci), a dále pak otázky zaměřené na marketingové nástroje, cíle marketingového řízení a na faktory ovlivňující marketingové řízení školy.

Dotazník jsem zpracovala prostřednictvím webu www.survio.cz, kde byla zpracována i analýza odpovědí, kterou jsem využila pro vlastní uspořádání tabulek četností a porovnání zjištěných dat.

Polostrukturovaný rozhovor

Rozhovor (interview) na rozdíl od dotazníku, je metodou, která se uskutečňuje prostřednictvím verbální komunikace výzkumného pracovníka a respondenta. Za výhodu rozhovoru považuje bezprostřední kontakt, kdy je možno okamžitě reagovat na odpovědi respondenta a upřesnit je, v průběhu rozhovoru je také možnost vytvoření důvěrného a přátelského klimatu. Součástí rozhovoru je i neverbální komunikace, která může pomoci sledovat nejen reakce respondenta, ale i jeho strukturu osobnosti a jeho postoj k tématu. Nevýhodou může podle Pelikána být obtížná administrace a záznam rozhovoru.

Při výzkumném šetření jsem použila polostrukturovaný rozhovor, jenž byl sestaven ze stejných otázek jako dotazník, nechala jsem si však prostor pro doplňující otázky a pro možnost reagovat na odpovědi respondentů.

⁴⁶ PELIKÁN, Jiří. *Základy empirického výzkumu pedagogických jevů*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2007, 104 -- 115. ISBN 978-80-7184-569-0.

4. 4 Průběh výzkumného šetření

Dotazníkové šetření

V polovině prosince 2014 jsem provedla předvýzkum na malém vzorku respondentů, oslovila jsem své kolegyně (ředitelky mateřských škol) s cílem zjistit, jakým způsobem formulovat otázky tak, aby byly srozumitelné a jednoznačné. Předvýzkum poukázal na nesrozumitelnost několika otázek, tyto otázky jsem přepracovala a dotazník ještě rozšířila o další otázky k marketingovému mixu.

Vlastní výzkum probíhal od 15. ledna 2015 do 24. února 2015. Odkaz na dotazník odeslán elektronickou poštou, osloveno bylo celkem 100 mateřských škol. Návratnost dotazníků byla 82%. Výsledky dotazníkové šetření byly zpracovány do grafu a tabulek četností a dále vyjádřeny procenty. Na základě analýzy zjištěných dat pak proběhlo vyhodnocení a šetření.

Polostrukturovaný rozhovor

V polovině února jsem uskutečnila rozhovor s vybranými ředitelkami mateřských škol. Úvodem jsem ředitelky seznámila s tématem mé práce. Cílem rozhovoru bylo získání dalších informací, které nebylo možné získat dotazníkem a zjistit také postoje k tématice marketingového řízení. Oba respondenti měli představu o marketingovém řízení, měli zpracovanou SWOT analýzu. Po uděleném souhlasu s pořízením záznamu byly rozhovory zaznamenávány na diktafon a následně přepsány.⁴⁷ Tento způsob záznamu jsem zvolila, aby rozhovor nebyl rušen mými poznámkami

4. 5 Výsledky výzkumného šetření

Rozesláno: 100 dotazníků

Návratnost: 82 dotazníků

Součástí dotazníkové šetření byly i identifikační údaje (otázky č. 1, 2, 3, 4, 5), které nebyly stěžejním cílem, zabývaly se především pracovní pozicí respondenta, jeho nejvyšším dosaženým vzděláním, charakteristikou školy (samostatný právní subjekt, počet škol v obci).

⁴⁷ Viz příloha č. 2, 3

Pracovní pozice respondenta

Otázka č. 1. Jakou funkci v MŠ vykonáváte?

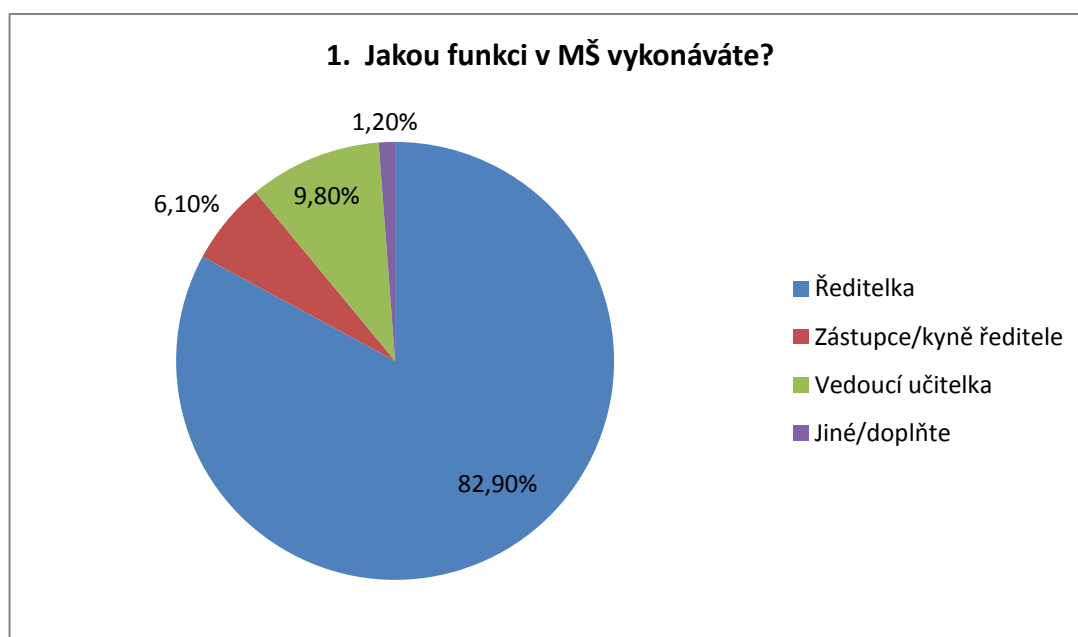
Účelem otázky bylo identifikovat, kdo dotazník vyplňoval. Skupina respondentů je tvořena řediteli, zástupci ředitelů, vedoucími učiteli a hospodáři jednotlivých institucí.

Nad tříčtvrtěnou většinou 68 respondentů vyplňovali dotazník ředitelé mateřských škol (82,9 %). U mateřských škol sloučených se ZŠ byl dotazník směřován na vedoucí učitele 8, kteří odpovídali v zastoupení (9,8 %). U sloučených mateřských škol odpovídali zástupci za jednotlivá odloučená pracoviště v procentuálním zastoupení (6,1 %). Odpověď jiné, označil 1 respondent (1,2%).

Tabulka č. 1 - jednotlivé odpovědi respondentů

Možnosti odpovědí	Responzí celkem	Podíl
Ředitelka	68	82,90%
Zástupce ředitele	5	6,10%
Vedoucí učitelka	8	9,80%
Jiné/doplňte:	1	1,20%

Graf č. 1



Nejvyšší dosažené vzdělání

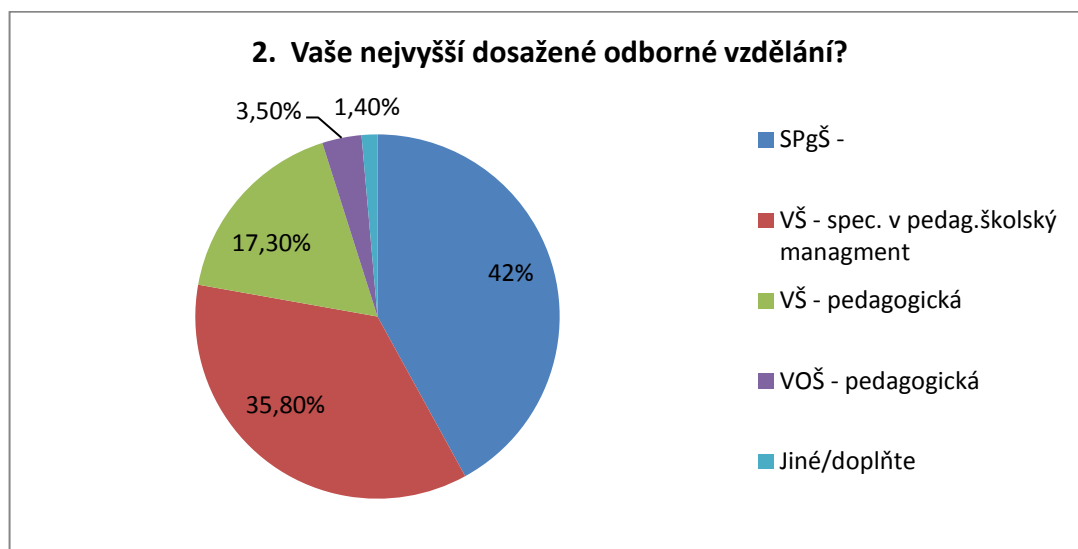
Otázka č. 2 Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Tato otázka přispívá k objektivitě průzkumu. Konkretizuje okruh vzdělání řídicích pracovníků mateřských škol. Největší zastoupení 34 respondentů jsou absolventi SPgŠ (42 %). Druhou skupinou dotazovaných 28 respondentů jsou řídící pracovníci, kteří absolvovali VŠ CŠM (35,8 %). Lze se domnívat, že toto vzdělání je pro vedoucí pracovníky důležité a doplnili si ho například místo funkčního studia pro ředitele. Třetí skupinou 14 respondentů jsou absolventi Vysokých škol pedagogických (17,3 %). Ostatní tázané skupiny jsou v minimálním zastoupení pod 10 %, tudíž jejich zdůvodnění není rentabilní. Z tohoto průzkumu je možné vysledovat, že manažerské vzdělání má z oslovených respondentů 28 ředitelek a jejich subjektivní názor může mít objektivní nadhled na danou problematiku.

