Marketingové komunikace základní školy

Adéla Řezníčková

Bakalářská práce
2011

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Adéla ŘEZNÍČKOVÁ**
Osobní číslo:	**K08480**
Studijní program:	**B 7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor:	**Marketingové komunikace**
Téma práce:	**Marketingové komunikace základní školy**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte literární rešerši ke specifikům marketingových komunikací ve školství a možnostem analýzy jejich efektivity.
2. Stanovte cíle, metody a hypotézy práce.
3. Charakterizujte vybranou ZŠ a její dosavadní komunikační aktivity.
4. Na základě sběru sekundárních dat a primárních šetření u potenciálních klientů a zaměstnanců školy analyzujte interní a externí komunikace.
5. Vyvoďte závěry a doporučení, verifikujte hypotézy.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

BAČUVČÍK, R. Marketing neziskového sektoru. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2006. ISBN 80-7318-436-2.
FORET, M. Marketingová komunikace. Brno: Computer Press, a.s., 2006. ISBN 80-2511041-9.
SVĚTLÍK, J. Marketingové řízení školy. Praha: ASPI, a.s., 2006. ISBN 80-7357-176-5.
FRANCOVÁ, E. Marketing ve školství. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2001. ISBN 80-244-0732-9.
JAKUBÍKOVÁ, D. Aplikace marketingu ve školství. Plzeň: Vydavatelství Západočeské univerzity, 1998. ISBN 80-7082-453-0.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Martina Juříková, Ph.D.**
Ústav marketingových komunikací

Datum zadání bakalářské práce: **1. prosince 2010**

Termín odevzdání bakalářské práce: **15. září 2011**

Ve Zlíně dne 1. prosince 2010

doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.
děkanka

L.S.

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ
Fakulta multimediálních komunikací

Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby [1)];
- beru na vědomí, že bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 [2)];
- podle § 60 [3)] odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 [3)] odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně ... 29.4. 2011

Adéla Řezníčková

Jméno, příjmení, podpis

---

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevýdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Marketingová komunikace základní školy

Tato práce se zabývá marketingovou komunikací ve školství. Práce je rozdělena na dvě části, na teoretickou a praktickou. Teoretická část se věnuje marketingu ve školství, prostředí školy, marketingovému mixu ve školství, marketingové komunikaci školy a image školy. Praktická část charakterizuje školu a analyzuje současný stav marketingové komunikace. Následuje dotazníkový průzkum mezi rodiči budoucích žáků prvního ročníku školy a skupinový rozhovor mezi pedagogy školy. Cílem je zmapování marketingové komunikace s cílem zjistit vnímanou image školy v nejbližším okolí a zefektivnit interní komunikaci mezi pedagogy a vedením školy navzájem.

Klíčová slova: škola, marketing ve školství, marketingový mix, marketingová komunikace, image školy, dotazníkový průzkum, skupinový rozhovor.

ABSTRACT

Marketing communication in primary education

This bachelor thesis is focused on marketing communication in education. The thesis is divided in two parts, theoretical and practical part. The theoretical part deals with marketing in education, school environment, marketing mixture aimed on education, marketing communication of school and school image. The practical part characterizes the school and analyses current level of marketing communication. The questionnaire among the parents of future pupils and the focus group among the teachers follows. The aim is to map the marketing communication in order to determine the perceived image of the school in the neighborhood and improve internal communication between school management and employees.

Keywords: school, marketing in education, marketing mixture, marketing communication, school image, questionnaire, focus group.

Ráda bych poděkovala Ing. Martině Juříkové, Ph.D. za odbornou pomoc
při vedení mé bakalářské práce. Poděkování patří také vedení a pracovníkům zkoumané karvinské základní školy za aktivní účast na výzkumu a poskytování cenných informací při konzultacích.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Obsah

ÚVOD **9**

TEORETICKÁ ČÁST **11**

1 MARKETING A ŠKOLA **12**

1.1 ÚSKALÍ V MARKETINGU ŠKOL **13**

1.2 IDEÁLNÍ MODEL MARKETINGOVĚ ŘÍZENÉ ŠKOLY **14**

1.3 MARKETINGOVÝ PROCES ŠKOLY **14**

2 PROSTŘEDÍ ŠKOLY **15**

2.1 EKONOMICKÉ VLIVY **16**

2.2 POLITICKÉ VLIVY **16**

2.3 KULTURNÍ VLIVY **17**

2.4 MEZOPROSTŘEDÍ ŠKOLY **17**

2.5 VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ ŠKOLY **17**

3 MARKETINGOVÝ MIX ŠKOLY **18**

3.1 SLUŽBY ŠKOLY **18**

3.2 ATMOSFÉRA ŠKOLY **19**

3.3 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE ŠKOLY **20**

3.3.1 OSOBNÍ KOMUNIKACE 20

3.3.2 PUBLIC RELATIONS 20

3.3.3 REKLAMA 21

3.3.4 IMAGE ŠKOLY 21

4 DEFINOVÁNÍ PROBLÉMU, CÍL PRÁCE, HYPOTÉZA A METODOLOGICKÝ POSTUP **24**

4.1 SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY, VÝCHODISKA **24**

4.2 CÍL PRÁCE **24**

4.3 HYPOTÉZA **25**

4.4 METODOLOGICKÝ POSTUP **25**

PRAKTICKÁ ČÁST **26**

5 ZÁKLADNÍ ŠKOLA "X" **27**

5.1 UMÍSTĚNÍ ŠKOLY **27**

5.2 HISTORIE ŠKOLY **27**

5.3 KOMUNIKAČNÍ NÁSTROJE ORGANIZACE **29**

5.3.1 OSOBNÍ KOMUNIKACE 29
5.3.2 PUBLIC RELATIONS 30
5.3.3 REKLAMA 30
5.3.4 IMAGE ŠKOLY 31
6 MARKETINGOVÝ VÝZKUM Č. 1 32
7 MARKETINGOVÝ VÝZKUM Č. 2 41
ÚROVEŇ INTERNÍ KOMUNIKACE MEZI VEDENÍM ŠKOLY A PEDAGOGICKÝM SBOREM 41
FOCUS GROUP 41
ZÁVĚR 51
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 52
SEZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ODKAZŮ 53
SEZNAM OBRÁZKŮ 54
SEZNAM GRAFŮ 55
SEZNAM PŘÍLOH 56

ÚVOD

Nacházíme se v době, která zaznamenává určitou revoluci, určité obrození v systému vzdělávání, v přístupu nejen vedení školy k zaměstnancům, ale také a především v přístupu učitelů k žákům a jejich rodičům. Na vzdělávací instituce se kladou čím dál vyšší nároky, organizace musejí dbát na to, aby do své koncepce řízení zaváděly nové manažerské metody, vedení školy i samotní zaměstnanci se musejí seznamovat s pojmy jako je marketing, marketingová komunikace, marketingový mix a podobně. Škola potřebuje pečovat o své zviditelňování, o vztahy s okolím, velký důraz se klade na tvorbu image, dobré jméno školy a přilákání co největšího množství potenciálních zákazníků - žáků.

Rozhodla jsem se analyzovat marketingovou komunikaci základních škol a zmapovat situaci na konkrétní základní škole, která chce ale kvůli své účasti v prestižním projektu zůstat v anonymitě. Budu jí tedy pro účely této práce nazývat školou (organizací) X.

Organizace, kterou budeme v praktické části studovat je jednou z mála českých škol, která velmi silně „vyjíždí“ ze zajetých kolejí českého základního školství a usiluje o nalézání nejrůznějších nových cest a možností vzdělávání dětí a mládeže; škola je dokonce považována širokou odbornou veřejností za průkopníka v některých metodách a vyučovacích stylech, v obsahu a pojetí učebních osnov, v přístupu k dětem a jejich rodičům.

Teoretická část bakalářské práce bude zaměřena na zpracování literární rešerše týkající se uplatnění marketingu ve školství, marketingového mixu vzdělávacích institucí a marketingovou komunikací škol. V praktické části bude provedena analýza současné úrovně marketingové komunikace zkoumané školy, bude uskutečněn dotazníkový průzkum mezi rodiči budoucích žáků prvního ročníku školy a následně se uskuteční skupinový rozhovor mezi pedagogy školy.

Cílem této bakalářské práce bude na základě získaných teoretických poznatků a na základě výsledků dotazníkového šetření zjistit, jak se organizaci daří budovat si dobré jméno, jaký vztah nejbližší okolí ke škole zaujímá. Výsledky skupinového rozhovoru mají za cíl ukázat,

jak funguje interní komunikace mezi vedením školy a pedagogy navzájem. Závěrem pak má tato práce ambici navrhnout možná řešení ke zlepšení marketingové komunikace s přihlédnutím ke klimatu školy, firemní kultuře a interní komunikaci.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MARKETING A ŠKOLA

Co si máme představit pod pojmem MARKETING ZÁKLADNÍ ŠKOLY?

„Marketing školy je proces řízení, jehož výsledkem je poznání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníka a klientů školy efektivním způsobem zajišťujícím současně splnění cílů školy.“ [1]

„Marketing ve školství představuje v širším pojetí filosofii řízení, která je založena na identifikaci potřeb zákazníků – partnerů školy. V užším pojetí je marketing činnost školy, která ve smyslu respektování a naplňování potřeb odběratelů služeb uskutečňuje výzkum – průzkum trhu, na základě kterého vytváří odpovídající nabídku vzdělávacích služeb a aktivit, a prostřednictvím komunikace udržuje, optimalizuje a řídí vztahy školy ke svému okolí, veřejnosti.” [2]

„Marketingová filosofie uplatňovaná na všech úrovních skýtá naději na úspěch na trhu vzdělávacích služeb – všichni pracovníci školy jsou totiž v každodenním styku s žáky, rodiči i veřejností. Ovlivňují jejich vztah a postoj ke škole. Marketingové řízení školy se projevuje v tvorbě kurikula, formách a metodách výuky a zvyšování její kvality, přístupu ke studentům, vnitřní evaluaci kvality výuky, navazování kontaktů a otevřené komunikaci s okolím školy, v kultivaci vnitřní kultury a klimatu školy, v ochotě pracovníků školy neustále se vzdělávat a zdokonalovat atd.“ [3]

---

[1] SVĚTLÍK, J.: *Marketingové řízení školy*. ASPI, Praha: 2006, s. 18
[2] HLÁSNA, S., HORVÁTHOVÁ, K. Človek, spoločnosť a škola In *Úvod do pedagogiky.* Enigma, Bratislava: 2006.
[3] SVĚTLÍK, J.: *Marketingové řízení školy*. ASPI, Praha: 2006, s. 30.

