

# Jakou školou jsme: newsletter jako nástroj utváření identity školy

Lucie Škarková, Jana Kratochvílová

Masarykova univerzita, Pedagogická fakulta

**Abstrakt:** V současnosti neutuchající trend zakládání soukromých škol vede i výzkumníky k prozkoumávání jejich identity a sebeutváření. V příspěvku se zabýváme tím, jak můžeme porozumět postupně se utvářející a prezentované identitě nově založené soukromé školy. Identitu školy zkoumáme se zřetelem ke skutečnosti, že jde o jev komplexní, významně procesního charakteru. Nahlížíme ji skrze newsletter, moderní formu přímého marketingu, kterým škola komunikuje se svými příznivci v on-line podobě. Datový materiál, který newslettery nabízejí, byl využit pro objasňování budování identity školy, která newslettery komunikovala s potenciálními zájemci a následně s rodiči svých žáků. Utvářenou identitu školy odhalujeme prostřednictvím kvalitativní obsahové analýzy informačních bulletinů. Výsledky induktivní analýzy poukazují na čtyři stěžejní charakteristiky identity: škola otevřená, spolupracující, sebeinspirující a osvětová, které se prolínají v ústřední kategorii kolektivní identity „škola jako mraveniště“. Charakteristiky kolektivní identity zkoumané školy jsou přenositelné i do jiných škol a výsledky výzkumu tak přinášejí inspiraci, jak je možné k budování identity školy přistupovat, v čem spočívají limity a co může kolektivní identita školy přinášet do komunikace všech aktérů školy.

**Klíčová slova:** identita školy, newsletter, soukromá škola, kvalitativní obsahová analýza

## What Kind of School We Are: The Newsletter As a Tool for Shaping the School Identity

**Abstract:** At present, the increasing trend of establishing private schools leads researchers to explore their identity and self-formation. In the contribution, we deal with how we can understand the gradually forming and presented identity of a newly founded private school. We examine the school's identity by concerting the fact that it is a complex, significantly procedural phenomenon. In this text, we only look at it from one point of view, through the newsletters, a modern form of direct marketing through which the school communicates with its supporters online. Our goal is not to examine the effectiveness of this form of marketing communication. The data offered by the newsletters were used for clarifying the building of the school's identity, which used the newsletters to communicate with potentially interested parties and subsequently with the parents of the school's pupils under investigation. We reveal the formed identity of the school through a qualitative content analysis of the newsletters. The results of the inductive analysis point to four key characteristics of identity: open school, cooperating school, self-inspiring and enlightening, which intersect in the central category of collective identity "school as an anthill". The characteristics of the collective identity of the studied school are transferable to other schools. The results thus bring inspiration as to how it is possible to approach the building of the school's identity, what the limits are and what brings the collective identity of the school can bring to the communication of the school's actors.

**Keywords:** identity of school, newsletter, private school, qualitative content analysis

112 Pedagogické alternativy vznikající v posledním dvacetiletí v České republice nejsou výrazně stimulovány pouze klasickými teoriemi reformní pedagogiky, jak tomu bylo v minulém století, kdy byly zakládány četné školy M. Montessori, waldorfské školy nebo daltonské školy, ale jsou inspirovány rovněž současnými trendy a inovacemi ze zahraničí, které implementují nově vznikající školy do svých kurikul (Jarkovská, 2020; Průcha, 2009; Zatloukal et al., 2021). Transformace vzdělávání ve smyslu podpory učení žáka, jeho tvořivosti, spolupráce, komunikace a kritického myšlení (Jefferson & Anderson, 2021) nachází stále více podporu v soukromých inovativních školách (Zatloukal et al., 2021). Námí zkoumaná soukromá škola<sup>1</sup> prezentující se inovativním způsobem vzdělávání žáků byla založena roku 2016 a postupně se poměrně dynamicky rozvíjí. Tato škola se stala předmětem našeho výzkumného zájmu, jehož cílem je porozumět identitě nově vznikající alternativní soukromé školy.

Předkládaná studie je součástí rozsáhlého výzkumného projektu *Narativní identity aktérů ve vzdělávání na soukromých alternativních školách (2020–2022)*. V rámci projektu jsou jednotliví aktéři nahlíženi jako tvůrci vlastní narativní identity a zároveň v interakci se školou, specifickou organizací, spoluutvářejí narativní identitu školy. Nás v této dílčí studii zajímá pouze jeden z aspektů utváření identity školy, prostřednictvím e-mailové komunikace, tedy newsletterů,<sup>2</sup> jejichž autoři jsou aktéři zastávající role zakladatelů a lídrů vznikající školy, ale postupně i aktéři z řad rodičů. Zajímá nás, jak je prostřednictvím newsletterů utvářena identita školy a o jakou identitu nebo jaké identity jde. Školy obecně vnímáme jako organizace, „které jsou charakteristické nejen svým posláním a specifiky hlavního pracovního procesu (učení a vyučování), ale například i prostorovým uspořádáním či strukturou pracovního času“ (Pol et al., 2013, s. 19), jako instituce orientované na své zákazníky (žáci, rodiče; Světlík, 1996, s. 15). Lze o nich uvažovat jako otevřených entitách, které se nacházejí v bohatých vnějších vztazích (srov. Novotný, 2009; Pol et al., 2005). Identita organizace je komplexní jev procesního charakteru. Zkoumáním formy a obsahu newsletteru je nahlíženo na utváření identity vybrané školy pouze z jednoho úhlu pohledu. To přináší nové poznatky o tom, jak se běžně využívaný nástroj marketingové komunikace může v procesu utváření identity školy projevit. Není ověřována funkčnost marketingového nástroje, ale skrze analýzu obsahu a formy zvolené komunikace jsou hledány odpovědi týkající se utváření identity školy s ohledem na způsob zvolené komunikace.

## 1 Utvářená nebo utvářející se identita nové školy

V této studii se zaměřujeme na identitu jako na sociální konstrukt (De Fina, 2003). Jak popisují Brown a Hecková (2018), identita školy vzniká v komunitě učitelů, vedení, rodičů a žáků, vyjadřuje, jakým způsobem je komunikována idea školy, sdíleny

<sup>1</sup> V textu budeme dále používat pro zachování anonymity označení Škola, jež nahrazuje konkrétní název zkoumané školy.

<sup>2</sup> Slovo newsletter se zpravidla nepřekládá (<https://www.mioweb.cz/slovnicek/newsletter/>).

hodnoty, principy i žitá školní praxe. Identita školy není podobně jako identita jejích členů stabilní, statická (Park & Schallert, 2019), ale v čase se proměňuje a pro identitu nově vznikající školy může jít i o proměnu vnímání tohoto procesu, procesu cíleného utváření identity nebo svědectví o identitě intuitivně vznikající. Není sledováno formování identity v čase, protože nekonzistentnost vydávání newsletterů by to umožňovala pouze zčásti. Sledovány jsou mikrovhledy, připodobněné „momentkami, fotografiemi“ situací, které jsou v newsletterech zastoupeny nejen skutečnými obrázky a fotografiemi, tedy svědectvím uplynulých událostí, doprovázenými písemným sdělením, ale i pozvánkami a inspiracemi zvoucími do budoucna. Jde o ilustrování identit, které jsou utvářeny komunikovanými sděleními v newsletterech. Utvářející se identity v interaktivní podobě komunikovaných sdělení jsou vícevrstevným, fluidním a neustále se měnícím jevem (ter Avest et al., 2008), který není jednoduché uchopit v daném čase. Spíše než statickému obrazu, ilustraci identity, tak odpovídá v současnosti využívaným animacím v podobě gifů. Dynamickou dimenzi identity školy nám pomáhají popsat fáze vývoje školy. Ty byly stanoveny pro porozumění identitě zkoumané Školy. Jde o fázi zrození, její první kroky a fázi rozrůstání.

