



**Vysoká škola ekonomická v Praze**

**Fakulta managementu v Jindřichově Hradci**

# **Diplomová práce**

**Ivana Dvořáková**

*2007*



**Vysoká škola ekonomická v Praze**

**Fakulta managementu v Jindřichově Hradci**

*Katedra managementu podnikatelské sféry*

*Marketing školy ve vybraném subjektu*

**Vypracovala:**

*Bc. Ivana Dvořáková*

**Vedoucí diplomové práce:**

*doc. Ing. Marie Hesková, CSc.*

*Brno, duben 2007*

# Prohlášení

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma  
»**Marketing školy ve vybraném subjektu**«  
jsem vypracovala samostatně.

Použitou literaturu a podkladové materiály  
uvádím v příloženém seznamu literatury.

*Brno, duben 2007*

---

podpis studenta

# **Anotace**

## **Marketing školy ve vybraném subjektu**

Provést analýzu interního a externího prostředí. V primárním výzkumu se zaměřit na marketingové řízení škol. Navrhnout vzdělávací modul pro zvýšení úrovně implementace marketingu v prostředí škol. Zpracovat případovou studii vhodnou pro trénink vybrané oblasti marketingového řízení školy a pro výuku formou e- learningu. Diplomová práce je součástí projektu CZ.04.1.03/3.2.15.1./0072 - Rozvoj profesních kompetencí pedagogických pracovníků.

# Poděkování

Za spolupráci na projektu bych chtěla poděkovat všem, kteří se na něm podíleli.

Jsou jimi hlavně:

***Ing. Jitka Nesnídalová, RNDr. Oldřich Syrovátka, CSc., Ing. Pavel Štrach, Ph.D.***

z Vysoké školy ekonomické v Praze, Fakulty managementu v Jindřichově Hradci.

Za cenné rady, náměty, inspiraci a za spolupráci na projektu

bych chtěla velmi poděkovat

***doc. Ing. Marii Heskové, CSc.***

z Vysoké školy ekonomické v Praze,

Fakulty managementu v Jindřichově Hradci.

<b>ÚVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1. TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>4</b>
1.1 MARKETINGOVÁ STRATEGIE ŠKOLY .....	4
1.2 VYMEZENÍ POJMŮ .....	6
<i>Trh vzdělávacích služeb</i> .....	6
<i>Marketing služeb</i> .....	6
<i>Marketing školy</i> .....	7
1.3 MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ VZDĚLÁVACÍCH INSTITUCÍ A SLUŽEB.....	8
1.3.1 <i>Specifika marketingu služeb</i> .....	8
1.3.2 <i>Vlastnosti vzdělávacích služeb</i> .....	10
1.3.3 <i>Související marketingové disciplíny</i> .....	11
1.4 MARKETING ŠKOL A VZDĚLÁVACÍCH INSTITUCÍ .....	14
1.4.1 <i>Charakteristika marketingu vzdělávacích služeb</i> .....	14
1.4.2 <i>Marketingový výzkum</i> .....	18
1.4.3 <i>Umísťování (positioning)</i> .....	23
1.5 MARKETINGOVÝ MIX.....	25
<i>Charakteristika marketingového mixu „6 P“</i> .....	25
1.5.1 <i>Vzdělávací služby jako marketingový produkt</i> .....	25
1.5.2 <i>Cena jako nástroj marketingového mixu</i> .....	25
1.5.3 <i>Lokalizace a distribuční cesty</i> .....	26
1.5.4 <i>Lidský faktor</i> .....	27
1.5.5 <i>Procesy a služby</i> .....	27
1.5.6 <i>Marketingová komunikace (promotion)</i> .....	27
<b>2. PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>35</b>
2.1 EXTERNÍ A INTERNÍ ANALÝZA, SEBEHODNOCENÍ ŠKOLY.....	35
<i>Metoda SWOT analýza</i> .....	36
2.2 SWOT ANALÝZA STŘEDNÍCH ŠKOL.....	38
2.2.1 <i>Prognóza vývoje v oblasti trhu středních škol</i> .....	40
2.2.2 <i>Prognóza vývoje středních škol</i> .....	41
2.3 WEBOVÁ PREZENTACE ŠKOLY .....	45
<i>Co je web design?</i> .....	45
2.3.1 <i>Pánování školního webu</i> .....	45
2.3.2 <i>Hlavní cíl stránek</i> .....	46
2.3.3 <i>Zájmová skupina – cílová skupina</i> .....	47
2.3.4 <i>Obsah</i> .....	48
2.3.5 <i>Aktualizace</i> .....	49
2.3.6 <i>Deset pravidel dobrého webu</i> .....	49
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>54</b>
<b>SEZNAM LITERATURY</b> .....	<b>58</b>
<b>SEZNAM ZKRATEK</b> .....	<b>60</b>
<b>PŘÍLOHY</b> .....	<b>61</b>

# Úvod

Diplomová práce „Marketing školy ve vybraném subjektu“ je součástí výukového modulu projektu č. CZ.04.1.03/3.2.15.1/0072 Rozvoj profesních kompetencí pedagogických pracovníků. Řešení projektu je zaměřeno převážně na střední a vysoké školy. Klíčovou aktivitou projektu je další vzdělávání učitelů, trenérů a lektorů pro potřeby vzdělávání dospělých v oblasti projektového řízení, marketingu školy, tvorby strategie školy, informačních a komunikačních technologií a v oblasti profesního poradenství.

V oblasti školství se jedná o aktuální téma, které se dotýká Boloňského procesu a Koncepce reformy vysokého školství. Boloňská deklarace navazuje na Společnou deklaraci o harmonizaci výstavby Evropského systému vysokého školství tzv. Sorbonnskou deklaraci, podepsanou v květnu 1998 ministry Francie, Německa, Itálie a Spojeného království. V červnu 1999 se sešlo 31 ministrů zodpovědných za vysoké školství z 29 evropských zemí v Boloni, kde podepsali deklaraci o vytvoření Evropského prostoru vysokoškolského vzdělávání do roku 2010, tzv. **Boloňskou deklaraci**. Byl přijat program, který se stal akčním plánem rozvoje vysokého školství v Evropě do roku 2010. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy předložilo vládě dokument nazvaný Koncepce reformy vysokého školství, který byl schválen usnesením č. 1201 ze dne 1. prosince 2004 Navrhované strategie, tvoří páteř vzdělávací politiky pro období do r. 2005 až 2010, do značné míry navazují a rozpracovávají *Hlavní cíle vzdělávací politiky vlády České republiky*. Strategické dokumenty mají značný vliv na vývoj v oblasti školství ve směru financování škol, legislativy, norem, vyhlášek a patří do externích faktorů, které se dotýkají konkrétních podmínek každé vzdělávací instituce. Obzvláště základním a středním školám nedávají mnoho prostoru pro kreativitu a konkurenční diferenciaci.

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou, praktickou a závěrečnou část. Za stěžejní metodu diplomové práce jsem si pro externí a interní analýzu zvolila SWOT analýzu. V praktické části, kde aplikuji strategii školy na subjekty středních škol a pro tvorbu případové studie, jsem použila metody komparace, syntézy, které

na SWOT analýzu navazují, a metodu analogie. V teoretické i praktické části vycházím z výsledků výzkumu VUT v Brně projektu <sup>1</sup>č. CZ.04.1.03/3.2.15.1/0072.

Teoretická část začíná shrnutím marketingové strategie. Protože se jedná o široké téma zaměřila jsem se hlavně na marketingové řízení škol. Cílem teoretické části je vymezit aspekty marketingu škol a trhu školství. Definuji konkrétní vlastnosti, kterými se liší marketing školy od ostatních služeb a identifikuji vhodné marketingové nástroje pro efektivní využití v praxi.

Cílem praktické části je aplikovat marketingovou strategii a marketingové řízení na subjekt, za který jsem si vybrala střední školy. V úvodu jsem sestavila SWOT analýzu, která vyjadřuje postavení středních škol v systému školství ČR a naznačila krátkou prognózu vývoje. Na základě této analýzy a výsledků případové studie<sup>2</sup> jsem zjistila, že většina středních škol podceňuje právě marketingovou komunikaci. Školy si neuvědomují, že bez efektivní marketingové komunikace se na trhu školství nemohou v silící konkurenci dlouho udržet. Na základě těchto skutečností jsem navrhla i výukový modul. Tématiku web designu a webové grafiky jsem si v aplikační části vybrala z toho důvodu, že www stránky jsou moderním a v současné době nejpoužívanějším nástrojem marketingové komunikace.

Vzdělávací modul „Webová prezentace školy“ má za úkol zvýšení úrovně implementace marketingu v oblasti středního školství. Věnuji se zde problematice webové grafiky uživatelského rozhraní webových stránek škol z pohledu marketingové strategie škol a také z pohledu konečného uživatele. Zdůraznila jsem základní pravidla úspěšnosti moderních webových stránek, dále několik postupů a rad, které by mohly být praktickým návodem pro řešení webového designu škol. K doplnění jsem uvedla v případové studii několika ukázek www stránek z vybraného vzorku středních odborných škol, které jsem posuzovala z pohledu marketingu a současně web designu. Musím ještě zdůraznit, že jsem nehodnotila webové stránky ve smyslu webového auditu, nekritizují v případové studii techniku tvorby ani používané webové nástroje. Zaměřila jsem se hlavně na úroveň grafiky a na hodnotu webové prezentace středních škol.

---

<sup>1</sup> Výsledky výzkumu projektu č. CZ.04.1.03/3.2.15.1/0072 viz. příloha č. 1

<sup>2</sup> Viz. příloha č. 3 WWW stránky jako nástroj marketingu



Práci na výukovém modulu a diplomové práci chci přispět k zvýšení profesionální úrovně znalostí a dovedností pedagogických pracovníků a manažerů vzdělávacích institucí. Získání znalostí a zkušeností mohu dobře využít i ve svém zaměstnání.

V projektu diplomové práce jsem si stanovila tyto hypotézy:

Marketing školy se podstatně liší od marketingu firmy pohybující se v tržním prostředí a web design v ní hraje důležitou roli.

S klesající tendencí počtu studentů by se střední a vysoké školy měly více soustředit na oblasti marketingu a PR managementu.

# 1. Teoretická část

## 1.1 MARKETINGOVÁ STRATEGIE ŠKOLY

Vedení většiny škol se začíná o strategické plánování zajímat až v okamžiku, kdy zjišťuje, že se dostává do vážných problémů v souvislosti s náborem studentů. [1]

Strategie každého subjektu, ať už se pohybuje na jakémkoli trhu, by měla vycházet a navazovat na strategické cíle vytyčené ve strategickém plánu. Záleží také na přístupu ke zpracování dlouhodobé strategie a od něj se odvíjí i plánování veškerých činností subjektu. Logicky prvním krokem marketingu školy je tedy zpracování marketingové strategie. Vzdělávací instituce svým charakterem mají ke svým zákazníkům (studentům, absolventům, žákům apod.) na jedné straně obecně blíž, na druhé straně nejde o komerční podniky v pravém slova smyslu. Pro přípravu marketingové strategie školy lze využít standardní postup zpracování. Škola by měla začít analýzou současného stavu marketingových činností a zhodnocením jejich efektivnosti a podle toho zvolit vhodnou marketingovou strategii. Vstupní etapu představuje rozhodnutí a výběr metod pro externí a interní analýzu. Mezi nejvíce používané komplexní metody patří SWOT analýza, kterou jsem použila v praktické části, dále PEST analýza, metoda „4C“, analýza konkurenčního prostředí (Porterův model 5 sil) a jiné.

Postup tvorby marketingové strategie lze shrnout do tří fází:

### 1) Provedení analýzy

- a) externí
- b) interní

### 2) Stanovení cílů a typu celkové strategie, strategie pro jednotlivé nástroje mixu

### 3) Kontrola a zpětná vazba

V mnoha institucích brání využití marketingu existující konflikt zájmů, který vyplývá z nevhodně zvoleného managementu instituce. Management instituce je obvykle zaměřen jednostranně na výukový proces, akreditaci studijních programů, resp. jsou

orientován výhradně na nabídku vzdělávacích produktů. Některé marketingové činnosti chybí, např. procesní řízení, komunikace se zájmovou veřejností, krizová komunikace,.

**Plánování a marketingová orientace** ve vzdělávací instituci vychází z celkově menšího rozsahu marketingových činností vzdělávací instituce ve srovnání s klasickými výrobními podniky.

**Plánování implementace marketingu** do řízení vzdělávací instituce zahrnuje následující kroky [2]:

- Získání pochopení zaměstnanců pro změnu a implementaci marketingu
- Jmenování garanta projektu marketingového managementu
- Analýzu potřeb – vytvoření marketingového informačního systému
- Přípravu nabídky vzdělávacích programů
- Zajištění klíčových podpůrných aktivit.

### **Organizační pohled**

Identifikace a „vyladění“ všech kulturních a organizačních dimenzí je důležitým předpokladem pro zavádění marketingového řízení. TOP manažeři vzdělávacích institucí musí být dostatečně flexibilní a přístupní změnám. Změna způsobu řízení vyžaduje vynaložit intenzivní úsilí, které bude působit na změnu stávajícího stereotypu. Základním předpokladem je schopný marketingový manažer s dostatečnou energií, nadšením a vytrvalostí. Bez takové osoby může program ztroskotat. Pracovník by měl mít charismatické vlastnosti a svým chováním vyjadřovat podporu přijaté koncepci. [2]

Z důvodu šířky tématu se v diplomové práci dále **nevěnuji podrobněji teorii procesu tvorby strategie školy**. V primárním výzkumu jsem se soustředila hlavně na marketingové řízení škol, které jsem v praktické části aplikovala na střední školy.

## 1.2 VYMEZENÍ POJMŮ

### *Trh vzdělávacích služeb*

Aplikovat marketing do kterékoli oblasti nelze bez fungování tržních mechanismů. Existence marketingu ve vzdělávacích institucích je rovněž založena a podmíněna **existencí trhu vzdělávacích služeb**, který se v ČR začal postupně koncipovat a rozvíjet po roce 1990. Trh vzdělávacích služeb dnes představuje určitou specifickou společenskou oblast, kde dochází k výměně činností mezi jednotlivými ekonomickými subjekty (např. vzdělávací instituce, rodina, stát) prostřednictvím směny.

S postupným vývojem trhu vzdělávacích služeb se změnila i organizační struktura škol, studijní programy a zaměření škol, financování škol a další. V některých segmentech trhu se zvýšila konkurence. Příčinou byl nepříznivý demografický vývoj a saturace na straně nabídky. Z těchto důvodů stoupá význam marketingového řízení a aplikace marketingu.

Přínosem marketingového řízení ve vzdělávacích subjektech je zvýšení kvality a pestrosti vzdělávací nabídky. V konkurenčním prostředí se i vzdělávací instituce musí snažit zvyšovat kvalitu nabízených produktů. Pomocí marketingových nástrojů dochází k rozšiřování povědomí o kvalitě (ne kvalitě) nabízených studijních programů jednotlivých vzdělávacích institucí. Marketingové řízení ve vzdělávacích subjektech umožňuje managementu implementovat nástroje, které vedou k naplnění poslání, cílů vzdělávací instituce a zároveň pomohou najít nevyužitý potenciál pro rozvoj institucí a přispějí k tvorbě rovnováhy mezi poptávkou a nabídkou na trhu vzdělávání. [2]

### *Marketing služeb*

Význam služeb v ekonomice dynamicky roste. Služby představují činnosti nebo užitek, který může jedna strana poskytnout druhé. Marketing se v posledních letech rozšířil i na jiné druhy produktů - služby, organizace, osoby, myšlenky a sociální ideje. Pro marketingové řízení subjektů služeb je vhodné využívat specifické marketingové disciplíny (interní a externí marketing, marketing organizací, marketing osob a myšlenek,

sociální marketing) a jejich kombinací docílit **synergického efektu**. Vzdělávací instituce a nabídka vzdělávacích služeb představují typ produktů na specifickém segmentu trhu, u kterých můžeme aplikovat principy a nástroje marketingového řízení. [2]

### ***Marketing školy***

Marketing školy je vysvětlován v kontextu marketingu služeb a marketingových disciplín. Produkty marketingu školy jsou nehmotné povahy a ve své podstatě představují nabídku specifických druhů služeb. V průběhu transformace české ekonomiky vzdělávací služby, které dříve zajišťoval pouze veřejný sektor, začal poskytovat i soukromý sektor a neziskové organizace. Mezi těmito organizacemi se postupně začala vytvářet konkurence. [2]

Z tohoto důvodu je nejprve výklad problematiky marketingu školy pojat v širších souvislostech, a to vedený snahou o využití marketingového řízení pro celou oblast vzdělávacích institucí (tj. školy, univerzity, vzdělávací agentury, instituty vzdělávání, centra vzdělávání, tréninková centra, vzdělávání ve firmách, institucích apod.). V praktické části i v případové studii jsem se pak zaměřila pouze na střední školy. Do textu jsou průběžně zařazovány příklady (uváděné *kurzívou*) z oblasti vzdělávacích institucí a vzdělávacích produktů.

## 1.3 MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ VZDĚLÁVACÍCH INSTITUCÍ A SLUŽEB

### 1.3.1 *Specifika marketingu služeb*

Cílem této kapitoly je vymezit specifika trhu školství, určit postavení škol vzhledem k jejich **externímu a internímu prostředí**. Vymezila jsem klíčové faktory, které působí na trhu školství, které budu aplikovat v praktické části.

Tržní hospodářství je složitý mechanismus mimovolné koordinace lidí, činností a organizací. V tržním hospodářství má všechno svou cenu, každý druh zboží, každá služba i různé druhy lidské práce. Přesto, že prostředí školy je značně odlišné od světa obchodu a výroby, zasahuje tržní hospodářství i do světa škol.[1]

Jak už jsem v předchozí kapitole zmínila, základ pro objasnění specifík marketingu školy, resp. vzdělávacích institucí je postaven na výkladu marketingu služeb. Předmětem nabídky vzdělávacích institucí jsou produkty převážně nehmotné povahy, které mají společné charakteristiky s produkty v oblasti služeb. Od roku 1990 v nabídce vzdělávacích služeb postupně působí vztahy nabídky a poptávky a vytváří se „specifické tržní prostředí“. Je třeba poznamenat, že trh vzdělávacích služeb nebude klasickým produktovým trhem a rovněž implementace marketingového řízení bude vykazovat určité úpravy. Vedle klasických principů marketingu se využívají i další marketingové disciplíny (interní, interaktivní, sociální marketing, marketing osob, myšlenek, marketing veřejného sektoru apod.).

Vyspělá tržní ekonomika je v současné době především ekonomikou služeb. Ve většině západoevropských zemí více než 60 % celkových příjmů, resp. počtu všech zaměstnaných připadá na odvětví služeb. Odvětví služeb se za posledních čtyřicet let stalo dominantní sférou tržních ekonomik. Příkladem je USA, kde okolo 80 % celkové zaměstnanosti je ve službách, což představuje 70 % HDP. (Prognostici odhadují desetiprocentní nárůst v následujících deseti letech). [2]

Školy se vzájemně liší ve stylu řízení, tradici, zdrojích, cílech, studijních programech, klimatu atd. Tyto všechny faktory ovlivňují skutečnost, proč při stejných podmínkách vnějšího prostředí školy je některá škola úspěšná a jiná před zavřením. [1]

Dynamický růst odvětví služeb vysvětlují změny faktorů demografické, sociální, ekonomické a politické povahy. Stejně faktory budou působit i na oblast marketingu školy.

### **Demografické faktory**

- Růst kvality životních podmínek vede ke zvýšení průměrného věku, stárnutí populace.
- Strukturální změny v charakteru osídlení, tendence ke koncentraci obyvatelstva do velkých aglomerací (migrace, imigrace) vyvolávají změny ve způsobu života a tlak na infrastrukturu a podpůrné služby.

*Dopad demografických faktorů do oblasti marketingu školy představuje koncipování programů celoživotního vzdělávání, nabídku programů pro Univerzity třetího věku. Problém koncentrace vyvolává tlak na infrastrukturu (zajištění ubytovacích služeb pro studenty, problémy spojené s dopravní obslužností apod.). [2]*

### **Sociální změny**

- Změny a přesuny mezi sociálními skupinami.

### **Ekonomické změny**

- Globalizace zvýšila potřebu komunikačních, cestovních a informačních služeb, změny v souvislosti s novými informačními technologiemi založené na internetu.
- Dochází ke zvyšování významu vzdělání, resp. všech typů gramotnosti.

### **Politické a právní změny**

- Růst vládního sektoru doprovázený růstem vybavenosti a odpovídající infrastrukturou, vznik nových ekonomicko-sociálních struktur např. v souvislosti se vstupem ČR do EU.

