Marketingová komunikace v EU projektech ve školství

Mgr. Jana Vodáková

Diplomová práce
2017

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Mgr. Jana Vodáková**
Osobní číslo:	**K14252**
Studijní program:	**N7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor:	**Marketingové komunikace**
Forma studia:	**kombinovaná**
Téma práce:	**Marketingová komunikace v EU projektech ve školství**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretická východiska k tématu práce se zaměřením na mezinárodní projekty realizované ve školství.
2. Definujte výzkumnou otázku a popište metodický postup práce.
3. Analyzujte současnou situaci přínosů evropských projektů ve školství, analyzujte silné, slabé stránky a využívání komunikačních nástrojů.
4. Z provedené analýzy vyvoďte závěry a zodpovězte výzkumnou otázku.
5. Na příkladu efektivního využívání evropských projektů ve školství v ČR a v zahraničí definujte model aplikovatelný v praxi.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

EUROPEAN UNION. A practical guide for school leaders. Luxembourg: Publica-tions Office of the European Union, 2015. ISBN 978-92 79-44114-1.
FORET, Miroslav. Marketingová komunikace. Brno: Computer Press, a.s., 2008. ISBN 80-251-1041-9.
KARLÍČEK, Miroslav. KRÁL, Petr. Marketingová komunikace. Jak komunikovat na našem trhu. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3541-2
KOTLER, Philip. Marketing Management. 10. rozšířené vydání. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-247-0016-6.
POSPÍŠIL, Pavel. Efektivní public relations a media relations. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-823-6.
SVĚTLÍK, Jaroslav. Marketing školy. Zlín: Ekka, 1996. ISBN 80-902200-8-8.
SVOBODA, Václav. Public relations moderně a účinně. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2866-7.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Mgr. Olga Jurášková, Ph.D.**
Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce: **31. ledna 2017**

Termín odevzdání diplomové práce: **21. dubna 2017**

Ve Zlíně dne 3. dubna 2017

L.S.

doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.
děkanka

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

PROHLÁŠENÍ AUTORA
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

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

Ve Zlíně 11.4.2017

JANA VODÁKOVÁ, V.v.r.
Jméno, příjmení, podpis

---

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

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

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

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

(4) Vysoká škola může odložit zveřejnění bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce nebo jejich části, a to po dobu trvání překážky pro zveřejnění, nejdéle však na dobu 3 let. Informace o odložení zveřejnění musí být spolu s odůvodněním zveřejněna na stejném místě, kde jsou zveřejňovány bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce, již se týká odklad zveřejnění podle věty první, jeden výtisk práce k uchování ministerstvu

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

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

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

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

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

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

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá analýzou a využitím nástrojů marketingové komunikace v oblasti mezinárodní spolupráce ve školství Zlínského kraje a ve vybraných školách ze států Evropské unie. Popisuje, jaké prostředky školy využívají, jaké vnímají přínosy mezinárodní spolupráce, svoje silné stránky či rezervy v komunikaci průběhu a výstupů projektů, jaká užitečná doporučení k dalšímu rozvoji tématu navrhují. V teoretické části jsou zpracovány klíčové pojmy související s marketingovou komunikací, public relations, mezinárodními projekty v obecné rovině i v oboru vzdělávání a školství, předpoklady pro úspěšnou práci projektového týmu i konkrétní nástroje marketingové komunikace, v praktické části jsou uvedeny výsledky průzkumu mezi vybranými školami ze Zlínského kraje i z mezinárodního prostředí, obsah, způsoby komunikace, používané nástroje v marketingové komunikaci. V projektové části jsou zpracovány příklady dobré praxe, doporučení k dalšímu rozvoji, kterými se posílí a zefektivní marketingová komunikace v oblasti mezinárodní spolupráce škol ve Zlínském kraji.

Klíčová slova:

Marketingová komunikace, public relations, mezinárodní projekty, vzdělávání, školství

ABSTRACT

This thesis analyzes the use of marketing communication tools in the field of international cooperation in education of Zlin Region and in selected schools from the European Union. It describes what tools the schools use, what they perceive as the benefits of international cooperation, what are their strengths and reserves in communication of the project outputs and they propose as useful recommendations for further development. The theoretical part presents the key concepts related to marketing communications, public relations, international projects in general and in the field of education, prerequisites for successful project team work and specific marketing communication tools. The practical part presents the results of a survey among selected schools in the Zlin region and from the international environment, their methods, tools that are used in marketing communication. In the project part I describe examples of good practice, recommendations for further development in order to strengthen

and streamline marketing communication in the field of international cooperation among schools in the Zlin Region.

Keywords:

Marketing communication, public relations, international projects, education

Velmi děkuji svojí vedoucí práce Olze Juráškové za vstřícnou, milou a zároveň profesionální komunikaci. Dále všem kolegům, kolegyním, přátelům, přítelkyním, se kterými jsem se potkala při spolupráci v různých zahraničních projektech. A ostatním blízkým lidem, kteří milují vzdělávání a jsou otevření k hledání nových možností a cest k osobnostnímu rozvoji.

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

OBSAH

ÚVOD **9**
I TEORETICKÁ ČÁST **10**
1 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE **11**
1.1 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE OBECNĚ 13
1.2 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE VE ŠKOLSTVÍ 13
1.2.1 Komunikace jako proces budování vztahů mezi školou a cílovými skupinami 15
1.2.2 Public relations ve školství 18
2 EU PROJEKTY VE ŠKOLSTVÍ **23**
2.1 MOŽNOSTI ČERPÁNÍ DOTACÍ VE ŠKOLSTVÍ PRO OBDOBÍ DO ROKU 2020 25
2.1.1 Mezinárodní dotační programy Evropské unie 27
2.1.2 Erasmus+ 29
2.1.2.1 Projekty mobilit 30
2.1.2.2 Projekty spolupráce 31
2.2 ZPŮSOBY ZAPOJENÍ ŠKOL DO PROJEKTŮ 31
2.3 PŘÍPRAVA A PODÁNÍ PROJEKTU 32
2.3.1 Hledání partnerů 33
2.4 ADMINISTRACE A EVALUACE 36
2.5 PŘEDPOKLADY PRO ÚSPĚŠNOU PRÁCI PROJEKTOVÉHO TÝMU 37
2.6 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE V EU PROJEKTECH 39
3 MARKETINGOVÝ VÝZKUM **43**
3.1 CÍL A ÚČEL PRÁCE 43
3.2 VÝZKUMNÉ OTÁZKY 43
3. 3. Metody 43
II PRAKTICKÁ ČÁST **47**
4 ŠKOLSTVÍ VE ZLÍNSKÉM KRAJI **48**
5 EU PROJEKTY VE ŠKOLSTVÍ ZLÍNSKÉHO KRAJE **51**
5.1 METODIKA PRŮZKUMU 53
5.2 PRŮBĚH PRŮZKUMU 53
5.3 VYHODNOCENÍ 54
5.3.1 Přínosy mezinárodní spolupráce 60
5.3.2 Silné a slabé stránky při realizaci projektů 60
5.3.3 Marketingová komunikace v EU projektech ve školství 61
5.3.3.1 Prostředky marketingové komunikace 61
5.3.3.2 SWOT analýza 63
IIIPROJEKTOVÁ ČÁST **64**
6 PŘÍKLADY DOBRÉ PRAXE **65**

6.1 TEACHER 2020 - ON THE ROAD TO ENTREPRENEURIAL FLUENCY IN TEACHER EDUCATION 65
6.2 THE STEM ENGAGEMENT EUROPE (THE SEE PROJECT) 67
7 DOPORUČENÍ K DALŠÍMU ROZVOJI MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE V EU PROJEKTECH VE ŠKOLSTVÍ 70
ZÁVĚR 72
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 74
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK 78
SEZNAM OBRÁZKŮ 79
SEZNAM TABULEK 80
SEZNAM PŘÍLOH 81

ÚVOD

Diplomová práce se zabývá analýzou a využitím nástrojů marketingové komunikace v oblasti mezinárodní spolupráce ve školství Zlínského kraje a vybraných školách ze států Evropské unie. Cílem práce je zjistit, jaké prostředky školy využívají, jaké vnímají přínosy mezinárodní spolupráce, svoje silné stránky či rezervy v komunikaci průběhu a výstupů projektů, jaká užitečná doporučení k dalšímu rozvoji tématu navrhují. Účelem je poskytnout materiál k formulaci doporučení směrem k dalšímu rozvoji oblasti ve školství Zlínského kraje. Vzhledem k tématu práce jsem zvolila kombinaci metod kvantitativního a kvalitativního průzkumu, která umožnila zachytit názory a výpovědi cílových skupin v širším rozsahu.

Při volbě tématu i psaní mé práce jsem vycházela z vlastních zkušeností manažerky několika evropských projektů a také mého osobního nadšení z mnoha možností, které v současné době české školy mají, pokud se chtějí dále rozvíjet a čerpat inspiraci v mezinárodním prostředí.

V teoretické části jsou za pomoci odborné literatury zpracovány klíčové pojmy související s marketingovou komunikací, public relations, mezinárodními projekty v obecné rovině i v oboru vzdělávání a školství, předpoklady pro úspěšnou práci projektového týmu i konkrétní nástroje marketingové komunikace.

V praktické části jsem se zaměřila na vybrané školy ze Zlínského kraje i mezinárodního prostředí, jejich projekty, obsah, způsoby komunikace. Analýza a evaluace stávající situace proběhla prostřednictvím kvantitativního i kvalitativního výzkumu. Cílem bylo zjistit názory, zkušenosti, potřeby managementu škol, projektových pracovníků, týkající se realizace zahraničních projektů ve vzdělávání. A popsat nejfunkčnější používané nástroje v marketingové komunikaci.

V projektové části jsem na základě výsledků šetření zpracovala příklady dobré praxe, doporučení k dalšímu rozvoji, opatření, kterými se posílí a zefektivní marketingová komunikace v oblasti mezinárodní spolupráce škol ve Zlínském kraji.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE

Marketingová komunikace patří mezi velmi zajímavý a perspektivní obor v rámci studií lidského fungování v různých společenstvích, kontextech, oblastech nejen komerčních, ale i neziskových, veřejně prospěšných v nejširším slova smyslu. Při uvažování o předmětu studia marketingové komunikaci a při profesní činnosti, která se zabývá marketingovou komunikaci, je potřeba vycházet z nejširšího kontextu a propojit nebo spíše průběžně a neustále propojovat znalosti z různých humanitně orientovaných oborů jako je management, psychologie a jejich aplikací. Oblast marketingových komunikací prošla v posledních letech dynamickým vývojem a změnami v celkovém pojetí. Dá se říci, že všech formy marketingového komunikačního mixu překračují své původní (úzce komerčními zájmy vytýčené) hranice a „stávají se integrální součástí mnoha sociálních aktivit, primárně zaměřených na řešení sociálních úkolů“ (Pavlů, 2009, str. 7).

Mění se cílové zaměření, přizpůsobují se formy komunikace, výběr prostředků, nástrojů, systém vyhodnocování účinnosti, využití zjištěných skutečností, obecně dochází ke zmíněnému propojování poznatků i zkušeností z různých oborů lidské činnosti. Je určitě vhodné se například zabývat obecnějšími poznatky vztahujícími se k fungování mozku, osobnosti marketéra, jeho sociálním interakcím a přesahem vědomostí zmiňovaného charakteru do dalších oblastí marketingových komunikací.

Obecně lze říci, že chceme-li něčeho dosáhnout, musíme mít věci v sobě dobře srovnané, musíme vědět, co chceme, proč to chceme. Rozhodnout se, kam budeme směřovat a teprve až potom řešit, jak cílového stavu dosáhneme. Při formulaci našich cílů je důležité, abychom byli angažovaní, uvažovali, jednali, pracovali v určité míře intenzity. Lidé pasivní, nevyhranění většinou nedokážou získat další osoby ke spolupráci, což je v případě jakéhokoliv povolání, kde je nutné komunikovat s lidmi, naprosto klíčové. Práce na sobě, pravidelná reflexe činnosti, myšlení, uvažování a péče o vlastní kultivaci a růst by měla být součástí všech, kteří se v profesi potkávají s jinými lidmi. Co se týče plánování aktivit, autoři strategií a taktik v oblasti marketingové komunikace by měli dokázat stanovit cíle tak, aby byly jednoduché, pozitivní, konkrétní, měřitelné, skutečně dosažitelné, ale zároveň smysluplné a dostatečně hodnotné, cenné, motivující. Teprve potom jsou schopni k nim přitáhnout své kolegy i klíčové aktéry. Pokud víme, kdo jsme a co chceme, můžeme se zaměřit na cesty k stanoveným cílům. Součástí všech způsobů a cest je nutně komunikace.

Komunikace je velmi široký pojem zahrnující mnoho hledisek. Nejde pouze o řeč, ale také o veškeré chování a další komunikační aspekty jakéhokoli kontextu. Sociální komunikace probíhá v širokém spektru společenských vztahů. Doprovází nás po celý náš život a je nedílnou součástí našeho sociálního vývoje. Komunikace obsahuje širokou škálu prvků, pomocí kterých je jedinec schopen komunikovat jak v osobním, tak v pracovním životě.

- Komunikace jako fenomén hodný velké pozornosti.
- Komunikace jako most.
- Cesta k lidem.
- Komunikace oživovaná soustavně a neustále.

V odborné literatuře najdeme spoustu názorů, jak by měla správná komunikace vypadat. V konečném výsledku není až tak důležité to, co by se mělo dělat, ale co se děje každý den. Modely by měly sloužit pro inspiraci, vstupní materiál k dalšímu zkoumání a využití.

Na začátku je potřeba pomoci s prvním malým krokem, který by měl být schůdný, reálný, postupně vytvořit návyk, zafixovat. Prostřednictvím jednoduchých, srozumitelných, lehce následovatelných sdělení postupně ukazujeme smysl. V procesu účinné mezilidské komunikace pomáhá síla tématu, pravdivost, využití kreativních způsobů vyjádření a trénink kreativity obecně.

Na základě studia vlastností mozku víme, jak je důležité vyvolávat libé prožitky u našich cílových skupin. Získat pozornost, zapojit jejich smysly, aktivovat asociace, představy, symbolické myšlení a prožívání tak, aby informaci prožili a lépe zpracovali. K tomu je nezbytné dokázat se připojit k jejich světu, mluvit jazykem našich zákazníků, umět vyjádřit vděčnost, budovat důvěru, pěstovat úctu ve všech našich vztazích.

Pokud tohle zvládneme, jsme na dobré cestě k tomu, abychom nastartovali prožitek, který povede k akci. Pro to, abychom dokázali řídit emoce lidí a ovlivňovat je, je potřeba být tak trošku sociálními kouzelníky. (Vodáková, 2014)

Každý nástroj marketingové komunikace má své jedinečné charakteristiky i možnosti využití. Rozhodnutí o rozdělení rozpočtu mezi základní nástroje je samozřejmě na vedení organizace. To stanovuje směry a priority rozvoje marketingových aktivit.

1.1 Marketingová komunikace obecně

Marketingová komunikace je součástí marketingového mixu, který tvoří souhrn čtyř základních marketingových nástrojů, které společnosti, firmy, subjekty používají k tomu, aby dosáhly svých cílů. Marketingová komunikace doplňuje tři předcházející – produkt, cenu a místo (distribuci). Marketingová komunikace je velmi důležitá a nejvíce viditelná součást marketingového mixu. Zahrnuje všechny formy komerční i nekomerční komunikace, jejichž cílem je podpora marketingové strategie společnosti. Hraje klíčovou roli při prodeji komplexních produktů či služeb.

Mix marketingové komunikace se skládá z pěti hlavních nástrojů komunikace:

1. Reklama – jakákoliv placená forma neosobní prezentace a propagace myšlenek, zboží nebo služeb určitým investorem.
2. Podpora prodeje – soubor krátkodobých stimulů, který má povzbudit k vyzkoušení produktu nebo služby nebo k jejich nákupu.
3. Public relations – řada programů pro zlepšení, udržení nebo ochranu image firmy nebo produktu.
4. Osobní prodej – jednání tváří v tvář s konkrétním zákazníkem nebo s více potenciálními kupci za účelem prezentace produktu, zodpovězení dotazů a získání objednávky.
5. Přímý marketing – využívání poštovních zásilek, telefonu, faxu, e-mailu nebo internetu pro bezprostřední předávání sdělení, získávání přímých odpovědí od určitých zákazníků a průzkum jejich názorů (Kotler, 2001, str. 541).

1.2 Marketingová komunikace ve školství

V českých školách se začíná častěji pracovat na tvorbě dobrých vztahů s veřejností a na získávání dalších žáků a studentů ke studiu. Nejedná se pouze o kvantitativní záležitost, získání kvalitních či nekvalitních žáků má významný vliv a dopad na celkové klima vzdělávací organizace, spokojenost učitelů/učitelek, další rozvoj a úspěchy celé školy. Přesto se stále najdou takové školy, které tvorbu kladného image nepovažují za důležitou. Nebo si na ni nejsou schopny a ochotny vyhradit čas. To se jim v dlouhodobém horizontu ovšem nemusí vyplatit.

Každá lidská činnost je zasazena do ekonomického kontextu, pro který platí také pravidla a zásady marketingu, ani školské a vzdělávací instituce nelze z této skutečnosti vyřadit. Také

v oblasti vzdělávání a výchovy je nutné v současné době počítat s marketingem, ve školství je nutné uplatňovat marketingové řízení školy a chápat žáka školy jako klienta, zákazníka, školu jako instituci, která poskytuje vzdělávací služby, při své činnosti uplatňuje mimo jiné také účinné marketingové kategorie, postupy, zásady.

Jaroslav Světlík definuje marketing školy jako „proces řízení, jehož výsledkem je poznání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníků školy efektivním způsobem, zajišťujícím zároveň splnění cílů školy“ (Světlík, rok, str. 16). Podle Světlíka je marketing školy je aplikací dvou dílčích teorií, marketingu neziskových organizací a marketingu služeb. Zásadní otázkou v tomto smyslu je vymezení pojmu zákazníků školy. Těmi nejsou pouze žáci a studenti, kteří se bezprostředně účastní výukového procesu, ale i rodiče, zaměstnavatelé, společnost jako celek.

Každopádně dobře prováděný marketing přispívá k rozvoji a prosperitě vzdělávacích institucí zejména tím, že pomáhá ke zviditelnění vzdělávací organizace a k navázání vztahů se širším okolím, zabývá se potřebami a přáními svých cílových skupin a snaží se je naplňovat. Marketing ve školství představuje filozofii řízení, která je založena na identifikaci potřeb zákazníků – partnerů školy, vytváří podmínky pro racionální řízení a organizaci vzdělávacích institucí, evaluaci a celkovou kvalitu jejich práce. Samozřejmě tak činí prostřednictvím nejrůznějších činností, ať už se jedná o průzkum trhu, na základě něhož vytváří odpovídající nabídku vzdělávacích služeb a aktivit, vytyčuje cíle, strategie, inovuje činnost nebo o marketingově komunikační aktivity, díky kterým udržuje, optimalizuje a řídí vztahy školy ke svému okolí a veřejnosti. (Vodáková, 2014)

Marketing školy nespočívá pouze v pořádání jednorázových akcí před podáním přihlášek ke studiu, přijímacími zkouškami, zakládání různých sdružení, hledání sponzorů, aktualizaci webových stránek, nákupem reklamy v novinách, ale mělo by se jednat o vědomou, řízenou komunikaci mezi institucí nabízející vzdělání na straně jedné a poptávajícími, zřizovateli a dalšími partnery, kteří mají (nebo mohou mít) vliv na chod školy, na straně druhé. Škola, která ve své činnosti lépe využívá marketing, má větší naději na získání věcných prostředků i kvalitních pedagogů. Autonomie škol v současné době poskytuje řadu možností, jak nastavit a uplatňovat marketingovou politiku, která účinně, dlouhodobě, systematicky a komplexně využívá všechny nástroje marketingové komunikace.

V České republice a Zlínském kraji se objevují první školy, které mají svého tiskového mluvčího, pracovníka zodpovědného za publicitu mnohdy v rámci nejrůznějších projektů.