1.1 Úskalí v marketingu škol

Největší problém, kterému musejí české veřejné školy čelit, pokud mají snahu marketingově pojmout produkt školy a využít možností marketingové komunikace, je potenciál ekonomický a personální.

V prvé řadě jde o rozpočet školy, tedy omezené finanční zdroje. Finanční limity se ve veřejném sektoru projevují obvykle eliminací marketingu.

S problémem personálním souvisí několik věcí. Zaprvé to, že většina učitelů na základních školách je ještě stále především starší generace, příliš neuvědomnělé v oblasti médií a marketingu. Dalším podstatným faktorem je osoba ředitele školy, tedy managera. Libuše Kolínková píše: *„Nejdůležitější je ale skutečnost, že vedoucí pracovníci škol nejsou většinou vzdělaní v oboru marketingových komunikací a na najímání profesionálních marketingových odborníků také mnohdy nejsou připraveni. Vzdálená skutečnosti je představa, že by většina škol zaměstnávala vlastního marketingového odborníka. Marketingové komunikaci se na školách věnují většinou sami ředitelé, kteří ale v rámci všech svých úkolů nemají tolik času*.” [4]

[4] VODÁKOVÁ, J.: *Umějí se české školy efektivně propagovat?* [online], 2010.

Ideální model marketingově řízené školy:

a, nepřetržité monitorování současných a budoucích potřeb cílového trhu (starostlivost o žáka, rodiče, partnery školy, trh)

b, systematický průzkum trhu (velikost, charakteristika, konkurence)

c, kvalifikované vytyčování cílů (poslání a cíle školy)

d, důsledná realizace funkcí školy

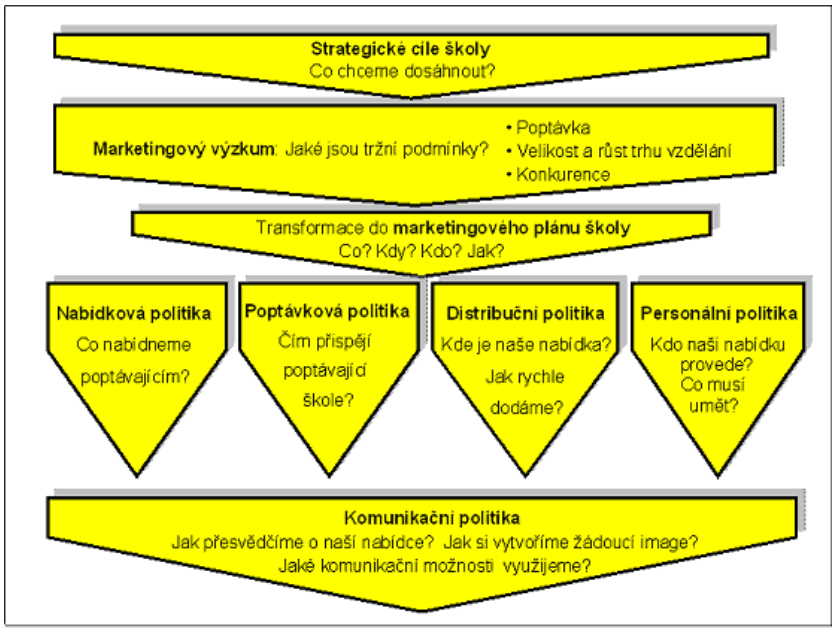
e, inovace všech aktivit školy (zabezpečení a zvyšování kvality)

f, ujasnění dlouhodobé strategie školy

g, budování image školy (jak si škola na trhu stojí, jak si jí zákazníci všímají, co požadují)

h, skloubení potřeb a zájmů zákazníka s potřebami a zájmy školy [5]

1.2 Marketingový proces školy

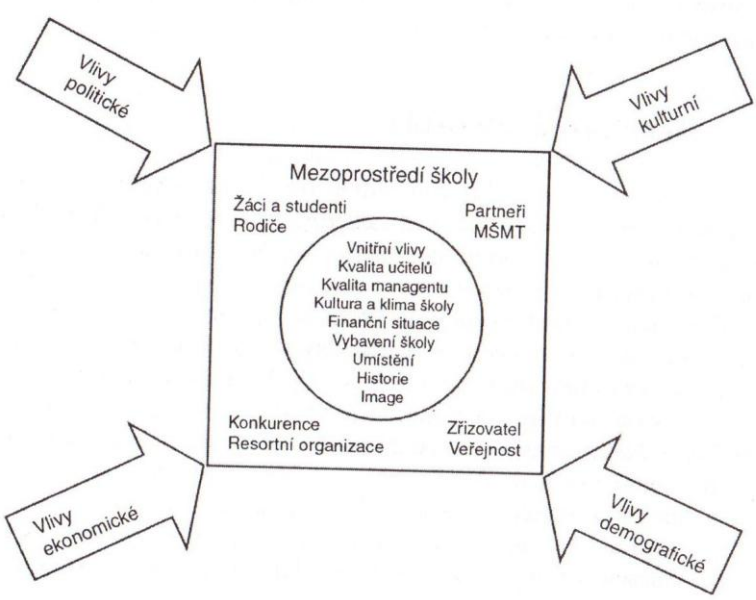


Obr. 1 Schéma marketingového procesu školy [6]

[5] HLÁSNA, S., HORVÁTHOVÁ, K. Človek, spoločnosť a škola In *Úvod do pedagogiky.* Enigma, Bratislava: 2006.
[6] CELER, Č. *I české školy začínají s marketingem* (1.) [online], 2006.

2 PROSTŘEDÍ ŠKOLY

Každá škola je do velké míry ovlivňována prostředím, které ji obklopuje. Vlivy prostředí dělíme na vnitřní a vnější. Vnitřními vlivy myslíme jakési mikroprostředí školy, které se také ještě může rozdělit na vnitřní a vnější. Vlivy vnější jsou souhrnně nazývány jako makroprostředí školy. Patří zde vlivy ekonomické, politické, demografické a kulturní. Někdy se přidávají také faktory technologické a přírodní.



Obr. 2 Prostředí školy [7]

[7] SVĚTLÍK, J.: *Marketingové řízení školy*. ASPI, Praha: 2006, s. 33.

2.1 Ekonomické vlivy

Ve školství se potýkáme s těmito zdroji peněz: finanční prostředky zřizovatele, prostředky přidělené státem na platy pracovníků, peníze ze státního rozpočtu na učební pomůcky a další vzdělávání. Vzhledem k podfinancování školského systému jsou školy nuceni shánět sponzory a donátory na školní a třídní akce, ale také na nejrůznější výjezdy a další vzdělávání pedagogů. Hnacím motorem současnosti jsou projekty (především z Evropské unie, popřípadě obce či jiných soukromých právnických osob, např. „naše“ zkoumaná ZŠ je v projektu, díky kterému má exkluzivní podmínky pro svou práci na pět až sedm let.

Zejména nedostačující ekonomické a sociální zázemí kraje, kde se „naše“ škola nachází, se projevuje negativně v životech a možnostech dětí a dospívající mládeže. Děti jsou bez zážitků a zájmů, neznají ambice a vyšší cíle. Neumějí a netráví kvalitně svůj volný čas, obklopují se nezdravým prostředím v podobě hospod, autobusových zastávek, obchodních domů a betonových sídlišť. V největší míře pak počítačem a televizí.

2.2 Politické vlivy

Způsob řízení škol je samozřejmě úzce spjato se stávajícími zákony a politickou mocí. Řízení školy je determinováno několika základními faktory. Filozofii, tzn. dlouhodobým povědomím o tom, kam má škola směřovat. S tím úzce souvisí kvalita pedagogického sboru, který je schopen výše zmíněnou filozofii naplňovat. A dalším, neméně důležitým, je materiální zázemí školy ať už jde o učební pomůcky či samotné prostředí školy. Všechny faktory můžou být a jsou ovlivňovány politickou vůlí a mocí. V případě, že je vedení školy politicky aktivní, korespondují některé jeho kroky s širším nahlížením jeho příslušnosti. (Proto existují školy, které kladou důraz na výkon a svým řízením připomínají firmu nebo naopak upřednostňují vztahy.) Kvalitní pedagogický sbor souvisí s množstvím peněz, které škola má, resp. s podmínkami, které může svým zaměstnancům nabídnout. Objem peněz a zdroje mzdové složky jsou dané, ale např. množství peněz, které město na školství vyčlení (na pomůcky, přestavby a zateplování) opět může souviset s politickým rozložením. A nejde pouze o politiku města, ale vazby na kraje, které část prostředků přerozděluje.

2.3 Kulturní vlivy

V dnešní době se již obrací trend k lepšímu, což znamená, že opravdu nastává situace, kdy se vzdělávání zase začíná doceňovat, rodiče chtějí, aby se jejich děti učily, rozšiřuje se nabídka tzv. celoživotního vzdělávání, firmy chtějí po svých zaměstnancích, aby navštěvovali nejrůznější kurzy, semináře nebo workshopy. Obecně je v našem státě atmosféra chuti změnit současný stav a lidé cítí silnou potřebu nějakým způsobem změnit vzdělávací systém, jelikož je v obecném povědomí názor, že tento systém nefunguje. Anebo že by měl fungovat lépe.

2.4 Mezoprostředí školy

Do mezoprostředí školy se počítá následující:

- žáci
- konkurenční prostředí (ostatní školy)
- MŠMT, krajské úřady, obce, Česká školní inspekce atd.
- partneři škol (rodiče žáků, bývalí „úspěšní“ absolventi, dodavatelé, sponzoři, družební školy, účastníci projektů, odbory…).

2.5 Vnitřní prostředí školy

To, jak se děti a zaměstnanci na škole cítí, zařazujeme k jednomu z hlavních faktorů ovlivňujících společnou práci. Patří zde kultura školy a mezilidské vztahy, organizační model školy a materiální zázemí spolu s kvalitou managementu a celé školy. [8]

[8] SVĚTLÍK, J.: *Marketingové řízení školy*. ASPI, Praha: 2006, s. 62.

3 MARKETINGOVÝ MIX ŠKOLY

Marketing služeb má svůj specifický model, k tradičním čtyřem P (product, place, price, promotion) se přidává PEOPLE (zákazníci, personál), PROCESSES (metody, dodání a využití), PHYSICAL EVIDENCE (vzhled budov, uniforem).[9]

Marketingový mix slouží k ukotvování a budování silného image, získávání potencionálních zákazníků a snaží se o jejich udržení, čili pěstuje dlouhodobé vztahy založené na důvěře a vzájemnému prospěchu. Mezi prostředky komunikačního mixu řadíme reklamu, podporu prodeje, styk s veřejností a osobní komunikaci.