Tabulka č. 2 - jednotlivé odpovědi respondentů

Možnosti odpovědí	Ředitelka	Zástupce ředitele	Vedoucí učitelka	Jiné	Responzí celkem
SPgŠ	23	3	8	0	34
VOŠ - pedagogická	4	1	0	0	5
VŠ - pedagogická	13	1	0	0	14
VŠ – spec. v pedagogice Školský management	28	0	0	0	28
Jiné/doplňte:	0	0	0	1	1

Graf č. 2



Identifikace školy

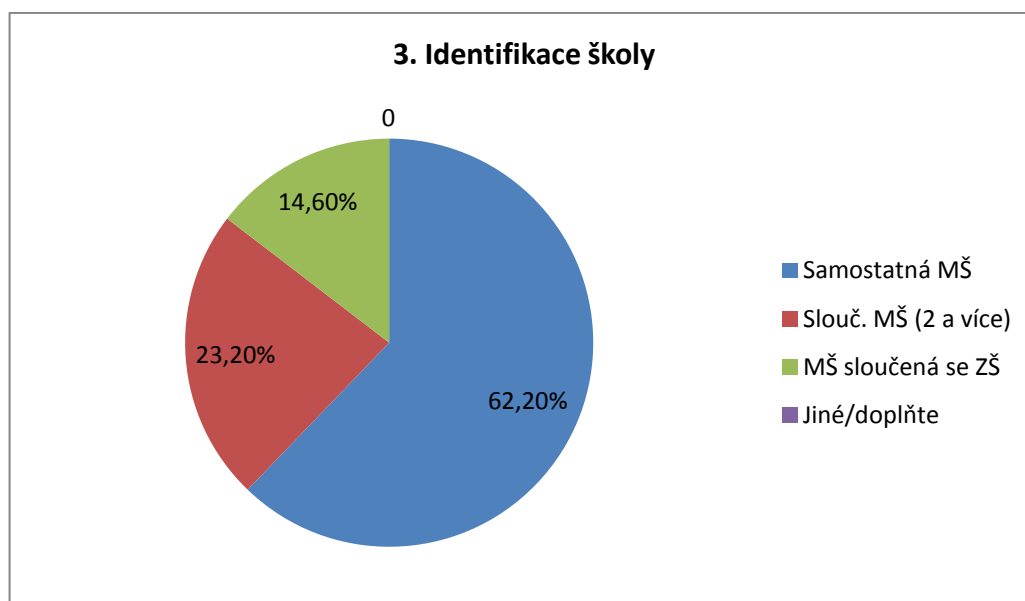
Otázka č. 3 Identifikace školy:

Otázka slouží jako identifikátor k průkaznosti zastoupení různých mateřských škol. Největší zastoupení 51 respondentů (62,2 %) bylo ze samostatných mateřských škol, další skupinou 19 respondentů ze sloučených mateřských škol (23,2%) a poslední zastoupenou skupinou 12 respondentů jsou mateřské školy sloučené se ZŠ (14,6%). Vzorek odpovědí respondentů poukázal, že nejvíce odpovědí je od ředitelk ze samostatných mateřských škol.

Tabulka č. 3 - jednotlivé odpovědi respondentů

Možnosti odpovědí	Ředitelka	Zástupce ředitele	Vedoucí učitelka	Jiné	Responzí celkem
Samostatná MŠ	41	2	7	1	51
Sloučená MŠ (2 a více)	17	2	0	0	19
MŠ sloučená se ZŠ	10	1	1	0	12
Jiné/doplňte:	0	0	0	0	0

Graf č. 3



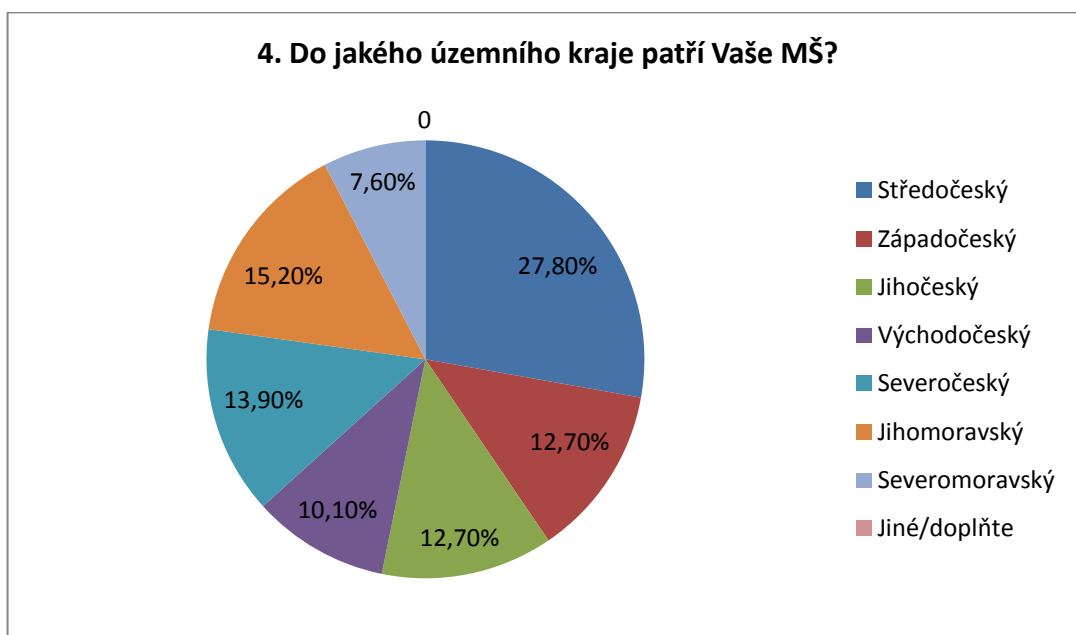
Otázka č. 4 Do jakého kraje patří Vaše MŠ?

Snahou bylo, aby se dotazník dostal do všech 7 územních krajů České republiky. Nejvíce odpovědí 23 respondentů bylo ze Středočeského kraje, z toho 8 nebylo na přímý odkaz dotazníku, ale pravděpodobně dalším přeposláním jednotlivých respondentů. Další pořadí respondentů je z těchto krajů - Jihomoravský (12), Severočeský (11), Jihočeský (10), Západočeský (10). Naopak nejméně respondentů odpovědělo z Východočeského (8) a Severomoravského (6). Nejvíce odpovědí bylo od ředitelk ze Středočeského kraje.

Tabulka č. 4 - jednotlivé odpovědi respondentů

Možnosti odpovědí	Ředitelka	Zástupce ředitele	Vedoucí učitelka	Jiné	Responzí celkem
Středočeský kraj	19	2	2	0	23
Jihočeský kraj	8	1	1	0	10
Severočeský kraj	7	1	2	1	11
Západočeský kraj	8	0	2	0	10
Východočeský kraj	8	1	0	0	9
Severomoravský kraj	6	0	1	0	7
Jihomoravský kraj	12	0	0	0	12
Jiné / doplňte:	0	0	0	0	0

Graf. Č. 4



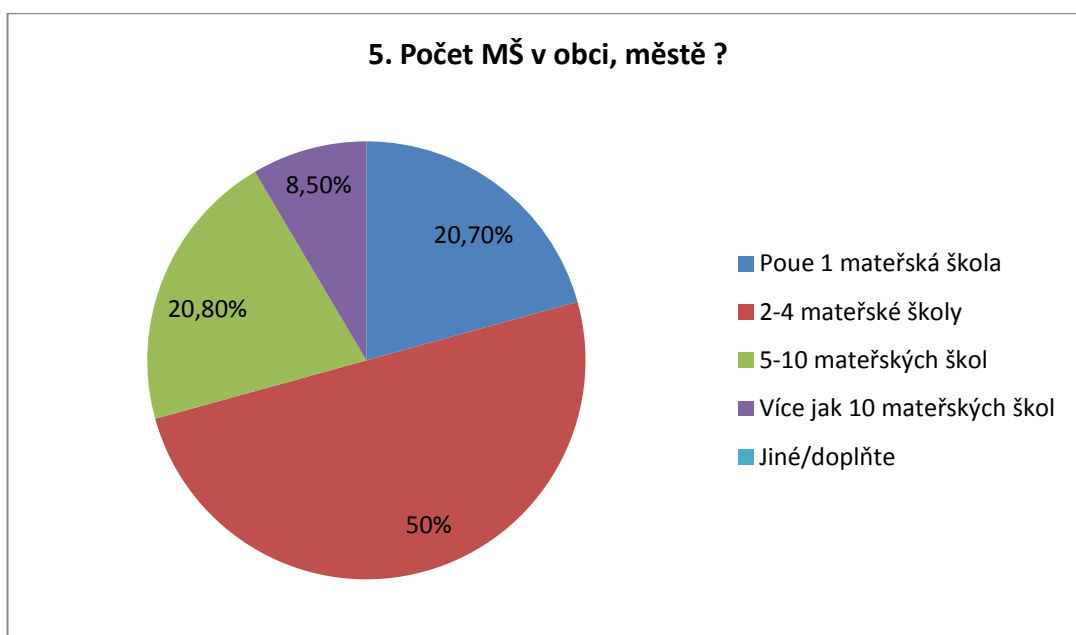
Otázka č. 5 Počet MŠ v obci, městě?

Tato otázka slouží také jako identifikátor šetření, má za úkol především zjistit jestli mají mateřské školy konkurenční prostředí. Nejčastěji odpovídali respondenti (41), kteří mají ve svém okolí 2 – 4 mateřské školy, stejný počet (17) respondentů má ve svém okolí 1 mateřskou školu nebo naopak 5 – 10 mateřských škol. Nejméně odpovědí přišlo od respondentů, kteří mají ve svém okolí více jak 10 mateřských škol. Nejvíce odpovědí bylo od ředitelů z 2 - 4 mateřských škol ve městě, obci.

Tabulka č. 5 - jednotlivé odpovědi respondentů

Možnosti odpovědí	Ředitelka	Zástupce ředitele	Vedoucí učitelka	Jiné	Responzí celkem
Pouze 1 mateřská škola	13	1	2	1	17
2 - 4 mateřské školy	34	1	6	0	41
5 – 10 mateřských škol	14	3	0	0	17
Více jak 10 mateřských škol	7	0	0	0	7
Jiné/doplňte:	0	0	0	0	0

Graf č. 5



Hlavní cílem výzkumného šetření bylo odpovědět na tyto výzkumné otázky:

- ✓ Zjistit, jaké jsou marketingové cíle mateřských škol?
- ✓ Zjistit, jaké nástroje marketingového mixu mateřské školy využívají?
- ✓ Zjistit, které faktory nejvíce ovlivňují marketingové řízení mateřské školy?

Marketingové cíle mateřských škol

Marketingovými cíli mateřských škol jsem se zabývala v otázkách č. 6 a č. 7, které se týkaly nejen cílů a jejich důležitost, ale také toho, jaká jsou očekávání od marketingového řízení školy.

