

## Marketing ve školské praxi

Vítězslav Prukner

Cíl:

Podat ucelený pohled na marketingové plánování školy a způsoby marketingové komunikace jako možné nasměrování k efektivnímu naplňování poslání dané vzdělávací instituce a dosahování svých programových cílů, včetně dlouhodobé finanční stability.

Text:

### Marketing školy – základní pojmy

Marketing vzdělávacích institucí – představuje proces řízení, jehož výsledkem je poznávání, ovlivňování a uspokojování potřeb a přání zákazníků vzdělávací instituce, při adekvátním plnění vytčených cílů.

Marketing ve vzdělávacích institucích je založen na cílevědomé komunikaci mezi vzdělávací institucí a poptávajícími se zákazníky (žáky, studenty atd.), zřizovateli a dalšími partnery (zájmovými skupinami), kteří mají (či mohou mít) vliv na chod školy. Zájmové skupiny zahrnují všechny jednotlivce, případně skupiny se schopností ovlivňovat činnost vzdělávací instituce (pozitivně nebo negativně) nebo naopak na ně působí vzdělávací instituce. V některých případech vzdělávacích produktů (např. vzdělávání žáků a studentů) má tato zájmová skupina (zastupovaná rodiči studentů) výrazný vliv na činnost školy.

Ve školství je nutné uplatňovat marketingové řízení školy a chápat žáka školy jako klienta, zákazníka, školu jako instituci, která poskytuje vzdělávací služby, a uplatňovat ve vzdělání a výchově všechny marketingové kategorie.

Marketing bývá často širokou veřejností vnímán pouze jako reklama, tedy propagace určitého výrobku či služby, což je pouhá špička ledovce vymezení marketingu. Definice Filipa Kotlera: „Marketing je společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a požadují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných výrobků s ostatními. Z této formulace vyplývá, že je podstatné vnímat marketing jako systematický proces zjišťování přání a potřeb. 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.

„Marketing školy je proces řízení, jehož výsledkem je poznání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojování potřeb a přání zákazníků školy efektivním způsobem zajišťujícím zároveň splnění cílů školy“ (J. Světlík – Marketing školy str. 16).

„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

## Studijní text k projektu

### MODERNÍ TRENDY VE VZDĚLÁVÁNÍ V PREGRADUÁLNÍ PŘÍPRAVĚ BUDOUCÍCH PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍKŮ NA UNIVERZITĚ PALACKÉHO V OLOMOUCI

trhu, na základě kterého vytváří odpovídající nabídku vzdělávacích služeb a aktivit, a prostřednictvím komunikace udržuje, optimalizuje a řídí vztahy školy ke svému okolí, veřejnosti.”

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.“

Ideální model marketingově řízené školy:

- nepřetržité monitorování současných a budoucích potřeb cílového trhu (starostlivost o žáka, rodiče, partnery školy, trh)
- systematický průzkum trhu (velikost, charakteristika, konkurence)
- kvalifikované vytyčování cílů (poslání a cíle školy)
- důsledná realizace funkcí školy
- inovace všech aktivit školy (zabezpečení a zvyšování kvality)
- ujasnění dlouhodobé strategie školy
- budování image školy (jak si škola na trhu stojí, jak si jí zákazníci všímají, co požadují)
- skloubení potřeb a zájmů zákazníka s potřebami a zájmy školy

Škola, její působení a činnosti (včetně řízení pedagogického procesu) je ovlivňována prostředím, ve kterém působí a kde všechny činnosti realizuje. Vlivy představují síly, které působí uvnitř či vně školy, jsou více či méně ovlivnitelné, případně je nelze ovlivňovat vůbec, škola na ně může či dokonce musí reagovat.

#### Vnější faktory

Mezi vnější faktory řadíme nejširší okolí a vlivy, které působí vně školy. Toto okolí je charakterizováno svou neustálou proměnlivostí. Každá změna, která se odehrává ve společnosti, může přinést nové pojetí vzdělání a výchovy. Všechny vlivy rozdělujeme podle místa působení na vlivy vnitřní a vlivy vnější, podle toho, zda působí uvnitř školy, či jejich vliv přichází zvenjšku. Při jejich posuzování je nutné brát v úvahu také míru ovlivnitelnosti jejich působení a dopadu. Vzdělávání ve škole a často i samotná existence školy je ovlivňována řadou vnitřních a vnějších podmínek. Je důležité těmto faktorům věnovat pozornost, protože mohou mít rozhodovací funkci při rozhodování o úspěšnosti školy. Vnější prostředí školy můžeme rozdělit na vlivy **makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí**.

#### Makroprostředí

## Studijní text k projektu

### MODERNÍ TRENDY VE VZDĚLÁVÁNÍ V PREGRADUÁLNÍ PŘÍPRAVĚ BUDOUCÍCH PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍKŮ NA UNIVERZITĚ PALACKÉHO V OLOMOUCI

Jde o vlivy ekonomické, demografické, přírodní, technické a technologické, politické, právní a kulturní podmínky země, tedy o vlivy, které jsou školami intenzívně sledovány, avšak nejsou prakticky školou ovlivnitelné.

*Demografické* – demografické podmínky jsou z hlediska škol nejsledovanějším faktorem vnějšího prostředí. Řada demografických podmínek je pro školu zásadních. Zejména v dnešní době je školami sledovaná porodnost, nejen ve vztahu k celoživotnímu vzdělávání je sledován nárůst průměrné délky života. V pozornosti je také migrace obyvatelstva, která může být pro některé školy příležitostí, pro jiné hrozbou, důležitým faktorem je také dopravní obslužnost a v poslední době stále častěji i rodinné podmínky.

*Ekonomicko-technologické* – ekonomické podmínky se většinou značně liší místo od místa a zahrnují vlivy, které ovlivňují rozhodování žáků o své budoucí škole (resp. rodičů o budoucí škole svých dětí) a strategii a cíle škol, např. míra nezaměstnanosti (vysoká nezaměstnanost bývá většinou vnímána jako hrozba, pro některé školy může být naopak příležitostí k zavedení určitého oboru nebo rekvalifikačního kurzu), změny na trhu práce. V centru pozornosti je pochopitelně také státní rozpočet, zejména rozpočet školství, možnosti sponzoringu a mimorozpočtových zdrojů školy (Báča, 2006, s. 11).

*Sociálně-kulturní* – sociálně kulturní prostředí zahrnuje mnoho vlivů, které vyplývají z přístupů, zvyků, hodnot a tradic konkrétní oblasti. Na jejich základě se odvíjí jednání a chování obyvatel, a to včetně potenciálních žáků a jejich makroprostředí, vztahy s institucemi rodičů. Lidé žijí v určité oblasti, ve které na ně působí okolní prostředí a vytváří tak jejich hodnoty a normy chování, a které hraje velkou roli při výběru budoucí školy. Tyto hodnoty mohou být ovlivňovány např. úrovní vzdělávání a mírou vzdělanosti, převažujícími hodnotami a životním stylem v regionu, příslušností k určitému národu, etnickými či náboženskými odlišnostmi, generačními problémy. Tyto určující složky ovlivňují také celkovou kulturu školy (Světlík, 1996, s. 43–44).

*Politické* – politické prostředí silně ovlivňuje plánování a rozhodování managementu škol. Politickými faktory jsou vládní orgány, školská legislativa, úřady, financování, obce, politická situace obce. Vznikají neustále nové školské zákony, které ovlivňují celé školství i jednotlivé vzdělávací instituce (Světlík, 1996, s. 44).

#### **Mezoprostředí**

Zahrnuje škole nejbližší prostředí obce a regionu, dále veškeré konkurenční prostředí školy, lokální média, veřejnost, absolventy školy, organizace spolupracující se školou a zaměstnávající absolventy školy, zákazníky a klienty školy (především žáky a rodiče), školské subjekty včetně MŠMT, zřizovatele škol na úrovni obce či kraje, partnerské školy, místní komunity, se kterými škola spolupracuje (ochranáři přírody, kynologové, hasiči, muzea, nadace apod.).

*Zákazníci* – za zákazníka považujeme osobu, která užívá určitý produkt nebo služby. V případě školy patří mezi hlavní zákazníky žáci či studenti, kteří si vybrali konkrétní školu a využívají

## Studijní text k projektu

### MODERNÍ TRENDY VE VZDĚLÁVÁNÍ V PREGRADUÁLNÍ PŘÍPRAVĚ BUDOUCÍCH PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍKŮ NA UNIVERZITĚ PALACKÉHO V OLOMOUCI

jejích služeb – vzdělávání. Za zákazníka školy můžeme považovat i jiné osoby nebo instituce, které jejích služeb využívají. Mohou jimi být rodiče, kteří pomáhají svým dětem ve výběru školy a investují do ní své peníze. Zákazníkem může být i veřejnost, zaměstnanci a pedagogové školy (Světlík, 1996, s. 93). Dodavatelé – dodavatelem je firma či jednotlivec, který poskytuje potřebné zdroje pro školu, aby mohla poskytovat služby (vzdělání) nebo vyrábět zboží. Výrazný vliv mají dodavatelé na činnost školy svou cenou, dostatečnými zásobami a dostupností (Francová, 2003, s. 19).