*Internacionalizace přináší vyšší požadavky na právní a profesionální služby (zvyšuje mobilitu studentů a možnosti studia v zahraničí a naopak znamená pro zahraniční studenty otevřenost české vzdělávací soustavy). [2]*

## Charakteristika produktu služeb a vzdělávání

Vymezení produktu v oblasti vzdělávání je shodné jako u služeb, a to:

1. Obvykle jde o činnost, která má v sobě určité prvky nehmatatelnosti, neoddělitelnosti, pomíjivosti, vyžaduje větší či menší míru interakce se zákazníkem.
2. Výsledkem služby není převod vlastnictví.
3. Služba může vést ke změně podmínek a její produkce může nebo nemusí být spojena s hmotným produktem. [2]

### 1.3.2 Vlastnosti vzdělávacích služeb

Vlastnosti vzdělávacích služeb jsou totožné s vlastnostmi služeb obecně [2]:

**Nehmatatelnost** - (nemateriální povaha služeb) služba jako kategorie do jisté míry nehmatatelná a abstraktní.

*Příklad: student přijatý na soukromé gymnázium nemůže předem ohodnotit výsledek svého vzdělávacího procesu, resp. jeho kvalitu. Pro přiblížení nabídky a snížení nejistoty, se hledají znaky kvality služby (např. pomocí marketingové komunikace, referenčních zpráv). Proto je u nabídky takovýchto služeb nutné se vzdělávacím programem nabídnout co nejvíce materiálních okolností (ochotný personál, zaměstnanci, informace pomocí dnů otevřených dveří, dostatek tištěných informací apod.).*

**Proměnlivost** - (variabilita) služby svým charakterem jsou proměnlivé. Kvalita závisí na tom, KDO, KDE, KDY a JAK službu poskytuje.

*Příkladem může být nabídka studijního programu medicíny na fakultě s dobrou pověstí s dlouhodobým vyšším zájmem praxe o její absolventy. Základem je kvalifikovaný tým pedagogů a odborníků, kteří nabízejí vzdělávací programy na vybrané fakultě se standardně vysokou kvalitou.*

**Neoddělitelnost** - materiální produkt se vyrobí, potom se skladuje, prodá a dále následuje etapa spotřeby. Služby se zpravidla nejprve prodají, potom následuje proces poskytování služeb a zároveň jejich postupná spotřeba. V případě některých vzdělávacích služeb (např. kurzů celoživotního vzdělávání) uchazeče zajímá, kdo vzdělávací službu poskytuje. Proto



si renomovaný odborník může účtovat nadstandardní hodinovou sazbu, ve srovnání s neznámým lektorem. Interakce mezi poskytovatelem vzdělávacích služeb a zákazníkem (studentem, účastníkem celoživotního vzdělávání) je výrazný rys marketingu. V této souvislosti jde i o problém limitovaného času vzdělávací instituce, který má k dispozici na jednoho zákazníka (studenta). Z tohoto důvodu je nutné stanovit optimální počet studentů ve skupině.

**Pomíjivost** - (neskladovatelnost) službu nelze skladovat, pokud službu v daném čase na trhu nerealizujeme, dochází ke ztrátě.

*Příkladem jsou připravené akreditované studijní programy technických univerzit, které zůstávají trvale neobsazeny a studenti pro velkou náročnost těchto programů o ně nemají zájem.*

### ***1.3.3 Související marketingové disciplíny***

Chce-li podnik vyznávat marketingovou filozofii, nevyřeší tento problém vytvořením marketingového útvaru nebo ustavením marketingových funkcí. Podstata je v tom, jak chápe a jak nahlíží na marketingovou filozofii vrcholový management a jak ji dovede uplatňovat (zda jí rozumějí a uznávají zaměstnanci podniku a jsou ochotni uvádět marketingové zásady do každodenního života. Jestliže má podnik „fungovat marketingově“, musí zde marketingové myšlení pevně zakotvit a pronikat do všech činností a struktur). [6]

S ohledem na specifickou povahu vzdělávacích služeb je vhodné v marketingovém řízení využívat i další marketingové disciplíny. Výsledek nabídky těchto služeb ovlivňuje nejenom poskytovatel služby (samotný vzdělávací subjekt, kvalita jeho zaměstnanců), ale i všechny procesy, které podporují nabídku.

## **Stručná charakteristika jednotlivých disciplín marketingu**

### **Interní marketing**

Cílem interního marketingu je působit na dosahování odpovídající podnikové kultury, podporu odbornosti pracovníků, posilování loajality a motivaci pracovníků. Pokud chce vzdělávací instituce poskytovat soustavně služby vysoké kvality, musí se každý pedagog, zaměstnanec podílet na kvalitní nabídce a zajištění studijního programu a spokojenosti klientů. Interní marketing vychází z předpokladu, že každý zaměstnanec, pedagog je ve vzdělávací instituci dodavatelem vzdělávacích služeb a zároveň přímým nebo nepřímým zákazníkem (studenty mohou být samotní zaměstnanci instituce). Význam interního marketingu je kritickým bodem pro dosažení úspěchu i pro vzdělávací instituce. Základní snahou interního marketingu je zajistit, aby činnosti všech zaměstnanců instituce maximálně přispívaly k naplnění veškerých marketingových aktivit. [2]

### **Interaktivní marketing**

Někdy označovaný jako **marketing vztahů** nebo **relační marketing** je poměrně novou a stále se vyvíjející disciplínou. Vnímaná kvalita služby závisí od kvality interakce mezi subjekty nabídky a poptávky. Interaktivní marketing se snaží propojit jednotlivé segmenty trhů a činností a jejich kombinací zajistit synergický efekt. Zákazník nevnímá kvalitu služby pouze jako **technickou kvalitu** (např. atraktivitu studijního programu), ale i jeho **funkční kvalitu** (zda vzdělávací subjekt sídlí v příjemném prostředí, vybavenost vzdělávacího zařízení apod.). K aplikaci interaktivního marketingu je třeba určit soubor kritérií významných z pohledu zákazníků, které jsou předmětem marketingových opatření. [2]

### **Marketing osob**

Marketing osob představuje činnosti zaměřené na vytvoření, udržení, změnu postojů nebo chování se k určitým lidem. Marketing osob se vedle oblasti politiky, sportu, umění dá využít i ve vzdělávacích službách. Odborníci jako lékaři, architekti, vědci, profesori uskutečňují marketing sebe samých k vybudování dobré pověsti a renomé. V marketingu plní funkci známých osobností (celebrit), které jsou využívány např. v sociálním marketingu pro veřejně prospěšné účely. Cílem marketingu osob je vytvoření

slavné osobnosti, dobře známé, která vzbuzuje pozornost a zájem. Celebritami jsou lidé s osobním image a osoby charismatické. Liší se rozsahem popularity z pohledu geografického. U celebrit lze hovořit o životním cyklu popularity slavných osobností, obdobně jako o životnosti produktu. [2]

### **Marketing myšlenek**

U marketingu myšlenek není předmětem nabídky pouze vzdělávací služba, ale další soubor služeb, myšlenek tvořící „know how“, nabídka certifikovaných vzdělávacích programů pomocí síťových institucí (např. formou franchisingu). [2]

### **Sociální marketing**

Problémy, které jsou předmětem sociálního marketingu jsou z nejrůznějších oblastí „sociálního svědomí společnosti“. Mohou to být: protikuřácké zdravotnické kampaně, proti alkoholizmu, konzumaci drog, pro plánované rodičovství, proti AIDS, z oblasti zdraví a výživy, životního prostředí a uchování udržitelného rozvoje planety, kampaně za lidská práva a rasovou snášenlivost, proti zneužívání dětí, boje proti zločinnosti, šetření energií, zvýšení bezpečnosti ve veřejné dopravě, snížení negramotnosti, apod. [2]

### **Marketing veřejného sektoru**

Specifika marketingu veřejného sektoru jsou spojena s následujícími skutečnostmi:

- Veřejné služby pouze v některých případech umožňují uživatelům svobodný výběr.
- Cílem veřejného sektoru je převážně naplňování společenských potřeb.
- V důsledku externích užitků je obtížné identifikovat jediného uživatele.
- Řízení veřejného sektoru je pro manažery obtížnější (bariéry jsou dány statutárními orgány a standardy).
- Informace o uživatelích služeb není možné vyžít z důvodu zákona na ochranu osobnosti pro marketingové řízení. [2]

Závěrem této kapitoly bych chtěla zmínit, že v oblasti školství postrádám **krizový management** a krizové řízení. Krizový management je nedílnou součástí Public relations. Školy by měly mít ve své strategii jasně definované postupy pro případ řešení krizových situací. Nenadálá událost může vážně poškodit jméno školy. *Př: Postup jednání s médii v případě vážného kázeňského přestupku žáka na veřejnosti.*

## 1.4 MARKETING ŠKOL A VZDĚLÁVACÍCH INSTITUCÍ

V následující části objasňuji podstatu marketingu škol, vzdělávacích institucí a principů marketingového řízení, které vychází z informací z marketingového výzkumu. Aplikace marketingového výzkumu ve vzdělávacích institucích umožní lépe segmentovat zákazníky. Zákazníci vzdělávací instituce jsou v širokém spektru zastoupeni skupinami – segmenty: žáků, studentů středních a vysokých škol, vyšších odborných škol, účastníky – klienty celoživotního vzdělávání, seniory – účastníky vzdělávání na Univerzitách třetího věku, klienty vzdělávacích kurzů a tréninků, dále mohou být účastníky vzdělávání i vlastní zaměstnanci. Na vzdělávací instituce budou působit i zájmové skupiny.

### *1.4.1 Charakteristika marketingu vzdělávacích služeb*

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

Z koncepce podtrhující plnou orientaci na zákazníka a jeho potřeby vyplývá, že marketing je způsob myšlení a koncepce vybudovaná na základě marketingového myšlení řízení ovlivňuje podnik jako celek.[6]

**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 - nebo potenciálně 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. [2]

Příklady zájmových skupin, oblastí zájmu a možnosti ovlivňování vzdělávací instituce. [2]

<b>Druh zájmové skupiny</b>	<b>Oblast zájmu</b>	<b>Směr působení na instituci</b>
Rodiče	Dohled nad vzdělávacím procesem	Rada rodičů
Zaměstnanci, pedagogové	Pracovní místo, možnost kariéry	Zapojení do přímé a nepřímé výuky, podpůrných procesů
Sponzoři	Podpora talentovaných studentů	Vypisování soutěží a cen
Školská inspekce	Kontrola vzdělávacího procesu	Inspekce a hospitace výuky
Média	Získávání informací	Publicita
Absolventi	Členství v Klubu absolventů	Reference a další vzdělávání

Do oblasti zájmových skupin školy můžeme zařadit i občanské iniciativy a veřejnost, která je významná z pohledu hodnocení a utváření pozitivního image vzdělávací instituce. Zájmové skupiny tvoří i členové správních rad vzdělávacích institucí, představitelé státních orgánů, komunální sféry, zdravotnických zařízení apod.

Marketingové řízení vzdělávacích subjektů je účinné pouze tehdy, pokud využívá všechny marketingové nástroje komplexně a zajišťuje vzájemné aktivní relace mezi vzdělávacím subjektem, poptávajícími (studenty, žáky), zřizovateli a vnějším prostředím (zájmovou veřejností). Problémem marketingu školství je, že stále nepracuje s kategoriemi trhu (nabídkou, poptávkou, zákazníky a faktory ovlivňujícími daný trh). Vzdělávací instituce zajišťuje jednu ze základních složek vzdělávacího trhu, a to nabídku klíčových kompetencí vzdělávání (učení, metodiku řešení problémů, řízení, komunikaci, sociální, pracovní a občanské dovednosti). [2]

Základní produkty vzdělávání zajišťující nabídku jsou: prezenční, kombinovaná a distanční forma vzdělávání, odborné praxe, exkurze. Proces je zajišťován dalšími činnostmi podpůrného charakteru – službami knihovny. V rámci vzdělávacího procesu se uskutečňuje i nabídka sportovních a kulturních programů.

Rámcové podmínky vzdělávacích procesů jsou vymezeny vedle Ústavy ČR (základní právo na vzdělání) Školským zákonem, Zákonem o vysokých školách a Směrnicemi EU. Zákony definují souborný požadavek ve smyslu přípravy pro vstup do zaměstnání, plnění svěřených úkolů a občana jako svéprávného samostatného člena společnosti, účastníčího se na životě státu a společnosti. Jde o charakter osobní, profesní a občanské společnosti. Naplnění této objednávky závisí na typu vzdělávacího subjektu daného zákonem, vyhláškami a nabídkou vzdělávacích programů. Výše uvedené faktory budou představovat určitý typ vymezujičích faktorů pro specifika tržních vztahů trhu vzdělávacích služeb. [2]

Stranu poptávky trhu vzdělávacích služeb tvoří zákaznické segmenty (žáky, studenty, účastníky celoživotního vzdělávání atd.). Každý segment vykazuje jiné charakteristiky: např. žáci nejsou způsobilí k právním úkonům a při volbě povolání je nutné jednat s jejich zákonnými zástupci. Nabídka vzdělávacích produktů je vytvářena vzdělávacími subjekty. Stát – jako garant povinné školní docházky – v procesu vzdělávání vystupuje jako poptávající a zároveň finančně zajišťující subjekt (nákup vzdělávání financovaný z daňových výnosů). Poptávku pak realizuje ministerstvo, kraje, obce (zřizovatelé škol a školských institucí).

Vzdělávací subjekt, který aplikuje marketingové řízení má větší šanci získat věcné prostředky i kvalitní žáky a pedagogy. Tyto prvky začínají fungovat u soukromých škol, které musí ve svém řízení využívat marketingové principy založené na průzkumu konkurence v daném tržním segmentu vzdělávání.

### **Marketing ve vzdělávací sféře**

- Představuje určitý systém myšlení, činností a procesů, uplatňovaných jak v neziskových, tak v tržně orientovaných vzdělávacích institucích a firmách
- Z ekonomického hlediska jde o poskytování vzdělávacích služeb [2]

### **Oblasti marketingu vzdělávací instituce:**

- Utváření příznivého veřejného mínění budovaného nabídkou kvalitního vzdělávání a dobrou marketingovou komunikací.
- Činnost vzdělávacího subjektu ve vztahu k zájmovým skupinám (školní slavnosti, sportovní akce, kulturní činnost apod.)
- Zavádění systému managementu kvality. V poslední době, zvláště u některých typů vzdělávacích institucí, jde o významný prvek pro diferencování kvality vzdělávací nabídky na vybraných segmentech trhu vzdělávání, resp. na trzích s nasycenou nabídkou vzdělávacích produktů. [2]

### **Hlavní přínosy uplatnění marketingového řízení ve vzdělávací instituci**

- Marketing pomáhá identifikovat problémy praxe a plánovat odpovídající aktivity.
- Určuje rozsah projektové přípravy jednotlivých akcí, velikost investic, způsoby komunikace i distribuce.
- Marketingové nástroje umožňují testovat vznikající či vzniklé produkty ve smyslu stupně uspokojení potřeb zákazníků. [2]

Naději na úspěch na trhu vzdělávacích služeb mají ty školy, které uplatňují marketingovou filozofii na všech úrovních. Marketingové řízení se projevuje již ve 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, klimatu školy a v ochotě pracovníků školy neustále se vzdělávat a zdokonalovat. Takový přístup školy vytváří předpoklady pro dlouhodobou spokojenost všech subjektů se službami školy a zároveň naplňuje všechny zmíněné atributy fungování efektivní školy.[1]

### **1.4.2 Marketingový výzkum**

Marketingovým výzkumem rozumíme systematické získávání a analýzu informací, které se vztahují ke škole a prostředí, ve kterém působí.[1] Marketingový výzkum je základem pro marketingové řízení instituce. V případě vzdělávací instituce se marketingový výzkum orientuje na oblast výzkumu trhu a segmentační výzkum. Výzkum trhu ve vzdělávací instituci bude zpravidla prováděn vlastními silami a dále doplňován pravidelným nákupem marketingových informací od externích agentur. Škola si tak zajistí pro potřebu marketingově orientovaného řízení školy dostatek relevantních informací.

Marketingový výzkum je orientován na zjištění informací o aktuální nabídce trhu, tj. vzdělávacích programů nabízených vzdělávacími subjekty a zjištění zájmu budoucích studentů, žáků o studijní programy. Předmětem marketingového výzkumu je dále interní i externí prostředí vzdělávací instituce.

Cílem marketingového výzkumu je shromáždit soubor relevantních informací, které umožní porozumět trhu vzdělávání, identifikovat problémy a silné stránky vzdělávací instituce a určit příležitosti a hrozby na daném trhu. Marketingový výzkum je založen na hodnocení sekundárních a primárních zdrojů, lze jej provádět podle kvalitativního nebo kvantitativního kritéria.

**Sekundární informace** představuje soubor zákonů a vyhlášek, které upravují podmínky vzdělávání vybraných stupňů, koncepční materiály MŠMT a EU, školských odborů, odborné informace např. v Učitelských novinách, internetových zdrojích, Národního ústavu odborného vzdělávání apod. [2]

**Primární výzkum** je využíván např. k zjišťování spokojenosti studentů s kvalitou výuky, odborností pedagoga a výzkumem pro přípravu výběrových kurzů a programů. Primárním výzkumem bude vzdělávací instituce získávat názory na postavení a image instituce u veřejnosti, resp. u zájmových skupin subjektu v lokálním a národním prostředí. Metody primárního výzkumu mohou sloužit i ke zkoumání názorů vlastních zaměstnanců – pedagogů a průzkumu firemní kultury vzdělávací instituce. [2]



Metody primárního výzkumu: nejvíce využívanou je metoda dotazování (ústní face-to-face, skupinové rozhovory, písemně, telefonicky). Lze využít i další metody, které mají spíše doplňkový charakter, a to metodu pozorování (např. pro zajištění nabídky stravovacích služeb) a expertní metody.

Typ získaných informací pomocí primárního výzkumu: rozsah a hloubka znalostí, postoje, názorů, zájmů, preferencí studentů, věk, sociální postavení apod.

Kvalitativní přístup k marketingovému výzkumu představuje dotazování na otázky související s příčinami chování s využitím metod individuálních, skupinových rozhovorů a projektivních technik. Kvantitativní výzkum je prováděn častěji se zřetelem postihnout větší počet odpovědí od respondentů, nejčastěji pomocí standardizovaného dotazníku. Výsledkem dotazování je soubor informací - dat v exaktně měřitelných jednotkách.

Před zahájením vlastního marketingového výzkumu je nutné navrhnout plán výzkumu.

#### Příklad plánu výzkumu [2]

<b>Předmět výzkumu</b>	<b>Cíl výzkumu</b>	<b>Metoda výzkumu</b>	<b>Četnost provádění výzkumu</b>
<b>Studenti</b>	Hodnocení obsahu kurzů, kvality pedagogů, přínos výuky, budoucí zájem	Studentská hodnocení, dotazníky, Srazy absolventů	Pravidelné – např. 2 x ročně V období 2-3 let
<b>Zájmová veřejnost (rodiče, média, zaměstnavatelé)</b>	Hodnocení studijních programů a informací o škole, uplatnitelnost absolventů	Dny otevřených dveří, Dotazníky, ankety, informace Úřadů práce	Pravidelně ve vybraných intervalech
<b>Konkurenční vzdělávací instituce</b>	Zjištění aktuálního postavení na vzdělávacím trhu	Hodnocení sekundárních informací MŠMT	1 x ročně
<b>Hledisko kvality – certifikace</b>	Zvýšit kvalitu vzdělávacího procesu	Nastavení kvality procesů a získání certifikace vzdělávacího procesu	Pravidelně - podle požadavků certifikace

Výzkum by měl začít analýzou toho, co je k dispozici, tedy všech primárních a sekundárních dat a informací (dokumenty interní, osobní, úřední, oficiální i neoficiální

apod.). K vyhodnocení využíváme nejrůznějších kvantitativních i kvalitativních metod. V poslední době se stále více pro marketingový výzkum využívají vhodné softwarové programy umožňující provedení analýz.

Vstupem do marketingového výzkumu jsou výsledky **segmentačního výzkumu**. Provedení segmentace je základem pro získání konkurenční výhody pomocí diferenciací.

**Cílem segmentace** je rozdělit heterogenní trh na specifické homogenní skupiny. Segmentace umožňuje vytvořit nabídku produktů tzv. „na míru“ pro určené, významné segmenty zákazníků (studentů, absolventů, účastníků celoživotního vzdělávání).

#### **Základní kroky segmentace:**

- definice cílového trhu
- hodnocení a výběr nejvhodnějších faktorů pro segmentaci
- identifikace, určení tržních segmentů, hodnocení jejich přitažlivosti, výběr specifických cílových segmentů [5]

#### **Spotřební chování v marketingu vzdělávacích institucí [2]:**

- **Produktový nákup** – zákaznický segment kupuje vybrané produkty hromadné výroby (*např. standardní nabídka pomocí vzdělávací soustavy, tj. základních, středních a vysokých škol*)
- **Systémový nákup** – jde o vybrané segmenty nabídky (*nabídku představuje např. akreditované vzdělávání pro zkoušku průvodce cestovního ruchu, nabídka celoživotního vzdělávání*)
- **Komplexní nákup** – na základě komplexní nabídky jsou uspokojovány i další potřeby (*např. vysokoškolské studium – bakalářského, magisterského a doktorandského typu se zajištěním stravovacích, ubytovacích služeb a nabídkou kulturních a sportovních služeb v daném místě*).

## Hodnocení nabídky

U tzv. nehmotných produktů je hodnocení kvality nabídky poměrně složité. Obecně se doporučuje jednotlivá kritéria kombinovat.

