

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2016

Helena Kotěrová

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta
Centrum školského managementu

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Systematické vytváření image střední školy
Systematic development of school image

Helena Kotěrová

Vedoucí práce: PhDr. Romana Lisnerová
Studijní program: Specializace v pedagogice
Studijní obor: Školský management

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Systematické vytváření image střední školy vypracovala pod vedením PhDr. Romany Lisnerové samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Ve Světlé nad Sázavou

.....

podpis

Poděkování

Ráda bych na tomto místě poděkovala PhDr. Romaně Lisnerové za rady, které mi poskytovala při tvorbě této práce. Dále děkuji ředitelkám, ředitelům a zástupcům škol, kteří byli ochotni se se mnou podělit o své zkušenosti. V neposlední řadě děkuji své rodině.

ANOTACE

Tato bakalářská práce se zabývá strategickou tvorbou image střední školy. V současné době, kdy střední školy usilují o udržení si počtu žáků, případně jeho navýšení z důvodu financování, je pozitivní image důležitým faktorem, který ovlivňuje konkurenceschopnost té které školy. V teoretické části se práce zaměřuje na image středních škol v ČR, na její jednotlivé složky. S image úzce souvisí public relations a marketing školy. Nastavená pravidla, která vedou ke změně image, mohou být vodítkem ředitelům a vyššímu managementu k vytvoření nové image a posílení postavení na trhu středního vzdělání.

KLÍČOVÁ SLOVA

Image, analýza image, identita organizace, public relations, marketingový plán, změna

ANNOTATION

This bachelor thesis deals with a formation of a strategic image of secondary school. At a time when there is stiff competition among schools to maintain or increase a number of students and thus gain funding, a positive image plays an important part in enhancing competitiveness.

The theoretical part focuses on an image of secondary schools in the CR, its components, public relations and marketing. The theoretical part is supported by a survey of headmasters and senior management views . Also, public opinion and students view on school is presented.

Only after finding the current view of the current image formation, new rules to change the face of school can be proposed to headmasters as the key factor in enhancing positive impression of secondary school.

KEYWORDS

Image, analysis, organisaion identity, public relations, marketing plan, change

Obsah

1	Úvod	2
2	Image	4
2.1	Design školy	6
2.2	Kultura školy	7
2.3	Identita školy	10
2.4	Komunikace školy	11
3	Analýza image	14
4	Public relations	18
4.1	Webové stránky, internetová komunikace.....	19
4.2	Tištěné materiály	20
4.3	Akce pořádané školou	21
4.4	Komunikace s partnery a dalšími subjekty.....	21
4.5	Komunikace s médii	21
5	Marketingový plán.....	24
6	Změna	27
6.1	Současný stav	27
6.2	Stanovení cíle	27
6.3	Vytvoření plánu, stanovení strategie	28
6.4	Kroky procesu změny	29
6.5	Bariéry změn.....	30
7	Výzkumná část	31
7.1	Úvod do výzkumné části	31
7.2	Výzkumná metoda.....	31
7.2.1	Rozhovor a jeho příprava	32

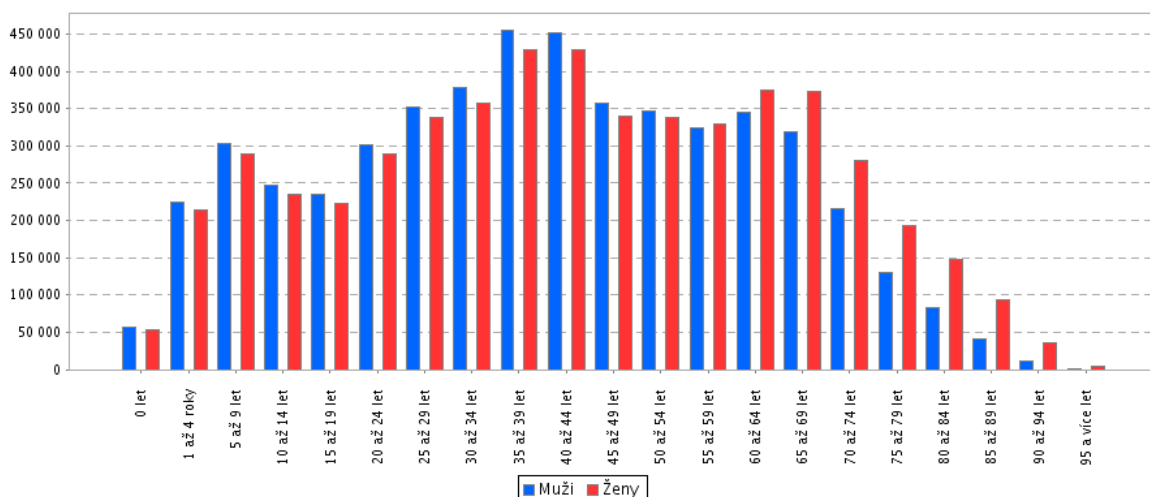
7.2.2	Výzkumné okruhy a témata rozhovoru	32
7.2.3	Výzkumný vzorec.....	33
7.3	Cíl výzkumného šetření	34
7.4	Srovnání výsledků rozhovorů.....	34
8	Návrh obecných pravidel k systematickému vytváření image střední školy	40
8.1	Jednotlivé navržené kroky	40
8.1.1	Sestavení týmu pro změnu image.....	41
8.1.2	Sestavení plánu změny image	41
8.1.2.1	Cíl 1 – Design školy, vizuální styl.....	41
8.1.2.2	Cíl 2 – Kultura školy	42
8.1.2.3	Cíl 3 – Komunikace školy	43
9	Závěr.....	45
10	Seznam použitých informačních zdrojů	46
11	Seznam obrázků.....	48
12	Seznam použitých zkratk	49
13	Seznam příloh.....	50

1 Úvod

Tématem bakalářské práce je Systematické vytváření image školy. Vzhledem ke změnám demografické křivky se mění i počty žáků na školách. V současné době je na středních školách více volných míst než uchazečů o studium. Proto střední školy mění nabídku vzdělávacích oborů, proměňují vnitřní život ve škole a snaží se zatraktivnit různým způsobem svou image.

Tato bakalářská práce si klade za cíl zmapovat tvorbu image ve středních školách, které jsou závislé na počtu svých žáků a studentů, a navrhnout obecná pravidla pro její změnu. V závislosti na tržní ekonomice, která pronikla i do oblasti školství, se stalo budování image významnou součástí života školy. Potřeba získat studenty, jejichž počet určuje přiděl finančních prostředků na každou jednu školu, se dostala do popředí. Školy se proto stále více chovají jako výrobní či prodejní organizace. Každá SŠ tedy na své image pracuje, mění ji.

Vzhledem k vyvíjející se demografické křivce je stále ještě na středních školách více volných, míst než je třeba. Veřejnost si může vybírat, hodnotit, porovnávat.



Obr. 1.1 - Obyvatelstvo ČR dle věku (Zdroj: ČSÚ)

Z marketingového pohledu je důležité, aby se zákazník (uchazeč, rodič) dozvěděl, co všechno škola nabízí, jaké jsou další poskytované služby a za kolik.

Další služby, které střední škola může poskytovat, jsou např. ubytování pro žáky ze vzdálených lokalit, stravování, mimoškolní činnost, kroužky, odborné semináře, zajištění stáží v cizině i v ČR, spolupráce s budoucími zaměstnavateli, účast na soutěžích apod.

Pro veřejnost je dalším ukazatelem i historie školy a její zázemí. Uchazeč se zajímá o školu jako o „balíček“.

„Aby si nezisková organizace mohla být jistá v naplňování svého poslání, potřebuje mít silnou značku s pozitivní image. Obojí pak u dárců, příznivců, klientů, dodavatelů a dalších potencionálních partnerů vyvolává důvěru a jistotu jednak v plnění daného poslání, ale i v oblasti využití finančních prostředků.“ (Šedivý, Medlíková, 2014, s. 50)

Jak hodnotí Deák (2005, s. 16): „Pohled na školy v očích veřejnosti začíná být více diferencovaný a image školy získává na váze. Školy se snaží využít dosavadní historie, minulé aktivity a výsledky ve spojení s aktuálními prvky, které tvoří její image.“

2 Image

Čím je tvořena image?