*Konkurence* – každý podnik čelí konkurenci a ani vzdělávací instituce nejsou výjimkou. Zejména v 90. letech minulého století vznikla spousta nových škol, nové lukrativní obory a nabídka vzdělávacích služeb začala značně převyšovat poptávku. Konkurence ve školství sílí a ředitel žádné školy ji nemůže ignorovat. Konkurenční prostředí školy se týká zejména získávání žáků či studentů, kvalitních učitelů, pozitivní reputace (goodwillu), sponzorů apod.

*Partneři* – partnerem školy jsou jiné vzdělávací instituce a organizace, se kterými škola spolupracuje: sponzoři, školské organizace a instituce, rodiče, obec.

*Veřejnost* – veřejnost můžeme rozdělit na mediální veřejnost, učitelskou veřejnost, občanskou veřejnost (postoje nejširší veřejnosti ke školství) a obec (Francová, 2003, s. 20).

*Média* – sdělovací prostředky mohou umožnit, aby se informace dostaly k veřejnosti.

Do běžného mezoprostředí školy je tedy možno zařadit následující prvky:

- 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...).

#### **Mikroprostředí**

Tvoří níže uvedené vnitřní faktory školy. Ovlivnitelnost těchto podmínek je vysoká, neboť většina z nich je v plné a přímé kompetenci vedení školy a zaměstnanců školy.

Vnitřní faktory zahrnují veškeré vlivy, které působí uvnitř školy nebo v jejím nejbližším okolí a mohou být (až na malé výjimky, např. věk, pohlaví zaměstnanců školy) samotnou školou ovlivňovány. Vnitřní faktory lze dělit na hmotné a nehmotné (Báča, 2005, s. 13–15).

*Lidské zdroje* – především počet zaměstnanců, věková struktura, kvalifikace, stabilita, motivace, komunikativnost, schopnost provádět změny, vůle ke změnám, management školy, externí učitelé, poradní sbory a orgány

*Finance* – množství peněz, které má škola k dispozici, rezervy, mimorozpočtové zdroje (sponzorské dary, příjmy z doplňkové činnosti apod.)

Zařízení (didaktická technika, pomůcky, školní nábytek apod.) – množství, kvalita, využitelnost a dostupnost (pro učitele i pro žáky)

## Studijní text k projektu

### MODERNÍ TRENDY VE VZDĚLÁVÁNÍ V PREGRADUÁLNÍ PŘÍPRAVĚ BUDOUCÍCH PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍKŮ NA UNIVERZITĚ PALACKÉHO V OLOMOUCI

*Systémy* – kvalita informačního systému školy, její systém plánování a kontrolní systém, systémy hodnocení kvality (hodnocení kvality žáky, hodnocení kvality učiteli, hodnocení kvality vedením školy, hodnocení kvality rodiči a veřejností, hodnocení kvality zřizovatelem a České školní inspekce)

*Školní budova* – umístění budovy, kapacita školy, ubytovací možnosti (v případě potřeby)

*Řízení školy* – struktura řízení, manažerské činnosti, odborné řízení, pedagogické řízení, poradní orgány, podíl žáků na řízení školy (studentské rady, žákovské samosprávy apod.)

*Kultura školy* – především hodnoty, normy a vztahy ve škole, verbální symboly (cíle, příběhy školy, hrdinové školy atd.), symboly chování (školní rituály a ceremoniály, pravidla a řád školy atd.) a vizuální symboly (pořádek ve škole, artefakty, logo atd.) (Světlík, 2006, s. 69)

*Koncepční záměry školy* – poslání školy, strategické cíle, konkrétní cíle a úkoly, koncepce rozvoje školy

*Pověst, image školy* – jak je vnímána žáky, zaměstnanci, rodiči, veřejností, zaměstnavateli

*Tradice a charakter školy* – stáří školy, pedagogické tradice (významní učitelé, osobnosti), proč byla škola založena a jaké bylo její původní poslání ve vztahu k současnosti, specifické hodnoty oproti jiným školám, stálost studijního programu.

Vnitřní prostředí školy – je tvořeno tím, 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.

Za charakteristické znaky marketingově orientované školy se považuje:

- a) nepřetržité monitorování současných a budoucích potřeb cílového trhu, které vyžaduje, aby škola věnovala stálou pozornost starostlivosti o žáka, rodiče, partnery školy a trh;
- b) systematický průzkum trhu, který umožní zodpovědět otázky o velikosti trhu, jeho charakteru, konkurenci;
- c) kvalifikované vytyčování cílů, které slouží na stanovení mise, poslání, úloh školy
- d) důsledná realizace funkcí školy;
- e) inovace všech aktivit školy, čímž se sleduje soustavné vylepšování všech jevů a procesů s cílem zabezpečení a zvyšování kvality;
- f) ujasnění strategie a cesty týkající se dlouhodobé existence školy;
- g) vylepšování image školy a nepřetržitá kontrola, která sleduje, jaké postavení má škola na trhu, jak si zákazníci všímají a požadují nabízené aktivity;
- h) skloubení potřeb a zájmů zákazníka s potřebami a zájmy školy.

Marketing školy nespočívá pouze v zakládání různých komisí, hledání sponzorů, provozování webových stránek, pořádání nárazových akcí před zápisem, resp. podáním přihlášek.

## Studijní text k projektu

### MODERNÍ TRENDY VE VZDĚLÁVÁNÍ V PREGRADUÁLNÍ PŘÍPRAVĚ BUDOUCÍCH PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍKŮ NA UNIVERZITĚ PALACKÉHO V OLOMOUCI

Marketing představuje cílevědomou komunikaci mezi institucí nabízející vzdělání na straně jedné a poptávajícími, zřizovateli a dalšími partnery, kteří mají (nebo mohou mít) vliv na chod školy, na straně druhé. Škola, která ve své činnosti lépe využívá marketing, má větší naději na získání věcných prostředků i kvalitních pedagogů. Do určité míry jsou na tom lépe soukromé školy, které již delší dobu pobízí trh k účinné marketingové politice. Ukázal to výzkum provedený v minulém roce na středních školách Ústeckého kraje.

Mnohé veřejné školy se také postupně přeměňují ze „školících ústavů“ na instituce, které se volně pohybují v prostoru vymezeném rámcovými vzdělávacími programy a rozpočty proto, aby podaly ojedinělý výkon: poskytly vědomosti i vývoj osobnosti. Autonomie škol jim umožňuje uplatňování marketingové politiky, která je účinná jen tehdy. Marketingová politika školy je dlouhodobě účinná pouze tehdy, pokud využívá všechny nástroje komplexně a zajišťuje vzájemné aktivní relace mezi školou, poptávajícími, zřizovateli na straně jedné s vnitřním prostředím na straně druhé.

Vedle zavádění moderních manažerských metod a vytváření „učící se školy“ jde také o:

- zavedení managementu kvality,
- orientaci na zákazníka ve smyslu „total customer care“ – úplná péče o zákazníka,
- aktivní uplatňování benchmarkingu – porovnání vlastního výkonu s konkurencí a využití, resp. vylepšení jejich zkušeností,
- šíření dobré image a zkvalitňování práce s veřejností.

Marketing je úspěšný také tehdy, když jej akceptují všichni partneři, jestliže se provádí systematicky, promyšleně a pokud vzdělávací instituce reaguje na požadavky okolí ve shodě s vlastními schopnostmi a záměry. Počáteční úspěchy improvizovaných propagačních akcí vezmou dříve či později za své, nestačí totiž k umístění odlišné a žádané nabídky. Podobné aktivity se realizují až tehdy, když si management odpoví na následující otázky: „Pro koho je naše škola?“ „Co najdou žáci jen u nás a nikde jinde?“ Hledáním odpovědí se tak nesusoustřeďuje jen na svoji nabídku, ale studuje i poptávku a snaží se sladit přání poptávajících s vlastními schopnostmi.