## 2 Identita tvořena nástrojem mediální komunikace

Newslettery patří mezi hromadné sdělovací prostředky (masmédia). Jde o typ komunikace, který využívá textová sdělení, obrázky, fotografie a plní komunikační funkci ve virtuálním prostředí (Eckhardová, 2014). E-mailové zprávy, informace z webových stránek ilustrují osobní i veřejná data a patří dnes k stále častěji využívaným zdrojům údajů v kvalitativním výzkumu. Jak uvádí Pospíšil a Závodná (2009, s. 32), „přenáší informace, ale oslovováním čtenářů působí také jako aktivní účastník komunikačního procesu“. Jako sekundární médium (Kapoun, 2013, s. 11) překonávají časovou a prostorovou omezenost komunikace „tváří v tvář“ a poskytují prostor k šíření vlastních informací prostřednictvím internetu. Ten podle Chmela (1997) náleží vedle tisku, rozhlasu a televize k nejdůležitějším médiím. Newslettery nebo také zpravodaje či informační bulletiny jsou komunikačními prostředky, elektronickými médii, jejichž prostřednictvím šíří organizace informace k širokému publiku. Skrze mediaci poskytují svědectví o událostech, se kterými příjemce nemusí mít vlastní zkušenost, předkládají vzory chování, hodnoty, které mohou účastníci postupně přebírat za své, zprostředkovávají zábavu, ale i vzdělání, se záměrem rozvíjet pozitivní vztahy s veřejností, budovat důvěru (Kapoun, 2013, s. 13; Mareš & Lukas, 2008; Pospíšil & Závodná, 2009, s. 35–36).

Svým obsahem se podílejí na utváření identity organizace, která je předmětem našeho zkoumání. Zároveň je třeba brát v potaz jejich možné využití v rámci marketingu školy. Cílem není zkoumat marketingovou strategii školy, ale pozornost je soustředěna na to, jakou identitu / jaké identity Školy její aktéři prostřednictvím takového masmédia vytvářejí. Newslettery utvářené a utvářející se identita je specifická jednak použitím písemné podoby jazyka, jednak využitím vizuálních předností

114 on-line komunikace (obrázky, fotografie, hypertextové odkazy aj.). Stejně jako jednotlivci, i skupiny konstruují svoji identitu utvářením obrazu o sobě.

Dostáváme se tak k identitě školy a její image. V naší studii zůstaneme u organizační identity, kterou chápeme jako způsob, jímž se organizace snaží identifikovat nebo pojímat samu sebe nebo svůj produkt, zatímco image je způsob, jímž vnímá organizaci nebo její produkty veřejnost (Kotler & Keller, 2007, s. 359). Identitu nelze vykreslit jako jednoznačnost, je utvářena složitými vztahy mezi činy a postoji v čase a determinována situačním kontextem. Jak poukazují Devereux et al. (2017), problematické je opřít se o všeobecně přijímanou definici organizační identity (Kitchen et al., 2013; Melewar, 2003; Otubanjo, 2012), která by zapadala do konstruktů, který je ze své podstaty komplexní, dynamický a skládá se ze zaměnitelných proměnných (Suvatjis et al., 2012).

Specifickou organizací je škola, ať již škola státní, nebo soukromá. Na podobnost mezi tím, jak můžeme popsat „identitu“ osob a „identitu“ organizací, poukazuje výzkum nizozemských autorů ter Avestová et al. (2008), kteří se zaměřují na vnější veřejné rysy i na vnitřní konstrukční procesy vytváření identity (Somers, 1994), jež jsou ovlivněny interakcemi všech zúčastněných, včetně managementu školy. De Wolffová et al. (2003, s. 208) potvrzují, že „identita školy je tím, co dělá ze školy školu“, nebo jaké jsou její specifické vlastnosti, co mají členové školy společné, co sdílejí, co pro ně jako členy komunity platí a co by bylo možné charakterizovat určitou mírou dlouhodobosti a kontinuity.

Školy mají své vlastní příběhy ve vztahu k jejich cílům, poslání a zaměření, jak popisují v kontextu institucionální dimenze identity (Somers, 1994; Taylor, 1989; Wardekker & Miedema, 2001). Ukazuje se, že identita je produktem historie organizace. V tomto smyslu identita poskytuje organizaci určitou stabilitu. Zároveň však produkuje tuto historii a přispívá k utváření vnímání a jednání členů organizace. Omezuje nebo otevírá sféry možností působením jako setrvačná síla nebo síla pokroku (Moingeon & Ramanantsoa, 1997).

Identita je v pedagogickém výzkumu hojně zkoumaným fenoménem. Protože se více setkáváme se zkoumáním identity jednotlivých aktérů učitelů, žáků, studentů než školy jako organizace (Gee, 2001), zaměřujeme se na tento jev v této studii.

Porozumění identitě organizací se věnuje od sedmdesátých let 20. století francouzská skupina výzkumníků (Moingeon & Ramanantsoa, 1997), která integruje koncepty z několika výzkumných oborů, včetně sociologie, psychologie, psychoanalýzy i historie a jejím cílem je dosáhnout lepšího porozumění identity organizace v celé její složitosti. Autoři představují originální výzkumnou metodu zaměřenou na organizační identitu, socioanalýzu. Francouzská škola jde za hranici kultury organizace. Na identitu organizace nahlíží jako na „soubor vzájemně závislých charakteristik organizace, která jí dodává specifičnost, stabilitu a soudržnost“ (Moingeon & Ramanantsoa, 1995, s. 385). Přesněji řečeno, „identita se vrací k existenci systému charakteristik, které mají vzor, který dává organizaci její specifičnost, stabilitu a soudržnost“ (s. 253). Nikoli samotné vlastnosti, které umožňují identifikovat organizace; je to konfigurace nebo vzor systému, který mu dává jeho jedinečnost. Identita je

tvořena firemní kulturou, symbolickými produkty, tím, co je viditelné, a současně tím, co je skryté a vychází z jednání členů instituce a její organizace. Pro porozumění dynamiky organizace je třeba zkoumat zjevné i skryté.

De Wolffová et al. (2003) přináší poznatky z výzkumu identity křesťanských škol v Nizozemsku. Představují tak jedinečné postavení škol s ohledem na čtyři aspekty „identity křesťanské školy“, konkrétně definici „identity“, dimenze „identity“, relativně abstraktní nebo konkrétní povahu identity a její statický nebo dynamický charakter. Pokud už se můžeme setkat s výzkumy identity škol, pak obvykle církevních nebo vychovávajících k náboženské víře (Alcaide, 2022; De Wolff et al., 2003; Sultmann & Brown, 2011). Obvykle je zkoumání identity škol spojováno s leadershipem a řízením těchto škol.

Organizační identita bývá navenek prezentována nejen činy jednotlivých aktérů, symboly, ale také prostřednictvím nástrojů public relations. Budování firemní identity (Powell, 2011) skrze sociální média je v zahraničí poměrně sledovaným fenoménem (Devereux et al., 2017), nikoli vztahovaným ke školám, stejně jako v českém kontextu, kde je téma spíše upozaděno, anebo okrajově spojováno s marketingem školy.