Bohužel častěji však přetrvává zvyklost, že marketing má na starosti ředitel školy. Ten je obvykle zahlcen mnoha jinými povinnostmi a aktivitami, že tuto zdánlivě nehořící záležitost odsune do nedohledna. Je zajímavé sledovat, že marketingu se chytají ředitelé často až ve chvíli, až pokud jim takzvaně teče do bot.

Ano. Školy nemají mnoho volných finančních prostředků na marketing, mohou ale využívat mnoho jiných forem, které se dají realizovat v podstatě za minimální peníze. Domnívám se, že v tomto ohledu je pro školy velmi klíčová oblast public relations, která vede ke kvalitnější obousměrné komunikaci a dobrým vztahům s veřejností.

1.2.1 Komunikace jako proces budování vztahů mezi školou a cílovými skupinami

Komunikace je jedním ze zásadních předpokladů úspěšného fungování ve všech odvětvích a oborech lidské činnosti. Nesprávná komunikace může být zdrojem nejrůznějších nedorozumění, nepochopení, překážek, odlišných interpretací situací či postojů. Není možné nedorozumívat se, z tohoto důvodu patří schopnost zdravé a efektivní komunikace mezi základní kritéria či podmínky dobrého výsledku. Komunikační dovednosti patří k základní výbavě dobrého manažera a mají obrovský přínos v jejich osobním, společenském či pracovním životě.

Pojem komunikace

Pojem pochází z latinského „communicare“, což znamená sdílet či vyměňovat si s někým informace. Interpersonální komunikací pak rozumíme výměnu informací mezi 2 a více jedinci v podmínkách lidského kontaktu – v průběhu sociální interakce. Komunikace má stránku obsahovou, vztahovou i metakomunikační.

V dřívějším lineárním pojetí se o procesu komunikace uvažovalo jako o jednosměrném toku informací od mluvčího k posluchači. Toto však bylo postupně nahrazeno novým interakčním pojetím, ve kterém se role mluvčího i posluchače odděleně střídají. V současné době je nejaktuálnější pojetí komunikace nazýváno transakčním procesem, kde každá osoba funguje zároveň jako mluvčí i posluchač, zároveň vysílá i přijímá sdělení. Odesílatel i příjemce se vzájemně ovlivňují, v podstatě tedy neexistuje nezkreslený přenos informací.

Běžně užívaný Laswellův komunikační model rozlišuje 5 fází:

1. Kdo? (předává sdělení) – komunikátor
2. Co? (se předává) – sdělení
3. Jak? (se uskutečňuje přenos) – kanál
4. Komu? (je orientováno sdělení) – auditorium (posluchačstvo)
5. S jakým efektem? – efektivita (Nový, 2003)

Co se týče komunikační způsobilosti, je velmi důležité orientovat se ve specifičnosti kultur (v obecném slova smyslu), v nichž se sociální komunikace odehrává. Zásady efektivní komunikace můžou být u různých skupin osob různé. Cizí „kulturu" je tedy třeba důkladně znát, respektovat ji, učinit vstřícné kroky k jejímu pochopení. Je dobré počítat také s kulturním transferem, což je průvodní jev různých forem lidského dorozumívání. Jedná se o přenos významu, symbolu, pojmu, obrazu nebo jiného prvku kultury v čase či prostoru. U většiny transferů dochází k nejrůznějším zásahům do původní tvorby, k odlišným interpretacím, významovým posunům a dalším.

Verbální sdělení

Verbální, slovní komunikace používá „specifický znakový systém (řeč a písmo), který je dán konvencí a představuje obecný systém významů přijímaný všemi členy určitého společenství" (Nový, 2003, str. 17). Řeč má charakter jak detonační, tak konotační. Pojem denotace se pojí k objektivnímu významu určitého termínu, který lidé přisuzují nějakému pojmu. Pojmem konotace se vyjadřuje význam subjektivní, emocionální. Řeč vyjadřuje taktéž různou míru abstrakce, přímočarosti, řídí se určitými pravidly, která vznikají a užívají se v konkrétním kulturním jazykovém prostředí. Důležité je také zmapovat si odlišnost významu slov u našeho partnera, neboť právě tato rozdílnost může být zdrojem neporozumění a problémů v komunikaci. Svět kolem nás je plný znaků a symbolů. Člověk je jediná bytost, která používá symboly, přemýšlí v obrazech a kóduje je do znakových systémů již od pravěkých dob. Lidstvo se v různých svých epochách a oblastech kulturně vyvíjelo svým specifickým způsobem, v návaznosti na možnosti, prostor, přírodní a další podmínky i zkušenosti z historie. Tempo šíření kultury bylo dříve daleko pomalejší a teprve díky nejrůznějším technologickým či ekonomickým prostředkům se změny v dnešní globální společnosti projevují nesrovnatelně rychleji, než tomu bylo dříve. Globalizace je abstraktní fenomén, zahrnující různé

změny společnosti, které jsou souhrnné, vedou k větší propojenosti na globální úrovni a sbližování kultur.

Co dělá řeč srozumitelnou? Je to především jednoduchost a přehlednost sdělení, správná volba slov vedoucí k výstižnosti sdělení a také podnětnost sdělení, v rámci které pracujeme s příklady, přímou řečí, klademe otázky.

Neverbální sdělení

Neverbální komunikace, tedy komunikace beze slov, probíhá prostřednictvím výrazu obličeje, držení těla a jeho pohybů, pohledů, oddálení, doteků, oděvu a jeho barev, tónu, tempa, hlasitosti řeči a prostřednictvím dalších paralingvistických projevů. Neverbální komunikace oproti té verbální nás doprovází již od narození a stává se prvotním prostředníkem pro naši „komunikaci" s okolím. Malé dítě neřekne, co jej trápí, ale vysílá signály podle, kterých lze poznat jeho potřeby.

Je třeba dbát na vyváženost komunikace jak po stránce verbální, tak po stránce neverbální, protože komunikujeme komplexně a jednotlivé tyto složky nelze oddělit. Chceme-li zachytit celé sdělení, je dobré „slyšet" i „vidět". Je dobré si zároveň uvědomit, že také my vysíláme mimoslovně různá sdělení. Signály mimoverbální komunikace pronikají do lidského podvědomí a k tomu, abychom správně pochopili a používali prostředky neverbální komunikace, je třeba uvědomit si jejich ohromný význam i kořeny.

V oblasti marketingové komunikace využijeme cílenou kombinaci verbálních a neverbálních aspektů komunikace zejména při prezentacích ve vizuálních médiích, při jednání s novináři, pořádání eventů. Podstatné je, abych naše sdělení bylo integrované a konzistentní. (Vodáková, 2014)

Zásady komunikace

Zásad, které by měl mluvčí při komunikaci užívat, chce-li, aby jeho projev byl účinný a splnil očekávání, je poměrně hodně. Mezi ty základní patří mluvit srozumitelně, naslouchat druhým, dbát na rovnováhu vysílaných verbálních i mimoverbálních signálů a jiné.

Smysluplná komunikace může fungovat jen tehdy, bude-li náš verbální i neverbální komunikační systém shodný nebo alespoň co nejvíce podobný. Je třeba také dbát na soulad signálů verbálních i neverbálních. Komunikace obsahuje jak obsahovou, tak vztahovou dimenzi.

Což znamená, že se může týkat i vztahového aspektu, který závisí na mnoha okolnostech, mimo jiné na pozici obou partnerů, rozdílech v pohlaví. Komunikace má mocenský rozměr a moc účastníků ovlivňuje a řídí chování i způsob, jakým komunikují.

Komunikace je proces přizpůsobování, odehrává se v takovém rozsahu, v jakém její účastníci požívají stejný systém signálů. Pokud se jejich komunikační systémy liší, nebudou zcela schopni s druhým komunikovat. Je potřeba počítat také s tím, že komunikace není téměř nikdy jednoznačná. Sdělení nelze interpretovat pouze jedním způsobem a v jisté míře se nejednoznačnosti a nepřesnosti v komunikaci nelze vyhnout. Komunikační děje navíc probíhají nepřetržitě a nemají jasný začátek ani konec. Nelze jednoduše a jasně rozdělit proces na příčinu a následek, podněty a reakce. Komunikace má většinou svůj cíl, záměr, který záleží na motivace partnerů v komunikaci. Důležitým prvkem komunikačního procesu je zjišťování zpětné vazby. Pokud má být funkční, je potřeba dobře nastavit parametry, které budou sledovat efektivitu komunikace a její přínos, naplnění stanovených cílů, reakci chování cílových skupin. Získané informace poslouží k případné korekci pro další období (Hesková, str. 55).

1.2.2 Public relations ve školství

Prvky a nástroje marketingové komunikace lze rovněž rozdělit do tzv. komunikace nad linkou (nadlinková komunikace, ATL - above the line) a komunikace pod linkou (podlinková komunikace, BTL - below the line). Do nadlinkové komunikace patří reklama s využitím klasických médií jako je televize, rozhlas, tisk, outdoor, internet. Do podlinkové komunikace se řadí podpora prodeje, osobní prodej, vztahy s veřejností, přímý marketing. Je užitečné, aby se také školy a školské organizace naučily optimálně nastavit marketingový komunikační mix, který integruje nadlinkovou a podlinkovou marketingovou komunikaci do co možná nejúčinnější kombinace.

Posláním vztahů s veřejností je prodat dobré jméno firmy, vzbudit důvěru. Vztahy s veřejností v rámci marketingového komunikačního mixu zastávají specifickou pozici. Jde o činnost, jež identifikuje a překonává rozdíl mezi tím, jak je škola skutečně vnímána klíčovými skupinami veřejnosti, a tím, jak by chtěla být vnímána. Cílem práce s veřejností je vytvoření příznivého klimatu, získání sympatií a podpory veřejnosti a institucí, které mohou ovlivnit dosažení marketingových záměrů. Jde o cílevědomé, systematické a dlouhodobé úsilí, které se snaží vytvářet a podporovat vzájemné pochopení mezi vzdělávací institucí a veřejností. Důležitým znakem práce s veřejností je její důvěryhodnost.

Mezi cílové skupiny PR aktivit patří interní osoby (zaměstnanci, vedení) a externí veřejnost (média, sociální partneři, konkurenti, klienti, veřejnost, zaměstnavatelé, státní a místní orgány).

Komunikace s novináři, eventy pro cílové skupiny

Důležitým nástrojem je u PR komunikace s novináři – psaní a posílání tiskových zpráv. Úroveň posílaných zpráv se však velmi liší. Kvalitní tisková zpráva by měla být pro novináře zajímavá, stručná a srozumitelná. Mít výstižný titulek, shrnutí nejdůležitějších informací v úvodu zprávy. Postupovat od nejvíce důležitého k méně podstatnému. Odpovědět na všechny klíčové otázky kdo, co, kdy, kde, jak, proč. Velmi důležitou součástí tiskové zprávy jsou citace konkrétní osoby. Zapomenout by školy neměly ani na formální a vizuální úpravu např. vydání zprávy na firemním papíře s logem školy. Přílohou tiskové zprávy mohou být i fotografie.

Kromě zasílání tiskových zpráv může škola pořádat malou tiskovou konferenci či třeba setkání s novináři u společné snídaně. Pravidelné osobní kontakty s novináři jsou neméně důležité. Do aktivit spadajících do oblasti public relations patří také organizování událostí.

Velmi oblíbené jsou netradiční eventy a akce – setkání pro žáky stávající či potenciální, jednou z cílových skupin mohou být i studenti minulí, kteří se na podpoře dobrého image školy mohou podílet ještě mnoho let. Je velká škoda, pokud se jim po opuštění školy nikdo nevěnuje. Eventy jsou vděčným materiálem pro média. Pokud vedení školy vymyslí zajímavou akci, novináři o ní velmi rádi napíší. Naprosto zásadní je vzbudit zájem novináře a maximálně využít čas, který si novinář vyhradil. Pro dobrou spolupráci s médii je potřeba připravit krátké, výstižné materiály, kvalitní fotografie. Pravidelně je zásobovat informacemi, tiskovými zprávami, příběhy, rozhovory, poděkovat jim za osobní angažovanost. Připravit si dopředu všechny důležité materiály, citace, klíčová poselství, která vystihují podstatu věci.

Školy by se měly připravit také celistvé informace o historii i současné činnosti. A zvážit člověka, který by se oblasti public relations kvalitně věnovat. V náplni práce může mít uvedené, že mezi jeho pracovní činnosti bude patřit tvorba zpráv, plánování událostí tak, aby byly pravděpodobně zajímavé pro novináře, tiskové konference. Neměl by zapomenout na to, že všechny tyto akce nemají v prvé řadě informovat, ale vytvářet image, působením na emoce zanechávat pozitivní dojem reálného prožitku.

PR aktivity můžeme v posledních letech sledovat nejčastěji u středních škol. Ty pociťují významně úbytek žáků a chtějí nalákat více zájemců o studium. Mnohdy provádějí tuto činnosti nesystematicky, nahodile, vydají peníze za propagační materiály bez jakékoliv koncepce. Public relations přitom není jen o letácích, propiskách s logem školy, ale o dlouhodobé péči a budování dobrého image školy. Image každé školy se dá změřit marketingovým výzkumem, jehož závěry mohou školu velmi posunout. Záleží ale především na managementu školy, na konkrétních lidech ve vedení, kteří se nejen rozhodnou image školy změřit, ale po získání výsledků na image školy také dlouhodobě pracovat. (Vodáková, 2014)

Public relations jako dlouhodobý proces

Public relations není otázkou několika měsíců, mělo by se na něm pracovat stále, trvale a dlouhodobě. Úzce souvisí s klimatem školy, prostory školy, otevřeností vedení školy, komunikací s rodiči, apod. Výzkum trhu je žádoucí, ne-li přímo nutný. Výzkumem si škola zjišťuje okolnosti, které slouží k analýze současné situace na trhu vzdělání, pomáhá identifikovat problémy a příležitosti, určovat směry další marketingové činnosti a hodnotit její výsledky. Každý výzkum vyžaduje jisté úsilí, je třeba vytvořit dotazníky, ankety, ptát se žáků na jejich očekávání, jak vnímají školu, ochotu k rozvoji vzdělávací instituce. Pomocí dotazování žáků, rodičů, rozhovorů s kolegy konkurenčních škol můžeme zjistit naše postavení na vzdělávacím trhu a inspirovat se ke zlepšování vlastní nabídky. Jako další zdroj informací můžeme využít webové stránky a propagační materiály škol. Mínění o kvalitě školy získáme také zjišťováním zpětné vazby od zaměstnavatelů, vysokých škol, kam míří naši absolventi, úředníků odboru školství.

Trendem budoucnosti je otevřená, komunikující instituce, orientovaná na klienta. Klíčový pro úspěch na trhu je kvalitní management školy. Současná doba požaduje komunikující školu, jež pracuje na svém image. A tak často musí dojít ke změnám školských stereotypů a přiblížení se tržnímu chování škol. Dá se říci, že předmětem oboru public relations jsou veškeré činnosti, prostřednictvím kterých pracovník public relations aktivně působí na veřejnost se záměrem vytvářet a udržovat pozitivní vztahy, ovlivňovat postoje veřejnosti.

Platí, že kvalitu školy vytvářejí především lidé. Hlavním cílem každé školy by měl být zájem o ni. Každý ředitel školy by si měl uvědomit specifika marketingu školství a to je zejména nehmotnost produktu, jenž nabízí. Image znamená představu a naše očekávání, které o škole

máme. Je spojeno se současnými i minulými pedagogy a studenty a s jejich předpokládanými znalostmi.

Velmi důležitou součástí je klima školy. Jaká charakteristika nejlépe vykreslí školu? Sledovat můžeme, jaký škola nabízí první dojem z návštěvy, jak probíhá telefonáty, emaily, jak funguje školní web, jak se chovají učitelé ke studentům, jak často se škola prezentuje na veřejnosti či v médiích a podobně. Podle image školy se přece většina rodičů rozhoduje, kam dá své děti.

Image škol tvoří nejen chování a komunikace školy, ale také corporate design a identita školy. Vnější, vizuálně vnímatelné ztvárnění komunikace školy i vlastní kultura školy. Důležité je zda má škola logo, které aktivně a jednotně používá, zda je stanovený jednotný vizuální styl. Nejen název školy, ale i barvy loga a písma hrají roli. Dbát je třeba na pravidelnou publicitu v médiích i třeba udržování aktuální a uživatelsky příjemné webové stránky školy.

Otázkou je, jestli české školy umí jednat s veřejností. Jestli pracují strategicky a dlouhodobě na svém image a dokáží nastavený pozitivní směr udržet. Domnívám se, že vytváření pozitivního veřejného mínění úzce souvisí s kvalitou vzdělávání, spokojeností zaměstnanců i žáků, účinnou komunikační politikou, ale také s důvěryhodností. Vážnost a důvěra se v organizaci utvářejí pomalu, postupně a v případě dlouhodobých problémů se bohužel rychle vytrácí. Chybí-li důvěra, může se projevit vyšší fluktuace pracovníků, nespokojenost, absence, poté nastupuje krizové řešení situace ve škole (např. policejní vyšetřování, bezpečnostní rizika, excesy pracovníků). Péče o image školy dlouhodobě napomáhá takovým krizím předcházet. Jak se učitel chová k žákům a k rodičům? Jaké jsou vztahy ve škole? Jak se píše o škole ve sdělovacích prostředcích? Píše se o ní vůbec, a jak často? Jak se pracovníci dozvídají o změnách, panuje ve škole tvůrčí klima s prostorem pro inovace? Ovlivňování toho, jak je škola zapsána v povědomí, předpokládá formování dlouhodobější filozofie, vize a poslání školy, promyšlené vystupování organizace na veřejnosti. (Vodáková, 2014)

Ukazuje se, že veškeré marketingové a PR aktivity by měly být dlouhodobé, se strategickou návazností. Nemusejí být finančně náročné, zato rozhodně vědomé, plánované a koncepční. Přijetí marketingu ve školách je spojeno se změnou dosavadní kultury školy. Tím myslím souhrn představ, názorů, přístupů a hodnot ve škole sdílených a dlouhodobě udržovaných. Kultura školy se projevuje prostřednictvím komunikačních rituálů, v chování pedagogů v různých komunikačních situacích.

Strategické plánování v oblasti marketingové komunikace škol, příprava public relations kampaně

Moderní marketingově řízená škola by měla především reagovat na aktuální změny a trendy na trhu, a jít s dobou. Klíčové je pro školy nejen obecně komunikovat, ale vybrat takový prostředek komunikace, který právě používá cílová skupina např. studenti.

Při plánování je třeba znát analýzu stavu současného i stavu cílového. Kam se chceme dostat, jak bychom chtěli býti viděni? Čím se chceme lišit od ostatních? Nejdůležitější pro úspěch na trhu je konkurenční výhoda, každé vedení školy by mělo jasně stanovit unikátní hodnotu školy. Tím je myšleno, to, v čem je škola výjimečná, a to náležitě prodat právě prostřednictvím nástrojů public relations. Základem promyšlené strategie je co nejpodrobnější popis cíle (reálného, měřitelného, pozitivně formulovaného, dostatečně hodnotného) a plán konkrétních kroků s časovým harmonogramem. Důležité je také umět co nejpřesněji popsat cílovou skupinu (včetně zvyků). Součástí strategie je také volba nástrojů k oslovení této cílové skupiny a pravidelné zjišťování zpětné vazby.

Mnoho škol si stěžuje, že neví, jak začít. Jednoduchým tipem je začít tím, co má u cílové skupiny kladný ohlas – školní slavnosti, rodičovské večírky a další zážitkové akce, které podporují vaše cíle. Ať už je to každoroční ocenění pedagogů školy, semináře pro veřejnost, soutěže či dny otevřených dveří. Využít lze také moderních komunikačních prostředků, sociální sítě, prezentovat školu v časopisech, na propagačních materiálech, zapojit své studenty (i bývalé), ať oni sami vytvoří reklamu pro školu, třeba formou soutěže. Pozvat ke spolupráci známé osobnosti, které vám fandí.

Pro přípravu kreativní PR kampaně je potřeba nejdříve rozmyslet, co chceme sdělit, určit cílové skupiny, promyslet personální, finanční zabezpečení, časový harmonogram a vypracovat konkrétní komunikační plán. Rozhodující pro úspěch kampaně je, aby sdělení bylo jasné, srozumitelné, mělo originální, nejlépe jedno větný slogan nebo motto tak, aby si jej cílová skupina jednoduše zapamatovala.