Škola představuje jednu ze složek na trhu vzdělání v tom smyslu, že nabízí zprostředkování klíčových kompetencí (k učení, k řešení problémů, komunikativní, sociální a personální, občanské i pracovní). Kompetence zajišťuje vyučováním, odbornou praxí, exkurzemi, knihovnou, domácími úkoly apod. Za to získává od zřizovatelů, rodičů, sponzorů a dalších subjektů protihodnotu ve formě peněžních i věcných prostředků, doby školní docházky i aktivní spolupráce žáků. Vzhledem k tomu, že peněžní i věcné prostředky mají převážně daňový původ, lze daňového poplatníka (tedy i zákonného zástupce) považovat za (nepřímého) financiera školy. Na trhu vzdělání, jako na kterémkoliv jiném, se prosazují pouze ti, kteří v souladu s poptávkou poskytují nejvýhodnější nabídku.

**Marketingový výzkum** prováděný školou se skládá se čtyř základních operací:

## Studijní text k projektu

### MODERNÍ TRENDY VE VZDĚLÁVÁNÍ V PREGRADUÁLNÍ PŘÍPRAVĚ BUDOUCÍCH PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍKŮ NA UNIVERZITĚ PALACKÉHO V OLOMOUCI

- 1) Vymezení problému a cíle výzkumu – zde patří zjištění přitažlivosti učebního programu, zjištění efektivity komunikace školy s veřejností. Zdrojem informací, které vedou k identifikaci problémů, mohou být připomínky rodičů, průzkum mezi zaměstnanci nebo studenty, příp. evaluace školy.
- 2) Získávání informací – zde patří údaje získané z vnitřního a vnějšího informačního systému školy. Výhodou jejich využívání je úspora času, nižší náklady a snadná dostupnost. Nemusí však vždy odpovídat vzniklé potřebě a nemusí být vždy přesné a objektivní. Zvláštního šetření je pak zapotřebí při zjišťování specifických informací např. zjištění klimatu školy, uplatnění absolventů školy v praxi atd.
- 3) Analýza údajů – nejběžnějším způsobem zpracování získaných odpovědí, které jsme získali průzkumem, je třídění. Údaje se sestavují do tabulek dle stanovených kritérií. Toto je již značně zjednodušeno díky výpočetní technice. Tato analýza by měla dát vedení školy odpověď na řadu praktických otázek.
- 4) Závěry a opatření – ředitel školy by měl být schopen aplikovat zjištěné údaje a využít je zejména při strategickém plánování a rozvoji školy, při rozhodování v jednotlivých částech marketingového mixu, při tvorbě kurikula a zvyšování úrovně výuky. Neposkytne-li průzkum informace v požadované struktuře a kvalitě, potom škola zbytečně vynaložila úsilí a neefektivně utratila peníze. Výsledky výzkumu a jejich využití by se měly promítnout do zlepšování řídicí práce managementu školy a zvyšováním kvality celé školy.

#### **Výzkum trhu**

Spoléhat se na intuici, zkušenosti či znalosti trhu vzdělání se v době převisu nabídky nad poptávkou nevyplácí. Výzkumem si škola zjišťuje podmínky, které využije ke svému umístění na trhu. Prověruje potřeby poptávajících a postavení konkurence, zjišťuje velikost a vývoj trhu, projevující se kupř. změnami počtu žáků nebo výší výdajů vzdělávací soustavy. Marketingový výzkum spočívá ve specifikaci, analýze a shromažďování takových informací, které umožňují porozumět trhu vzdělání, pomáhá identifikovat problémy a příležitosti, které se na něm vyskytují nebo mohou vyskytnout, napomáhá určovat směry marketingové činnosti a hodnotit její výsledky.

Marketingový výzkum se provádí dvěma způsoby:

Sekundárním výzkumem se využívají dříve shromážděné informace. Jedná se např. o údaje publikované Učitelskými novinami, zprávy Národního ústavu odborného vzdělávání, či sdělení MŠMT, odborů školství krajských úřadů apod. Primárním výzkumem, tj. výzkumem ve vlastní režii včetně analýzy získaných údajů.

Uskutečnění sekundárního výzkumu není složité, informace jsou bezplatné a mnohdy reprezentativní. Jejich nevýhodou je, že se zpravidla týkají jen jednotlivých či obecných aspektů, jako např. posouzení úrovně vyučování, hodnocení učitelů. Tyto informace však časem stárnou. Primární výzkum je zpravidla aktuální, orientuje se na vlastní výzkumné cíle (např. vnímání školy v lokálním prostředí). Jeho nevýhoda spočívá v tom, že si vyžaduje velké úsilí - tvorba dotazníků, dotazování, vyhodnocování. Navíc zaměstnanci školy nejsou ve

## Studijní text k projektu

### MODERNÍ TRENDY VE VZDĚLÁVÁNÍ V PREGRADUÁLNÍ PŘÍPRAVĚ BUDOUCÍCH PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍKŮ NA UNIVERZITĚ PALACKÉHO V OLOMOUCI

statistických činnostech obvykle zběhlí, proto se při plánovaném primárním výzkumu vyplácí spolupráce s odborníky. Mohou to být kupř. rodiče profesionálně působící v marketingovém výzkumu, studenti blízkých vysokých škol v rámci praxe či tvorby seminárních prací.

Výzkum se provádí různými způsoby:

- dotazováním (ústně face-to-face, či telefonem, písemně, online),
- pozorováním (otevřeným či skrytým),
- řízenou diskuzí,
- experimentem

Dotazování je efektivní tehdy, pokud se týká vymezené názorové oblasti, kterou lze doložit dotazníkem či magnetofonovým záznamem. Respondent je vždy středem pozornosti. Tak lze získat mnoho informací najednou. Údaje se mohou týkat rozsahu a hloubky znalostí, názorů, postojů, zájmů, preferencí, věku, příjmu, povolání atd. Navíc je možné tuto metodu aplikovat na všechny instituce, všechny vrstvy a zájmové skupiny. Zdrojem informací je tedy výpověď šetřeného subjektu na základě položené otázky - informace nejsou získávány z přirozené sociální interakce.

Pozorování je záměrné, cílevědomé a plánovité sledování smyslově vnímatelných skutečností, aniž by pozorovatel do pozorovaných skutečností nějak zasahoval. Tak se identifikuje jednání v konkrétních situacích, či určuje ideální vzhled - např. učebny či tělocvičny. Tato metoda není vhodná pro sledování sporadických jevů. Jednou z nevýhod pozorování je skutečnost, že neposkytuje informace o názoru respondentů a motivech jejich chování. Interpretace údajů může být obtížná a samotné pozorování je často náročné jak časově, tak i finančně. Z těchto důvodů se pozorování obvykle používá jako doplněk ostatních metod výzkumu.

Řízená diskuze představuje řízený rozhovor skupiny (obvykle 5 – 9), v jehož průběhu dochází ke střetům různých názorů a jejich modifikací. Jde o sledování procesu společenského působení na individuální rozhodování. Každý účastník je vystaven názorům ostatních členů skupiny a své názory předkládá jejich pozornosti. Tak lze např. vybraným kolektivem dotazovaných hodnotit nový bufet nebo nové vybavení učebny. Tyto dynamické prvky tvoří hlavní rozdíl mezi diskuzí a dotazováním jednotlivců. V průběhu experimentu se uměle vytváří regulovaná situace, experiment lze proto i pozastavit či zopakovat.

Postup výzkumu závisí na jeho cílech. Z tohoto pohledu se rozlišují dva různé přístupy:

- Kvantitativní dotazování, tzn. dotazování většího počtu respondentů (100, 500 1000) pomocí standardizovaného dotazníku tak, aby byl pokryt dostatečně velký a reprezentativní vzorek. Používá se dotazování, pozorování nebo experiment. Tento přístup nabízí informace v měřitelných jednotkách.
- Kvalitativním dotazováním se získávají informace od menšího, přehledného počtu dotazovaných pomocí neměnných či proměnlivých (tzv. částečně standardizovaných či otevřených) dotazníků. Stanovisko jednotlivce je tak výstižnější (např. reakce deseti žáků na jejich zkušenosti s bezpečnou cestou do školy). Tímto způsobem se zjišťují příčiny chování; obvykle slouží jako prolog kvantitativních výzkumů. Využívají se metody individuálních hloubkových rozhovorů, skupinové rozhovory, projektivní



## Studijní text k projektu

### MODERNÍ TRENDY VE VZDĚLÁVÁNÍ V PREGRADUÁLNÍ PŘÍPRAVĚ BUDOUCÍCH PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍKŮ NA UNIVERZITĚ PALACKÉHO V OLOMOUCI

techniky. Kvalitativní dotazování se používá rovněž při vstupu do nové problematiky, v níž je nutné se nejdříve zorientovat.