„Silná značka a pozitivní image je majetkem organizace, jejím takřka jediným stříbrem. Nerozhoduje, zda je organizace známá celostátně, nebo na sídlišti v okresním městě.“ (Šedivý, Medlíková, 2014, s. 50)

Veřejné mínění a image jsou pro vzdělávací instituce životně důležité, protože jak uvádí Eger (2002, s. 75), bývá poměrně stabilní a není možné ji příliš rychle měnit. Prestiž jednotlivých škol je pak velmi důležitým faktorem při rozhodování zájemců o školu. A počet žáků ovlivňuje bytí škol. Proto je image a její rozvoj tak důležitý. Škola a lidé v ní neexistují ve vzduchoprázdnu, ale jsou obklopeni veřejností a rodiči, kteří image školy citlivě vnímají.

Image je obraz, který si vytvořil jedinec nebo skupina o produktu (instituci, osobě apod.) na základě prožitku, vnímání. Podle Vysekalové a Mikeše (2009, s. 94) může jít i o kvality, které nemusí být částečně nebo vůbec totožné se skutečností. Při tvorbě image mohou být kladné vlastnosti zviditelňovány a nedostatky upozaděny.

„Image je tedy vaše vizitka, kterou předvádíte okolnímu světu. Může vám pomoci zamaskovat i některé chyby a nedostatky, ale tato ochrana není věčná, což si bohužel ne všichni uvědomují. Osobní image musí pracovat pro svého nositele, nikoliv proti němu!“ představuje osobnostní image Termann (2002, s. 124)

U vzdělávacích institucí specifikuje Štefko (zdroj Eger, 2002, s. 72) image jako souhrn všech představ, poznatků a očekávání, zahrnuje tedy minulost i budoucnost.

Školy se stále více zviditelňují, otevírají veřejnosti a poskytují stále více informací o svém životě. Staví na své tradici, dosavadní historii a minulých aktivitách.

Image může vzniknout rychle, ale upevňuje se pomalu. Je spolehlivější, čím více máme k dispozici informací. „Přesto však by naším cílem nemělo být množství informací, ale jednotné, cílené a dlouhodobé informace.“ (Vysekalová, 2009, s. 102). Image není strnulá, ale mění se. Při její tvorbě je třeba znát cílovou skupinu.

Image by měla působit jednotně a celistvě, protože „...je výsledkem rozmanitých informací a dojmů, které vznikají z vnímání designu, komunikace, chování.“ (Vysekalová (2009, s. 103). Jak dále uvádí „Univerzální návod na vybudování pozitivního image neznáme, řada autorů se však pokouší formulovat postup, který alespoň zvýší naše šance.“

Deák a spol. (2005, s. 16) shrnují, že jednotlivé prvky image školy do několika homogenních skupin:

- Dosavadní prestiž školy
- Stávající pedagogický sbor
- Studijní program a styl práce se studenty
- Umístění školy a školní prostory
- Soubor informací o škole (publicita)

K systematické tvorbě image školy navrhuje dva zásadní kroky. Postižení silných a slabých stránek vnímaných veřejností předchází výběru „prvků image, z nichž bude složen obraz žádoucí image školy založené na specifičnosti, unikátnosti a výrazném profilování školy oproti školám podobného typu.“ Deák a spol. (2005, s. 16)

Dále uvádí nutnost uvedení image do reality v souvislosti s jednotnou kulturou ve škole. Klade důraz na způsob komunikace s veřejností, na vztah ke studentům, jednotu pedagogické práce, vztah mezi učiteli navzájem a hlavně na management školy a jeho chování.

Image školy je tvořena především kulturou školy, designem, identitou a komunikací.

Identita je jedinečnost, vyjádření sama sebe, to, jak lidé chápou organizaci uvnitř. Lze ji chápat jako totožnost, stejnost, shodu.

Eger a kol. (2002, s. 72): „Pro objasnění obsahu image a vztahu mezi jeho jednotlivými složkami můžeme vyjít ze vzorce, který uvádí Němec (1996).“

Podle Němce je image tvořena čtyřmi složkami, kdy balíček, jehož součástí je firemní design, firemní kultura a firemní identita se násobí firemní komunikací. Všechny tyto složky ovlivňují konečnou image.

$$(CD + CC + CI) \cdot CCom = Cim$$

Vysvětlení zkratk:	CD	corporate design – firemní design
	CC	corporate culture – firemní kultura
	CI	corporate identity – firemní identita
	CCom	corporate communication – firemní komunikace
	Cim	corporate image – firemní image

Jednotlivé komponenty tohoto vzorce jsou podrobněji popsány dále.

2.1 Design školy

Design školy je vnější, vizuálně vnímatelné ztvárnění. Nejde pouze o vzhled budov, architekturu včetně okolí školy. Tvoří jej také např. reklamní materiály, tiskoviny, vybavení (tříd, školy, apod.), jednotný vizuální styl.

Odborníci se shodují na tom, že vizuální obraz školy (firmy) by měl být nezaměnitelný.

Vysekalová, Mikeš (2009, s. 42) uvádí, že „...grafická podoba jednotlivých komponent vizuálního stylu by měla být zakotvena v design manuálu, který přesně vymezuje jejich využívání.“

Firemní design tvoří název školy (firmy) a logo a způsob jejich prezentace. Společné prvky, které se objevují jak v budově školy, tak při prezentaci školy na veřejnosti.

Součástí design manuálu by měl být i grafický manuál (souhrn grafických pravidel), který definuje užívání písma a loga (barvu, styl, fonty) na vizitkách, hlavičkových papírech i

propagačních tiskovinách. Specifikuje pravidla pro užívání jak v tištěné tak elektronické formě. Zaručuje jednotné působení vizuálního působení školy na veřejnost.

2.2 Kultura školy

„Firemní kultura je „softwarem“ každé firmy. Na ní a jejím řízení záleží, jak bude firma fungovat z hlediska své „lidské stránky“, jak využije a rozvine potenciál svých členů. To znamená, že uplatnění prostředků firemní kultury souvisí s tím, jakých výkonů budou dosahovat její zaměstnanci a manažeři, respektive podmiňuje kvalitu jejich pracovního výkonu a rozvoj jejich výkonnosti.“ (Tureckiová, 2004, s. 143, 144)

Kultura školy je tvořena vnitřní atmosférou školy, klimatem. Jestliže má být funkční, musí se s ní ztotožnit organizace i jednotlivci. Projevuje se jak uvnitř tak vně a zahrnuje materiální i nemateriální dimenze. (Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 73)

Jde o to, jak zainteresovaní lidé sdílí představy, přístupy a hodnoty. Patrná by měla být jednota ředitele a jeho zástupců v rozhodování, shodný náhled učitelů a zaměstnanců na dění ve škole, jednotná (obdobná) interpretace školy na veřejnosti. Kulturu školy lze pozorovat i v jednotném vystupování a chování zaměstnanců školy uvnitř i vně. Jde o typické uvažování, jednání a vystupování jednotlivých členů organizace. Není možné její akceptaci přikázat, ale lze zaměstnance motivovat k požadovanému přístupu a pracovnímu chování.

Jako základní rysy zdravé kultury je možno podle některých zdrojů uvést:

- 1) kultura vychází z cílů organizace (pracovníci směřují ke stejnému cíli, respektují je a vynakládají své úsilí pro dosažení cíle organizace)
- 2) pracovníci fungují jako tým (vnímají hodnoty podobně, interpretují shodně záměry organizace, dodržují etický kodex)
- 3) nepotlačuje se kritika
- 4) pracovníci se identifikují s organizací (vystupují jednotně s organizací, jsou loajální a hrdí na to, že v dané organizaci mohou pracovat, dodržují standardně

nastavená pravidla pro telefonování, komunikaci elektronickou i písemnou, apod.)

5) velmi dobré vztahy a komunikace uvnitř i vně organizace (silná organizační kultura usnadňuje vzájemnou komunikaci)

6) možnost vyjádření i podřízených

7) prostor pro rozšiřování kompetencí

Medlíková, Šedivý (2011, s. 52) konstatují, že „...silná firemní kultura je obrovskou pomocí a podporou pro management a zároveň stabilizátorem pro pracovníky. Hrozí tu ale dvě rizika.“

Jako jedno riziko vidí silnou neformální firemní kulturu, do které nemusí zapadnout např. nově příchozí člověk. Jeho adaptace může být složitá, i kdyby byl profesně na vysoké úrovni.

Druhým rizikem může být strnulost, neochota kolektivu přijmout změnu.

„Nastavení a následné sdílení pravidel firemní kultury je dlouhodobý proces a neobejde se bez jistého napětí v mezilidských vztazích. Standardy, které jeden člověk bere jako rozumné a bezproblémové, může jiný považovat za nepřijatelné,“ shrnují Medlíková, Šedivý (2011, s. 52).

Je-li kultura školy dostatečně silná, vědí všichni zaměstnanci, jak se mají chovat, co mají dělat, jak postupovat v krizových situacích.