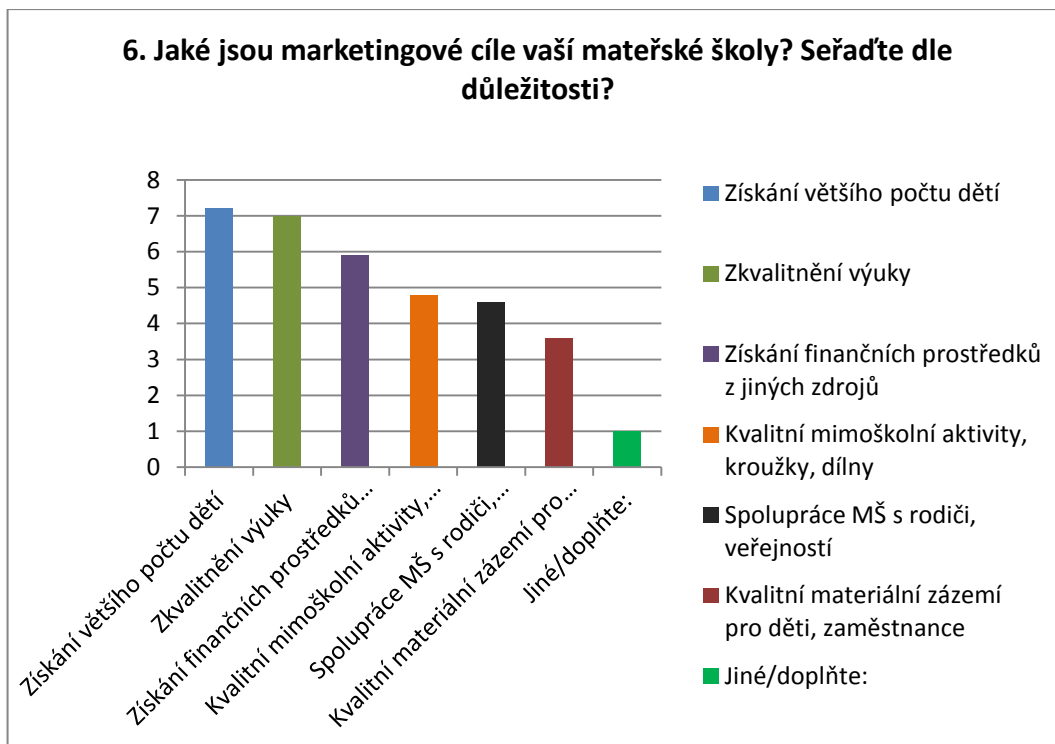
Otázka č. 6 Jaké jsou marketingové cíle Vaší mateřské školy? Seřad'te podle důležitosti.

Z níže uvedených odpovědí na tuto otázku byly nabídnuty různé marketingové cíle. Respondenti seřadili odpovědi podle důležitosti v souvislosti se svojí mateřskou školou. Ze zjištění vyplývá, jako nejdůležitější marketingový cíl „Získání většího počtu dětí“ (7,2) a hned za ním „Zkvalitnění výuky“ (7,0). Dalším důležitým cílem pro respondenty bylo také „Získání finančních prostředků z jiných zdrojů“ (5,9). Z odpovědí je možné se domnívat, že vzhledem k měnící se demografické křivce se dostává do popředí priorit týkající se získání většího počtu dětí, pod kvalitní výukou je možné si představit nedostatek kvalifikovaných pedagogů. Výsledky jsou zaznamenány v tabulce a grafu. Z pohledu respondentů, byl nejčastěji označován, jako nejméně důležitý cíl materiální zázemí (3,6). Je možné se domnívat, že oslovené mateřské školy takové zázemí již mají a není pro ně v současnosti prioritou. Odpověď jiné, označil 1 respondent.

Tabulka č. 6

	Možnosti odpovědí	Důležitost
	Získání většího počtu dětí	7,2
	Zkvalitnění výuky	7,0
	Získání finančních prostředků z jiných zdrojů	5,9
	Kvalitní mimoškolní aktivity, kroužky, dílny	4,8
	Spolupráce MŠ s rodiči, veřejností	4,6
	Kvalitní materiální zázemí pro děti, zaměstnance	3,6
	Jiné/doplňte:	1

Graf č. 6



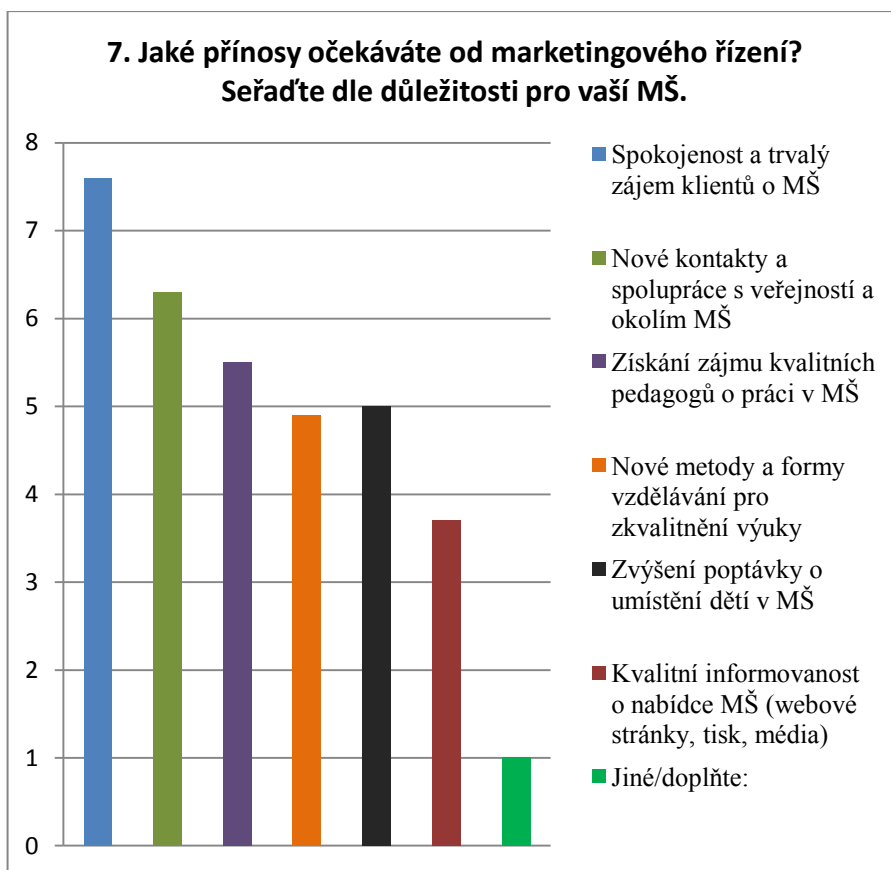
Otázka č. 7 Jaké přínosy očekáváte od marketingového řízení? Seřadte dle důležitosti pro Vaši MŠ.

Otázka byla položena tak, aby respondenti mohli seřadit odpovědi dle důležitosti a zároveň mohli uvést jiné přínosy, které od marketingového řízení očekávají. Jako nejdůležitější marketingový přínos označili respondenti spokojenost a trvalý zájem o mateřskou školu (7,6). Na základě řazení dle důležitosti se objevuje prvek spolupráce s veřejností (6,3) a získání kvalitních pedagogů (5,5). Odpověď jiné, označil 1 respondent.

Tabulka č. 7

Možnosti odpovědí	Důležitost
Spokojenost a trvalý zájem klientů o MŠ	7,6
Nové kontakty a spolupráce s veřejností a okolím MŠ	6,3
Získání zájmu kvalitních pedagogů o práci v MŠ	5,5
Zvýšení poptávky o umístění dětí v MŠ	5,0
Nové metody a formy vzdělávání pro zkvalitnění výuky	4,9
Kvalitní informovanost o nabídce MŠ (webové stránky, tisk, média)	3,7
Jiné/doplňte:	1

Graf č. 7



Vyhodnocení marketingových cílů

Z odpovědí respondentů je patrné, že jejich marketingové cíle jsou různé. Přesto většina respondentů seřadila dle důležitosti právě cíl – získání většího počtu dětí a zkvalitnění výuky. Získání většího počtu dětí mě u respondentů zaujal a zároveň překvapil. Je možné se domnívat, že dětí v jednotlivých krajích ubývá a oslovené mateřské školy, již tento problém řeší. Dalším cílem, který respondenti uvedli jako důležitý je zkvalitnění výuky. Otázka nespecifikovala, jestli se zkvalitnění výuky týká kvalifikovaných pedagogů, což by mohl být jeden pohled, nebo například kvalitních učebních pomůcek, které by jistě přispěly také zkvalitnění výuky.

✓ Nástroje marketingového mixu

Nástroji marketingového mixu a jejich využití se dotkly otázky č. 8, 9, 10, 11, 12, 13, jenž zjišťovaly to, zda školy přizpůsobují vzdělávací nabídku zájmu klientů, zda sledují a přizpůsobují cenu za poskytované služby, zda oslovují své klienty a s nabídkou služeb. Současně jsem zjišťovala, zda respondentům marketingový mix umožňuje získání většího počtu klientů – dětí.

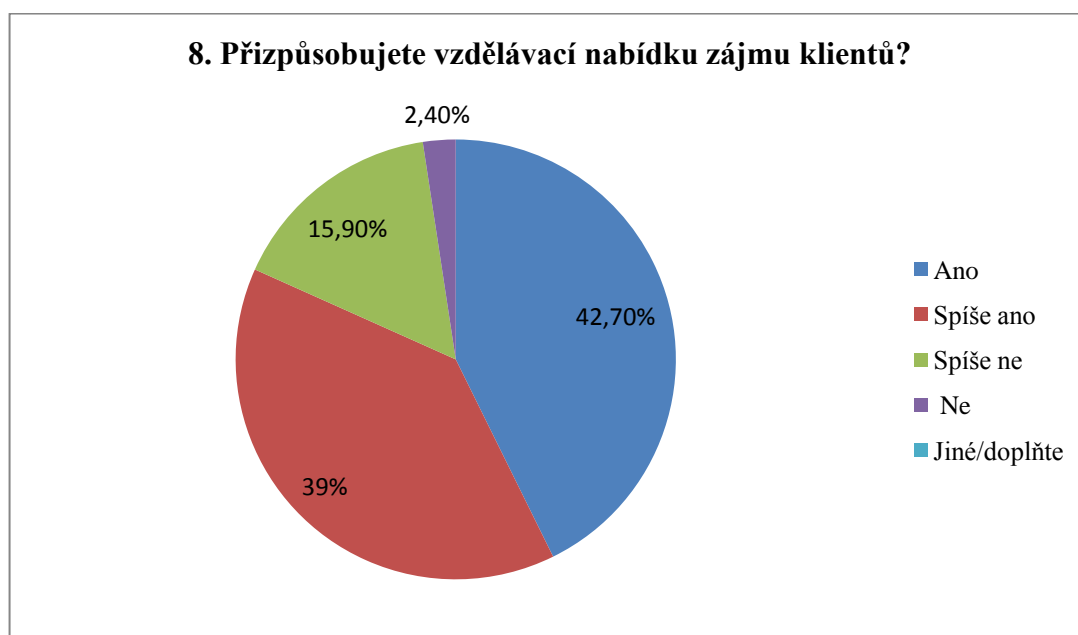
Otázka č. 8 Přizpůsobujete vzdělávací nabídku zájmu klientů?

