

Diagnostika image školy

Ludvík Eger

Abstrakt: Předložený příspěvek se vztahuje k našemu zaměření na komunikaci školy s veřejností. Využíváme poznatků a zkušeností z marketingu a managementu pro zkvalitnění řízení škol a podporu pedagogického procesu.

Důležitým úkolem této komunikace jsou Public Relations a péče o image organizace. Příspěvek prezentuje využití metody sémantického diferenciálu pro zjištění image školy.

Klíčová slova: marketingová komunikace, public relations, image školy, sémantický diferenciál

Abstract: Our paper is focused on communication between school and public. We use information and experience from marketing and management to improve school management and to support pedagogical process.

Important aims of this communication are public relations and image of school. There is presented how to use method of semantic differential for analysis of school image in our paper.

Key words: promotion, public relations, school image, semantic differential

Úvod

Vycházíme z toho, že cílem marketingové komunikace školy je informovat nebo přesvědčovat zákazníky či připomínat jim existenci produktu (služby = vzdělávací program) nebo vzdělávací instituce.

Úkolem marketingové komunikace školy je komunikování s jednotlivými subjekty i s celým okolím školy. Podstatou je schopnost školy sdělovat své cíle a svou nabídku, a tím vytvářet a podporovat svou pozici a svoji image. Stejně významná jako komunikace s okolím školy je cílená vnitřní komunikace. (Srov. Marhounová, 2000)

Komunikace školy je směřována k cílovým spotřebitelům i veškeré veřejnosti. Z praxe víme, že právě uvědomění si či vytvoření soupisu zákazníků, se kterými škola musí komunikovat, nejlépe ozřejmí šíři potřebné komunikace. Přitom zákazníky školy můžeme rozdělit na:

- vnitřní: učitelé, žáci, rada školy, ostatní personál
- vnější: rodiče, odbor školství obce, zastupitelstvo, zaměstnavatelé, další veřejné orgány, ČŠI, MŠMT, zástupci tisku, ostatní školy, sponzoři, nadace.

Pro řízení komunikace školy s veřejností se nám nabízí především využití poznatků z marketingové komunikace a nástroje, který se nazývá *public relations* (PR). Ten představuje plánovitou a systematickou činnost, jejímž cílem je vytváření a upevňování důvěry, porozumění a dobrých vztahů organizace s klíčovými důležitými skupinami veřejnosti. (Foret, 1997; podobně Němec, 1993 a 1996 aj.) Do češtiny se tento termín často překládá jako *vztahy s veřejností* nebo *styk s veřejností*.

Přítom veřejností v tomto případě rozumíme jak všechny zákazníky a partnery školy, tak i její pracovníky (Světlík, 1996). Schematicky je širší spolupráce s veřejností vhodně ukázána na příkladu vysoké školy (Payne, 1996).

Kindred, Bagin, Gallagher (1990, s. 15) uvedli specifickou definici takto: „Public relations ve školství je plánovaná systematická funkce managementu, která pomáhá ke zlepšení programů a služeb vzdělávací instituce. Je založena na oboustranné komunikaci, zahrnující vnitřní i vnější veřejnost, s cílem stimulovat a lépe pochopit role, cíle, výsledky a potřeby instituce.“

Mezi hlavní úkoly PR potom patří vytváření příznivých představ (image) o firmě (škole) na veřejnosti. Na první místo v PR pro školství staví image Payne (1996) i Světlík (1996), Jakubíková (1998), podobně Eger a Egerová (2001a, b).

Do náplně public relations řadí Hannagan (1996) hodnocení postojů skupin veřejnosti (vnější i vnitřní) a realizaci akcí a programů za účelem pochopení a podpory cílů organizace.

Neziskové organizace, které využívají marketing, proklamují péči o zákazníka a kladení lidí na první místo. Ve školství to znamená soustředění na žáka či studenta.

Pro velmi podrobné členění nástrojů Public Relations odkazujeme na Němce (1993).

Co chápeme pod pojmem image školy?