### 3 Metodologie výzkumu

Cílem našeho výzkumu je porozumět, jak sdělení v newsletterech vytvářejí identitu školy. Hledáme odpověď na otázku, jaká identita / jaké identity školy jsou prostřednictvím novodobé on-line komunikace, skrze newslettery, utvářeny a jakým způsobem. Výběr školy odpovídá zaměření širšího projektu, v jehož rámci byl výzkum realizován. Školu někteří členové výzkumného týmu sledují od prvních kroků, což nám přineslo nejen nedocenitelná kontextová data, ale také přístup do archivu informačních bulletinů díky vstřícné komunikaci s pracovníky Školy. Škola není pracovníky prezentována jako alternativní škola ani v newsletterech, přestože se principy reformní pedagogiky inspiruje a alternativní přístupy a teorie ve vzdělávání v podobě pozvánek nebo inspirací prezentuje. Škola začíná vytvářet svoji identitu cíleně v roce 2015, tedy rok před zahájením školní vzdělávací činnosti, a to zásadně ve spolupráci s partnerskou neziskovou Organizací.<sup>3</sup> Jedním z nástrojů pro oslovení potenciálních zájemců a partnerů školy jsou newslettery, které jsou vydávány pravidelně jednou měsíčně od října 2015. Využívání newsletteru pro komunikaci s veřejností není v českých školách zcela běžné, proto jsme se rozhodly tento zdroj dat využít pro porozumění identitě Školy, která zvolila newslettery v komunikaci s veřejností od svého založení.

Výzkumná otázka „Jaká identita / jaké identity Školy jsou prostřednictvím newsletterů utvářeny?“ determinuje výzkumnou metodologii.

<sup>3</sup> Organizace s velkým písmenem O je použita jako anonymizovaný název pro partnerskou neziskovou organizaci zkoumané Školy.

Identita je proměnlivá, v tom je úskalí jejího zkoumání. V našem příspěvku pevně ohraničujeme dvě období, ze kterých přinášíme vzhled do procesu utváření identity nové školy. V čase předcházejícím zrození nové školy, tzv. období „náborování“ příznivců (říjen 2015–listopad 2016), z nichž se v budoucnu stanou žáci a rodiče nové školy, a v čase změn, které nikdo nečekal, v období nouzového stavu, kdy se v České republice z důvodu pandemie covidu-19 uzavřely školy a výuka probíhala s využitím on-line technologií (březen–prosinec 2020). Tato dvě údobí jsou pro školu typická právě využíváním newsletterů pro komunikaci nejprve s příznivci Školy (2015–2016), následně pak s rodiči žáků již „rozběhnuté“ a rozvíjející se Školy (2020).

Analyzovány byly newslettery z výše uvedených dvou období, jak uvádí tabulka 1. Nejprve jsme obdržely 21 newsletterů (označováno jako NA), které byly vydávány v letech 2015–2016, v přípravné fázi zakládání nově vznikající školy před zahájením činnosti školy. Poté newslettery (označováno jako NB), které byly vydávány od prosince 2019 a v průběhu roku 2020 (20 newsletterů), tedy i v době nouzového stavu České republiky v důsledku pandemie covidu-19.

Datové soubory byly zpracovávány ve dvou fázích. Jednotkami analýzy se staly konkrétní psané texty, obrázky a fotografie, které utvářely obsah jednotlivých newsletterů. V první fázi byla pozornost soustředěna na formu analyzovaných souborů, tedy charakteristiky jako rozsah, vzhled, barevnost, velikost písma, doplnění textů obrázky, rubriky, opakující se prvky. Výsledky jsou prezentovány oddílu 5. V druhé fázi byla sledována obsahová dimenze newsletterů. Jednotlivé soubory byly analyzovány v softwaru ATLAS.ti (8.0), kódovány a kategorizovány. Otevřené kódování (Švaříček & Šed'ová, 2010) vedlo k induktivně menším datovým segmentům, které byly následně vytištěny a opětovně podrobně analyzovány, a to z pohledu zpracování obsahu a využití jazykových prostředků, a byly doplňovány o poznámky výzkumníků. Hledáním významných kódů jsme pokračovaly v analýzách a využívaly konstantní komparaci a analytickou indukci (Tacq, 2007), kterou vnímáme jako vůdčí princip procesu reflexe výzkumného problému. Při interpretaci výsledků bylo pracováno s ústřední kategorií, která definuje kolektivní identitu „škola jako mraveniště“. Dalšími čtyřmi subkategoriemi byly definovány vlastnosti této kolektivní identity – škola: spolupracující, otevřená, sebeinspirující a osvětová. Subkategorie byly nasyceny 5 kódy u spolupracující, 6 kódy u otevřené, 5 kódy u sebeinspirující a 6 kódy u osvětové školy.

**Tabulka 1** Popis datového materiálu

Číslo newsletterů	Období publikování	Počet stran	Počet fotografií/ obrázků
1–21 (NA) Před otevřením školy a v jejím počátku fungování.	listopad 2015 až listopad 2016	71	28/8
42–61 (NB) Před nouzovým stavem a během něj.	prosinec 2019 až prosinec 2020	94	44/32

Etika výzkumu souvisí s anonymizací dat. Škola je zapojena v síti škol, které jsou specifické svým záměrem, což společně s jejím cílem šířit dobrou praxi Školy v rámci celé vzdělávací soustavy významně oslabuje záměr úplné anonymizace. S částečnou anonymizací dat vyjádřil souhlas člen vedení školy, který zároveň provedl členské ověřování. Na užitečnost členského ověřování poukazují Birtová et al. (2016), které v přizvání informantů do procesu interpretace dat vidí významné posilování důvěryhodnosti výzkumu.

## 4 Výzkumná zjištění

### 4.1 Newslettery zkoumané školy

V předchozím textu bylo zmíněno, že identita je utvářena tím, co je viditelné, a současně tím, co je skryté. Výsledky první fáze analýzy newsletterů ukazují, co skrývají ve své formě, která může zaniknout, nebo naopak vyniknout vedle jejich obsahu, a vypovídají o identitě školy. Název newsletter se v námi analyzovaných textech používal pouze v prvních šesti číslech (NA). Následně toto označení chybí. Z výše uvedeného vyplývá, že se design newsletterů (NA) postupně vyvíjel, ustálil se od čísla šest. Rovněž design (NB) byl mírně změněn, což si vysvětlujeme i změnou v autorském týmu a přirozeným vývojem Školy. Datum vytvoření newsletteru není uvedeno, což významně komplikuje analytickou práci, a zároveň jde zřejmě o logický vývoj komunikace.

Vydávání není pravidelné, někdy jde o měsíční interval, jindy o čtrnáctidenní. Zvolený interval odpovídá zásadám pro budování vztahu prostřednictvím e-mailové komunikace ve smyslu udržovat pozornost, zájem, budovat důvěru, dlouhodobý vztah, ale i respektovat čas svých kontaktů (Řezníček, 2022). V tištěné podobě mají bulletiny rozmanitý rozsah: 3–4 strany (NA) a 3–7 stran (NB).

Pro formální úpravu newsletterů platí, že zvýrazněným prvkem v záhlaví je pořadové číslo newsletteru, které je psáno velkým bílým písmem ve žlutě podbarveném kruhu. Název Školy a číslo newsletteru jsou výraznými dominujícími prvky NA newsletterů. V zápatí strany jsou uvedeny všechny důležité kontakty na Školu a na jednu kontaktní osobu Školy, koordinátorku (včetně poštovní, e-mailové adresy a telefonu). Zápatí a záhlaví jsou v zelené barvě, zbývající podklad pro text mimo záhlaví je bílý. Písmo je v barvě černé, avšak určité prvky – názvy rubrik (aktuality, pozvánka, inspirace) jsou zvýrazněny barevně, podtržením a velikostí písma. Graficky je dodržen jednotný styl a barevnost souzní s webem zkoumané Školy. Konzistentnost newsletteru utváří pravidelné rubriky.

Jejich prostřednictvím akcentuje tým Školy a Organizace význam proběhlých událostí i událostí budoucích. Newslettery jsou psány česky, občas se v nich vyskytují texty v angličtině, např. úvodní citáty a další informace o partnerských školách a návštěvách. Z analýzy formální podoby newsletterů můžeme identifikovat určité prvky,

**118** které se podílejí skrytě na utváření identity školy. Vizualizace Školy a Organizace signalizují jednotu a spolupráci. Oslovení a rozloučení prezentují společné „my“.