Otázka především zjišťovala schopnost dotazovaných subjektů přizpůsobit vzdělávací nabídku zájmu klientů. Z odpovědí ředitelek je patrné, že vzdělávací nabídku přizpůsobují. Většina dotazovaných odpověděla ano (35) nebo spíše ano (32) v otázce přizpůsobení vzdělávací nabídky. Jen 13 respondentů odpovědělo spíše ne a (2) respondenti ne. Z toho 8 ředitelek spíše ne a 2 ne. Flexibilita v řízení je důležitým prvkem pro přizpůsobení se měnícímu standardu, které mateřské školy nabízejí. Poptávka po službách se rok od roku mění a ředitel musí umět vytvořit vzdělávací nabídku tak, aby vyhověla většinovému počtu klientů, státnímu záměru a potřebám společnosti.

Tabulka č. 8 - jednotlivé odpovědi respondentů

Možnosti odpovědí	Ředitelka	Zást.ředitele	Vedoucí učitelka	Jiné	Responzí celkem
Ano	34	0	1	0	35
Spíše ano	24	4	3	1	32
Spíše ne	8	1	4	0	13
Ne	2	0	0	0	2
Jiné/doplňte:	0	0	0	0	0

Graf č. 8



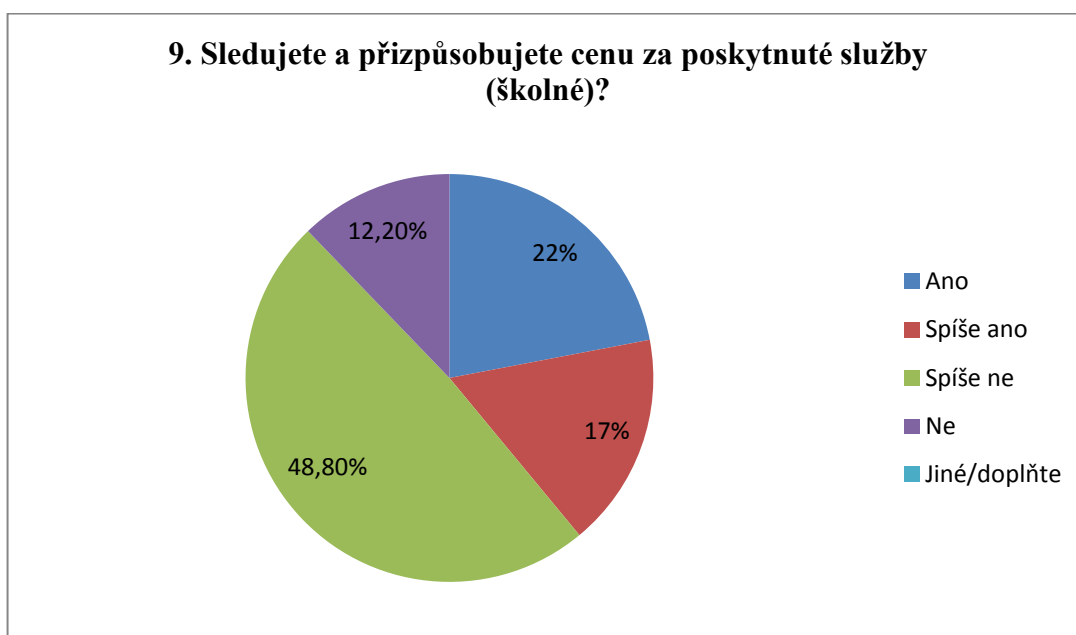
Otázka č. 9 Sledujete a přizpůsobujete cenu za poskytnuté služby?

Zde se ve výzkumném šetření soustředím na zjištění, zda mateřské školy pracují s cenou školného, i když jsou částečně omezeny zákonem o úplatě v mateřské škole. V souvislosti s mateřskými školami, klienti platí úplatu za předškolní vzdělání podle vyhlášky č. 43/2006 Sb., o předškolním vzdělávání. Úplatu stanovuje ředitelka mateřské školy tak, aby nepřesáhla 50% skutečných neinvestičních výdajů na dítě v uplynulém kalendářním roce. Dotazováno bylo 82 respondentů z toho nadpoloviční většina (61 %) se školným v zásadě nemanipuluje, (39 %) školné snižuje potřebám klientům, čímž pracuje s nástrojem marketingového mixu a využívá tak, nejjednodušší metodu snížení výše školného orientovanou na konkurenci.

Tabulka č. 9 - jednotlivé odpovědi respondentů

Možnosti odpovědí	Ředitelka	Zástupce ředitele	Vedoucí učitelka	Jiné	Responzí celkem
Ano	13	2	3	0	18
Spíše ano	6	2	5	1	14
Spíše ne	39	1	0	0	40
Ne	10	0	0	0	10
Jiné/doplňte:	0	0	0	0	0

Graf č. 9



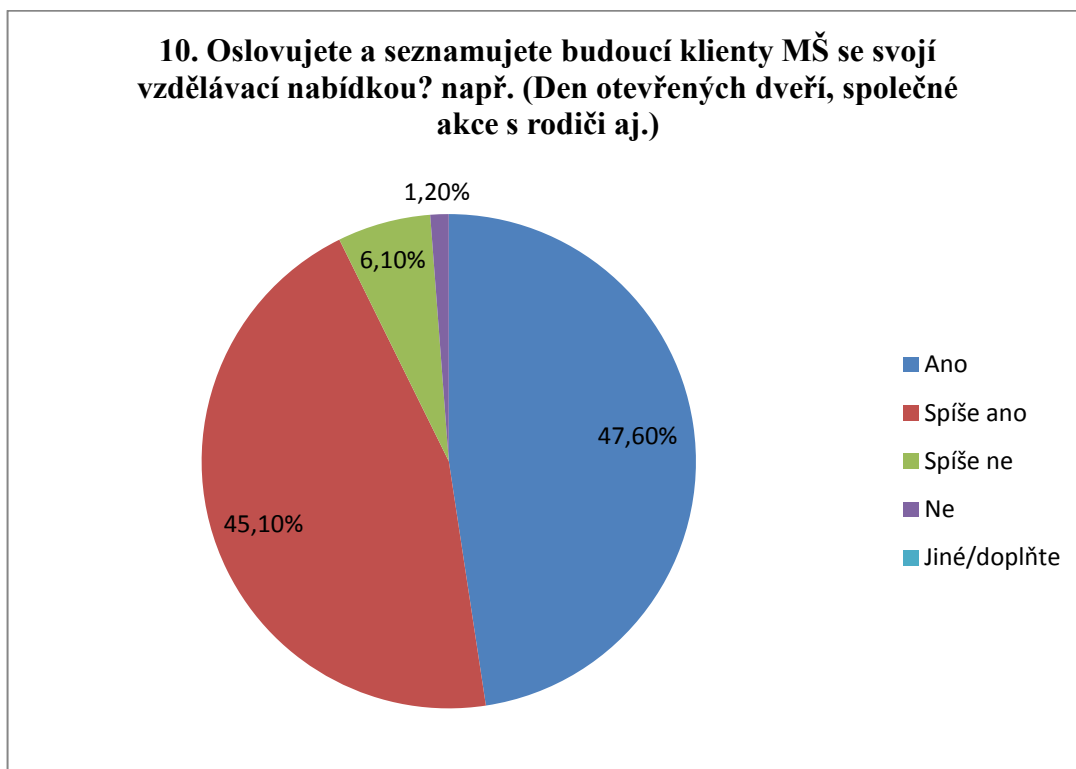
Otázka č. 10 Oslovujete a seznamujete budoucí klienty MŠ se svojí vzdělávací nabídkou? Např. (Den otevřených dveří, společné akce s rodiči aj.)

Otázka zjišťuje, zda dotazované mateřské školy distribuují svojí vzdělávací nabídku. Na základě zjištění z dotazníkového šetření mateřské školy ve více, jak (90%) svou vzdělávací nabídku propagují a nabízejí potencionálním zájemcům. Cílovou skupinu zde tvoří zejména rodiče, děti a veřejnost. Z dotazovaných respondentů odpovědělo kladně ano (39) respondentů a spíše ano (37) respondentů. Jen malý počet respondentů se vyjádřil spíše ne (5) a ne (1).

Tabulka č. 10 - jednotlivé odpovědi respondentů

Možnosti odpovědí	Ředitelka	Zástupce ředitele	Vedoucí učitelka	Jiné	Responzí celkem
Ano	31	4	4	0	39
Spíše ano	32	1	3	1	37
Spíše ne	4	0	1	0	5
Ne	1	0	0	0	1
Jiné/doplňte:	0	0	0	0	0

Graf č. 10



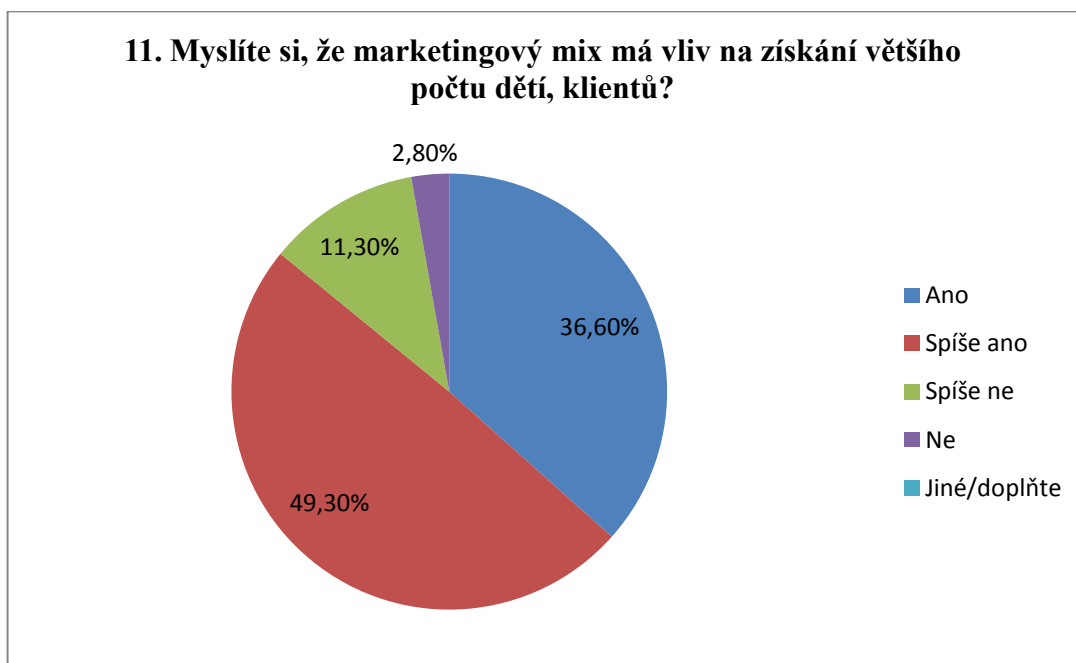
Otázka č. 11 Myslíte si, že marketingový mix má vliv na získání většího počtu dětí, klientů?