Pro hodnocení je možné využít **tři skupiny ukazatelů** vztahující se k:

- Vlastnostem produktu, resp. vzdělávací služby, které mohou být vyzkoušeny ještě **před nákupem** (např. návštěva dvou lekcí jazykového kurzu zdarma, získání a vyhodnocení nepřímých ukazatelů spojených s počtem neuplatněných absolventů daného vzdělávacího zařízení, informací o uplatnění absolventů podle oborů, firem, reference známých)
- Vlastnosti produktu, které lze zhodnotit až **po nákupu**, absolvování vzdělávacího programu (uplatnění absolventa na trhu práce apod.)
- Vlastnosti ověřované **v delším časovém horizontu** (např. získání vlastností spojených s pozitivním image, zvýšení všeobecného rozhledu) [2]

## Hlediska pro hodnocení vzdělávací nabídky – soustava kritérií

- Informace o nabídce vzdělávacích subjektů podle: obsahu studijních programů, oborů, kompetence vyučujících, vzhledu budov, vybavenosti učeben, nabídce dalších doplňkových vzdělávacích programů (jazykové kurzy, kurzy rétoriky apod.)
- Dostupnost vzdělávacích subjektu – z pohledu dopravní sítě a další infrastruktury
- Spolupráce s praxí a další možnosti financování vzdělávacího procesu (např. projekty Socrates, Leonardo, sponzorská podpora sportu)
- Šíře a kvalita poskytovaných informací a celkový image vzdělávacího subjektu.

## Definování cílového trhu

Výsledkem metody SWOT analýzy jsou vstupní informace, tj. analýzy silných a slabých stránek podniku, zhodnocení zdrojů, které má instituce k dispozici a případných hrozeb. Výběr cílového trhu vychází dále z hodnocení: - možnosti nabídky, - typů zákazníků, - geografického rozsahu působnosti, - oblastí hodnotového řetězce, do kterých se chce vzdělávací subjekt zapojit. Výběru cílových tržních segmentů by mělo předcházet hodnocení jejich současné i potenciální ziskovosti.

## **Demografická a socioekonomická segmentace**

Demografická segmentace zahrnuje celou řadu faktorů např. pohlaví, věk, velikost rodiny apod.

### **Základní přístupy k segmentaci**

	- demografické a socioekonomické charakteristiky
Údaje o zákaznících	- psychologické charakteristiky
	- geografické charakteristiky

### **Segmentační přístupy**

	- přínos, užitek
	- uplatnění absolventů
Hodnocení zákazníků	- odezva na promotion (např. na reklamu)
	- loajalita

**Psychologická segmentace** využívá kvalitativní ukazatele. Zabývá se chováním lidí a jejich životním stylem. Zkoumanými charakteristikami mohou být aktivity, zájmy a postoje studentů, klientů vzdělávání.

**Geografická analýza** je jednoduchým prostředkem segmentace trhu. Výsledné proměnné jsou rozděleny do dvou skupin: rozsah trhu a geografický profil trhu.

**Segmentace podle užitku** se zaměřuje na hlavní motivy nákupu (zájmu), respektuje osobní vlastnosti zákazníka. Lze ji uplatnit ve všech oblastech služeb.

**Segmentace podle užití** - zaměřuje se na uživatelské zvyklosti, resp. způsob a rozsah využití služby.

**Odezva na komerční komunikaci** – se soustřeďuje na výzkum účinnosti jednotlivých typů např. mediálního oslovení (pomocí TV, tisku, odborných časopisů apod.)

**Při segmentaci podle kriteria loajality** - jsou zákazníci rozděleni do skupin podle „statusu věrnosti“. Zákazníky (studenty, účastníky celoživotního vzdělávání) lze podle stupně loajality rozdělit do čtyř kategorií: skalní příznivci (*jsou absolutně věrni vzdělávací instituci, instituci doporučují i svým známým, působí jako referenční skupina*), stálí příznivci (*jsou částečně věrni pouze vybraným programům a službám instituce*), občasní příznivci (*střídavě preferují vzdělávací instituce, např. z důvodu nutnosti rekvalifikace*), nestálí zákazníci (*z jejich iniciativy nedochází k využívání nabídky vzdělávací instituce*). [2]

**Segmentace podle typu produktů** je přístupem pro:

- identifikaci skupiny zákazníků (studentů) s jednotnými požadavky na vzdělávací služby
- odlišení nabídky produktů vzdělávací instituce na trhu.

**Další možnosti segmentačních kritérií v oblasti vzdělávacích institucí:** typu právního subjektu, geografického rozsahu trhu, identifikace podle životního cyklu nabízeného portfolia vzdělávacích produktů, stylu řízení, parametrů podnikové kultury, tradic vzdělávání, citlivosti a závislosti na ekonomických faktorech.

### ***1.4.3 Umíst'ování (positioning)***

Smyslem procesu umíst'ování je vytvoření pozitivní představy a hodnocení z pohledu potenciálního zákazníka (studenta, klienta celoživotního vzdělávání). Přesněji positioning identifikuje, rozvíjí a sděluje výhody nabízených produktů s cílem zakódovat produkty v myslí cílových zákazníků jako vysoce kvalitní a diferencované od konkurence.

Strategie umíst'ování je v souladu s tvorbou kladné image instituce.

Základním předpokladem pro implementaci je volba takových vlastností nabízených produktů, které splňují kritéria pro diferenciaci: [2]

**Významnost** - odlišení je významné pro dostatečně velký počet zákazníků (*např. pro nabídku často frekventovaných oborů – management, cestovní ruch, hotelnictví apod.*)

**Rozlišitelnost** - odlišení od ostatních nabídek je dostatečně zřetelné (*studium spojeno s možností zahraničních praxí*)

**Sdělitelnost** - odlišení je snadno a jednoznačně sdělitelné (*vzdělávací programy jsou propojené s významným sponzorem, podnikem – např. bakalářský studijní program podporovaný Škodou Mladá Boleslav*)

**Nenapodobitelnost** - odlišení je jedinečné a nelze je snadno napodobit (*vzdělávací program je certifikován*)

**Dostupnost** - cíloví zákazníci budou schopni a ochotni za odlišení adekvátně zaplatit. Další náklady na odlišení budou vnímány jako náklady plně kompenzované hodnotou, kterou přinášejí.

Specifickou vlastností vzdělávacích produktů je jejich **proměnlivost**. Výsledná kvalita je do značné míry závislá na struktuře zaměstnanců a jejich kvalifikaci. Výsledkem může být kolísání kvality podle časového hlediska. Na základě tohoto principu jsou založeny teorie personální diference.

*Příkladem reakce na výše uvedenou skutečnost je organizace vzdělávání společnosti McDonald's, která založila vlastní univerzitu McDonald's Hamburger University. Vzdělávací instituce pravidelně školí zaměstnance. Výsledkem je poskytování standardizovaných, vysoce kvalitních služeb, které splňují očekávání zákazníků. [2]*

### **Využití strategie umístování pro marketing vzdělávací instituce**

- posílení dosavadní pozice na vzdělávacím trhu
- vyhledávání neobsazených pozic na trhu
- změna pozice konkurence

Aplikace marketingu a uplatnění principů marketingového řízení ve vzdělávacích institucích představuje jednu z konkurenčních výhod. I ve vzdělávacích službách se začínají uplatňovat principy založené na fungování trhu a tržních vztazích. Marketingový a segmentační výzkum umožňuje lépe poznat potřeby zákazníků vzdělávacích produktů, jejich charakteristiky a reagovat na tyto potřeby formou odpovídající nabídky. Výsledků segmentace využívají další metody, jako např. positioning (umístování). Umístování je nástrojem strategického marketingu, který pomáhá manažerům definovat jejich současnou i žádoucí pozici. Úžitkem strategie je vyhledávání dosud neobsazených pozic, které mohou pomoci identifikovat nové tržní příležitosti. [2]

## 1.5 MARKETINGOVÝ MIX

Aby vzdělávací instituce mohli zjistit velikost trhu, určily segment zákazníků a k zjištění pozice na tomto trhu, je nutné vyvinout řadu aktivit směřující k efektivnímu marketingovému řízení. Strukturu marketingového mixu v oblasti vzdělávacích produktů tvoří proces výběru nástrojů, které bude instituce využívat pro realizaci marketingové strategie. Určujícím pro rozhodování o struktuře marketingového mixu jsou specifika vzdělávacích produktů a vzdělávacího trhu. U produktů služeb se obvykle hovoří o klasické podobě marketingového mixu „4 P“, rozšířené o nástroje: **lidé a procesy**.

### *Charakteristika marketingového mixu „6 P“*

#### *1.5.1 Vzdělávací služby jako marketingový produkt*

V oblasti vzdělávacích služeb zákazník (klient, student) ve skutečnosti **spotřebovává (kupuje) konkrétní užitek a celkovou hodnotu nabídky**. Nabídka je fyzicky představována jako jaderný atom obklopený soustavou hmotných a nehmotných prvků, vlastností a užitků seskupených okolo jádra, resp. základního produktu [6]. Do soustavy okolních prvků produktů ve školství patří: dostupnost, image, reference, spolehlivost, kvalita apod..

#### *1.5.2 Cena jako nástroj marketingového mixu*

V soustavě tzv. státního vzdělávání, škol podporovaných přímo či nepřímo ze státního rozpočtu, cena není chápána jako klasický marketingový nástroj. V ostatních případech placeného vzdělávání je cena nástrojem, který se přímo podílí na hospodářském výsledku vzdělávací instituce. **Cenová rozhodnutí jsou důležitá pro vnímání hodnoty a kvality nabízených služeb vzdělávací instituce a hrají rovněž významnou úlohu při budování image instituce**. Stanovení cenových relací má vliv na všechny kroky v oblasti nabídky vzdělávacích programů instituce a marketingu. Obsahuje specifické vlastnosti služeb (dosažitelnost, kvalitu, prestiž apod.). [2]

Cenová rozhodnutí i ve vzdělávacích produktech souvisejí se značkou, resp. image nabízených produktů dané instituce. Hodnota vzdělávacích produktů proto není determinována pouze cenou ale užítkem, který zákazníkovi přinese. Zákazník dále přihlíží k celkovým nákladům na pořízení vzdělávání (placenou formou), k návratnosti v případě uplatnění na trhu práce, srovnává cenu s podmínkami konkurenčních institucí.

### ***1.5.3 Lokalizace a distribuční cesty***

Lokalizace většiny vzdělávacích institucí je dána historickým vývojem, a to zpravidla ve spádových oblastech sídelních útvarů. U nových vzdělávacích subjektů je možné částečně uplatnit pravidla pro lokalizaci. **Výběr místa** závisí na typu a stupni interakce, kterou vzdělávací služba vyžaduje. [2]

Je možné definovat tři typy interakce:

- **Zákazník** (student, účastník celoživotního vzdělávání) **jde k poskytovateli** - tento typ nejvíce závisí na vhodné lokalizaci nabídky vzdělávacích služeb. Příklad je pro většinu vzdělávací nabídky typický.
- **Poskytovatel jde k zákazníkovi** – v tomto případě se jedná např. o vzdělávání pracovníků přímo na pracovišti objednavatele vzdělávání (podniku, instituce apod.).
- **Transakce probíhá na dálku** - v poslední době se tento způsob rozšiřuje. U této formy se využívá tzv. přímého marketingu. Formou distribuční cesty je nejčastěji internet napojený na marketingové informační systémy.

#### **Distribuční cesty pro oblast prodeje vzdělávacích produktů**

Mezi hlavní typy distribučních cest patří:

- **Vzdělávací subjekty** - formou informačních brožur, dnů otevřených dveří, informací na webových stránkách
- **Prostředníci** – veletrhy vzdělávání, výchovní poradci škol
- **Dodavatelé** - poskytující služby na základě smlouvy nebo licence (franchisingové firmy, stravování, opravny aut, čistírny). [2]



#### ***1.5.4 Lidský faktor***

Úspěch marketingu vzdělávacích institucí do značné míry závisí na lidském faktoru (výběru, školení, stimulaci a řízení lidí). **Význam lidského faktoru v marketingu vzdělávacích institucí vede i k rostoucímu zájmu o interní marketing.** Smyslem interního marketingu je přilákat, motivovat, školit a udržet kvalitní zaměstnance prostřednictvím uspokojování jejich individuálních potřeb. **Cílem interního marketingu** je zajistit vysoce motivované chování zaměstnanců (pedagogů, technicko-hospodářských pracovníků, managementu), které se kladně projeví nejenom růstem zájmu o vzdělávací instituci, ale i v oblasti pozitivního image instituce. Vytváří se nová kvalita vzájemného vztahu mezi zaměstnavatelem a pracovníkem. Kvalitnější pracovní síla znamená větší nároky na dobrého zaměstnavatele. [2]

#### ***1.5.5 Procesy a služby***

Všechny pracovní činnosti představují určitý proces. Procesy zahrnují postupy, úkoly, časové rozvrhy, mechanismy, činnosti a rutiny, pomocí nichž je vzdělávací produkt či služba poskytována zákazníkovi. Ve školách a vzdělávacích institucích je prostor pro využívání moderních přístupů k řízení spojených s managementem kvality a certifikace (např. Systémy managementu kvality ISO/IWA 2:2003). Ve vzdělávacích institucích je vhodné aplikovat procesní systémy řízení, které mohou dostatečně flexibilně reagovat na to, co školy potřebují.

#### ***1.5.6 Marketingová komunikace (promotion)***

Jako poslední z marketingového mixu jsem zařadila marketingovou komunikaci. Nikoliv z důvodu, že by byla méně důležitá, právě naopak. V praktické části diplomové práce se zabývám komunikací středních škol se zájmovými skupinami prostřednictvím důležitého nástroje – webových stránek. Budu se podrobněji zabývat teorií marketingové komunikace, na kterou navážu tématem webdesignu.

Marketingová koncepce řízení vyžaduje od ředitele školy více než jen vytvořit a nabídnout vzdělávací program školy a dodat je svým klientům. Škola potřebuje také informovat své klienty, zákazníky a partnery o své existenci, cílech, aktivitách a nabídce školy a vyvolat u nich zájem. [1]

Marketingová komunikace je významným nástrojem k prezentaci vzdělávacích služeb. Jejím cílem je zprostředkovat a vysvětlovat nabídku a možnosti vzdělávacích služeb a pozitivně ovlivňovat zájmovou veřejnost. Marketingová komunikace je nástrojem působícím na zvyšování image vzdělávací instituce z pohledu veřejnosti.

#### **Nástroje marketingové komunikace - promotion mix:**

Reklama, osobní prodej, podpora prodeje, public relations (publicita, sponzoring, lobování, veletrhy, výroční zpráva), přímý marketing. [6]

#### **Komunikační programy – komunikační strategie**

Samotnému sestavení komunikačního programu a komunikační strategie předchází etapa marketingového výzkumu. Dále následuje [2]:

- 1. Identifikace cílové skupiny** (*cílová skupina je tvořena segmentem studentů, žáků, účastníků celoživotního vzdělávání, seniorů na Univerzitě třetího věku, rodičů, sponzorů, příznivců školy, absolventů školy apod.*)
- 2. Stanovení cílů promotion.** Hlavní cíle komunikace:
  - **podpora umístění** (*zahájení nového studijního programu, vzdělávacího kurzu apod.*),
  - **posílení image** vzdělávací instituce (*využití sociálního marketingu např. v souvislosti s aktivitami na podporu dětí (UNICEF), účast na ekologických akcích atd.*)
  - **podání informací** o studijních programech, vzdělávacích kurzech (*využití nezávislé publicity - udržování dobrých kontaktů s médii, dny otevřených dveří, internetové stránky, učitelské noviny, periodika, studijní brožury vydávané školou apod.*)
- 3. Příprava sdělení.** Sdělení je sestaveno z pohledu odhadu reakcí a chování zákazníků vzdělávacích služeb. Pro větší účinnost pochopení sdělení potenciálními zákazníky, je možné postupovat podle modelu reakce zákazníků na podněty. Například model AIDA

se orientuje na stadia , kterými prochází zákazník v členění: nejprve je nutné vyvolat **pozornost** (Attention) – *Informace o vynikajícím umístění absolventů podle uplatnitelnosti v praxi, stánek s informacemi na veletrhu GAUDEAMUS apod.*, dalším stádiem je podnícení **zájmu** (Interest) – *v uvedené situaci veletrhu je vhodné upozornit na významné absolventy, pro expozici získat studenty jako referenční skupinu apod.*, po předchozích fázích může následovat - **přání** (Desire), *kdy student začne uvažovat o studiu na vybrané fakultě, dojde na „Akci den otevřených dveří“ vzdělávací instituce.* Posledním stádiem a cílem každého, kdo připravuje nabídku produktů je - **akce** (Aktion), *student podá přihlášku, zaplatí poplatek, vykoná přijímací zkoušku a nastoupí k výuce na vybrané vzdělávací instituci.*

Každý typ sdělení klade důraz na určité stadium. V rámci přípravy sdělení je třeba stanovit:

- **Obsah sdělení** (co chceme říci),
- **Strukturu sdělení** (jeho logickou stavbu),
- **Styl sdělení** (působivost prezentace),
- **Zdroj sdělení** (kdo je připraví, která média budou pro sdělení využita).

4. **Výběr komunikačního mixu.** Výběr vhodných komunikačních nástrojů se orientuje na oblast neosobní komunikace.

### ***Zásady komunikace doporučené pro oblast vzdělávacích služeb [2]***

***Šest pravidel prezentace.*** Tyto zásady můžeme aplikovat u většiny prvků komunikačního mixu.

- Poskytnout ***hmatatelné důkazy*** - z titulu nehmatatelnosti služeb. Hmatatelné důkazy poskytujeme zařazením těchto prvků do okolí základního produktu.
- ***Vysvětlit službu*** tak, aby byla pochopena. Problém je spojen s představou nehmatatelné služby. *Např. výuka jazyků moderními metodami – Nepustilova metoda. V informaci o výuce je třeba vysvětlit podstatu metody a přiblížit jaké výhody metoda ve výuce má.*

- ***Kontinuita komunikace.*** Zásadu si lze představit v několika podobách. Lze využít firemní značku, symboly (uvedené na reklamních předmětech), poskytování aktuálních informací na webových stránkách vzdělávací instituce, publicita v tisku o zajímavých akcích spojených s institucí (imatrikulace, promoce, maturitní ples, studentské divadlo, majáles, sportovní soutěže apod.)
- ***Slíbit jen to, co je možné splnit.*** I pro vzdělávací instituce platí, že není možné deklarovat nesplnitelná přání. *Všichni absolventi oboru diplomacie nebudou moci pracovat ve strukturách EU, přesto jsou tyto argumenty uvedeny v uplatnění absolventů.*
- Vsadit na ***ústní podání, reference.*** Význam stoupá s růstem konkurence na trhu vzdělávacích služeb. *Při spokojenosti absolventa se studiem na vzdělávací instituci dochází k doporučení známým, sourozencům, při hodnocení je komunikována osobní dobrá zkušenost.*
- ***Přímá komunikace.*** Se uplatňuje jako forma oslovení např. zástupce vzdělávací instituce při besedách na středních školách, kteří mohou být potenciálními studenty vysoké školy, přímá komunikace na vzdělávacích veletrzích, odborných výchovných poradců se studenty apod.

## ***Charakteristika součástí komunikačního mixu***

**Reklama**<sup>x/</sup> - úkolem reklamy je dostat nabídku vzdělávacích služeb a aktivit vzdělávací instituce do povědomí zákazníků a odlišit ji tak od ostatních nabídek, rozšiřovat informace o vzdělávací nabídce a přesvědčovat potenciální zájemce o účasti na nabízených službách. Úspěšná reklama je jedním z faktorů úspěchu marketingového řízení vzdělávací instituce.

Výběr reklamních médií ovlivňují následující kritéria:

- **Vlastnost média** - ve vztahu k charakteristice segmentu respondentů, frekvence oslovení, možnosti reprodukce, zvuku apod.
- **Image, prestiž (hodnověrnost) média** - výběr musí korespondovat s charakterem vzdělávací instituce (*lze předpokládat, že renomovaná univerzita nevsadí na bulvární tisk, komerční TV apod.*),
- **Dosah média** – výběr média podle dosahu musí korespondovat s výběrem segmentu (*v případě, že je vzdělávací instituce orientovaná na studenty z regionu, není nutné zadávat reklamní sdělení do celostátního média*)
- **Komparativní náklady** – v případě omezeného rozpočtu je nutné porovnat náklady na zasažení určeného vzorku respondentů podle jednotlivých typů médií (např. pomocí ukazatele náklady na oslovení jednoho respondenta) .

**Sociální reklama** je nástrojem sociálního marketingu. Jejím smyslem je komunikace služby veřejnosti „pro bono“. Lidé z reklamní branže dávají svůj čas a schopnosti ve prospěch služeb veřejnosti a sociálního svědomí společnosti. Posláním je pomoc ve smyslu času, talentu a peněz. Tato reklama - služba je společností vysoce hodnocena, protože může řešit konkrétní společenské problémy. V oblasti vzdělávacích institucích nachází sociální reklama své místo a opodstatnění. Iniciace reklamního sdělení může být organizována, jak samotnou institucí, tak státními orgány a institucemi. *Příkladem sociálních reklam a kampaní jsou protidrogové, protikuřácké akce, výchova k odpovědnému partnerství a rodičovství apod.* [2]

---

<sup>x/</sup> Zásady reklamy vycházejí ze zákona č. 40/95 Sb. o regulaci reklamy, zákona č. 468/91 Sb. o provozování rozhlasového a televizního vysílání, vč. jejich novel. Současně se v reklamní praxi uplatňují samoregulační principy uvedené v Kodexu reklamy – [www.aka.cz](http://www.aka.cz).