#### **Analýza poptávky**

Samozřejmými poptávajícími po vzdělání jsou uživatelé školy – žáci. Většina z nich v okamžiku realizace své poptávky není způsobilá k právním úkonům natož k samostatnému rozhodnutí o budoucím vzdělání. Proto jsou současně přirozenými poptávajícími zákonní zástupci, kteří jménem svých dětí realizují poptávku po vzdělání (v případě starších žáků společně s nimi).

Dalšími poptávající subjekty jsou:

- Stát - jako garant povinné školní docházky vystupuje ze zákona jako poptávající a rovněž jako ten, kdo je kupuje z daňových výnosů. Má zájem o vzdělané občany, kteří své záležitosti řeší samostatně a odpovědně, účastní se života společnosti a daněmi přispívají k zabezpečení funkcí státu. Svoji poptávku tak realizují ministerstva, kraje a obce coby zřizovatelé škol a školských institucí (příspěvkových organizací).
- Fyzické a právnické osoby - zřizovatelé dalších vzdělávacích institucí. Zaujímají významné místo hlavně v utváření odborného školství.
- Jsou to taktéž budoucí zaměstnavatelé, kteří očekávají určité absolventské standardy. Mají přirozeně zájem na kompetencích, jež odpovídají aktuálním potřebám trhu práce.

Podle způsobů kupního chování zákazníka se rozlišují tři typy nákupu: Tzv. produktový nákup – zákazník kupuje jednotlivé produkty hromadné výroby: lopatu, kladivo. Při tzv. systémovém nákupu se zákazník poptává po určitých komponentech systému – např. po procesoru či dalších součástech osobního počítače. Tento typ obchodu umožňuje při zastarávání některých prvků systému jeho další rozvoj.

Na trhu vzdělání se uplatňuje systémový nákup. Každý prvek systémové architektury – vzdělávací soustavy - má své pevné místo v systému, doplňuje jej, rozšiřuje, může být inovován či alternativně nahrazen. Nabídky vzdělání vycházejí ve všech svých variantách z architektury vymezené zákony. Škola se prosadí pouze integrací do dané architektury a zároveň takovou nabídkou, kterou zatím nemohou úspěšně realizovat ostatní vzdělávací instituce: poskytuje vynikající vzdělání a zprostředkovává takové kompetence, které odpovídají očekáváním poptávajících.

Systémová architektura zaručuje navazujícím typům škol, že absolvováním určité třídy, či závěrečné zkoušky dosáhl žák jisté úrovně, na kterou lze bez problémů navázat. Potenciální zaměstnavatelé v takové soustavě mohou počítat s tím, že absolventi určité etapy vzdělávání mají odpovídající vědomosti, dovednosti a návyky.

Rozměňování kvalifikačních standardů se může některým žákům krátkodobě líbit, protože jim umožní postup do vyššího ročníku či absolvování školy i při nesplnění objektivních požadavků. Z dlouhodobého hlediska ale vzniká nebezpečí: image školy, resp. jejího příslušného typu trpí, schopnější žáci se rozhodují pro vzdělávací instituci s vyšší reputací. Navazující vzdělávací instituce systému váhají s uznáním výstupů coby podmínky přijetí na svou školu. Rovněž zaměstnavatelé ztrácejí zájem o absolventy podobných institucí. Zejména ve středním a vysokém školství existuje široké spektrum nabídek, které umožňuje schopným žákům dosáhnout zvoleného stupně vzdělání různými cestami, samozřejmě při zajištění obecných podmínek - např. dostatečném financování.

## Studijní text k projektu

### MODERNÍ TRENDY VE VZDĚLÁVÁNÍ V PREGRADUÁLNÍ PŘÍPRAVĚ BUDOUCÍCH PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍKŮ NA UNIVERZITĚ PALACKÉHO V OLOMOUCI

#### **Analýza nabídky**

Případný poptávající v průběhu svého kupního rozhodování (od zjištění potřeby, přes hledání a hodnocení informací, až po rozhodnutí o nákupu a chování po něm) disponuje různými informacemi o hodnotě nabídky. Obecně lze charakterizovat tři různé skupiny produktů podle vlastností, jež z pohledu poptávajícího ovlivňují nabídku:

1. Vlastnosti produktu, resp. služby, které mohou být vyzkoušeny ještě před nákupem (např. při výběru trička).
2. Vlastnosti, které lze zhodnotit až po nákupu, resp. použití výrobku či služby (po návratu z dovolené, po návštěvě kadeřníka).
3. Vlastnosti založené na důvěře. Ty poptávající plnohodnotně posoudí až později, nemá totiž k dispozici potřebné kompetence k tomu, aby perspektivně zhodnotil kvality poskytované služby. Poptávající musí v takovém případě nabízejícímu věřit, že produkt či služba mu prospějí a přinesou očekávaný užitek (např. složitý lékařský zákrok).

Školní vzdělání je službou, která patří do druhé a třetí skupiny, a to ze dvou důvodů. Výsledky vzdělávání se projeví teprve až po několika letech či dokonce desetiletích. Ani kvalitu školy, ani její pedagogické dispozice nelze před zahájením školní docházky přímo ověřit. Hospitace ve vyučování či prohlídka učeben sotva poskytnou dostatečný obraz o pedagogické hodnotě vzdělávací instituce.

Rozhodovatelé (pro děti školou povinné zákonní zástupci), kteří uvažují o určitém typu školy či o konkrétní škole, najdou pro svá hodnocení výběru poměrně málo podkladů. Opěrnými body se tak stávají vlastní zkušenosti, hodnotová orientace zákonných zástupců, názory příbuzných a známých ale třeba také místní zpravodajská média. Na to by měl marketing školy reagovat:

- utvářením příznivého veřejného mínění nejen účinnou komunikační politikou ale především kvalitou vzdělávání. Vážnost a důvěra se utvářejí pomalu, postupně, avšak v případě dlouhodobých problémů se rychle vytrácejí (třeba v případě zdánlivé nebo skutečné nezpůsobilosti žáků při používání výpočetní techniky);
- nabídkou toho, co má u zainteresované veřejnosti kladný ohlas - různé školní slavnosti a další akce, které podporují příznivé studijní klima;
- zavedením systému managementu kvality. S jeho pomocí včas rozpoznávat slabé stránky, které mohou mít z hlediska celkové nabídky druhořadý význam, ale z pohledu poptávajícího jsou rozhodující (např. špinavé učebny, nedostatečně fungující školní bufet, šikana).

Poptávající si samozřejmě uvědomuje nejistoty ve svém rozhodování, a proto hledá zástupné vlastnosti, s jejichž pomocí lze posoudit hodnotu nabídky a získat patřičnou důvěru. Např. při návštěvě lékaře se oceňuje rychlost objednávky a atmosféra ordinace (vlastnosti lze otestovat), čas strávený v čekárně i vlídnost při vyšetření (vlastnosti založené na zkušenostech). Pro hodnocení školní docházky v určité konkrétní škole platí podobná hlediska.

Kritéria pro hodnocení školy:

## Studijní text k projektu

### MODERNÍ TRENDY VE VZDĚLÁVÁNÍ V PREGRADUÁLNÍ PŘÍPRAVĚ BUDOUCÍCH PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍKŮ NA UNIVERZITĚ PALACKÉHO V OLOMOUCI

- Informace o vzdělávacím programu (které předměty se nabízejí, kompetence pedagogického sboru), estetický vzhled učeben (čistota, stav školní budovy), jak je škola fyzicky dostupná – tyto vlastnosti lze ověřit.
- Vlídlost zaměstnanců školy a vyhlídky uplatnění na trhu práce po absolvování docházky – vlastnosti založené na zkušenostech.

Množství aspektů a jejich váha závisí na individuálním pohledu. Rodiče upřednostňují např. bezpečnou cestu do školy a dobré pracovní příležitosti po skončení docházky. Pro žáky je zase důležitá např. participace na utváření učeben či dobrý třídní kolektiv.

#### Trh školy a cílený marketing

Strategie škol při odhadu poptávky a nábory žáků je různá. Výběrové školy, kde poptávka převyšuje kapacitní možnosti školy, si mohou vybírat ty zájemce, kteří nejlépe odpovídají jejich představám o kvalitě a talentu. Jiné školy hledají jakékoliv studenty, aby naplnily alespoň minimální počty žáků a „přežily“.