Pro vzdělávací subjekt používáme v našich kurzech školského managementu následující specifickou definici image: „*Je to souhrn všech představ, poznatků a očekávání spojených s daným vzdělávacím subjektem, s učiteli nejen současnými, ale i s bývalými, se studenty nejenom současnými, ale i s absolventy a jejich předpokládanými znalostmi.*“ (Štefko, 1999 a, s. 31)

O „image“ se v odborné literatuře uvádí, že představuje souhrn představ o organizaci (škole), jež převládají v relevantní části veřejnosti. Nemusí jít jen o školu jako celek, ale u větších středních škol či vysokých škol může jít i o určitý vzdělávací program, určitý produkt školy. Naopak u základních škol půjde většinou v našich podmínkách o školu jako celek se vzdělávacím programem v celé komplexnosti. (Eger a Egerová, 2001b) Image je

výsledkem prezentace, respektive vnímání prezentace firmy či školy veřejností. *Image představuje určitou zkratku zhodnocení firmy či školy a skládá se z objektivních i subjektivních, správných, ale i nesprávných představ, postojů a zkušeností jednotlivce a skupiny lidí o určité firmě či škole nebo vzdělávacím programu. Prochází vývojem, je měřitelná a přes určitou stabilitu je i ovlivnitelná v rámci dlouhodobé koncepce.*

Image školy je utvářena její identitou, vnitřní kulturou a designem, které jsou šířeny jak směrem dovnitř, tak směrem ven pomocí komunikačních kanálů školy. (Jakubíková, 1998)

V nejnovější metodice pro vzdělávání ředitelů škol v Polsku (Dzierzowska, 2000) se v úvodu k tématu obraz firmy píše, že každá firma, každá instituce vědomě nebo nevědomě vytváří určitý obraz. Jestliže tomu tak je, potom je lepší provádět to cíleně a profesionálně. I takto může být stručně řečeno, proč je pro management škol důležité zabývat se image instituce.

Na závěr našeho stručného úvodu jen upozorníme na to, že problematika velmi úzce souvisí s pedagogickou evaluací (Průcha, 1996 a 2000), autoevaluací školy (Rýdl, 1998) či s novým pojetím řízení kvality ve škole (Nezvalová, Obst a Prášilová, 1999) a samozřejmě v oblasti zaměření na vnitřní veřejnost je propojena s pedagogickou komunikací (Mareš a Křivohlavý, 1995).

Můžeme také uvést, že téma se již stručně objevuje v české literatuře, a to zejména v souvislosti s problematikou řízení škol (Solfronk, 1994; Obst, 1998). Více je rozpracováno z marketingového hlediska u Světlíka (1996) a Jakubíkové (1998). Teprve v posledních letech jsou prezentovány první odborné příspěvky, které s využitím metodologie skutečně popisují praxi a přinášejí důležité poznatky pro management škol a komunikaci školy s veřejností. Mezi první patří články Štefka (1999), naše studie a materiál na WWW (Eger a Egerová, 1999) a také příspěvek Prokopa (2001).

Metody měření

Autoři Světlík (1996), Štefko (1999) a Eger a Egerová (2001a) popisují základní možné metody měření image školy:

- měření známosti a příznivosti postojů k dané instituci,
- sémantický diferenciál – měření polohy image instituce na základě hlavních, tzv. relevantních dimenzí,
- vícefaktorová metoda,
- multidimenzionální analytická mapa.

Pro praktické použití pro řízení školy ovšem Štefko (1999), Eger a Egerová (1999 a 2001a, b) i Prokop (2001) používají metodu sémantického diferenciálu. V nejnovější verzi studijního materiálu na WWW (Eger, 2001) uvádí

i případovou studii s užitím metody měření známosti a příznivosti postojů k dané instituci.

Sémantický diferenciál

Tato metoda je vhodná pro podrobnější analýzu obsahu image škol, výsledky jsou vyjadřovány přehledně v grafické formě a máme s ní dobré praktické zkušenosti (Eger a Egerová, 2001). Je též doporučována Příbovou (1996) a Štefkem (1999b).

Metodu definujeme podle Příbové aj. (1996, s. 170):

„Osvědčenou a často používanou metodou měření image je *sémantický diferenciál* (polaritní profil). Ve vztahu ke zjišťovaným komponentům image je sestavena řada protikladných pojmových dvojic. Výběr bipolárních adjektiv je dán cílem šetření. Protikladné dvojice pojmů jsou uspořádány na sedmistupňové nebo pětistupňové škále.“

Metoda je řazena na hranici mezi přímé a nepřímé metody dotazování. Bártovej a Bárta (1991) uvádějí, že se jedná o baterii škál, pomocí kterých hodnotíme vlastnosti zkoumaného jevu. Výběr vlastností – obvykle 15, ale i více – se provádí podle účelu, ke kterému je jev zkoumán. V klasickém testu jsou uplatněny tři hlavní skupiny faktorů:

- *faktory hodnoticí* (dobrý – špatný, kvalitní – nekvalitní, hezký – škaredý, nápadný – nenápadný, pohodlný – nepohodlný),
- *faktory potenční* (prostorový – těsný, bezpečný – málo bezpečný, silný – slabý, ovladatelný – neovladatelný, velký – malý),
- *faktory aktivity* (rychlý – pomalý, ekonomický – neekonomický, výkonný – nevýkonný, vyvolávající závist – vyvolávající pohrdání, pohyblivý – nepohyblivý).