„Do firemní kultury patří ustálené standardy práce, jasná pravidla chování a vystupování, pravidla telefonování a zasílání e-mailů, pravidla pro příjem osobních návštěv atd. Patří sem rovněž etický kodex organizace, jestliže existuje a pracuje se s ním.“ (Šedivý, Medlíková, 2012, s. 32)

„Pokud je ale kultura slabá, projevuje se v konfliktní zájmové diferenciaci zaměstnanců nebo v jejich fragmentaci do konkurujících si skupin nebo i nízkým zájmem zaměstnanců o organizaci a společnou práci.“ (Eger a spol., 2002, s. 56)

Manifestací kultury působí školy na své budoucí žáky a jejich rodiče, na veřejnost, na své případné zaměstnance. Na jejím základě si vytváří svůj první názor, který může výrazně ovlivnit míru jejich zájmu.

Vysekalová, Mikeš (2009, s. 68) uvádí čtyři základní prvky firemní kultury:

1. Symboly (např. různé zkratky, slang, způsob oblékání, symboly postavení, které jsou známy jen členům organizace)
2. Hrdinové (skuteční nebo imaginární, vzory ideálního zaměstnance či manažera, nositelé tradic)
3. Rituály (neformální i formální aktivity, psaní zpráv, plánování, informační a kontrolní systémy)
4. Hodnoty – představují nejhlubší úroveň kultury (obecné vědomí toho, co je dobré a co nikoli, hodnotné a nehodnotné, měly by být sdíleny všemi pracovníky, nebo alespoň těmi klíčovými)

Vzhledem k tomu, že kultura školy je vidět a přispívá k tvorbě veřejného mínění, můžeme hovořit o manifestaci kultury.

	Materiální manifestace	Nemateriální manifestace
Manifestace směrem VEN	<ul style="list-style-type: none"> • budovy, hřiště, školní pozemky • stánky na veletrzích a výstavách atd. • venkovní označení školy, nápisy, znak školy, vlajka školy • fasády, dveře, okna • domovské barvy • oblečení zaměstnanců, někde i studentů (mnohdy i celkový vzhled) • tiskoviny, vizitky, propagační materiály školy • dárkové předměty 	<ul style="list-style-type: none"> • vzdělávací program školy • školné, různé poplatky • chování žáků i zaměstnanců vůči veřejnosti • orientace v čase (dlouhodobý, krátkodobý horizont) • formy nabídky výuky • systém marketingové komunikace: propagace, podpora prodeje, public relation, publicita, přímý prodej, přímý marketing • vztahy žák - učitel - rodič - společnost

Manifestace směrem DOVNITŘ	<ul style="list-style-type: none"> • vstupy, dvory, předzahrádky i vnitřní hřiště, využití a úprava pozemků i jiných prostor • vrátnice - její vzhled a uspořádání, manifestace úspěchů školy - tabule cti, výsledky soutěží, prezentace úspěšných absolventů školy atd. • vnitřní prostory budov (chodby, místnosti, dílny, laboratoře, sociální zařízení, zákoutí atd.) • architektura • barvy, osvětlení, větrání, vytápění • vybavení vnitřních prostor (stroje, přístroje, nábytek atd.) • informační systémy (orientační tabule, označení místností atd.) 	<ul style="list-style-type: none"> • proces a organizace výuky • klima (teplo školy, sociální teplota, etika) • vztah nadřízený – podřízený • formální a neformální komunikace uvnitř školy všemi směry tj. nadřízený - podřízený, vyučující - žák, vedení mezi sebou, žáci mezi sebou, ostatní pracovníci školy atd. • základní hodnoty, vnitřní etika • hodnota času • řeč • hrdinové • příběhy, historky, ceremoniály • vztah k profesi a vlastní práci
-----------------------------------	--	--

Obr. 2.2: Základní přehled manifestace kultury školy (zdroj Eger a kol., 2002, s. 58)

Z uvedeného vyplývá, že kultura školy je to, co je velmi důležitou součástí image a stejně jako ona se dlouho buduje a utváří.

Podle Tureckiové (2004, s. 144) je firemní kultura považována za nepřímý nástroj řízení. „Vytvářením vzorů očekávaného chování lidí potenciálně usnadňuje a zrychluje řídicí procesy.“

2.3 Identita školy

Identita školy je to, čím se organizace odlišuje se od ostatních. Jde o jednotný vizuální styl. Měla by dát zaměstnancům pocit soudržnosti. Je to jedinečnost, která spojuje členy organizace.

Vysekalová, Mikeš (2009, s. 16) uvádí, proč je identita důležitá a jaký má vztah k image. „Firemní identita je chápána jako prostředek ovlivňování image firmy. Stručně řečeno, firemní identita je to, jaká firma je nebo chce být, zatímco image je veřejným obrazem této identity.“

Totožnost, stejnost, shoda – termíny, které by měly vystihovat působení jednotlivých prvků organizace na veřejnost. Jak uvádějí Vysekalová a Mikeš (2009, s. 14), firemní identita je minulost, současnost i budoucnost, historie i vize do budoucna. Jde o komplexní obraz subjektu.

Někteří autoři uvádí, že v případě identity jde o komplexní obraz organizace samé, který je tvořen kulturou, chováním, komunikací, designem a nabízeným produktem. Součástí identity je jednotný design, vizuální styl, etické hodnoty, zahrnuje historii, filozofii i vizi.

Design, kultura a komunikace jsou tedy uváděny jakou součástí identity.

Identita školy (její jedinečnost) je to, co ovlivňuje image školy a tím i své budoucí žáky a jejich rodiče. Je to filosofie školy, která by měla panovat v mysli každého člověka uvnitř organizace a lidem vně organizace by měla sdělovat, jakým směrem se ubírá a o co usiluje.

2.4 Komunikace školy

Komunikace školy je založena na šíření pravdivých informací uvnitř i vně školy, adekvátní oslovení cílových skupin. Komunikace může být osobní i zprostředkovaná. Tu tvoří např. tiskoviny, média, výstavy, internet, webové stránky.

Úkolem komunikace je sdělovat svou nabídku a své cíle jednotlivým subjektům i celému okolí školy. Odprezentovat široké veřejnosti chod školy, ale i sdělovat požadavky jednotlivým pracovníkům školy.

Je třeba si uvědomit, že cílem komunikace je informovat, přesvědčovat a připomenout.

Způsobem, jakým organizace komunikuje s různými cílovými skupinami, může ovlivnit image školy.

Čtyři základní zásady pro marketingovou komunikaci specifikuje Eger a kol. (2002, s. 89)

- Identifikace cílové skupiny – každá škola si musí vyspecifikovat, kdo bude tvořit cílovou skupinu, kterou potřebuje oslovit. Může se jednat jak o vnější, tak o vnitřní cílovou skupinu
 - vnitřní cílovou skupinu tvoří žáci, studenti, rodiče, zaměstnanci
 - vnější cílovou skupinu tvoří uchazeči, rodiče, absolventi, místní komunita, sponzoři, sociální partneři, zřizovatel, ostatní školy a školská zařízení, novináři
- Stanovení cílů marketingové komunikace
 - vymežit si, jaké chceme zaujmout místo v oblasti vzdělávání
 - soustředit se na udržení, příp. budování pozitivní image
 - informovat a přesvědčovat zákazníky (uchazeče a jejich rodiče)
 - připomínat poskytované služby, tedy poskytované vzdělávání, mimoškolní aktivity apod.
- Příprava sdělení – musíme znát příjemce našeho sdělení, abychom mohli hovořit jazykem jeho jazykem. Naším cílem je, aby přijal námi podávanou informaci, proto jí musí rozumět. Budeme se tedy držet několika zásad:
 - při komunikaci s vnější veřejností nebudeme užívat slangový slovník školy, který naopak můžeme užít, oslovujeme-li zaměstnance, příp. vlastní žáky
 - budeme se vyjadřovat tak, aby informaci rozuměla široká veřejnost
 - ve zprávě k odborné veřejnosti budeme užívat přiměřené množství odborných termínů
- Výběr komunikačního mixu (výběr vhodných forem komunikace)
 - osobní forma komunikace – jde o vzájemnou, oboustrannou komunikaci, při níž nejen nabízíme a informujeme, ale může sloužit i k upevnování vzájemných vztahů a posilování image školy (dny

otevřených dveří, soutěže a společné akce se žáky základních škol, návštěvy rodičovských schůzek na ZŠ apod.)

- neosobní forma komunikace – jedná se o podávání informací bez okamžité zpětné vazby prostřednictvím reklamy tištěné i audiovizuální, výstav, veletrhů vzdělávání, prezentaci prací žáků SŠ na veřejnosti, články, reportáže apod.