**Osobní prodej** – jako nástroj osobní komunikace přináší ve srovnání s ostatními prvky komunikačního mixu celou řadu výhod:

- **Osobní kontakt** - z pohledu funkcí: prodeje, informace o vzdělávacích produktech a sledování zpětné vazby.
- **Posílení vztahu** - přímý a úzký kontakt mezi **vzdělávací institucí a zákazníkem** (studentem, žákem, účastníkem celoživotního vzdělávání) a **zájmovými skupinami** (rodiče, sponzoři, příznivci školy a další) nabízí příležitost pro upevnění vzájemných vztahů. Cílem je vybudování příznivého image, tj. pozitivní zakotvení vzdělávací instituce ve vědomí zákazníka na žebříčku loajality.
- **Cross-selling** - využití přímého vztahu vzdělávací instituce a zákazníků k nabídce dalších služeb. *Např. nabídka studentských kont (ve spolupráci s vybranými bankovními institucemi), sportovní akce (ve spolupráci s cestovními kancelářemi) apod.*

### **Podpora prodeje**

Její tradiční využití je spojeno především s trhem rychloobrátkového spotřebního zboží v místě prodeje. V poslední době podporu prodeje využívají i oblasti finančních služeb a rozšiřuje se na další sféry. Podporu prodeje lze uplatnit i ve vzdělávacích službách především placeného charakteru. *Např. pro účastníky vzdělávacích kurzů lze připravit procentní slevy, pro vzdělávání kolektivů v místě zaměstnavatelů lze individuálně kalkulovat ceny a praktikovat cenové bonusy, vytvářet kluby absolventů při vzdělávacích institucích za účelem dalšího vzdělávání apod.[2].*

### **Public relations**

Někdy bývá PR překládaný jako styk s veřejností. Britský institut pro styk s veřejností definuje **public relations** jako „**plánovité a trvale vynakládané úsilí za účelem získání a udržení dobré pověsti podniku na veřejnosti**“. Veřejnost (veřejností v marketingu rozumíme i zájmové skupiny) zahrnuje všechny skupiny fyzických i právnických subjektů, které jsou se vzdělávací institucí v kontaktu a mají o ní zájem. Význam public relations v marketingu roste. U marketingu vzdělávacích institucí tento nástroj marketingového mixu bude mít v některých případech nejvýznamnější pozici.

### ***Cíle činností public relations pro vzdělávací instituce [2]:***

- budování a udržování image ve vztahu k veřejnosti,
- podpora ostatních komunikačních aktivit ve vztahu k internímu prostředí instituce (žákům, studentům, účastníkům celoživotního vzdělávání)
- řešení aktuálních problémů a otázek (sociální marketing ve vztahu k aktuálním společenským otázkám a problémům)
- krizová komunikace (důležitá oblast činnosti vzdělávací instituce pro zvládnání krizových situací)
- podpora umístování a uvádění nových studijních projektů na vzdělávací trh (účast na vzdělávacích veletrzích, dny otevřených dveří, webové stránky, tiskové konference a zprávy)
- lobbování v souvislosti s tvorbou zdrojů pro vzdělávání a vědeckovýzkumnou činnost vzdělávací instituce.

### ***Nástroje využívané k naplnění programu PR***

- Účelové publikace, brožury (informace o fakultě, škole, studijních programech, vstupu na univerzitu, možnostech zahraničních studijních pobytů a praxí), rešerše, zvláštní oznámení, články, zprávy (placené a neplacené informace v tisku, rozhlasu), výroční zprávy, a jejich zveřejňování na webových stránkách
- Události – akce - např. tiskové konference, semináře a přednášky
- Konference a kolokvia
- Rozvíjení vztahů s podniky pro usnadnění vstupu absolventů do praxe (organizace „Dnů kariéry“, spolupráce na tématech absolventských, bakalářských, diplomových a disertačních pracích)
- Dny otevřených dveří
- Výstavy, veletrhy, prezentace a přednášky
- Sponzorství, charitativní programy a veřejné projekty
- Sportovní, kulturní a společenské akce za účasti široké veřejnosti
- Aktivity spojené s lobbováním
- Krizový scénář, krizový plán, nástroje krizové komunikace

## Ústní podání

Jedním z důležitých rysů promotion vzdělávacích institucí je daleko větší význam referenčních zdrojů a ústního podání. Osobní doporučení formou ústního podání je považováno za jeden z nejdůležitějších informačních zdrojů. **Ústní podání – osobní reference jsou důležitým prvkem komunikace vzdělávací instituce.**

V této souvislosti je nutné připomenout tzv. multiplikační efekt ústního podání. Bylo prokázáno, že **nespokojení zákazníci informují o své špatné zkušenosti dvakrát častěji a rychleji, než zákazníci s pozitivními zkušenostmi.** Negativní informace mohou výrazně snížit efektivnost všech marketingových nástrojů vzdělávací instituce. Naopak šíření pozitivních informací může snížit náklady na formální komunikační programy. [2]

## *Přímý marketing (direkt marketing)*

Přímý marketing je v oblasti vzdělávacích institucí stále důležitější. Jeho největší výhodou je možnost cíleného oslovení vybraných segmentů, resp. důraznější tržní zacílení. Nejčastěji se v marketingu vzdělávacích institucí z nástrojů přímého marketingu využívá: **direct mailing** (např. nabídka studijních příležitostí pro nepřijaté posluchače, komunikace s absolventy), elektronická komunikace pomocí internetu. Dále můžeme využít přímý marketing v oblasti podpory prodeje a reklamy například: vložené kupóny v časopise s reklamou nabízených vzdělávacích programů, kupóny pro bezplatnou účast na výuce jazyků apod..



## 2. PRAKTICKÁ ČÁST

Pro aplikaci marketingu školy jsem si jako subjekt vybrala střední školy. Cílem praktické části je provést analýzu externího a interního okolí středních škol. Pro moji diplomovou práci jsem si vybrala komplexní metodu SWOT analýzu. Na základě prognózy vývoje trhu středních škol, která vyplynula z této analýzy, jsem sestavila výukový modul pro management a pedagogy středních škol.

Jednou z nejpodceňovanějších činností v oblasti marketingu služeb je u středních škol marketingová komunikace. Za vhodný a efektivní nástroj komunikace jsou obecně považovány webové stránky. Po zpracování případové studie<sup>3</sup> do projektu Rozvoj profesních kompetencí pedagogických pracovníků jsem zjistila, že úroveň stránek a kvalita webové prezentace středních škol je rozmanitá. V případové studii jsem na několika příkladech ukázala nečastější chyby, kterých se střední školy dopouštějí. Na základě této studie jsem vytvořila výukový modul **Webová prezentace školy**, kde jsem vymezila několik základních pravidel, které vedou k tvorbě konkurenceschopných webových stránek vysoké úrovně, které se tak mohou stát pilířem efektivní komunikace školy.

### 2.1 EXTERNÍ A INTERNÍ ANALÝZA, SEBEHODNOCENÍ ŠKOLY

Zajišťování kvality odborného vzdělávání a přípravy se stalo předmětem zájmu EU usnesením Rady z prosince 2002 a prohlášením evropských ministrů odborného vzdělávání a přípravy (přijatým v Kodani 29. a 30. listopadu 2002) o podpoře zvýšené evropské spolupráce v odborném vzdělávání a přípravě (OVP):<sup>4</sup>

*„Podpora spolupráce v zajišťování kvality se zvláštním zaměřením na výměnu modelů, metod a společných kritérií a principů kvality v odborném vzdělávání a přípravě.“*

---

<sup>3</sup> Viz. příloha č. 3

<sup>4</sup> Viz Usnesení Rady Evropské Unie ze dne 19. prosince 2002 o podpoře zvýšené evropské spolupráce v odborném vzdělávání a přípravě. In Zpravodaj odborné vzdělávání v zahraničí, č. 3/2003, příloha II/2003, str. 4. NÚOV, Praha, 2003.

Vlastní hodnocení školy se podle § 12 školského zákona a § 8 a § 9 vyhlášky č. 15/2004 Sb., kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů, výročních zpráv a vlastního hodnocení školy, stalo od ledna 2005 novou povinností škol. Národní ústav odborného vzdělávání považuje problematiku sebehodnocení škol za závažný faktor zejména z hlediska jeho přímé vazby na plnění cílů středního odborného vzdělávání. Jeho význam bude navíc výrazně posilován v průběhu transformace rámcových vzdělávacích programů (RVP) do školních vzdělávacích programů (ŠVP), kdy odpovědně zpracované vlastní hodnocení školy představuje jedno ze základních východisek pro tvorbu kvalitního školního vzdělávacího programu. Střední školy využívají pro sebehodnocení svůj vytvořený systém nebo různé manažerské nástroje a programy pro zajišťování kvality např.: SWOT analýzu, metodu Balanced Scorecard, model EFQM, CAF, EVOS a normy řady ISO.

### ***Metoda SWOT analýza***

Vyhodnocování výchozí situace vzdělávací instituce by mělo být vždy podloženo analýzou výchozích podmínek (materiálních, technických, personálních, atd.) a nejen materiálních, ale mělo by obsáhnout celý výchovně vzdělávací proces. Pro svou jednoduchost je oblíbená SWOT analýza, která dává příležitost k přehlednému formulování strategických vizí rozvojem silných stránek, odstraněním slabých stránek, s využitím budoucích příležitostí a vyhnutím se rizikům. SWOT analýza nabízí interní i externí pohled na školu a může být důležitou pomůckou pro vytvoření funkčního a perspektivního ŠVP. Nový systém vzdělávání by měl být založen na aktivní účasti žáků, na jejich tvořivosti, na nových vyučovacích metodách, na strategiích učitelů a na kreativě managementu školy.

K analýze lze využít některá **data z minulosti** jako např. údaje z Výroční zprávy školy, z Inspekční zprávy, z rozhovorů uskutečněných s učiteli, rodiči žáků nebo žáky, případně z dotazníků. Pomoci může i schránka důvěry.

**Nové informace** mohou školy získat také od zástupců obce, kraje i managementu škol, na které nejčastěji odcházejí jejich žáci. Škola může využít k získání informací do SWOT analýzy mnoha **metod**: ústní a písemná sdělení, pozorování, semináře (workshopy), rozhovor, diskusi. Škola by měla přizvat k diskusi i nezávislou osobu (např.

ředitele jiné školy). To je důležité pro poskytnutí nezaujatého názoru, který často odhalí klady a nedostatky, které v každodenní práci pracovníci školy nevnímají.

**(S, W) Silné a slabé stránky** vycházejí z vnitřního prostředí školy. Na silných stránkách by měla škola stavět svůj ŠVP, slabé stránky by se měla, pokud je to možné, snažit odstranit. Příležitosti a hrozby vypovídají o vnějších vlivech. Mezi **(T) hrozby** řadíme faktory představující rizika pro školu, která vedou ke stagnaci nebo až k jejímu zániku. **(O) Příležitostmi** pak jsou externí faktory, které jsou žádoucí a dávají škole možnost k rozvoji.

## **Klíčové aspekty SWOT analýzy střední školy**

### **Faktory působí na několik objektů:**

- školu
- žáky
- rodiče
- vyučující
- instituce
- společnost

### **SWOT analýza by se měla zaměřit na**

- pedagogický proces - inovační a alternativní formy výuky, práce s nadanými žáky
- demografický vývoj - počty dětí, trendy
- současný stav sboru a složení žáků
- materiální podmínky, vybavení školy
- lidské zdroje, lidský potenciál
- základní školní dokumenty (zda jsou funkční), závěry z výročních zpráv
- klima ve škole - spokojenost pedagogů, žáků, úroveň vzájemné komunikace
- komunikace a spolupráce s rodiči a institucemi
- výsledky pedagogické práce – uplatnitelnost žáků po absolvování školy, úspěšnost přijetí na vysokou školu, práce odborného poradce atd.
- kázeňské problémy řešené na škole
- objektivní srovnání škol v regionu
- ostatní faktory

## 2.2 SWOT analýza středních škol

Protože se projekt CZ.04.1.03/3.2.15.1./0072 i má případová studie zaměřuje převážně na střední školy, sestavila jsem SWOT analýzu středních škol na trhu školství. Chci tímto zdůraznit výchozí podmínky středních škol v oblasti vzdělávání a naznačit směr jejich budoucího vývoje.

### SWOT analýza <sup>5</sup>

S – Silné stránky	W – Slabé stránky
S1. Zvyšující se kvalita škol, modernizace stylu výuky	W1. Problémy se získáváním <u>kvalitních studentů</u> , viz př. č. 1
S2. Důraz na rozvoj klíčových schopností (komunikace, IT...)	W2. Slabá spolupráce SŠ a průmyslu, resp. tržních služeb-rozpor mezi kurikulem a potřebami praxe viz Příloha č.2.
S3. Zlepšující se materiální vybavení	W3. Nízká platová úroveň pedagogů <i>(oproti VŠ nebo v některých regionech)</i>
S4. Kvalifikovaná pracovní síla v oboru školství, vysoká úroveň vzdělanosti pedagogických pracovníků	W4. Chybí vazba mezi nabídkou studijních oborů a požadavky trhu práce <i>(většina absolventů jde na VŠ, na trh práce zbude horší vzorek absolventů)</i>
S5. Dostatečná kapacita trhu školství v oblasti vyššího a vysokého školství v ČR	W5. Nedostatky v marketingu, propagaci a budování pozitivního image, hlavně <u>podceňování marketingové komunikace</u> nejen navenek.
S6. Některé střední školy jsou silně profesně orientované, odborně a prakticky zaměřené pro konkrétní profese. (př. účetní, kuchař, mechanik)- hotový absolvent pro trh práce	W6. Chybí otevřený a jasně definovaný systém evaluace – soubor standardů/indikátorů kvality a metodiky sebehodnocení, jednotný systém maturitních zkoušek atd. <i>(evaluace pokud se uskutečňuje, bývá na SŠ formální, nikoli účelná)</i>
S7. <u>Možnost ovlivnit výchovu mládeže</u>	W7. Nízká atraktivita středních odborných učilišť X rostoucí poptávka po jejich kvalifikovaných absolventech.
S8. <u>Schopnost rozvíjet talent nadaných žáků</u>	W8. Kázeňské problémy se studenty – drogy, šikana, ...

<sup>5</sup> Zdroje pro SWOT analýzu: osobní rozhovor s **doc. Ing Jaroslavem Světlíkem, Ph.D**; stránky [www.msmt.cz](http://www.msmt.cz) - Bílá kniha – Národní program rozvoje vzdělávání v ČR [on-line] na adrese <http://www.msmt.cz/Files/HTM/KT/DlouhodobyZamer.htm>. Dále výsledky výzkumu VUT v Brně viz. Příloha č. 1

O – Příležitosti	T – Ohrožení
O1. Zvyšující se počet vysokých škol	T1. <u>Rostoucí konkurence</u> , zvyšující se počet soukromých středních škol
O2. Podpora spolupráce středních škol s jinými středními nebo vysokými školami v ČR a v zahraničí	T2. Odchod vzdělaných učitelů ze škol z důvodu absence kvalifikovaných pracovních míst v některých regionech ( <i>odchod do větších měst</i> )
O3. Zvyšování kvality školství, modernizace stylu výuky, důraz na rozvoj klíčových schopností	T3. Negativní vývoj na trhu práce – uplatnitelnost absolventů v některých oborech
O4. Vytvoření fondu učebnic a dalších podpůrných materiálů	T4. Centralizace školství do větších měst, ohrožení existence škol ve venkovských oblastech
O5. Využití finančních zdrojů z Evropského sociálního fondu – př. Comenius, Erasmus	T5. <u>Neprovázání vzdělávacího systému s trhem práce</u> ovlivňuje nežádoucím způsobem růst nezaměstnanosti
O6. Rozvoj institucí a struktur zajišťujících vazby mezi sférou zaměstnanosti, vzděláváním, kvalifikací a podporou podnikání	T6. Nepřípravenost rozvojových dokumentů škol s důsledkem omezeného přístupu k finančním dotacím v rámci Evropských sociálních programů.
O7. NÚOV připravuje soubor standardů/indikátorů kvality a metodiky, pro sebehodnocení škol.	
O8. <u>Segmentace studentů, zapojení SŠ do celoživotního vzdělávání</u> ( <i>nabídky rekvalifikačních kurzů, další vzdělávání, zájmové kurzy</i> )	
O9. Posílení preventivních programů (zdravotní, protidrogová prevence, prevence soc. patolog. jevů atd.	

### ***2.2.1 Prognóza vývoje v oblasti trhu středních škol***

Realizace reformy školského vzdělávacího systému usiluje o změnu a chce významným způsobem zvýšit kvalitu vzdělávání nejen středních škol, ale i všech úrovní regionálního školství. Absolventi škol by měli při správné aplikaci nového způsobu vzdělávání dosáhnout vysoké míry uplatnitelnosti na trhu práce. Změny budou mít vliv i na postup žáků a studentů vzdělávací soustavou, nejen směrem z nižší na vyšší úroveň a opačně, ale i na zajištění horizontální průchodnosti. To by se mělo odrazit v maximální úspěšnosti dokončování studia doloženého výstupním certifikátem, a tím i na lepším přechodu absolventů škol na trh práce. Tyto změny v neposlední řadě ovlivní i zájem většiny absolventů škol o další vzdělávání. Záležet bude na nastavení standardů, viz. státní maturity, které by mohlo pomoci porovnat kvalitu středních škol a míru konkurence v jednotlivých oborech.

České střední školy pocítují stejně jako ostatní vzdělávací instituce tlak na zvýšení kvality vzdělávání a snahu vyrovnat se zahraničním vzdělávacím systémům. Prioritní úkoly v rozvojových programech jsou koncentrovány na nezávažnější koncepční změny, ke kterým musí dojít a jejichž dosažená úroveň musí být udržena na potřebné výši i v dalších letech, pokud má vzdělávání v České republice plnit požadavky, které jsou na ně kladeny.

#### **MŠMT usiluje o :**

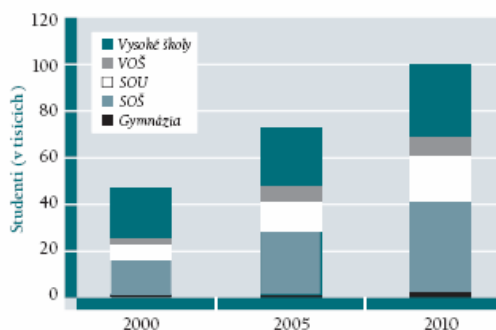
- přípravu a zavedení nového počátečního vzdělávání učitelů, které bude odpovídat modernímu pojetí vzdělávání podle definovaných výstupních požadavků na absolventy studijních programů učitelství,
  
- dostatečnou podporu dalšího vzdělávání učitelů, protože bez participace učitelů, bez toho, aby pochopili význam navržených změn, a bez jejich pochopení významu navržených změn a jejich realizace v každodenní výuce, jsou všechny koncepční záměry odsouzeny k neúspěchu,

- dořešení legislativy systému vícezdrojového financování a motivace pro další vzdělávání,
- definování celostátních rozvojových programů hrazených z kapitoly 333-MŠMT státního rozpočtu,
- definování rozvojových programů a zpřesňování podmínek pro využití prostředků ESF po roce 2006,
- důsledné vyhodnocování efektivity rozvojových programů podporovaných finančními prostředky jak ze státního rozpočtu, tak Evropského sociálního fondu a to na úrovni MŠMT i kraje,
- v rámci každoroční přípravy státního rozpočtu navýšení prostředků, zejména na rychlejší rozvoj platů učitelů a na celostátní rozvojové programy, zejména ty, které není možné spolufinancovat v rámci ESF, nebo na takové, jejichž zajištění bude nezbytné pro úspěch reformy vzdělávání a udržitelnosti procesů nastartovaných ve školách.

## 2.2.2 Prognóza vývoje středních škol

Předpokládá se, že společným efektem bude do roku 2005 **prodloužení celkové průměrné délky vzdělávání** na všech stupních škol proti roku 1999 o 2 roky. Tento vývoj bude pokračovat i v dalších letech, takže délka vzdělávání se do roku 2010 prodlouží proti roku 1999 o 2,1 roku.

Studenti neprezenčních forem vzdělávání v letech 2000, 2005 a 2010



Graf 1: Zdroj: [www.msmt.cz](http://www.msmt.cz)

Do jisté míry se mění a měly by se nadále měnit proporce v přechodu žáků ze základní školy na jednotlivé typy středních škol. Hlavní změny však probíhají uvnitř těchto škol. Mění se jejich zaměření, vzájemně se přibližují až integrují (např. polyvalentní odborné školy), vytvářejí určité kontinuum bez ostrých předělů. Odborné vzdělávání se zevšeobecňuje, mezi gymnázii se naopak objevuje výrazná profilace. Všeobecně se vzdělávací programy objeví i na středních odborných školách.