Metodou se pro využití v pedagogice též zabýval Chráska (1993), který stejně označuje faktory a uvádí: „Určíme-li u jistého pojmu uvedené tři faktory, je tím určen jeho význam.“ Toho potom autor využívá pro znázornění v trojdimenzionálním prostoru (viz i jeho studie z roku 1995). Výzkum je ovšem zaměřen na popis sémantického prostoru zkoumaných osob a zaměřením se liší od našeho účelu. Toto pojetí využil ve svém výzkumu „Moje škola“ Prokop (2001), kdy pomocí sémantického diferenciálu zjišťoval postoje a názory dětí (7 rozměrů a 5 kategorií).

Pro náš účel vycházíme z přístupu, který je předkládán ve výuce školského managementu v Anglii. Vycházíme také částečně z materiálů centra školského managementu z Univerzity v Manchesteru (1998–99). Zde se dokonce nevěnuje pozornost faktorům, ale důraz se klade na stanovení relevantních dimenzí. Nepoužíváme tedy stejný počet škál pro všechny faktory, i když chceme, aby byly zastoupeny (podobně Štefko, 1999). Rozdíl je také v tom, že nám jde o záznam od rozdílných skupin respondentů a hlavně srovnání

jejich vnímání „obrazu školy“ ve vybraných dimenzích. To je důležitý údaj pro vedení školy a její sbor.

Pro sestavení a vyhodnocení konkrétního sémantického diferenciálu je potřebné:

1. *Vytvořit skupinu relevantních dimenzí*

Výzkumem je potřebné určit, které dimenze lidé používají k popisu sledovaného objektu. Získáme je rozbořením otázek, které se týkají školy, které například hledáme při snaze o posouzení odlišností mezi školami.

2. *Redukce získaných relevantních dimenzí*

Vytváříme dotazník, kde například Příbová (1996) doporučuje uspořádat pojmy tak, že na levé straně jsou všechny pozitivní, na pravé straně pak pojmy negativní. Při výběru přihlídneme k výše uvedeným informacím o skupinách faktorů. Přikláníme se ovšem k tvrzení Světlíka (1996), že při této volbě pro naše účely někdy méně může znamenat více.

3. *Zadání otázek skupině respondentů*

Pro náš účel budou nejdůležitějšími skupinami: studenti (žáci), rodiče, učitelé školy. Mezi další důležité skupiny patří: představitelé obce (zastupitelé i úředníci), ČŠI, potenciální studenti, ostatní veřejnost aj.

4. *Vyhodnocení výsledků*

Odpovědi se v jednotlivých položkách u jednotlivých skupin respondentů zprůměrují a graficky zobrazí. Výsledná vertikální linie představuje sumarizovaný pohled na image instituce. Pokud jsme vyhodnocovali zvlášť jednotlivé skupiny respondentů, můžeme vyhodnocovat i rozdíl v hodnocení jednotlivých skupin. Jestliže byl dotazník použit i pro konkurenční školy, můžeme hodnotit image jednotlivých škol ve vybraných relevantních dimenzích.

5. *Prověření variací image*

Protože profil každé image je výsledkem zprůměrování hodnocení řady respondentů, doporučuje Štefko (1999b) někdy si určit odchylky, které by bylo potřebné v určité poloze brát v úvahu. Na základě velikosti odchylek můžeme stanovit, zda je image specifická (s malou odchylkou) nebo rozptýlená. „Instituce může, ale nemusí chtít specifickou image.“ Je potřebné také analyzovat, „zda rozptýlená image je skutečně výsledkem různých hodnotících podskupin, přičemž každá podskupina má o instituci vytvořenou jinou, ale vysoce specifickou image.“ (Štefko, 1999b)

To potvrzuje i příklad z naší studie image fakulty, kdy rozbor četností odpovědí v poloze srovnání fakulty s ostatními fakultami u absolventů studia ukázal, že celkový průměrný výsledek skrývá dvě stejné skupiny odpovědí, a to v kladné i záporné orientaci. To je samozřejmě významný výsledek pro management.

Proto pro rychlé orientační přehlednutí managementem škol bude vhodnější záznam četností v procentech u každé nebo vybrané protikladné dvojice pojmů (podobně Příbová, 1996). U malých škol a u malých souborů respondentů (učitelé) považujeme za vhodnější uvést přímo záznam četností odpovědí.