Druhá fáze analýzy se zaměřovala na jejich obsahovou stránku. Záměrem níže prezentovaných zjištění je poukázat na klíčové obsahy, budující z našeho pohledu identity školy ve dvou fázích, při vzniku a počátcích fungování Školy, a v době prudkého rozvoje Školy a pandemických opatření. V období, kdy newslettery nevycházelely, byla komunikace s příznivci a rodiči nahrazena tzv. rodičovskými kavárnami, které probíhaly v údobí zhruba tří let.

#### **4.2 Identita školy jako mraveniště: spolupracující, otevřené, sebeinspirující a osvětové**

V následujících pododdílech je představena identita Školy, kterou jsme metaforicky pojmenovaly jako mraveniště. Obdobně jako v mraveništi jde ve Škole o soustavnou práci na budování důmyslného systému umožňujícího spolubytí společenství, jeho rozvoj všemi jeho členy a fungování. Role členů jsou rozmanité, stejně jako v mraveništi, ovšem nejsou přísně hierarchické a prolínají se. Charakteristické pro uspořádání rolí a jejich fungování ve Škole je v podání newsletterů kladení důrazu na týmovost, téměř se zdá, že tým a jeho role v mnohém nahrazují roli jednotlivců. Role stěžejní vedoucí osoby nevyčnívá, společenství vystupuje týmově, jak ukazují používané závěrečné podpisy, nebo, řekněme, autorské stopy, např. „Krásný víkend Tým Škola“ (NB 61), anebo pravidelný podpis na každém NA „Tým Organizace a Školy“. Pouze z několika informací je vedoucí pracovník Školy prezentován jako expert, lídr, jindy jako běžný člen mraveniště, jeden z mravenců, který zabezpečuje i dopravu dětí na lyžařský výcvik (NA 25). Texty směřují k tomu, aby každý, kdo je součástí týmu, mraveniště, dostal prostor a byl představen. Pokud se tomu neděje přímo ve škole, anebo další členové mraveniště u toho nemohou být, prostor newsletteru přinese tuto informaci a začlení člena, či skupinu, do mraveniště v podobě medailonků či částí rozhovorů.

Identita Školy je charakterizována subkategoriemi: spolupráce, otevřenost, sebeinspirace a osvětovost. Subkategorie popisují charakteristické znaky kolektivní identity mraveniště. Ačkoli tyto charakteristiky prezentujeme jednotlivě, jsou vzájemně provázány, což je evidentní z výsledků analýzy. Mraveniště funguje na základě týmovosti, pro kterou je charakteristická mnohoúrovňová spolupráce s různými subjekty (osobami i organizacemi národního i mezinárodního charakteru). Spolupráce se nese v duchu sebeinspirování i inspirování druhých (osvětová činnost). Je pro ni charakteristický aspekt inspirace aspirující na sebezáchovný a udržitelný princip fungování mraveniště, obdobně, jako jsou uváděny principy učících se organizací (srov. Senge, 2016).

Na identitu mraveniště jako spolupracující školy je nahlíženo optikou týmovosti a realizace spolupráce. Zaobíráme se týmovostí v newsletterech z pohledu: (a) interního utváření a prezentování týmovosti, míněno formování identity týmu společně s žáky a učiteli; (b) externího utváření, míněno týmu společně s komunitou tvořenou



příznivci a rodiči, prarodiči, experty. Týmovosti i realizací spolupráce si všímáme v dokladech vizuálních, v jazykových prostředcích a v interakcích s konkrétními aktéry, které jsou prezentovány v newsletterech.

#### 4.2.1 Mraveniště spolupracující

##### (A) Dimenze týmovosti

Společné „my“ a týmové jednání jsou prezentovány explicitně v několika rovinách. Jednak prostřednictvím pravidelně se opakujícího úvodního textu, který následuje hned po srdečném oslovení (ukázka č. 1), jednak skrze další sdělení orientovaná na společné aktivity, společné výzvy, cíle. Příkladem je informace z aktualit NA 2: „Ve středu 18. listopadu proběhla v Praze inspirativní přednáška Dr. Lai Cheng Lim s názvem *How Singapore Education Prepares Young People for the 21<sup>st</sup> Century*, které jsme se aktivně účastnili.“ Nevíme, kdo se zúčastnil, kolik osob. Jestli jde o učitele, vedení, rodiče, příznivce, je nejasné, ale dost možná v kolektivní identitě nepodstatné. Společné „my“ je podporováno texty psanými v množném čísle. Opakující se slovesa „děkujeme“, „upozorňujeme“, „prezentovali jsme“, „přinášíme“, „snažíme se“, stejně tak obraty „je pro nás důležité“, „byli bychom rádi“ (NB 50) a další, vypovídají o kolektivní identitě prezentované v textech a spojované s týmovým duchem mraveniště.

Metaforicky je utvářena potřeba komunity, která funguje na vzájemné spolupráci, dobré komunikaci, soudržnosti a týmovém učení.

V newsletterech NB je stále zachována komunikace v množném čísle při popisování událostí i plánovaných akcí. Nepravidelně se již vyskytuje odkazování na „tým Školy“, intenzivněji je ovšem do týmu vtahována rodičovská i žákovská veřejnost, čehož vyvrcholením je založení rubriky Rodina Škola (ukázka č. 2). Ta přináší do identity mraveniště silně působící motiv rodinného společenství zahrnující Školu a život v ní jako jeden z aspektů fungování mraveniště: „Jsme jedna rodina, Rodina Škola.“ (NB 50)

##### (B) Dimenze spolupráce

Jednou z charakteristik týmu je spolupráce jeho členů, což neprezentují jen slova, ale i obrazové prvky. Fotografie v newsletterech NA zachycují zcela výjimečně jednotlivce. Zpravidla poskytují obraz o spolupráci pedagogů (externích lektorů) i žáků, rodičů – celé komunity. Podle Světlíka (2006, s. 213-214) můžeme říci, že obrazový obsah sdělení působí na citové podněty příznivců Školy s cílem dosáhnout pozornosti a pozitivní reakce vůči nabídce Školy. Proces spolupracující Školy je zachycen v příkladu spolupráce s Filharmonii Brno a Moravskou galerií v Brně při realizaci hudební dílny *Mozartovy děti*.

Spolupráce s rodiči je tematicky rozvíjena zejména při informování o spuštění platformy pro on-line výuku a komunikaci mezi učiteli a dětmi a při realizaci on-line výuky v newsletterech NB. Spolupráce na mezinárodní úrovni je zastoupena příspěvky o spolupráci s evropskými školami v různých zemích a se školami v rámci projektu Erasmus+. Významnou rovinu spolupráce s externími subjekty představuje

120 popisovaná spolupráce s technologickými firmami a nadacemi, při rozvoji digitálních kompetencí žáků a učitelů, např. (NB 62): „Naše DIGI centrum – Centrum kolegiálního vzdělávání pro učitelky a učitele využívající technologie ve výuce si pro vás připravilo několik akcí, na které máte možnost se nyní přihlásit.“

#### 4.2.2 Mraveniště – otevřená škola

Škola nevystupuje od samého počátku sama za sebe, ale svoji existenci spojuje s partnerskou neziskovou Organizací, Projektem<sup>4</sup> a dalšími institucemi i jednotlivci. Od prvních čísel newsletteru se tak „otevívá“ a prezentuje širěji než běžná škola. Adresáty oslovuje zprvu jako „milé příznivce“ (ukázka 1). Kdo jsou příznivci, není v newsletterech specifikováno. Neutrálním výrazem je oslovena široká komunita, která projevuje zájem o Projekt vznikající školy otevřené novinkám a inspiraci. Výběr úvodních slov newsletteru považujeme za stěžejní způsob, jak přitáhnout pozornost ke sdělení, jak utvářet vztah se čtenářem. Oslovením „Milí příznivci“ působí na širokou skupinu, která není nějak specifikována, ale jasně vyjadřuje náklonnost. Oslovení má potenciál rozvíjet vztah s budoucími i stávajícími zákazníky. Budování vztahů prostřednictvím e-mailové komunikace s potenciálními klienty se věnuje marketing škol a Eger (2021) jej zařazuje mezi strategie přímého marketingu. Může jít tedy o marketingový tah záměrně směřovaný na neohrazenou sociální skupinu, kterou spojuje v daný čas právě projevená přízeň, zatím nikoli Škole, ale Projektu zaměřenému na zřízení Školy.