Péče o vztahy s veřejností a budování dobré pověsti se podle mě školám určitě vyplatí. Věřím, že brzy nastane doba, kdy se o PR a marketing začnou více zajímat právě školy mateřské, základní či střední, podobně jako je tomu například u univerzit. K tomu, aby byly pozitivně hodnoceny a zajistily si podporu svých cílů, potřebují přízeň veřejnosti a dobrou pověst. Jednou z cest může být proškolit některého pracovníka školy v oblasti marketingu a public relations nebo si přizvat na pomoc externího poradce či agenturu. (Vodáková, 2014)

2 EU PROJEKTY VE ŠKOLSTVÍ

Česká republika spolu s ostatními 27 zeměmi Evropské unie vstoupila v roce 2014 do nového finančního období, ve kterém mohou školy získat finanční podporu z fondů EU na širokou škálu svých činností, na rozvoj organizace jako celku včetně získávání nových znalostí, kontaktů či cenných zkušeností.

Z historie lidstva víme, že projektové konání je součástí přirozeného chování člověka. Od nepaměti lidé v různých kulturách stavěli, budovali, koncipovali a řídili. Vedle velkých projektů existovaly manufaktury zaměřené na sériovou, masovou produkci a v nich převládala zcela jiná filozofie řízení, zcela jiná organizace výroby, než tomu bylo ve starověku a středověku. Fungovaly v nich centralizované, dobře proorganizované systémy s bohatou hierarchickou strukturou a vysokou vnitřní specializací. Tato filozofie řízení podniků přinášela po celá staletí vynikající výsledky. Druhá polovina dvacátého století narušila jistoty tradiční filozofie řízení. Došlo k mnoha změnám, k proměnlivosti potřeb a nutnosti změn v organizaci, v jejím chování a managementu. Organizace začínají systémověji přistupovat k projektování v prostředí nových změn, pružněji organizovat své projekty a podporovat řízení vědeckými metodami a stále dokonalejšími informačními systémy. V zásadě jsou dnešní podniky včetně škol díky vzájemné konkurenci změnám ve společnosti nuceny učit se, procházet novými změnami, inovovat a neustále se samy vyvíjet. Tento proces navíc ještě roste v důsledku globalizace, zvyšujícího se tempa produktivity a prostředí, v němž se změny ve společnosti uskutečňují. Organizace včetně těch vzdělávacích hledají cesty a nástrojů, jak efektivně rozvíjet sebe sama, jak zkvalitňovat své vnitřní procesy, vyhledávat nové příležitosti k rozvoji, přistupovat ke svému fungování strategičtěji než tomu bylo v minulosti. Ochota a schopnost neustálého projektového rozvoje se stává téměř podmínkou úspěchu každé organizace.

Můžeme říci, že v současné době žijeme ve světě projektů. Každá škola v minulosti řídila nějaké projekty nebo byla součástí partnerského projektového týmu či využívala výstupy, případně se jiným způsobem zapojovala do projektů jiných škol. Získané zkušenosti tak mohla využít pro zkvalitnění své činnosti i po ukončení projektu, pro získání znalostí a zkušeností v projektovém řízení, projektové struktuře. V uplynulém období jsme si zvykli na nové role a pozice ve školství související s přidělením dotace na základě projektové nebo grantové žádosti. Vznikla řada nových kvalifikací – projektový manažer/ka, finanční manažer/ka, věcný manažer/ka, asistent/ka hlavního manažera/manažerky, pracovník/pracovnice

publicity a další. Vznikla taktéž poptávka po informacích týkajících se projektového řízení a managementu. Tím vším se lze inspirovat, většinou je ale velmi cenné projít si svoji vlastní cestu k vlastnímu systému práce v oblasti projektového řízení. Ačkoliv „náplň práce a požadavky kladené na projektového manažera jsou diametrálně odlišné od náplně práce a požadavků pedagogického pracovníka a mají svá významná specifika i ve srovnání s požadavky na manažera ve školství“ (Národní institut pro další vzdělávání, 2010, str. 3), v současné době se ustaluje vnímání školy jako komplexní organizace, která musí být schopná se učit a zvládat nejrůznější nároky, které vývoj společnosti přináší. Management znalostí, principy učící se organizace, efektivní využití znalostí, zkušeností také ze zahraničí, to vše by mělo být součástí „firemní kultury“ každé školy v dnešní době.

Význam slova projekt se ustálil ve smyslu komplexního procesu vytvoření námětu, návrhu, plánu a realizace řešení včetně všech potřebných náležitostí. Definic je určitě mnoho, dá se obecně říci, že „projekt je cílevědomý návrh na uskutečnění určité inovace v daných termínech zahájení a ukončení“ (Němec, 2002, str. 11). Projekt vyžaduje investici časovou, energetickou a většinou i finanční k dosažení stanovených cílů. Vždy s sebou nese určitou nejistotu a riziko. Proto je velmi důležité, kdo a jak (také s kým a kde) projekt realizuje. Bohužel i ve školství se v minulosti zvětšovala množina špatných zkušeností s průběhem realizace a s výsledky projektů všech typů, zejména těch financovaných z prostředků Evropské unie. Další důležitá věc je, že ze zkušeností se ukazuje, že projekt může být úspěšně uskutečněn, když jsou vedení školy i většina pracovníků opravdu přesvědčeni o tom, že projekt přispěje k rozvoji školy.

Čím se projekt vyznačuje? Projekt je jedinečný záměr, který přesahuje každodenní úkoly (odlišuje se od každodenních rutinních činností svým obsahem i cílem), je v podstatě jedinečnou a neopakovatelnou činnosti, vychází z nových myšlenek, je inovativní, má jednoznačně stanovený úkol i účel, jasně definované cíle a výsledky (proto by měl být také přesně měřitelný, konkrétní a dosažitelný), je kolektivní, nese definované kompetence, odpovědnosti za výsledek, je omezený v čase a prostoru (projekt je v systému jen dočasnou strukturou), má svůj pevný rozpočet a kapacity, svou povahou klade komplexní požadavky na využití různých dovedností, koordinované řízení vzájemně provázaných aktivit. Svou originalitou přivolává rovněž určitou míru rizika (Vaculík, 2012, str. 7).

Tomu odpovídá i v současné době často používaná definice, která je obsažena v normě ČSN/ISO 10 006. Projekt je podle ní „jedinečný proces sestávající z řady koordinovaných a řízených činností s daty zahájení a ukončení, prováděný pro dosažení cíle, který vyhovuje

specifickým požadavkům, včetně omezení daných časem, náklady a zdroji. Jak vyplývá z definice, projekt je proces, jenž je realizovaný proto, aby byla navozena změna z výchozího stavu do plánovaného cílového stavu“ (Lacko, 2012).

Evropská unie podporuje systémy počátečního, terciárního a dalšího vzdělávání, které povedou ke zkvalitnění a modernizaci vzdělávání a celkově k posílení konkurenceschopnosti ekonomiky ČR. Může jít o neinvestiční aktivity, podporující zvyšování kvality ve vzdělávání a rovných příležitostí žáků, přes nejrůznější projekty spolupráce, vzdělávání a mobility pracovníků škol. Dále lze podpořit investiční projekty, týkající se oblasti materiálně-technického vybavení, budování školských objektů či snížení energetické náročnosti zlepšením tepelně technických vlastností obvodových konstrukcí budov. Školy mají možnosti k zapojení se do národních i přeshraničních programů umožňujících získání dotace.

2.1 Možnosti čerpání dotací ve školství pro období do roku 2020

Každý členský stát Evropské unie si vytváří vlastní politiku vzdělávání, nicméně Evropská unie dohlíží, aby si státy stanovily společné cíle a aby sdílely osvědčené postupy. Vzdělání obyvatelstva je jedním z klíčových faktorů pro fungování státu jako takového. Budoucnost Evropské unie závisí v jisté míře i na tom jak vzdělané bude mít obyvatelstvo, aby bylo schopno konkurovat globálním hospodářským vlivům.

Evropská unie realizuje cíle své regionální a strukturální politiky v rámci sedmiletých cyklů, pro které členské země zpracovávají vždy nové programové dokumenty. V těch je stanoven rozpočet a jsou definovány a nastaveny nové cíle a priority, jež se členské státy v daném období snaží dosahovat a naplňovat v souladu se základními strategickými dokumenty EU (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2017).

Existují různé úrovně možných finančních zdrojů. Může to být Evropská unie, mezinárodní fondy, národní zdroje, regiony, města, obce či nadace a nadační fondy.

Evropská unie

Prostředky, které EU rozděluje, jsou docela velké, je ale zapotřebí určité úsilí k jejich získání. Využití zdrojů z Evropské unie předpokládá kvalitní přípravu projektu a náročnější administrativu.

a) Strukturální fondy Evropské unie a operační programy, operační programy přeshraniční spolupráce pro období 2014–2020

b) Unijní programy – centrálně zřízené programy, patří mezi ně Erasmus+, Kreativní Evropa nebo program Evropa pro občany.

Mezinárodní fondy

Bilaterální fondy jsou fondy nebo jiné finanční zdroje, které vznikly na základě mezivládních smluv a dohod. Ve většině případů financují pouze dvoustrannou mezistátní spolupráci. Asi nejznámějším u nás je Česko-německý fond budoucnosti, jehož posláním je všestranně podpořit porozumění mezi Čechy a Němci. Výhodou je nízká administrativní zátěž pro žadatele.

Národní zdroje

K využití tohoto zdroje je potřeba dodržet veškeré formality, podmínky konkrétních výzev. Do zmíněné kategorie patří programy státní podpory práce s dětmi a mládeží MŠMT, programy Ministerstva kultury nebo Ministerstva zahraničních věcí.

Regiony, města, obce

Kraje mohou samy finančně podporovat činnost jednotlivých zařízení pro mládež, spolků nebo škol. Tato podpora se kraj od kraje velmi liší a konkrétní podmínky je potřeba najít přímo na regionálních úřadech. Nezanedbatelný je také příspěvek z komunální oblasti. Obce a města mají často zájem na výměnách v rámci partnerství měst.

Nadace a nadační fondy

Nadace a nadační fondy se soustředí na určité tematické oblasti, v jejichž rámci lze zažádat o peníze a jejichž podmínky jsou přesně vymezeny. Mohou mít nadnárodní i pouze místní dosah.

(Evropská rozvojová agentura, 2014)

2.1.1 Mezinárodní dotační programy Evropské unie

Nejen díky vstupu do Evropské unie se České republice a českým organizacím, školám otevřela celá řada dotačních možností. Některé z nich, například strukturální fondy, se české subjekty naučily v minulosti využívat téměř naplno, existují stále méně známé dotační možnosti, které teprve čekají na své širší a intenzivnější využití. Nejznámějšími dotačními zdroji zůstávají v České republice v současnosti až do roku 2020 strukturální fondy (Evropský fond regionálního rozvoje a Evropský sociální fond) a Fond soudržnosti, které jsou součástí regionální politiky EU. Kromě nich však existuje mnoho dalších dotačních možností.

Evropské strukturální a investiční fondy

Strukturální fondy jsou nejdůležitějším nástrojem realizace strukturální politiky, jejíž hlavním cílem je snižování rozdílů mezi kvalitou rozvoje jednotlivých regionů, respektive členských států tak, aby dosahovaly svého plného potenciálu, zlepšovaly konkurenceschopnost a zaměstnanost, zvyšovaly životní úroveň svých obyvatel. Prostředky v rámci strukturálních fondů jsou rozdělovány zejména z Evropského fondu pro regionální rozvoj, který je zaměřen na posilování hospodářství a podporuje „tvrdé“ investiční projekty a Evropského sociálního fondu, který podporuje aktivity v oblastech rozvoje lidských zdrojů (zaměstnanost, vzdělávání), tzv. „měkké“, neinvestiční projekty. Pomoc z fondů EU je směřována mimo jiné na projekty podporující rozvoj lidských zdrojů, podnikání, vědy a výzkumu a přeshraniční spolupráci.

Peníze na projekty je vždy možno čerpat v rámci některého operačního programu, z nich každý má stanovené své cíle a priority. Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání v gesci Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ČR podporuje investice do rozvoje lidského potenciálu a zlepšení kompetencí pro trh práce. Zaměřuje se na rozvoj vzdělávání s důrazem na zlepšení klíčových kompetencí absolventů a na posílení adaptability a flexibility lidských zdrojů. Tento operační program se snaží transformovat systém českého vzdělávání a zajistit rovné příležitosti ve vzdělávání a podpoře vzdělávání dítě se speciálními vzdělávacími potřebami. Školy mohou žádat o finanční podporu na vybavení výzkumných pracovišť, budování nových výzkumných pracovišť a zvyšování kapacity terciárního vzdělávání. Přeshraniční spolupráce prostřednictvím euroregionů podporuje především projekty prohlubující přímou komunikaci a kooperaci mezi obyvateli příhraničních regionů. Školy mohou využít dotaci na příhraniční spolupráci v projektech, které jsou zaměřeny na aktivní spolupráci mezi zúčastněnými subjekty. Mezi podporované aktivity patří například projekty zaměřené

na environmentální vzdělávání, semináře, sportovní soutěže, společné pobyty, výlety a jednodenní akce a mnoho dalších.

Mezinárodní (komunitární) programy Evropské unie

Evropské strukturální a investiční fondy nejsou jedinou možností, jak dosáhnout na evropské dotace. Kromě strukturálních fondů existuje celá řada dalších dotačních programů, z nichž většina je zaměřena na mezinárodní spolupráci subjektů z více členských zemí. Komunitární programy se financují přímo z rozpočtu Evropské unie. Ta na vybrané projekty související např. se vzděláváním, výzkumem, dopravou, bezpečností přispívá procentuální částkou podpory. Spravuje je přímo Evropská komise nebo specializované výkonné agentury, projekty podané v rámci komunitárních programů jsou hodnoceny a vybírány přímo v Bruselu nebo Lucemburku, to znamená, že projekty musí obstát v tvrdé mezinárodní konkurenci a úspěch záleží pouze na aktivitě a šikovnosti českých žadatelů. Nejvýznamnějšími programy v období 2014-2020 jsou programy Erasmus+, program pro vědu, výzkum a inovace Horizont 2020 nebo program LIFE. Školy mohou v rámci prevenci rizikového chování vyzkoušet také programy zaměřené na sociální oblast (Program EU pro zaměstnanost asociální inovace EASI), program Práva a občanství, který v sobě sloučil Daphne, část Progressu a programy zaměřené na podporu základních lidských práv. Podporou občanských práv a aktivního občanství se zabývá program Evropa pro občany, podporou kultury program Kreativní Evropa, podporou zdraví a životního prostředí program Zdraví pro růst, Spotřebitelé, LIFE. Horizont 2020 je největší výzkumný a inovační program EU v historii, propojuje výzkum s inovacemi a soustředí se na tři klíčové oblasti: vynikající vědu, vedoucí postavení v průmyslu a společenské výzvy. Cílem je zajistit, aby Evropa dávala světu prvotřídní vědu a technologie, které budou povzbuzovat hospodářský růst. Jejich inovace zlepšují životy, pomáhají chránit životní prostředí a vytvářejí udržitelnější a konkurenceschopnější evropský průmysl. Do Horizontu 2020 se mohou zapojit výzkumní pracovníci z celého světa. (Evropská komise, 2014)

Komunitární programy nemají jednotná pravidla pro přidělování finančních prostředků a organizaci výběrových řízení. K jednotlivým programům se vypisují výzvy k předkládání projektů, které se zveřejňují i na webových stránkách jednotlivých komunitárních programů. Nástroje prohlubují spolupráci a řešení společných problémů členských zemí Evropské unie ve specifických oblastech. V porovnání se strukturálními fondy se může jednat o nový doplňkový zdroj financí ve školství, benefitem je také zvýšení prestiže zapojených organizací u zřizovatele, partnerů na národní i nadnárodní úrovni, v médiích i očích veřejnosti. Velkou

výhodou mezinárodních dotačních programů je jejich tematická šíře. Zatímco národní dotace i strukturální fondy jsou často zaměřeny na velmi úzký výsek podporovaných aktivit, mezinárodní programy poskytují mnohem větší flexibilitu v rámci širokých tematických skupin. Mezinárodní dotační programy přinášejí zahraniční know-how pro české partnery, a to jak odborné znalosti, tak zahraniční zkušenosti a metody práce, užitečné kontakty a sítě či nové podněty a motivaci pro management a zaměstnance. Účast na mezinárodním projektu znamená pro vedení školy i učitele/učitelky příležitost vycestovat na zahraniční pracovní cestu a setkat se se zkušenými profesionály z oboru z celé Evropy. K motivaci osobnostního a profesního růstu se může přidat také motivace finanční, prezentace úspěchů vlastní organizace v zahraničí a spousta dalších přínosů, které se mohou projevit až v dlouhodobějším horizontu (Evropská rozvojová agentura, 2014).

2.1.2 Erasmus+

Erasmus+ je vzdělávací program Evropské unie na období 2014–2020, který podporuje spolupráci a mobilitu ve všech sférách vzdělávání, v odborné přípravě a v oblasti sportu, mládeže a neformálního vzdělávání. Je nástupcem Programu celoživotního učení, programu Mládež v akci a dalších, navazuje na více než 25leté úspěchy na poli vzdělávání, praktické přípravy a mládeže. Erasmus+ v sobě zahrnuje vnitroevropskou, ale zároveň i celosvětovou kooperaci v dané oblasti, cílem je zvýšit kvalitu a přiměřenost kvalifikací a dovedností. Dvě třetiny prostředků z tohoto programu jsou určeny na stipendia více než 4 milionům osob za účelem studia, odborné přípravy, práce či dobrovolnické činnosti v zahraničí v období 2014–2020. Programu Erasmus+ se mohou zúčastnit studenti, učitelé, učni, dobrovolníci, vedoucí mládeže a funkcionáři amatérských sportovních organizací. Lze z něj také poskytnout finanční prostředky na partnerství vzdělávacích zařízení, mládežnických organizací, podniků, místních a regionálních úřadů a nevládních organizací, jakož i na reformy v členských státech s cílem modernizovat vzdělávání a odbornou přípravu a podpořit inovace, podnikatelské schopnosti a zaměstnanost. Programu Erasmus+ se mohou zúčastnit následující země: programové země (členské státy EU – 28 zemí, členské státy Evropského hospodářského prostoru (Norsko, Island, Lichtenštejnsko), Turecko, bývalá jugoslávská republika Makedonie), Partnerské země sousedící s EU (Arménie, Ázerbajdžán, Bělorusko, Gruzie, Moldávie, Ukrajina), Alžírsko, Egypt, Izrael, Jordánsko, Libanon, Líbie, Maroko, Palestina, Sýrie, Tunisko, Albánie, Bosna a Hercegovina, Kosovo, Černá Hora, Srbsko, Rusko, další partnerské země. Program Erasmus+ by měl pomáhat k naplnění cílů Strategie Evropa 2020 a k cílům

strategického rámce evropské spolupráce v oblasti vzdělávání a odborné přípravy, a to včetně hlavního cíle v oblasti vzdělávání. Tím je snížení míry předčasného ukončování školní docházky na méně než 10 % a zvýšení podílu osob ve věku 30–34 let s ukončeným terciárním vzděláním nejméně na 40 %. Obecnými cíli programu je zlepšit kvalitu vzdělávání v Evropě, zvýšit objem mobility žáků, učňů, studentů a zaměstnanců škol a vzdělávacích institucí v rámci Evropy, zlepšit kvalitu a zvýšit objem multilaterální spolupráce mezi vzdělávacími institucemi v Evropě, zvýšit úroveň transparentnosti a slučitelnosti kvalifikací evropského vzdělávání na všech úrovních.

Erasmus+ program má přispět k dosažení cíle strategie Evropa 2020, cíle strategického rámce evropské spolupráce v oblasti vzdělávání a odborné přípravy, udržitelného rozvoje partnerských zemí v oblasti vysokoškolského vzdělávání, cíle v obnoveném rámci evropské spolupráce v oblasti mládeže, cíle rozvoj evropského rozměru v oblasti sportu (Evropská komise, 2017).