Jeho základními složkami tedy jsou:

- služby školy
- komunikace školy
- cena vzdělávání
- umístění a fyzické prostředí školy
- zaměstnanci školy
- atmosféra školy. [10]

3.1 Služby školy

Je dobré a žádoucí, když škola nejen splní očekávání žáků a rodičů, ale buduje si také svou image tak, aby se díky ní dostatečně odlišovala a vymezovala od škol ostatních.

---

[9] SMITH, P. *Moderní marketing.* Computer Press, Praha: 2000, s.5.
[10] Marketing školy, *Progresívna forma riadenia v školstve* [online], 2007.

Mezi služby vzdělávání patří:

- obsah učiva
- vzdělávací metody
- kvalita učitelů
- přístup učitelů k žákům
- systém hodnocení a informovanost rodičů
- cíle vzdělávání
- školní akce a výlety
- školní kroužky a kluby
- setkávání rodičů
- možnost spolupodílení se žáků a rodičů na chodu školy
- zájmové vzdělávání
- soutěže, projekty apod. [11]

3.2 Atmosféra školy

Na atmosféru školy má kromě výše uvedeného dále vliv:

- kvalita učebních pomůcek
- oblečení zaměstnanců školy
- design budovy školy
- jednání zaměstnanců sobě navzájem, s žáky, s rodiči
- okolí školy apod.

Do atmosféry školy zasahuje vše, co rozpoznáme svými smysly, ať už se jedná o barvy, tvary, vůně nebo hlučnost.

[11] Marketing školy, *Progresívna forma riadenia v školstve* [online], 2007.

3.3 Marketingová komunikace školy

Marketingová komunikace je nejviditelnějším nástrojem marketingového mixu. Existuje celá řada komunikačních nástrojů, z nichž každý má své typické znaky, silné a slabé stránky.

3.3.1 Osobní komunikace

Lidský faktor je důležitým pilířem úspěchu školy. K přímé komunikaci nejčastěji dochází u kontaktů: ředitel – rodič, organizace – média, učitel – žák, učitel – rodič. Na veřejnosti se zaměstnanci prezentují často v podobě třídních schůzek, dnů otevřených dveří, exkurzí, akademií, projektových dní, školení a workshopů. Jak je interní komunikace školy funkční nebo nefunkční se tedy ihned a velmi silně projeví v komunikaci externí, v komunikaci školy s veřejností. Osobní komunikace má přes vysoké časové a osobní nároky na zdroj této komunikace řadu výhod oproti jiným formám (schopnost upoutat, srozumitelnost sdělení, rychlá a přesná zpětná vazba apod.).

3.3.2 Public relations

Jedná se o plánovitou dlouhodobou činnost, kdy si organizace buduje určitou důvěru a vztah s okolím.

Mezi tyto skupiny obyvatel (tzv. stakeholders) patří:

- vlastní zaměstnanci organizace
- majitelé, akcionáři
- finanční skupiny – investoři
- sdělovací prostředky
- místní obyvatelstvo
- představitelé města apod.

Systematicky rozvíjet vztahy s veřejností znamená pro školu ujasnit si cíle, své momentální a také dlouhodobé nedostatky, identifikovat nejdůležitější cílové skupiny a najít prostředky, které budou sloužit pro vzájemnou efektivní komunikaci. [12]

3.3.3 Reklama

Školy, avšak především střední, jazykové a univerzity, soutěží o kvalitu a počet studentů. Proto využívají nejčastěji rádiových spotů nebo inzerátů v novinách a časopisech ke své prezentaci. Vysoké náklady, omezené finanční prostředky škol a povinnost jejich hospodárného využití, vede však ředitele škol k nutnosti velmi pečlivého zvažování výdajů na reklamu.

3.3.4 Image školy

Image školy je utvářena její identitou, vnitřní kulturou a designem, které jsou šířeny jak směrem dovnitř, tak směrem ven. Jednotlivé složky tvoří korporátní design, korporátní kultura, korporátní identita a korporátní komunikace.

To, jak je firma úspěšná a vitální velmi úzce souvisí s povahou vztahů ve firmě. „*Důvodem vzniku firem, ve kterých pracuje více než jeden člověk, bývá přesvědčení, že do nich vstoupí synergický efekt – víra, že když se lidé spojí ke společné práci, výsledek bude lepší, než by byl součet jejich samostatných úsilí.*“ [13]

Všechny komunikační aktivity, které v podniku existují, by měla jednoznačně ovlivňovat podniková kultura. Z široké nabídky možností komunikace organizace tvoří relativně samostatné prvky systém vnitropodnikové (interní) komunikace a komunikace s okolím (externí).

---

[12] HLÁSNA, S., HORVÁTHOVÁ, K. Človek, spoločnosť a škola In *Úvod do pedagogiky*. Enigma, Bratislava: 2006.
[13] PLAMÍNEK, J., FIŠER, R.: *Řízení podle kompetencí.* Grada publishing, Praha: 2007, s. 21.

Pravidla pro formální část interní komunikace musí být jasně formulovány v interních předpisech organizace a měl by je znát každý pracovník. Prostřednictvím neformální komunikace má vedení firmy možnost využívat velmi kvalitní motivační nástroj, jako je např. vyhledávání, organizování a zajišťování příležitostí k setkávání pracovníků. Určitým přechodem mezi formální a neformální komunikací může být podnikový časopis nebo podnikové noviny (ani jedno naše organizace nemá, školní časopis je časopisem žáků). Vzhledem k existenci určitých pravidel daných legislativou a také vzhledem k základním potřebám vlastní činnosti je organizace v určitém směru povinna se svým okolím komunikovat. Pro potřeby efektivního zaměření komunikačních aktivit je nutno rozlišovat tzv. relevantní části veřejnosti.

Shrnutí teoretické části

Každá škola je ovlivněna prostředím, vnitřním a vnějším, a je v jejím zájmu vztahy s tímto prostředím vytvářet, pěstovat a rozvíjet.

Nejvýraznější složkou marketingové komunikace je v případě školy X komunikace osobní (mouth-to mouth) a vztahy s veřejností (public relations), čímž tak pečuje o svou dobrou pověst. Školy vyššího stupně pak dbají o dobrou a pečlivou reklamu.

4 DEFINOVÁNÍ PROBLÉMU, CÍL PRÁCE, HYPOTÉZA A METODOLOGICKÝ POSTUP

4.1 Současný stav řešené problematiky, východiska

Vedení školy potřebuje znát názor nejbližšího okolí, tzn. rodičů (a jejich dětí) a názor svých zaměstnanců. Potřebuje vědět, jak se její obraz vnímaný především rodiči vyvíjí. Zároveň chce management školy zjistit, jak lépe a efektivněji by mohlo komunikovat a spolupracovat se svým pedagogickým sborem. Ředitel školy totiž cítí, že situace u jeho zaměstnanců – učitelů není úplně ideální, že začíná váznout vzájemná komunikace, spokojenost učitelů s aktivitami školy a jejím vedení klesá, pracovní vztahy jsou často napjaté, komunikační kanály jsou narušovány.

Proto je třeba najít a použít vhodné nástroje marketingové komunikace, které budou schopny odpovědět alespoň zčásti na otázky, které si sám management školy pokládá.

4.2 Cíl práce

Cílem této práce je zmapovat, jaký vztah k organizaci zaujímá její nejbližší okolí, konkrétně rodiče dětí prvních ročníků, a následně zjistit, jaký vztah k organizaci mají sami zaměstnanci – pedagogové, co potřebují, aby se jím pracovalo na škole lépe, jaké komunikační problémy se (ve vztahu učitel - učitel, učitel – vedení školy) vyskytují a proč. Jde tedy o souvztažnost interní a externí komunikace. Dojde k porovnání poznatků z teorie s praktickou stránkou daného problému.

V práci budou navržena doporučení pro zlepšení stávající situace.

4.3 Hypotéza

Přitažlivost školy ze strany rodičů dětí prvních ročníků a spokojenost učitelů s chodem školy a způsobem jejího vedení není samotnému řediteli školy úplně známa, přestože se pracovníci školy aktivně podílejí na školní propagaci a velmi často mezi sebou diskutují právě i o své spokojenosti s chodem školy a situací na škole vůbec.

4.4 Metodologický postup

Teoretická část se zaměřuje na oblast marketingu základních škol. Následně se snaží popsat, jaké prostředí školu obklopuje a dotváří, co tvoří marketingový mix školy a konečně, jak funguje samotná marketingová komunikace školy. Zkoumá její obsah, funkci a měřitelnost.

Praktická část navazuje na teoretickou, a to formou rozboru konkrétní základní školy moravskoslezského kraje z hlediska marketingových komunikací; konkrétně se jedná o vztah externí komunikace (image školy) a interní komunikace (úskalí vzájemné komunikace učitel - učitel, učitel – vedení školy). Analytická část je rozdělena na dva výzkumy, přičemž z každého jsou vyvozeny závěry. Ty jsou zohledněny také v konečném doporučení.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 ZÁKLADNÍ ŠKOLA "X"

5.1 Umístění školy

Základní škola X je umístěna uprostřed sídliště města, postaveného v 60. a 70. letech dvacátého století. Její poloha je velmi výhodná, poněvadž je rychle a bezpečně (bez přechodu přes frekventované ulice) dostupná pro žáky z celého sídliště, které tvoří přirozené zázemí školy.

5.2 Historie školy

Po svém otevření dne 4. září 1967 byla škola jedinou školou dané městské části. Bouřlivý rozvoj zdejšího sídliště s sebou nesl tak výrazný růst počtu žáků, že se ve školním roce 1974/1975 v přeplněných třídách učilo 1.332 žáků, směnovalo se, a navíc měla škola svá detašovaná pracoviště mimo své hlavní budovy. Situace se alespoň částečně stabilizovala teprve v roce 1976 po odchodu části žáků na dvě nově otevřené základní školy v blízkém okolí.