K dalším zásadám patří např. zhmotnění vzdělávací služby, užívání jednotné úpravy tiskovin, loga a symbolů (odlišení od jiné školy). Slibovat by měly školy jen to, co mohou splnit. Nemělo by se zapomínat na osobnost ředitele jako představitele školy a jeho reprezentaci.

Podle některých autorů je součástí firemní komunikace také public relations, tedy vztah s veřejností, kterým se budu zabývat v jedné z následujících kapitol.

3 Analýza image

Uvažuje-li škola o změně tváře školy, potřebuje znát současnou situaci a určit si, kam se chce posunout. Z toho důvodu je vhodné analyzovat současný stav. Jak zmiňují Eger a Egerová (2000, s. 8) je třeba porovnání vlastní image s konkurenčními školami. Pak teprve je možné zjistit, jak si na trhu stojí.

Je třeba si uvědomit, že pozitivní image a prestiž školy je to, co ovlivňuje rozhodnutí potencionálních uchazečů nejvýznamněji.

Jak již bylo řečeno, střední školy v současné době bojují o každého žáka, který má zájem o studium právě na té které škole. Proto školy připravují nové a atraktivnější vzdělávací programy a budují svoji image, o které je hovořeno výše.

Neopominutelným faktorem, který musí školy brát v potaz, je i veřejné mínění, tedy shoda názorů veřejnosti. Pro školy všeobecně je důležité, jak se na ně veřejnost dívá a jak je vnímá.

Veřejností v případě střední školy rozumíme především

- rodiče, zákonné zástupce žáků (vzdělávajících se na ZŠ i již studujících na SŠ) – jsou zodpovědní za žáka a zastupují jej
- žáky samotné - v cca patnácti letech už mívají svůj názor na svůj budoucí život (v případě žáků ze základních škol), ale jde i o žáky, kteří hodlají pokračovat v nástavbovém studiu
- učitele základních škol, výchovné poradce na základních školách – ovlivňují názory žáků a rodičů
- pracovníky střední školy
- komunitu v okolí střední školy

Proto by tyto skupiny měly tvořit soubor respondentů, který bude osloven v rámci vypracování analýzy současné image školy.

K analyzování image může škola využít 3 komponenty zmiňované Vysekalovou a Mikešem (2009, s. 131).

- Afektivní (emoční) komponent: hodnocení daného objektu na základě pocitů (sympatický, čistý, přátelský, nevlídný atd.)
- Kognitivní (poznávací) komponent: subjektivní vědění o daném objektu (vystihuje vlastní zkušenost – spolehlivý, důvěryhodný atd.)
- Konativní (aktivní nebo také behaviorální) komponent: aktivita spojená s daným objektem.

Základní metody sběru dat, které je možno využít taktéž pro analýzu image shrnuje ve svých publikacích Vysekalová a Mikeš (2009, s. 133)

Metoda	Základní členění	Podrobnější členění
Pozorování	dle prostředí	· v přirozených podmínkách · v uměle vyvolaných podmínkách
	dle pozorovacích kategorií	· strukturované · nestrukturované
	dle místní a časové návaznosti	· přímé · nepřímé
	dle pozice pozorovatele	· zjevné · skryté
	dle role pozorovatele	· vnější (nezúčastněné) · zúčastněné
Dotazování	osobní rozhovor	· strukturovaný (standardizovaný) · polostrukturovaný · nestrukturovaný (psychologická explorace - rozhovor)
	Písemné	· poštovní anketa · anketa prostřednictvím masmédií · „rozdávaná“ anketa · vkládání dotazníku do obalu výrobku
	Telefonické	

	Elektronické	
Experiment	dle místa realizace	· laboratorní · v přirozených podmínkách
	dle časového sledu	· pretest (předchozí testování) · posttest (následné testování)
	dle převahy metod	· pozorovací · dotazovací

Obr. 3.1: Základní metody sběru dat

Za nepoužívanější metodu sběru dat je považováno dotazování. Dotazník si může sestavit každá škola resp. management školy individuálně, záleží na tom, jaké informace považují za důležité.

Vyhodnocením šetření, může škola získat informace využitelné ve vlastní SWOT analýze, tedy vyhodnotit silné a slabé stránky.

Důležitý může být pohled jednotlivých skupin respondentů. Není vyloučeno, že se bude značně lišit. Každá skupina, tedy např. skupina žáků, skupina rodičů a skupina učitelů může očekávat od školy něco jiného.

Lze předpokládat, že rodiče budou očekávat od školy vzdělávání a vzdělání svých dětí v příjemném a podnětném prostředí. Naopak žáci mohou mít za to, že si jen prodlouží dětství a tedy kvalita vzdělávacího procesu, příprava na budoucí pracovní kariéru a uplatnitelnost na pracovním trhu pro ně nejsou důležitým atributem.

„Je potřebné znát, jaké jsou pohledy klientů na základní silné a slabé stránky školy. Klienty v různých tržních segmentech (včetně učitelů) mají odlišné pohledy, které je potřebné znát, jestliže má být projektována image školy.“ (Eger a kol. 2002, s. 75)

Výsledky analýzy image střední školy pak mohou ovlivnit práci školního managementu při udržení, tvorbě nebo změně pozitivní image školy.

Vzhledem k tomu, že image není stálým stavem, ale vyvíjí se, je nanejvýš vhodné analýzu v určitých intervalech opakovat, jak doporučují odborníci nejen na rozvoj škol, ale na marketing všeobecně. Nejen Vysekalová a Mikeš (2009, s. 130), ale i Svoboda (2009, s. 23) doporučují opakování pravidelné z důvodu možnosti včasné reakce na vzniklou situaci nebo změnu.

4 Public relations

Public relations lze označit jako sociálněkomunikační nástroj, který umožňuje navázání kontaktu s prostředím, se kterým chceme a potřebujeme komunikovat. PR lze volně přeložit jako styk s veřejností. Pojem veřejnost jsme si rozvedli v předešlé kapitole.

Na tom, že jde o systematickou a plánovanou činnost, která vede k vytvoření a udržení pozitivního vztahu, péči o ně, o vzbuzení sympatií a důvěry se shodují Kopecký (2013, s. 23), Svoboda (2009, s. 23) i Šedivý a Medlíková (2012, s. 30).

Ftorek (2012, s. 18) jde až tak daleko, že PR specifikuje jako „aktivní ovlivňování mínění veřejnosti“.

„V public relations jde o všechny aktivity, které v neziskové organizaci provádíte pro svou dobrou pověst. To v běžném životě znamená, že se pracovníkům v organizaci líbí, veřejnost si chválí vaše akce a jejich účastníci je doporučují svým známým; kontaktují vás média a chtějí po vás odborné údaje a stanoviska, úředníci s vámi konzultují; máte dlouhodobou spolupráci se svými dodavateli, přibývají vám individuální dárci, pořádáte akce, které se opakují a stávají se tradicí, kontaktují vás zájemci, kteří chtějí pracovat přímo u vás v organizaci apod.“ Šedivý a Medlíková (2012, s. 51)

Aktivity, které jsou využívány v oblasti public relations lze shrnout do několika skupin:

- posilování image a kultury organizace (co je image a kultura školy jsme si popsali v předchozích kapitolách)
- webové stránky
- tištěné materiály (inzeráty, články, bulletiny, zpravodaje, propagační materiál atd.)
- akce pořádané školou (výstavy, dny otevřených dveří, mimoškolní akce a soutěže, setkání s veřejností v rámci dalšího vzdělávání dospělých, univerzity volného času atd.)
- komunikace s partnery a dalšími subjekty (rodiče, veřejnost, základní školy, sociální partneři, partnerské školy, zřizovatel atd.)

- komunikace mediální

Přesto, že PR se používá spíše ve spojení s vnějším prostředím školy, nelze opomenout, že komunikovat je třeba i uvnitř organizace. PR tedy obnáší jak externí tak interní aktivity a obě se prolínají.

Chce-li škola vystupovat jednotně a věrně s vytvořenou pozitivní image, měli by být jednotliví zaměstnanci s touto image jednotní, ztotožnění. Pak mohou být hrdí na to, že pracují právě v této škole a pomáhají nám mimoděk ovlivňovat veřejné mínění v okolí.

Šedivý, Medlíková (2011, s. 51) říkají: „Každý zaměstnanec je nositelem značky. Členové statutárních orgánů jsou její velvyslanci.“

Z toho vyplývá, že je důležité ve škole stejně jako v každé jiné organizaci aktivně pracovat a komunikovat se všemi zaměstnanci, aby jejich chování a vystupování na veřejnosti posilovalo dobré jméno školy.