**Ukázka 1: Úvodní slova newsletterů NA.** Milí příznivci Školy, děkujeme za zájem o Projekt Školy. Vašeho zájmu si velmi ceníme, a proto Vás prostřednictvím newsletteru pravidelně informujeme o připravovaných i proběhlých aktivitách a sdílíme s Vámi inspirativní odkazy týkající se vzdělávání. (pravidelně se opakující úvod všech NA)

Zcela logicky v závislosti na fázi vývoje vztahu školy se svými příznivci přichází změna v oslovení i obsahu, když se již fungující Škola k používání newsletterů (NB) vrací, o čtyři roky později. Oslovení se proměňuje na „vážení rodiče“ nebo je vyměněno za přání krásného, hezkého dne či jeho části, případně nahrazeno jiným nadpisem. Pravidelný úvod orientovaný na čtenáře a ocenění jeho přízně, je nahrazen méně formálními sděleními měnícími se s každým novým newsletterem. Vysvětlení se může nabízet v již dlouhodobě utvářeném vztahu s rodiči žáků/žákyně, více stabilizované komunitě a vyvstalým novým potřebám, na které reagují newslettery NB. Svoji otevřeností buduje Škola vztahovou síť, v níž se pohybuje, inspiruje, ale kterou rovněž obohacuje.

V newsletterech se nejednotně nakládá s pojmem děti a žáci, přičemž pojem děti je násobně frekventovanější než pojmy žák/žáčka/žáci. Čím se rozhodně nešetří, je přivlastňovací zájmeno naše/naši, např.: „Podívejte se, jak se naše děti baví při aktivitách ve školní družině.“ (NB 43) – „Velké nároky bude celý nový systém klást na naše žáky.“ (NB 46) – „Až do konce tohoto týdne zajišťují naše třídní učitelky...“

<sup>4</sup> Projekt s velkým písmenem P je použit jako anonymizovaný název pro projekt zkoumané Školy.

(NB 50) S nadužíváním přivlastňovacího zájmena ve vztahu k žákům a učitelům si spojujeme právě budování kolektivní identity Školy. Na jedné straně se může rétorika „našich dětí, žáků, učitelů“ jevit jako posilující vztahy uvnitř komunity, na straně druhé může odhalovat výzvu v porozumění vztahům a jejich vlivu na utvářející se identitu Školy. Hlubší vhled do problematiky ukazuje rovinu nárokování si dané skupiny osob, když je používáno označení „učitelé Školy“, např. „Učitelé Školy sdíleli zkušenosti a zážitky z prvního měsíce provozu školy...“ (NA 25) – versus využití přivlastňovacího zájmena: „Naši pedagogové se všemi dětmi na téma...“ (NB 45) Diskutabilní je otázka svébytnosti školy a nastavení limitů a hranic budovaného společenství.

#### 4.2.3 *Mraveniště – sebeinspirující škola*

Identita Školy jako mraveniště, otevřeného a spolupracujícího společenství by sama o sobě mohla naplňovat i třetí významnou charakteristiku, na kterou jsme odkazovaly v úvodu, totiž sebeinspirující přístup, který významně vyplňuje komunikovaný obsah newsletterů.

Nicméně považujeme za přínosné pozastavit se u této charakteristiky v samostatném oddílu, a to ze dvou důvodů: (a) inspirace jako hodnota, (b) sebeinspirace jako udržitelnost. Obojí ukazuje identitu Školy jako mraveniště z trochu jiného pohledu a také v množství interakcí, které ji svým charakterem proměňují (tabulka 2). V prvním případě (a) jde o inspiraci, která se jako hodnotový postoj prolíná každým komunikovaným krokem v newsletterech, jedná se do jisté míry i o ambici, kterou se daří naplňovat, jak uvedeme níže odkazy na citáty, významné osoby, uspořádané akce. Za (b) jde o procesní povahu sebeinspirace, která je dokladována jako informace o tom, jak se aktéři (ti, kdož jsou součástí mraveniště) zlepšují, rozvíjejí, posouvají ve smyslu učící se organizace (srov. Senge, 2016).

Prostřednictvím newsletterů jsou poskytovány informace o různých pedagogických inovacích, trendech ve vzdělávání, ale také o vzdělávání se a vlastním prezentování se. Jedná se tedy o proces sebeaktualizační, rozvojový, který je pro chod mraveniště charakteristický, je transparentní (informace o tom, kdo se čím a kde inspiroval, je obsahem příspěvků v NA i NB) a určený všem (žákům, učitelům, vedení Školy, spolupracujícím osobám, rodičům, prarodičům, příznivcům, jak ukazuje tabulka 2). Rubrika „Inspirace“ je pravidelnou rubrikou newsletterů NA a v newsletterech NB se příslib inspirace vyskytuje hned v některých úvodních textech, kupř.: „Inspiraci, kterou bylo možné vidět i při návštěvě holandské Krimpenerwaard...“ (NB 42), případně vznikají nové rubriky, jako je např. „Nápadník“ aktivit pro děti a rodiče (NB 47). Inspirace je servírována v rovině přijímání inspirace, sdílení inspirace a vybízení k inspirování se. V dynamickém pojetí budování identity inspirační a inspirující školy je podstatné vytvoření příležitosti a vyzývání pro vzájemné inspirování rodičů mezi sebou (vytvoření rubriky Rodina Škola, ukázka č. 2) nebo sdílením žákovských produktů (hudební videa nebo vernisáž výtvarných děl apod.). V tabulce 2 poukazujeme na zastoupení aktérů ve třech identifikovaných rovinách sebeinspirujícího přístupu Školy jako mraveniště.

**Ukázka 2: Rodina Škola.** V každém vydání našich novinek vám představíme některého z našich rodičů, kteří se postavili čelem k současné situaci, rozhodli se vypořádat ve svých pracovních a podnikatelských aktivitách s aktuální situací a jejich přístup může být inspirací pro nás ostatní. Zároveň bychom tím chtěli podpořit každého z vás, kdo se chce podělit o svůj příběh s ostatními rodiči. Pokud máte zájem budovat s námi Rodinu Školy, dejte nám o sobě vědět. (NB 63)

Význam hodnot ve vzdělávání je od prvních newsletterů (NA) demonstrován vybranými citáty významných myslitelů, pedagogů, filozofů. Citáty jsou součástí každého čísla do června 2016 (NA 21). Jejich klíčové poselství naznačuje základní hodnoty školy a orientaci na osobnostně rozvojový model vzdělávání ve spolupráci s ostatními: důležitost úspěchu pro každého žáka, vnímání rodiče jako vítaného partnera,