Se stárnutím sídliště počet žáků na škole rapidně klesal až do školního roku 1995/1996, na jehož konci navštěvovalo školu pouhých 333 dětí. I kvůli tomuto trendu byl vypracován ve škole v roce 1993 nový koncepční program s názvem Kvalita, zdraví, přitažlivost. Od školního roku 1997/98 se na škole začalo postupně vyučovat vždy v jedné z paralelních tříd 1. stupně podle alternativní metodiky programu Začít spolu, v roce 2001 pak organizace byla přijata do sítě škol podporujících zdraví a ve stejném roce se navíc stala fakultní školou Pedagogické fakulty Ostravské univerzity. To vše s sebou přineslo obrat: školu si pro své děti začalo vybírat stále více rodičů bydlících i mimo její spádovou oblast (každým rokem to bylo 30 až 40 % zapsaných žáků) a počet žáků postupně stoupal až ke 450, kde se víceméně ustálil. Podobný počet žáků si škola udržuje i po krátkodobém nárůstu ve školním roce 2007/2008, kdy došlo ke sloučení dvou blízkých škol do jednoho subjektu, což znamenalo přestup části jejích žáků na školu X. Právě v roce 2007/2008 škola začala ve třídách první-

ho a šestého ročníku vyučovat podle svého vlastního školního vzdělávacího programu s názvem Učící se škola. [14]

V průběhu školního roku 2009/2010 prošla škola velkou rekonstrukcí a modernizací hrazenou z prostředků města a Evropské unie (v rámci Integrovaného programu rozvoje města), při níž byla kromě rekonstrukce vnějšího pláště stávajících budov (výměna původních oken za plastová, zateplení budov a nové fasády a střechy) přistavěna víceúčelová tělocvična a patro se čtyřmi jazykovými učebnami, navíc došlo k modernizaci všech odborných i kmenových učeben. Byly tak vytvořeny potřebné podmínky pro moderní výuku.

V současnosti se škola angažuje v několika významných projektech, což jí otevírá širší možnosti pro zkvalitňování práce samotné. Škola staví na individuálním přístupu, zahájila tzv. párové vyučování za pomocí pedagogických asistentů, na škole funguje projektová konzultantka (kouč) i školní psycholog.

Školní rok 2011/12 je významným mezníkem pro započetí elektronizace školní matriky, zavádí se elektronické žákovské knížky, které budou fungovat paralelně s knížkami papírovými. V příštím školním roce pak tradiční papírové žákovské knížky zaniknou. Pro rodiče, kteří nebudou mít ani v září 2012 přístup na internet, má škola připraveno náhradní řešení. Žáci od 3. ročníku budou mít navíc papírové diáře pro lepší plánování svého učení i volnočasových aktivit.

[14] Osobní korespondence s ředitelem školy

5.3 Komunikační nástroje organizace

5.3.1 Osobní komunikace

Na škole X se osobní komunikace za každých okolností upřednostňuje a věří se v její úspěšnost.

Forma:

- pravidelné třídní schůzky a konzultace
- dny otevřených dveří
- projektové dny
- workshopy pro zaměstnance i veřejnost
- zájmové útvary
- exkurze
- mezinárodní školní aktivity
- setkávání se s významnými nebo výjimečnými osobnostmi
- charitativní jarmarky a koncerty
- školní aktivity „po vyučování“
- důraz na rozvíjení vztahu třídní učitel – rodič (pravidelná setkávání formální i neformální)
- „Nanečisto“ (příprava budoucích prvňáčků a jejich rodičů na dění ve škole, kontakt s třídním učitelem/kou)
- jakýkoliv jiný osobní kontakt se školou a jejími zaměstnanci

Měření efektivity:

- zpětné vazby a ohlasy zúčastněných stran
- snižující nebo zvyšující se zájem o probíhající aktivity

5.3.2 Public relations

Forma:

- tiskové konference (mezinárodní projekty, nové vzdělávací programy, návštěva významné osobnosti)
- zprávy o výsledcích školy (rozhlas, televize, internet)
- propagační materiály školy (výroční zpráva, letáky, brožury, CD, časopis)
- prezentace na Internetu (webová stránka školy, Facebook, webové stránky tříd)
- jednotný vizuální styl školy (logo, barvy, dopisní papíry a další formuláře, propagační předměty)

Měření efektivity:

- dotazníková šetření a zpětné vazby účastníků
- ohlasy v médiích, sledovanost reportáží a dokumentů o škole
- návštěvnost a zájem o webové stránky a facebookový profil školy, reakce na školním blogu a facebookové stránce
- schopnost rozpoznání organizace podle jejího vizuálního stylu

Základní škola, kterou studujeme, má aktivity PR velmi dobře zvládnuté, čímž se odlišuje od mnoha jiných základních škol. Je to jistě jeden z důvodů, proč je tato škola tolik známá a proč ji má odborná i laická veřejnost v povědomí.

5.3.3 Reklama

Škola reklamy prakticky nevyužívá, má nadpočetné třídy žáků a nemá ambici mít ještě vyšší počty ve třídách, protože se tím samozřejmě snižuje kvalita výuky a zatěžují se neúměrně učitelé.

5.3.4 Image školy

Základní škola o svou dobrou image pečuje a snaží se naplňovat její složky. Ve svém počínání se zdá býti velmi úspěšná a výjimečná, proto se ve své praktické části bakalářské práce zabývám právě touto složkou marketingové komunikace.

Forma:

- dobrá reprezentace školy jejím managementem v rámci celé ČR
- publikace v odborném tisku
- adopce na dálku
- „Nanečisto“
- hojná účast v projektech města, vzdělávacích organizací, soukromých osob i Evropské unie
- mimořádný přísun finančních prostředků na zkvalitňování výuky

Měření efektivity:

- marketingový výzkum
- zájem potencionálních zákazníků
- zájem médií o dění na škole

6 MARKETINGOVÝ VÝZKUM Č. 1

Jak organizace působí na svou blízkou veřejnost?

Úvod

Rozhodla jsem se provést marketingový výzkum, který se bude týkat toho, jak rodiče současných prvňáčků základní školy X vnímají obraz a dobré jméno této školy.

Pro organizaci totiž nejsou „viditelné“ marketingové aktivity podstatné, věří, že ten nejdůležitější marketing se odehrává „z úst do úst“, tedy skrze dobrou činnost školy a potažmo dobré jméno školy.

Účel výzkumu

Vedení školy chce znát odpovědi především na tyto otázky:

- odkud se rodiče o škole dozvěděli?
- mají rodiče zájem spolupodílet se na chodu a životě školy?
- proč si rodiče vybrali právě tuto školu?
- vnímají školu jako ojedinělou v některé z oblastí vzdělávání?

Cíle výzkumu

Výzkum má za cíl:

- vyhodnotit dotazníkovým šetřením, jaký vztah zaujímají rodiče dětí prvního ročníku k organizaci.

Realizátoři výzkumu

Realizátorem výzkumu jsem já sama. Potřebuji si tuto činnost vyzkoušet a vnímám ji jako dobrou a užitečnou výzvu.

Respondenti

Respondenty se stali rodiče prvních ročníků naší školy. S rodiči se škola poznává již před nástupem dítěte do školy, probíhá totiž akce nazvaná Nanečisto, kde se děti s rodiči a budoucím třídním učitelem seznamují a tráví spolu několik svých odpolední. Děti se zde samozřejmě rozvíjejí, plní nejrůznější úkoly, seznamují se s prostředím školy a podobně. Dotazování probíhá v měsíci dubnu na půdě školy. Škola se dotazuje zhruba padesáti rodin, rodičů všech prvňáčků školy.

Zvolená metodologie

Vzhledem k typu předmětu zkoumání jsem se rozhodla pro metodu dotazování písemnou formou. Dotazník má vždy papírovou podobu ve formě osobního dopisu, otázky jsou uzavřené i otevřené. Za každý vyplněný dotazník obdrží respondent i dítě jako odměnu drobný sladký dárek.

Vyhodnocení dotazníku:

„Jak organizace působí na svou blízkou veřejnost?“

(zaslaného rodičům dne 29. dubna 2011)

Anketní lístky odevzdalo 38 rodin ze 44 = 86,36%.

Hodnocení školy

Na škole mají první dítě - prvňáka (27 = 71,05 % z odpovídajících rodin)

1. Před zápisem o škole slyšeli:

a) nic neslyšeli	2
b) od příbuzných	9
c) od sousedů	4
d) školu moc dobře známe	17
e) četli v tisku, viděli v TV	5

2. V této informaci vyznívala škola jako:

a) výborná	13
b) spíše dobrá	10
c) průměrná	1
d) spíše špatná	1
e) špatná	0
f) neodpověděli	2

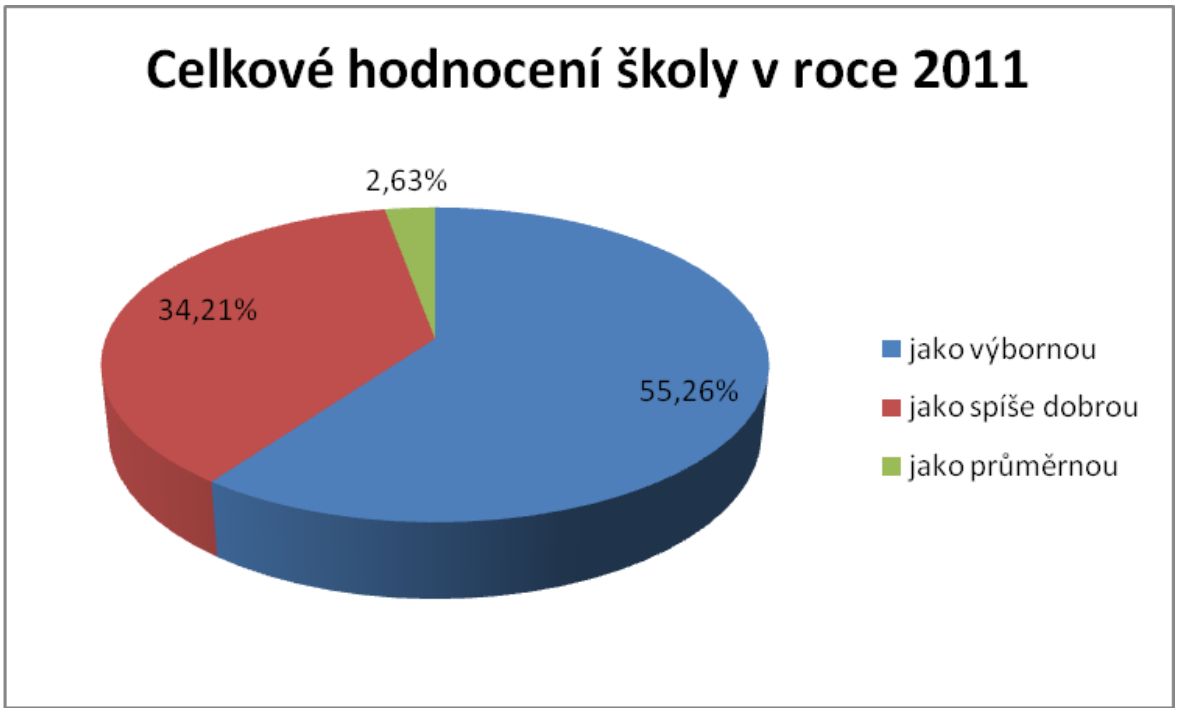
<u>Na škole mají i starší dítě</u> (11 = 28,95% z odpovídajících rodin)

