



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Komplet studijních podpor za jednotlivé části kurzu KLIKA v projektu Úspěšná škola

Dokument byl vytvořen v rámci projektu Úspěšná škola – vzdělávání
řídících a strategických týmů středních škol v Plzeňském kraji



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Část 1

ANALÝZY A STRATEGIE

Informační báze

Marketingové řízení školy

- efektivně fungující vzdělávací instituci

Efektivní škola

- profesionální vedení školy
- sdílení vize a akceptování školy spolupracovníky
- vhodné edukativní prostředí
- evaluace kvality práce školy
- učící se škola
- otevřená škola
- vzdělávání probíhá ekonomicky efektivním způsobem

Marketing školy = proces řízení založený na:

1. poznání
2. ovlivňování
3. uspokojení potřeb a přání zákazníků a klientů školy

efektivním způsobem zajišťujícím současně plnění cílů školy

Priority marketingově řízené školy

- strategické řízení
- pružný styl řízení
- efektivní organizace
- vnitřní personální marketing
- relační marketing
- evaluace

Prostředí školy

A) Makroprostředí

- politika
- ekonomika
- demografie
- sociálně kulturní vlivy

B) Mezoprostředí

- konkurence
- zřizovatel
- rodiče
- absolventi
- zaměstnavatelé
- další partneři
- veřejnost

C) Mikroprostředí

- učitelé
- žáci
- management
- kultura a klima
- historie
- image
- finanční situace
- vybavení
- poloha

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Informační systém školy

Obsah informačního systému

- makroprostředí
- žáci
- rodiče
- absolventi
- konkurence
- podniky
- veřejnost

Struktura informačního systému

- systém vnitřních informací (jaké dokumenty?)
- systém vnějších informací (jaké zdroje?)
- marketingový výzkum
- analýza informací

Využití informačního systému

- plánování
- organizování
- řízení
- kontrola

Strategické plánování školy

A) Analýza silných a slabých stránek

- mikroprostředí

B) Analýza příležitostí a hrozeb

- mezo- a makroprostředí

C) Formulace cílů

- poslání a cíle školy

D) Volba strategie

E) Změny v (systému) řízení

- informace a komunikace
- plánování
- kontrola

F) Implementace

- organizace
- lidé
- kultura

ad B) Analýza vnějšího prostředí

- makro a mezoprostředí a jeho změny
- vztahy se zřizovatelem
- vztahy se zákazníky a partnery (zaměstnavatelé, rodiče, absolventi, ...)
- konkurence (cíle, opatření, zdroje, vybavení, vnější komunikace, image, efektivita)
- postavení školy na trhu vzdělávání
- PODKLAD pro Příležitosti a Hrozby

ad A) Analýza vnitřního prostředí = zdrojů školy

- Kurikulum (stupně a obory vzdělání, formy výuky, mimoškolní aktivity)
- Lidské zdroje (velikost a kvalita pedagogického sboru, vztah k žákům, loajalita učitelů)
- Materiální zajištění (finance, kapacita, vybavení, umístění-lokalita)
- Řízení a strategie (IS, kvalita plánování, zpětná vazba, organizace školy)
- Ostatní (zájem o školu, kvalita absolventů, vazba na praxi, image školy)
- PODKLAD pro Silné a Slabé stránky

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

ad C) Poslání a cíle

Poslání školy:

- v podobě Vize školy = realistický obraz budoucího stavu
 - o zákazníci školy
 - o hlavní aktivita školy a její cíl
 - o působnost školy
 - o filozofie (=základní hodnoty a priority)
 - o výhody proti konkurenci

Cíle školy

- struktura cílů
 - o hlavní cíl – odvozen z vize - nelze ztotožnit
 - o specifické cíle
 - o krátkodobé cíle
- reálné + kvantifikovatelné

ad D) Strategie školy

Využít:

- Příležitosti pokud pro ně mám ZDROJE (Silné stránky)
- zvláštní schopnosti školy

Zaměřit se na:

- cílový trh školy
- studijní programy a jejich klienti – kvalita, zájem, spol. potřebnost, excelence, náklady
- jak dosáhnout požadované pozice – konkurence, klienti, zákazníci, partneři
- práce s lidmi