**Tabulka 2** Identita Školy jako mraveniště: sebeinspirující

Rovina	Od Školy k rodičům/ příznivcům	Zvenčí ke Škole	Mezi Školou a dalšími organizacemi	Rodiče rodičům
přijímání		„V dnešních novinkách se zaměříme na naši novou budovu a inspiraci, kterou pro její výstavbu sbíráme.“ (NB 42)	„V listopadu jsme měli možnost získávat zkušenosti se vzděláváním ve Velké Británii.“ (NA 26)	
sdílení	„(...) sdílíme s Vámi inspirativní odkazy týkající se vzdělávání.“ (NA 1–NA 21)	„Chceme, aby prostory školy byly inspirativní, proto se také setkáváme s výtvarníky, kteří školu obohatí svými díly.“ (NA 22)	„Hlavním cílem virtuálního setkání s našimi partnerskými školami bylo sdílení zkušeností se zavedením on-line výuky.“ (NB 63)	„Zároveň bychom tím chtěli podpořit každého z vás, kdo se chce podělit o svůj příběh s ostatními rodiči.“ (NB 63)
výzva	„Co je <i>Audit vzdělávání</i> v ČR?“ (doplňněno hypertextovým odkazem na dokument; NA 6)			„Pokud máte zájem budovat s námi Rodinu Škola, dejte nám o sobě vědět.“ (NB 63)
	„Přinášíme několik tipů na edukativní hry, kterými se můžete během letních prázdnin s dětmi zabavit.“ (NA 21)			

spolupráce jako klíč k úspěchu, dítě jako tvůrce svého vzdělávání. Význam hodnot ve vzdělávání pak akcentuje pozvánka na mezinárodní festival, kde je příležitost se seznámit se vzděláváním sestry Cyril Mooneyové, držitelky ocenění NOMA za šíření gramotnosti a hodnot společného vzdělávání.

Způsoby komunikování hodnot Školy ještě doplňuje i následující citace, která pochází z rozhovoru s rodičem žáků Školy: „Pamatuji si svoji první návštěvu ve škole před čtyřmi lety, kde mě hned u vstupu zaujala stěna hodnot školy, bylo tam napsáno: respektujeme se, nevzdáváme se, chybujeme, mluvíme pravdu, odpouštíme si...“ (z rozhovoru s rodičem žáků Školy NB 58)

Inspirování v newsletterech plní nejen funkci vzdělávací, ale i tmelící. Zároveň jsou skrze inspiraci nabízenou, prožívanou a žádoucí zprostředkovávány rodičům a příznivcům vzdělávací strategie (připravované kurikulum) a hodnotová dimenze školy. Sebeinspiraci vnímáme i jako udržitelný postoj školy, který zejména v NB působí motivačně a aktivizačně směrem k žákům a rodičům (rubrika „Nápadník“ apod.).

#### 4.2.4 Mraveniště – škola osvětová

Newslettersy od prvního čísla aspirují na roli šířitele vzdělávacích nabídek, osvětového zpravodaje už v době, kdy se komunita kolem Školy teprve utváří. Škola rozbíjí zaběhnuté stereotypy a příznivci (včetně rodičů) jsou zváni i na odborné mezinárodní festivaly s excelentním zastoupením domácích i zahraničních expertů v oblasti vzdělávání, na jejíž organizaci se Škola s Organizací podílí. O tom, že na účasti příznivců Školy záleží, svědčí opakované odkazy k registraci na festival, výzvy: „nenechte si ujít přednášky, workshopy a doprovodný program...“; „stále je možné se registrovat“, „nepropásněte setkání s inspirativními osobnostmi“. Postupně se tým snaží utvářet společenství informovaných příznivců, partnerů, kteří sdílejí svoji představu o vzdělávání a o budoucím kurikulu školy, v němž je vzdělávání hodnotou. V NA 24 je představen v Aktualitách rozvrh výuky Školy, v rubrice Inspirace pak způsob hodnocení, výukové metody, např. ranní setkávání, týdenní plánování i předběžná nabídka kroužků. Identita školy osvětové je naplňována těmito obsahy s cílem informovat, sdílet informace, vzdělávat prostřednictvím nabízených příležitostí.

Význam celoživotního vzdělávání a učení prezentují svému okolí také pedagogičtí pracovníci Školy. Svým zapojením do mnoha projektů a akcí v okolí dává Škola signál, že je propojena s životem komunity a vzdělávání žáků se děje i mimo prostory školy ve spolupráci s dalšími experty (pracovníci muzeí, výzkumných a vzdělávacích institucí, univerzity, krajského úřadu aj.) a postupně buduje vztahy s veřejností, s rozmanitými sociálními skupinami a utváří svou identitu vzdělavatele.

Příznivci, pravděpodobně i potenciální rodiče, si zvykají na trendy ve vzdělávání, které se patrně promítnou do školního kurikula (NA 22). Rozmanitá vzdělávací nabídka je psána buď dikcí doporučení (doporučujeme, inspirujte se, podívejte se na inspirativní video, nenechte si ujít přednášky...), výzvy (přijďte diskutovat, přečtěte si...), nebo žádosti (např. vyplnění přihlášky k zápisu). Text je nabízen jako souhrn stručných informací o proběhlých událostech, ale i lákavé inspirace o aktivitách v budoucnu i možnostech pro vzdělávání se. Čtenář má dojem, že by byla škoda se

124 nezúčastnit či se „neproklíkat“ k dalším informacím. Osvěta nezůstává ve vzdělávací nabídce na povrchu, texty jsou provázány promyšleně s dalšími navazujícími informacemi, které umožňují nahlédnout těm, kteří mají zájem, do témat hlouběji nebo se k nabídce připojit. Nabídka vzdělávacích témat vypovídá o utvářející se identitě otevřené a spolupracující školy s akcentem na působení v komunitě.

Stěžejní témata na sebe navazují a v newsletterech graduji. Opakovaně se hovoří například o zápisu do školy, ale postupně se podoba zápisu specifikuje, konkretizuje. Důležitost celé akce je zvýrazněna spoluprací týmu pedagogů se studenty PdF při zápisu. Je škoda tam „nebýt“. Sdílení nekončí konáním akce, ale pokračuje i v navazujícím newsletteru se snahou oslovit stále širší spektrum rodičů i dětí a dopřát zapojení i tzv. po termínu („[t]ěm, kteří na zápisu byli, i těm, kteří nebyli, teď necháme nahlédnout pod pokličku“).

Osvětová škola šíří informace a inspiruje mimo mraveniště, jak dokládají popisované aktivity v newsletterech. Členové Školy publikují články o dění ve Škole nebo vystupují na konferencích – např. zakladatel školy je prezentován jako člověk, který patří k lídrům ve vzdělávání, expert, který vystupuje na mnoha konferencích. V podstatě je klíčovou osobou prezentující školu navenek. Rozsah, intenzita, systematickosti vzdělávací nabídky v průběhu jednoho roku dokládá, že pro Školu mraveniště je charakteristické popisovat svou otevřenost, spolupráci a sebeinspiraci s cílem prezentovat se jako sebevědomý vzdělavatel a šířitel vzdělávání ve své komunitě příznivců a naplňovat identitu osvětové školy.

## 5 Diskuse

Studie poukázala na charakteristické znaky utvářející se identity nově vznikající soukromé školy. Školu jsme si vybraly pro její neobvyklý inovativní vzdělávací program, z něhož vychází a pro úsilí inspirovat sebe sama i druhé novodobými trendy ve vzdělávání. Ze zkoumaných newsletterů je evidentní, že po formální i obsahové stránce jejich podoba odpovídá zásadám efektivní marketingové a e-mailové komunikace (Řezníček, 2022; Světlík, 1996). Zdroj vypadá atraktivně, jeho design pomáhá vytvářet identitu školy ve spojení s neziskovou organizací; informace zakódované ve slovech, fotografiích jsou srozumitelné pro příjemce sdělení, vzbuzují zájem a obsah reflektuje fáze vztahu se svými příznivci. Kritickým pohledem na tento způsob komunikace s konkrétní skupinou příjemců sdělení poukazujeme na promyšlenost mediálního obsahu. Ten může korespondovat s marketingově pojatým procesem oslovení budoucích klientů, a vytvořit tak mediální obraz organizace, který je stále jen obrazem, záměrně utvářeným, a nemusí být popisem reality. To vnímáme jako limity, které s sebou analýza masmediálních textů nese. Zvláště, pokud textové dokumenty vnímáme jako data vypovídající o jednom z úhlů pohledu na identitu organizace bez dalších datových zdrojů a kontextů. Toto omezení bereme při interpretaci zjištění velmi vážně a zároveň je pro nás výzvou pro rozšíření výzkumu o další

aspekty, konkrétně o charakteristiky identity v podobě prezentovaných subkategorií projevující se v žité realitě školy a jejích aktérů.