Erasmus+ je rozdělen na tři klíčové akce:

KA 1 - Vzdělávací mobilita jednotlivců

KA 2 - Spolupráce na inovacích a výměna osvědčených postupů

KA 3 - Podpora reforem vzdělávací politiky

Součástí programu Erasmus+ jsou také aktivity v síti Jean Monnet a centralizované aktivity Sport.

2.1.2.1 Projekty mobilit

Jedná se o mobility v oblasti vzdělávání, odborné přípravy a mládeže, sdílené magisterské studium, záruku za půjčky pro studenty magisterského studia. Účastnit se jich mohou studenti, stážisté, učni, mladí lidé, dobrovolníci, pracovníci s mládeží či odborní pracovníci působící v oblasti vzdělávání, odborné přípravy a mládeže. Přínosem je zejména získání profesionální zkušenosti a znalosti v oboru nebo vzdělání v zahraničí, lepší výsledky učení, lepší zaměstnatelnost a možnosti profesního uplatnění, větší znalost jazyků a mezikulturní uvědomění. Pro školské pracovníky a pracovníky s mládeží je to pak zlepšení jejich profesních dovedností, jazyka, hlubší pochopení vazeb mezi formálním a neformálním vzdělává-

ním a poznání odlišného přístupu ke školství v zahraničí. Pro zúčastněné organizace je přínosem větší schopnost spolupracovat na mezinárodní úrovni a inovativní a zlepšené fungování s ohledem na jejich cílové skupiny.

2.1.2.2 Projekty spolupráce

Klíčová akce 2 podporuje aktivity zaměřené na strategická partnerství v oblasti vzdělávání, odborné přípravy a mládeže, nejrůznější iniciativy v oblasti praktické výchovy, vzdělání a mládeže, výměny zkušeností a know-how mezi různými typy organizací začleněných v procesu vzdělávání, odborné přípravy a mládeže nebo i v jiných vhodných odvětvích. Aktivity podporované v rámci této klíčové akce jsou určeny pro organizace. Měly by mít pozitivní a dlouhodobý dopad jak na samotné organizace, tak na systémy politik, v jejichž rámci akce působí, a na osoby, které se přímo nebo nepřímo na aktivitách podílí. Znalostní aliance mají zabezpečit inovaci, kreativitu, zaměstnanost, multidisciplinární výměnu znalostí a zkušeností díky spojení institucí vyššího vzdělávání a podniků. Aliance odvětvových dovedností podporují vytváření společných učebních plánů pro odborné vzdělávání, programů a tréninkových metod vycházejících z trendů jednotlivých ekonomických sektorů a praktických dovedností potřebných ke zvládnutí profese. Projekt Budování kapacity podporuje spolupráci mezi zeměmi na poli vyššího vzdělávání a mládeže. Je zaměřen na podporu organizací nebo institucí při procesu modernizace a internacionalizace. IT vzdělávací platformy a virtuální prostory slouží ke sdílení a výměně informací (Evropská rozvojová agentura, 2014).

2.2 Způsoby zapojení škol do projektů

Projektový management je souhrn aktivit spočívající v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů organizace s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů a záměrů. Na přípravě a realizaci projektu se podílí projektový tým, který je důležitým faktorem při dosahování cílů projektu. Příprava a realizace projektu by měla probíhat za aktivní účasti a podpory vedení organizace. Obvyklý projektový cyklus u projektů strukturálních fondů zahrnuje záměr, nalezení vhodného programu, přípravu projektu a povinných příloh, schvalovací proces, implementaci a administraci projektu, evaluaci.

Projektový cyklus u mezinárodních projektů se liší u vedoucího a řadového partnera. Ten většinou nevytváří záměr, nevybírá vhodný program, nevede partnerské konsorcium, ale samozřejmě se také v rámci svých možností a dohod s vedoucím partnerem zapojuje do pro-

cesu přípravy, intenzivně komunikuje s vedoucím partnerem v průběhu všech fází, po schválení se účastní projektových aktivit, implementuje a administruje, evaluuje svoji část projektu včetně rozpočtu.

Školy mohou hrát různou roli v mezinárodních projektech. Vedoucí projektové mezinárodní skupiny řídí úkoly v rozsahu svých cílů, harmonogramu a milníků (co, jak, kdo, kde, kdy). Zároveň se musí zabývat kontrolou kvality práce své i všech projektových partnerů. Obecně je lépe začít jako řadový partner, získat zkušenosti, znalosti, naučit se potřebné dovednosti, principy mezinárodních projektů, a teprve později se pustit do role vedoucího partnera.

2.3 Příprava a podání projektu

Školy by se měly zaměřit na správný výběr tématu, obsahu projektu, partnerů tak, aby měly co největší šanci na úspěch. Ještě před souhlasem s účastí organizace v zahraničním projektu je potřeba znát podrobnosti o obsahu, organizaci a finanční náročnosti. Musíme být přesvědčení o skutečných přínosech projektu a věřit, že zvládneme management i odbornou práci na intelektuálních výstupech. Projektový záměr by měl obsahovat všechny potřebné informace, detaily spolupráce. Při kvalitním řízení projektů musíme mít jasnou představu, kde jsme a kde chceme být na konci určitého období, které jsme si stanovili. To nám pomůže stanovit si dílčí kroky a být dobře motivovaní. Rizikem někdy může být to, že zajímavé nabídky týkající se zapojení mohou přicházet průběžně celý rok a rozhodnutí o zapojení do projektu je nutné učinit velmi rychle, nezřídka totiž bývají projekty připravovány těsně před uzávěrkou. Je proto ideální mít pro tento účel dostatečné mechanismy uvnitř organizace – nejlépe obecný mandát pro konkrétní osobu, která může o účasti v projektu rychle rozhodnout v rozsahu daného mandátu. Čas může sehrát významnou roli také proto, že pokud se do projektového konsorcia přihlásí jiný partner z ČR, může být již kapacita konsorcia pro české partnery vyčerpána a organizace tak o možnost vstoupit do projektu přichází (Evropská rozvojová agentura, 2014).

Jak správně napsat žádost? Důležité je pečlivě nastudovat veškeré dostupné materiály, zdroje, výzvy, metodické příručky. Žádost se zpracovává do předem dané struktury, formuláře. Vždy je dobré se na svoje texty dívat očima hodnotitelů. Být struční, konkrétní, používat fakta, statistická data, argumenty, průzkumy a další relevantní odkazy podporující náš projekt. Naši žádost můžeme dát přečíst kolegovi, odborníkovi nebo jiné nezúčastněné

straně, tak, aby byly vyjasněny případné nepřesnosti. Žádost podáváme včas, následně vyčkáme na výsledek schvalovacího procesu, který může probíhat 3–9 měsíců, podle konkrétních výzev. Jakmile je rozhodnuto, objeví se informace na internetu nebo přijde elektronické vyrozumění vedoucímu partnerovi, který informuje o výsledku všechny řadové partnery.

Častými chybami jsou příliš obecné formulace cílů, nepozornost při čtení textů výzev, nedodržení formálních požadavků, špatný odhad realizace aktivit, jejich časové, finanční i personální náročnosti. Nedostatečné propojení klíčových aktivit s cíli a výstupy projektu, příliš ambiciózní indikátory. Je potřeba pamatovat na to, že vše, co si naplánujeme, musíme pak splnit.

K účasti v programu Erasmus+ a úspěšné předložení elektronické žádosti o grant je zapotřebí projít čtyřmi kroky:

1. Zaregistrovat svou organizaci do jednotného registračního nástroje (URF) přes účastnický portál (Participant Portal).

2. Nahrát povinné dokumenty na účastnický portál.

3. Stáhnout elektronický formulář žádosti (na stránkách www.naerasmusplus.cz) pro příslušnou aktivitu.

4. Správně vyplnit a on-line odeslat elektronickou žádost s přílohami se registrovat na Participant Portal.

Termíny pro předkládání žádostí jsou známy dopředu, je potřeba sledovat aktuální informace, které zájemci najdou zejména na stránkách Národní agentura pro evropské vzdělávací programy či přímo na stránkách Evropské komise. U projektových žádostí nikdy neexistuje 100% jistota úspěchu. Pokud škola neuspěje, může na základě připomínek hodnotitelů projekt přepracovat a podat znovu, se stejným nebo jiným mezinárodním konsorciem.

2.3.1 Hledání partnerů

Pro nalezení vhodných zahraničních partnerů mohou školy využít mnoho způsobů a cest. U všech ale platí, že zaměření projektu a jeho obsah by měly vycházet z potřeby školy/instituce. Na začátku je potřeba určit záležitost, kterou chceme v projektu řešit a pak teprve hledáme vhodný zdroj financování (operační program, poskytovatele grantu). Inspirační portály mohou sloužit k ověření, zda se zvolené problematice už nějaký projekt dříve věnoval a jak.

Pokud je téma vysoce originální a inovativní, určitě je vhodné tuto skutečnost zdůvodnění projektu vyzdvihnout. V případě, že se zvolené téma již uzavřenými projekty řešilo, je dobré se podívat na plánovaný projekt z jiného úhlu pohledu, inovovat jej, případně navázat na výsledky předchozích projektů.

Své partnery mohou organizace vyhledávat prostřednictvím internetových projektových burz (na webu příslušného dotačního programu), osobních kontaktů, pokud se účastnily nějakého úspěšného projektu a se stejnými partnery podávají projekt nový, krajských úřadů a úřadů na národní úrovni, nejrůznějších národních či mezinárodních databází partnerů, oblíbené je také využívání sociálních sítí (např. na Facebooku skupiny Erasmus+ partner search, Projects Partner Search nebo Youth projects, na Linked-In BIG PARTNER SEARCH GROUP – Erasmus+, Erasmus + Partner search, EU PROJECTS PARTNER FINDING, PROJECTS: Find your international partner nebo EUROPE FOR CITIZENS PROGRAMME – PARTNER SEARCH. Další možností je nabídka služeb mezinárodních komerčních konzultantů (Evropská rozvojová agentura, 2014).

Stručný přehled databází pro vyhledávání partnerů nabízí také krajský portál o vzdělávání Zlínského kraje Zkola.cz.

European Shared Treasure Database

Databáze EST je známá všem, kteří realizovali projekt v rámci Programu celoživotního učení. Pro tyto projekty platila povinnost vkládat sem výstupy projektů spolu se stručným popisem tématu a obsahu projektu. Tyto informace jsou přístupné všem a výstupy si můžete stáhnout do svého PC případně objednat u realizátora projektu.

Odkaz: www.europeansharedtreasure.eu

Databáze ADAM

Nástroj programu Leonardo da Vinci portál ADAM (ADAM = Advanced Data Archive and Management System). Portál je určen k evidenci výsledků a produktů projektů všech zemí zapojených do Programu celoživotního učení a mohou jej používat národní agentury, projektoví manažeři či koordinátoři projektů nebo potenciální noví uživatelé. V databázi je možné projekty nebo produkty jednoduše vyhledávat zadáním klíčových slov nebo definovat užší výběr při „rozšířeném hledání“.

Odkaz: www.adam-europe.eu

E.N.T.E.R. Database

Databáze E.N.T.E.R. (European Network for Transfer and Exploitation of EU Project Results) slouží ke sdílení informací o projektech realizovaných v rámci EU a k využívání výsledků těchto projektů. Momentálně je v databázi propagováno přes 400 projektů z celkem 35 zemí. Do databáze se můžete zaregistrovat a pak ji využít pro diseminaci výstupů vašeho projektu.

Odkaz: www.enter-network.eu

CEDEFOP

Jde o domovskou stránku Studijních návštěv pro odborníky ve vzdělávání, které byly realizovány v rámci Programu celoživotního učení. Evropské centrum pro rozvoj odborného vzdělávání (CEDEFOP) nyní po skončení Programu nabízí přehled uskutečněných studijních návštěv a zpráv účastníků návštěv. Ke stažení jsou i publikace, které vznikly jako produkt studijních návštěv.

Odkaz: http://studyvisits.cedefop.europa.eu/

(Němcová, 2016)

Existuje celá řada dalších způsobů, akcí, kde můžete hledat. Kontaktní semináře jsou semináře pořádané národními agenturami pro zájemce o mezinárodní spolupráci na projektech strategických partnerství programu Erasmus+. Na těchto seminářích se účastníci z různých zemí mají možnost dozvědět se informace o programu, osobně se setkat a připravit projekt. Na účast na kontaktním semináři lze získat finanční podporu. ETwinning je službou, která tvoří rámec pro online mezinárodní spolupráci škol. Školy mohou jednoduchým způsobem navazovat partnerství a realizovat užitečné aktivity s partnerskými školami. Mezinárodní databáze partnerů evidují velké množství škol z celé Evropské unie.

Databáze pro hledání zahraničních partnerů

SchoolsOnline

Portál British Council, který eviduje přes 40 tisíc registrovaných učitelů ze 180 zemí. Po přihlášení můžete vyhledávat v databázi School Search případně vyvěsit svůj požadavek na Teacher Forum. Portál obsahuje také sekci Inspirace, kde můžete získat informace o realizovaných projektech.

Odkaz: https://schoolsonline.britishcouncil.org/partner-with-a-school

EuroApprenticeship

EuroApprenticeship je síť tvořená více než 250 organizacemi a vzdělávacími institucemi v oblasti odborného vzdělávání. Tyto instituce realizují mobility v odborném vzdělávání za účelem výkonu odborné praxe u zahraničního zaměstnavatele. Kromě praktických rad, jak realizovat takovýto projekt, najdete na stránce také vyhledávač partnerských organizací.

Odkaz: www.euroapprenticeship.eu

Česko-německá kontaktní databáze

Tuto databázi spravuje Koordinační centrum česko-německých výměn mládeže Tandem. Pomocí databáze můžete najít vhodnou německou organizaci pro spolupráci v oblasti odborných praxí. V databázi lze vyhledávat dle různých kritérií a rovnou kontaktovat zanesené organizace nebo naopak svou organizaci zanést do databáze v rodném jazyce. Pracovnice Tandemu ji poté přeloží a zveřejní.

Odkaz: http://www.tandem-org.eu/partner/

(Němcová, 2016)

2.4 Administrace a evaluace

Z procesního pohledu lze říci, že projekt je jednorázová transformace vstupů na výstupy (cílové produkty). Děje se tak za pomocí činností, aktivit, které uspořádáváme do časových etap, procesních kroků a jednotlivých úkonů. Pokud byl projekt vybrán k realizaci a máme podepsanou smlouvu s Národní agenturou či vedoucím partnerem, v následujícím období budeme na základě smlouvy a časového harmonogramu realizovat jednotlivé aktivity podle stanoveného plánu, který je uveden v žádosti. Financovat z dotací je možné osobní náklady,

cestovné a cestovní náklady, nákup služeb pro zajištění konferencí, seminářů, akcí pro veřejnost, propagační materiály a další. Všechny aktivity je potřeba řádně dokladovat, monitorovat průběh. Každý náklad musí být „nutný pro dosažení cílů projektu“, aby byl uznatelný. Chybně provedená či neprovedená výběrová řízení na dodavatele, nedostatečné finanční, organizační či administrativní zajištění projektu, nedodržení naplnění stanovených indikátorů, nízká kvalita intelektuálních výstupů, nedostatečná kontrola, evaluace projektu mohou být důvodem ke snížení či nevyplacení podpory. Podrobnosti jsou obvykle popsány v grantové smlouvě, sděleny na semináře pro realizátory. Užitečné je konzultovat jakékoliv dotazy přímo s pracovníky Národní agentury pro evropské vzdělávací programy.

Součástí celého životního cyklu projektu musí být průběžná kontrola všech procesů. V rámci ní můžeme rozeznat, zda má realizace projektu tendenci odchýlit se od implementačního plánu a můžeme provést úpravy plánu. Aby mohla být kontrola důsledná a efektivní, musí být splněny určité předpoklady, zejména „jasně stanovená srovnávací základna, jednoznačně přiřazené pravomoci a zodpovědnosti, pravidelní konání kontrolních porad, zpracování aktuálních dokumentů o postupu realizace projektu, porovnávací analýza plánu a skutečnosti, definování kontrolovatelných projektových cílů či stanovení metody zajištění kontrolních dat“ (Dolanský, str. 96). Výsledky evaluačních činností musí mít jasnou odezvu v řídích zásazích do projektu, které vedou k nápravě vzniklé situace i v prognóze dalšího vývoje projektu.

2.5 Předpoklady pro úspěšnou práci projektového týmu

Abychom projekt úspěšně zrealizovali, musíme jej cílevědomě řídit. Nic se neudělá dobře a kvalitně se všemi souvislostmi samo. Proto je potřeba nejdříve zpracovat osnovu, plán projektu, který by měl být zakotven v širších souvislostech okolí projektu. Dalším důležitým krokem je vytvoření samostatné strategie projektu, stanovení rolí a odpovědnosti projektového týmu. Každý člen týmu by měl v každém okamžiku vědět, jaká je jeho role v týmu a jakou má odpovědnost, pravomoci a kompetence, a to naprosto jednoznačně, aby všichni věděli, zda jsou zodpovědní za rozhodování, spolupracují nebo se na činnosti podílí. Stejně tak je důležitá pravidelná reflexe a průběžné hodnocení vlastní činnosti a poučení pro další období.

Říká se, že při spolupráci na mezinárodních projektech se sejdou lidé pozitivní, otevření, komunikativní, kteří jsou někdy ale spíše průkopníky nového stylu práce ve svých domácích

organizacích. Je velmi vhodné, aby organizace, obzvláště vzdělávací, prosazovala kulturu podporující učení. Taková organizační kultura vytváří na pracovišti jiné klima, inspiruje pracovníky k jinému způsobu myšlení, uvažování, řešení situací, sdílení, zkoumání i zpochybňování svých mentálních modelů. Kultura podporující učení vyrovnává zájmy všech zájmových skupin, orientuje se více na lidi, podporuje lidskou víru ve schopnost změnit prostředí, poskytuje čas k učení, k problémům přistupuje celostně, podporuje otevřenou komunikaci a týmovou práci (Tichá, 2005).

Předpokladem úspěchu práce projektového týmu je tedy komunikace v týmu i s poskytovatelem podpory, kvalitní administrace projektu, finanční řízení, zapojení klíčových aktérů, marketingová komunikace směrem dovnitř i k našim cílovým skupinám a podpora vedení. Spousta projektových manažerů se v praxi setkala s kolísáním zájmu vedoucích pracovníků firem o projekty realizované v jejich organizacích. Je potřeba ale zdůraznit, že „nedostatek aktivní spolupráce a angažovanosti vedení firmy je jedním z hlavních důvodů, proč mnoho projektů končí nezdarem“ (Chvalovský, 2005, str. 39).

Každý projekt je tvůrčí a inovativní a klade nároky zejména na svého vedoucího. Ten musí odpovídat potřebným požadavkům osobnostním, odborným i dalším, disponovat vhodnými obecnými kompetencemi. Charakteristická pro projektové řízení je častá potřeba paralelního řešení dílčích úloh. Manažer nepracuje jen sám. Musí umět komunikovat, jednat s lidmi, motivovat, vyjednávat a řešit problémy s dalšími samostatnými projektovými skupinami s přesně vymezenou kompetencí a odpovědností, mít celkový nadhled a přehled. Podle kompetenčního modelu by projektový manažer měl disponovat kompetencemi odbornými, které zahrnují soubor tzv. tvrdých kompetencí, které přímo souvisejí se znalostí a uplatňováním principů, technik, metod a nástrojů charakteristických pro projektové řízení (plánování, organizování, řízení, integrace aj), dále kompetencemi sociálními, které zahrnují tzv. měkké kompetence, zejména z oblasti behaviorálních a interpersonálních kompetencí, vedení a řízení lidí a také kompetencemi kontextuálními, které zahrnují schopnost chápání širšího prostředí a kontextu, ve kterém se projekt odehrává a jednání v souladu s ním (Národní institut pro další vzdělávání, 2010).