Analýzy portfolia školy – 4 kvadranty

- a) kvalita výuky (benchmarking) + zájem studentů + normativ
- b) BCQ – tempo růstu trhu + relativní tržní podíl
 - o peněžní krávy, hvězdy, otazníky, psi

Strategie rozvoje školy zaměřených na produkt a trh školy

- poptávka po službách (trh) + studijní nabídka
- 4 kvadranty – 4 strategie
 - o strategie pronikání
 - o strategie rozvoje studijních programů (= kurikula)
 - o strategie rozvoje trhu
 - o strategie diferenciaci

Postup při tvorbě marketingové strategie

Jaké informace pro Strategii potřebujeme?

A) o fungování školy

- analýza vnitřního prostředí

B) o postavení školy

- analýza vnějšího prostředí
 - o *blízké okolí*
 - o *makroprostředí*

A) Analýza vnitřního prostředí škol (zdrojů)

- Vzdělávací program
 - o stupně a obory vzdělání
 - o organizace a způsob výuky
 - o vazba výuky na praxi
 - o další školní a mimoškolní aktivity
- Lidé
 - o žáci, jejich motivace a zájmy
 - o velikost a kvalita pedagogického sboru
 - o vztah pedagogů k žákům, ke škole a k vedení
 - o vedení školy
- Materiální zajištění
 - o kapacita
 - o vybavení
 - o finanční zajištění
 - o umístění pracovišť školy
- Řízení a strategie
 - o organizace školy
 - o plánování
 - o informační systém
 - o zpětná vazba
- Ostatní
 - o zájem o školu
 - o tradice a atmosféra školy
 - o absolventi a jejich uplatnění
 - o projekty

B) Analýza vnějšího prostředí školy

B1) Blízké okolí školy

- Zřizovatel
- Zákazníci a klienti
 - o rodiče žáků
 - o potenciální žáci
 - o absolventi
 - o zaměstnavatelé
 - o další partneři školy (město, NNO, ...)
- Konkurenční SŠ (především v kraji)
 - o vzdělávací program
 - o počet žáků
 - o zájem
 - o spádové území
 - o odchody žáků
 - o absolventi a jejich uplatnění

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

B2) Makroprostředí školy

- Politika (např. reforma financování regionálního školství)
 - Legislativa (zrušení vlastního hodnocení SŠ)
- Ekonomika (např. ekonomická krize a její důsledky)
- Společnost (např. stárnutí populace)
 - Demografie (např. pokles počtu žáků vycházejících ze ZŠ)
 - Kultura (např. jiná etnika)
- Technika (např. ICT)

Jaké informace a informační zdroje má nebo může mít škola k dispozici?

A) Vnitřní prostředí školy

- dokumenty uložené školským zákonem (z. č. 561/2004, § 28, odst. 1)
 - b) evidence žáků (školní matrika)
 - c) doklady o přijímání žáků ke vzdělávání, o průběhu vzdělávání a o ukončování
 - d) vzdělávací programy
 - e) výroční zprávy o činnosti školy
 - g) školní řád, rozvrh vyučovacích hodin
 - k) personální a mzdová dokumentace, hospodářská dokumentace a účetní evidence
- vlastní průzkumy
 - o názorové průzkumy žáků a rodičů, popř. absolventů
 - ⌚ dříve např. v rámci autoevaluace
 - o názorové průzkumy zaměstnanců
- průzkumy jiných subjektů
 - o dříve jako podklad autoevaluace - např. Mapa školy (Scio)
- vlastní analýzy týkající se vnitřního prostředí
 - o např. jako podklad koncepcí a strategií (viz dále)
- vlastní koncepční a strategické dokumenty školy
 - o strategie (rozvoje) školy
 - o koncepce ekologické výchovy
 - o ...