Výběr indikátorů image

Hledat indikátory image školy znamená identifikovat dimenze, kterými lidé obvykle popisují sledovaný objekt. Pro náš účel – měření image naší školy – je můžeme stanovit na základě odpovědí na základní otázky, které si vytváříme, když uvažujeme o hodnocení školy. Co vás napadne, když uvažujete o hodnocení školy? Co nejlépe charakterizuje školu? Např.:

- Jaký první dojem poskytne škola svým návštěvníkům?
- Jaký dojem vyvolává budova?
- Jak vypadá třída, kde se učí mé dítě?
- Jak kvalitní je třídní učitelka?
- Jaké informace škola o sobě poskytuje a jak kvalitně?
- Bude se dítě ve škole cítit bezpečně?
- Jakým způsobem mě škola informuje o mých dětech?

Každé vedení školy si může vytvořit (dotvořit) svůj vlastní seznam indikátorů image školy tak, aby zobrazené výsledky dávaly odpověď na položky, které vedení školy může i specificky zajímat.

Je ovšem vhodné využívat již připravených seznamů možných položek – komponent viz např. Světlík (1996) + další informace pro zájemce na WWW (Eger, 2001).

Odborníci jistě mohou oponovat, že vytvoření vhodného nástroje není jednoduchou záležitostí, ale na druhou stranu právě pro zvýšení zapojení především pedagogického sboru do procesu autoevaluace a řízení kvality ve škole doporučují tento postup například Evans (1995), Elsner (1999) a rovněž náš studijní text pro management škol (Eger a Egerová, 2001 a) s tím, že nabízíme dotazník, který prošel pilotáží, a možnost srovnání s případovými studiemi.

Naše dosavadní praxe ukazuje, že zájemci o moderní formy managementu školy aplikací této metody získali zajímavé výsledky a podklady pro diskusi ve sboru školy. Diagnóza image školy se tak stává součástí její autoevaluace a podkladem pro práci na plánu jejího udržení či zlepšení.

Na Ekonomické fakultě, pracoviště Cheb, využíváme metodu sémantického diferenciálu pro analýzu image školy jako součást bakalářských prací, které jsou zaměřeny na servis pro management škol v oblasti analýzy současného stavu, i s využitím provedení auditu a porovnáním výsledků s externím hodnocením například ČŠI apod. Práce jsou kladně hodnoceny ve

dením škol, podmínkou je ovšem spolupráce a umožnění této evaluace (viz též Nezvalová, Obst a Prášilová, 1999; Rýdl, 2000).

Na závěr našeho příspěvku uvedeme příklad z praxe.

Image obchodní akademie v okresním městě

Image této školy byla hodnocena podle námi představené metodiky v bakalářské práci Rybáře (2000), který ji zpracovával pod naším vedením a se souhlasem managementu školy jako ukázkou možného odborného servisu pracovišť školského managementu pro školy. Cílem práce je potom vytvoření plánu pro zvýšení image školy.¹

Práce přináší vedení školy výsledky výzkumu, nezávislé SWOT analýzy a návrh plánu studenta ekonomie orientovaného na problematiku, což je hlavním praktickým přínosem pro vedení školy.

Dále uvedeme stručně výsledky, které se týkají přímo výzkumu s užitím metody sémantického diferenciálu. Zájemce o doplnění pohledu na uvedenou školu odkazujeme na bakalářskou práci Rybáře (2000). Stručný výtah ze SWOT analýzy pro dokreslení pohledu na sledovanou školu je v naší práci uveden po výsledcích výzkumu.²

Vlastní dotazníkové šetření:

S výzkumem souhlasilo vedení školy a bylo informováno o metodice. Ředitel na poradě informoval vyučující. Stručnou instrukci obdrželi učitelé i žáci. Ti byli požádáni o informování rodičů.

Šetření probíhalo ve škole od 28. dubna 2000 do 2. května 2000. Dva dotazníky obdržel každý student na víkend domů. Jednalo se o 390 dotazníků. Jeden byl určen pro studenta a druhý pro jednoho z rodičů. Každý pedagog rovněž dostal jeden dotazník. Všechny pak byly shromažďovány v kanceláři školy.

Návratnost dotazníků byla 45 procent. Dotázáno bylo celkem 185 respondentů. Z toho bylo 104 studentů (tj. 53 % z těch, kteří dotazník obdrželi ve škole), 74 rodičů (tj. 19 %) a 7 pedagogů (tj. 35 % ze sboru).