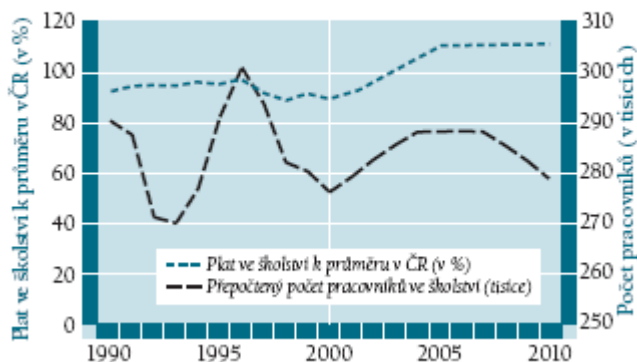
Další vývoj bude ovlivněn i reformou veřejné správy a vstupem nového partnera na regionální úrovni. V této prognóze, kterou zveřejnilo MŠMT, se předpokládá, že podíl žáků studujících všeobecně vzdělávací programy vzroste na 30 % (s tím, že budou realizovány na gymnáziích i na středních odborných školách), a že podíl žáků studujících vzdělávací programy končící maturitou (tj. vzdělávací programy všeobecné i odborné) vzroste na 75 %. Podíl žáků procházejících vzdělávacími programy bez maturity tak postupně poklesne na přibližně 25 %. Personální a prostorové kapacity využívané na víceletých gymnáziích pro nižší ročníky se přesunou do čtyřletých vzdělávacích programů. Lze pak předpokládat, že gymnázii bude procházet asi 25 % populace. Kromě růstu zájmového vzdělávání přímo na základních a středních školách, se uvažuje o jeho výrazném růstu na základních uměleckých školách, ve střediscích pro volný čas dětí a mládeže, jazykových školách apod. Jestliže v současnosti připadá jedno místo v zájmovém vzdělávání zhruba na 3 žáky ve věku 10–18 let, pak v roce 2010 to bude jedno místo na 2 žáky.

Charakteristickým rysem ve všech sektorech vzdělávacího systému bude ***růst jiných než prezenčních forem vzdělávání***. Půjde přitom nejen o tradiční studium při zaměstnání, studium dálkové a distanční, ale i o různé kurzy a školení pořádané školami pro rekvalifikace a zájmové vzdělávání, tedy o ***nejrůznější formy dalšího vzdělávání***, které přispějí k reálnému naplnění konceptu celoživotního učení. Budou se realizovat i na školách základních či v jiných vzdělávacích zařízeních, rozhodující však bude nárůst v sektorech sekundárního a terciárního vzdělávání. Podíl účastníků těchto forem sekundárního a terciárního vzdělávání se zvýší na téměř dvojnásobek, což znamená z dnešních 7 % na téměř 14 % v roce 2010. V absolutních číslech tak dochází k nárůstu z 47 tisíc v roce 2000 na 100 tisíc v roce 2010.



**Poměr počtu žáků na učitele i na pracovníka se mírně zlepšuje.**

*Platy ve školství k průměrným mzdám v ČR a počet pracovníků ve školství*



Graf 2: Zdroj: [www.msmt.cz](http://www.msmt.cz)

Klíčovou strategií je zásadní **zvýšení platů ve školství**, a to především u pedagogických pracovníků. Platy učitelů se tak po roce 2007 dostanou – vzhledem k výši celkových mezd a HDP na hlavu - na úroveň srovnatelnou se zeměmi Evropské unie. Uvažuje se postupný nárůst platu pedagogů na 137 % celkového průměrného platu v české ekonomice již k roku 2007. Také relativní úroveň platů ostatních pracovníků ve školství se mírně zlepší.

Důraz bude kladen i na spolupráci vzdělávacích institucí a soukromého sektoru. Navázání spolupráce s firmami v regionu pomůže zvýšit uplatnění absolventů středních i vysokých škol. Vzdělávací instituce by měly přizpůsobovat svá kurikula (vzdělávací programy) požadavkům z praxe.

*Př. V následující tabulce vidíme požadavky technicky zaměřených firem , které ukázal letošní průzkum VUT v Brně s názvem: **Požadavky podniků na absolventy technických vysokých škol**:*

**Tabulka 1 Požadavky kladené na absolventy – kvalitativní šetření**

<b>odbornost a kvalifikace</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- obecná znalost problematiky oboru</li><li>- specifická odbornost</li><li>- nadstavbová odbornost (ekonomika, management)</li><li>- cizí jazyky</li></ul>
<b>osobní vlastnosti a měkké dovednosti</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- zájem o obor</li><li>- chuť pracovat</li><li>- komunikativnost</li><li>- schopnost kooperace</li><li>- podle pozice: vůdcovství, kreativita, mobilita / podřízení systému, loajalita, regionalita</li><li>- skromnost</li></ul>

Zdroj: VUT v Brně březen 2007, průzkum: Požadavky podniků na absolventy technických vysokých škol.

## 2.3 WEBOVÁ PREZENTACE ŠKOLY

(Výukový modul)

„Domovská stránka je nejnavštěvovanější stránkou jakéhokoliv webu a její design si zasluhuje opravdovou pozornost, aby vyhověl nárokům různých zákazníků a jejich potřebám.“ [10]

### *Co je web design?*

Význam výrazu web design se pro různé lidi zásadně liší. Někdo považuje tvorbu a uspořádání obsahu – případně formální architekturu informací za nejdůležitější aspekt web designu. Neodmyslitelnou součástí web designu jsou i další aspekty – snadné použití, hodnota a funkce webového serveru v kontextu s činností organizace i výkon serveru. Vzhledem k potřebě znalostí z oblasti tvorby dokumentů, grafického designu, programování, provozování sítí, designu uživatelského rozhraní, použitelnosti a množství dalších je web design skutečně víceoborovou sférou.[11]

Na začátku této kapitoly bych chtěla říci, že moje diplomová práce není o tom, jak se vytváří webové stránky v jazyce (X)HTML, ani návodem na webový audit. Tyto technické vlastnosti jsou předpokladem, který by měl každý webmaster školy splňovat. Snažím se zde zdůraznit problematiku web designu v širší webové souvislosti a shrnout praktiky používané na školních webech, které by mohly být inspirací pro management škol i jejich webmastery.

### *2.3.1 Plánování školního webu*

Jako každá činnost zásadně ovlivňující organizaci se i tvorba webových stránek neobejde bez neustálého plánování, změn a úprav. Měla by vycházet a navazovat na strategický marketingový plán školy a být v souladu s posláním a vizí školy. Webové stránky se skládají z mnoha funkčních celků. Při plánování bychom měli mít na paměti, že vznikající celek musí působit harmonicky nebo alespoň sourodě. Plánování školního webu se stejně tak týká přepracování stávajících stránek. Pokud je škola nucena k přepracování web

designu stávajícího portálu, měli by si tvůrci uvědomit, že se skýtá šance napravit mnoho existujících problémů. Měla by se proto snažit nalézt alespoň největší z nich a zaznamenat si jejich množství.

### **2.3.2 Hlavní cíl stránek**

Důležitější je samozřejmě kvalita, nikoli kvantita. Klíčem je vytvořit natolik zajímavý obsah stránek, který by upoutal čtenáře a zaručil, že se čtenář znovu vrátí. Stránka školy by neměla být tvořena jen z proto, že to dnes patří k bontonu a je to módní, ale měli bychom si být vědomi jejich hlavního přínosu. Tedy aby plnili funkci, kterou od nich čtenář očekává. Podle základních pravidel Internetu všeobecně platí, že informace na stránkách by měly být pravdivé a aktuální, nikoli zastaralé. V opačném případě se stává, že autor na sebe vrhá více špatného světla, než kdyby žádné stránky neměl.

#### **Důvody, proč by měla mít škola webové stránky je mnoho:**

- **představují školu** – podávají informace o zaměření školy, profilu absolventa, nabídce vzdělávacího programu, o jednotlivých předmětech, atd.
- **marketing a PR** – součást marketingové strategie, dělají reklamu škole, jejím doplňkovým činnostem a aktivitám.
- **informují** – uživatele (př. rodiče) o organizaci školního roku, aktualitách, nebo důležitých sděleních.
- **komunikace** - webové stránky jsou důležitým nástrojem komunikace školy s žáky a rodiči. Možným prostředkem komunikace mohou být vhodně zvolená diskusní fóra.
- **přijímací řízení** – většina škol používá webové stránky pro informování o způsobu přijímacího řízení, obsahují ukázkové testy z minulých let, případně pod heslem zveřejnění výsledků, atd. Proto by tyto odkazy měly být pro čtenáře jasně viditelné a snadno dostupné.

- **celoživotní vzdělávání** – pro komunikaci s další zájmovou skupinou školy jakou je široká veřejnost, jsou důležitým odkazem informace o kurzech celoživotního vzdělávání a seminářích pro veřejnost.

- **spolupráce** – tvoří platformu pro spolupráci s partnerskými školami. Termín „projekt“ je dnes všemožně skloňovaný, a pokud se jedná o spolupráci více škol, uveřejňování výsledků na webu je předností pro získání grantu. Pokud škola spolupracuje se zahraničními školami, může být nutností i jiná jazyková verze.

- **nástěnka** – slouží jako výkladní skříň prací žáků, na webu mohou být vystaveny práce nejen textové, ale i grafické, hudební, nebo fotografie akcí třídy, soutěží atd.

Smysl a cíl stránek zvyšuje výsledný efekt, úspěšnější bývají ty školy, které na začátku definují střídmější cíle a po jejich dosažení postupně internetové aktivity rozšiřují. Myslím si, že nemůže existovat žádný univerzální návod jak vytvořit kvalitní webové prezentace, které by zahrnuly všechny nastíněné cíle. Důležité je si stanovit jasné cíle a seřadit jejich priority, poté si vybrat jednu či více dílčích zaměření a v tomto duchu stránky tvořit.

### ***2.3.3. Zájmová skupina – cílová skupina***

Chceme li si udělat představu, jak lidé, záměry a technologie zapadají do širšího sociálního kontextu a uspořádání, musíme si uvědomit, jak dané sociální faktory rozvíjejí možnosti designu a spojit věci do širších souvislostí.[10]

Hned na začátku tvorby by mělo být jasné, pro koho stránky tvoříme. Jedině tak lze přizpůsobit formu a obsah stránek a ušít tak web čtenáři na míru. Musíme zde brát zřetel na věk, pohlaví, vzdělání, zkušenosti, požadavky atd. Je jasné, že jinak budou vypadat stránky základních a jinak středních, případně vysokých škol.

**Mezi typické zájmové skupiny střední školy můžeme zařadit:**

- rodiče, (zákonné zástupce současných žáků)
- rodiče potenciálních žáků
- noví učitelé
- jiné školy
- veřejnost
- sponzoři
- sociální partneři
- zřizovatel, MŠMT, ČŠI, kontrolní orgány
- žáci a studenti

**Jako shrnutí této kapitoly uvádím několik otázek, které by si měli klást autoři školní prezentace:**

Kdo je zájmovou skupinou školy, koho chci oslovit?

Kdo jsou skuteční návštěvníci našeho webu?

Proč naše stránky navštěvují?

Jaké informace čtenáře zajímají nejvíce?

Nabízíme návštěvníkům relevantní informace?

Je web skutečně nejlepší forma pro zveřejnění této informace?

Co jiného můžeme nabídnout na naší škole a na stránkách oproti jiným školám?

#### **2.3.4. Obsah**

Kvalitní obsah je to nejdůležitější, pro co se návštěvníci na stránky vracují. Co bude zveřejněno na našich stránkách by mělo být dáno jak rámcem zájmové skupiny, tak možnostmi autorů. Stránky nejsou jen stručnou informací o škole, neměly by obsahovat pouze informace popisného charakteru. Měly by čtenáři přiblížit skutečné dění ve škole.

### ***2.3.5. Aktualizace***

Již na začátku jsem se zmínila o důležitosti aktuálních sdělení. Zastaralé stránky dělají škodu špatnou reklamou. Frekvence aktualizací je do velké míry dána charakterem celé prezentace neboli jejím hlavním cílem. Názory na frekvenci aktualizací se liší. Jednoduché by bylo říci, že je nutné dělat aktualizaci co nejčastěji. Já se přikláním k názoru, že je nutné nalézt kompromis mezi častou aktualizací a funkčností. O webech aktualizovaných častěji, než jednou týdně se všeobecně hovoří jako o živých a aktuálních. Každý příspěvek by měl být označen datem, kdy byl zveřejněn, zveřejňuje se také jméno nebo alespoň iniciály osoby, která danou informaci na web vystavila.

### ***2.3.6. Deset pravidel dobrého webu***

V této kapitole se snažím jednoduše shrnout základní pravidla, která by měla zajistit, aby se návštěvníci webových stránek dostali k tomu, co pro ně bylo připraveno.

### ***Webové standardy***

Webové standardy a webové prohlížeče se za uplynulé roky existence webu vyvíjely a vyvíjejí neuvěřitelnou rychlostí. Ne vždy se výrobci prohlížečů drželi zavedených pravidel. Hlavní trend poslední doby se však jasně vrací ke standardům. Můžeme říci, že dobrý web může být jen takový, který odpovídá webovým standardům. Více o webových standardech viz případová studie – příloha č. 3.

### ***Použitelnost***

Použitelností mám na mysli použitelnost počítačových systémů skrze počítačové rozhraní. Ta zajistí, že se návštěvníci na webu mohou snadno orientovat a rychle pochopí jeho uspořádání a ovládání. Dobrá použitelnost umožní vykonávat potřebné úlohy s menším počtem chyb a daleko rychleji. Čtenář nechce přemýšlet, chce procházet webem intuitivně.

## **Z obsahu by měly by být jasné tyto otázky:**

O čem pojednává takto stránka?

Jak se stránka nazývá?

Jaká je hierarchie tohoto webu?

V jaké rubrice se nacházím a jaká je nadřazená?

Jak se dostanu na hlavní stránku?

Co označují jednotlivé skupiny odkazů?

## ***Přístupnost***

Za automatické by školy měly považovat bezbarierový přístup k webovým stránkám. Z mnoha definic přístupnosti webu se mi nejvíce líbila tato: Přístupné stránky respektují uživatele Internetu nezávisle na jeho postižení, schopnostech, znalostech, zkušenostech a zobrazovacích možnostech. Až neuvěřitelných 30% populace internetových uživatelů je nějakým způsobem handicapováno (zdravotní omezení – nevidí, neslyší atd.; nemají zkušenosti s internetem – starší uživatelé; nepoužívají pro přístup ke stránkám standardní zařízení – kapesní počítače, chytré mobilní telefony, černobílé monitory atd.); používají různé roboty vyhledávacích služeb, které jsou omezeny pouze na textové informace.

Dobry web by měl být bez problémů přístupný i pro uživatele používajícího pouze klávesnici. Problematika přístupnosti je velmi složitá, je potřeba obeznámit se s ní podrobně a začít ji ve své práci reflektovat. Mezi první a nejznámější pravidla tvorby bezbariérového webu patří pravidla organizace W3C, která jsou dostupná na adrese <http://www.w3.org/TR/WCAG10/>. V případové studii uvádím pravidla pro tvorbu přístupného webu viz př. č. 3.

## ***Optimalizace***

Optimalizace pro vyhledávače jde ruku v ruce s přístupností. Vyhledávače milují přístupné stránky. Některé studie tvrdí, že přes vyhledávače přichází na web nejvíce návštěvníků. K čemu jsou stránky, které uživatel nenajde? Této problematice se věnuje například metoda SEO. SEO je metoda, jak dostat určitou stránku na přední místa ve vyhledávacích, čímž se zvýší i návštěvnost webu. Dobře indexované stránky přivádí i víceméně náhodné či zbloudilé návštěvníky i vážné zájemce, kteří neznají webovou adresu, kteří zadají jako klíčové slovo do vyhledávače např.: název ulice, kde škola sídlí. Velmi



důležité jsou pro vyhledávání reference neboli odkazy. Čím více stránek bude na školní web odkazovat, tím výše se škola dostává ve vyhledávačích a zvyšuje tak svůj tzv. „Page-Rank“.

### ***Nástroje pro psaní stránek***

Ve své diplomové práci se nijak blíže nezabývám tím, jakými nástroji je možné webové stránky vytvářet. Kniha na toto téma je na pultech odborných knihkupectví i na stránkách specializovaných serverů mnoho. Domnívám se, že by nebylo v této diplomové práci efektivní prezentovat širokou škálu způsobů a technik, jak stránky (X)HTML vytvářet a publikovat, protože to není smyslem mé práce.

### ***Rámce, rámy, rámečky***

Rozdělení okna do několika parciálních ráků se často používalo pro oddělení navigace od obsahu samotného dokumentu. Nejčastějším příkladem použití ráků je takové rozvržení, kdy je stránka rozdělena do záhlaví s názvem školy a dolní část visle na levý rám s navigací (seznam rubrik) a pravý se samostatným textem. Rámy jsou na školních stránkách velmi oblíbené. Důvodem je, že rámy umožňují jednoduchým způsobem udržovat na jednom místě společné části pro celý web – typicky se jedná o navigaci. Jakákoliv změna je pak tudíž velmi jednoduchá.

#### **Používání ráků může mít ale i několik nevýhod:**

- **Rámy není možné založit do záložek**, uloží se pouze definice ráků. Některé prohlížeče nedovedou rámy zobrazit (např. textové prohlížeče nebo některé hlasové čtečky)
- **Vyhledávače** většinou návštěvníka nasměrují na stránku vytrženou z rákové struktury, ostatní rámy chybí – stránka nemá menu ani záhlaví.

Odborníci v poslední době doporučují profesionálním webmasterům, aby se snažili rámy na svých stránkách nepoužívat. Ušetří tak svým uživatelům mnoho problémů.

## ***Psaní webu***

Psaní webu může někomu znít zvláštně, psát pro web je něco jiného než psát běžné texty. Líbilo se mi, jak tuto problematiku vystihl ve své knize Web design [12] Pavel Satrapa. První kapitola knihy označená „Jak psát pro Web“ obsahuje na stránce pouze tento text: „Základní pravidlo, kterým byste se měli řídit vždy a všude zní: **Bud'te struční!**“

Ve skutečnosti totiž nikdo na webu dlouhé texty nečte. Postrachem všech čtenářů je dlouhý nestrukturovaný text. Při psaní textů se používá pravidlo tzv. „Obrácená pyramida“. Oproti jiným textům je potřeba na webu napsat to nejdůležitější hned na začátek. Ve školní praxi lze toto pravidlo uplatnit jen částečně. Publikování informačních textů vždy nedovoluje pravidlo důsledně respektovat, ale měli bychom se snažit alespoň zaujmout čtenáře hned od začátku.

### **Obecně je dobré se dodržovat několik pravidel:**

- využívejte běžně používaná slova, omezte cizí slova a odbornou terminologii,
- nutná cizí slova a odborné termíny vždy vysvětlete,
- pište krátké věty a odstavce,
- snažte se co nejvíce strukturovat text pomocí úderných a výstižných nadpisů,
- myslíte na své čtenáře a buďte k nim ohleduplní a struční.

## ***Vlastní doména***

Zejména ve firemní praxi má vlastní doména pro úspěch zcela zásadní význam. Doménu můžeme přirovnat k telefonnímu číslu. Pomáhá identifikovat počítače, které se na Internetu vyskytují. Správu domén má na starosti zájmové sdružení právnických osob CZ.NIC (Network Information Center), faktickou registraci domén je možné provádět prostřednictvím registrátorů. Jejich seznam je dostupný na webových stránkách <http://www.nic.cz/>. Například Vysoká škola ekonomická vlastní doménu **vse.cz**, může vytvořit subdoménu pro jednotlivé fakulty. Doména Fakulty managementu je pak **fm.vse.cz**. Čím více vlevo, tím níže stojí doména v hierarchicky uspořádaných soustavách domén.

Registrací doménového jména si škola trvale zajistí svůj prostor na Internetu, vhodná volba názvu domény druhého řádu je velmi důležitá. Na této adrese budou potenciální uživatelé školu hledat. Pro kontrolu, zda je doména volná, je vhodné ověřit si to jednoduše na webu [http://www.nic.cz/prohlizeni/prohlizeni\\_domeny.php](http://www.nic.cz/prohlizeni/prohlizeni_domeny.php). Samotná registrace už není nikterak složitá.

### ***Kritika webu***

V oblasti webové tvorby nalezneme nepřeborné množství diskuzí, návodů, tutoriálů a helpů. Mezi jedny z nejznámějších zdrojů patří internetový časopis Interval, ze kterého jsem čerpala mnoho poznatků a inspiraci pro tvorbu případové studie. Nachází se na adrese <http://www.interval.cz>. V rubrice Webdesign – Kritika webu – je možné si nechat ohodnotit webové stránky. Výsledkem bývají pro autora velmi zajímavé postřehy, které může při tvorbě stránek využít.

### ***Zhodnocení stránek***

Zhodnocení, otestování stránek je často opomíjenou fází interaktivního designu. Bez toho však nelze zjistit, zda byly vytyčené cíle dosaženy. Hodnocení lze přenechat expertům, neformálně je otestovat několika účastníky nebo provést formální studii.[10]

Testování webových stránek je důležitý a užitečný úkon, který nemůže udělat sám autor. Při každodenní práci s tvorbou stránek se stává autor, ať chce nebo nechce, zaujatým a nikdy nemůže mít stejný vztah a pohled na stránky jako nově příchozí uživatel. Nejjednodušším způsobem je přizvat dobrovolného uživatele, kterému zadáme úkol. Autor pak sleduje, jak si sním uživatel poradí, jak se orientuje a jak postupuje. Neoficiální zhodnocení je přirozeným způsobem hodnocení a získání **zpětné vazby** o tom, co ve skutečnosti funguje a co ne, vyplývající z toho co řekli, a toho, co ve skutečnosti udělali.