B) Vnější prostředí školy

B1) Blízké okolí školy

- INTERNÍ
 - Informace zřizovatele a MŠMT
 - o zpravodaje, věstníky, metodické pokyny
 - DVPP
 - o semináře, konference, kurzy
 - Vlastní monitoring
 - o monitoring mediálních informací o škole
 - o monitoring cílových skupin
 - ⌚ zaměstnavatelé
 - ⌚ ZŠ a jejich akce
 - weby, akce, ...
 - o monitoring konkurenčních škol
 - weby, akce, ...
 - Vlastní průzkumy
 - o názorové průzkumy absolventů školy
 - o názorové průzkumy partnerů školy
 - Vlastní analýzy vnějšího prostředí
- EXTERNÍ
 - Data + analýzy

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- portál Infoabsolvent www.infoabsolvent.cz (NÚOV)
 - ① SŠ a jejich obory v ČR, analýzy z oblasti vzdělávání a přechodu absolventů na trh práce
- Data
 - portál Studuj v Plzeňském kraji www.studujvpk.cz (RRA Plzeňského kraje)
 - ① integruje data z oblasti vzdělávání a trhu práce v Plzeňském kraji až do úrovně profesí, monitoring trhu práce v Plzeňském kraji
 - portál Zaměstnanost <http://portal.mpsv.cz/sz> (Úřad práce ČR)
 - ① nezaměstnanost absolventů podle škol, oborů a okresu bydliště
- Weby
 - konkurenční školy
 - spádové ZŠ
 - zaměstnavatelé
 - Registr ekonomických subjektů
- Média

B2) Makroprostředí

- Statistická data
 - portál mps.v.cz/sz (Úřad práce ČR)
 - ČSÚ
 - EUROSTAT
 - portál Národní soustava povolání www.nsp.cz
 - ① mzdy v ČR podle povolání
- Analýzy + prognózy
 - ČSÚ
 - portál Demografie (www.demografie.info)
 - Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, v.v.i.
 - Sociologický ústav AV ČR, v.v.i.
 - další instituce
 - ① regionální – např. Odbor regionálního rozvoje KÚ Plzeňského kraje
 - ① městské – např. Útvar koncepce a rozvoje města Plzně
 - portál Budoucnost profesí <http://www.budoucnostprofesi.cz> (NFV)
 - ① pokus o kvantifikaci potřeb pracujících podle profesí v ČR
 - Média

Co nás musí při tvorbě Strategie zajímat?

1. Stav
 2. Dosavadní vývoj
 3. Předpokládaný další vývoj daného jevu
- klíčová je správná volba ukazatele pro vyjádření stavu nebo vývoje sledovaného jevu
 - s využití dostupných dat →
 1. analytické ukazatele
 2. syntetické ukazatele

Co musíme udělat pro využití informací?

1. Sběr
2. Zpracování
3. Prezentace
4. Interpretace

Typy informací

a) Podle charakteru

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- data – kvantitativní vyjádření
- další informace – kvalitativní hodnocení

b) Podle místa vzniku

- 1) interní
 - o škola je vytváří při své činnosti
 - Ⓜ podle školského zákona, zákona o účetnictví, hospodaření s majetkem apod.
 - o škola si je vytváří pro svou potřebu
 - Ⓜ vlastní sledování, průzkumy apod.
- 2) externí
 - o největší skupina, obrovské množství zdrojů

Jak na zpracování informací?

- DATA

- vyžadují kromě sběru také přípravu, zpracování i interpretaci - pracnější
- tvorba kvantifikovatelných ukazatelů
- podstatný je vhodný způsob prezentace dat
 - o tabulky - menší datové soubory
 - o grafy – pro vývoj v čase, názornější i pro další typy dat
 - o mapy, karogramy, kartodiagramy – územní souvislosti, více jevů a faktorů najednou, velké soubory
- vyžadují interpretaci a hledání souvislostí

- OSTATNÍ INFORMACE

- zpravidla již zpracovaná a interpretovaná data
- řešerše zdrojů
 - o kritický výběr nejvýznamnějších tvrzení - objektivita a relevantnost
 - o nutno evidovat zdroj
 - o účelné je zaznamenat podklady, zdůvodnění, souvislosti

Použitý podklad:

SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy*. 2. Vyd. Praha : Wolters Kluwer ČR, a.s., 2009