Lidé, kteří dosáhli velkých úspěchů ve svém oboru, jsou většinou schopni řídit sami sebe, budují svoji profesionalitu, ale také lidskost, opravdovost a vztahovou odpovědnost. V současné době „budou muset řídit sami sebe i lidé obdaření jen skromným nadáním, tedy lidé naprosto průměrní“ (Drucker, 2000, str. 157). S tím souvisí také schopnost sebereflexe a

zvládání zátěže projektových manažerů. Při přístupu ke stresovým situacím se snaží nepoužívat obranné, pasivní mechanismy a způsoby vyrovnávání se se stresem, ale rozvíjejí copingové strategie, aktivní a akční způsoby vyrovnávání se se stresem, které probíhají na vědomé úrovni a mají žádoucí účinky na duševní zdraví jedince a na jeho výkon (Křivohlavý, 2003).

2.6 Marketingová komunikace v EU projektech

Šíření informací o průběhu i výsledcích projektu je nezbytnou součástí celého projektového procesu. V jazyce mezinárodních projektů je diseminace podobně jako publicita vlastně šířením informací. Ale zatímco publicita se soustředí na šíření informací o projektu jako takovém, cílem diseminace je šíření výsledků projektu. Diseminační činnosti se mezi jednotlivými projekty liší, každopádně i partneři v menších projektech by měli zajistit průběžné šíření a využití, které odpovídá úrovni jejich činnosti. Rozsah diseminačních činností a využití se zvyšuje s velikostí a strategickým významem projektu. „Šíření je plánovaný proces poskytování informací o výsledcích programů a iniciativ klíčovým aktérům, který nastává vždy, když jsou výsledky k dispozici“ (Evropská komise, 2016. str. 340).

V případě programu Erasmus+ to zahrnuje co největší informování o úspěchu a výstupech projektu. Tato činnost má přirozeně dopad na zviditelnění organizace, která projekt provádí. K účinnému šíření výsledků je třeba navrhnout na začátku projektu vhodný postup, který obsahuje odpovědi na otázky „proč, co, jak, kdy, komu a kde šířit výsledky“, a to během období financování i později. Cílem je šíření, využití, rozšiřování výsledků projektů a také podpora provádění a utváření národních a evropských politik a systémů. Každý příjemce může vyvinout vlastní způsob dosažení cíle. Druh a intenzita činností musí být úměrné a přizpůsobené konkrétním potřebám a typu projektu.

Tabulka č. 1 - Prostředky diseminace a propagace

<table>
<tr><th></th><th>Propagace</th><th>Diseminace</th></tr>
<tr><td rowspan="4">Internet</td><td>Na webových stránkách partnerů jsou zveřejňovány informace o projektu:
upozornění na to, že je projekt připravován
oznámení o zahájení projektu
informace o jednotlivých aktivitách
informace o projektových partnerech</td><td>Na webových stránkách partnerů jsou zveřejňovány výsledky projektu, jako například:
metodiky
handbooky
návody
katalogy dobré praxe
vytvořené aplikace/e-learningy
Výstupy projektu na webu (společně s tištěnými publikacemi) jsou často velmi důležitou součástí udržitelnosti projektu.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Může být zřízena speciální internetová stránka projektu.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Často se dá zdarma využít webová stránka řídící agentury/příslušného ministerstva apod., a to jak pro propagaci projektu, tak pro diseminaci výsledků.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Je vhodné využívat sociální sítě</td></tr>
<tr><td rowspan="2">E-mailová komunikace</td><td>V rámci projektu je možné pravidelně vytvářet zpravodaj, který informuje o partnerech, proběhlých a plánovaných akcích apod. Ten můžeme rozesílat zainteresovaným osobám/cílové skupině.</td><td>Zainteresované osoby je možné už v průběhu projektu informovat o dílčích výsledcích projektu. Zvláště důležité je šířit výsledky projektu po jeho ukončení. V závěru projektu již máme také nashromážděny kontakty na cílovou skupinu.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Pozor na ochranu osobních údajů. Zvláště pokud chceme rozesílat informace častěji v podobě newsletteru, je třeba si vyžádat souhlas příjemců.</td></tr>
</table>

(Evropská rozvojová agentura, 2012)

Nepříliš známou aktivitou je mainstreaming. Jedná se o nepřetržitý proces, který nemá začátek ani cíl, avšak klade si poměrně vysoké cíle. Prostřednictvím mainstreamingu se snažíme dosáhnout změny v systému, přenášet výsledky projektů do každodenní běžně uznávané praxe. Myslím, že by se tato metoda dala připodobnit k PR práci v organizacích partnerských či směrem k dalším cílovým skupinám, které mají například na starosti vytváření politik, strategických koncepcí, zákonů.

Komunikace je v také v pojetí Evropské komise širší koncept. Kromě šíření a využití výsledků projektu zahrnuje i informační a propagační činnosti k zvýšení informovanosti a zviditelnění činností projektu. Často je však velmi obtížné mezi těmito oblastmi jednoznačně rozlišovat. Z tohoto důvodu může být naplánování celkového strategického rámce zahrnujícího obě oblasti účinným způsobem, jak co nejlépe využít dostupné zdroje. Šíření a využití výsledků by mělo tvořit hlavní součást veškerých komunikačních činností, které se během doby trvání projektu uskuteční. Kromě požadavků týkajících se zviditelnění projektu a šíření a využití jeho výsledků existuje u každého schváleného projektu povinnost týkající se minimální publicity. Příjemci musí podporu Evropské unie jednoznačně zmínit ve všech sděleních nebo publikacích bez ohledu na formu nebo médium, včetně internetu, nebo při událostech, na jejichž uspořádání je grant použit (Evropská komise, 2016).

V praxi řízení projektů ve školství není komunikace vždy chápána jako příliš významná činnost, na kterou je potřeba se cíleně zaměřit. Tento stav může souviset s nedostatkem kvalifikovaných pracovníků v oblasti marketingové komunikace a public relations či obecně projektového managementu. Evropská unie ale klade na zmíněné aktivity značný důraz a jejich začleněné do projektového řízení je předpokladem získání dotace i úspěšné realizace projektů nejen z programu Erasmus+. Další vzdělávání pracovníků škol ve všech složkách projektového řízení bude také v budoucnosti velmi žádoucí a prospěšné pro další využití prostředků z Evropské unie na rozvoj kvality v našem školství.

Komunikační strategie by měla být zaměřená nejen na informování zainteresovaných stran, ale i projektového týmu samotného. Zajištění bezproblémových toků informací je jedním ze základních předpokladů úspěchu projektu. Obsahem komunikační strategie by měl být popis projektu, cíle komunikace, soupis zainteresovaných stran (včetně kontaktů), identifikace klíčových sdělení a osob oprávněných je sdělovat či přijímat, nástroje komunikace, rozpočet na komunikaci, rizika komunikace apod. V rámci jednání se zainteresovanými stranami je vhodné zaměřit se především na tyto komunikační nástroje:

- Média (tiskové zprávy, monitoring médií, tiskové konference).
- Komunikace s odbornou veřejností (konference, newsletter, schůzky).
- Schůzky se širokou veřejností (výzkumy, průzkumy, veřejná setkání a projednání, informační brožury).
- Interní komunikace v projektu (intranet, schůzky projektového týmu, jednání s partnery).
- Internet – prostředí použitelné pro všechny nástroje komunikace (Jermář, 2015).

Plán projektové komunikace by měl vycházet z komunikační strategie, po dohodě s partnery by měl obsahovat reálné cíle a lhůty za účelem sledování pokroku, umožňovat dostatečnou flexibilitu, aby bylo možné reagovat na potřeby cílové skupiny a rovněž vývoj politiky a praxe. Měl by zahrnovat jak povinné komunikační aktivity, tak širší okruh aktivit, včetně těch neformálních. Plán komunikace by měl obsahovat strukturu sběru dat a upřesnění, jaké metody se budou používat pro sběr a uchování různých typů informací, strukturu distribuce, která upřesňuje, komu půjdou informace a jaké metody a nosiče se použijí k distribuci různých typů informací (v souladu s odpovědnostmi a informační hierarchií popsanou v organizační struktuře projektu), popis informace, která je distribuována, rozvrh vydávání zpráv, prostor pro hodnocení provedených komunikačních aktivit (Jermář, 2015).

Je nezbytné určit cílové skupiny, a to na různých úrovních (místní, regionální, celostátní, evropské) i v oblasti působnosti příjemce (kolegové, vrstevníci, místní orgány, jiné organizace vykonávající stejný druh činnosti, sítě). Činnosti a poselství je nutno náležitě přizpůsobit s přihlédnutím k těmto cílovým skupinám. Plány projektu by měly být dostatečně flexibilní, aby umožňovaly zapojení cílových skupin a jiných zúčastněných subjektů během různých fází projektu. To pomůže zajistit, aby projekt odpovídal jejich potřebám. Jejich účast vyzdvihne rovněž potenciální hodnotu vašeho projektu a pomůže šířit zprávy ostatním zainteresovaným stranám z celé Evropy (Evropská komise, 2016, str. 342).

Šíření a využití výsledků je nedílnou součástí projektu Erasmus+ během všech jeho fází, od počátečního nápadu a příprav příjemce dotace, během realizace projektu a také po skončení financování Evropské unie. Součástí procesu je také posuzování dopadů, hodnocení dosažených výsledků, příprava doporučení pro budoucí zlepšení. K měření pokroku v porovnání se stanovenými cíli využíváme stanovené ukazatele, které mohou být kvantitativního i kvalitativního charakteru.

3 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

V oblasti marketingového výzkumu je možné se zaměřit na využití dvou základních přístupů ke zkoumání jevů a provádění empirických výzkumů. Kvantitativní přístup vychází z vědeckého zkoumání v přírodních vědách, využívá měření sociálních jevů za pomocí matematických prostředků. Zjištěné veličiny se statisticky zpracovávají, porovnávají a hledají se mezi nimi identifikovatelné vztahy. Kvalitativní přístup pracuje s informacemi jiným způsobem. Vychází z předpokladu, že charakteristiky mnoha lidských jevů a procesů nelze kvantifikovat v matematickém slova smyslu. S respondenty pracuje jinými způsoby, s obsahy jejich výpovědí, významy, analogiemi. Smyslem je poznat problém do hloubky, i když stále dbá na získání relevantních, objektivních a kvalitních informací.

3.1 Cíl a účel práce

Cílem výzkumu je zjistit, jaké prostředky školy využívají, jaké vnímají přínosy mezinárodní spolupráce, svoje silné stránky či rezervy v komunikaci průběhu a výstupů projektů. Účelem je poskytnout materiál k formulaci doporučení směrem k dalšímu rozvoji oblasti ve školství Zlínského kraje, představit osvědčené nástroje v marketingové komunikaci EU projektů ve školství.

3.2 Výzkumné otázky

Výzkum by měl dát odpovědi na otázky, týkající se vnímání přínosů a využívání nástrojů marketingové komunikace v oblasti mezinárodní spolupráce ve školství Zlínského kraje.

Jaké přínosy mezinárodní spolupráce vzdělávací organizace vnímají nejvíce?

Jaké jsou silné a slabé stránky v marketingové komunikaci EU projektů?

Které nástroje v komunikační strategii vzdělávací subjekty využívají? Které by mohly posílit, zefektivnit jejich využití?

3. 3. Metody

Metoda dotazování

Písemné (online) dotazování je kvantitativní metoda zjišťování názorů na základě strukturovaných otázek. Neexistuje přesný návod, jak konstruovat dotazník, vždy by měl být přizpůsobený konkrétní skupině respondentů. Zároveň by měl mít informační hodnotu, preventivně

přistupovat k možným chybám v průběhu použití této metody. Skupina oslovených tazatelů by měla být relevantní pro daný výzkum.

Při přípravě otázek do dotazníku bychom měli znát a používat tato pravidla:

1. Ptát se přímo.
2. Ptát se jednoduše.
3. Užívat známý slovník.
4. Užívat jednovýznamová slova.
5. Ptát se konkrétně.
6. Maximalizovat informační hodnotu otázky.
7. Nabízet srovnatelné odpovědi.
8. Vyloučit otázky s jednoznačnou odpovědí.
9. Užívat krátké otázky.
10. Vyloučit zdvojené otázky.
11. Vyloučit sugestivní a zavádějící otázky.
12. Pamatovat na genderové vztahy.
13. Vyloučit nepříjemné otázky.
14. Snižovat citlivost otázek.
15. Umožnit neposkytnout odpověď. (Kozel, 2011, str. 202)

Důležité je vysvětlit respondentům, jak mají dotazníky vyplnit, nastavit správné pořadí otázek, podle jejich smyslu a účelu využití. Otázky mohou být úvodní, zahřívací, filtrační, věcné, otevřené, uzavřené, polouzavřené a další specifické. Každá z nich má své výhody i slabá místa, otevřené otázky lze využít zejména v přípravné fázi průzkumu, kvalitativním výzkumu, při hledání nových námětů a inovací, jako kontaktní otázky (Kozel, 2011).

Mezi výhody dotazníkového šetření patří především nízká časová a finanční náročnost, vysoká míra anonymity, která poskytuje respondentům určitý pocit bezpečí. Nevýhodou dotazníků je subjektivita a možnost zkreslení ze strany respondentů, kteří sdělují svůj individuální pohled na dané téma.

Metoda rozhovoru

Jde o dobře využitelný výzkumný nástroj, jedna z nejrozšířenějších a nejznámějších technik dotazování a práce s respondenty v kvalitativních průzkumech. Rozhovor je výzkumná a diagnostická technika, která spočívá v dotazování. Účelem rozhovoru není pouze získání diagnostických informací, ale je také prostředkem navázání kontaktu s dotazovaným. V obousměrné interakci dochází ke sdílení názorů, myšlenek, diskuzi, shromažďování nových podnětů. Kvalitativní výzkum se na rozdíl od výzkumu kvantitativního provádí pouze na malé

skupině respondentů. Cílem tohoto výzkumu je zjistit, „jak tito jednotlivci či skupiny nahlížejí na svět a jak jej interpretují, jak se tito respondenti chovají, proč se tak chovají a jaké důvody vůbec stojí za jejich chováním“ (Marke.cz, 2015). Aby technika dobře fungovala, je potřeba se důkladně připravit a pečovat o strukturu rozhovoru, jeho dynamiku, aby se tazatel dozvěděl všechny potřebné informace.

Hloubkový rozhovor „umožňuje pochopit často iracionální příčiny chování spotřebitelů“ (Machková, 2015, str. 49). Individuální rozhovory nabízejí možnost zjistit názory, postoje, zkušenosti osob ke zjišťované problematice. Rozhovor je efektivním nástrojem za předpokladu, že je vhodně aplikován a že jsou dodrženy všechny zásady jeho realizace, nedodržení metodických zásad i u této metody může znamenat selhání celého výzkumu a následnou nedůvěru k metodě jako takové.

Rozhovor má své fáze, v každé z nich se odehrává část výzkumu, společně dohromady tvoří celek, který by měl vést k cílům, které jsme si stanovili. Důležitá je úvodní fáze setkání a s tím související způsob navázání kontaktu, vytvoření atmosféry, uvedení respondentů do tématu a jejich seznámení s jeho náplní v závislosti na charakteru zadání. Tazatel by měl umět navodit příjemnou a bezpečnou atmosféru, sledovat verbální i neverbální projevy, věnovat neustálou a intenzivní pozornost výpovědím respondentů, aby mohl okamžitě reagovat na jejich sdělení. Citlivě zasahovat do průběhu rozhovorů, korigovat je žádoucím směrem. V závěru je žádoucí shrnout sdělení, další kroky, naladit respondenty na případnou další spolupráci.

Metoda využívá různých psychologických prostředků a technik, lze ji dobře využít také v kombinaci s kvantitativním výzkumem, pro různé účely testování, průzkumů v různých oblastech lidské činnosti. Metoda je optimální díky nižšímu rozpočtu, umožňuje porozumění chování subjektu a jeho motivací na základě vedení rozhovoru často pomocí otevřených, polostrukturovaných otázek, přináší „softdata“, údaje o stavu vědomí, emocích. Nevýhodou může být, že výsledky kvůli menšímu počtu jednotlivců nemůžeme vždy jednoduše zobecnit.

V práci Marketingová komunikace v EU projektech ve školství jsem vyhodnotila použití metody rozhovoru v kombinaci s dotazníkovým šetřením jako nejvýhodnější, nejefektivnější, protože jsem díky ní posbírala odpovědi kolegů ze vzdálenějších míst Evropské unie

a také zjistila detailněji v rozhovorech, jak respondenti ze škol smýšlejí o projektech mezinárodní spolupráce, jak vnímají jejich užitečnost, svoje silné stránky či slabiny v marketingové komunikace průběhu i výstupů projektů.

SWOT analýza

V praktické části jsem využila také metodu SWOT analýzy. Na základě dat získaných v průběhu dotazníkového šetření a rozhovorů jsem sestavila tabulku s vyhodnocením silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Metoda kombinuje analýzu vnějšího prostředí, včetně identifikace příležitostí, vývojových trendů i hrozeb a analýzu vnitřního prostředí, která vychází i interních zdrojů či rezerv. Zkratka SWOT je odvozena od anglických názvů: Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby). Ty zároveň označují jednotlivé kvadranty matice. Zjednodušeně řečeno prostřednictvím nástroje zjistíme, na čem se dá stavět, co je naší výhodou. A kde nás naopak tlačí bota, ve kterých oblastech jsou naše slabá místa a kde si vedeme například hůře než stávající konkurence.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 ŠKOLSTVÍ VE ZLÍNSKÉM KRAJI

Zlínský kraj nabízí rozsáhlou síť škol a školských zařízení všech zřizovatelů. V současné době se na území kraje působí celkem 606 škol a školských zařízení, největšími zřizovateli jsou obce (457 subjektů) a Zlínský kraj (100 subjektů). Následují soukromí zřizovatelé (38 subjektů), církev (7 subjektů) a stát (4 subjekty).

Obce jsou zřizovateli 457 školských příspěvkových organizací:

- 227 základních škol, z toho je 128 úplných, tedy s výukou na 1. i 2. stupni,
- 204 mateřských škol (samostatné subjekty),
- 1 základní umělecké školy (samostatný subjekt), další 2 základní umělecké školy jsou součástí základních škol,
- 1 plavecké školy,
- 21 středisek volného času.

Zlínský kraj je zřizovatelem 100 školských příspěvkových organizací:

- 46 středních škol, z toho součástí 7 subjektů je zároveň vyšší odborná škola a součástí 4 subjektů je jazyková škola s právem státní jazykové zkoušky,
- 1 konzervatoře,
- 18 základních a mateřských škol pro děti a žáky se speciálními vzdělávacími potřebami,
- 12 dětských domovů,
- 20 základních uměleckých škol,
- 1 pedagogicko-psychologické poradny,
- 2 plaveckých škol.

Soukromé subjekty ve Zlínském kraji zřizovaly k 1. 9. 2015 následující školy a školská zařízení:

- 4 základní školy, z toho 2 subjekty sdružují základní a mateřskou školu,
- 10 samostatných mateřských škol,
- 14 středních škol (vč. SOŠ ochrany osob a majetku s.r.o.), z toho součástí jednoho

subjektu je zároveň vyšší odborná škola, součástí 2 subjektů je jazyková škola s právem státní jazykové zkoušky a součástí jednoho subjektu je středisko praktického vyučování,

- 2 vyšší odborné školy,
- 2 střediska praktického vyučování (samostatné subjekty), z nichž jedno má s účinností od 1. 9. 2012 pozastavenu činnost z důvodu nulového počtu žáků, nadále však zůstává zapsáno v rejstříku škol a školských zařízení,
- 6 základních uměleckých škol.

K 1. 9. 2015 církve zřizovaly ve Zlínském kraji celkem 7 subjektů, počet církevních škol se meziročně neměnil:

- 4 základní školy, z toho jeden subjekt sdružuje základní školu a mateřskou školu,
- 3 střední školy, z toho 2 gymnázia a jednu střední odbornou školu, součástí jednoho gymnázia je také středisko volného času.