# Závěr

Problematika kvality školy se stává stále častěji předmětem diskuse nejen jednotlivých subjektů vzdělávací soustavy ale i široké veřejnosti. České střední školy pocítují stejně jako ostatní vzdělávací instituce tlak na zvyšování kvality vzdělávání a snahu vyrovnat se vysoké úrovni zahraničních vzdělávacích systémů. Vzdělávací instituce jsou vedeny českou legislativou, vyhláškami MŠMT, které zpracovává koncepce rozvoje školství v ČR, a Směrnicemi EU. Pokud má vzdělávání v České republice plnit požadavky, které jsou na něj kladeny, musí být prioritní úkoly v rozvojových programech zaměřeny na koncepční změny. K těmto změnám musí bezpodmínečně dojít, aby byla udržena jejich úroveň na potřebné kvalitativní výši i v dalších letech.

Po zpracování diplomové práce potvrzují hypotézu:

**Marketing školy se podstatně liší od marketingu firmy pohybující se v tržním prostředí a web design v ní hraje důležitou roli.**

Prostředí školy je silně odlišné od tržního prostředí světa obchodu a výroby. Nesmíme ale zapomínat, že do něj zasahuje i tržní hospodářství. Školy se pohybují v prostředí pro ně často neznámém, na trhu vzdělávacích služeb. Přejít na marketingovou orientaci je pro podniky služeb stále větší nutností. Je zřejmé, že marketing se stává konkurenčním nástrojem i pro oblast vzdělávání, kde se dosud ve větší míře marketingové činnosti neuplatňovaly. Strategický marketing své cíle zaměřuje na hlavní marketingové úkoly: **zvýšení konkurenční diference vzdělávací instituce, zvýšení kvality služeb a výkonnosti organizace**. Přejít na marketingové principy řízení u vzdělávacích institucí je dlouhodobým procesem. Tento proces vyžaduje zásadní změnu v myšlení a celkovém pojetí všech oblastí instituce, včetně nového chápání zákazníků, zájmových skupin a konkurence. Školy se vzájemně liší ve stylu řízení, tradici, zdrojích, cílech, studijních programech, klimatu atd. Všechny tyto faktory ovlivňují skutečnost, proč při stejných podmínkách vnějšího prostředí školy je některá škola úspěšná a jiná před zavřením. Vedení většiny škol se začíná o strategické plánování zajímat až v okamžiku, kdy zjišťuje, že se dostává do vážných problémů

v souvislosti s náborem studentů. Při zavádění marketingového řízení do školy to její pracovníci nemají jednoduché. Pokud však chtějí budovat moderní, kvalitní, obecně uznávanou a efektivně fungující školu, ve které se budou spolupracovníci i žáci nebo studenti cítit dobře, na kterou budou hrdi, která bude plně naplňovat své celospolečenské poslání a cíle, potom nemají jinou cestu než cestu moderního marketingového řízení vzdělávací instituce, velkého osobního nasazení a osobního příkladu. Chce-li škola vyznávat marketingovou filozofii, nevyřeší tento problém vytvořením marketingového útvaru nebo ustavením marketingových funkcí. Podstata je v tom, jak chápe a jak nahlíží na marketingovou filozofii vrcholový management školy a jak ji dovede uplatňovat. Jestliže má škola podnik „fungovat marketingově“, musí zde marketingové myšlení pevně zakotvit a pronikat do všech činností a struktur.

Druhou hypotézu musím částečně vyvrátit:

**S klesající tendencí počtu studentů by se střední a vysoké školy měly více soustředit na oblasti marketingu a PR managementu.**

Podle prognózy MŠMT by počet studentů středních a vysokých škol neměl v budoucnu klesat, ale naopak stoupat. Podle demografického vývoje by však měl klesat počet potenciálních studentů, kteří mají zájem studovat na střední škole. Příčinou tohoto rozporu je to, že MŠMT počítá se zapojením středních škol do dalšího vzdělávání. V této skutečnosti spatřuji velkou příležitost pro střední školy, které by zvyšovaly počty studentů vyšší věkové kategorie a konkurovaly tak nabídkám vysokých škol. Předpokládá se, že podíl žáků studujících všeobecně vzdělávací programy vzroste na 30 % (s tím, že budou realizovány jak na gymnáziích, tak na středních odborných školách), a že podíl žáků studujících vzdělávací programy končící maturitou (tj. vzdělávací programy všeobecné i odborné) vzroste na 75 %. Podíl žáků procházejících vzdělávacími programy bez maturity tak postupně poklesne na přibližně 25 %. Personální a prostorové kapacity využívané na víceletých gymnáziích pro nižší ročníky se přesunou do čtyřletých vzdělávacích programů. Lze pak předpokládat, že gymnázii bude procházet asi 25 % populace. Kromě růstu zájmového vzdělávání přímo na základních a středních školách, se uvažuje rovněž o jeho výrazném růstu na základních uměleckých školách, ve střediscích pro volný čas dětí a mládeže, jazykových školách atd.

Přestože se nepředpokládá tak výrazný pokles počtu přijímaných studentů, musí školy stále zvažovat vliv rostoucí konkurence a snažit se získat kvalitní vzorek studentů, kteří po úspěšném absolvování snadno najdou uplatnění na trhu práce. Právě kvalitní vzorek studentů hraje klíčovou roli v chodu střední příp. vysoké školy. Pokud škola získá kvalitní vzorek studentů, je pro pedagoga obecně snadnější výuka. Odrazí se to výrazně ve studijních výsledcích, snižuje se riziko kázeňských problémů a přispívá to k příznivému klimatu uvnitř školy. Pro školu pak není problémem získat další učitele, aby zajistila co možná nejvyšší kvalitu výuky. Bohužel je cílový trh středních škol obvykle omezen na žáky či studenty, kteří mají zájem o studium příslušného typu školy a zaměřují marketingovou komunikaci hlavně na ně. Neuvědomují si, že do jejich zájmové skupiny by měly patřit i další subjekty: rodiče, veřejnost, partnerské školy, instituce, firmy, sponzoři atd. Chce-li škola obstát v neustále se vyvíjející společnosti, chce-li získávat dostatečně velký kvalitní vzorek studentů, spolupodílet se na veřejném dění a aktivně působit na svoje okolí, nevystačí si již s tradičními formami komunikace. Podceňování komunikace může být jednou z hlavních příčin neúspěchu na trhu školství. Myslím si, že vzdělávací instituce by se měly více soustředit na strategické činnosti jako je strategické plánování, marketingové řízení, marketing školy a komunikace.

Jednou z možností komunikace je existence webových stránek. Úroveň a design www stránek vypovídá o tom, jaká je úroveň a kvalita vzdělání, míra rozvoje školy a jejího vzdělávacího programu a měla by tedy korespondovat s nabídkou vzdělávacích aktivit a možností vzdělavatele. V oblasti webové tvorby nalezneme nepřeberné množství diskusí, návodů, tutoriálů a helpů. Ty však mohou pomoci školám spíš s metodikou a pravidly tvorby www stránek. Pro potřeby managementu škol, tvůrců obsahu www stránek je důležitá hlavně obsahová stránka. Při detailním zkoumání navíc zjistíme, že názory odborníků a webdesignerů na to, jak vytvořit úspěšný web, se často liší. Školy by si nejdříve měly ujasnit cíle a priority, které je mohou dovést k úspěchu. Při samotné tvorbě je důležité uvědomit si potřeby cílové skupiny, kterou chtějí oslovit a také to, že uživatelé webových stránek nejsou designéři. Ověření kvality webových stránek zajistí jejich zhodnocení a otestování. Bez toho nemůže škola zjistit, zda byly vytyčené cíle dosaženy. Školy by tedy měly neustále rozvíjet a zlepšovat úroveň komunikace, marketingového řízení, Public relations a nalézat kompromis mezi teoretickými poznatky a jejich efektivním uplatněním v praxi. Chtěla bych ještě zdůraznit, že střední školy by neměly zapomínat na spolupráci s ostatními školami ale také se soukromým

sektorem. Vzdělávací instituce by měly obecně více přizpůsobovat svá kurikula (vzdělávací programy) požadavkům praxe. Podle průzkumu je školní kurikulum viděno jako **nepraktické** v tom smyslu, že nedostatečně kopíruje nejnovější poznatky a technologie aplikovatelné v praxi. Místo toho je kladen důraz na čistě akademické a jen málo se vyvíjející disciplíny, jako je například matematika nebo statistika. Navázání spolupráce s firmami v regionu pomůže zvýšit uplatnění absolventů středních i vysokých škol.

Naději na úspěch na trhu vzdělávacích služeb mají ty školy, které uplatňují marketingovou filozofii na všech úrovních. Marketingové řízení by se mělo soustředit hlavně na tvorbu kurikula, formy a metody výuky, zvyšování její kvality, přístup ke studentům, vnitřní evaluaci kvality výuky, navazování kontaktů a otevřenou komunikaci s okolím školy. Tento přístup se projeví v kultivaci vnitřní kultury, klimatu školy, v ochotě pracovníků školy neustále se vzdělávat a zdokonalovat. Takový postoj školy může vytvořit jednak předpoklady pro dlouhodobou spokojenost všech zájmových skupin se službami školy, a zároveň naplňuje všechny zmíněné atributy fungování efektivní školy.

# Seznam literatury

- [1] SVĚTLÍK, Jaroslav: *Marketingové řízení školy*, Praha: ASPI, a. s., 2006, ISBN 80-7357-176-5
- [2] HESKOVÁ, Marie. (2006) *Marketing školy*. In: Prokop (ed.) *Rozvoj profesních kompetencí pedagogických pracovníků*. ISBN 978-80-214-3326-7
- [3] DVOŘÁKOVÁ, Ivana: *WWW stránky jako nástroj marketingu*, IN: HESKOVÁ, Marie. (2006) *Marketing školy*. In: Prokop (ed.) *Rozvoj profesních kompetencí pedagogických pracovníků*. ISBN 978-80-214-3326-7
- [4] BEJČEK, V. a kolektiv, *Rozvoj profesních kompetencí pedagogických pracovníků*, Centrum vzdělávání a poradenství Vysokého učení technického v Brně, Brno 2007, ISBN 978-80-214-3326-7
- [5] KOTLER, P. *Marketing Management*, Praha:Grada Publishing a.s., 2001, 10. rozš. Vydání, ISBN 80-247-0016-6
- [6] HORÁKOVÁ, Helena, *Strategický marketing*, Praha:Grada Publishing a.s., 2003, 2. rozš. a aktualizované vydání, ISBN 80-247-0447-1
- [7] KRUG, Steve: *Web design, Nenuťte uživatele přemýšlet!*, Computer Press, 2003, ISBN 80-7226-892-9
- [8] ŠPINAR, David: *Tvoříme přístupné webové stránky.*, Toner Press, 2004, ISBN 80-86815-02-1
- [9] NEUMAJER, Ondřej, *Budujeme školní web*, CP Books, a. s., 2005, vydání 1., ISBN 80-251-0612-8
- [10] Douglas, K. van Duyne, James A. Landay, Jason I. Hong, *Návrh a tvorba webů – Vytváříme zákaznický orientovaný web*, CP Books, a. s. , 2005, ISBN 80-251-0508-3
- [11] POWELL, Thomas A., *Web design Kompletní průvodce*, Computer Press, 2004, ISBN 80-722-6949-6
- [12] SATRAPA, Pavel, *WEB design*, Praha : Neokortex, 1997, ISBN: 80-902230-1-X
- [13] McGOVERN, Gerry, Překlad: PROKOP Marek, *Desatero psaní pro web*, Sova v síti , New thinking [on-line], 2003, [cit. 2006-08-18 ], Dostupný na <http://www.sovavsiti.cz/2003/psani-pro-web.html> ,ISBN 1213-9076



[14] ŠPINAR, David, *Charakteristika a výhody přístupnosti*, Přístupnost na webu, 2006, [cit. 2006-08-15], dostupný na <<http://pristupnost.nawebu.cz/texty/charakteristika-vyhody.php>>

[15] KOUT, Pavel, *Mohlo by vás zajímat*, Webface.cz [on-line], 2006, 21. srpna, dostupný na <<http://www.webface.cz/>>

[16] LUKÁŠ, Jiří, *Pořád ty samé chyby aneb jak správně vytvořit své WWW stránky1,2*, Jak na to, Super svět php RS [on-line], 1999, č. 1999072603, [cit. 2006-08-18], Dostupný na <http://www.supersvet.cz/view.php?navezclanku=porad-ty-same-chyby-aneb-jak-spravne-vytvorit-sve-www-stranky-1&cisloclanku=1999072603>

[17] WOHLMUTHOVÁ, Šárka, *Mýtus bezpečných barev pro Internet*, Grafika ON-LINE [on-line], 2002, [cit. 2006-08-22], Dostupný na <[www.grafika.cz/art/webdesign/websafe01.html](http://www.grafika.cz/art/webdesign/websafe01.html)>

[18] LUKÁŠ, Jiří, *Xara WebStyle 1.2 aneb webová grafika snadno a rychle*, Zajímavosti, Super svět php RS [on-line], 2001, č. 2001081001, [cit. 2006-08-18], Dostupný na <<http://www.supersvet.cz/view.php?navezclanku=xara-webstyle-1-2-aneb-webova-grafika-snadno-a-rychle&cisloclanku=2001081001>>

[19] Ministerstvo informatiky,[on-line], *Best practice – pravidla pro tvorbu přístupného webu*, Pravidla pro tvorbu přístupného webu, 2006, [cit. 2006-08-21], Dostupný na <<http://www.micr.cz/scripts/detail.php?id=1588>>

# Seznam zkratek

**CAF** – model CAF je společný hodnotící rámec, volně šiřitelný nástroj pro organizace

**ČŠI** – Česká školní inspekce

**EFQM** – model excellence EFQM, manažerský model, nástroj pro sebehodnocení organizace veřejného sektoru

**EVOS** – nástroj pro sebehodnocení organizace

**MŠMT** – Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

**NOÚV** – Národní ústav odborného vzdělávání

**RVP** – Rámcový vzdělávací program

**ŠVP** – Školský vzdělávací program

# Přílohy

- Příloha č. 1    Výsledky výzkumu projektu č: CZ.04.1.03/3.2.15.1/0072
- Příloha č. 2    Srovnání požadovaných a skutečných schopností a znalostí absolventů
- Příloha č. 3    Případová studie - WWW stránky jako nástroj marketingu
- Příloha č. 4    Seznam vzorku středních škol účastnících se projektu č.: CZ.04.1.03/3.2.15.1/  
/0072 a jejich internetové odkazy

# Příloha č.1 Výsledky výzkumu projektu č:CZ.04.1.03/3.2.15.1/0072

## **Analýza potřeb cílových skupin projektu Rozvoj profesních kompetencí pedagogických pracovníků - vyhodnocení dotazování**

Dotazování cílových skupin projektu probíhalo jednak ústně (focus group) a jednak elektronicky pomocí dotazníku. Dotazník (viz příloha) byl vyvěšen k vyplnění na webu Computer agency<sup>6</sup>.

### **1. Focus group**

Focus group je kvalitativní výzkumná technika skupinového rozhovoru, při níž se využívá komunikační dynamiky skupiny. Focus group tohoto výzkumu byla pojata jako skupina expertů a zároveň jako cílová skupina projektu. Jednalo se o středoškolské učitele, kteří byli toho času na školení Computer agency. V dotazované skupině bylo celkem 5 učitelů z toho jedna žena. Dotazování proběhlo 12. 4. 2006 ve školících prostorech Computer agency. Skupina byla postupně dotazována na jednotlivé vzdělávací moduly (celkem 6 modulů). Ke každému se respondenti vyjadřovali ve smyslu, co by chtěli, aby bylo do chystaného e-learningového vzdělávacího modulu zařazeno. Co je nejvíce trápí, nebo zajímá v uvedených oblastech. Smyslem bylo především získat dostatečný materiál pro tvorbu následného dotazníku.

Odpovědi respondentů byly ve shrnutí následující:

ad1) modul Tvorba strategie školy

skepsse ke smyslu modulu:

- Tvorba strategie školy je jednoznačná, protože školy mají povinnost to dělat a zveřejňovat. Existuje k tomu metodika z ministerstva.
- Řeší to ICT plány a školní vzdělávací programy.
- V rámci školy tuto problematiku řeší vyčlenění pracovníci a řadových učitelů se to netýká (doslova: „Na to má škola svoje lidi. Já k tomu nemám co říct.“)

ad 2) modul Projektové řízení

skepsse k možnostem modul využít:

- Nedosáhneme na projekty, protože nemáme zdroje. Nemůžeme zaplatit lidi pro přípravu projektů. Lidi navíc nemají zájem. Chybí motivace.

skepsse k funkčnosti modulu:

- Nejde napsat univerzální kuchařku.
- Kdo informace chce, ten je má.

skepsse ke smysluplnosti projektů:

- Často se vytvářejí projekty pro projekty. Nehospodárně se pak zachází se získanými prostředky.

ad 3) modul ICT v pedagogické a řídicí práci

K tomuto modulu se respondenti nevyjádřili.

ad 4) modul Vzdělávací politika

K tomuto modulu se respondenti nevyjádřili.

ad 5) modul Profesní poradenství

pozitivní vnímání modulu:

- Lepší poradenství by dětem pomohlo. Výchovný poradce to všechno nemůže obsáhnout.
- Bylo by lepší tento modul směřovat přímo na děti.

---

<sup>6</sup> Přesná adresa dotazníku <http://www.c-agency.cz/projekty/autodesk/esf-pruzkum/> , Zdroj: Seznam.literatury.[4]

ad 6) modul Marketing školy

pozitivní vnímání modulu:

- Máme problém ze získáváním studentů a systém nás tlačí k nižší kvalitě. Určitě bychom využili marketing k získávání kvalitních studentů.
- Bylo by dobré znát nástroje, jak zviditelnit školu a zlepšit sebezprezentaci školy.

### **Celkové zhodnocení focus group a závěry**

Respondenti byli málo aktivní a často vůbec neodpovídali. Bylo velmi obtížné přimět je k odpovědím. Částečně to bylo způsobeno pravděpodobně jejich únavou na konci náročného celodenního školicího programu. Nicméně byla znát jistá pasivita k tématu a nezájem. Přestože byli osloveni jako cílová skupina projektu a bylo jim řečeno, že na jejich odpovědích do jisté míry závisí konečné zaměření a obsah vzdělávacích modulů, nemotivovalo je to dostatečně k projevení zvýšeného zájmu o probírané téma. K některým vzdělávacím modulům se nevyjádřili vůbec, k jiným jen velmi sporadicky.

Patrná byla jistá skepse až rezistence k uvažovanému projektu a absence vlastního nasazení. Z této zkušenosti se zdá, že bude obtížné motivovat učitele k aktivnímu zapojení se do projektu. *Nutnost důrazu na dostatečnou motivaci cílové skupiny považujeme za nejdůležitější zjištění focus group.*

Pokud jde o konkretizaci obsahů jednotlivých vzdělávacích modulů, bylo vidět, že respondenti velmi tápají. Jakoby o předkládaných otázkách přemýšleli poprvé, nebo měli pocit, že se jim to netýká. Že řešení těchto úkolů (strategie školy, tvorba projektů, marketing školy apod.) není jejich starost.

Bylo by asi vhodné zvážit, jestli nenabídnout některé moduly především pracovníkům vedení škol, kteří tuto problematiku rutinně ale často ne dostatečně efektivně řeší. Případně i řadovým učitelům, ale právě v součinnosti s vedením školy, bez jejíž účasti by řadoví učitelé mohli být málo motivováni se do projektu zapojit.

### **2. Elektronické dotazování pomocí webového rozhraní**

Elektronické dotazování probíhalo v průběhu měsíce května 2006. Respondenti vyplňovali on-line dotazník, ve kterém vyjadřovali svoje preference k šesti různým vzdělávacím modulům. Respondenti byli k dotazování osloveni různými kanály (bulletin, osobní sdělení při školeních) a nedá se proto přesně odhadnout, jaký počet respondentů byl k dotazování osloven. To nám znemožňuje podat údaj o návratnosti dotazníku. V každém případě lze konstatovat, že výsledný vzorek dotazování je velmi malý. Čítá pouze 23 vyplněných dotazníků. Tak malý vzorek nemůže být ze statistického hlediska považován za reprezentativní ani vzhledem k velikosti ani vzhledem ke způsobu výběru respondentů. Nicméně výsledky analýzy sebraných dat mohou posloužit jako rámcové vodítko pro prvotní zaměření směru uvažování o chystaných modulech vzhledem k potřebám cílové skupiny projektu.