Trh školy je tvořen žáky, kteří mají o příslušné vzdělávací úrovni zájem a mají k nim přístup. Potenciální trh školy tvoří všichni žáci, kteří mají zájem a splňují podmínky přijetí. Pouhý zájem žáků nemusí být dostačující k určení velikosti trhu příslušné školy. Dalšími aspekty mohou být osobní překážky, které tvoří např. špatná finanční situace rodiny, zdravotní handicap, špatné dopravní spojení aj. Kompetentní dostupný trh školy tvoří žáci, kteří mají možnost a zájem studovat, úspěšně vykonali přijímací zkoušky, příp. jsou-li zdravotně způsobilí. Velikost trhu je možné zvětšit finanční pomocí sociálně slabým studentům, přizpůsobením rozvrhu hodin večernímu studiu, příp. zavedením dálkového studia. Při volbě strategie, jakým způsobem bude tvořen trh školy, existují dva základní přístupy. Buď osloví svým studijním programem všechny potenciální žáky, nebo se zaměří pouze na jejich určitou část. V prvním případě se jedná o „nediferencovaný marketing“, kdy škola nabízí svůj vzdělávací program celému trhu. Ve druhém případě jde o „cílený marketing“, kdy škola oslovuje pouze vybrané skupiny zákazníků. Hromadný marketing – nabídka školy je tvořena jedním učebním plánem, který je určen všem žákům (typický přístup pro ZŠ). Programově diferencovaný marketing – škola nabízí více studijních oborů, nebo příslušný obor diferencuje prostřednictvím volitelných předmětů (např. obchodní akademie, která kromě povinného základu dává možnost volby studia např. marketingu, financí nebo administrativy).

Cílený marketing připouští možnost volby mezi dvěma přístupy:

1. Koncentrovaný marketing – škola se specializuje na jeden či několik málo segmentů a vytváří pro ně jeden vzdělávací program.
2. Diferencovaný marketing – škola nabízí více rozličných segmentů s odlišnými vzdělávacími programy.

Cílený marketing obsahuje tři základní etapy:

1. Segmentaci trhu – zjišťuje, jak vypadá cílový segment školy.
2. Tržní zacílení – zjišťuje, jak je který segment atraktivní a na který se zaměříme, a volí strategie koncentrovaného, či diferencovaného marketingu školy.

## Studijní text k projektu

### MODERNÍ TRENDY VE VZDĚLÁVÁNÍ V PREGRADUÁLNÍ PŘÍPRAVĚ BUDOUCÍCH PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍKŮ NA UNIVERZITĚ PALACKÉHO V OLOMOUCI

3. Tržní umístění – volí prostředky pro získání příslušného segmentu zákazníků. „Segmentací rozumíme rozdělení trhu školy do relativně samostatných skupin žáků či studentů podle stanovených kritérií“. (J. Světlík – Marketing školy str. 201).

#### **Charakteristika marketingové komunikace a uplatnění nových trendů v této oblasti**

Marketingová komunikace patří spolu s dalšími prvky marketingového mixu k rozhodujícím pro úspěšné řízení firmy. O to víc je opodstatněné spojení „marketingu“ a „komunikace“ v umocněný význam „marketingová komunikace“ (lze se setkat i s pojmem propagace). Primární funkcí komunikace ve vzdělávacích institucích je komunikování a informování veřejnosti o jejich existenci na trhu vzdělávání. Cílová skupina musí v první řadě vědět, že daná vzdělávací instituce existuje a poskytuje určité specifické služby a na tomto základě se pak odvíjejí další aktivity zákazníků, které je nutné stimulovat a pobízet k reálnému zájmu o tyto služby. I když vysoká škola je součástí veřejného sektoru, může využívat celého portfolia nástrojů marketingové komunikace, které ji současná marketingová teorie může nabídnout, jak to ostatně vidíme z praxe našich i zahraničních vysokých škol. Základním limitem je výše disponibilního rozpočtu dané kapitoly jednotlivých vysokých škol a dále míra znalostí a kreativity tvůrců, kteří se na praktické aplikaci zvolených nástrojů marketingové komunikace budou podílet. Mezi hlavní nástroje marketingové komunikace (marketingový komunikační mix) řadíme reklamu, podporu prodeje, osobní prodej, vztahy s veřejností a přímý marketing. Zvláštní pozornost v rámci marketingového komunikačního mixu vzdělávací instituce je věnována především vztahům s veřejností. Prvky a nástroje marketingové komunikace lze rovněž rozdělit do tzv. „komunikace nad linkou (čárou)“ (nadlinková komunikace, ATL - above the line) a „komunikace pod linkou (čárou)“ (podlinková komunikace, BTL - below the line). Do nadlinkové komunikace patří reklama s využitím klasických médií jako je televize, rozhlas, tisk, outdoor, internet. Do podlinkové komunikace se řadí podpora prodeje, osobní prodej, vztahy s veřejností, přímý marketing. V souvislosti s ATL a BTL se objevuje zároveň pojem „komunikace přes linku (čáru)“ (TTL - through the line), což znamená, že se jedná o optimální nastavení marketingového komunikačního mixu, který integruje nadlinkovou a podlinkovou marketingovou komunikaci do co možná nejúčinnější kombinace.

#### **MARKETINGOVÝ MIX**

##### ***Reklama***

Z marketingového hlediska dokáže reklama prezentovat produkt v zajímavé formě s využitím všech prvků, působících na smysly člověka. Reklama je jakákoli placená forma neosobní prezentace a propagace myšlenek, zboží nebo služeb identifikovaného sponzora. Z uvedené definice lze zobecnit základní úkoly reklamy jako je informovat, přesvědčovat a prodávat. K

## Studijní text k projektu

### MODERNÍ TRENDY VE VZDĚLÁVÁNÍ V PREGRADUÁLNÍ PŘÍPRAVĚ BUDOUCÍCH PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍKŮ NA UNIVERZITĚ PALACKÉHO V OLOMOUCI

dalším specifickým reklamním úkolům školy se řadí: zvýšení poptávky po službách školy, tvorba pozitivní silné image školy, posílení finanční pozice školy, motivace vlastních zaměstnanců školy. Reklama využívá řadu tradiční i netradičních komunikačních médií. Media představují komunikační kanály, které přenáší sdělení od zadavatele reklamy k příjemci zprávy. Výběr médií (mediální mix) pro reklamní kampaň bývá jedním z rozhodujících faktorů jejího úspěchu. Jednotlivé typy médií mají své přednosti i slabší stránky, které musíme při plánování konkrétní reklamní kampaně znát a počítat s nimi. Mezi nejčastěji využívaná média patří: tisk, rozhlas, televize, venkovní reklama a internet. [16] Existuje řada dalších médií, které lze považovat za doplňková jako například indoor, kino, ambientní média, mobilní telefon a další.

#### **Podpora prodeje**

Podpora prodeje zahrnuje širokou paletu nástrojů, které přitahují pozornost spotřebitele, poskytují mu informace a mohou ho přivést ke koupi produktu. Prostředky podpory prodeje uplatňujeme především v situacích, kdy chceme dosáhnout rychlé a intenzivní reakce. Výsledky jsou v tomto případě většinou jen krátkodobé, nevytvářejí trvalé preference k danému produktu či značce. I v případě podpory prodeje je možná přímá komunikace, jako je například předvádění produktů (veletrhy vzdělávání, dny otevřených dveří apod.). Patří sem také různé soutěže, hry, výstavy, zábavní akce, 3D reklama, video prezentace školy apod. Podpora prodeje může být zaměřena v případě školy na dvě základní cílové skupiny: podpora zákazníka (studentů) a vlastních zaměstnanců. Reklamní dárky (3D reklama) jsou významným nástrojem podpory prodeje u vzdělávacích institucí. Do kategorie dárkových předmětů patří veškeré nosiče mající tři rozměry, které mohou rovněž značku účinně podporovat prostřednictvím umístěného loga či jiného komerčního textu. Často tak získávají loajální zákazníky, neboť tyto předměty vykazují konkrétní užitné vlastnosti. Mezi nejběžnější reklamní předměty patří kancelářské potřeby, potištěné igelitové tašky a textil, kalendáře apod.