Marketingový mix se v posledních letech stává nedílnou součástí vedení mateřských škol, avšak ne každá mateřská škola využívá jeho plný potenciál, proto byla vznesena otázka, která má zjistit velikost vlivu tohoto marketingového nástroje. Dotazovaní respondenti byli vedoucími pracovníky z různých mateřských škol. Z těchto dotazovaných vedoucích pracovníků ano (26) a spíše ano (35) odpovědělo v (85,9 %) kladně v otázce vlivu marketingového mixu. Zbylých (14,1) respondentů uvedlo, že marketingový mix vliv spíše ne (8) a ne (2) vůbec nemá.

Tabulka č. 11 - jednotlivé odpovědi respondentů

Možnosti odpovědí	Ředitelka	Zástupce ředitele	Vedoucí učitelka	Jiné	Responzí celkem
Ano	24	1	0	1	26
Spíše ano	29	1	5	0	35
Spíše ne	4	1	3	0	8
Ne	2	0	0	0	2
Jiné/doplňte:	0	0	0	0	0

Graf. č. 11



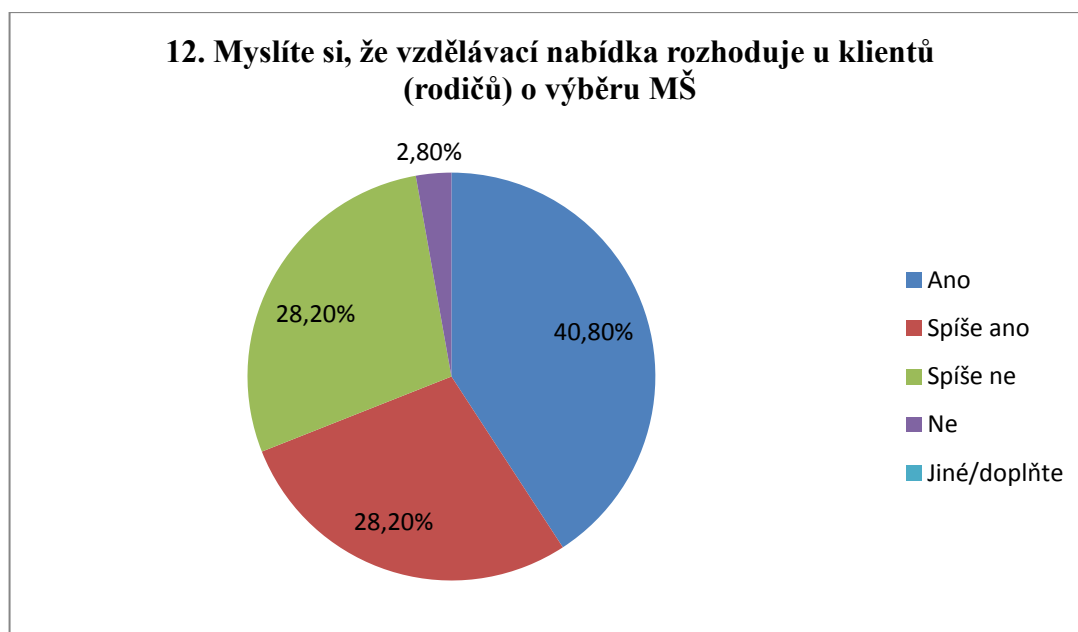
Otázka č. 12 Myslíte si, že vzdělávací nabídka rozhoduje u klientů (rodičů) o výběru MŠ?

Z dotazníkového šetření je zřejmé, že 69% respondentů (vedoucích pracovníků) si myslí, že nabídka rozhoduje u klientů při výběru mateřské školy. Nicméně v potaz je dobré vzít i nad čtvrtinový počet negativních odpovědí na tuto otázku (31 %), které poukazují i na jiné rozhodující faktory. Lze se jen domnívat, že těmito faktory mohou být (např. umístění a dostupnost mateřské školy, materiální vybavení a jiné.)

Tabulka č. 12 - jednotlivé odpovědi respondentů

Možnosti odpovědí	Ředitelka	Zástupce ředitele	Vedoucí učitelka	Jiné	Responzí celkem
Ano	26	0	2	1	29
Spíše ano	18	1	1	0	20
Spíše ne	13	2	5	0	20
Ne	2	1	0	0	3
Jiné/doplňte:	0	0	0	0	0

Graf č. 12



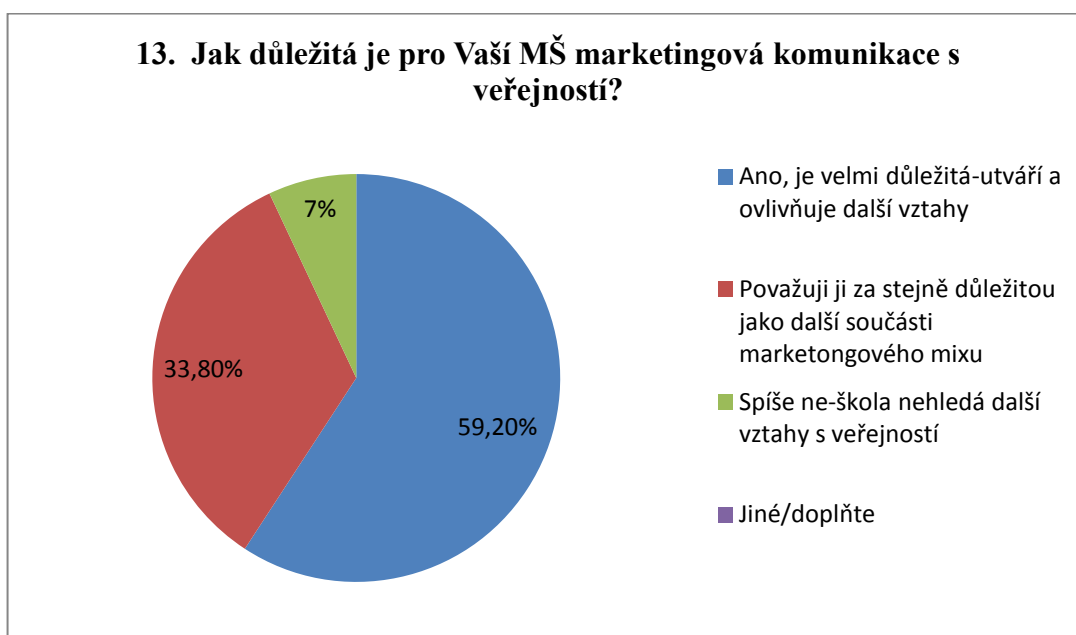
Otázka č. 13 Jak důležitá je pro Vaší MŠ marketingová komunikace s veřejností?

Komunikace ve školském sektoru je velmi důležitá. Reprezentuje výměnu informací mezi příjemcem a zdrojem. Otázka byla kladena za účelem zjistit důležitost tématu v povědomí dotazovaných vedoucích pracovníků. Většina dotazovaných respondentů odpověděla kladně v této otázce důležitosti, respektive souhlasila s důležitostí marketingové komunikace. Z dotazníkového zjištění je patrné, že marketingová komunikace je přítomna všude. Jediné, co se mění je její rozsah. Tato velikost bývá často úměrná velikosti mateřské školy. Minimum respondentů (7%) se k marketingové komunikaci vyjádřilo záporně, což v kontrastu s většinou (93 %), co se vyjádřila k otázce marketingové komunikace kladně, není opravdu nijak směrodatné.

Tabulka č. 13 - jednotlivé odpovědi respondentů

Možnosti odpovědí	Ředitelka	Zástupce ředitele	Vedoucí učitelka	Jiné	Responzí celkem
Ano	42	2	2	1	47
Spíše ano	22	2	5	0	29
Spíše ne	4	1	1	0	6
Ne	0	0	0	0	0
Jiné/doplňte:	0	0	0	0	0

Graf č. 13



Vyhodnocení nástrojů marketingového mixu

Z výzkumného šetření vyplynulo, že mateřské školy pracují s nástroji marketingového mixu. Nejvíce pracují s produktem a jeho distribucí, nejméně s cenou jako marketingovým nástrojem. Vzdělávací program přizpůsobují klientům a snaží se ho i dostupnými prostředky distribuovat v různých podobách a dle svých možností. Využívají k tomu společné akce s rodiči, dny otevřených dveří. Ačkoli marketingovou komunikaci s veřejností ve většině mateřských škol považují za velmi důležitou, překvapilo mě, že 7% tento názor nesdílí.

✓ **Faktory ovlivňující marketingové řízení mateřské školy.**

Posouzení faktorů a vlivů působících na mateřské školy zjišťovaly otázky č. 14, 15, 16. Dále bylo také zjišťováno, jakých dostupných prostředků k prezentaci mateřské školy využívají, jestli jsou pro své klienty zajímavé, odlišné a jakých metod zpětné vazby využívají při vyhodnocování. Tím se zabývaly otázky č. 17, 18, 19.