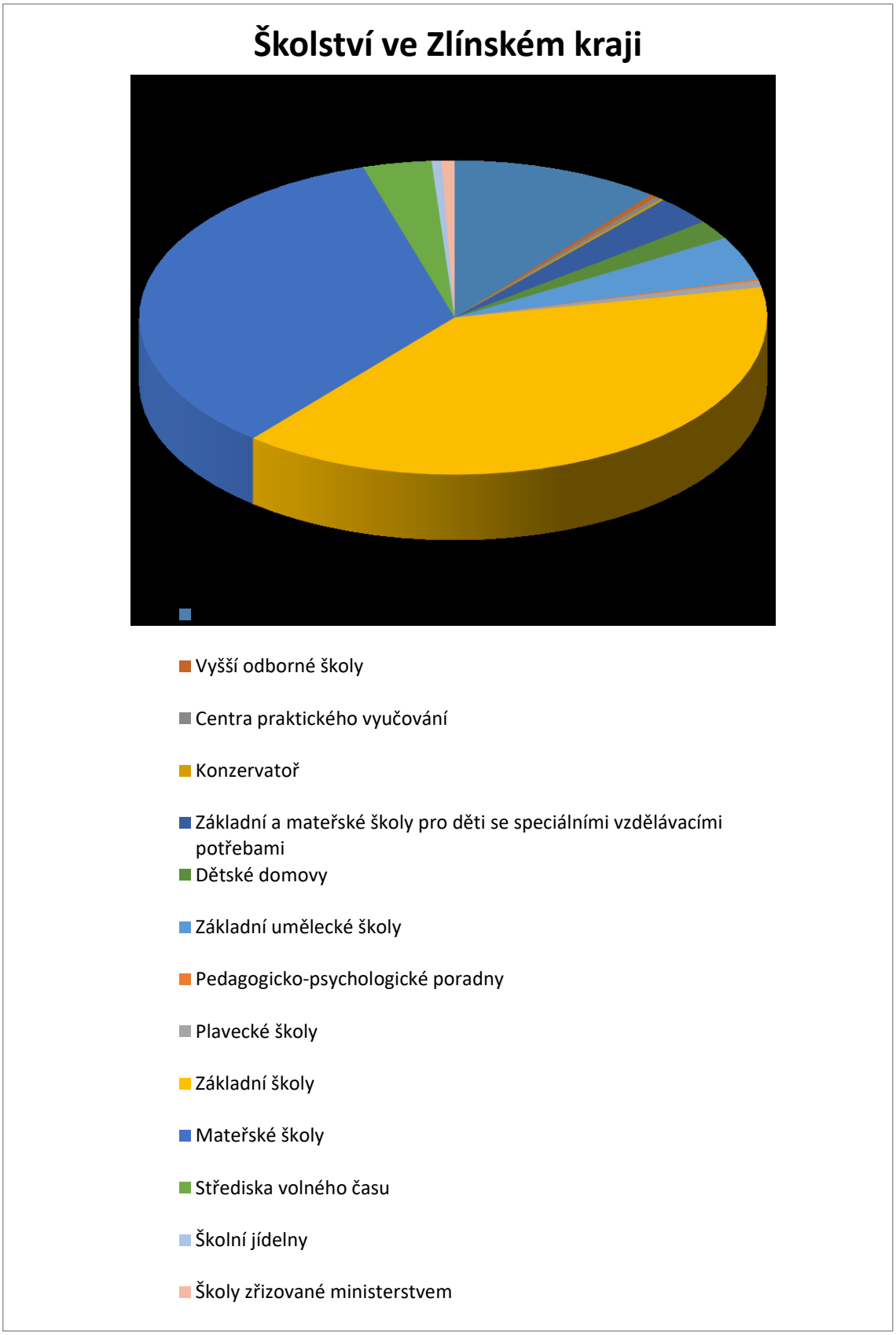
K 1. 9. 2015 zřizovaly ústřední státní orgány (ministerstva) ve Zlínském kraji celkem 4 subjekty, jejich počet se meziročně neměnil:

- Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR zřizovalo dvě zařízení pro výkon ústavní a ochranné výchovy včetně škol při těchto zařízeních a dále subjekt, který sdružuje školy pro sluchově postižené.
- Ministerstvo vnitra ČR zřizovalo jeden subjekt (Vyšší policejní škola a Střední policejní škola MV v Holešově).

(Odbor školství, mládeže a sportu ZK, 2017)

Síť škol a školských zařízení a jejich vzdělávací nabídka je ve Zlínském kraji nastavena tak, aby umožňovala územní dostupnost v maximální míře oborové nabídky. Na území Zlínského kraje dále působí 3 vysoké školy, které prostřednictvím vzdělávací činnosti, tvůrčí činnosti a přímého společenského a odborného působení napomáhají budování demokratické, otevřené, tolerantní, soudržné, vzdělané a kulturní společnosti, stejně jako konkurenceschopnosti regionu a rozvoji ekonomiky založené na znalostech a inovacích.

Graf č. 1 Školství ve Zlínském kraji



5 EU PROJEKTY VE ŠKOLSTVÍ ZLÍNSKÉHO KRAJE

Rozvoj mezinárodní spolupráce je jedním z prioritních cílů Dlouhodobého záměru vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy Zlínského kraje, konkrétně cílů zaměřených na profesní rozvoj pedagogických pracovníků škol a školských zařízení a rozvoj mezinárodní spolupráce ve školách a školských zařízeních. Mezinárodní spolupráce škol a školských zařízení ve Zlínském kraji je užitečným doplněním jejich činnosti v oblasti počátečního vzdělávání.

Zlínský kraj podporuje školy a školská zařízení v realizaci projektů mezinárodní spolupráce. Prostřednictvím různých nástrojů zajišťuje pravidelný přenos aktuálních informací o programech a možnostech spolupráce se zahraničními organizacemi směrem ke školám a školským zařízením. V souvislosti s vyhlášením nové Výzvy 2016 v programu Evropské komise Erasmus+ zorganizoval Zlínský kraj pro zájemce ze škol a školských zařízení koncem roku 2015 seminář za účasti expertů z Domu zahraniční spolupráce MŠMT ČR. Účastníci se tak mohli nejen seznámit s programem a jeho možnostmi, ale také následně konzultovat s odborníky vlastní projektové záměry.

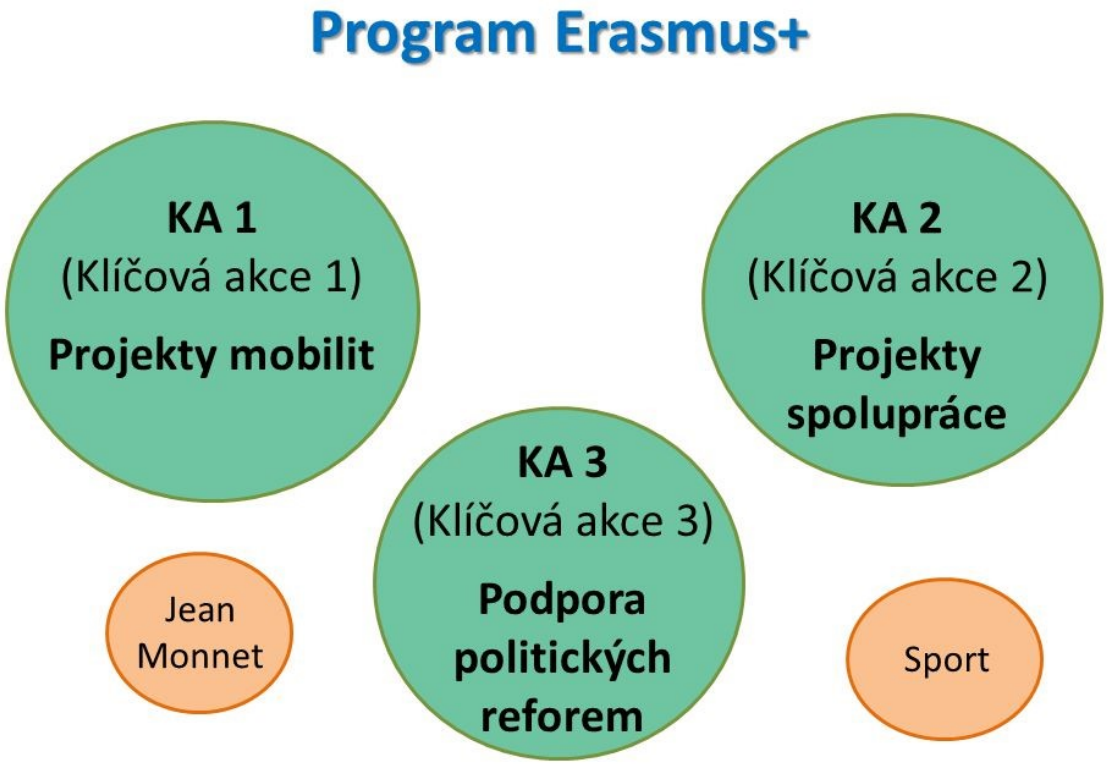
Nejvyužívanějším zdrojem pro realizaci zahraničních vzdělávacích aktivit zůstal Program Evropské komise Erasmus+, který je v České republice administrován Domem zahraniční spolupráce MŠMT ČR. Aktivity škol a školských zařízení v oblasti mezinárodní spolupráce byly součástí pravidelného hodnocení ředitelů/ředitelek škol a školských zařízení zřizovaných Zlínským krajem.

Samotný Zlínský kraj v současné době realizuje projekt s názvem The STEM Engagement Europe ve spolupráci s partnery z Velké Británie, Irska, Nizozemska a Turecka. Projekt se zabývá zvyšováním atraktivity přírodovědných a technických oborů ve středním vzdělávání a je zaměřen na vedení středních odborných škol, pedagogy a pedagožky vyučující přírodovědné a technické obory a na zástupce regionálních úřadů v oblasti vzdělávání. Hlavním cílem projektu je rozvoj kompetencí pedagožek a pedagogů v oblasti výuky přírodovědných a technických oborů. Pro dosažení tohoto cíle byly ve sledovaném období realizovány studijní návštěvy v partnerských zemích, výměnné stáže a semináře zaměřené na výměnu informací a sdílení zkušeností v oblasti atraktivní výuky předmětných oborů.

Z Výroční zprávy o stavu a rozvoji vzdělávací soustavy ve Zlínském kraji za školní rok 2015-2016 víme, že ve školním roce 2015-2016 školy a školská zařízení zřizovaná Zlínským krajem realizovaly řadu mezinárodních aktivit.

Co se týče možností mezinárodní spolupráce, je nejvíce využívaný program Erasmus+. Jedná se o program Evropské komise, který v České republice administruje Dům zahraniční spolupráce MŠMT ČR. V rámci tohoto programu je nejvíce využívanou formou mezinárodní spolupráce partnerství se zahraničními školami ze zemí zapojených do programu Erasmus+. Během těchto partnerství vysílají školy své žáky na krátkodobé nebo dlouhodobé vzdělávací pobyty či stáže, které jsou velmi často spojeny s výkonem praxe u zahraničního zaměstnavatele. Školy a školská zařízení také zapojují své žáky do jiných projektových aktivit jako například tvorba vícejazyčných publikací a dalších. Školy rovněž využívají možnosti získat grant na vzdělávání svých pedagogických pracovníků v zahraničí (Odbor školství, mládeže a sportu ZK, 2017).

Obrázek č. 1 Program Erasmus+



Zdroj: vlastní zpracování

5.1 Metodika průzkumu

Na počátku práce jsem si stanovila cíl průzkumu, vybrala metodu, kterou použiji. Vzhledem k tématu práce jsem zvolila kombinaci metod kvantitativního a kvalitativního průzkumu, která umožnila zachytit názory a výpovědi cílových skupin v širším rozsahu. Prostřednictvím setkání s respondenty jsem doplňkově získala potřebné informace v detailnější formě. Sběr dat proběhl formou strukturovaného rozhovoru, jehož součástí byly otevřené otázky a online dotazníku, který jsem rozeslala formou odkazu v e-mailu a prosby o spolupráci zástupcům partnerských organizací v zahraničí.

Výzkum proběhl v březnu 2017. Za respondenty byli vybráni zástupci koordinátorů, koordinátorek (manažerů, manažerek) EU projektů ve Zlínském kraji a ve spolupracujících organizacích z různých zemí Evropské unie. Menší počet osob poskytl dostatečně velký výběrový vzorek z manažerů/manažerek EU projektů nejen ve Zlínském kraji, a zároveň umožnil v optimálním časově úseku získat potřebné informace a údaje včetně užitečných podrobností. Výběr jsem provedla na základě zkušeností s cílovými skupinami, aktivitou uživatelů a časovými možnostmi oslovených osob. K rozhovorům jsem oslovila 14 osob, z důvodu časového vytížení se podařilo získat výpovědi 7 z nich. Do dotazníkového průzkumu jsem oslovila 30 respondentů. Dotazník vyplnilo celkem 39 osob, protože jej předali dalším svým kolegům, které měli zařazené ve svých mezinárodních sítích.

5.2 Průběh průzkumu

V rámci přípravy jsem vytvořila online dotazník, přeložila jej do anglického jazyka, připravila průvodní e-mail a rozeslala na kontakty, které jsem získala během spolupráce v mezinárodních projektech v uplynulých třech letech. Dále jsem vytvořila scénář rozhovorů s otázkami, na které budu zjišťovat odpovědi v průběhu setkání s respondenty. V úvodu jsem účastníky přivítala, nabídla jim kávu a drobné občerstvení, seznámila je s průběhem setkání a vysvětlila jeho smysl. Také jsem je ubezpečila, že jejich výpovědi nebudu používat ve spojení s konkrétními jmény účastníků, zachovám diskrétnost.

Otázky:

Jaké vnímáte největší přínosy realizace mezinárodních projektů ve vzdělávání?

Co se Vaší organizaci nejvíce daří? Jaké jsou Vaše silné stránky?

Kde vidíte svoje slabiny a rezervy?

Cítíte podporu ze strany vedení, kolegů?

Jakým způsobem komunikujete průběh či výstupy mezinárodních projektů u Vás i navenek?

Co Vám jde dobře při marketingové komunikaci, diseminaci projektů?

Kde jsou Vaše slabá místa při marketingové komunikaci?

Jaké vidíte příležitosti pro další rozvoj v oblasti diseminace a marketingové komunikace Vašich projektů? Které nástroje by se daly využít, zefektivnit jejich využití?

Jaké vnímáte hrozby a rizika v budoucnosti v oblasti diseminaci a marketingové komunikace projektů?

Dále jsem zjišťovala věk respondentů, pozici v organizaci, jak dlouho v oblasti EU projektů pracují, v jaké zemi organizace působí. Průběh setkání byl příjemný a užitečný, neobjevil se žádný problém, který by bránil mým výzkumným účelům.

Kvalitativní metoda sběru dat se prokázala jako přínosná a vhodná pro stanovené cíle. Rozhovory byly zpracovány, výstupem je SWOT analýza a návrh doporučení a opatření k dalšímu rozvoji marketingové komunikaci v EU projektech ve školství. Otázky, které jsem vytvořila do dotazníku i rozhovorů s koordinátory projektů, jsem nechala ve stejné podobě, v případě osobních rozhovorů jsem nechala dotazovaným více prostoru k upřesnění odpovědí, zaměřila se více na detaily, potřeby účastníků šetření pro formulaci doporučení k dalšímu rozvoji marketingové komunikace EU projektů ve školách.

5.3 Vyhodnocení

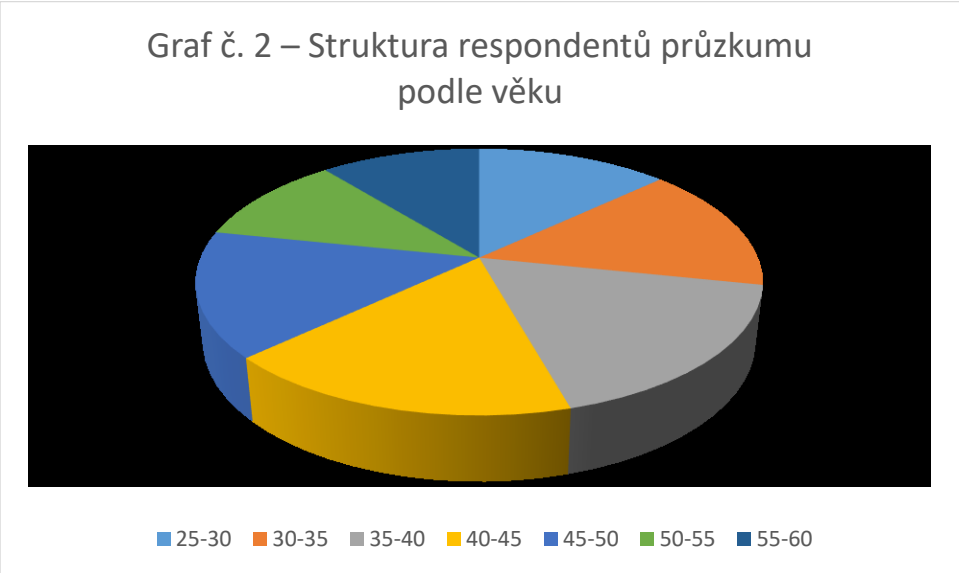
Po všech setkáních jsem provedla vyhodnocení a svoji analýzu, která se skládá z různých hledisek. Cílem výzkumu bylo zjistit, jak vnímají oslovení koordinátoři/koordinátorky přínosy mezinárodní spolupráce, jak vnímají sami sebe v oblasti marketingové komunikace projektů a jaké nástroje nejčastěji používají. Mým cílem bylo také zjistit, zda a jakým způsobem by přivítali podporu, odhalit problematická místa a stanovit opatření a doporučení k jejich nápravě a dalšímu rozvoji. Po sběru připomínek proběhlo jejich třídění a vyhodnocení.

Tabulka č. 2 – Struktura respondentů průzkumu podle věku

Věk	Číslo	Procenta
25-30	6	13.04 %
30-35	7	15,22 %
35-40	8	17,39 %
40-45	8	17,30 %
45-50	7	15,22 %
50-55	5	10,87 %
55-60	5	10,87 %

Většina respondentů se nachází ve věkové skupině 35-40 nebo 40-45 let (8 osob, 17,39 %), následují věkové skupiny 45-50 let a 30-35 let (7 osob, 15,22 %), 25-30 let (6 osob, 13,04 %). Respondenti jsou také ze starších věkových skupin 50-55 let a 55-60 let (v obou případech v počtu 5 osob, 10, 87 %).

Graf č. 2 – Struktura respondentů průzkumu podle věku



Tabulka č. 3 - Struktura respondentů průzkumu podle pohlaví

Pohlaví	Číslo	Procenta
Muži	20	43,48 %
Ženy	26	56,62 %

Výzkumný vzorek tvořilo celkem 26 žen (56,62 %) a 20 mužů (43,48 %). Tato situace odpovídá převaze ženského pohlaví v českém školském systému. Je ovšem mírná, v mezinárodním prostředí a EU projektech působí běžně v řídících pozicích také muži.

Graf č. 3 - Struktura respondentů průzkumu podle pohlaví

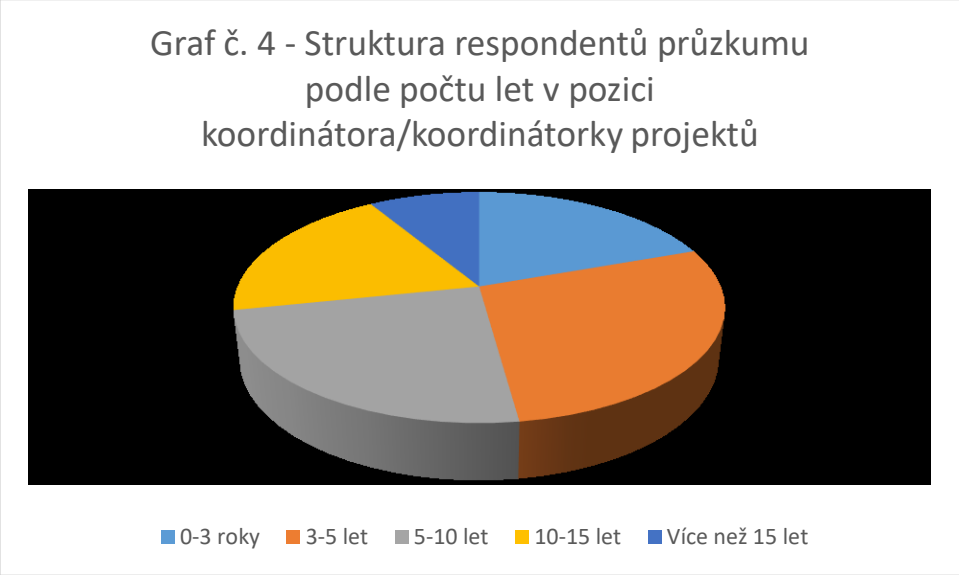
Tabulka č. 4 - Struktura respondentů průzkumu podle počtu let v pozici koordinátora/koordinátorky projektů

Práce v manažerské pozici v EU projektech	Počet	Procenta
0-3 roky	9	19,57 %
3-5 let	13	28,26 %
5-10 let	11	23,91 %

10-15 let	9	19,57 %
Více než 15 let	4	8,70 %

Většina respondentů pracuje v manažerských pozicích v různých EU projektech 3-5 let svého života (13 osob, 20,26 %). Následuje skupina osob, koordinátorů a koordinátorek, kteří pracují v projektech 5 a 10 lety (celkem 11 osob, 23,91 %) a dvě stejně velké skupiny osob, pracující v řídícím postavení 0-3 roky (celkem 9 osob, 19,57 %) a 10-15 let (celkem 9 osob, 19,57 %). Nejméně byli zastoupeni manažeři s více než 15letou zkušeností (4 osoby, 8,70 %).