Z formální i obsahové stránky newsletterů jsme odkryly kolektivní identitu školy, kterou metaforicky připodobňujeme k mraveništi. Podobně jako soukromá mateřská škola ve výzkumu Jarkovské (2020) vykazovala i námi vybraná Škola jednotící identitu danou sítí charakteristik, které se vzájemně prolínají a utvářejí svůj jedinečný vzor identity Školy, čímž ji činí identifikovatelnou. Na rozdíl od výzkumu Jarkovské (2020) se však tato škola nestaví v analyzovaných dokumentech explicitně do opozice vůči mainstreamu, ale je otevřená spolupráci a inspiraci, využívá svých charakteristik k tomu být sama sebou, ve spolupráci s ostatními rozvíjet sebe i druhé a budovat postupně své jméno.

Identita školy je konstruována v procesu spolupráce a týmového jednání. Tak jako v životě mravenců jde i zde o umělou stavbu, kterou její členové budují společné „my“. Kolektivní identita školy je spoluutvářena volbou vhodných jazykových prostředků (např. oslovením, použitím přivlastňovacích zájmen náš, naše, slovesy v 1. osobě množného čísla), grafických prostředků (volba písma, obrázků, barev, rozmístění prvků) i prostřednictvím nastavení myslí k hodnotám i pojetí vzdělávání v nově vznikající Škole. Obdobně na sdílené hodnoty, mezilidské a komunitní vztahy, potřebu přiměřené úrovně kulturního kapitálu nutné k pochopení sofistikovaného kodexu pravidel, který je rámován svobodou a dobrovolností, poukazují výsledky výzkumu soukromé mateřské školy Jarkovské (2020).

Hodnoty školy, její principy a žitá školní praxe jsou tak prezentovány týmově, s upozaděním jednotlivců či vedení školy a směřují nejen do vnitřního prostředí školy, ale také do externího prostředí k dalším příznivcům školy, s nimiž jsou sdíleny stejné obsahy.

Potvrzuje se, že identita je sociálním konstruktem (Brown & Heck, 2018; De Fina, 2003), který v případě Školy vzniká v širší komunitě, než jsme zvyklí. Její zcela běžnou součástí jsou totiž nejen rodiče, ale blíže neurčení příznivci Školy. Newslettery nevyprávějí o tom, jaké požadavky jsou kladeny na angažovanost příznivců školy, rodičů, jejich rodinný život takto utvářené identity Školy, ani co jim angažovanost přináší.

Proces utváření identity školy významně ovlivňují hodnoty tvůrců newsletterů / zakladatelů školy, kteří zamýšlený obraz školy postupně transformují do slov, obrazů a činů širšího společenství. Můžeme tedy říci, že utvářená identita školy je výrazně ovlivněna lidry školy, zakládajícími členy (v newsletterech jde o autorský tým Organizace a Školy, jak se podepisují v NA), a poskytuje organizaci určitou stabilitu, současně má dynamický potenciál proměny. Ukazuje se, že identita utvářená v newsletterech může působit jako setrvačná síla, která může do budoucna buď omezovat, nebo otevírat sféry nových možností (Moingeon & Ramanantsoa, 1997), neboť stejně jako identita členů organizace není identita školy statická, ale v čase se proměňuje (Park & Schallert, 2019).

Škola jako mraveniště je charakteristická svou otevřeností, aktivním jednáním a inspirací uvnitř společenství i mimo něj (tabulka 2) ústící v osvětovou činnost školy,

126 popsané v oddílu 4.2.4 Tyto společné vnější rysy dávají spolupracující Škole specifickou a soudržnou v dimenzi týmového jednání (oddíl 4.2.1). Poukazují na to, co mají členové společné, co sdílejí. Členové Školy nejsou skryti v útrobách mraveniště, ale vydávají se po síti cest za potravou v podobě vzdělávání nejen sebe, ale i druhých. Newslettery jsou unifikované v kolektivním pojetí, neprozrazují, v čem se členové společenství odlišují, jakým způsobem vedou dialog v případě odlišných hodnot, názorů, zkušeností a jak probíhá proces učení se v učící se organizaci. Výsledky obsahové analýzy mohou vyvolávat dojem idealizované charakteristiky spolupráce, kterou popisujeme v oddílu 4.2.1 ve vztahu k účelu newsletteru jako nástroji marketingové komunikace. Identita Školy osvětové reaguje na spojení vzdělávací a výchovné funkce školy se zřetelem k současným společenským potřebám spojovaným se školou (*Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2030+*). Osvětová škola nese hodnotu vzdělávání pro občana demokratické společnosti s přesahem třídy a naplňuje principy pokrokového vzdělávání odehrávajícího se v souladu s definovanými cíli *Strategie*.

Přestože jsme kolektivní identitu Školy popisovaly pomocí jejích charakteristických vlastností (otevřenosti, spolupráce, sebeinspirace a osvětovosti), uvědomujeme si, že tyto charakteristiky jsou velmi úzce provázány: otevřenost vůči sobě i světu vyžaduje spolupráci, ta vyžaduje týmového ducha, který je vyživován kvalitní spoluprací, benefitem kvalitní spolupráce je vzájemná inspirace a udržitelnost kvalitní spolupráce se pojí s otevřeností a osvětovostí.

## 6 Závěr

Organizační identita bývá navenek prezentována nejen činy jednotlivých aktérů nebo symbolů. Může být také vytvářena prostřednictvím nástrojů public relations. V našem příspěvku poukazujeme na to, jak jeden konkrétně vybraný komunikační nástroj – newsletter – může vypovídat o utváření identity školy. Je představeno, jakým způsobem je identita vybrané soukromé školy v newsletteru utvářena. Výsledkem je kolektivní identita Školy jako mraveniště, charakterizována otevřeností, spoluprací, sebeinspirací a osvětou. Výzkumné závěry, které jsou zde prezentovány, lze vztáhnout pouze na zkoumaný případ školy, která zvolila již v přípravné fázi svého vzniku jako komunikační nástroj s konkrétní cílovou skupinou (příznivců) newslettery. Specifika tohoto nástroje a přerušená kontinuita v jeho využívání nám neumožňují sledovat průběžný vývoj utvářených charakteristik kolektivní identity Školy. To je jedním z uvědomovaných limitů výzkumných zjištění. Dále bychom v závěru rády poukázaly na obtížnost úplné anonymizace dat zkoumaného subjektu a nezbytnost členského ověřování jako způsob podpoření validity dat. Limitem i výzvou pro navazující výzkumy vnímáme i dekontextualizovanost dat analyzovaných v dostupných newsletterech. Komplexnější vypovídající hodnotu mají newslettery v širším kontextu získaných informací o životě zkoumané školy a aktérů, kteří se na jejím vzniku podíleli i podílejí, to však může přinášet zkreslení. Zkreslením jsme



předcházely reflexí kontextuálních proměnných vstupujících do procesu interpretace dat v rámci týmové reflexe výzkumníků. V této sondě jsme se chtěly věnovat výlučně vypovídající hodnotě newsletterů, bez ambice popsat vyčerpávají identity utvářené i jinými interakcemi Školy v jiných způsobech komunikace. Závěrem je vhodné podotknout, že si plně uvědomujeme, jak složitý a dynamický fenomén jsme si pro výzkum vybraly. Zjištění, která přinášíme, mohou podpořit snahy škol o cílené vytváření identit, pro které lze zvolit i současné nástroje on-line komunikace. Přičemž je vhodné pracovat i s jejich limity. Zároveň nabízíme inspiraci v přemýšlení o tom, jak komunikované obsahy mohou identitu utvářet a jak ji mohou v čase proměňovat s ohledem na zamýšlené cíle.