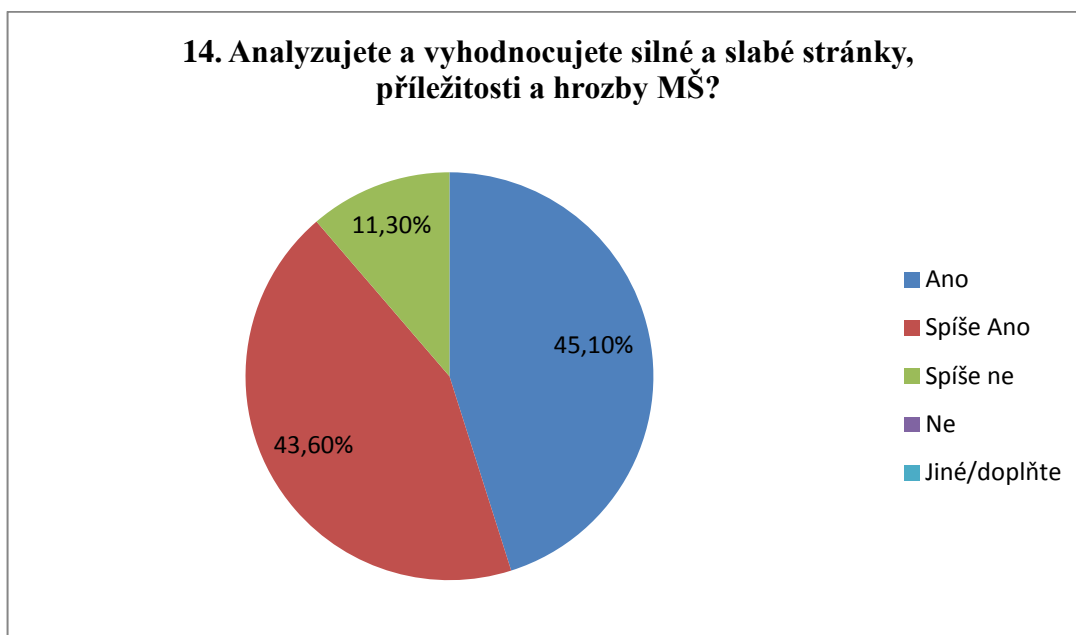
Otázka č. 14 Analyzujete a vyhodnocujete silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby mateřské školy?

Informace získané z toho to dotazu mají objasnit strategické rozhodování dotazovaných vedoucích pracovníků. Schopnost analyzovat a vyhodnocovat krizové situace, přispívá ke stabilitě a chodu mateřské školy. Pro analyzování těchto faktorů v řízení mateřské školy se vyjádřilo (88,7 %) respondentů, což tvoří nad tříčtvrtěční většinu. Ostatní respondenti (11,3%) odpověděli spíše ne. Zjištění poukázalo na skutečnost, že ředitelé SWOT analýzu využívají ve svém marketingovém řízení. Výsledky kvantitativního šetření jen potvrzují uvědomělost vedoucích pracovníků ve vztahu k těmto zmiňovaným specifickým metodám a jejich využívání.

Tabulka č. 14 - jednotlivé odpovědi respondentů

Možnosti odpovědí	Ředitelka	Zástupce ředitele	Vedoucí učitelka	Jiné	Responzí celkem
Ano	35	2	2	0	39
Spíše ano	27	2	5	1	35
Spíše ne	6	1	1	0	8
Ne	0	0	0	0	0
Jiné/doplňte:	0	0	0	0	0

Graf č. 14



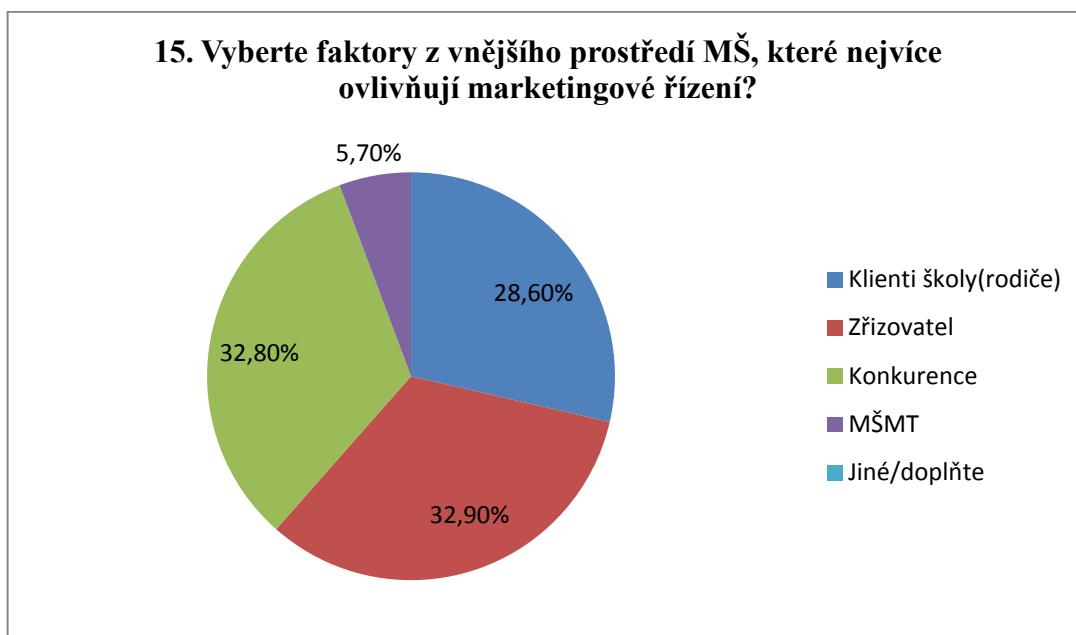
Otázka č. 15 Vyberte faktor z vnějšího prostředí MŠ, který nejvíce ovlivňuje marketingové řízení?

Ředitelé mateřských škol se často přizpůsobují změnám, které na ně působí z mezoprostředí. To mohou být rodiče, zřizovatel, MŠMT nebo konkurence. Otázkou bylo zjistit, který z faktorů vnějších vlivů je nejvíce ovlivňuje v jejich řízení. Údaje, které jsme získali od respondentů, poukazují na relativně vyrovnaný výsledek. Konkurenci uvedlo 26 respondentů (32,8%), podobný výsledek u zřizovatele uvedlo 29 respondentů (32,9%), klienty uvedlo 22 respondentů (28,6%) a MŠMT uvedlo pouze 5 respondentů. Každá mateřská škola je jiná, je to živá organizace, která se neustále vyvíjí a tak na ní působí jiné vlivy v jiné intenzitě.

Tabulka č. 15 - jednotlivé odpovědi respondentů

Možnosti odpovědí	Ředitelka	Zástupce ředitele	Vedoucí učitelka	Jiné	Responzí celkem
Klienti školy	19	1	1	1	22
Zřizovatel	21	2	6	0	29
Konkurence	24	2	0	0	26
MŠMT	4		1	0	5

Graf č. 15



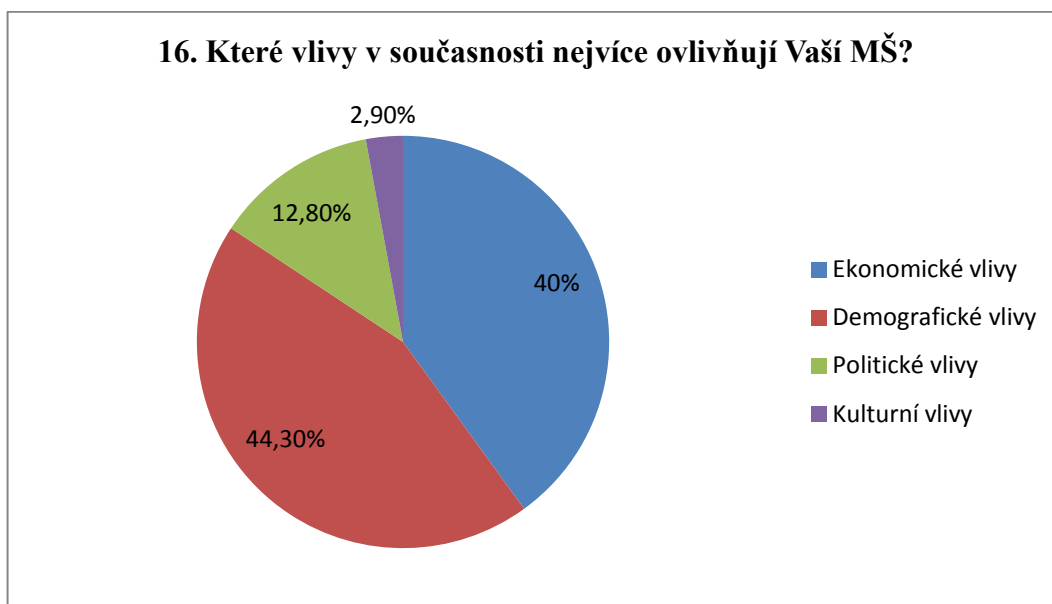
Otázka č. 16 Které vlivy v současnosti nejvíce ovlivňují Vaší MŠ?

Podobně jako tomu bylo u předchozích otázek, tak i tato zjišťovala především vliv vnější faktorů na chod mateřské školy. Odpovědi respondentů kvantitativního šetření odhalili, že 36 respondentů nejvíce ovlivňuje demografický vývoj (44,3%), ekonomický vliv určilo 33 respondentů (40%), politický vliv určilo pouze 10 respondentů (12,8%), kulturní vlivy jen 3 respondenti (2,9%). Toto zjištění poukazuje na možnou klesající porodnost v jednotlivých krajích.

Tabulka č. 16 - jednotlivé odpovědi respondentů

Možnosti odpovědí	Ředitelka	Zástupce ředitele	Vedoucí učitelka	Jiné	Responzí celkem
Ekonomické	25	2	5	1	33
Demografické	33	1	2	0	36
Politické	8	1	1	0	10
Kulturní	2	1	0	0	3