1. Základní školu hodnotíme jako:

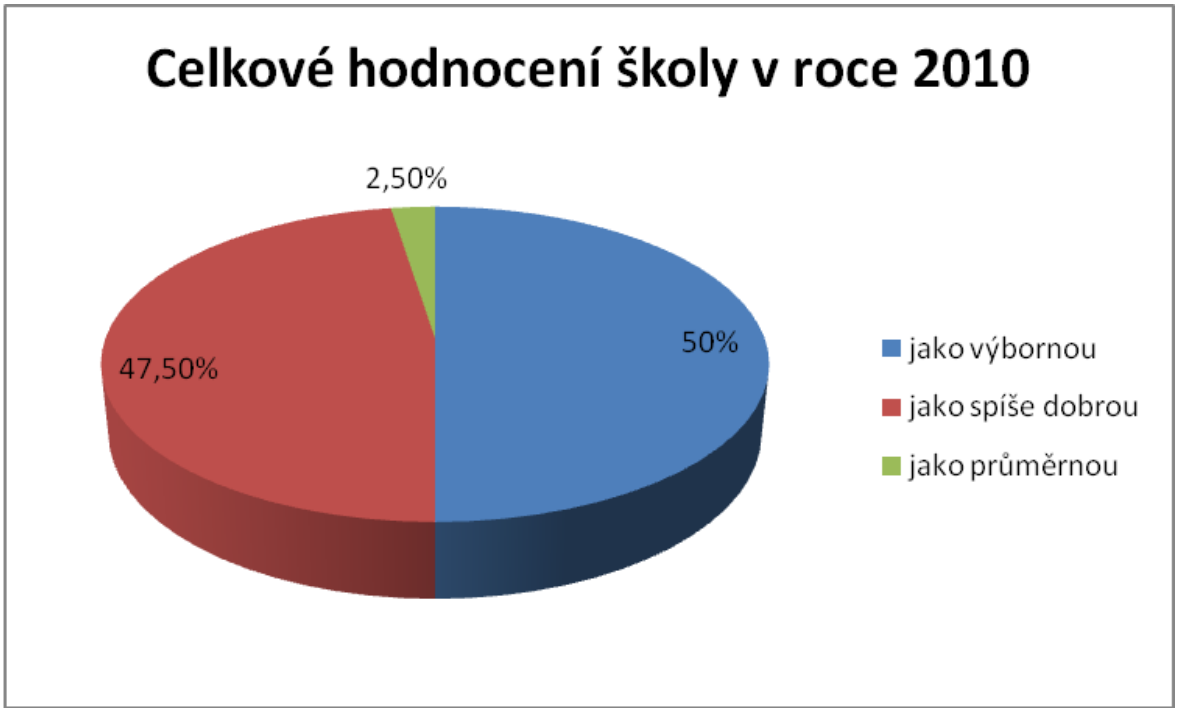
a) výbornou	8
b) spíše dobrou	3
c) průměrnou	0
d) spíše horší	0
e) špatnou	0

Celkově hodnotí školu z 38 odpovídajících:

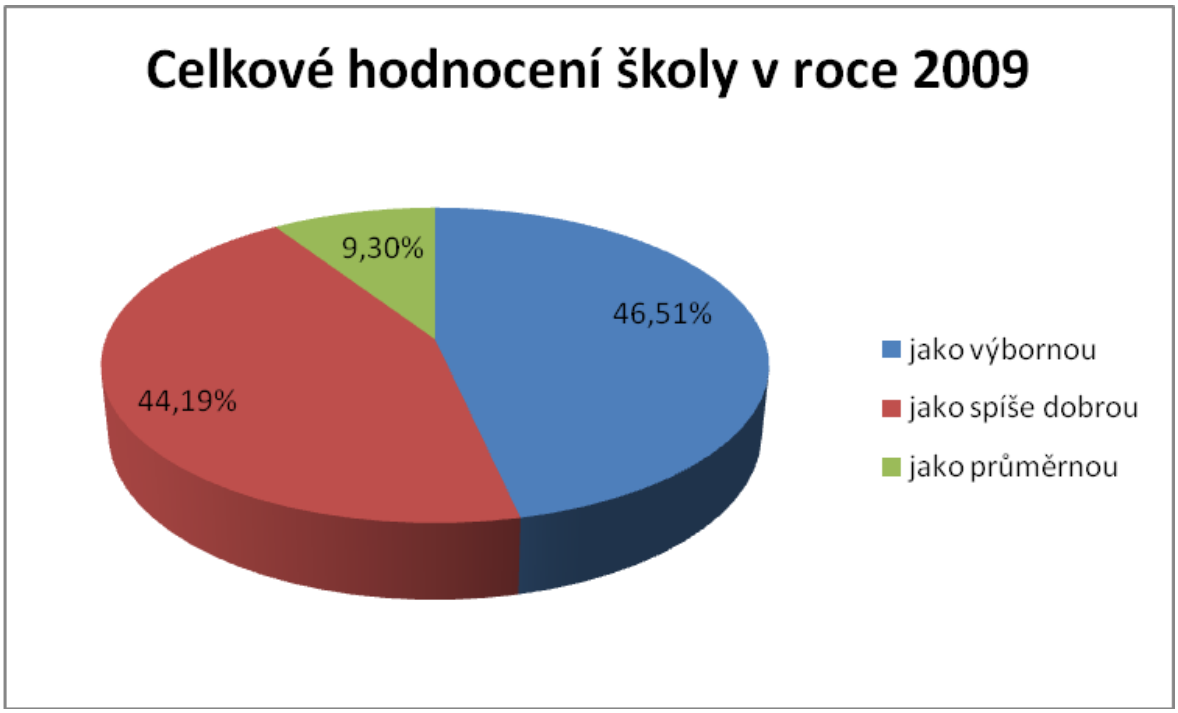
jako výbornou	21 rodičů = 55,26%	vloni	50,00%	předloni	46,51%
jako spíše dobrou	13 rodičů = 34,21%	vloni	47,50%	předloni	44,19%
jako průměrnou	1 rodič = 2,63%	vloni	2,50%	předloni	9,30%



Graf 1 Celkové hodnocení školy v r. 2011



Graf 2 Celkové hodnocení školy v r. 2010



Graf 3 Celkové hodnocení školy v r. 2009

Byly uváděny tyto klady (přesné citace):

„Samá kladná doporučení.“ „Výborné výsledky školy.“ „Programy a řád školy.“ „Způsob výuky.“ (2) „Nové metody výuky.“ „Zajímavý způsob výuky.“ „Vyučovací metody.“ „Líbí se nám vyučování Škola hrou.“ „Začít spolu.“ „Zajímavé projekty školy.“ „Projekty – zapojení žáků.“ „Projektové dny.“ „Známkování. Hláskování.“ „Spolupráce starších žáků s mladšími.“ „Přátelský přístup k žákům.“ „Citlivý přístup k žákům.“ „Přístup (lidskost) pedagogů.“ „Kladný přístup k dětem.“ „Dobrá komunikace mezi rodiči a učiteli.“ „Dobrá komunikace se ZŠ.“ „Dobrá spolupráce s rodiči.“ (2) „Snaha o dobré vztahy.“ Zájem učitelů.“ „Výborní pedagogové.“ „Dobří pedagogové.“ „Dobří učitelé.“ „Příjemní učitelé.“ „Zájem vedení školy o děti a dobrou výuku.“ „Dobré vedení školy.“ „Spousta aktivit mimo učení.“ „Zájmová činnost.“ „Různé zájmové akce.“ „Líbí se mi tato škola. Má různé aktivity, např. pouštění draků.“ „Mimoškolní činnost.“ „Mimoškolní aktivity.“ (2) „Družba školy.“ „Výběr ze dvou obědů.“ „Chutné vaření v jídelně.“ „Poloha na sídlišti.“ „Blízko bydliště.“ „Celkový pěkný vzhled školy.“ „Pěkný vzhled.“ „Hezké moderní prostředí.“ „Rekonstrukce, renovace školy.“ (3), „Modernizace.“ (2), „Dobrá vybavenost školy.“ (4) „Vylepšení učeben.“ „Nové učebny.“ „V tomhle roce se škola zmodernizovala. Určitě bude lepší forma výuky jak pro žáky, tak pro učitele. Krásná škola.“

Byly uváděny tyto zápory (přesné citace):

„Šikana na škole.“ „Šikana (údajná).“ „Malé požadavky na žáky (údajně).“ „Budova jídelny a družiny mimo školu.“ „Nevím o záporech – je to individuální názor.“ „Zatím nemáme zápory.“ „O ničem jsem neslyšela.“ „Informace byly různé…“

Požadavky na informovanost

<u>Otázky pro rodiče všech prvňáků</u> (někteří z nich na některé otázky neodpověděli)

1. V loňském školním roce jsme se se svým dítětem zúčastnili projektu Nanečisto:

a) ano, byl výborný 22 = 57,89%

b) ano, příště bychom se nezúčastnili 2 = 5,26%

c) ne 13 = 34,21%

d) neodpověděl 1 = 2,63%

2. Průběžné informace o životě celé školy bychom rádi získávali:

a) osobním tištěným dopisem 13 = 34,21% vloni 55,81% předloni 41,86%

b) mailem 22 = 57,89% vloni 34,89% předloni 44,19%

c) pravidelnými setkáváními s vedením školy a třídním učitelem

2 = 5,26% vloni 9,30% předloni 9,30%

d) nemáme zájem o tyto informace 1 = 2,63%

4. Navštěvujete webové stránky školy? Pokud ano, které informace vyhledáváte?

a, ne 8 = 21,05%

b, ano 30 = 78,95%

Byly uváděny tyto informace (přesné citace):

„Interní webové stránky třídy“. „Elektronická omluvenka.“ „Videogalerie.“ „Fotogalerie.“ „Aktuality.“ „Informace o školních projektech“. „Informace o zaměstnancích školy“. „Ohlasy v médiích“.

Pokud chcete škole sdělit jakýkoliv vzkaz – další klady a zápory, náměty na zlepšení naší práce, náměty na zlepšení spolupráce mezi školou a rodiči, napište je na druhou stranu tohoto papíru.

„Držím palce v novém školním roce, hodně úspěchů a pracovní pohody."