Dále uvádíme naše vlastní grafické zpracování výsledků a záznam četností v procentech u souborů s větším počtem respondentů dle doporučení Příbové (1996).

¹To není zcela v souladu s naším doporučeným postupem, kdy plán musí sestavovat vedení školy s učiteli (lépe i se studenty). Rozlišujeme ovšem úkol pro bakaláře a úkol pro vedení školy.

²Dle naší metodiky je výchozí stav hodnocen na základě výsledků výzkumu, SWOT analýzy a výsledků z nezávislého hodnocení.

Vyhodnocení dotazníku pro zjišťování image školy

Uvedené rozlišení grafu na obr. 1 zobrazuje potřebný přehled položek a graficky průměr hodnocení skupinami respondentů. Hodnoty v této formě nelze graficky zobrazit s přesností na jednu desetinu, proto uvádíme přehled průměrů hodnocení podle skupin ještě v následující tabulce:

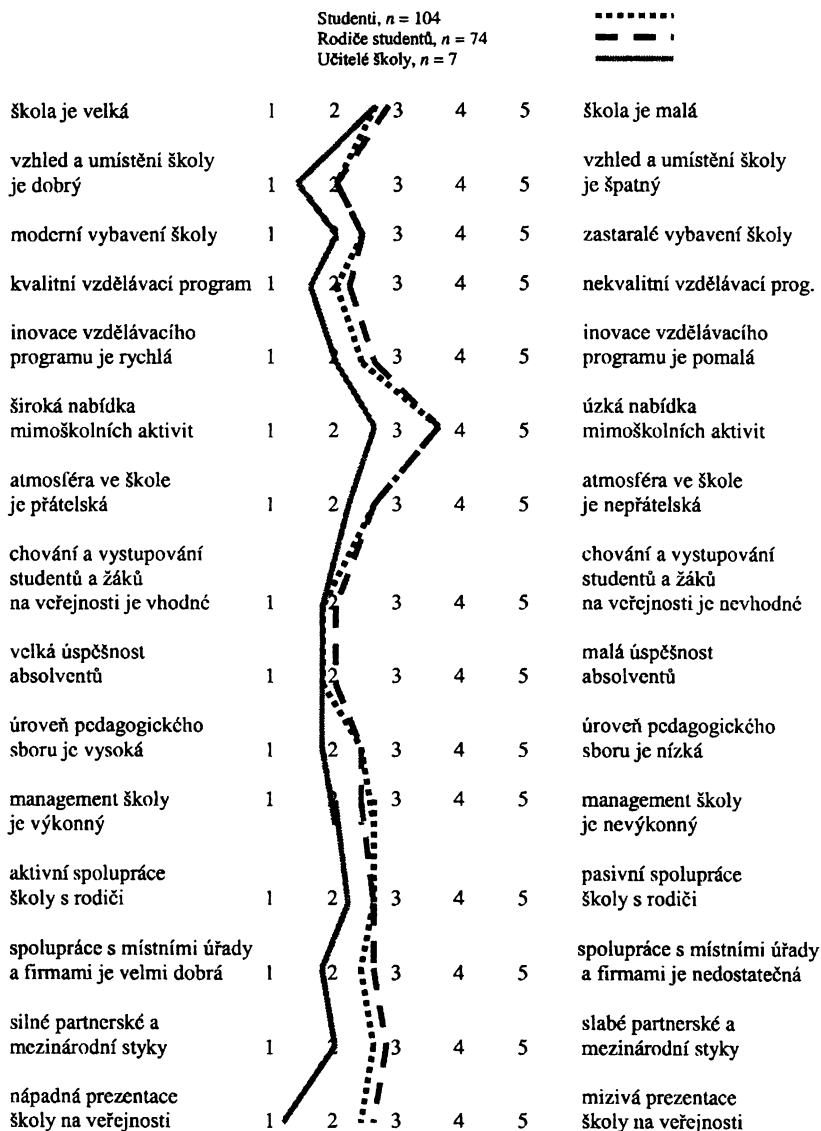
Tab. 1: Průměry hodnocení položek dotazníku podle jednotlivých skupin respondentů

Položka č.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Respondent															
Studenti	2,8	2,1	2,4	2,3	2,7	3,6	2,7	2,1	2,1	2,4	2,4	2,7	2,4	2,6	2,4
Rodiče	2,6	2,1	2,5	2,1	2,5	3,6	2,6	2,0	2,0	2,4	2,5	2,6	2,5	2,8	2,7
Učitelé	2,7	1,4	2,0	1,6	2,1	2,7	2,3	2,0	2,0	2,0	2,1	2,3	1,9	2,0	1,1