Graf č. 16



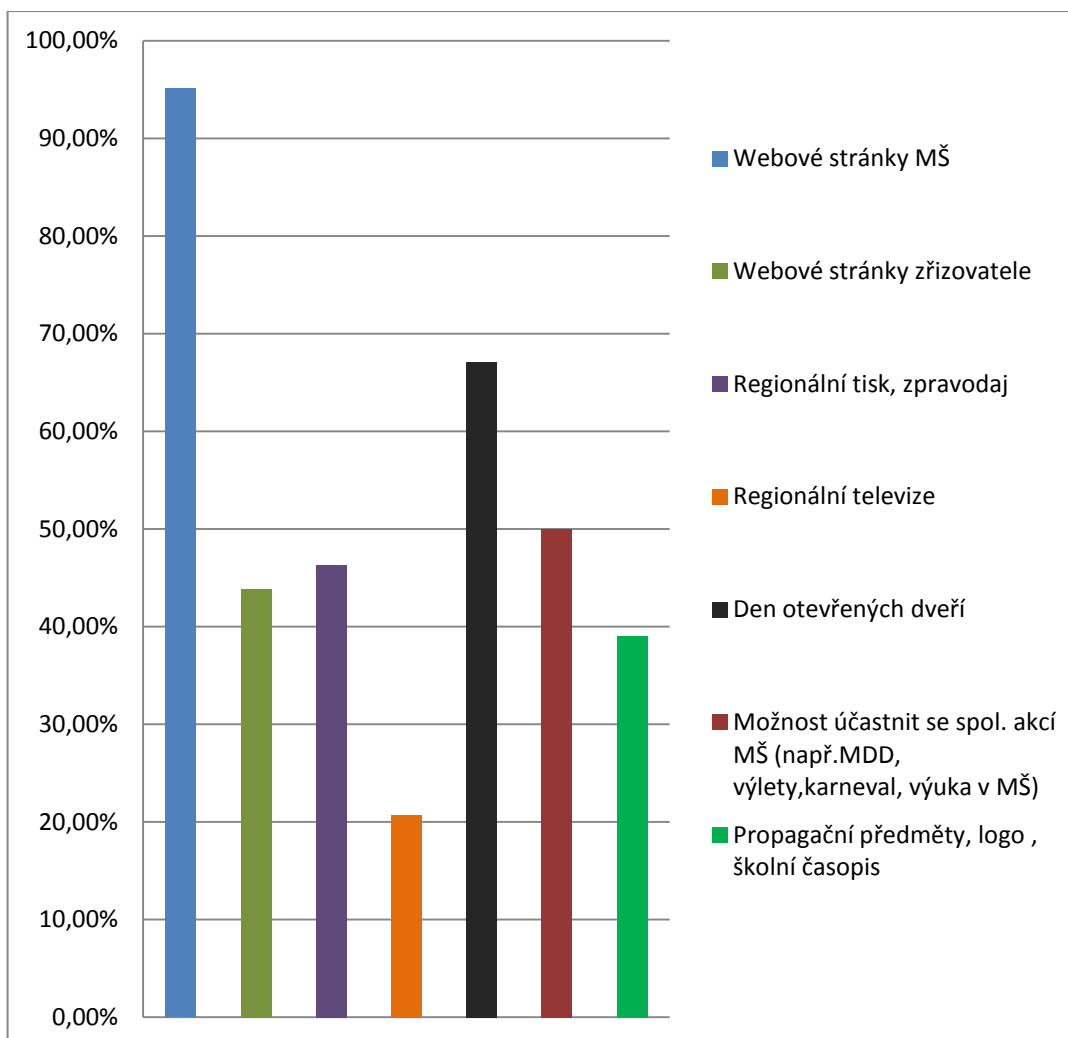
Otázka č. 17 Jaké prostředky k prezentaci svých služeb Vaše MŠ využívá?

Touto otázkou se snažím zjistit, jaké dostupné prostředky k prezentaci využívají vedoucí pracovníci mateřských škol nejčastěji. Zjištění může nastítnit adaptaci vedení na dnešní rozmanitou nabídku multimediálních reklam a možností se zviditelnit. Respondenti (78) uvedli, že nejvíce využívají webové stránky mateřské školy v (95,1%). Dny otevřených dveří uvedlo (55) respondentů 67,1%, účast na společných akcích školy uvedlo 41 respondentů 50%. Většina mateřských škol ke své prezentaci kombinuje různé prostředky prezentace dle jejich dostupnosti a možnosti využití např. regionální televize, tisk. Výhodou vlastních webových stránek je jejich možná aktualizace dle potřeb školy nebo klientů (rodičů)

Tabulka č. 17

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Webové stránky MŠ	78	95,1 %
Webové stránky zřizovatele	36	43,9 %
Regionální tisk, zpravodaj	38	46,3 %
Regionální televize	17	20,7 %
Den otevřených dveří	55	67,1 %
Možnost účastnit se spol. akcí MŠ (např. MDD, výlety, karneval, výuka v MŠ)	41	50 %
Propagační předměty, logo, školní časopis	32	39,0 %
Jiné/doplňte:	0	0 %

Graf č. 17



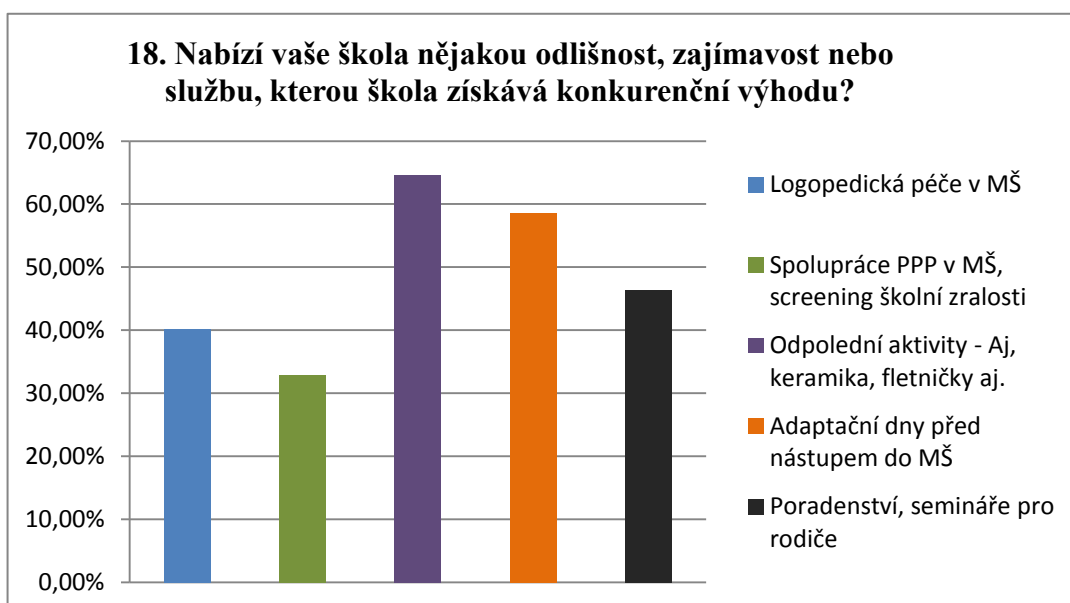
Otázka č. 18 Nabízí vaše škola nějakou odlišnost, zajímavost nebo službu, kterou škola získává konkurenční výhodu?

Vzhledem k rostoucí konkurenci mateřské školy rozšiřují svůj sortiment služeb. Pro nalezení tržní mezery byl touto otázkou vytvořen přehled zastoupení nejčastějších služeb nabízených mateřskými školami. Odpolední aktivity uvedlo (53) respondentů 64,6% jako zajímavost pro svou mateřskou školu, adaptační dny uvedlo 48 respondentů 58,5% a 38 respondentů 46,3% uvedlo poradenství a semináře pro rodiče. Myslím si, že například odpolední aktivity jsou pro rodiče velmi zajímavé a v budoucnu ještě posílí svoji pozici. V dnešní uspěchané době je to jedna z možností, jak získat další klienty a pro školu konkurenční výhodu.

Tabulka č. 18

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Logopedická péče v MŠ	33	40,2 %
Spolupráce PPP v MŠ, screening školní zralosti	27	32,9 %
Odpolední aktivity - Aj, keramika, fletničky aj.	53	64,6 %
Adaptační dny před nástupem do MŠ	48	58,5 %
Poradenství, semináře pro rodiče	38	46,3 %
Škola v přírodě	2	2,4 %

Graf č. 18



Otázka č. 19 Jakých metod využíváte při získávání zpětné vazby od klientů, zaměstnanců MŠ?

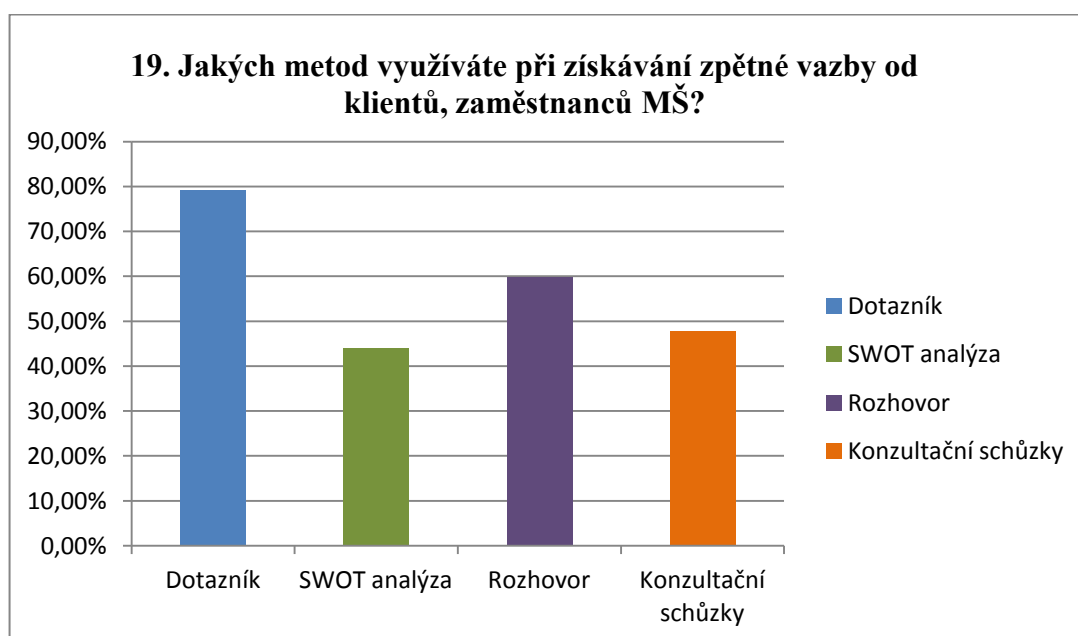
Otázka zjišťovala, jaké jsou nejčastější metody zpětné vazby využívané u mateřských škol. Dotazník uvedlo 65 respondentů 79,3% jako nejvíce využívanou metodu, rozhovor označilo 49 respondentů 59,8%, dále pak konzultační hodiny s rodiči 39 respondentů 47,6% a nejméně využívanou metodu SWOT analýzy uvedlo 36 respondentů, tedy 43,9%. Při získávání zpětné vazby je důležité vybrat správnou metodu, protože každá se více či méně hodí na něco jiného např. získání zpětné vazby od více respondentů (rodičů) nebo od jednoho respondenta (zaměstnance), nebo zjistit silné a slabé stránky školy. Je důležité, aby mateřské školy ve svém marketingovém řízení tyto metody využívaly. Výhodou zpětné vazby

při předání sdělení v osobní komunikaci je přímá reakce, pokud dojde k nedorozumění podaného sdělení, dochází k vysvětlení od zdroje.