#### **Osobní prodej**

Osobní prodej představuje mezilidskou část marketingové komunikace, při které dochází k interakci prodejních týmů se zákazníky a případnými zákazníky s cílem prodat produkt a vybudovat vztah. Osobní prodej může být definován jako dvoustranná komunikace „tváří v tvář“, jejímž obsahem je poskytování informací, předvádění, udržování či budování dlouhodobých vztahů nebo přesvědčení určitých osob - příslušníků specifické části veřejnosti. Osobní prodej lze považovat za velice efektivní nástroj marketingové komunikace především v situaci, kdy chceme měnit preference, stereotypy a zvyklosti zákazníků. Díky svému bezprostřednímu osobnímu působení je mnohem účinnější než běžná reklama a jiné nástroje marketingové komunikace. Bohužel rozsah působení osobního prodeje je oproti reklamě podstatně omezenější a hlavně ve výpočtech relativních ukazatelů typu CPT (náklady na tisíc oslovených tazatelů) velice nákladný. Hlavním úkolem prodejců je poznat potřeby a přání

## Studijní text k projektu

### MODERNÍ TRENDY VE VZDĚLÁVÁNÍ V PREGRADUÁLNÍ PŘÍPRAVĚ BUDOUCÍCH PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍKŮ NA UNIVERZITĚ PALACKÉHO V OLOMOUCI

zákazníka, navrhnout jim ideální řešení, nikoli „tvrdě“ prodat. Dalším cílem osobního prodeje je prezentace instituce. Osobní prodej je zá- roveň významným činitelem budování image firmy. Podobně jako ostatní marketingové postupy, také osobní prodej prošel dlouhým vývojem. Od agresivního přístupu vyvolávajícího negativní reputaci prodejců, kteří se snažili prodat bez ohledu na potřeby zákazníka, až k současné orientaci na budování dlouhodobých vztahů se zákazníkem. Osobní prodej se posunul od metod založených na transakcích k metodám založeným na vztazích, pomáhajícím zákazníkovi řešit jeho problém, informovat ho o příležitostech a možnostech. Zároveň změny v technologiích radikálně změnilly komunikační aktivity v rámci osobního prodeje (využití internetu, e-mailu atd.).

#### ***Vztahy s veřejností (Public Relations)***

Posláním vztahů s veřejností je prodat dobré jméno firmy, vzbudit důvěru atd. Vztahy s veřejností v rámci marketingového komunikačního mixu zastávají specifickou pozici. Někdy lze hovořit o manažerské funkci celé marketingové komunikace. Vztahy s veřejností lze chápat jako činnost, jež identifikuje a překonává rozdíl mezi tím, jak je firma skutečně vnímána klíčovými skupinami veřejnosti, a tím, jak by chtěla být vnímána. Cílem práce s veřejností je vytvoření příznivého klimatu, získání sympatií a podpory veřejnosti a institucí, které mohou ovlivnit dosažení marketingových záměrů. Jde o cílevědomé dlouhodobé úsilí, které se snaží vytvářet a podporovat vzájemné pochopení mezi vzdělávací institucí a veřejností. Důležitým znakem práce s veřejností je její důvěryhodnost, mnohdy ovlivňující i tu část veřejnosti, která není přístupná reklamě. Mezi cílové skupiny Public Relations aktivit patří interní (zaměstnanci, management) a externí veřejnost (médiá, dodavatelé, konkurenti, zákazníci, veřejnost, státní a místní orgány apod.). Pojmy public relations a publicita jsou často chápány jako synonyma, ale není to pravda, neboť publicita představuje informační složku PR a znamená způsob jak je firma prezentována v podobě neplacených zpráv v masmédiích. Obecně publicita zahrnuje jakoukoli samovolnou, neovlivněnou pozornost novinářů a sdělovacích prostředků firmě, pochopitelně i tu nežádoucí (především v období krizové komunikace). Publicita má své výhody ve srovnání s klasickou reklamou, neboť ji lidé více důvěřují a jsou s ní spojeny nižší náklady. Na druhou stranu si je třeba uvědomit, že v případě negativní publicity dochází ke vzniku špatné image instituce, jejíž náprava bude dlouhodobá. Koncepte podnikové identity a image má velmi těsný vztah k aktivitám public relations. Firemní identita je to, jaká firma je nebo chce být, zatímco image je veřejným obrazem této identity. Výsledná image tak vzniká na základě vzájemného působení podnikové identity, designu, kultury, komunikace a nabízeného produktu. Při budování dobrého dojmu nestačí předvádět vlastní pozitivní výkony pomocí marketingové komunikace a opatření public relations. Daleko důležitější je vybudovat podniku dovnitř i ven nezaměnitelnou tvář, výjimečnost, osobnost důsledným sjednocením chování, vizuálních forem i komunikačních aktivit podniku. Tyto skutečnosti neztrácejí platnost ani v případě, že „firmou“ či „podnikem“ je v daném případě organizace veřejného sektoru.

## Studijní text k projektu

### MODERNÍ TRENDY VE VZDĚLÁVÁNÍ V PREGRADUÁLNÍ PŘÍPRAVĚ BUDOUCÍCH PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍKŮ NA UNIVERZITĚ PALACKÉHO V OLOMOUCI

#### **Direct marketing**

Direct marketing představuje jednu z nejrychleji rostoucích částí marketingové komunikace. Podle Direct marketing Association (DMA) zní definice direct marketing následovně: „Direct marketing je interaktivní systém, který používá jedno nebo více reklamních médií pro vytváření měřitelné odezvy nebo transakce v jakémkoliv místě.“ V devadesátých letech se hlavními znaky DM stalo budování dlouhodobých vztahů a zvyšování loajality zákazníků. Dnes lze považovat direct marketing jako personalizovaný marketing celoživotní hodnoty. Prozíravé, marketingově vedené organizace, dnes usilují o to, dozvědět se o zákazníkovi co nejvíce a navázat s ním hodnotný, dlouhodobý vztah. Soustředí se na dobré zákazníky, volí nové, co nejpřímější cesty, jak je získat a jak si je udržet. Vybírají si lépe média (nová média) a sjednocují svou komunikační politiku, díky níž zasílají každému zákazníkovi obsažná a konzistentní sdělení. Souhrnně řečeno, v současné době organizace využívají nové směry marketingu, do kterých spadá direct marketing, s cílem zákazníkovi poskytnout výjimečnou hodnotu. Mezi typické vlastnosti direct marketingu patří měřitelnost, dlouhodobost a vzájemnost. Z toho vyplývá, že Direct marketing má řadu předností ve srovnání s ostatními komunikačními prvky - je skvělou cílenou formou prezentace ve smyslu úspory prostředků, které jsou jinak vynaloženy do hromadného oslovení zákazníků masovými médii, neboť peníze jsou investovány pouze do reklamy, která přichází jen konkrétní cílové skupině zákazníků. Zhodnocení reklamní kampaně je přehledné, snadné a rychlé. Ačkoliv se to zdá nelogické, i přímý marketing využívá masová, resp. neadresná média, ale na rozdíl od běžné masové marketingové komunikace spočívá v tom, že se generuje přímá reakce příjemců sdělení. Nejdůležitější kategorií direct marketingu je stále adresný direct mail. Jeho růst je však ve srovnání s ostatními, modernějšími metodami nejpomalejší. Uplatňuje se jak v sektoru B2B, tak B2C. Možnosti nástroje direct mail využívají vysoké školy zejména při komunikaci se stávajícími studenty.

#### **MARKETINGOVÝ MIX ŠKOLY**

Marketing služeb, tudíž také marketing školy 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). 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 v prostředí školy jsou:

- služby školy
- komunikace školy
- cena vzdělávání

## Studijní text k projektu

### MODERNÍ TRENDY VE VZDĚLÁVÁNÍ V PREGRADUÁLNÍ PŘÍPRAVĚ BUDOUCÍCH PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍKŮ NA UNIVERZITĚ PALACKÉHO V OLOMOUCI

- umístění a fyzické prostředí školy
- zaměstnanci školy
- atmosféra školy

Mezi služby školy (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.

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
- ostatní vlivy

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

#### **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.

#### **Osobní komunikace**

Na školách různých stupňů a odlišných vlastnických vztahů se osobní komunikace za každých okolností upřednostňuje a věří se v její úspěšnost.

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



## Studijní text k projektu

### MODERNÍ TRENDY VE VZDĚLÁVÁNÍ V PREGRADUÁLNÍ PŘÍPRAVĚ BUDOUCÍCH PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍKŮ NA UNIVERZITĚ PALACKÉHO V OLOMOUCI

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.).

Formy osobní komunikace:

- 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

#### **Publicita (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.

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.

Formy PR:

## Studijní text k projektu

### MODERNÍ TRENDY VE VZDĚLÁVÁNÍ V PREGRADUÁLNÍ PŘÍPRAVĚ BUDOUCÍCH PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍKŮ NA UNIVERZITĚ PALACKÉHO V OLOMOUCI

- tiskové konference (mezinárodní projekty, nové vzdělávací programy, návštěva významné osobnosti v prostředí školy)
- 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)

#### 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.“ 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). Pravidla pro formální část interní komunikace musí být jasně formulována 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 (školní časopis). 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.

Forma rozvoje image školy:

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

#### Reklama

Reklama – v některých případech placená, neosobní a jednosměrná forma komunikace, představuje účelově zpracované sdělení, které adresujete stávajícím potencionálním uživatelům, obvykle prostřednictvím různých médií.