„Nevím, zda instalace LED panelu a podobných věcí není zbytečné rozhazování peněz. Chtělo by to nové učebnice, ale prý nejsou peníze?!"

„53 dětí na příští rok rozdělených do dvou tříd - to je docela dost, myslím si, že v dnešní uspěchané době je lepší menší počet žáčků, je skvělé, že o Vaši školu je takový zájem, ale nemůže se to pak odrazit v kvalitě učení?!"

Shrnutí

Pokud se týká obrazu školy, tam organizace nepředpokládala nějaké enormní zlepšování, protože veřejné mínění je ovlivněno spoustou činitelů, a jestliže se škola (případně) lepší, tak se většinou lepší pozvolna a lepší se i školy okolo a veřejné mínění popisuje obraz kvality stále podobně.

Skutečně v dotazníku zůstává řadu let výsledek víceméně stejný. Výsledek by se asi výrazně změnil tehdy, kdyby došlo k nějakému výraznému jednorázovému zhoršení (ale i zlepšení). Pozvolné změny (a ve školství to bývají téměř vždy právě pozvolné změny) se ve výsledku až tak neodrazí.

Meziročně bývá výsledek ovlivněn i některými skupinami známých a sousedů, kteří vycházejí při vyplňování z informace jednoho stejného člověka – takže se v něm třeba v jednom roce objevila jako nedostatek uváděný více respondenty úroveň práce ve školní družině, když tam měla rok před tím jedna konkrétní maminka "problém" s paní vychovatelkou.

Přesto jsou výsledky zajímavé, jelikož vypovídají o aktuálním vnímání školy jejími zákazníky. Z tohoto pohledu jsou pro školu důležitá nejen uváděná negativa (ostatně rodiče jsou k jejich uvedení v ústním komentáři při zadávání ankety nabádáni) - je to důležitá informace o tom, co je třeba v práci školy zlepšovat, ale i pozitiva jako informace o silných stránkách, jak je vnímají rodiče.

Organizace je s výsledky dotazníkové šetření spokojena.

7 MARKETINGOVÝ VÝZKUM Č. 2

Úroveň interní komunikace mezi vedením školy a pedagogickým sborem Focus group

Úvod

Rozhodla jsem se provést marketingový výzkum, který se bude snažit odhalit fungující i nefungující složky v komunikaci uvnitř školy. V prvním marketingovém výzkumu jsme se dívali na image školy z pohledu veřejnosti. Nyní se podíváme, jak si onu image vytváří sami zaměstnanci. Jaký obraz si díky svému chování vykreslují; vědomě nebo nevědomě. Chci poodkrýt kvalitu vzájemných vztahů a problematiku respektování určitých etických zásad, úroveň demokratičnosti při rozhodování o chodu školu, dostatečnost nebo nedostatečnost informovanosti o důležitých školních záležitostech. Pro organizaci jsou vztahy na pracovišti klíčové a vedení má veliký zájem na tom, aby atmosféra školy byla přátelská, rovnocenná, pracovní a demokratická. Proto se můj výzkum ubírá právě tímto směrem. Ředitel školy věří, že mu výsledky tohoto zkoumání pomohou pro práci v týmu v nadcházejícím školním roce.

Účel výzkumu

Vedení školy chce znát odpovědi především na tyto otázky:

- Co je klíčem ke kvalitnější a efektivnější spolupráci mezi členy pedagogického sboru navzájem?
- Mají učitelé pocit nedostatečné informovanosti o chodu školy ze strany vedení školy?
- Jsou vztahy na pracovišti vystavovány situacím, které jsou pro celkovou atmosféru nežádoucí nebo ohrožující?
- Vnímají učitelé jako důležité přijmout a důsledně dodržovat určitý etický kodex? Usnadnilo by to jejich práci?

Cíle výzkumu

Výzkum má za cíl:

- vyhodnotit skupinovým rozhovorem, jaké problémy se uvnitř pracovních vztahů nacházejí a jak ovlivňují atmosféru školy.

Realizátoři výzkumu

Realizátorem výzkumu zůstávám opět sama v rámci dobré přípravy pro budoucí pracovní aktivity.

Respondenti

Respondenty se stali učitelé naší školy, čtyři z prvního stupně a tři ze stupně druhého. Po delších úvahách nebude účastno vedení školy z obavy ztráty uvolněnosti a otevřenosti skupiny. Vzhledem k významu dobrého výběru tazatelů jsem se snažila při výběru zohledňovat typologii lidí, profesní dovednosti a postavení v učitelském sboru. Rozhovor je polořízený. Tazatelé byli seznámeni s pravidly a scénářem společné diskuze. Setkání trvalo přibližně osmdesát minut a probíhalo v příjemném prostředí s občerstvením. Termín setkání byl stanoven na čtvrtek 28. dubna 2011 ve 14 hodin.

Zvolená metodologie

Vzhledem k typu předmětu zkoumání jsem se rozhodla pro metodu dotazování ústní formou, samozřejmě každý účastník obdržel písemnou oporu. Tato písemná opora je součástí příloh mé bakalářské práce. Náměty k tématům rozhovoru jsem čerpala z ústního pohovoru s ředitelem školy, kdy jsme společně diskutovali o tom, na co by se „dobrá“ škola měla zaměřit. Pravidla diskuze byla dohodnuta na místě. Rozhovor byl nahráván přes audio nahrávací systém do mého počítače. Účastníci souhlasili.

Vyhodnocení skupinového rozhovoru:

„Úroveň interní komunikace mezi vedením školy a pedagogickým sborem“ (uskutečněného dne 28. dubna 2011 ve 14 hodin na půdě školy)

Prostor pro sdílení názorů

Učitelé sdílejí pocit, že mají plnou svobodu ve vyjadřování svých názorů a je otevřen přístup k široké diskuzi. Ovšem také jsou přesvědčeni o tom, že pokud má vedení školy již předem jasno o nějaké věci, názory ostatních kolegů si vyslechne, mlčky odsouhlasí, ale rozhodne se v zájmu svém. Což nemusí vždy nutně znamenat, že je to špatně.

V konfrontaci se školy jinými uvedla jedna osoba, že ze svých osobních zkušeností vyplývá naše škola v tomto směru jako velice pokroková, příznivá a nejdemokratičtější. Velmi oceňuje to, že vedení vnímá názory jiných, že se nikdo nepozastavuje nad tím, když někdo chce svůj názor veřejně prezentovat. Souběžně vysvětluje, že postupem času ji vyhovuje to, že se k některým problematikám vyjádří, ale protože to není v její kompetenci, vůbec jí nevadí, když se vedení rozhodne zcela ve svém zájmu. To vše podle hesla: kdo za to má zodpovědnost, ať si to nakonec rozhodne a nese si tím samozřejmě i související důsledky. Učitelé si pamatují období na naší škole, kdy docházelo k jistému znevažování názorů učitelů. Současný stav hodnotí jako výsledek určitého procesu. Učitelé jsou tedy spíše spokojeni.

Pokud jde o průběh vzájemných sdílení, řešení problémů a hledání cest, kolegové souhlasně vyjadřují názor, že v případě důležitých rozhodnutí, která posouvají školu a výuku kupředu, naopak postrádající určitou stručnost, direktivnost a jednoznačnost. Myslí si, že by si škola ušetřila spoustu času tím, kdyby se dlouhé rozhovory a diskuze takříkajíc často „o ničem“ změnily na stručná, jasná, výstižná stanoviska a instrukce „shora“. Účastníci potvrzují, že to, co škola nazývá demokracií, se mnohdy stává spíše anarchií. Protože chybí pevné vedení, které by zejména vedlo a kontrolovalo, zaměstnanci si tak mohou dělat opravdu to, co chtějí nebo co uznají sami za vhodné. Všichni souhlasí, že to není správně. Pak se dostává do praxe totiž zásada, že tomu, kdo chce pracovat a pracuje, vedení naloží dvojnásob povinností,

aby se tak vyhnulo konfliktním situacím a řešení toho, proč jiní pracovat za stejných podmínek nechtějí. Dochází tak ke zneužívání schopných lidí.

Co se týče dalších požadavků na osobu ředitele a zástupce školy, učitelé přiznávají, že za svou pedagogickou kariéru se jim již stalo, že cítili nedostatečnou sounáležitost s vedením, zejména při komunikaci s veřejností. Uvítali by proto silnější pocit, že za nimi vedení vždy stojí. Často se totiž stává, že učitel je v nějaké konfliktní situaci postaven proti svému žákovi (jeho rodiči) a vedení zkrátka nechrání svého zaměstnance, tak jak by se v navzájem loajální organizaci čekalo.

Účinný informační systém

Škola nemá kvalitně propracovanou strukturu předávání informací. Vhodný systém škola hledá již několik let, díky elektronizaci se zdá, že se situace bude obracet k lepšímu.

Jako hlavní problém celé školy uvádějí všichni učitelé souhlasně osobu zástupce školy. Argumentují tím, že nemůže být funkční vedení, pokud vedle sebe stojí dva idealističtí vizionáři, kterým většina pedagogického týmu nerozumí. Učitelé by cítili ohromnou úlevu ve svých povinnostech, věděli by, že se mohou na tuto osobu v konkrétních věcech stoprocentně spolehnout a každodenní problémy (jak se supluje a proč se supluje) by vůbec nemuseli již řešit. Vedení by lépe zvládalo organizační záležitosti školy, získalo by snad i lepší „tah na branku“. V tom učitelé vidí velký typologický problém a chápou tak, proč je řada učitelů nespokojena se stávající situací na škole, s objemem a obsahem svých povinností, s úrovní výuky a kázně na škole. Pokud se škola má vyvíjet a posouvat kupředu, neplatí to jen o zaměstnancích, ale změna musí proběhnout u všech, bez výjimky. S prací ředitele školy jsou všichni dotazovaní spokojeni.

Jako výzvu pro svou práci učitelé vnímají novinku z uplynulého školního roku v podobě zavedení tzv. rozšířeného vedení školy, kde je prostor k tomu, aby se vedení dozvědělo o tom, co trápí jejich zaměstnance, a ti pak byli účastni na tom, jak se dál bude situace na škole vyvíjet. Za ideál, a tedy jakýsi vzor z hlediska rozdělení si kompetencí managementu školy a způsobu jeho práce, učitelé považují ZŠ Kunratice, se kterou úzce spolupracují (perfektní organizace práce ředitele a dvou zástupkyň, každý má své kompetence a pravomoci,

již funguje elektronická žákovská knížka, elektronické třídní knihy a veškeré organizační záležitosti školy skrz elektronickou matriku školy).