Tabulka č. 19 - jednotlivé odpovědi respondentů

	Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
	Dotazník	65	79,3 %
	Swot analýzu	36	43,9 %
	rozhovor	49	59,8 %
	Konzultační schůzky s rodiči	39	47,6 %

Graf č. 19



Vyhodnocení faktorů ovlivňujících marketingové řízení mateřské školy.

Vedoucí pracovníci mateřských škol se často přizpůsobují změnám, které na ně působí z mezoprostředí. Údaje, které jsem získala od respondentů, poukazují na relativně vyrovnaný výsledek. Působení konkurence si uvědomujeme 32,9% respondentů. Mateřské školy nejsou typickým příkladem firmy v marketingovém prostředí, některé mateřské školy například nemůžou ovlivnit umístění mateřské školy, její dostupnost, což je pro rodiče často důležitější než samotné vzdělávání, protože mateřská škola plní i sociální službu pro rodiče. Stejně procentuální zastoupení má i zřizovatel a následně klienti

4. 6 Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření

Výzkumné šetření bylo zaměřeno na vedoucí pracovníky mateřských škol a jejich marketingové řízení. Ze získaných odpovědí je možné vysledovat, že mateřské školy využívají nástroje marketingového mixu ve svém řízení. Z odpovědí je patrné, že mateřské školy přizpůsobují vzdělávací nabídku svým klientům a také ji v dostatečné míře prezentují veřejnosti. Pracují tedy s produktem i s jeho distribucí. Nejčastěji k prezentaci mateřské školy využívají svých webových stránek, nejméně regionální televizi a propagační předměty. V tomto směru zvažují vedoucí pracovníci podle mého názoru finanční stránku této propagace. Jako nejméně využívaný nástroj marketingového mixu respondenti označili snižování ceny za poskytnuté služby. Většina mateřských škol má kolem sebe konkurenční prostředí a snaží se reagovat vlivy z vnějšího prostředí. Většina respondentů vyhodnotila vlivy demografické a ekonomické jako nejvíce ovlivňující jejich řízení. Z odpovědí respondentů vyplynulo, že již školy začaly s nástroji marketingového mixu pracovat a používat je k dosažení jejich marketingových cílů. Lze se jen domnívat, že k dosažení tohoto cíle využijí právě znalosti z marketingového řízení a nástroje marketingového mixu. Pokud se mateřské školy chtějí v budoucnu prosadit na trhu vzdělávání, tak marketingový mix je jednou z možností, která jim pomůže. Ze zjištění také vyplynulo, že většina dotazovaných mateřských škol má nějakou konkurenční výhodu, zajímavost, odlišnost.

4. 7 Vyhodnocení výsledků polostrukturovaných rozhovorů

Jedna z respondentů absolvovala VŠ – školský management, tedy měla velmi dobrou orientaci v této problematice. Záměrně jsem zvolila stejný kraj, abych mohla porovnat faktory a vlivy, které na mateřskou školu působí. Obě ředitelky uvedly, že se snaží přizpůsobovat vzdělávací nabídku, ale zvažují i možná rizika pro školu. Ředitelka čtyřtřídní MŠ se ve svém marketingovém řízení zaměřuje spíše na rozvoj a materiální vybavení MŠ, také jí tíží nedostatek kvalifikovaných pedagogů. V současnosti na MŠ nepůsobí vlivy demografické, ale spíše ekonomické. Mateřská škola má přebytek dětí. Ředitelka má školné stanovené na horní hranici a zatím nemá důvod ho snižovat. Ve svém marketingovém řízení pracuje s cenou a získává tak více finančních prostředků pro rozvoj školy. Ředitelka jednotřídní mateřské školy se ve svém marketingovém řízení zaměřuje na získání většího počtu dětí,

uvedla působení demografických vlivů. Mateřská škola se nachází v okrajové části města v rodinné zástavbě a populace zde stárne. Více než kvalitu vzdělávání z pohledu klienta, zde rodiče zvažují spíše její dopravní dostupnost. Obě ředitelky prezentují svůj vzdělávací program na společných akcích s rodiči, na svých webových stránkách, jedna využívá i webové stránky zřizovatele. Pro čtyřtřídní mateřskou školu je důležité získat kvalitní pedagogy, protože dětí má dostatek, pro jednotřídní mateřskou školu zase trvalý zájem klientů, protože jim ubývají děti. Z faktorů respondenti uvedli zřizovatele a rodiče. Oba respondenti pracují s nástroji marketingového mixu a uvědomují si jeho důležitost. Obě se shodují na důležitost marketingové komunikace ve svém řízení.

5. Závěr

Ve své bakalářské práci jsem se zabývala marketingovým řízením mateřské školy. Cílem bakalářské práce bylo popsat techniky marketingového řízení a zjistit, jaké nástroje marketingového mixu jsou využívány v prostředí mateřských škol.

Obsahem práce byla deskripce procesů a pojmů souvisejícím s marketingovým řízením mateřské školy. V teoretické části jsem popsala marketingové techniky a teoretická východiska marketingového řízení. Snažila jsem se teoretické poznatky zacílit do prostředí mateřské školy a využít poznatků z praxe. Smyslem bylo zmapovat, jak mateřské školy z dotazovaného vzorku mateřských škol České republiky využívají ve své práci marketingové řízení. Snahou bylo zjistit, jaké nástroje marketingové mixu využívají. Výzkumné šetření prokázalo, že mateřské školy využívají nástroje marketingového mixu. Nejvíce pracují s produktem (vzdělávací program) a jeho distribucí. Každá mateřská škola je živý organismus, který se snaží efektivně pracovat s nástroji marketingového mixu ve svých podmínkách, snaží se reagovat na vlivy z mezoprostředí i vnějšího prostředí a měnit zaběhlé stereotypy. Posuzovaná kvalita vzdělávací služby je vždy spojena s tím, kdo jí přímo poskytuje. Pokud chce být mateřská škola úspěšná, musí se snažit být pro své klienty důvěryhodná. Marketingová komunikace a zájem o klienta (dítě – rodič) je v mateřských školách běžnou součástí marketingového řízení.

V odborné literatuře nenajdeme žádný univerzální postup správné marketingového řízení pro mateřskou školu, pouze možnosti různých postupů a kombinací, protože každá mateřská škola (škola obecně) se nachází v jiném prostředí a působí na ní jiné vlivy, má i jiné marketingové cíle. Domnívám se však, že je pro vedoucí pracovníky velmi důležité, aby byli schopni správně vyhodnocovat informace z vnějšího i vnitřního prostředí, provádět situační analýzu a marketingový audit. Též významné je uvědomění si toho, kde se škola v současnosti nachází, kam se chce dostat, jak se tam dostane a jak zjistí, že už tam je. Některé okolnosti, jež mohou fungování mateřské školy ovlivnit, ředitel nezmění. Může však svým marketingovým řízením tento dopad zmírnit. Například může pomocí strategického plánování a sledování změn, některým dopadům předejít.

V teoretické části bakalářské uvádím teorii potřebnou k osvojení základních poznatků z oblasti marketingového řízení. Vedoucí pracovník má možnost si vybrat vlastní marketingový postup, může kombinovat a pracovat s jednotlivými nástroji, ale je to vždy individuální. Nelze se řídit pravidlem, že na jedné mateřské škole se osvědčilo využívání tohoto nástroje marketingové mixu, tak to bude fungovat i na jiné mateřské škole. Využívání marketingového řízení a kombinace nástrojů marketingového mixu by mělo vycházet vždy ze situační analýzy mateřské školy.

Obecným doporučením z marketingového mixu všem vedoucím pracovníkům bez ohledu na to, v jakém prostředí se mateřská škola nachází a co na ní v současnosti působí, je využívání marketingové komunikace. Mateřská škola by měla svým klientům naslouchat a získávat od nich zpětnou vazbu a tím docílit oboustranné komunikace škola – klient a naopak, ale i využívat vnitřní komunikaci na všech úrovních.

Dalším možným doporučením pro vedoucí pracovníky vidím v seznámení s odbornou literaturou např. J. Světlíka Marketingové řízení školy, je nejbližší svým výkladem a požitými postupy právě školskému prostředí, uvádí zde příklady z praxe. Další zajímavou knihou od autorů M. Šedivého a O. Medlíkové Úspěšná nezisková organizace.

6. Seznam použité literatury

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.

EGER, L. *Komunikace školy s veřejností*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni. 2001. 122 s. ISBN 80-7082-8255.

FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. 2. aktualiz. vyd. Brno: BizBooks, 2012, iv, 116 s. ISBN 978-80-265-0038-4.

GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Překlad Vladimír Jůva. Brno: Paido, 2000, 207 s. Edice pedagogické literatury. ISBN 80-859-3179-6. 80-857-8344-4.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 2013. vyd. Praha: Grada, 2013, 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

KOTLER, Philip. *Marketing*. Praha: Grada, c2004, 855 s. ISBN 978-80-247-0513-2.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7.

PELIKÁN, Jiří. *Základy empirického výzkumu pedagogických jevů*. 2. nezměn. vyd. Praha: Karolinum, 2011, 270 s. ISBN 9788024619163

PERGLER, Disman a kol. *Pergler, Disman Vybrané techniky sociologického výzkumu (Praha, 1969, I. vydání)*.

PRÁŠILOVÁ, Michaela. *Projektování v mateřské škole: [vybraná problematika pro tvorbu školního kurikula v MŠ]*. 1. vyd. V Olomouci: Hanex, 2004, 246 s. Vzdělávání MŠ ZŠ. ISBN

PRŮCHA, Jan, Eliška WALTEROVÁ a Jiří MAREŠ. *Pedagogický slovník: management*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2003, 322 s. ISBN 80-717-8772-8.

PRŮCHA, Jan. *Pedagogická encyklopedie*. Portál s.r.o. ISBN 978-80-7367-546-2.

SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing - cesta k trhu*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2005, 340 s. ISBN 80-868-9848-2.

SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009, 328 s. Řízení školy (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7357-494-9.

SVOBODOVÁ, Eva. *Vzdělávání v mateřské škole: školní a třídní vzdělávací program*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2010, 166 s. ISBN 978-80-7367-774-9.

TRUNDA, Jiří a Kamil BŘÍZA. *Řízení školy ve znalostní společnosti*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, 2012, 88 s. Školský management. ISBN 978-80-7290-541-6.

Úplné znění zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), jak vyplývá z pozdějších změn [online]. 2008 [cit. 2014-02-22].

Dostupné na WWW: <http://www.msmt.cz/dokumenty/uplne-zneni-zakona-c-561-2004-sb>

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 268 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.

7. Seznam příloh