## Studijní text k projektu

### MODERNÍ TRENDY VE VZDĚLÁVÁNÍ V PREGRADUÁLNÍ PŘÍPRAVĚ BUDOUCÍCH PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍKŮ NA UNIVERZITĚ PALACKÉHO V OLOMOUCI

Jedná se o formu neosobní komunikace, která je realizovaná prostřednictvím různých médií, zadávaná či realizovaná podnikatelskými subjekty, neziskovými organizacemi či osobami, které jsou identifikovatelné v reklamním sdělení a jejichž cílem je přesvědčit členy zvláštní skupiny příjemců sdělení, cílovou skupinu. Reklamními nosiči jsou prostředky jako tiskoviny, prodejní literatura, inzeráty v novinách, spoty v televizi, rozhlasu, časopisech či billboardy.

Reklama je určitým typem komunikace, druhem přenosu informací, jejíž jednotlivá sdělení vnímáme pomocí smyslů, přičemž současný technický stav médií dovoluje vysílat informace jen k některým z nich. Reklama v tisku nám může poskytnout informaci vizuální (např. barvy, tvary, výrazy tváří), čichovou (vzorky parfémů) a hmatovou (vzorky různých materiálů), televize opticko-akustickou (gesta, pohyby, zvuky, mluvená řeč) a rádio pouze akustickou (mluvená řeč, zvuky).

Hlavní formy reklamy jsou:

- inzerce v tisku
- televizní spoty
- rozhlasové spoty
- venkovní reklama (billboardy)
- reklama v kinech
- audiovizuální snímky

#### **Tipy a triky pro úspěšný marketing**

1. Vytvořte profesionální webové stránky.
2. Prezентуйте vaše experty jako „myšlenkové lídry“, publikujte jejich odborné texty, komentáře, blogy.
3. Ved'te kulaté stoly, webové semináře, skype-konference (expertní znalosti).
4. Distribuujte e-newsletter, který představí vaše expertní znalosti.
5. Využívejte cílenou online reklamu a sponzorsky zacílené internetové stránky.
6. Využívejte sociální sítě: facebook, linkedIn, Twitter.
7. Budujte „marketing vztahů“ na základě principu dlouhodobé spolupráce se zákazníky.
8. Trvale udržujte a posilujte důvěru zákazníků.
9. Pamatujte, že úspěšní přistupují k marketingu strategicky: síla je ve znalostech a vědeckém přístupu.

## Studijní text k projektu

### MODERNÍ TRENDY VE VZDĚLÁVÁNÍ V PREGRADUÁLNÍ PŘÍPRAVĚ BUDOUCÍCH PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍKŮ NA UNIVERZITĚ PALACKÉHO V OLOMOUCI

10. Neustále inovujte a vzdělávejte se

#### Sponzoring

Pokud bychom měli zařadit sponzorství mezi marketingové služby, můžeme v rámci propagace rozlišovat následující prvky (Amstrong 1988):

- a) reklama (Advertising)
- b) vztahy k veřejnosti (Public Relations)
- c) sponzorství (Sponsorship)
- d) podpora prodeje (Sales Promotions)
- e) osobní prodej

Sponzoring neodmyslitelně patří k moderní společnosti a podniky, jejichž jména jsou spojována s významnými kulturními, sportovními či humanitárními akcemi, jej zařazují do oblasti firemní komunikace na stejně významné místo, jako stojí například reklama. Jak vyplývá z následujícího, má s ní totiž mnoho společného, mimo jiné z důvodu nedokonalosti právního řádu (zákon o dani z příjmu právnických i fyzických osob), který sponzoring jako takový nezná. Největšími sponzory na světě jsou ti, kdo nejvíce vydělávají – ne však všichni. Sponzoring v našem pojetí, tedy vkládání finančních prostředků do určitých oblastí s cílem podpořit jednak dobrou věc, jednak svou značku (a následně zvýšit odbyt), je doménou spíše producentů spotřebního zboží a služeb orientovaných na širokou klientelu. Mezi nejznámější české sponzory patří firmy jako je Škoda Auto, ČEZ, Tabák, Coca-cola, Telecom či velké bankovní domy. Proč? „Sponzoring je hodnota, která přináší zviditelnění firmy a dokládá její význam a úspěšnost, zvyšuje image a známost značky“, říká tiskový mluvčí Škoda Auto. „Současně je příspěvkem k rozvoji demokratické, občanské společnosti a posiluje tendence solidarity silných a úspěšných s těmi, kdo tolik štěstí neměli“.

Rozlišujeme sponzoring, který je skutečně součástí byznysu (vždy jde o hodnotu za protihodnotu) a sponzoring ve formě donátorství. Sponzorují-li zcela nezištně humanitární programy (například boj proti AIDS či vymýtní negramotnosti jako americká firma Philip Morris), nejsem v pravém slova smyslu sponzor, jsem donátor, mecenáš. Přestože se zdá v tomto případě hranice mezi oběma skupinami jasná, skutečnost může být složitější (např. firma věnuje značnou částku na ten či onen bohublý účel, a to bez nároku na jakoukoliv protislužbu. K tomu však udělá velkou tiskovou konferenci a vyvěsí po světě billboardy, na nichž tuto skutečnost oznámí. Cíl je jasný – prostřednictvím donátorství zlepšit image značky).

Sponzorství = poskytování finančních či věcných prostředků a služeb fyzickým osobám či organizacím ve sportovní, kulturní a sociální oblasti k dosažení firemních marketingových a komunikačních cílů.

## Studijní text k projektu

### MODERNÍ TRENDY VE VZDĚLÁVÁNÍ V PREGRADUÁLNÍ PŘÍPRAVĚ BUDOUCÍCH PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍKŮ NA UNIVERZITĚ PALACKÉHO V OLOMOUCI

Rozdělení do základních skupin dle poskytnutých sponzorských darů (Bruhn 1988):

- 1) zdravotnictví, sociální a charitativní činnost
- 2) školství, kultura, zájmová činnost
- 3) sport a ekologie

#### **Základní princip sponzorství:**

Sponzor: očekává za své peněžní a věcné prostředky a služby protislužbu od sponzorovaného (rozšířením reklamy zvýšit znalost jména firmy či produktů)

Sponzorovaný: očekává od sponzora finanční či materiálové protislužby, aby mohl lépe plnit úkoly na poli sportovním a dosahoval kvalitativně vyšších výsledků.

Sponzorský vztah by měl být založen na:

- vzájemně odsouhlasených (shodných) cílech
- vzájemně prospěšných přínosech

#### **Důvody pro sponzorování:**

- 1) zvýšení povědomí veřejnosti o výrobku, názvu, podniku nebo službě
- 2) podpora identifikace sponzora
- 3) zlepšit lokální (místní) znalost o sponzorovi
- 4) vytvářet dobré jméno ve společnosti, mezi zaměstnanci
- 5) osobní preference managementu firem

#### **Typy sponzorství:**

a) podle podílu sponzora na celkovém objemu příspěvku:

1. titulární sponzor (spojení názvu firmy s aktivitou)
2. spolusponzor (více sponzorů s obdobnými právy)
3. sponzor-dodavatel (firma upřednostňuje dodávku hotových výrobků nad penězi)
- 4.

b) podle typu sponzora:

1. těsné spojení sponzora se sportem či ostatními sponzorovanými oblastmi
2. není bezprostřední vztah ke sportu či ostatním sponzorovaným oblastem, sponzor je využívá pouze jako komunikační instrument

c) podle specializace na určitý druh aktivit školy rozlišujeme sponzorství:

## Studijní text k projektu

### MODERNÍ TRENDY VE VZDĚLÁVÁNÍ V PREGRADUÁLNÍ PŘÍPRAVĚ BUDOUCÍCH PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍKŮ NA UNIVERZITĚ PALACKÉHO V OLOMOUCI

1. jednostranné
2. mnohostranné

d) podle objektu sponzorství:

1. sponzorování jednotlivců
2. sponzorování školských kolektivů
3. sponzorování školních (sportovních a kulturních) akcí
4. sponzorování školských institucí

Vyhledávání sponzorů

Znalost forem sponzorování je nezbytnou podmínkou správné orientace a postupu při vyhledávání a získávání sponzora. Oslovení potenciálních sponzorů je možné diferencovat od zadání pro reklamní agenturu až po způsoby realizace osobního kontaktu zástupcem sportovního klubu. V tomto směru se nedá doporučit žádný všeobecně platný postup. Tím spíše je žádoucí analyzovat a využívat dosavadní první zkušenosti a poznatky s vyhledáváním sponzorů v našich podmínkách.