Pozitivní public relations, uplatněný při komunikaci s cílovou skupinou, podpořený dobrou image, může kladně ovlivnit cílovou skupinu, kterou jsou v případě střední školy potencionální žáci, rodiče a příbuzní žáků základního vzdělávání.

4.1 Webové stránky, internetová komunikace

„Nezisková organizace, která nemá webové stránky, jako by nebyla.“ (Šedivý, Medlíková, 2012, s. 34).

V současné době jsou webové stránky již standardní prezentací každé školy a organizace. Je to většinou první prostor, kde se setkají uchazeči, rodiče, veřejnost a škola.

Např. Svoboda (2009, s. 168), Vašítková (2014, str. 231) i Šedivý, Medlíková (2009, s. 56) se shodují na tom, že stránky musí být přehledné, srozumitelné a aktualizované. Při jejich vytváření je třeba mít na paměti, komu jsou stránky určeny a čeho jejich provozem chceme dosáhnout. Zmiňují i důležitost toho, aby byly stránky snadno dohledatelné a měly logickou strukturu.

Odborníci na PR jsou jednotní v tom, že nezbytnou informací webových stránek jsou kontakty a informace o nabízených vzdělávacích programech. Vše lze doplnit sdělením o

dalších službách, zprávy ze života školy, odkazy na články a reportáže, kde se o škole píše. Vše dnes již bývá doplněno mnoha fotografiemi.

Na webových prezentacích škol najdeme také prostor v duchu úřední desky.

Šedivý, Medlíková (2012, s. 34) nabízí přehledný seznam toho, co zveřejnit na webech pro podporu důvěryhodnosti a posílení transparentnosti. V případě škol lze vybrat alespoň výroční zprávu, etický kodex pracovníka školy, ocenění a certifikace, úspěchy a ocenění, informace o jednotlivých lidech apod.

Vašítková (2014, s. 142) zmiňuje, že v případě webových stránek se jedná o prostředek masové komunikace, o distribuci informací od organizace k internetové veřejnosti. I školský zákon hovoří o zveřejnění způsobem umožňujícím dálkový přístup. Vzhledem k tomu, že lze snadno uzpůsobit tento prostor k oboustranné komunikaci, mohou se stát stránky médiem oboustranným a interaktivním. Stránky tedy nemusí mít pouze informativní funkci, ale mohou též umožňovat vzájemnou výměnu sdělení. Zkušenosti ukazují, že komunikace právě tímto kanálem je využívána a hodnocena kladně.

4.2 Tištěné materiály

Tištěnými materiály se rozumí jak tiskoviny interní, tak externí. Mezi interní tiskoviny jsou řazeny např. hlavičkové papíry, vizitky, smlouvy, objednávky. Výroční zpráva, letáky, propagační bulletiny, školní časopis apod. jsou tiskoviny externí. Pakliže mají tištěné materiály reprezentovat danou školu, měla by se jejich příprava držet určitých pravidel. Aby byly tiskoviny identifikovatelné a spojované právě s konkrétním subjektem, lze se držet doporučení Svobody (2009, s. 33). Ten navrhuje vymezit pro tvorbu tiskovin rastr, písmo a typografii. „Rastr stanovuje rozmístění adresy, oslovení, fotografií, začátky odstavců, proporce mezi značkou a dalšími prvky CD (zejména značkou a názvy) a bere ohled na velikost a druh tiskoviny, příp. na další okolnosti grafické úpravy. Hlavním posláním rastru je vytvoření pevně stanoveného řádu, podle něhož se řídí rozmisťování textů a obrazových komunikátorů do tiskovin podniku.“ K písmu pak říká, že „... organizace by se měla rozhodnout pro určitý druh písma. Ten by měla užívat trvale, aby si tak vytvořila jednotnost tiskovin a jejich nezaměnitelný profil.“

Jako samozřejmost zdůrazňují odborníci jazykovou korekturu a čistotu textu bez překlepů. Jestliže se tato práce zabývá právě školou, pak nepochybně právě vyvarování se jazykových chyb by mělo být standardem.

4.3 Akce pořádané školou

Akce pořádané školou, ať už se jedná o dny otevřených dveří, další vzdělávání, kroužky, výstavy nebo např. soutěže, by měla mít nastavena určitá pravidla. Jak uvádí Šedivý, Medlíková (2012, s. 38, 39) je třeba znát cílovou skupinu, pro kterou je akce určena, vzít v úvahu rizika, která mohou nastat. Důležité je začít s přípravou včas a stanovit si plán propagace i průběhu akce, proškolit pracovníky týmu, aby nedocházelo k vzájemným konfliktům, které by způsobily negativní reklamu a ohrozily úspěšnost akce.

4.4 Komunikace s partnery a dalšími subjekty

Jakákoli komunikace s vnějším prostředím je pro školu důležitá a ovlivňuje její život. Komunikaci s partnery můžeme podpořit např. pozváním na akce pořádané školou. Můžeme tak získávat i nové kontakty a upevňovat pozitivní vzájemné vztahy. Šedivý, Medlíková (2011, s. 62) však upozorňují na riziko, které hrozí. „Veřejná aktivita má ale i svá rizika, a to především v případě, že se někdo z vedení organizace angažuje politicky.“ Některá skupina lidí může tuto aktivitu ocenit, ale může nastat také situace opačná.

4.5 Komunikace s médii

V tomto případě je uvažováno o médiích ve smyslu hromadných sdělovacích prostředků.

Střední školy o sobě dávají vědět především v tisku, ať už v denním či periodickém, případně v časopisech. Rozhlas a televizi využívají sporadicky.

Autoři publikací se shodují na skutečnosti, že vztah s médii lze považovat za stěžejní součást public relations. Vašítková (2014, s. 228) nazývá novináře a zástupce sdělovacích médií „sedmou velmocí“. Stejně jako ona i Svoboda (2009, s. 179) a Šedivý, Medlíková

(2011, s. 63) nabádají k pozitivnímu přístupu k novinářům, protože ovlivňují veřejné mínění.

Ve školách může být pověřený pracovník, který s médii komunikuje a má přehled jak a které informace poskytovat. Při komunikaci s novináři lze použít tiskové zprávy, konference, osobní setkání nebo telefonické rozhovory. Vhodné je také pozvání na formální či neformální setkání. Podstatné však je, poskytovat jim informace aktuální, zajímavé, korektní a nové.

Bude-li škola vydávat tiskovou zprávu, měla by tato respektovat určitá pravidla. Svoboda (2009, s. 182) nabádá k používání jednoho stylu písma velikosti 10 – 12, řádkování 1,2 – 1,3 a ponechání volných okrajů. Doporučuje také číslovky do dvanácti vypisovat slovem, od čísla 13 použít číslice. Na začátku dokumentu se uvádí titulek a poznámka, že se jedná o tiskovou zprávu, příp. označení pořadovým číslem. Název školy, datum a místo vydání je samozřejmostí. Klíčový je výstižný titulek, který upoutá pozornost. V začátku textu je pak důležité se držet základních otázek „kdo?“, „co?“, „kde?“ a „kdy?“. Pro zpestření textu lze použít citaci. Jak uvádí Šedivý, Medlíková (2011, s. 143), řadí se přibližně do druhého až třetího odstavce. Bednář (2011, s. 91) zmiňuje styl „obrácené pyramidy“. Na začátku textu uvést nejdůležitější informace, po nich doplnit pozadí rozšířením informací.

Vhodné je vyjadřovat se v kratších a srozumitelných větách bez množství cizích slov a zkratk, kromě titulů. Neužívat formulaci „my“, ale hovořit o třetí osobě a vyvarovat se přehnané sebechvály, která by nemusela působit korektně. Jména osob v začátku textu se uvádí vč. křestního jména, při další zmínce je možné použít již pouze příjmení.

Jednotně autoři zmíněných publikací stanoví uveřejnění kontaktní osoby, která by byla schopna zodpovědět případné dotazy. Tisková zpráva by neměla opustit školu bez jazykové korektury!

Tiskové konference pravděpodobně střední školy nebudou pořádat pravidelně, ale při různých významných událostech, jako jsou výstavy, koncerty, výročí, je lze využít. Díky nim totiž lze zastihnout více novinářů na jednom místě a seznámit se s nimi osobně, okamžitě zodpovědět dotazy a přenést na ně atmosféru. Bohužel s sebou nesou i rizika

nepříjemných otázek a náročnost na organizaci a přípravu, jak zmiňuje Svoboda (2009, s. 187).