Systém hodnocení práce poskytující zpětnou vazbu

Učitelé přikyvují na názor, že za svou práci dostávají zejména zpětnou vazbu pozitivní (což je opět dáno typologií vedení, průměrným učitelům takováto zpětná vazba navíc stačí). Je to jistě potěšující, ale zároveň tím všichni dotazovaní vnímají nedostatečný podnět pro další osobní rozvoj. Vnímaví a chytří učitelé vědí, že všechno vždy nemohou dělat správně, proto si tak musejí dávat sami práci s tím, že si vnitřně nastavují nové a náročnější cíle, mantinely, otázky k řešení. Vědí, že se od vedení nikdy nedočkají konstruktivní kritiky, dokonce si myslí, že vedení samo nemá přesnou vizi toho, jak učitele správně nasměrovat právě z hlediska zmiňované kritičnosti. Proto tak často při hodnoticích rozhovorech ředitel školy klade otázky (Jak byste tuto aktivitu mohla udělat jinak? Lépe?) kvalitního mentora, problém je v tom, že vedení školy není ostatními učiteli vnímáno jako mentor, ale jako pedagog – konstruktivní kritik. Mluvit o otázce dost dobře nejde, jde ale mluvit o určitých faktech a argumentech, proč se to a to v hodině nepovedlo, čeho se příště raději vyvarovat, co udělat jinak.

Samozřejmostí je i to, že osoby vedení školy jsou také jenom lidé a nemohou rozumět všemu, nemají odbornou působnost na celé šíři. V otázkách organizace práce ale vedení musí být naopak schopno přesně a konkrétně problémy řešit, a řešit je tak, aby i třeba případná kritika padala na úrodnou půdu a nejednalo se pouze o nějaké hromadné domlouvání bez jasného porozumění proč a pro koho ony rady nebo napomínání jsou. Učitelé velmi volají po změně tohoto přístupu. Vždyť vedení prošlo různým proškolováním i o typologii lidí, potažmo svých zaměstnanců, proto by již mělo mít perfektně svůj tým odhalen a mělo by být schopno přesně odhadnout, komu a jakou konstruktivní kritiku sdělit, kdo ji potřebuje a kdo ne.

Opět se učitelé dostali v diskuzi k tomu, že hlavní náplní vedení školy je kontrolní činnost, a kdyby se opravdu průběžně dodržovala, spousta pravidel a povinností by byla tak vžitá a samozřejmá, že by se o nich vůbec nemuselo mluvit, vyčistil by se vzduch na pracovišti,

učitelům - profesionálům by se pracovalo ještě lépe, a vyřešil by se i palčivý problém s kázní žáků na škole. Tímto opětovným vyjádřením učitelé zakončili rozhovor k tomuto bodu o konstruktivní kritice.

Nabídka volnočasových aktivit pro své zaměstnance

Ti učitelé, kteří na škole působí více než deset let, rádi vzpomínají na doby minulé, protože dle jejich slov cítili, že jsou chtě nechtě vtaženi do kolektivu, do dění na škole. Dnes tento pocit nemají. Velmi rádi vzpomínají na školní „uvolňovací" zájezdy, na pravidelné sportovní aktivity. V kontrastu s tím postrádají smysl současných rádoby relaxačně-vzdělávacích výjezdů, kdy například ten loňský považují za absolutně nepřínosný a prázdný. Respondenti se chtějí vzdělávat, chtějí se něčemu novému naučit, mají zájem i o zábavu, relax a stmelování.

Zajímavým názorem bylo, že rekonstrukce školy v roce 2010-11 je určitým viníkem rozpadajících se vztahů. Všichni učitelé byli odděleni a odstaveni na nejrůznější pavilony, docházeli do jiných budov, přestávky takřka vymizely. Po rekonstrukci se neudělalo mnoho pro to, aby se kolektiv zase přiblížil, aby k sobě lidé měli opět blíže. O hodně silněji tento problém vnímají samozřejmě učitelé prvního stupně, jelikož jsou nuceni své dny trávit na jednom místě, s těmi samými lidmi, bez nějakého pravidelného pohybu po škole. Tomu napomáhá i struktura pavilónových škol, kde opravdu není čas se hromadně setkat např. o velké přestávce. Současně tomu nahrává skutečnost, že vedení své zaměstnance zahlcuje povinnostmi i o přestávkách, myslí především na žáky a na jejich trávení volného času. Proto se zavádějí nové způsoby a možnosti, kdy se o přestávkách dětem nabízejí nejrůznější aktivity (sportovní i relaxační), což ale zase zaměstnává učitele.

Postoj vedení k volnočasovým aktivitám mí kolegové shrnují do titulku: "Vy se stmelujte, ale já u toho být nemusím". Což je prokazatelně špatně. Učitelům přijde naprosto přirozené, že ředitel i zástupce školy by měli cítit touhu a chuť být součástí celého kolektivu. Snad tomu nepřeje současná zrychlená doba, snad ani to, že se členové vedení přetěžují, zabývají se spoustou věcí najednou a některé záležitosti zkrátka odsouvají na vedlejší kolej. Často to jsou ale záležitosti velmi důležité pro chod školy. Na druhou stranu, kdyby se povinně zavelelo a nařídilo jakékoliv pravidelné setkávání, ihned by se začala vyskytovat a projevovat

rizika takovéhoto počínání. Ideální je, když přátelské a stmelovací aktivity vzniknou samy, spontánně, z ničeho nic se objeví, a když má o ně zájem právě i stále zmiňované vedení školy.

Vzájemná úcta

Učitelé rádi přiznávají, že na naší škole existují přátelství, existují velmi dobré a otevřené vztahy mezi některými pedagogy, i mezi pedagogy a vedením školy navzájem. Všichni přikyvují, že ačkoliv si všichni nesmírně váží osoby ředitele školy, tak by ho ale nikdy nemohli považovat za svého přítele právě z pozice toho, že se jedná o zaměstnavatele, o nadřízeného. Tento názor překvapivě sdílejí učitelé všech věkových kategorií.

V otázce úniku informací jsou si všichni mí kolegové vědomi, že již zaznamenali situace, kdy k jakýmsi šumům fakticky došlo, ať už směrem ven, anebo mezi nimi navzájem. Děje se to v jídelně, v kabinetě s otevřenými dveřmi, před žáky, mezi rodiči a učiteli, mezi rodiči navzájem apod. Všichni chápou, že je to problematika osobního nastavení, svědomí každého samostatně.

Etický kodex všichni odmítají s tím, že na záležitosti tohoto typu nikdy nebude nějaký dokument stačit. Etický kodex musí mít každý v sobě. Nic tištěného, psaného, nic, s čím není člověk ztotožněn, nemůže fungovat. Ovšem ve vztahu úniku informací ke třetím osobám (žáci a jejich rodiny) učitelé přiznávají, že se jedná o velmi nebezpečné chování, na které je třeba si dávat pozor a mělo by se apelovat na to, aby k těmto únikům docházelo co nejméně. Je dobré, když na důležitá „tajemství“ upozorní pan ředitel a výslovně řekne, o čem se může a o čem se nesmí mluvit na veřejnosti.

Modelové řešení konfliktních situací dospělými

Učitelé jednomyslně vyjadřují, že potřebují velké školení na popisný jazyk a dostatečnou praxi. Cítí, že dostatečně neumějí vést otevřené konflikty.

Po nefunkčních poradách a školeních jsou učitelé velmi unaveni, bohužel těch nicneříkajících a zdlouhavých projevů a proslovů je stále příliš, a kvalita porad a workshopů za uplynulý školní rok nebyla vnímána příliš pozitivně. Při školeních a workshopech by dotazovaní uvítali, kdyby se jich mohli účastnit jen s některými kolegy (např. podle typologie MBTI). A zejména vyjadřují názor, aby se neposílali a nenutili kolegové k účasti na školení, když sami nechtějí, nemají žádný zájem. Tohle je také klíčový problém organizace. Škola X není pro lidi, kteří se nechtějí vzdělávat a rozvíjet, a přesto jich mnoho v týmu zůstává, přežívá a doslova těží z aktivity ostatních. Respondenty baví pracovat, když mají kolem sebe aktivní lidi, když mají pocit akce a nestereotypu. Často přemýšlejí nad tím, že jejich povolání není tak špatné, jak se jim mnohdy zdá, a že je samotná práce baví, poskytuje jim dostatek svobodného počínání a naplňuje je.

Shrnutí

Po zpracování výsledků rozhovoru jsem já i dotazovaní učitelé nabyli pocitu, že výše zmíněná vyjádření jsou dosti skeptická a kritická, a škola X tak vyznívá hůř, než na tom ve skutečnosti je. Přesto vnímám jako důležité shrnout a navrhnout kroky ke zlepšení stávající situace.

Management školy by měl zohlednit tyto podněty:

- vedení školy musí být pevné ve svých rozhodnutích, mělo by dostatečně a důsledně vést a kontrolovat své zaměstnance
- učitelé požadují více direktivnosti a jednoznačnosti v otázkách důležitých pro chod organizace
- učitelé potřebují cítit větší sounáležitost s organizací a jejím vedením
- pro organizační chod školy by bylo velmi vhodné, kdyby si její vedení lépe stanovovalo a rozdělovalo pravomoci mezi sebou navzájem
- osoba zástupce školy je vnímána velmi diskutabilně a rozporuplně
- učitelé vnímají zavedení tzv. rozšířeného vedení školy jako dobrý prostředek ke zlepšování komunikace uvnitř školy, obávají se však časového vytížení ředitele školy a nemožnosti tak rozvíjet tento dobrý počin
- je třeba urychlit zavedení elektronických třídních knih, elektronické matriky školy
- vedení by mělo být schopno důkladněji odhadnout zda, komu a jakou konstruktivní kritiku ve svém týmu sdělit, kdo ji potřebuje a kdo ne
- učitelé velmi stojí o to, aby se konaly smysluplné stmelovací akce celého školního týmu, a aby bylo v zájmu managementu tyto akce podporovat a účastnit se jich
- etický kodex je považován za nežádoucí a zbytečný
- škola X si říká UČÍCÍ SE ŠKOLA, a přesto jsou v ní lidi, kteří se nechtějí vzdělávat a rozvíjet, těží z aktivity ostatních a snižují chuť k práci svým aktivním kolegům

Zvláštní poděkování

Velmi děkuji svým kolegům, kteří se zúčastnili ochotně a aktivně tohoto skupinového rozhovoru. Cením si jejich upřímnosti, otevřenosti, ochoty otevírat citlivá témata, nebát se vyjádřit svůj názor před ostatními. Vážím si jejich osobních i profesních kvalit. Můj výběr respondentů hodnotím za perfektní a s výsledky rozhovoru jsem spokojena.