Graf č. 4 - Struktura respondentů průzkumu podle počtu let v pozici koordinátora/koordinátorky projektů



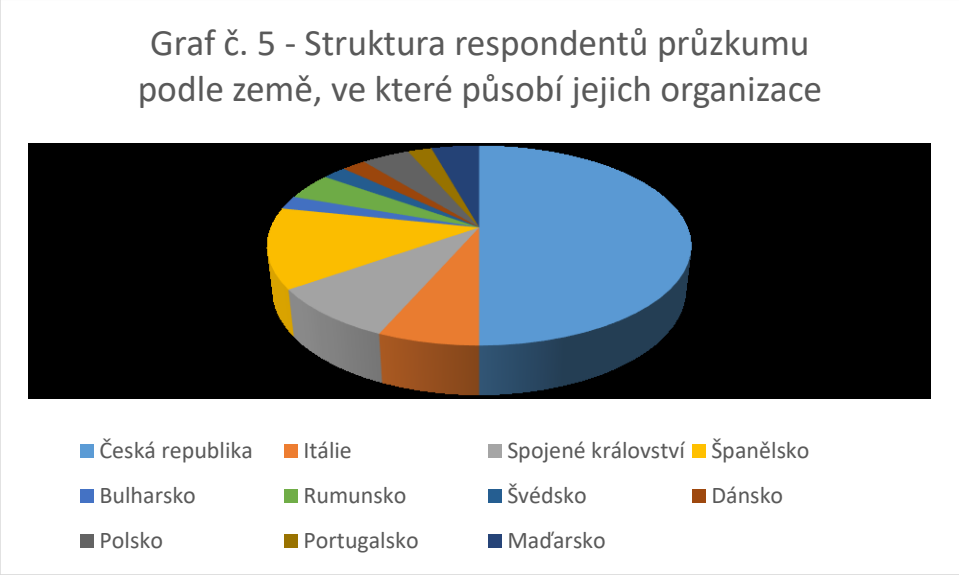
Tabulka č. 5 - Struktura respondentů průzkumu podle země, ve které působí jejich organizace

Evropské země	Počet	Procenta
Česká republika	23	50 %
Itálie	3	6,52 %
Spojené království	4	8,70 %

Španělsko	6	13,04 %
Bulharsko	1	2,17 %
Rumunsko	2	4,35 %
Švédsko	1	2,17 %
Dánsko	1	2,17 %
Polsko	2	4,35 %
Portugalsko	1	2,17 %
Maďarsko	2	4,35 %

Většina respondentů působí v české vzdělávací organizaci (50 % dotazovaných). Následuje zastoupení Španělů (13,04 %), osob ze Spojeného království (8,70 %) Itálie (6,52 %), Rumunska, Polska, Maďarska (každá země tvoří 4,35 % z celkového počtu). Nejméně zastoupených účastníků bylo z Bulharska, Švédska, Dánska a Portugalska (2,17 %)

Graf č. 5 - Struktura respondentů průzkumu podle země, ve které působí jejich organizace

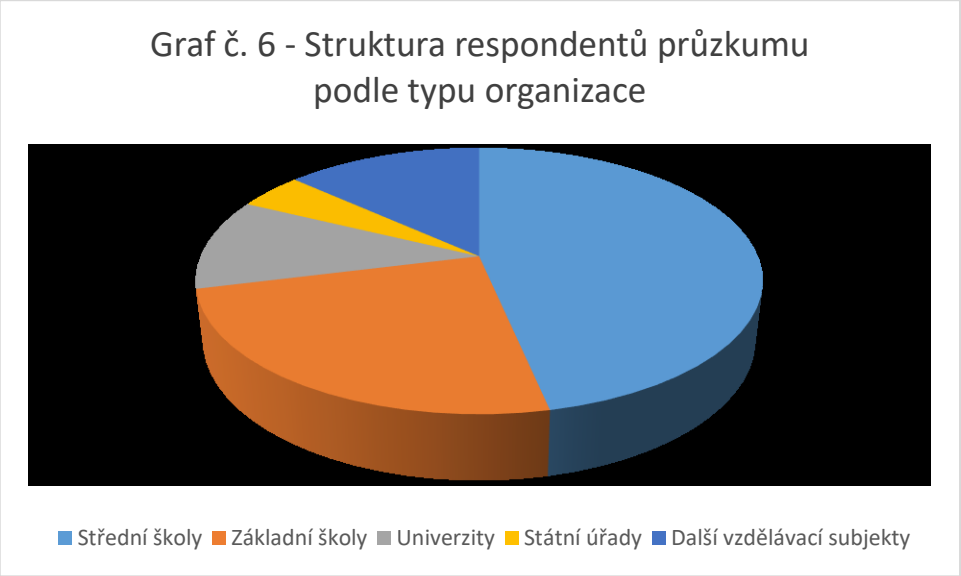


Tabulka č. 6 - Struktura respondentů průzkumu podle typu organizace

Typ organizace	Počet	Procenta
Střední školy	21	45,65 %
Základní školy	11	23,91 %
Univerzity	5	10,87 %
Státní úřady	2	4,35 %
Další vzdělávací subjekty	6	13,04 %

V průzkumu převažovali zástupci ze školství. Střední školy byly zastoupeny nejvíce (21 osob, 45,65 %), následovaly základní školy (11 osob, 23,91 %). V menším počtu v průzkumu odpovídali koordinátoři z univerzit (5 osob, 10,87 %), státních úřadů (2 osoby, 4,35 %). Celkem šest účastníků (13,04 %) působí v dalších vzdělávacích subjektech (neziskové organizace, poradenské společnosti, nadace).

Graf č. 6 - Struktura respondentů průzkumu podle typu organizace



5.3.1 Přínosy mezinárodní spolupráce

Všichni respondenti vyzdvihovali přínosy mezinárodní spolupráce, nejčastěji zmiňovanými benefity je poznávání nových lidí, zemí, zvyků, kultur, historie, životního stylu, rozvíjení dobrých vztahů navzdory kulturní odlišnosti, eliminace rizika rasismu, vzájemný dialog, učení se, zkušenosti „z první ruky“ se zahraničím, odbourávání předsudků, rozšiřování obzorů, kulturní transfer.

Důležité je také sdílení znalostí o tématech spolupráce, zlepšení výukových dovedností a metod, výměna zkušeností, dobré i špatné praxe mezi partnery, inspirace jinými zeměmi, školskými systémy, integrace inovativních praktik a postupů, trénink klíčových kompetencí, zlepšení jazykových dovedností učitelů i žáků, příležitost potkat se s kolegy z jiných zemí z podobné oblasti, diskuze k zajímavým tématům ve školství, návštěva škol, zvýšení profesní sebejistoty, rozvoj komunikace.

Někteří respondenti zmiňovali jako benefit získání motivace ke zkvalitňování vlastní činnosti, zajištění financování pro aktivity, které by jinak nemohli realizovat či získávání pracovních kontaktů a praxe v zahraničí.

Co se týče komplexnějších přínosů pro organizaci, zapojení se do EU projektu přináší přístup do partnerských sítí, posílení mezinárodních vztahů mezi organizacemi, internacionalizaci školních aktivit, rozšíření perspektiv ve vzdělávání a zlepšení organizace jako celku, zajištění jejího profesního rozvoje.

5.3.2 Silné a slabé stránky při realizaci projektů

Co se týče vnímání vlastních zdrojů, výhod, předností a silných stránek při realizaci projektů, výhodou je víceletá zkušenost, zázemí velké organizace, nastavení funkční komunikace na začátku projektu, nastavení veškerých procesů v řízení projektů a dobrý tým. Dotazované vzdělávací organizace se dobře hodnotí v aktivním přístupu k projektové práci, nadšení, motivaci, otevřenosti zaměstnanců. Dále otevřenosti k využívání nových metod práce, ICT technologií, práci s kontakty na různé cílové skupiny, využívání profesních sítí, flexibilitě v přístupu k potřebám a odlišnostem partnerů v projektech.

Na otázku týkající se slabin, nedostatků a rezerv v realizaci projektů školy či vzdělávací instituce zmiňovaly interní komunikaci mezi učiteli jedné organizace, nedostatek času a lidských i finančních zdrojů na všechny projektové aktivity, nedostatek jazykové kompetence,

znalostí angličtiny, znalostí v oblasti marketingu a marketingové komunikace, public relations, zkušeností v cizojazyčném prostředí, nedostatky v komunikaci a stylu práce se zahraničními partnery, rozdílnost kulturní úrovně. Realizace projektu je zásahem do denního chodu organizace, přináší stresové a zátěžové situace. Slabinou škol je také zajištění udržitelnosti projektů a následné aktivity.

Co se týče podpory ze strany kolegů/kolegyň či vedení, odpovědi nejsou jednotné. Většina respondentů (38 osob, 82,61 %) odpověděla kladně, 2 osoby (4,35 %) záporně. Někteří z nich (6 osob, 13,04 %) zmiňují, že sice podporu cítí, ale s výhradami. Přáli by si více podpory ze strany vedení, porozumění od kolegů a vstřícnost ze strany ekonomického oddělení.

Většina dotazovaných také očekává pomoc od národních agentur (36 osob, 78,26 %), místních úřadů (14 osob, 30,43 %), kolegů z jiných škol (17 osob, 36,96 %) a expertních subjektů, komunikační agentury (11 osob, 23,91 %).

5.3.3 Marketingová komunikace v EU projektech ve školství

5.3.3.1 Prostředky marketingové komunikace

V dotazníkovém šetření i při osobních rozhovorech jsem se ptala, jakým způsobem komunikují průběh či výstupy projektu.

Tabulka č. 7 – Nástroje marketingové komunikace EU projektů

Prostředky a nástroje marketingové komunikace	Počet	Procenta
Webové stránky	45	97,83 %
Sociální sítě	34	73,91 %
Nástěnky	33	71,74 %
Události	38	82,61 %
Tiskoviny	27	58,70 %
Propagační předměty	21	45,65 %
Inzerce v médiích	16	34,78 %

Přímý marketing	14	30,43 %

Naprostá většina (45 osob, 97,83 %) používá ke komunikaci webové stránky. Velká část z nich komunikuje také prostřednictvím sociálních sítí (34 osob, 73,91 %), nástěnky (33 osob, 71,74 %). Poměrně časté je využití událostí, eventů jako jsou konference, workshopy, semináře, dny otevřených dveří na školách (38 osob, 82,61 %). Některé z organizací vytvářejí a distribuují letáky (27 osob, 58,70 %) či propagační předměty (21 osob, 45,65 %). Nejméně využívaným nástrojem marketingové komunikace je inzerce v médiích (16 osob, 34,78 %) a přímý marketing, práce s databází cílových skupin (14 osob, 30,43 %).

Graf č. 7 – Nástroje marketingové komunikace EU projektů

V průzkumu jsem zjistila, že všichni respondenti vnímají velmi silně přínosy projektů mezinárodní spolupráce, mezi nejčastěji zmiňované benefity patřilo poznávání nových lidí, zemí, kultur, vzájemný dialog a učení se, sdílení znalostí o tématech spolupráce, zlepšení výukových metod, jazykových dovedností učitelů i žáků, zvýšení profesní sebejistoty, rozvoj komunikace. Významným benefitem je také přístup do partnerských sítí, posílení mezinárodních vztahů mezi organizacemi, rozšíření perspektiv ve vzdělávání a zlepšení organizace jako celku. Co se týče podpory ze strany kolegů/kolegyň či vedení, většina respondentů ji cítí, podobné množství respondentů očekává pomoc od národních agentur a dalších subjektů. Nejčastěji využívaným prostředkem pro marketingovou komunikaci jsou webové stránky,

sociální sítě, akce školy a nástěnky. Nejméně využívaným nástrojem je inzerce v médiích a přímý marketing, práce s databází cílových skupin.

5.3.3.2 SWOT analýza

Výpovědi všech respondentů týkající se marketingové komunikace EU projektů ve školství jsem shrnula do SWOT analýzy.

Obrázek č. 2 SWOT analýza respondentů výzkumu Marketingová komunikace v EU projektech ve školství

Zdroj: vlastní zpracování

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

6 PŘÍKLADY DOBRÉ PRAXE

Inspirace řešeními, které fungují někde jinde než v naší domovské organizaci, je jedním z účinných prostředků vedoucích k profesionalizaci a rozvoji organizací. Podporou přenosu znalostí, zkušeností, zprostředkováním zkušeností, zajímavých a inovativních přístupů ke vzdělávání, které používají kolegové v zahraničních projektech, získáme řadu pohledů, inspirací, nápadů a podnětů, které můžeme vyzkoušet také my samy. Důležité je nenechat se strhnout k unáhleným řešením, nekopírovat slepě, zvážit naše možnosti a z nabídky si vybírat to, co nás nejvíce přitahuje a zároveň, co vyhovuje zaměření a cílům naší organizace, činnosti, projektu. Každá škola je jiná, má svoji vizi, strategii, cíle, své specifické cílové skupiny, zaměřuje se na rozvoj těch kompetencí, které považuje pro své žáky a pracovníky za nejdůležitější, nejpotřebnější v souladu s požadavky současnosti, aktuálních trendů v oblasti vzdělávání, změn na trhu práce, požadavky na osobnostní rozvoj.

Pro svoji diplomovou práci jsem si vybrala dva modelové příklady projektů, které byly realizovány v nedávno minulém období ve Zlínském kraji. Oba příklady dobré praxe mají stejnou základní strukturu. Obsahová stránka, jazyková stránka i popis jednotlivých vzdělávacích aktivit a postupů je rozmanitý, což odráží jedinečnost každého projektu.

6.1 Teacher 2020 - On the road to entrepreneurial fluency in teacher education

V Evropské unii sílí zájem o téma podnikavosti ve školství. Cílem výchovy k podnikavosti a podnikavému myšlení je učit děti a mladé lidi způsobem, který vyhovuje jejich potřebám a rozvíjí jejich dovednosti pro vzdělávání, profesní i osobní život. V České republice zatím existuje pouze minimální podpora v rozvoji podnikavosti, inspirovat se ale můžeme v zahraničí.

Evropská komise vyzývá k dramatické změně v rámci všech forem vzdělávání. Jedním z hlavních problémů je vytváření podnikavého, aktivního a iniciativního myšlení mezi institucemi, učiteli a žáky všech věkových kategorií. Podnikavý duch v oblasti vzdělávání není primárně o založení podniku, ale o vytváření nových vzdělávacích přístupů, jimiž se učíme v reálných životních situacích. Téma souvisí také s řešením komunitních a společenských výzev, přináší informace o změně a práci s relevantními aktéry ze všech sektorů v místních nebo globálních sítích.

Projekt Teacher 2020 vznikl s cílem vyzkoušet některé první kroky, aby prozkoumal, co vzdělávání v oblasti podnikavosti znamená, zejména prostřednictvím provádění praktických pokusů v oblasti vzdělávání učitelů a ve spolupráci se školami všech typů z různých zemí, dalšími cíli byla příprava znalostní aliance pro podnikání ve školách, vytváření oborové platformy a propojení sil s podobnými iniciativami na evropské úrovni. Posláním projektu bylo vytvářet takové podpůrné prostředky, které budou atraktivní a snadno dostupné pedagogům v Evropské unii.

V projektu se podařilo realizovat přínosnou spolupráci univerzit, středních škol, základních škol, asociací. Vedoucím partnerem byla zkušená Univerzita v Gironě, která nastavila systém řízení projektu se zřetelně definovanými úkoly, milníky, kompetencemi, systémem monitoringu, prevence rizik a evaluace všech kroků.

Co se týče marketingové komunikace, každý z partnerů průběh i výsledky projektu komunikoval jak projektově danými způsoby (výukové aktivity v národních jazycích i angličtině na webu Teacher 2020, sdílení výsledků prostřednictvím místních akcí a evropská kampaň ve vybraných profesionálních sociálních sítích, kratší akce i týdenní workshop pro učitele ze všech evropských zemí zapojených do projektu), tak svými individuálními cestami (spolupráce s dalšími sociálními partnery v regionech i v Evropě). V rámci diseminace vzniklo video, byla vytvořena publikace o vzdělávání v oblasti podnikavosti, která obsahuje jak vědecké definice výchovy k podnikavosti, tak způsoby hodnocení aktivit, principy a návody k propagaci tématu či praktické tipy do výuky. Snahou vedoucí univerzity bylo, aby vznikly specifické produkty pro specifické cílové skupiny, které budou cíleně šířeny, například skrze profesní sociální sítě (jako je LinkedIn), protože někteří z partnerů jsou mají v těchto kruzích silný hlas a osvědčené komunikační kanály. Diseminace nebyla vnímána jako izolované a marginalizované činnosti, ale integrována v dokumentaci projektu a sdílena společně s jejich spolutvůrci. Za monitorování a vyhodnocování kvality integrovaného šíření se zvláštním důrazem na význam a použitelnost pro specifické cílové skupiny, byl zodpovědný manažer kvality projektu.

Název projektu: Teacher 2020 – on the road to entrepreneurial fluency in teacher education

Realizace projektu: 2014–2016

Realizátor a partneři projektu: Univerzita v Gironě (vedoucí partner, Španělsko), Střední průmyslová škola Otrokovice (Česká republika), La Draga School (Španělsko), Univerzita

v Glasgow (Skotsko), Univerzita v Pitesti (Rumunsko), Asociatia Centrul European pentru Integrare Socioprofesionala ACTA (Itálie), Associazione Centro Studi Città di Foligno (Itálie), Istituto Tecnico Economico Scarpellini (Itálie), Global School Support (Dánsko)

Cílová skupina: žáci SŠ, pedagogové škol

Program: Erasmus+

Charakteristika: Cílem projektu bylo podporovat podnikavost a podnikavé myšlení v evropském školství, vytvářet takové podpůrné prostředky, které budou atraktivní a snadno dostupné pedagogům v Evropské unii. Součástí projektu byla příprava znalostní aliance pro rozvoj podnikavosti ve školách, vytváření potřebné zkušenosti a platformy pro sdílení iniciativ zapojených škol, propojení sil s podobnými aktivitami na evropské úrovni. Výstupem projektu byla platforma pro rozvoj podnikatelských kompetencí u pedagogů i žáků ve školství, vytvoření znalostní aliance a formulace doporučení pro Evropskou komisi.

6.2 The STEM Engagement Europe (The SEE project)

Dalším velkým tématem napříč Evropou je podpora polytechnického vzdělávání. Polytechnické vzdělávání zahrnuje nejen vzdělávání v technických oborech, jako je např. strojírenství nebo stavebnictví, ale také vzdělávání v oblasti přírodních věd a environmentální výchovu. Dochází k propojení výchovně vzdělávacího procesu s životními potřebami a potřebami společnosti. V širším kontextu jde o rozvoj v oblasti vědomostí, dovedností, schopností a současně v oblasti postojů a hodnot každého z nás. V Evropské unii panuje shoda na tom, že s polytechnickým vzděláváním by se mělo začít již v předškolním věku, kdy se dá využít přirozené hravosti a zvídavosti dětí, dochází k upevňování správných pracovních návyků a postupně nabyté zkušenosti se mohou prohlubovat a využívat po celý život.