V případě rozhovoru se autoři publikací shodují na tom, že je třeba jednat vzájemně korektně. Komunikovat by měli jednoduše, stručně a srozumitelně. Tedy nepoužívat mnoho cizích a odborných výrazů. Pokud se na rozhovor připraví a budou si dělat i v průběhu poznámky, eliminují riziko poskytnutí nechtěné informace a dopřejí si čas na rozmyšlení odpovědi. Při rozhovoru je třeba poslouchat pokládané otázky, po zodpovězení se ujistit, že redaktor odpovědi porozuměl. Pokud dotazovaný nechce nebo nemůže na otázku odpovědět, pak svoji reakci zdůvodní, ale nemlží. Vzájemná úcta by měla být samozřejmostí. Pokud je to možné a novinář je ochotný poskytnout text k autorizaci, pak se lze zkusit o zkrácení obsahu rozhovoru.

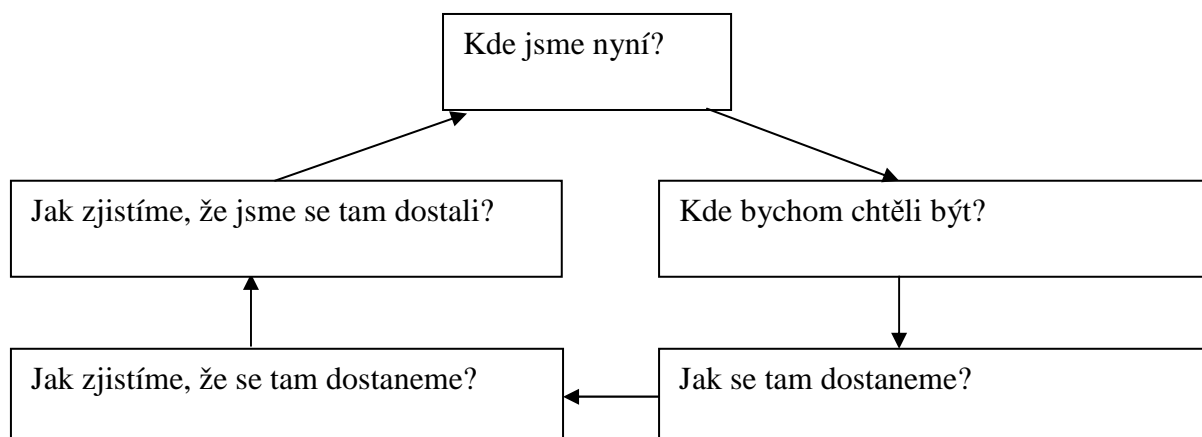
Na rozhovory je vhodné se připravit formou médiatréninku, jak doporučují i zmiňovaní autoři.

5 Marketingový plán

Firmy, ale i školy by měly mít předem stanovený plán své činnosti. V tomto případě jde o plán, jak měnit a pozvednout image školy, aby byla konkurenceschopná, příp. se dostala do popředí nejžádanějších škol. Marketingový plán je dokument taktický, většinou střednědobý, který detailněji rozpracovává marketingovou strategii. Jeho strukturu a obsah popisuje Blažková (2007, s. 189, 190). Hanzelková (2009, s. 147) pak specifikuje, že by měl marketingový plán stanovovat, jaké aktivity budou realizovány, kdo za ně bude odpovědný, kdy, příp. do kdy budou realizovány a kolik finančních prostředků bude vynaloženo.

V úvodu marketingového plánu se charakterizuje současný stav školy. Následně se uvedou závěry komplexní analýzy, která představuje analýzy vnitřního i vnějšího prostředí. Uvedou se silné a slabé stránky, příležitosti i hrozby. Poslední částí marketingového plánu je stanovení marketingové strategie. Zde si škola vytkne jednotlivé cíle. Aby mohla cíle dosáhnout, učí si úkol, strategii a kroky, které povedou k jejich naplnění. Nedílnou součástí marketingového plánu by měl být také rozpočet. Jak uvádí Blažková (2007, s. 190) „Rozpočet i plán musí mít několik variant, v kterých se počítá s různými podmínkami a s možnostmi, že se stane něco neočekávaného.“ Proto navrhuje vypracovat několik variant plánu, tedy ideální, reálnou a krizovou variantu.

Stanoví-li si management školy jako cíl změnu image, aby se škola stala konkurenceschopnější, pak je třeba provést analýzu současného stavu, využít mínění veřejnosti i členů organizace, ohlédnout se zpět, co se pro posun k prosperitě již udělalo, stanovit si cíle, vypracovat plán a vyvinout úsilí. Tento proces je třeba stále monitorovat, příp. postupy upravovat, aby se dosáhlo co nejlepších výsledků.



Obr. 5: Základní otázky marketingového řízení

„Marketing je manažerský proces zodpovídající za identifikaci, předvídání a uspokojování požadavků zákazníků při dosahování zisku.“ (Kotler, 2004).

Z této definice vyplývá, že veškeré marketingové aktivity se musí řídit nejprve poznáváním a následně uspokojováním potřeb zákazníků. V případě střední školy jde tedy o zmapování zájmu žáků ZŠ, potažmo jejich rodičů, o zmapování potřeb trhu práce a následnou nabídku své služby, tedy vyučovaných učebních a studijních oborů.

Výběr cílové skupiny je věcí strategie. Aby se marketing SŠ nemíjel účinkem, je třeba postupovat podle stanovených pravidel.

Nejprve je třeba specifikovat, kdo je členem cílové skupiny. Následně zmapovat množství členů skupiny. Aby bylo možné je oslovit, je třeba zjistit, kde jsou a jestli je možné jejich potřeby uspokojit.

Z toho vyplývá, že je nutné postupnou analýzou získat ucelený přehled, který pak bude zohledněn v uceleném plánu, který musí být systematický a logický.

„Strategické řízení je nástrojem k vytváření budoucnosti organizace. Pomáhá vytyčovat cíle a zpracovat strategii k jejich dosažení. Je velmi prospěšné pro každou organizaci, vede management k tomu, aby systematicky myslel na budoucnost a zdokonaloval vztahy mezi jednotlivými výkonnými složkami podniku.“ (Vašítková, 2014, s. 30)

Aby marketingové plánování došlo ke stanovenému cíli „, je potřeba zdůraznit, že pokud má být plánování účinným nástrojem manažerské činnosti organizace poskytující služby, musí se stát součástí souboru společně uznávaných hodnot firmy a musí se v něm odrážet postoj firmy ke krédu organizace. Skutečnost, že plánování je prostředkem pro zabezpečení lepší budoucnosti, musí proniknout do celé organizace a nemůže být jen privilegiem či zbožným přáním vrcholového managementu. Plánování se tedy musí stát součástí celé organizace a jeho význam pro budoucí úspěchy musí být obecně respektovaný všemi pracovníky, kteří se podílejí na řízení firmy.“ (Vašítková, 2008, s. 36)

6 Změna

Změna je proces, kterým se mění, případně opouští stávající stav.

Autoři odborné literatury uvádí dva způsoby, kterými ke změně dochází. Jde o živelnou změnu nebo změnu plánovanou, řízenou. V případě nahodilé živelné změny upozorňují na nebezpečí vzniku chaosu a krize. Pokud se podaří tuto situaci zvládnout, přechází se plynule ke změně řízené.

Jak uvádí Horská (2009, s. 101): „Každá změna znamená dostat se z bodu A do bodu B. Řízená změna předpokládá plánovaný přechod od výchozího bodu (bod A) do očekávaného či požadovaného stavu (bod B).“

Podobně nastiňují cestu i Kubíčková, Rais (2012, s. 15): „Cílem změny je udržení životaschopné, efektivní a konkurenceschopné firmy nebo jiné organizace. Dosažení tohoto cíle znamená neustálé monitorování a reagování na změny klíčových externích a interních faktorů.“

Podmínkou plánované změny je tedy zmapování současného stavu a vyhodnocení vlivů vnějších i vnitřních, stanovení cíle a nástin cesty k dosažení cíle.

6.1 Současný stav

K vyhodnocení současného stavu lze využít více kroků a metod. Pomoci může SWOT analýza, autoevaluace, dotazníkové šetření a ankety mezi rodiči, žáky, veřejností i vlastními zaměstnanci. Jestliže má dojít k nastavení změny, je třeba znát výchozí stav včetně postojů vlastních zaměstnanců.

6.2 Stanovení cíle

Celý proces změny by měl směřovat k jasnému a konkrétně definovanému cíli podloženému vizí. „Samozřejmě že deterministicky stanovený cíl je pro manažera změny, stejně jako pro celý tým provádějící změnu, daleko přijatelnější, než mlhavě zadané cílové hodnoty změny.“ (Kubíčková, Rais, 2012, s. 18)

Hlavní cíl je vhodné si rozdělit na cíle menšího rozsahu a k nim pak směřovat. Splnění, případné nesplnění dílčích cílů může potvrdit správnou cestu nebo naznačit jiný směr.