#### **Popis vzorku**

Jedná se vesměs o učitele středních technických škol ve věku od 39 do 59 let (průměrný věk respondentů je přibližně 46 let). Většinu vzorku tvoří muži (74%) a menšinu ženy (26%). Většinou se jedná o řadové učitele (57%) a dále pak školní koordinátory ICT vzdělávání (35%). Ve vzorku je i jeden ředitel a jeden zástupce ředitele školy.

Pokud jde o konkrétní školy, jejichž zástupci se dotazování zúčastnili, jedná se o tyto: SPŠ Trutnov, OA Slaná, Masarykovo gymnázium Vsetín, SPŠ Praha 5, ZŠ Nový Hrádek, Gymnázium VOŠ a ISS Ledeč nad Sázavou, Střední škola technická Opava, VOŠ a SPŠ Šumperk, SPŠ Jihlava, SPŠ Teplice, SOŠ a SOUT Přerov, SPŠ S Vsetín, SOŠ a SOU Břeclav, VOŠ a SOŠ technická Litomyšl, SOU Rokycany, SPS strojnická Zvolen, VOŠ a SPŠ Strakonice, SPŠ S Praha, Střední škola průmyslová a umělecká Opava, SPŠ Hradec Králové.

## Jaké e-learningové moduly respondenti preferují

Základním cílem dotazníku bylo zjistit preference respondentů mezi jednotlivými moduly a dále pak uvnitř jednotlivých modulů. Největší zájem projevili respondenti o vzdělávání v oblasti ICT v pedagogické a řídicí práci (*rozhodně ano 74%, spíše ano 22%*). Na druhém místě to byl modul s názvem Tvorba strategie školy pro pedagogické pracovníky (*rozhodně ano 57%, spíše ano 35%*). Téměř shodný byl zájem respondentů o modul s názvem Projektové řízení pro pedagogické pracovníky (*rozhodně ano 57%, spíše ano 30%*). Jako čtvrtý se podle zájmu respondentů umístnil modul s názvem Marketing školy pro pedagogické pracovníky (*rozhodně ano 52%, spíše ano 22%*). Na pátém místě pak Vzdělávací politika pro pedagogické pracovníky (*rozhodně ano 43%, spíše ano 35%*). Nejmenší zájem projevili respondenti o modul nazvaný Profesní poradenství v pedagogickém procesu, který by *rozhodně zaujal jen 35% respondentů a spíše zaujal 35% respondentů*.

**Tabulka 2.1:** Průměrné skóre zájmu respondentů o jednotlivé moduly (nižší číslo vyjadřuje vyšší zájem)

<b>zkrácený název modulu</b>	<b>průměrné skóre na čtyřbodové škále</b>
ICT v pedagogické a řídicí práci	1,3
Tvorba strategie školy	1,57
Projektové řízení	1,61
Marketing školy	1,78
Vzdělávací politika	1,78
Profesní poradenství	2,04

## Jaký obsah respondenti preferují v rámci jednotlivých modulů

Respondenti u každého modulu stanovovali pořadí preferencí obsahu. Na výběr měli čtyři přednastavené možnosti a pátou otevřenou s možností vlastního doplnění. Respondenti měli vybrat maximálně tři možnosti u každého modulu a očíslovat je podle pořadí preferencí. Doplnění nabízených možností o vlastní návrh využili pouze dva respondenti a pokaždé se jednalo o obsah preferovaný až na třetím místě. Konkrétně se jednalo o návrh z obchodní akademie zařadit do modulu ICT problematiku vztahu norem a praxe u obchodních písemností vzhledem k celosvětovému přechodu k e-mailům a dále o návrh ze základní školy zařadit do modulu profesního poradenství statistické informace o úspěšnosti jednotlivých oborů na trhu práce.

Ve většině posuzovaných modulů respondenti preferovali jejich obsahy v tomto pořadí:

- 1) praktické ukázky úspěšných systémů
- 2) informace o tom, jak se mohou osobně zapojit do činnosti
- 3) informace o tom, co daná oblast znamená
- 4) upozornění na chyby při realizaci

Výjimku tvoří pouze dva moduly. V nejvíce preferovaném modulu ICT respondenti upřednostňují spíše upozornění na nedostatky při práci s ICT než obecné informace o tom, co to jsou ICT. Zdá se, že jsou přesvědčeni, že ví, o čem je řeč a prahnou spíše po praktičtějším informacích (to naznačuje i jednoznačně nejvyšší skóre u praktických ukázek). Další výjimkou je naopak nejméně preferovaný modul profesního poradenství. Respondenti zde dávají přednost informacím, jak se mohou zapojit před praktickými ukázkami úspěšných systémů. Zdá se, že informace, jak se mohou do profesního poradenství zapojit jim v této oblasti chybí nejvíce. Zároveň ale o oblast profesního poradenství jeví nejmenší zájem. Obě tyto informace spolu pravděpodobně souvisí. Učitelé neví, jak by se mohli zapojit a proto ani nejeví zájem o další informace.

Lze shrnout, že na prvních dvou místech v preferencích obsahů zvítězily praktické ukázky úspěšných systémů a informace o tom, jak se sami učitelé mohou osobně zapojit do realizace těchto systémů.

**Tabulka 2.2:** Průměrné skóre preferencí obsahů v *ICT modulu* (nižší číslo vyjadřuje vyšší preferenci)

<b>název obsahu</b>	<b>průměrné skóre preferencí</b>
praktické ukázky úspěšného využívání ICT	1,83
informace, jak mohu využít ICT	2,30
upozornění na nedostatky při využívání ICT	3,22
informace, co to je ICT	3,43

**Tabulka 2.3:** Průměrné skóre preferencí obsahů v modulu *Tvorba strategie školy* (nižší číslo vyjadřuje vyšší preferenci)

<b>název obsahu</b>	<b>průměrné skóre preferencí</b>
praktické ukázky úspěšného tvorby strategie školy	2,09
informace, jak se mohu zapojit do tvorby strategie školy	2,65
informace, co to je tvorba strategie školy	2,87
upozornění na chyby při tvorbě strategie školy	3,00

**Tabulka 2.4:** Průměrné skóre preferencí obsahů v modulu *Projektové řízení* (nižší číslo vyjadřuje vyšší preferenci)

<b>název obsahu</b>	<b>průměrné skóre preferencí</b>
praktické ukázky úspěšného projektového řízení na školách	2,17
informace, jak se mohu zapojit do projektového řízení na škole	2,65
informace, co to je projektové řízení na školách	2,74
upozornění na chyby při projektovém řízení	3,22

**Tabulka 2.5:** Průměrné skóre preferencí obsahů v modulu *Marketing školy* (nižší číslo vyjadřuje vyšší preferenci)

<b>název obsahu</b>	<b>průměrné skóre preferencí</b>
praktické ukázky úspěšného marketingu školy	2,26
informace, jak se mohu zapojit do realizace marketingu školy	2,48
informace, co to je marketing školy	3,13
upozornění na chyby při realizaci marketingu školy	3,26

**Tabulka 2.6:** Průměrné skóre preferencí obsahů v modulu *Vzdělávací politika* (nižší číslo vyjadřuje vyšší preferenci)

<b>název obsahu</b>	<b>průměrné skóre preferencí</b>
praktické ukázky jak může vzdělávací politika ovlivňovat školu	2,17
informace, jak mohu využít informace o vzdělávací politice	2,48
informace, co to je vzdělávací politika	3,09
upozornění na chyby při práci s dokumenty vzdělávací politiky	3,39

**Tabulka 2.7:** Průměrné skóre preferencí obsahů v modulu *Profesní poradenství* (nižší číslo vyjadřuje vyšší preferenci)

<b>název obsahu</b>	<b>průměrné skóre preferencí</b>
informace, jak se mohou zapojit do poskytování profesního poradenství	2,61
praktické ukázky úspěšných systémů profesního poradenství	2,70
informace, co to je profesní poradenství na školách	2,96
upozornění na chyby při poskytování profesního poradenství	3,39

### **3. Závěr**

Jak nízká aktivita účastníků focus group, tak nízká návratnost dotazníků odhalily nedostatečný zájem cílové skupiny o problematiku projektu a potažmo nedostatečnou motivaci k dalšímu vzdělávání v navrhovaných vzdělávacích modulech. Nicméně i v rámci tohoto relativně nízkého zájmu učitelů se dají rozpoznat jasné rozdíly v preferencích nabízených modulů a jejich možných obsahů.

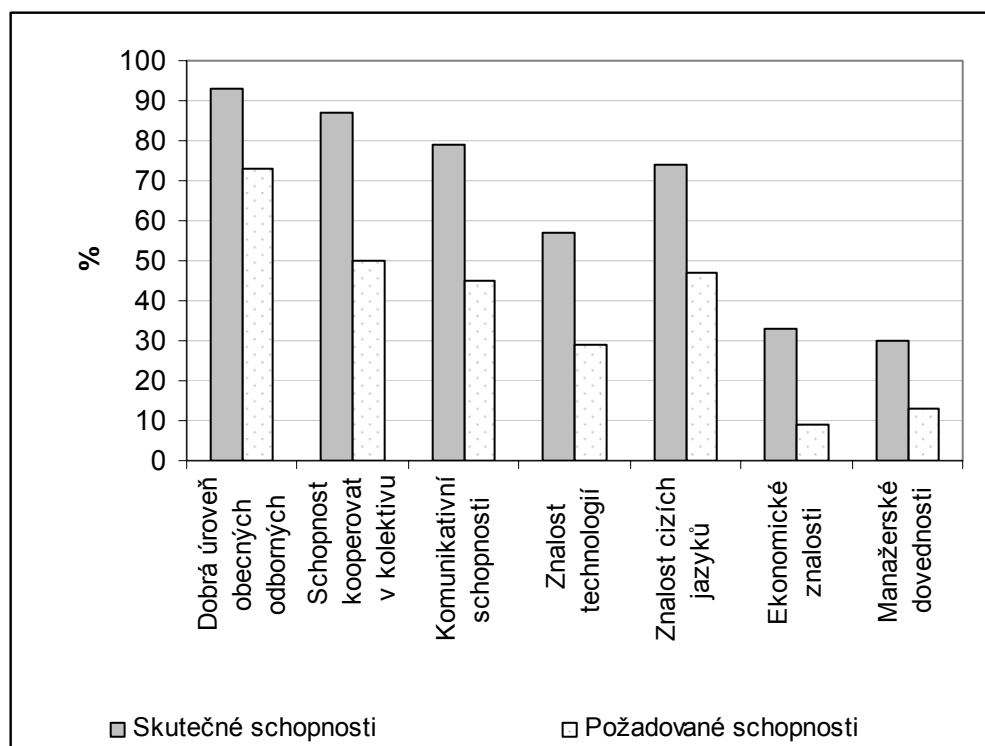
Největší zájem mají učitelé jednoznačně o modul vztahující se k ICT. Pravděpodobně proto, že se jedná o učitele technických škol, kteří se navíc na tuto problematiku zaměřují. Na druhém místě preferují vzdělávání v oblasti tvorby strategie školy. Pravděpodobně proto, že je tato oblast aktuální vzhledem k tvorbě vzdělávacích programů škol podle nového školského zákona. Třetí nejvyšší preference má modul projektového řízení. Tady učitelé možná vidí šanci, jak dosáhnout individuálně na zlepšení pracovních podmínek a také finančního ohodnocení.

Co se týká obsahů jednotlivých modulů, chtějí učitelé především praktické informace. Jednak praktické ukázky úspěšných systémů z jednotlivých oblastí a jednak informace o tom, jak se oni sami ve svých školách mohou zapojit do praktické realizace těchto systémů.



## Příloha č. 2

### *Srovnání požadovaných a skutečných schopností a znalostí absolventů-*



Zdroj: VUT v Brně, průzkum Požadavky podniků na absolventy technických vysokých škol.

## *Příloha č. 3*

# **Případová studie WWW stránky jako nástroj marketingu<sup>7</sup>**

### **Osnova případové studie:**

Úvod

1 Přístupnost webových stránek

2 Webová grafika

3 Účel webové grafiky

4 Kritéria úspěšnosti moderních webových stránek + ukázky a rady

5 Desatero psaní pro web

Citace

## **Úvod**

Cílem tohoto textu je přesvědčit vás, že přístupnost, vzhled, funkčnost webových stránek patří mezi základní metody efektivního využití moderního komunikačního nástroje, kterým jsou webové stránky vaší školy. Webové stránky jsou důležitou součástí marketingové strategie a jsou základním, často používaným prostředkem komunikace mezi školou a zájmovými skupinami. Dozvíte se, jak by měly vypadat dobré a efektivně fungující webové stránky nebo co by vaše škola měla jako zadavatel tvorby www stránek požadovat od firmy, která je bude vytvářet. Text obsahuje několik praktických ukázek a rad týkajících se webdesignu a pravidel tvorby webových stránek. Naleznete zde i mnoho odkazů, které Vás v případě zájmu nasměrují hlouběji do problematiky webdesignu.

## **1 Přístupnost webových stránek**

### **Charakteristika a výhody přístupnosti**

Přístupný web neklade svým uživatelům překážky. Proč je dobré přístupnost dodržovat? Má pro majitele stránek vůbec nějaký komerční efekt?

---

<sup>7</sup> Případová studie z projektu Rozvoj profesních kompetencí pedagogických pracovníků, modul Marketing školy, Seznam literatury, zdroj č. 3.

Cílem tohoto textu je přesvědčit vás, že přístupnost webových stránek patří mezi základní metody, jak stavět dobré a efektivně fungující webové stránky. Přesvědčit vás, že přístupnost je velmi důležitým faktorem, a to jak z hlediska etiky tak z hlediska marketingové strategie.

## **1.2 Nejprve několik důležitých termínů**

### ***Přístupnost obecně***

Pod pojmem přístupnost chápeme takový stav, kdy daná věc neklade svým uživatelům při používání žádné překážky. Přístupnou budovu mohou tedy např. používat vozíčkáři a přístupný web např. slabozrací. Přístupnost je tedy bezbariérovost.

### ***Přístupnost webových stránek***

Pojem přístupnosti webových stránek je tedy oproti obecnému pojmu zúžen na funkčnost webových stránek. Přístupné stránky tedy nestaví svým uživatelům žádné překážky, které by jim znemožnily daný web efektivně používat.

## **1.3 Proč je vhodné mít svůj web přístupný?**

Důvodů, proč je vhodné mít svůj web přístupný, je hned několik. Od těch „pozitivně“ laděných, až po ty laděné negativně“. Začněme u těch příjemnějších:

### ***Více příležitosti***

Moderní webové stránky musejí být, bezbariérové, dobře přístupné vyhledávačům a použitelné všemi návštěvníky – nezávisle na technickém vybavení (prohlížeč, operační systém aj.). Smysl tohoto tvrzení je evidentní. Více uživatelů, které mohou danou webovou stránku použít, vytváří více příležitostí. Investice do přístupného webu se vyplatí, a to i v případě, že se musí již běžící web předělat. U nově vznikajícího webu pak o investici vůbec nelze hovořit, protože aplikace zásad přístupnosti nevytváří žádné dodatečné náklady na výrobu.

## ***Lepší viditelnost webu***

Přístupný web je zároveň také tzv. „robot – friendly“. Je tedy přístupný i robotům, které používají vyhledávače (např. Google) při procházení a rozpoznávají jeho obsah, který pak indexují. Díky dobrým výsledkům ve vyhledávačích pak může opět stoupat návštěvnost, která je navíc velmi dobře cílená. *„Je úsměvné, kolik peněz jsou dnes firmy ochotny investovat do SEO/SEM služeb a přitom díky nevhodně vyrobené navigaci nepustí vyhledávač dále než na titulní stránku.“*

## ***Posilování značky (jména školy)***

Tento efekt vychází z toho, že v moderním západním typu společnosti je diskriminace kohokoliv amorální a ten, kdo se ji dopouští, bývá vnímán velmi negativně. Ačkoliv se v rámci naší republiky k tomuto modelu teprve blížíme, náznaky jsou patrné již nyní.

Tím, že webová stránka jasně deklaruje, že nikoho nediskriminuje, dává velmi pozitivní signál o své solidnosti a vzbuzuje ve veřejnosti pozitivní emoce. Je opět z podivem, kolik velkých firem se na svých webech pyšní, že pravidelně přispívá na charitativní konta, a přitom postiženým uživatelům upírá možnost použít vlastní webové stránky.

## ***Zákonnost***

Kde nefunguje ani efekt zisku, ani efekt etiky, musí přijít zákon. Podobně je tomu i v oblasti přístupnosti. Mnoho zemí si již uvědomilo, že diskriminovat kohokoliv není etické, spolehnout se na komerční efekt přístupnosti je velmi nejisté, a tak přístupnost ukotvilo ve svých právních rádech.

Zákony se v jednotlivých zemích samozřejmě liší. Někde platí pouze pro instituce veřejné správy a samosprávy, jinde pro všechny weby financované z veřejných rozpočtů, jinde platí pro všechny subjekty, které zaměstnávají zaměstnance. Příkladem takových zemí jsou např. Spojené státy, Velká Británie či Německo. Česká republika svou právní normu také připravuje. Bližší informace o právní úpravě přístupnosti v různých končinách světa i u nás získáte v článku [Zákonná úprava přístupnosti](#).

## 1.4 A jak tedy udělat přístupný web?

Jste-li majitelé webových stránek, buďte pečlivý při výběru svého dodavatele webových stránek. Dejte si do smlouvy o dílo odkaz na některou z metodik přístupnosti (např. WCAG. Trvejte na tom, aby dodavatel vyrobil stránky přístupné).

Jste-li výrobce, naučte se vyrábět weby přístupné. Jen tak obstojíte v budoucí konkurenci webdeveloperských studií, které to budou umět. Více o pravidlech přístupného webu naleznete podrobně na stránkách [ministerstva informatiky](#). V obou případech vám může pomoci externí profesionální konzultant.

## 2. Webová grafika

V následující části případové studie se nejprve budeme zabývat tím, proč bychom měli klást důraz na něco takového jako je webdesign. Je skutečně vzhled webu to nejdůležitější? ANO i NE. Záleží na úhlu pohledu a cílové skupině. Z hlediska marketingu můžeme přirovnat webdesign k obalu a obal je jednou z částí marketingového mixu, a proto se mu přikládá taková důležitost. Na druhou stranu přehledný vzhled může na poprvé zaujmout, ale podruhé už čtenáře neošálí. Určitou roli zde může hrát také móda (respektive moderní vzhled), každému se líbí něco jiného a móda je velmi pomíjivá záležitost.

Nejdůležitější je, aby všechny složky webu byly v rovnováze a hlavním cílem každé stránky je sdělit nějakou informaci. Pokud se k této informaci nemohu dostat nebo není dostatečně dobře viditelná, tak je něco špatně.

## 3. Účel webové grafiky

Grafika musí vyjadřovat účel webu a zároveň být doplňkem publikovaných informací, nikoliv primárním prvkem webu. Uživatelé preferují rychlé a přehledné stránky. Web je výjimečné a specifické médium – pro webové stránky platí jiná pravidla než pro tištěné a bohatě ilustrované katalogy.

## **4. Kritéria úspěšnosti moderních webových stránek**

### **+ ukázky a rady**

#### ***Pozor na obsah!***

Je nutné upozornit na skutečnosti, že sebelépe technicky zpracovaný server nemá žádnou šanci uspět v celorepublikové konkurenci, nedáte-li mu do vínku také kus něčeho nového a originálního, nejlépe pocházejícího z vašeho nitra nebo „firemního ducha“. – Tím chci říci, že váš WEB by neměl být jen další „lacinou“ kopií již existujících WWW míst, ale originální směsicí současných standardů uplatňovaných při stavbě vámi zaměřeného WEBu a vašeho jistě nenapodobitelného myšlení, citění a filozofie.

#### ***Publikovaný textový obsah stránek prodává***

Veškerá data by měla projít před publikováním korekturami (gramatická kontrola, typografická úprava), aby vás web reprezentoval. Je třeba nalézt optimální způsob jejich prezentace – zvolit vhodnou délku odstavců, převést text do seznamů, zvýraznit důležitá slova a fráze. Publikované informace by měly být prezentovány tak přehledně, aby neunavovaly čtenáře.

#### ***Barevná sladěnost.***

Jednou z mnoha dalších „drobností“, jenž ovlivňují váš úspěch či neúspěch na tomto nelítostném bojišti o Internet – uživatele, je i vhodná volba celkové barevné vizáže vašich WWW stránek. Nyní nemluvíme o tom, zda-li „tamten či onen nadpis bude červený nebo modrý“, ale o celkovém barevném dojmu, který začíná volbou barvy (nebo „tapety“) pozadí, pokračuje výběrem vhodných textových fontů a končí takovými detaily, jakými jsou např. barva ohraničujících rámečků. Celková sladěnost je velmi důležitá pro první dojem čtenáře. Styl barvy by měl vyjadřovat poslání, filozofii školy nebo její zaměření. Za dobrý příklad považuji www stránky školy : [SOU Rokycany](http://www.sou-rokycany.cz) nebo [Střední průmyslové školy stavební v Hradci Králové](http://www.stredni-prumyslova-skola-hradci-kralove.cz).

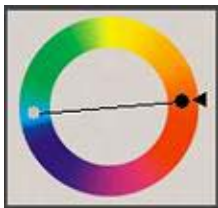


Jako příklad nešťastného použití barev bych uvedla stránky [VOŠ a SPŠ Strakonice](#), tmavě a světle modrá barva je vhodně zvolená, ale pro zdůraznění nadpisů je použita červená barva, která s touto modrou barvou působí agresivně. Přestože na sebe upozorňuje, je na tomto podkladu hůře čitelná a pro zrak čtenáře může být nepříjemná.