V této souvislosti je možné pro potřeby školských zařízení uvést některé rámcové náměty pro vyhledávání sponzorů:

- trvale sledovat inzertní část novin a časopisů, kde jsou údaje o podnicích, dlouhodobě provádějících takovou reklamu, která by se mohla zdát pro sponzorskou nabídku zajímavá, např. z hlediska návaznosti sportovního odvětví a předmětu podnikání
- využít seznamu podnikatelských aktivit a branží v daném regionu
- získat pro vyhledávání sponzorů vhodné členy svého školského zařízení. Ti mohou poskytovat zajímavé tipy ze svých podnikatelských aktivit nebo mohou pracovat ve firmách, které by mohly být zainteresovány na sponzorování.
- hledat sponzory v rodinných příslušnících a známých členů školského zařízení
- orientovat se na sponzory pro své školské zařízení i při společenských událostech jak místního rázu (např. ples školy), tak širšího společenského významu (např. setkání s VIP klienty).

Manažer školy musí přesně vědět, o jaké cíle se potenciálnímu sponzorovi přesně jedná:

- zvyšování stupně známosti a popularity jeho firmy,
- propagaci určitého image podniku,
- získávání nových zákazníků,

## Studijní text k projektu

### MODERNÍ TRENDY VE VZDĚLÁVÁNÍ V PREGRADUÁLNÍ PŘÍPRAVĚ BUDOUCÍCH PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍKŮ NA UNIVERZITĚ PALACKÉHO V OLOMOUCI

- neutralizaci konkurenční reklamy,
- kontakty s VIP klienty, event. s dalšími partnery.

Z finančních argumentů se dá využít i kalkulace s cenovými relacemi při přímém uvedení reklamy v masmédiích (zvláště je-li napojena na určitou kulturně-sportovní akci televize a zejména, jde-li sponzorovi o dosažení specifických marketingových cílů).

Pokud se podaří získat zájem sponzora, je třeba s předstihem připravit nabídku výkonů sponzorovaného pro sponzora. Někteří manažeři při jednání s potencionálními sponzory mají připraveny tzv. „sponzorské balíčky“. Jedná se právě o návrh protivýkonů, který je sportovní manažer schopen ze strany své organizace bezprostředně nabídnout. Sponzorský balíček je písemně dokumentován a doložen určitou cenou. Jediným kritériem je rozsah a úroveň nabízených výkonů. Ceny se mění v závislosti na velikosti spolku event. akce, na rozsahu zúčastněných sponzorů a mnoha dalších faktorech.

V ceně sponzorského balíčku se zcela určitě odráží, zda jde o:

- Exkluzivní sponzorování – spojené s titulem „Oficiální sponzor“ (za vysokou cenu sponzor přejímá veškeré protivýkony)
- Hlavní sponzor – hlavní sponzor přejímá nejdražší a nejatraktivnější protivýkony, vedlejší sponzoři si rozdělují méně atraktivní reklamní možnosti.
- Kooperační sponzor – protivýkony jsou rozděleny na větší počet různých sponzorů, přičemž se dá využít rozličné doby platnosti sponzorských smluv, což napomáhá překlenutí finančně „úzkých míst“ z hlediska finančních zdrojů na zajištění tělovýchovné, kulturní, či vědecké činnosti.

Má-li být sponzoring efektivní, musí být založen na dlouhodobé bázi, jinak se profil firmy může zdát chaotický. U velkých, pravidelně ročně konaných akcí bývá zvykem, že se sponzorská smlouva uzavírá na pětileté období, přičemž první tři roky jsou fixní a na další dva má sponzor opci – pokud chce, může v podpoře pokračovat. Pokud vše dobře funguje, uzavírá se nová smlouva dlouho před vypršením pětiletého období. Dlouhodobost však není dogma. Jsou situace, kdy je nutné od smlouvy odstoupit (Hermans 1989).

Ve spojitosti se sponzoringem se u nás často diskutuje otázka efektivnosti takto vynaložených finančních prostředků na rozdíl od klasické reklamy. Některé nepříliš lichotivě vyznívající argumenty v této oblasti však většinou napovídají o tzv. české cestě sponzoringu, která mnohdy nerespektuje zkušenosti ze zahraničí.

Hovoříme-li tedy o základní otázce, zda využívat sponzoringu, či nikoliv, musíme si uvědomit, že sponzoring je jednou ze součástí marketingových nástrojů. Pro dosažení optimálních

## Studijní text k projektu

### MODERNÍ TRENDY VE VZDĚLÁVÁNÍ V PREGRADUÁLNÍ PŘÍPRAVĚ BUDOUCÍCH PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍKŮ NA UNIVERZITĚ PALACKÉHO V OLOMOUCI

výsledků je pak nezbytné dobře volit takové komunikační prostředky, jejichž pomocí lze oslovit a ovlivnit vybranou cílovou skupinu.

#### Marketing školy – závěrečné shrnutí

Marketing školy nespočívá pouze v zakládání různých komisí, hledání sponzorů, provozování webových stránek, pořádání nárazových akcí před zápisem, resp. podáním přihlášek. Marketing představuje cílevědomou komunikaci mezi institucí nabízející vzdělání na straně jedné a poptávajícími, zřizovateli a dalšími partnery, kteří mají (nebo mohou mít) vliv na chod školy, na straně druhé. Škola, která ve své činnosti lépe využívá marketing, má větší naději na získání věcných prostředků i kvalitních pedagogů. Do určité míry jsou na tom lépe soukromé školy, které již delší dobu pobízí trh k účinné marketingové politice.

Mnohé veřejné školy se také postupně přeměňují ze „školících ústavů“ na instituce, které se volně pohybují v prostoru vymezeném rámcovými vzdělávacími programy a rozpočty proto, aby podaly ojedinělý výkon: poskytly vědomosti i vývoj osobnosti. Autonomie škol jim umožňuje uplatňování marketingové politiky. Marketingová politika školy je dlouhodobě účinná pouze tehdy, pokud využívá všechny nástroje komplexně.

Škola představuje jednu ze složek na trhu vzdělání: nabízí zprostředkování klíčových kompetencí (k učení, k řešení problémů, komunikativní, sociální a personální, občanské i pracovní). Na trhu vzdělání, jako na kterémkoliv jiném, se prosazují pouze ti, kteří v souladu s poptávkou poskytují nejvýhodnější nabídku. Čím déle trvají vztahy mezi poptávajícím a nabízejícím, tím jsou vazby efektivnější a pevnější.

Marketing je úspěšný také tehdy, když jej akceptují všichni partneři, jestliže se provádí systematicky, promyšleně a pokud vzdělávací instituce reaguje na požadavky okolí ve shodě s vlastními schopnostmi a záměry.

#### Literatura:

AMSTRONG, C. (1988). Sport sponsorship: a case study approach to measuring its effectiveness: In: European Research, Nr. 2/1988, Amsterdam.

BÁČA, M. (2006). Vlastní hodnocení školy. In Vedení školy v praxi. Praha: Raabe, 2006. s. 22.

BRUHN, M. (1988). Sport-Sponsoring. Strategische Verklammerung in die Unternehmenskommunikation, Bonn.

CELER, Č. (2006). I české školy začínají s marketingem (1.) [online].

FRANCOVÁ, E. (2003). Marketing ve školství. 2003. 45 s. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.

HERMANS, A. (1989). Sport - und Kultursponsoring: Verlag Franz Vahlen, Munchen.

HESKOVÁ, M. (2006). Marketing školy. In: Prokop (ed.) Rozvoj profesních kompetencí pedagogických pracovníků.

HLÁSNA, S., HORVÁTHOVÁ, K. (2006). Člověk, společnost a škola In Úvod do pedagogiky. Enigma, Bratislava.



Studijní text k projektu

**MODERNÍ TRENDY VE VZDĚLÁVÁNÍ V PREGRADUÁLNÍ PŘÍPRAVĚ BUDOUCÍCH PEDAGOGICKÝCH  
PRACOVNÍKŮ NA UNIVERZITĚ PALACKÉHO V OLOMOUCI**

PLAMÍNEK, J., FIŠER, R. (2007). Řízení podle kompetencí. Grada publishing, Praha: 2007, s. 21., UTB ve Zlíně, Fakulta multimediálních komunikací.

SMITH, P. (2000). Moderní marketing. Computer Press, Praha: 2000, s. 5.

SVĚTLÍK, J. (2006). Marketingové řízení školy. ASPI, Praha: 2006, s. 16 - 30.

VAŠTÍKOVÁ, M., MATUŠÍNSKÁ, K., VANĚK, J. (2011). Aspekty marketingové komunikace vysoké školy vzhledem k získání nových zákazníků. E+M Ekonomie a Management. 2011, roč. 13, č. 3, s. 100-114.