### Poděkování

Příspěvek byl podpořen v rámci projektu Grantové agentury České republiky *Narativní identity aktérů ve vzdělávání na soukromých alternativních školách* (GA20-12828S).

### Literatura

- Alcaide, J. C. N. (2022). Identity and quality of Catholic schools in Sudan. *International Studies in Catholic Education*, 14(2). <https://doi.org/10.1080/19422539.2020.1858650>
- Birt, L., Scott, S., Cavers, D., Campbell, C., & Walter, F. (2016). Member checking: A tool to enhance trustworthiness or merely a nod to validation? *Qualitative Health Research*, 26(13), 1802–1811. <https://doi.org/10.1177%2F1049732316654870>
- Brown, R., & Heck, D. (2018). The construction of teacher identity in an alternative education context. *Teaching and Teacher Education*, 76(2), 50–57. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2018.08.007>
- De Fina, A. (2003). *Identity in narrative*. John Benjamins Publishing Company.
- de Wolff, A. J., de Ruyter, D. J., & Miedema, S. (2003). Being a Christian school in the Netherlands: An analysis of 'identity' conceptions and their practical implications. *Journal of Beliefs and Values*, 24(2), 207–217. <https://doi.org/10.1080/13617670305426>
- Devereux, L., Melewar, T. C., & Foroudi, P. (2017). Corporate identity and social media: Existence and extension of the organization. *International Studies of Management & Organization*, 47(2), 110–134. <https://doi.org/10.1080/00208825.2017.1256161>
- Eckhardtová, J. (2014, 25. června). *Nástroje marketingové komunikace*. Malá marketingová. <https://www.malamarketingova.cz/komunikacnimix/>
- Eger, L. (2021). *Marketing školy*. Západočeská univerzita.
- Gee, J. P. (2001). Identity as an analytic lens for educational research. *Review of Research in Education*, 25(1), 99–125.
- Chmel, Z. (1997). *Propagace, public relations, media*. Masarykova univerzita.
- Jarkovská, L. (2020). If It were not exceptional, we wouldn't have chosen it: Institutional habitus of two nursery schools. *Orbis scholae*, 14(3), 33–54.
- Jefferson, M., & Anderson, M. (2021). *Transforming education: Reimagining learning, pedagogy and curriculum*. Bloomsbury Academic.
- Kapoun, P. (2013). *Média ve vzdělávání*. Ostravská univerzita.
- Kitchen, P. J., Tourky, M. E., Dean, D., & Shaalan, A. S. (2013). Corporate identity antecedents and components: Toward a theoretical framework. *Corporate Reputation Review*, 16(4), 263–284.

- Kotler, P., & Keller, K. L. (2007). *Marketing management*. Grada.
- Mareš, J., & Lukas, J. (2008). Internetové prezentace základních škol jako jeden z indikátorů jejich vnitřního sociálního prostředí. *Orbis scholae*, 3(1), 63–78.
- Melewar, T. C. (2003). Determinants of the corporate identity construct: A review of the literature. *Journal of Marketing Communications*, 9(4), 195–220. <https://doi.org/10.1080/1352726032000119161>
- Moingeon, B., & Ramanantsoa, B. (1995). An identity study of firm mergers: The case of a French savings bank. *Case Method Research and Application*, 7, 253–260.
- Moingeon, B., & Ramanantsoa, B. (1997). Understanding corporate identity: The French school of thought. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 383–395. <https://doi.org/10.1108/eb060638>
- Novotný, P. (2009). *Učení pro pracoviště*. Masarykova univerzita.
- Otubanjo, O. (2012). The meaning of corporate identity: A structuralist and semiotic insight. *International Journal of Management Research and Business Strategy*, 1(1), 2–12.
- Park, J. J., & Schallert, D. L. (2019). Talking, reading, and writing like an educational psychologist: The role of discourse practices in graduate students' professional identity development. *Learning, Culture and Social Interaction*, 22, 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.lcsi.2018.06.001>
- Pol, M., Hloušková, L., Lazarová, M., Novotný, P., & Sedláček, M. (2013). *Když se školy učí*. Masarykova univerzita.
- Pol, M., Hloušková, L., Novotný, P., & Zounek, J. (Eds.). (2005). *Kultura školy. Příspěvek k výzkumu a rozvoji*. Masarykova univerzita.
- Pospíšil, J., & Závadná, L. S. (2009). *Mediální výchova*. Computer Media.
- Powell, S. M. (2011). The nexus between ethical corporate marketing, ethical corporate identity and corporate social responsibility. *European Journal of Marketing*, 45(9), 1365–1379. <http://dx.doi.org/10.1108/03090561111151808>
- Průcha, J. (2009). *Moderní pedagogika*. Portál.
- Řezníček, J. (2022). *Jak uspět při e-mail marketingu pro začátečníky* [ebook]. Včeliště. <https://vceliste.cz/publikujeme/e-book-jak-uspet-pri-e-mail-marketingu/>
- Senge, P. M. (2016). *Pátá disciplína. Teorie a praxe učící se organizace*. Management Press.
- Somers, M. R. (1994). The narrative constitution of identity: A relational and network approach. *Theory and Society*, 23(5), 605–649.
- Sultmann, W., & Brown, R. (2011). Modelling pillars of Catholic school identity: An Australian study. *International Studies in Catholic Education*, 3(1), 73–90. <https://doi.org/10.1080/19422539.2011.540141>
- Suvatjis, J., de Chernatony, L., & Halikias, J. (2012). Assessing the six-station corporate identity model: A polymorphic model. *The Journal of Product and Brand Management*, 21(3), 153–166. <http://dx.doi.org/10.1108/10610421211228775>
- Světlík, J. (1996). *Marketing školy*. Ekka.
- Světlík, J. (2006). *Marketingové řízení školy*. ASPI.
- Švaříček, R., & Šed'ová, K., (2010). *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Portál.
- Tacq, J. (2007). Znaniecki's analytic induction as a method of sociological research. *Polish Sociological Review*, 158(2), 187–208. <http://www.jstor.org/stable/41275013>
- Taylor, C. (1984). *Sources of the self: The making of modern identity*. Cambridge.
- ter Avest, I., Bakker, C., & Miedema, S. (2008). Different schools as narrative communities: Identity narratives in threefold. *Religious Education*, 103(3), 307–322. <https://doi.org/10.1080/00344080802053477>
- Wardekker, W. L., & Miedema, S. (2001). Identity, cultural change, and religious education. *British Journal of Religious Education*, 23(2), 76–87. <https://doi.org/10.1080/0141620010230202>
- Zatloukal, T., Andrys, O., Basl, J., Beneš, T., Bláhová, A., Bogdanowitz, R., Borkovcová, I., Boudová, S., Brabcová, E., Brusenbauch Meislová, M., Cipínová, J., Coufalová, V., Čámský, P., Daniel, S., Dobařová, L., Drábek, P., Folwarczný, R., Francová, G., Fürstová, A., Hájek, O., & ... Zymová, K. (2021). *Kvalita a efektivita vzdělávání a vzdělávací soustavy ve školním roce 2010/2021. Výroční zpráva České školní inspekce*. Česká školní inspekce.

Mgr. Lucie Škarková, Ph.D., katedra pedagogiky  
Pedagogická fakulta, Masarykova univerzita  
Poříčí 31, 603 00 Brno  
52296@mail.muni.cz

doc. Mgr. Jana Kratochvílová, Ph.D., katedra pedagogiky  
Pedagogická fakulta, Masarykova fakulta  
Poříčí 31, 603 00 Brno  
37304@mail.muni.cz