Lepší než červenou barvu bych poradila například bílou barvu, která je v kombinaci s tmavým podkladem ideální a je velmi dobře čitelná.

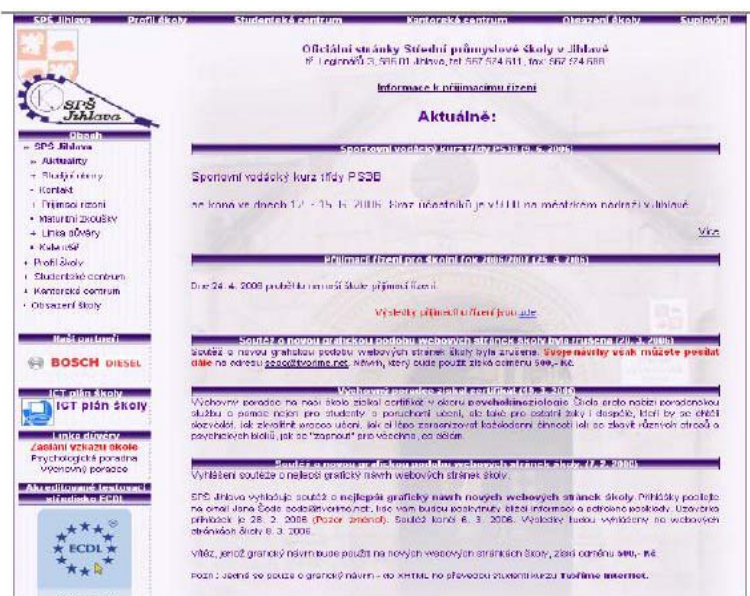
Na stránce jsou použity hlavně studené barvy, bezpečnější je použití [teplých odstínů](#). Více se o problematice bezpečných barev dočtete na stránkách [Grafika ON-LINE](#).



Pozor si dávejte i na blikající upoutávky, neměly by být rychlejší než 3 sekundy. Zde bych připomněla pořekadlo: „Méně je někdy více“.

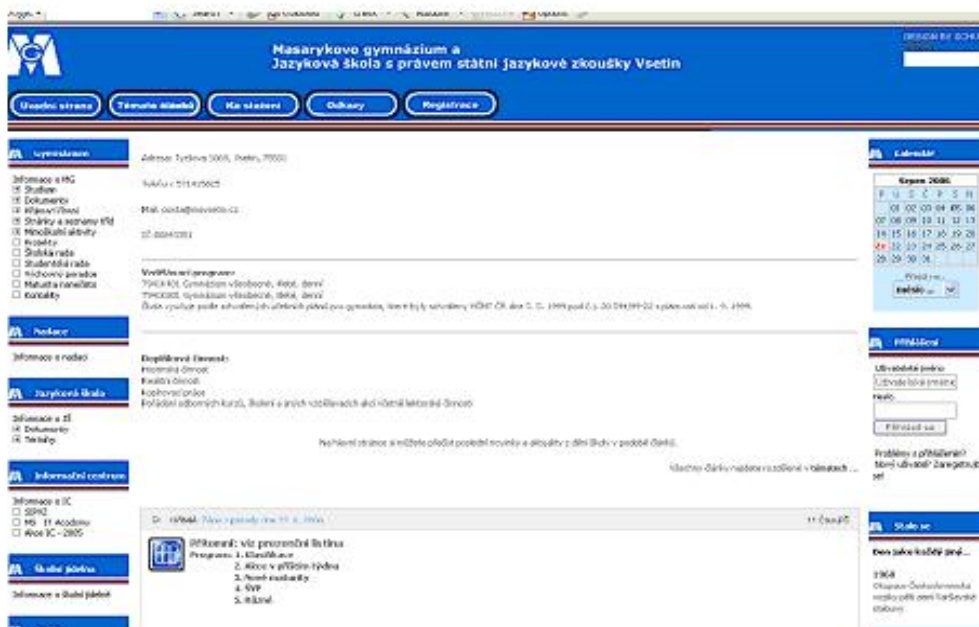
Zvolila bych i jinou kombinaci stylů přímo v názvu školy (místo školy – Strakonice- je také špatně čitelné. Pozor, názvu školy na hlavní stránce si čtenář všimá jako prvního!

Na stránkách [Střední průmyslové školy v Jihlavě](#) vidíme vhodné sladění barev, vytknout ale můžeme to, že v tmavě fialových lištách oddělujících jednotlivá témata je hůře čitelné písmo.





Nepřehledná je díky malému písmu stránka [Masarykova gymnázia Vsetín](#). Úvodní stránka by neměla být tak přeplněná, čtenář nemusí veškeré podrobnosti mít na první stránce. Pomoci by mohl i užší formát stránky a zúžení zorného pole. Úvodní strana by měla být jednoduchá, přehledná, zároveň funkční.



## ***Volba správné základní technologie***

Ted' nemám na mysli software, ve kterém své dílo zhotovujete a vdechujete mu život, ale technologii s jejíž pomocí hodláte zvládnout přesné rozmístění obrázků a textů na vašich stránkách. V současné době je asi tou nejpoužívanější technologií „tabulková tech.“, která „celý tento cirkus“ obrázkových a textových dat krotí za pomoci přesně vymezených polí, jenž jsou součástí tabulky. V rámci této tabulky lze pak velmi jednoduše díky slučování řádků či sloupců a možnosti definice velikosti jednotlivých polí docílit velké flexibility. O rozmístění jednotlivých prvků po WWW stránce, si jistě každý autor WEBovských stránek nechává zdát. Zde je také jedním dechem nutné dodat, že tato technologie skýtá i nemalá úskalí, na která si musíte dát velký pozor. Viz odkaz na [článek](#) na stránkách [www.supersvet.cz](http://www.supersvet.cz).

## ***Hlavní stránka***

Každý tvůrce jakéhokoli WEBu by si měl uvědomit, že první věcí, s níž se každý nově přichodzí návštěvník vašeho serveru setká, je vaše hlavní (úvodní) stránka, která by měla být nejen přehledná a technologicky bezproblémová, ale také reprezentativní a hodná vaší úrovni, čili ztělesňující vaši osobní a firemní filozofii.

## ***Odkazy***

Asi tím nejdůležitějším úkolem, jenž vaše hlavní stránka plní, je rychlá navigace vašich návštěvníků na jednotlivé specifické informace, které váš server nabízí. Připomínám, že zde nejde o množství hypertextových odkazů, nýbrž o jejich kvalitu a efektivitu, s níž vašeho návštěvníka zavedou na jím vytoužené místo. – Je také velmi užitečné seskupovat sobě si podobné linky (seznam rubrik, starší články, atd.) na jedno místo a vhodným nadpisem tohoto prostoru na ně I-uživatele upozornit.

## ***Interaktivita stránek***

Z vlastní zkušenosti vím, že ne každý server je postaven na databázovém základu. Pokud ale ano, může svým návštěvníkům nabídnout služby typu – fulltextové vyhledávání starších článků, dokumentů, apod. Statické stránky lze nějak oživit a probudit přidáním přiměřeného počtu animovaných gifů, občasnou anketou, atd. Vhodné mohou být pro školu i pohybující se obrázky nebo text, jako má na stránkách např. [Gymnázium VOŠ a ISŠ Ledec nad Sázavou](#), ale pozor: příliš výrazné a pohybující se obrázky mohou na druhou stranu odpoutávat pozornost od obsahu textu naší stránky.

## ***Aktualizační perioda***

Vlastní WEB – to není jen kousek rezervovaného diskového prostoru někde desítky či tisíce kilometrů od vašeho domova uprostřed páteřní sítě sítí (tedy Internetu) a vaše technické know-how, ale také závazný slib vůči vašim budoucím návštěvníkům, že se o tento „L informační střípek v moři zvaném Internet“ budete pravidelně starat a udržovat ho ve svěží a aktuálnosti nabyté atmosféře. – I když se tento bod nalézá až na úplném konci mého stručného přehledu o tom, na co je nutné při tvorbě svého WEBu pomýšlet, neznamená to, že se jedná o nejméně důležitou věc. Pravda je úplně opačná.

## ***Webové stránky mají svá specifická omezení***

List papíru má pevně dané rozměry. Šířka webové stránky je naopak závislá na velikosti okna zobrazovacího zařízení, její délka pak na množství publikovaných informací, použitém písmu a jeho velikosti apod. Z toho vyplývá, že webdesigner nikdy nemůže zajistit přesný vzhled stránky (na rozdíl od grafika reklamních tiskovin). Nevyžadujte to – chtěli byste nemožné.

Zde naleznete několik zásad, které se Vám hodí, než navštívíte firmu, u které si chcete nechat navrhnout vaše webové stránky:

### ***Co webdesigner nedokáže ovlivnit?***

- zařízení pro použití stránek – počítač, organizér, telefon, navigační systém automobilu
- operační systém, typ ani verzi prohlížeče
- ovládací zařízení – klávesnice, myš, hlasový systém
- výstupní zařízení – monitor, tiskárna, displej mobilního přístroje, hlasová čtečka, braillovský řádek
- rozlišení zobrazovacího zařízení
- počet a věrnost barev nastavených na zobrazovacím zařízení
- rodinu písem použitých systémem a prohlížečem
- libovolně nastavitelnou velikost písma
- podporu technologií v prohlížeči – Flash, JavaScript, ActiveX
- spoustu dalších a zdánlivě nepodstatných „drobností“ .....

### ***Dodržování webových standardů se vyplatí***

Není nic horšího než webové stránky, jejichž přístupnost je omezena na uživatele konkrétního zařízení – například poslední verze nejrozšířenějšího prohlížeče.

Už jste při prohlížení webových stránek zažili, že jste si chtěli prohlédnout stránku a místo toho jste spatřili jen zmateně rozházené obrázky a rozsypaná písmenka? Autor takových stránek pravděpodobně nedodržel webové standardy – platné odborné specifikace pro tvorbu stránek.

Preferujte webové stránky dodržující webové standardy. Vyplatí se to vám i vašim návštěvníkům! V opačném případě sami vědomě riskujete nekorektní až nečitelné zobrazení vašich stránek a v konečném důsledku pak odchod nespokojených návštěvníků ke konkurenci.

## 5 Desatero psaní pro web

Na závěr jsem si pro vás připravila krátký návod, který Vám může pomoci přilákat čtenářovu pozornost. Psát pro Web není totéž jako psát pro tištěné publikace. **Lidé čtou na Webu jinak.** Čtou tékavě, rychle přeskakují z jedné pasáže na druhou. Jsou mnohem čínorodější. Přišli na web, aby něco vyhledali. Slova by je měla vést k činům.

***Zde je deset pravidel psaní účinného webového obsahu:***

- 1. Poznejte svého čtenáře*
- 2. Zaujměte přístup vydavatele*
- 3. Pište krátce a jednoduše*
- 4. Tvořte aktivní obsah*
- 5. Uveďte obsah do souvislosti*
- 6. Pište o tom, co lidé hledají*
- 7. Pište skvělé nadpisy*
- 8. Pište skvělá shrnutí, věty a odstavce*
- 9. Pište skvělá metadata*
- 10. Redigujte, redigujte, redigujte*

### **1. Poznejte svého čtenáře**

Účinné psaní začíná poznáním čtenáře. Pište pro svého čtenáře, ne pro své ego. Vaším čtenářem není kdokoli. Nejúčinnější psaní je přesně zacíleno na konkrétní potřeby jasně definovaného typu čtenáře. Je vaším čtenářem cílová skupina student základní školy? Myslete, jak myslí váš čtenář. Seznamte se s ním. Poznejte jejich zvyky. Čtete to, co čtou oni. Oslovuje je nějaký styl nebo tón? Použijte ho. Pověste si obrázek svých čtenářů na zed'. Neměli byste mít víc než tři až pět typů čtenářů.

## **2. Zaujměte přístup vydavatele**

Publikování znamená dostat správný obsah ke správnému člověku ve správnou dobu za správnou cenu. Spočívá v získání a udržení pozornosti obsahem. Spočívá v povzbuzení k akci. Publikování je prodej obsahem.

Když jste okolo roku 1995 přišli na většinu webů leteckých společností, našli jste na úvodní stránce veliký obrázek letadla. Nyní naleznete rezervační systém a mimořádné nabídky. Atraktivní obsah. Ze všeho nejdřív musí vydavatel správně rozpoznat svůj nejatraktivnější obsah. Jaký obsah z toho, co máte k dispozici, skutečně povzbudí k akci? Takový dejte na úvodní stránku.

## **3. Pište krátce a jednoduše**

Při publikování je méně skoro vždy více. Pamatujte si, že těkavého čtenáře lze popsat jediným slovem: netrpělivý. Zde je několik doporučení ohledně délky obsahu:

Nadpisy: 8 slov a méně.

Věty: 15-20 slov.

Odstavce: 40-70 slov.

Dokumenty: 500 slov a méně.

Vyhoďte všechna ozdobná slova. Vyhoďte své ego. Psát účinně neznámá předvádět se. Jde o komunikaci. Jde o povzbuzení k činům. Pište jednoduše. Jděte k věci. Pak přestaňte.

## **4. Tvořte aktivní obsah**

Nejmocnější slovo v angličtině je „YOU“ (VY). Pište z úhlu čtenáře. Čtenář přišel na váš web něco udělat. Obsah musí být psán akčním stylem. Každá věta by měla přivádět blíž, aby zaujala, přilákala studenta, vzbudila zvědavost, ...atd. Velkou pozornost by školy měly věnovat částem, kde představují činnost školy, nebo stránkám, které zajímají vaše zájmové skupiny jako jsou potenciální studenti, jejich rodiče – (ukázky přijímacích testů, fotografie školy, vybavení školy).

## 5. Uved'te obsah do souvislosti

Podstatou Webu jsou odkazy a spojení. Webový obsah je klasifikovaný a provázaný obsah. Nikdy neopust'te svého čtenáře ve slepé uličce svého webu. Pište tak, aby vás lidé našli, až hledat budou.

## 6. Pište o tom co lidé hledají

Snažte se psát tak, aby vás lidé našli, až Vás budou hledat. Používejte stejná slova, jaká používají cílová čtenáři. Než vůbec začnete psát, naplánujte si klíčová slova, která v textu použijete. Existují dva vynikající weby, které vám v tomto pomohou: [Wordtracker](#) a [Overture](#).

## 7. Pište skvělé nadpisy

Nadpisy jsou nejdůležitější částí obsahu, který budete psát. Je tomu tak proto, že: Lidé čtou těkavě a první částí obsahu, kterou přečtou, je obvykle nadpis. Není-li zajímavý, jdou pryč.

Na obrázku vidíte ukázkou 3D nadpisů od firmy [Xara Ltd.](#)



Nadpis se často používá jako název (title) v metadatech. Název je to, co vyhledávače používají ve výsledcích hledání. Nadpis může být umístěn na úvodní stránku jako odkaz na obsah.

### Při psaní nadpisů:

Určitě uveďte nejdůležitější klíčová slova.

Škrtněte co nejvíc přídatných jmen, předložek a spojek.

Buďte jasní a přesní.

Pozor na čitelnost.



## 8. Pište skvělá shrnutí, věty a odstavce

Shrnutí je: kdo, co, kde, kdy, jak. Jde o to, vtěsnat fakta do 50 či méně slov. Cílem shrnutí je přimět lidi, aby chtěli číst dál. Musí být úderné a věcné.

Věty by měly mít mezi 15 až 20 slovy. Odstavce by měly mít mezi 40 až 70 slovy.

Nezapomeňte, že lidé čtou těkavě. Není-li první věta odstavce zajímavá, přeskočí dál. Vždy proto uveďte odstavec věcnou větou.

## 9. Pište skvělá metadata

Jestliže neumíte napsat dobrá **metadata**, neumíte psát pro Web. **Metadata** uvádějí webový obsah do kontextu. Na metadata musíte pohlížet jako na rozšíření gramatiky. Dá se říci, že metadata jsou webovou gramatikou.

Klasifikace (zatrídění) jsou metadata. Zaměřte se na to, jaké klasifikační termíny na webu používáte. Zaměřte se na to, jak je obsah klasifikován. Je na vás zajistit, aby obsah byl správně klasifikován. Špatně klasifikovaný webový obsah jako by ani nebyl napsán. Nadpisy a shrnutí jsou metadata. Datum vydání a informace o autorovi jsou metadata. Kdyby byla jen jediná metainformace, kterou musí každá webová stránka mít, byl by to název (title). Každá webová stránka by měla mít jedinečný název, který přesně popisuje její obsah.

## 10. Redigujte, redigujte, redigujte

Pokud je to možné, požádejte někoho o korekturu vašeho textu. Pokud sami upravujete něčí text, postupujte takto:

**Nespěchejte.** Dobrá korektura zabere od 30 do 50 procent času potřebného k napsání původního textu.

**Snažte se** provést korekturu třikrát.

Nejprve **upravujte** styl a tón. Klad'te si takovéto otázky: Je to jasné? Je to nutné? Nelze to říci stručněji? Nelze to říci jednodušeji?

**Kontrolu gramatiky a pravopisu** nechejte na konec. Pro pečlivou korekturu si text vytiskněte. Vezměte si pravítko. Přiložte pravítko na konec textu a čtete pozpátku.

Další rady a nápady můžete naléznout například na odkazech: <http://interval.cz>, <http://weblog.plavacek.net>, <http://weblog.jakpsatweb.cz>.

## Citace a literatura k dalšímu studiu

McGOVERN Gerry, Překlad: PROKOP Marek, Desatero psaní pro web, Sova v síti , New thinking [on-line], 2003, [cit. 2006-08-18 ], Dostupný na <<http://www.sovavsiti.cz/2003/psani-pro-web.html>>,ISSN 1213-9076

ŠPINAR David, Charakteristika a výhody přístupnosti, Přístupnost na webu, 2006, [cit. 2006-08-15], dostupný na <<http://pristupnost.nawebu.cz/texty/charakteristika-vyhody.php>>

KOUT Pavel, Mohlo by vás zajímat, Webface.cz [on-line], 2006, 21. srpna, dostupný na <<http://www.webface.cz/>>

LUKÁŠ Jiří, Pořád ty samé chyby aneb jak správně vytvořit své WWW stránky1,2, Jak na to, Super svět php RS [on-line], 1999, č. 1999072603, [cit. 2006-08-18], Dostupný na <http://www.supersvet.cz/view.php?navezclanku=porad-ty-same-chyby-aneb-jak-spravne-vytvorit-sve-www-stranky-1&cisloclanku=1999072603>

WOHLMUTHOVÁ Šárka, Mýtus bezpečných barev pro Internet, Grafika ON-LINE [on-line], 2002, [cit. 2006-08-22], Dostupný na <[www.grafika.cz/art/webdesign/websafe01.html](http://www.grafika.cz/art/webdesign/websafe01.html)>

LUKÁŠ Jiří, Xara WebStyle 1.2 aneb webová grafika snadno a rychle, Zajímavosti, Super svět php RS [on-line], 2001, č. 2001081001, [cit. 2006-08-18], Dostupný na <<http://www.supersvet.cz/view.php?navezclanku=xara-webstyle-1-2-aneb-webova-grafika-snadno-a-rychle&cisloclanku=2001081001>>

Ministerstvo informatiky,[on-line], Best praktice – pravidla pro tvorbu přístupného webu, Pravidla pro tvorbu přístupného webu, 2006, [cit. 2006-08-21], Dostupný na <<http://www.micr.cz/scripts/detail.php?id=1588> >



***Příloha č. 4 Seznam vzorku středních škol účastnících se projektu  
č.: CZ.04.1.03/3.2.15.1/0072 a jejich internetové odkazy***

SPŠ Trutnov - <http://www.spssoutu.cz>

OA Slaná - <http://www.oaslany.cz>

Masarykovo gymnázium Vsetín - <http://www.mgvsetin.cz>

SPŠ Praha 5 - <http://spsplzenska.skolnistranky.cz/> - neoficiální stránky

ZŠ Nový Hrádek - <http://www.zs.novy-hradek.cz>

Gymnázium VOŠ a ISS Ledeč nad Sázavou - <http://www.gvi.cz>

Střední škola technická Opava - <http://www.iss.opava.cz/uvod/soucastnost.html>

VOŠ a SPŠ Šumperk - <http://www.vspss-su.cz/>

SPŠ Jihlava - <http://www.sps-jia.cz>

SPŠ Teplice - <http://www.spsteplice.cz>

SOŠ a SOUT Přerov - <http://www.kourilkova8.cz>

SPŠ S Vsetín - <http://www.spssvsetin.cz/>

SOŠ a SOU Břeclav, - <http://www.spsbv.cz/>

VOŠ a SOŠ technická Litomyšl - <http://www.szes.lit.cz>

SOU Rokycany - <http://www.sou-rokycany.cz/>

SPS strojnická Zvolen

VOŠ a SPŠ Strakonice - <http://straprum.wz.cz/>

Střední škola průmyslová a umělecká Opava - <http://www.spup-opa.idp.cz>

SPŠ Hradec Králové - <http://www.spsstavhk.cz/>