ZÁVĚR

Moderní školství by mělo nabízet otevřený prostor pro komunikaci, jak uvnitř školy, tak i směrem ven k veřejnosti. Jedině tak se může jednat o zdravou učící se školu.

Rodiče potencionálních žáků základních škol se dnes neomezují na výběr školy pouze blízkostí svého bydliště, zajímají se o charakter školy, co nabízí škola jiného a lepšího než školy ostatní, jak je vnímána ostatními „zákazníky“, jaké informace se o škole rozšiřují, jaké možností dětem nabízí a spoustu dalšího.

Z praktické části mé práce se ukazuje, že marketing se nutně dostává i do oblastí základního školního vzdělávání. Na jedné straně se tzv. marketingové aktivity vlastně už děly a dějí, aniž by pedagogové vnímali, že se jedná o zmiňovaný marketing. Na druhé straně se v současnosti od managementu škol stále více očekává jisté odborné vzdělání a angažovanost právě v tomto oboru. Samozřejmě základní školy zatím nemají dostatek zkušeností, nemají propracované plány a systematické přístupy k marketingu. Zavedené klišé, že ani dnes základní školy marketing nepotřebují, se zdá býti ale již menšinovým názorem. Vybudování určité struktury, kde je praktickým výkonem marketingu pověřena konkrétní osoba, je výzvou do dalších let.

Marketingových aktivit, které dokáží školu někam posunout a upřednostnit ji před jejími konkurenty, se nabízí dostatek a jejich nalézání a uplatňování vnímám jako krásnou a smysluplnou práci, která rozšiřuje obzory jak organizaci jako celku, tak jejím zaměstnancům samotným. Myslím, že prostředkem ke zkvalitňování práce s marketingem jsou lidé a jejich ochota se něčemu novému učit, věřit v úspěch, dívat se na svou organizaci jako na novodobý podnik 21. století, který nutně musí reagovat na změny ve společnosti jinde tak evidentní a významné.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BAČUVČÍK, R. *Marketing neziskového sektoru*. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Zlín: 2006. ISBN 80-7318-436-2.

EGER, L.: *Komunikace školy s veřejností.* Západočeská univerzita, Plzeň: 2001. ISBN 80-7082-828-5.

EGER, L.: *Strategie rozvoje školy*. CECHTUMA s.r.o., Plzeň: 2002. ISBN 80-903225-6-5.

FORET, M. *Marketingová komunikace*. Computer Press, a.s., Brno: 2006. ISBN 80-2511041-9.

FRANCOVÁ, E. *Marketing ve školství*. Univerzita Palackého v Olomouci, Olomouc: 2001. ISBN 80-244-0732-9.

HLÁSNA, S., HORVÁTHOVÁ, K. Človek, spoločnosť a škola In *Úvod do pedagogiky.* Enigma, Bratislava: 2006. ISBN 80-89132-29-4.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Aplikace marketingu ve školství*. Západočeská univerzita, Plzeň: 1998. ISBN 80-7082-453-0.

JUŘÍKOVÁ, M.: *Studijní opory V. – Marketingový výzkum I a II*., Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Zlín: 2005. ISBN 80-7318-321-8

KOZEL, R.: *Moderní marketingový výzkum*. Grada Publishing a.s., Praha: 2006. ISBN 80-247-0966-X.

NEZVALOVÁ, D.: *Kvalita ve škole.* UPOL, Olomouc: 2003 ISBN 80-244-0452-4.

PLAMÍNEK, J., FIŠER, R.: *Řízení podle kompetencí.* Grada publishing, Praha: 2007. ISBN 80-247-1074-9.

SMITH, P. *Moderní marketing.* Computer Press, Praha: 2000. ISBN 80-7226-252-1.

SVĚTLÍK, J.: *Marketing školy*. EKKA, Zlín: 1996. ISBN 80-902200-8-8.

SVĚTLÍK, J.: *Marketingové řízení školy*. ASPI, Praha: 2006. ISBN 80-7357-176-5.

SEZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ODKAZŮ

CELER, Č. *I české školy začínají s marketingem* (1.) [online]. 2006 [cit. 2010-03-15]. Dostupný z WWW: <http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=4242>.

EGER, L. *Image školy a její diagnostika* [online]. 2007 [cit. 2010-03-12]. Dostupný z WWW: http://clanky.rvp.cz/clanek/c/Z/1721/image-skoly-a-jejidiagnostika.html/.

Marketing školy, *Progresívna forma riadenia v školstve* [online]. 2007 [cit. 2010-03-12]. Dostupný z WWW_ < http://www.noveskolstvo.sk/upload/pdf/Marketing_skoly.pdf >.

VODÁKOVÁ, J.: *Umějí se české školy efektivně propagovat?* [online]. 2010 [cit. 2010-03-]. Dostupný z WWW: <http://www.zkola.cz/zkedu/management/clanky/32848.aspx.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Marketingový proces školy..... 14

Obr. 2. Prostředí školy..... 15

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Celkové hodnocení školy v r. 2011 36

Graf 2 Celkové hodnocení školy v r. 2010 37

Graf 3 Celkové hodnocení školy v r. 2009 37

SEZNAM PŘÍLOH

P I Průvodní dopis k dotazníkovému šetření

P II Dotazník pro rodiče budoucích prvňáčků

P III Písemná opora k Focus group

PŘÍLOHA I: PRŮVODNÍ DOPIS K DOTAZNÍKOVÉMU ŠETŘENÍ

Vážení rodiče,

obracím se na Vás s žádostí o vyplnění přiloženého dotazníku, který slouží jako podklad k mé bakalářské práci, a zároveň jako podklad pro informovanost vedení naší školy.

Za vyplnění Vám velice děkuji, moc mi to pomůže.

Vyplněné dotazníky prosím odevzdejte co nejrychleji zpět třídnímu učiteli Vašeho dítěte.

Děkuji a jsem s pozdravem

Adéla Řezníčková
učitelka AJ

PŘÍLOHA II: DOTAZNÍK

1. Hodnocení školy

Příslušné odpovědi zakroužkujte – vyplňujte, prosím, jen příslušný oddíl

Na škole máme jedno dítě - prvňáka

1. Před zápisem jsme o této ZŠ**:**

a) nic neslyšeli

b) věděli od příbuzných

c) slyšeli od sousedů a známých

d) školu moc dobře známe

e) četli v tisku, viděli v TV

2. V této informaci **vyznívala škola** jako:

a) výborná

b) spíše dobrá

c) průměrná

d) spíše horší

e) špatná

3. Napište, co Vás v oné informaci **zaujalo**

a)kladného:

.....

b)záporného:

……

Na škole máme i starší dítě

1. ZŠ **hodnotíme** jako:

a) výbornou

b) spíše dobrou

c) průměrnou

d) spíše špatnou

e) špatnou

2. Podle našeho mínění má tato škola tyto **klady:**

.....

.....

3. Podle našeho mínění má tato škola tyto **zápory**:

.....

.....

2. Požadavky na informovanost

Příslušné odpovědi zakroužkujte – otázky pro rodiče všech prvňáků

1. V loňském školním roce jsme se svým dítětem zúčastnili projektu **Nanečisto**:

a) ano – byl výborný b) ano – příště bychom se nezúčastnili c) ne

2. Průběžné **informace** o životě celé školy bychom rádi získávali:

a) osobním tištěným dopisem

b) mailem

c) pravidelnými setkáváními s vedením školy a třídním učitelem

d) nemáme zájem o tyto informace

4. Pokud jste v otázce č. 2 uvedli, že Vás chod školy zajímá, uveďte prosím, **jak často byste informaci uvítali**?

……

4. Navštěvujete webové stránky školy? Pokud ano, **které informace vyhledáváte?**

a) ne

b) ano

……...……...……

Pokud chcete škole sdělit jakýkoliv vzkaz – další klady a zápory, náměty na zlepšení naší práce, náměty na zlepšení spolupráce mezi školou a rodiči, napište je na druhou stranu tohoto papíru.

Děkuji Vám a přeji mnoho radosti a úspěchů při studiu Vašich dětí.

PŘÍLOHA III: PÍSEMNÁ OPORA - FOCUS GROUP

Písemná opora

Prostor pro sdílení názorů

Jako učitelé máme plnou svobodu ve vyjadřování svých názorů a námětů.
Je otevřen přístup k široké diskuzi, vedení aktivně tyto názory vnímá a ve svém rozhodování je zohledňuje.

Co ředitel základní školy rozhodně nemůže, za co není odpovědný, čemu neporučí (ve vztahu ke svým podřízeným?

Účinný informační systém

Uvnitř školy funguje maximálně propustný a transparentní systém, který umožňuje včasné předávání informací od vedení k nám, zaměstnanců.
Účinně funguje i tok informací mezi námi pracovníky navzájem.

Systém hodnocení práce poskytující zpětnou vazbu

Ve škole jsou vytvořena a uplatňována srozumitelná a transparentní kritéria pro hodnocení práce pedagogických pracovníků.
O kvalitě své práce dostávají pracovníci kompetentní zpětnou vazbu podloženou konkrétními příklady.
Vedení školy umí dát nejen zpětnou vazbu pozitivní, ovšem nebojí se formulovat i konstruktivní zpětnou vazbu negativní.

Nabídka volnočasových aktivit pro své zaměstnance

Vedení školy má zájem na stmelování kolektivu, proto několikrát za rok pořádá společné setkání svých zaměstnanců, samozřejmě s účastí vedení školy.

Připadá Vám současný stav péče o stmelování a prohlubování vzájemných vztahů dostačující?
Chcete, aby se vedení účastnilo takovýchto akcí spolu s námi, zaměstnanci?
Co takové sdružování firmě přináší?

Vzájemná úcta

Všechny osoby ve škole se k sobě navzájem chovají tak, aby si neubližovaly.

Máte mezi kolegy nebo nadřízenými někoho, koho pokládáte za přítele?
Jak často se Vám stane, že unikne informace (ne Vašimi ústy), o které jste neměli v plánu diskutovat veřejně? Čím se tak stane, proč se to děje?
Měla by organizace přijmout a důsledně dodržovat nějaký etický kodex? Není to v případě základní školy zbytečnost?

Modelové řešení konfliktních situací dospělými

Při řešení problémových nebo konfliktních situací všichni zaměstnanci využívají efektivních strategií, neobviňují druhou stranu a komunikují popisným jazykem.

Umíte řešit konflikty?
Doplníte některou z vět?

Ráno se těším do práce, když ……..….
Baví mě pracovat, když …….…….…….
Často přemýšlím, že ……..……