„Strategické cíle leží příliš daleko. My potřebujeme vědět, zda se k nim blížíme, již dříve než na vlastním pohřbu. Proto bychom měli rozdělit cestu k životním cílům na menší úseky, končící mezníky a milníky, v nichž můžeme objektivně posoudit, čeho jsme dosáhli, radovat se z úspěchů a učit se z neúspěchů.“ (Plamínek, 2013, s. 104)

Lojda (2011, s. 146) poukazuje i na potřebnou motivaci formou kratších úseků. „Pro zvýšení motivace rozdělte realizaci změny na kratší úseky s měřitelnými výstupy a ukončení každé dílčí části zdůrazněte a oceňte. Dosažené úspěchy zafixujte do organizačního řádu nebo jiných dokumentů tak, aby nabyly trvalou platnost. Stanou se z nich základní stavební kameny požadované změny.“

6.3 Vytvoření plánu, stanovení strategie

Management, příp. jiní pověřeni pracovníci vypracují plán jednotlivých úkonů a kroků, včetně časového ukotvení, které povedou k naplnění dílčích cílů a k dosažení stanoveného cíle, tedy kýžené změny. Kubíčková, Rais (2012, s. 16, 17) předkládají dva přístupy, kterými je možné dosáhnout cíle. „Prvním přístupem je metoda inovace, směřující k dosažení co nejlepších výsledků v co nejkratší době.“ V tomto případě pak upozorňují na to, že je třeba si dát pozor, jak se subjekt bude chovat po dosažení cíle, aby nenastal tzv. jojo efekt. „Druhým možným přístupem je metoda postupných drobných kroků, označovaná také jako metoda kontinuálních změn nebo princip Kaizen, směřující k dosažení (předem zvoleného strategického) cíle formou malých kroků, které vedou ke kontinuálnímu zlepšování systému.“ U druhé metody vyzdvihují pozitivum v dlouhodobých změnách a odstraňování zlovyků. Podstatné je začít a vydat se na cestu změny.

Pro cestu k dosažení cíle, tedy ke změně je třeba vymezit strategii. Lojda (2011, s. 145) nabízí pro zavádění změny následující tři strategie. Mocenskou, která změnu nařizuje a je podmíněna formální autoritou. Staví na plnění a neplnění pokynů, na odměně a trestu, je rychlá a využívá se především při krizových situacích. Racionální strategie se opírá o fakta

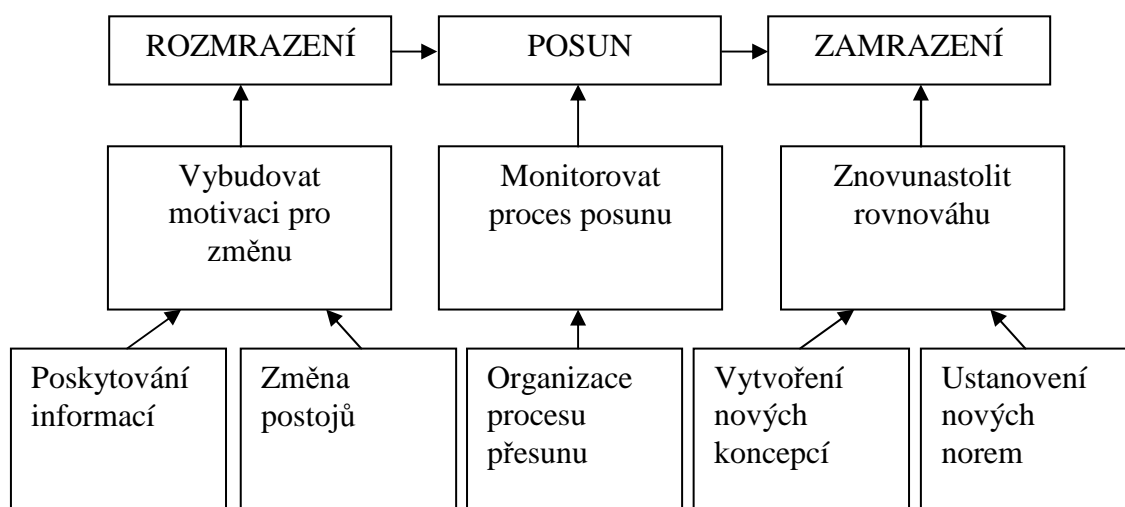
a racionální argumenty. Normativní strategie vede pracovníky k novým cílům, usiluje o změnu hodnotového systému ve vztahu k novým postupům, chování apod.

„Řízení změny firemní kultury je primárně úkolem vrcholového vedení firmy, a především jeho členové proto musí být o potřebnosti změny přesvědčeni, musí změnu iniciovat (přípravit scénář jejího průběhu, včetně možných problematických oblastí a návrhů zásahů) a získat na svoji stranu všechny významné spojence.“ (Tureckiová, 2004, s. 146)

Tureckiová i Lojda upozorňují na skutečnost, že vzhledem k tomu, že při nastolení změny se pracuje s lidmi, je třeba je o naléhavosti změny přesvědčit a počítat s tím, že hlavní váha bude ležet na managementu. Ovšem řízení změny nemusí být záležitostí pouze vrcholových manažerů, ale můžeme využít i neformálního vlivu podřízených a jejich přirozené autority. Podstatné je získat na svou stranu ty správné jedince. Bez vzájemné důvěry se změna velmi těžko prosazuje.

6.4 Kroky procesu změny

Řízení procesu změny probíhá ve třech základních krocích. Rozmrazování, posun, zmrazení. Jak popisuje Šuleř (2003, s. 148) opírající se o Lewinův model v první fázi jde o poskytování informací, změnu ustálených postojů a motivaci lidí, ve druhém kroku jedinci přijímají změny a ve třetím se stávají nové postoje běžnými, zamrazují se.



Obr. 6.4 Lewin-Scheinův model procesu změny (Šuleř, 2003, str. 147)

6.5 Bariéry změn

Každá změna s sebou nese nechuť až odpor jedinců, kterých se týká. „Je proto pro manažera důležité přičinám odporu rozumět a naučit se je překonávat.“ (Šuleř, 2003, s. 149).

Ve své publikaci na téže straně uvádí hlavní příčiny odporu ke změně (zdroj Aldag a Steans, 1987):

- Vlastní zájmy – pokud změna ohrožuje vlastní zájmy jedince (moc, prestiž, příležitost postupu, ekonomické zájmy)
- Nejistota – jedinci se mohou obávat toho, jak změna ovlivní jejich práci a životy
- Nedostatek porozumění a důvěry – neporozumění může nastat ze dvou důvodů. Změna může být nedostatečně vysvětlena nebo špatně pochopena a může způsobit až nedůvěru.
- Rozdílné vnímání – na to, co změna přinese, se může každý jednotlivec dívat jinak, má subjektivní zkušenosti a souvisí to i s jeho pozicí v organizaci.
- Nedostatek tolerance – někteří jedinci nechtějí změny již ze zásady, nejsou ochotni změnu tolerovat, vyhovuje jim současný stav.

7 Výzkumná část

7.1 Úvod do výzkumné části

Tématem výzkumné části této závěrečné práce je zmapování stavu průběhu změn image na vzorku středních škol a potřeba vytvoření pravidel pro nastavení změny image. Jak se ke změně image staví jednotliví ředitelé středních škol, příp. jejich management. Jak změnu image vnímají, které kroky jsou pro ně důležité, které akceptovatelné, snadné, příp. které kroky vidí jako nepodstatné. Zaměřila jsem se především na to, kterou část image vnímají jako nejdůležitější.

7.2 Výzkumná metoda

Pro zjištění současného stavu a tvorby image školy jsem zvolila rozhovor. Vzhledem k citlivému tématu jsem volila formu polostrukturovaného rozhovoru. Chtěla jsem ponechat každému informantovi dostatek prostoru a volnosti k tomu, aby mohl sdělit své zkušenosti a očekávání se změnou image. Abych se připravila na rozhovor s návodem (Sedláková, 2014, str. 211), navštívila jsem přehlídky středních škol, seznámila se s webovými stránkami a podívala se na propagační akce jednotlivých škol.