Tab. 2: Rozložení četností odpovědí studentů a rodičů v procentech (dopočítáno do 100 %)

Hodnocení	1		2		3		4		5	
	Stud.	Rod.	Stud.	Rod.	Stud.	Rod.	Stud.	Rod.	Stud.	Rod.
Velikost školy	9	14	33	32	37	38	17	15	4	1
Vzhled a umístění školy	21	31	51	38	21	23	6	7	1	1
Vybavení školy	17	15	34	40	38	35	11	8	0	2
Vzdělávací program	16	23	42	51	35	20	7	5	0	1
Inovace vzdělávacího programu	13	14	30	40	33	32	23	14	1	0
Nabídka mimoškolních aktivit	2	0	14	14	26	32	36	38	22	16
Atmosféra ve škole	17	14	29	34	30	34	18	11	6	7
Úspěšnost absolventů	24	27	47	49	23	23	5	1	1	0
Chování studentů	23	23	47	53	25	24	5	0	0	0
Úroveň pedagogů	17	11	37	51	33	26	11	10	2	2
Management školy	18	16	30	35	46	39	4	5	2	5
Spolupráce s rodiči	23	24	19	21	30	34	19	16	9	5
Spolupráce s úřady a firmami	22	11	35	39	31	39	11	9	1	2
Partnerské a mezinárodní styky	14	11	34	28	26	35	22	19	2	7
Prezentace školy na veřejnosti	15	11	43	35	29	35	11	17	2	2

Rozložení četností odpovědí učitelů neuvádíme v procentech, protože $n = \text{jen } 7$.



Obrázek 1: Vyhodnocení dotazníku pro zjišťování image školy

Tab. 3: Záznam počtu četností v odpovědích u skupiny učitelé, $n = 7$

Položka č.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Hodnocení															
1	2	5	1	3	1						1		2	1	6
2	1	1	5	4	4	2	5	7	7	7	5	5	4	5	1
3	1	1	1		2	5	2					2	1	1	
4	3										1				
5															

Poznámka: U prázdných položek neuvádíme 0, protože tabulka je tak přehlednější.

V tomto okamžiku vedení školy dostává přehledně zpracované výstupy z výzkumu image školy s použitím sémantického diferenciálu a námi sestaveného dotazníku. Jako podklad pro přípravu image doporučujeme ještě použít SWOT analýzu školy a výsledky nezávislého hodnocení ČŠI, statistiky úspěšnosti absolventů apod.

Stručně ze SWOT analýzy (Rybář, 2000)

- *Silné stránky:* tradice školy a její postavení ve městě a okolí i vzhledem k množství absolventů, kvalitní vybavenost, úspěšnost absolventů, výuka dvou cizích jazyků a spolupráce se školou z Německa.
- *Slabé stránky:* nízký zájem o den otevřených dveří, který souvisí s málo propracovanou koncepcí komunikace s veřejností.
- *Hrozby:* vliv demografického faktoru, převis nabídky vzdělávacích institucí pro potencionální zájemce, požadavek přijímacích zkoušek má i negativní dopad. Nasycenost trhu absolventy středních ekonomických škol. Náročnost výuky a očekávání a povědomí o něm u veřejnosti. Zabezpečení financování.
- *Příležitosti:* Ekonomické lyceum jako nový typ přípravy kvalitních pracovníků pro praxi s tímto stupněm vzdělání, příprava výuky probíhá.

Nezávislá hodnocení

Velmi dobrá hodnocení školy v žebříčku SET a úspěšné hodnocení v Sondě Maturant 99, úspěšné zapojení do soutěže studentských firem, příznivé hodnocení úspěšnosti v přijetí absolventů na vysoké školy aj. (Rybář 2000)

Nyní je náš pohled na školu a její image mnohem kompletnější, neboť máme k dispozici materiály, které vedení školy pomohou nejen při zhodnocení image školy a plánu komunikace školy, ale jsou i významnou součástí autoevaluace a podkladu pro komplexní plán školy.

Komentář k výsledkům výzkumu

Výsledek grafického zobrazení sémantického diferenciálu na první pohled jednoznačně ukazuje, že učitelé školy hodnotí image školy příznivěji ve všech

položkách než studenti a rodiče! To je důležitá informace pro vedení, která je pozitivní v hodnocení školy sborem učitelů, ale naznačuje nesoulad v hodnocení s ostatními skupinami, a to buď z důvodu faktického stavu, nebo nedostatečné komunikace.

Zde je důležité pro hodnocení použít ostatní a zejména nezávislé výsledky hodnocení.