Žákyně a žáci sice považují přírodovědné a technické obory za perspektivní, ale zároveň za „nudné, namáhavé a špinavé". Také tento jejich postoj přispívá k nedostatku pracovních sil v daných oborech na trhu práce. Zlínský kraj spolu se zahraničními partnery připravil projekt The STEM Engagement Europe (The SEE project), který se zabývá zvyšováním atraktivity přírodovědných a technických oborů ve středním vzdělávání a je zaměřen na vedení středních škol, pedagogy a pedagožky vyučující přírodovědné a technické obory a na zástupce regionálních úřadů v oblasti vzdělávání.

Podle Evropské komise existují ve školství tři oblasti, ve kterých bude nevyhnutelné změnit přístup. Do budoucna bude potřeba se zaměřit na předávání kompetencí, které budou žákyně

a žáci potřebovat pro život v rychle se měnícím světě, poskytovat vzdělávání nejvyšší možné kvality a to podle pravidel rovného přístupu ke vzdělání, zvýšit kvalitu vyučujících. Řešením je větší informovanost žákyň a žáků o oblasti polytechnického vzdělávání ale také změna v přístupu vyučujících, kteří často svůj obor neumějí podat atraktivním způsobem. Pro žákyně a žáky partneři v projektu vytvořili informační balíček o možnostech a přínosech studia přírodovědných a technických oborů. Učitelům nabídli možnost poznat systém a styly výuky předmětných oborů v partnerských zemích, vyměnit si informace a zkušenosti tak, aby dokázali svůj obor v očích žákyň a žáků efektivně prezentovat.

Vedoucím partnerem byl Zlínský kraj, který je velmi zkušený v oblasti projektového managementu. O této skutečnosti svědčí mimo jiné Pečeť kvality Comenius 2015, která byla zástupcům Odboru školství, mládeže a sportu ZK udělena za projekt Comenius Regio realizovaný v letech 2013-2015 ve spolupráci s Cardiff Council ve Velké Británii.

Co se týče marketingové komunikace, velký důraz byl kladen na diseminační aktivity všech partnerů, a to různými prostředky na národní i nadnárodní úrovni. Mezi realizované aktivity v této oblasti patřily zprávy na webu, lokálních i zahraničních konferencích, sdílení výsledků prostřednictvím vybraných profesních sítí. V projektu vzniklo několik videí, byl vytvořen informační balíček o možnostech a přínosech studia přírodovědných a technických oborů, soubor příkladů dobré praxe ve výuce, seznam zdrojů informací o odborném vzdělávání a doporučení o oblasti vzdělávací politiky.

Název projektu: The STEM Engagement Europe (The SEE project)

Realizace projektu: 2015–2017

Realizátor a partneři projektu: Zlínský kraj (vedoucí partner, Česká republika), Koning Willem I College (Nizozemsko), Kapadokya Egitim Akademisi Dernegi (Turecko), Galway and Roscommon Education and Training Board (Irsko), SES 13-19 Ltd. (Velká Británie)

Cílová skupina: žáci SŠ, pedagogové škol

Program: Erasmus+

Charakteristika: Motivací pro vznik projektu byl nedostatek kvalifikované pracovní síly v oblasti přírodovědných a technických oborů v celé Evropě, malá informovanost žákyň a žáků, potřeba zatraktivnit způsob výuky v odborných školách, využití možnosti přenosu zku-

šeností na mezinárodní úrovni. Cílem projektu bylo zvýšení kompetencí pedagožek a pedagogů v odborném školství, vytvoření metodiky pro atraktivní výuku přírodovědných a technických oborů a matematiky, získání know-how, příkladů dobré praxe a inovativních přístupů v oblasti výuky na odborných školách, posílení spolupráce škol a expertů v oblasti odborného školství a navázání kontaktů pro další mezinárodní aktivity ve školství. Součástí byly studijní návštěvy v partnerských zemích a společná školení na téma zvyšování atraktivity odborného školství vedená experty v této oblasti. Výstupem projektu jsou vzdělávací materiály, přehled inspirativních metod pro zvýšení atraktivity odborného vzdělávání, soubor příkladů dobré praxe ve výuce, seznam zdrojů informací o odborném vzdělávání a doporučení o oblasti vzdělávací politiky.

7 DOPORUČENÍ K DALŠÍMU ROZVOJI MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE V EU PROJEKTECH VE ŠKOLSTVÍ

Z výpovědí účastníků a SWOT analýzy, kterou jsem následně zpracovala, jsem připravila následující doporučení pro další rozvoj a zdokonalování kompetencí v oblasti marketingové komunikace EU projektů ve školství Zlínského kraje.

Vytvoření plánu rozvoje projektových a marketingově komunikačních dovedností u všech manažerů EU projektů

V souladu s Dlouhodobým plánem pro vzdělávání a vzdělávací soustavy Zlínského kraje 2016 (Odbor školství, mládeže a sportu Zlínského kraje, 2016) bude vhodné, aby byly podporovány aktivit zaměřené na zvyšování kvality manažerů v oblasti vzdělávání. To je jeden z prioritních úkolů. Cílem Zlínského kraje je rozvoj mezinárodní spolupráce ve školách a školských zařízeních a zároveň vytvoření podmínek pro růst v oblasti vzdělanosti pracovníků ve školství. Krajský úřad Zlínského kraje chce cíleně podporovat školy a školská zařízení v rozvíjení mezinárodní spolupráce ve vzdělávání a také v přenosu inovací ze zahraničí. Účastníci mezinárodních projektů mají mít možnost publikovat inspirace a získané poznatky ve specializované sekci na krajském portále Sofia. Záměrem Zlínského kraje je pokračovat v implementaci příkladů dobré praxe z dříve i současně realizovaných projektů, využívat zkušenosti zahraničních partnerů a jejich šíření ve Zlínském kraji.

Vytvoření plánu rozvoje projektových a marketingově komunikačních dovedností u všech manažerů zahrnuje identifikaci tréninkových a rozvojových potřeb, vytvoření koncepce vzdělávacího plánu; realizaci vzdělávacích aktivit a posouzení účinnosti, efektivity ve vzdělávání. Důležité je dbát na kvalitu poskytovaného vzdělávání a kvalitu lektorů.

Doporučuji nejdříve provést analýzu s ohledem na již dokončené projekty realizované v předchozím období, které byly financovány z prostředků Evropské unie. Myslím, že bude vhodné přezkoumat příklady dobré praxe a zaměřit se na využití již funkčních a ověřených metod vzdělávání. Nově vytvořené vzdělávací programy je vhodné vytvořit, provést pilotáž a na základě zpětné vazby účastníků, evaluace expertů upravit tak, aby byl lépe využitelný pro praxi zapojených vzdělávacích organizací a přenositelný také mezi další školy a subjekty, které chtějí komunikovat průběh či výsledky svých EU projektů.

Využití různých vyučovacích forem a metod rozvoje osobnosti

Při přípravě programů odborné přípravy se můžeme zaměřit na využití různých forem a metod ve vzdělávání. Osvědčené přednášky, semináře by měly být doplněny případovými studiemi a aktivním zapojením účastníků do brainstormingu a skupinové aktivity. Důležité je nebát se vhodně zařadit používané metody podnikového vzdělávání jako je koučování, přímá instruktáž, týmové činnosti, stínování a práce na společných projektech napříč různými organizacemi v regionu, mentoring staršími a zkušenějšími kolegy, neformální setkání projektových pracovníků, rotování na různých pracovištích a projektech. Je také možné použít techniky a metody zážitkového učení, hraní rolí. Součástí může být školení osobního rozvoje v oblasti tvořivosti, připravenosti na neočekávané situace a školení v oblasti řízení změn. Dále předávání informací a zkušeností v oblasti sociálního rozvoje, vytváření sítí, spolupráce s různými sociálními partnery, budování a podpora dobrých vztahů s různými cílovými skupinami (například na téma PR a komunikace).

Otázkou je, nakolik jsou lidé otevření těmto novým metodám, nakolik chtějí sdílet svoje know-how s ostatními kolegy v tak malém území, jako je Zlínský kraj.

Koncepční a systematický přístup, kvalita realizace, profesionální tým projektových pracovníků/pracovnic a dalších odborníků

V současné době dochází k důrazu na cíleně, individuálně zaměřené a specializované vzdělávací programy, posun od teorií k praktickému využití získaných znalostí. Ze vzdělávacích akcí jednorázových je velmi vhodné učinit průběžné vzdělávání.

Je důležité postupovat koncepčně a systematicky. Ve skutečnosti je nedostatek koncepce často zdrojem stresu, chyb, rizikového chování v oblasti projektového řízení obecně. Efektivní může být využití zkušených vedoucích projektů z nejrůznějších organizací, příp. z vlastní organizace, kteří se stanou učiteli pro své kolegy. Aktivní účast vrcholového vedení škol může být také způsob, jak řídit náklady na vzdělávací programy a zároveň poskytuje kvalitní vzdělávací zkušenosti. Využití ředitelů/ředitelek škol, projektových manažerů/manažerek jako mentorů je dobrou příležitostí pro přenos organizačních znalostí. Výhodou je zvýšení jejich profesního sebevědomí, uvědomění si vlastního potenciálu.

Další možností je příprava databáze školitelů a pomáhajících profesionálů, které koordinátoři projektů mohou požádat o pomoc a spolupráci.

ZÁVĚR

Díky své diplomové práci jsem se měla možnost více zaměřit na oblast mezinárodní spolupráce ve školství, které se již nějakou dobu profesně věnuji. Zamyslet se nad tím, kde se ve školství nacházíme, kam směřujeme, co se daří a v čem máme rezervy a můžeme se rozvíjet, učit například od zkušenějších partnerů ze zahraničí. Čas strávený psaním práce mě velmi obohatil v pracovní i lidské rovině. V teoretické části jsem si rozšířila obzory díky studiu odborné literatury, hledáním a nacházením souvislostí, přesahů práce pracovníka v oblasti mezinárodní spolupráce, ale také v oblasti marketingové komunikace a public relations ve školství. V praktické části jsem intenzivně komunikovala s lidmi z různých zemí, získala od nich cennou zpětnou vazbu, objevila jsem nové zajímavé myšlenky, možnosti rozvoje i spolupráce.

Realizace průzkumu byla pro mě velmi cenná. Vyzkoušela jsem si tvorbu celého procesu formulování výzkumných otázek a výběr konkrétních metod. Příště bych zvažovala úpravu znění některých otázek. Některé z nich bych určitě mohla více zjednodušit a zpřehlednit.

Cílů, které jsem si stanovila na začátku výzkumu, jsem podle mého dosáhla, výzkumné otázky jsem v průběhu diplomové práce zodpověděla. Kombinace použitých metod mi přijde výborně využitelná, realizací dotazníkového šetření jsem dosáhla na skupinu respondentů z různých evropských zemí. Doplňkově jsem využila kvalitativní metody výzkumu, která je mi osobně velmi blízka. Při práce šéfredaktorky krajských portálů Zkola.cz jsou pro mě rozhovory jednou z nejoblíbenějších činností, milým setkáním s lidmi, kdy mohu pozorovat jejich reakce, doptávat se na zajímavé okolnosti, sdílet společné prožitky, podněty, nápady, zkušenosti, inspirovat se v mnoha ohledech.

Díky tvorbě SWOT analýzy se informace získané prostřednictvím dotazníků i osobních rozhovorů s vybranými zástupci cílové skupiny z řad realizátorů EU projektů ve vzdělávání vzájemně propojily a vznikl ucelený souhrn vlivů z vnějšího a vnitřního prostředí vypovídající o přednostech i rezervách marketingové komunikace v EU projektech ve školství, potenciálu, příležitostech a hrozbách či nebezpečích do budoucna.

V projektové části jsem představila příklady dobré praxe. Myslím, že těch není nikdy dost. Je motivující a příjemné vidět výsledky konkrétních projektů, vidět, že i po skončení projektů partneři komunikují a rozvíjejí vybrané téma či plánují další budoucí spolupráci. Součástí diplomové práce jsou také doporučení a opatření k dalšímu rozvoji marketingové komunikace v EU projektech ve školství. Velkou výzvou je zejména vytvoření vzdělávacích

programů v oblasti marketingové komunikace EU projektů ve školství, širší zapojení cílových skupin a samozřejmě i nadále přenos dobrých zkušeností z jiných krajů i zahraničních škol a zároveň posilování a zviditelňování dobré úrovně školství ve Zlínském kraji.

Budu velmi potěšená, když se více škol z našeho kraje zapojí do projektů v programu Erasmus+. Když získají nové znalosti, dovednosti, zkušenosti, kontakty a najdou povzbuzení a inspiraci do osobního i profesního života.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

[1] BERGEROVÁ, Marcela. *Jak (ne)úspěšně řešit projekt.* Praha: Spiralis. 2008. ISBN 978-80-903015-6-6.

[2] BOOHER, Diana. *Komunikujte s jistotou*. Brno: Computer Press, 1999. ISBN 80-722-6156-8.

[3] COATES, Charles. *Efektivní řízení*. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-392-8

[4] DEVITO, Joseph, A. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-716-9988-8.

[5] DOLANSKÝ, V., MĚKOTA, V., NĚMEC, V. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-287-5

[6] DRUCKER, Peter, F. *Výzvy managementu pro 21. století*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-021-X

[7] FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace.* Brno: Computer Press, a.s., 2008. ISBN 80-251-1041-9.

[8] FTOREK, Jozef. *Public relations jako ovlivňování mínění*. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2678-6.

[9] HESKOVÁ, Marie. ŠTARCHOŇ, Peter. *Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu.* Praha: Oeconomica, 2009. ISBN 978-80-245-1520-5

[10] GOFFEE, Rob. JONES, Gareth. *Jak se stát autentickým lídrem*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-180-5

[11] CHRÁSTKA, M. *Metody pedagogického výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1369-1.

[12] CHVALOVSKÝ, Václav. *Řízení projektů aneb překážkový běh na dlouhou trať.* Praha: Aspi, 2005. ISBN 80-7357-085-8

[13] KARLÍČEK, Miroslav. KRÁL, Petr. *Marketingová komunikace. Jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3541-2

[14] Kolektiv autorů. *Projekty mezinárodní spolupráce po roce 2014*. Praha: Evropská rozvojová agentura, 2014.

[15] KORECKÝ, Michal. TRKOVSKÝ, Václav. *Management rizik projektů*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 80-2473-22-11

[16] KOZEL, Roman. MYNÁŘOVÁ, Lenka. SVOBODOVÁ, Hana. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.

[17] KOTLER, Philip. *Marketing Management*. 10. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0016-6.

[18] KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Psychologie zdraví*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-774-4.

[19] LEIGH, Andrew. *Praktický rádce manažera*. Praha: Svoboda, 1992. ISBN 80-205-0264-5

[20] LOKAJOVÁ, Iva. *Ředitel školy v roli projektového manažera*: diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze, 2013.

[21] MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: Strategické trendy a příklady z praxe*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 80-2475-366-9

[22] McQUAIL, Denis. *Úvod do teorie masové komunikace*. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-574-5.

[23] NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0392-0

[24] NOVÝ, Ivan. Scroll-Machl, Sylvie. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání.* Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7079- 202-7.

[25] POKORNÁ, Gabriela. *Projekty – jejich tvorba a řízení*. Olomouc. Univerzita Palackého v Olomouci. 2008 [online]. [cit. 30-03-2017]. Dostupné na WWW: http://esfmoduly.upol.cz/publikace/projekty.pdf

[26] POSPÍŠIL, Pavel. *Efektivní public relations a media relations*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-823-6.

[27] SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing školy*. Zlín: Ekka, 1996. ISBN 80-902200-8-8.

[28] SVOBODA, Václav. *Public relations moderně a účinně*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2866-7.

[29] ŠTEFÁNEK, R., BOČKOVÁ, K. H. a kol. *Projektové řízení pro začátečníky*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2835-0.

[30] TICHÁ, Ivana. *Učící se organizace*. Praha: Alfa Publishing, 2005. ISBN 80-86851-19-2

[31] VACULÍK, Marek. *Projektový a dotační management*. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, 2012. ISBN 978-80-7455-037-9

[32] VĚRČÁK, Vladimír. GIRGAŠOVÁ, Jana. LIŠKAŘOVÁ, Renata. *Media Relations není manipulace*. Praha: Ekopress, 2004. ISBN 80-86119-43-2.

[33] VODÁKOVÁ, Jana. *Nástroje PR v komunikační strategii portálu Zkola*: bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2014.

Seznam elektronických zdrojů:

[34] EVROPSKÁ KOMISE. *Za praktickými zkušenostmi do zahraničí* [online]. [cit. 30-03-2017] Dostupné na http://www.naerasmusplus.cz/file/921/za-praktickymi-zkusenostmi-do-zahranicni-erasmus.pdf

[35] EVROPSKÁ KOMISE. *Erasmus+ Programme guide* [online]. [cit. 30-03-2017] Dostupné na http://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/sites/erasmusplus/files/files/resources/erasmus-plus-programme-guide_en.pdf

[36] EVROPSKÁ KOMISE. *The Erasmus Impact Study Regional Analysis.* [online]. [cit. 30-03-2017] Dostupné na http://www.naerasmusplus.cz/file/2035/erasmus-impact-study_en.pdf

[37] JERMÁŘ, M. *Plán komunikace v řízení vzdělávacích projektů* [online]. [cit. 30-03-2017] Dostupné na http://emi.mvso.cz/EMI/2015-01/04_milan_jermar_plan_komunikace_v_rizeni_vzdelavacich_projektu.pdf

[38] KOLEKTIV AUTORŮ. *Kompetenční profil projektového manažera ve školství*. Praha: NIDV. 2010. [online]. [cit. 30-03-2017]. Dostupné na http://nidv.projevypk.cz/download/kp.pdf

[39] LACKO, B. *Nemáte přeprojektováno?* [online]. [cit. 30-03-2017] Dostupné z http://www.systemonline.cz/clanky/nemate-preprojektovano.htm

[40] MARKETINGOVÉ NOVINY: *Marketingový výzkum v kostce* [online]. [cit. 2017-03-27]. Dostupné na http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_2363/)

[41] MARKE.CZ: Kvalitativní výzkum [online]. [cit. 30-03-2017] Dostupné na http://www.marke.cz/kvalitativni-vyzkum/

[42] MARX, E., POL, M. *K projektové práci ve školách (s důrazem na potenciál projektů pro rozvoj školy)*. [online]. [cit. 30-03_2017] Dostupné na http://www.comenius.upol.cz/documents/pol03cz.htm

[43] ODBOR ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A SPORTU ZLÍNSKÉHO KRAJE. *Výroční zpráva o stavu a rozvoji vzdělávací soustavy ve Zlínském kraji za školní rok 2015-2016.*

[online]. [cit. 30-03-2017] Dostupné na https://www.zkola.cz/management/omsrlz/koncepce/Stranky/vyrocni-zprava-2015-2016.aspx

[44] PAVLEČKA, V. *Marketingový výzkum* [online]. [cit. 2017-03-30]. Dostupné na http://www.m-journal.cz/cs/marketingovy-vyzkum/marketingovy-vyzkum__s390x384.html

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ZK	Zlínský kraj
EU	Evropská unie
PR	Public Relations
DZS	Dům zahraniční spolupráce
MŠMT ČR	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky
OŠMS ZK	Odbor školství, mládeže a sportu Zlínského kraje

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1 Program Erasmus+

Obrázek č. 2 SWOT analýza respondentů výzkumu Marketingová komunikace v EU projektech ve školství

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1 – Prostředky diseminace a propagace

Tabulka č. 2 – Struktura respondentů průzkumu podle věku

Tabulka č. 3 – Struktura respondentů průzkumu podle pohlaví

Tabulka č. 4 – Struktura respondentů průzkumu podle počtu let v pozici koordinátora/koordinátorky projektů

Tabulka č. 5 – Struktura respondentů průzkumu podle země, ve které působí jejich organizace

Tabulka č. 6 – Struktura respondentů průzkumu podle typu organizace

Tabulka č. 7 – Nástroje marketingové komunikace EU projektů

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 Marketing communication in EU projects in education (formulář)

Příloha 2 Marketing communication in EU projects in education (odpovědi dotazník)

Příloha 3 Marketing communication in EU projects in education (odpovědi rozhovory)