Například kvalitní vzdělávací program a inovace vzdělávacího procesu vzhledem k výsledkům ve vzdělávací oblasti a připravené inovaci (Ekonomické lyceum) ukazují, že se spíše jedná o nedostatek v komunikaci. Podobně asi nejsou „prodány“ partnerské vztahy se školou z Německa a práce fiktivní firmy s jinými školami.

Velký rozdíl v chápání prezentace školy na veřejnosti a hlavně nabídky mimoškolních aktivit je rozhodně podnětem pro další rozbor vedením školy.

Škola má velmi dobré hodnocení v položkách vzhled školy, vzdělávací program, chování žáků a úspěšnost absolventů. To jsou i podle SWOT její silné stránky. Je potřebné dbát o udržení image a využití kladného hodnocení při propagaci a získávání studentů.

Vyjádření rozložení četností u skupiny studenti a rodiče podtrhuje výše uvedené závěry a skutečně za povšimnutí stojí položky úspěšnost absolventů a chování studentů. Zde je příležitost pro využití jednoznačně úspěšné silné stránky školy v komunikaci.

Skupina respondentů-učitelů (účast 35 % sboru) svým hodnocením vyjadřuje svoji spokojenost se vzhledem a umístěním školy, jejím vybavením a vzdělávacím programem. Opět vidíme vysoké hodnocení chování studentů a úspěšnosti absolventů. I ohodnocení sboru a vedení školy učiteli školy je velmi příznivé.

Diskuse s učiteli při přípravě plánu školy a plánu komunikace školy by se měla zaměřit na nabídky mimoškolních aktivit a prezentaci školy, kde je v současné době evidentní nesoulad s hodnocením studenty a rodiči.

Vyjádření vedení školy

Práce byla předána vedení školy, které bylo požádáno o vyjádření. Stanovisko napsal ředitel školy.

Příznivé je hodnocení práce a zejména to, že ředitel školy přijal studii jako „impuls k zamyšlení“ a hodlá využít i navrženého plánu na zlepšení image.

Je zde uveden dílčí rozpor v náhledu na Den otevřených dveří a přesvědčení ředitele o tom, že informovanost o škole v regionálním tisku je podle jeho zkušeností velmi dobrá.

Zde se chceme vrátit k teorii o image, v níž řada odborníků upozorňuje, že výsledná image (z výzkumu) se nemusí shodovat se skutečnou. Jde o výsle-

dek, který je nutné přijmout a podle toho stanovit plán komunikace školy. Domníváme se, že uvedený fakt to dokladuje jako jeden z příkladů z praxe.

To, že byla práce příznivě přijata a bude využívána vedením školy, je cílem našeho úsilí. Ukazuje to také na smysluplnost přípravy studijních materiálů a výuky školského managementu v oblasti aplikace marketingu pro zvýšení komunikace školy.

Literatura

- BÁRTOVÁ, H., BÁRTA, V. *Marketingový výzkum trhu*. Praha: Economia, 1991. ISBN 80-85378-09-4.
- BENNETT, N., CRAWFORD, M., RICHES, C. *Managing Change in Education*. London: Paul Chapman Publishing, 1992. ISBN 1-85396-211-2.
- ČIHOVSKÁ, V. aj. Marketing v činnosti neziskových organizací. *Marketing komunikace*, 1998, č. 3, s. 9–12. ISSN 1211-5622.
- DZIERGOVSKA, I. *Dyrektor w zreformowanej szkole*. Warszawa: Wydawnictwa CODN, 2000. ISBN 83-87958-14-X.
- EGER, L. *Image školy*. Inovovaný studijní materiál ve formě WWW stránek (14. 12. 2001) http://www.fek.zcu.cz/cz/ketedry/cecev/mes_mat/image/image.htm
- EGER, L., EGEROVÁ, D. *Image školy*. In EGER, L., JAKUBÍKOVÁ, D. *Školský management I*. Plzeň: ZČU v Plzni, 1999. ISBN 80-7082-587-1.
- EGER, L., EGEROVÁ, D. *Image školy*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2001a. ISBN 80-7083-440-4.
- EGER, L., EGEROVÁ, D. *Image školy a její diagnostika*. In BRADA, J., SOLFRONK, J., TOMÁŠEK, F. *Vedení školy*. Praha: RAABE, 2001b. F 1.13, ISBN 80-902189-7-0.
- ELSNER, D. *Doskonalenie kierowania placówka oświatowa*. Chorzów: Mentor 1999. ISBN 83-905964-2-3.
- EVANS, I. *Marketing for Schools*. London: CASSEL Education, 1995. ISBN 0304332550.
- FORET, M. *Komunikace s veřejností*. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 1994. ISBN 80-210-1034-7.
- HANNAGAN, T. J. *Marketing pro neziskový sektor*. Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-85943-07-7.
- CHRÁSKA, M. *Základy výzkumu v pedagogice*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 1993. ISBN 80-7067-287-0.
- CHRÁSKA, M. Změny v sémantickém prostoru studentů pedagogické fakulty. *Pedagogika*, 1995, roč. 45, č. 1 s. 71–76. ISSN 3330-3815.
- JAKUBÍKOVÁ, D. *Aplikace marketingu ve školství*. Plzeň: Vydavatelství Západočeské univerzity, 1998, s. 57. ISBN 80-7082-453-0.
- KINDRED, L. W., BAGIN, D. A GALLAGHER, D. R. *The School Community Relations*. New Jersey: Prentice Hall, Inc. 1990. ISBN 0-13-792177-2.
- MAREŠ, J., KŘIVOHLAVÝ, J. *Komunikace ve škole*. Brno: Masarykova univerzita 1995, s. 156–158. ISBN 80-210-1070-3.
- MARHOUNOVÁ, M. Marketingová komunikace vysokých škol. *Marketing komunikace*, 2000, roč. 11, č. 2, s. 9–10. ISSN 1211-5622.
- Marketing and Customer Relations. Msc in Education Management*. The Manchester Metropolitan University, Didsbury School of Education, 1998–99.
- NEZVALOVÁ, D., OBST, O., PRÁŠILOVÁ, M. *Řízení kvality*. Praha: Ústav výzkumu a rozvoje školství Univerzity Karlovy v Praze, 1999, studijní modul (1. 4. 2001) <http://www.msmt.cz/cp1250/skupina2/moduly/moduly.htm>
- NĚMEC, P. *Public relations, zásady komunikace s veřejností*. Praha: Management Press, 1993. ISBN 80-85603-26-8.

- NĚMEC, P. *Public Relations*. Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-85943-20-4.
- OBST, O. *Základy školského managementu pro učitele*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 1998. ISBN 80-7067-941-7.
- PAYNE, A. *Marketing služeb*. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-276-X.
- PROKOP, J. Sémantický diferenciál ve škole. In PROKEŠOVÁ, M. *Pedagogická diagnostika 2001*. Ostrava: Ostravská univerzita Ostrava, 2001, s. 99–107. ISBN 80-7042-184-3.
- PRŮCHA, J. *Pedagogická evaluace*. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 1996. ISBN 80-210-1333-8.
- PRŮCHA, J. *Moderní pedagogika*. Praha: Portál, 1997. ISBN 80-7178-170-3.
- PRŮCHA, J. *Přehled pedagogiky*. Praha: Portál 2000. ISBN 80-7178-399-4.
- PŘIBOVÁ, M. aj. *Marketingový výzkum v praxi*. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-299-9.
- RYBÁŘ, V. *Image Masarykovy obchodní akademie v Rakovníku*. Cheb: Ekonomická fakulta ZČU v Plzni, 2000. Bakalářská práce.
- RÝDL, K. aj. *Sebehodnocení školy*. Praha: Strom, 1998. ISBN 80-86106-01-7.
- RÝDL, K. Role a funkce sebehodnocení škol v systému evaluace. In MALACH, A. *Vzdělávání, brána k evropské integraci*. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2000, s. 414 až 418. ISBN 80-210-2419-4.
- SOLFRONK, J. *Pedagogické řízení školy*. Praha: Univerzita Karlova, 1994.
- SVĚTLÍK, J. *Marketing školy*. Zlín: EKKÁ 1996, s. 116–142. ISBN 80-902200-8-8.
- ŠTEFKO, R. Teoretické východiská skumania determinantov image vzdelávacej organizácie. *Aula* 1999a, č. 1, s. 30–34. ISSN 1210-6658.
- ŠTEFKO, R. Testovanie trhovej pozície vzdelávacej organizácie a stupne jej citlivosti při reakcii na nositeľov dopytu. *Aula* 1999b, č. 2, s. 63–77, ISSN 1210-6658.

EGER, L. Diagnostika image školy. *Pedagogická orientace* 2002, č. 3, s. 12 až 24. ISSN 1211-4669.

Adresa autora: PaedDr. Ludvík Eger, CSc., Katedra marketingu obchodu a služeb, Ekonomická fakulta Západočeské univerzity v Plzni, Hradební 22, 350 11 Cheb