Tab. 3 Typy rozhovorů podle míry standardizace a strukturace

standardizovaný řízený rozhovor	strukturovaný rozhovor	polostrukturovaný rozhovor	hloubkový rozhovor
standardizovaný dotazník	polostandardizovaný rozhovor	polostandardizovaný, otevřený	nestandardizovaný, volný, neformální
strukturovaný řízený rozhovor s uzavřenými otázkami	strukturovaný rozhovor s otevřenými otázkami	rozhovor s návodem	biografický, narativní, chápající rozhovor
pevně stanovené pořadí i forma otázek a odpovědí	stanovené otázky, jejich pořadí se může měnit, odpovědi nejsou naznačené	stanovené dílčí okruhy/témata rozhovoru, konkrétní otázky vznikají v průběhu dotazování	stanoveno základní téma rozhovoru, otázky vznikají ad hoc, blíží se běžné komunikaci
řízený tazatelem	řízený tazatelem	role tazatele a dotazovaného se vyrovnávají	vedený spíše dotazovaným
standardizované stručné odpovědi, tvrdá data	volně formulované odpovědi	volně formulované odpovědi	rozsáhlé výpovědi, měkká data
více reliabilní			více validní

Obr. 7.2.2: Typy rozhovorů (Sedláková, 2014, str. 210)

7.2.1 Rozhovor a jeho příprava

Abych zvolila správnou formu rozhovoru a získala potřebné informace k vedení rozhovoru, využila jsem knihu Renáty Sedlákové Výzkum médií: neužívanější metody a techniky. Polostrukturovaný typ rozhovoru (viz obr. 7.2.2) jsem zvolila proto, že poskytuje informantovi dostatek volnosti v odpovědích.

Informace o jednotlivých školách jsem si zjistila předem. Primární otázky jsem si připravila s předstihem, ale počítala jsem s tím, že během rozhovoru bude možnost položit otázky doplňující, tedy sekundární. Ty by se měly týkat především jejich osobního postoje k tvorbě image SŠ.

Pro každý rozhovor jsem si připravila evidenčního protokol. K záznamu rozhovoru jsem rozhodla nevyužívat záznamové zařízení, ale zvolila jsem pouze písemnou formu. Evidenční protokoly s redukováným přepisem rozhovoru jsou umístěné v příloze práce pod číslem 1 až 7.

V úvodu rozhovoru jsem opět zopakovala důvod uskutečnění rozhovoru a požádala o souhlas se záznamem. Díky předběžným konzultacím jsem tento souhlas obdržela od všech informantů.

7.2.2 Výzkumné okruhy a témata rozhovoru

Základní okruhy otázek měly poskytnout odpověď na to, zda je tvorba image školy žádoucí a potřebná, jak ředitelé středních škol tuto problematiku vnímají. Proč se vlastně tvorbou image zabývají. Zda již změnu celkovou, nebo dílčí realizovali. Kterých prvků celkové image se změna týkala, zda šlo o celkový vizuální styl, nebo jen jednotlivosti. Řídili se intuicí nebo i jinými zdroji informací. Kdo změnu zaštiťoval a jakými prostředky. Pokud ke změně a nastavením nějakých pravidel došlo a jsou-li někde zakotvena? Narazili na nějaká úskalí?

Základní otázky, na které jsem se pokusila získat odpověď byly:

- Je důležité systematické vytváření pozitivní image střední školy a v které oblasti?
- Potřebuje střední škola pravidla, kterými se bude řídit při změně své image?

Většina otázek byla zaměřena na postoj ke změně image školy, k užívání jednotného vizuálního stylu, k užívání loga, ke kultuře školy. Kdo byl nápomocen, nebo měl image školy na starosti.

Rozhovory a odpovědi na otázky by měly potvrdit, že systematické budování pozitivní image školy je pro střední školy důležité a nutné.

7.2.3 Výzkumný vzorec

Oslovila jsem telefonicky i osobní cestou ředitele a vedení škol různých typů (gymnázium, odborná střední škola, jiné) v Kraji Vysočina.

Kontaktní adresy a telefonní čísla, jsem získala z veřejných databází. Jednalo se o adresář Krajského úřadu Vysočina a osobní návštěvu na prezentačních akcích. S žádostí o rozhovor jsem oslovila třicet dvě střední školy. Vzorek oslovených škol pokrýval různě velké školy a s různým zaměřením.

Z jedenácti škol jsem dostala kladnou a vstřícnou odpověď. Možnost osobního setkání mi nakonec poskytlo 7 ředitelů škol. Vzhledem k relativně citlivému tématu jsem nechtěla na nikoho příliš naléhat, mohlo by se to odrazit v náladě a věrohodnosti rozhovoru.

Každá škola si tvorbu své image hlídá, je to její knot how, které jí umožňuje být konkurenceschopnou a získávat dostatečný počet žáků.

Při prvotním kontaktování jsem využila telefonický rozhovor, příp. osobní setkání. Tehdy jsem řediteli školy sdělila, proč bych se s ním chtěla sejít a o čem bych s ním chtěla hovořit. Nastínila jsem mu, že bych se ráda dozvěděla, jak se dívá na potřebu budování pozitivní image střední školy. Nabídla jsem, že se ozvu znovu v domluveném čase, příp. mailem, abychom si domluvili vhodný čas a místo schůzky, příp. osobu, která by mi rozhovor poskytla. Většina kontaktovaných si ponechala čas na rozmyšlenou.

Již při prvotním kontaktu, kdy jsem sdělila téma rozhovoru, jsem vycítila u mnohých oslovených uzavření se do sebe.

Ve vzorku zúčastněných škol se objevují školy spojené (optimalizované) i samostatné, průmyslové, výtvarné i řemeslné.

Školy, které se zúčastnily rozhovoru:

Střední škola průmyslová, technická a automobilní Jihlava
Vyšší odborná škola a Střední škola veterinární, zemědělská a zdravotnická Třebíč
Hotelová škola Světlá a Střední odborná škola řemesel Velké Meziříčí
Střední uměleckoprůmyslová škola Jihlava - Helenín
Akademie - VOŠ, Gymn. a SOŠUP Světlá nad Sázavou
Střední průmyslová škola a Střední odborné učiliště Pelhřimov
Střední zdravotnická škola a Vyšší odborná škola zdravotnická Havlíčkův Brod

7.3 Cíl výzkumného šetření

Cílem šetření je zodpovězení otázek, které povedou k navržení kroků k celkové změně image SŠ. Vyhodnocení rozhovorů poskytne informaci k navržení kroků, které by měly být vodítkem ke změně image střední školy.

Každá škola může mít trochu jiné požadavky, případně se může nacházet v jiné fázi vytváření image. Její potřeby mohou vyplývat z jejího zaměření a lokality, ve které se nachází, případně ze které přijímá své žáky a studenty. Zaměřením rozumějme nabídku oborů, které se ve škole vyučují a které jsou právě v daném čase atraktivní a žádoucí.

Dá se předpokládat, že každá škola bude tvořit svoji image trochu jinak a bude ke změně přistupovat rozdílně. Pravděpodobně se zde odrazí lidský faktor, osobnost a přístup ředitele školy, vedoucího týmu.

7.4 Srovnání výsledků rozhovorů

Z jednotlivých rozhovorů vyplynulo, že každá škola potřebuje nějakým způsobem budovat svou image. A každá škola k tomuto procesu přistupuje jinak. V budování image školy se odráží i síla osobnosti jednotlivých ředitelů a jejich nadšení pro věc.

Následující tabulka je velmi stručným přehledem získaných informací.

	Střední škola průmyslová, technická a automobilní Jihlava	Vyšší odborná škola a Střední škola veterinární, zemědělská a zdravotnická Třebíč	Hotelová škola Světlá a Střední odborná škola řemesel Velké Meziříčí	Střední uměleckoprůmyslová škola Jihlava - Helenín	Akademie - VOŠ, Gymn. a SOŠUP Světlá nad Sázavou	Střední průmyslová škola a Střední odborné učiliště Pelhřimov	Střední zdravotnická škola a Vyšší odborná škola zdravotnická Havlíčkův Brod
Uvažovali jste o změně image školy?	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano
Realizovali jste změnu imaze školy?	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano
Prováděli jste předem analýzu stavu image školy?	ne	ne	ano	ano	ne	ano	ne
Co bylo hlavním důvodem spuštění změny image školy?	optimalizace	optimalizace	změna ředitele, optimalizace	změna ředitele	modernizace	optimalizace	modernizace
	nábor žáků	nábor žáků	nábor žáků	nábor žáků	nábor žáků	nábor žáků	nábor žáků
Co jste měnili?	logo	logo	logo	logo	vnitřní prostředí	logo, vnitřní prostředí	vnitřní prostředí
	tiskoviny, prezentaci školy	tiskoviny, prezentaci školy	tiskoviny, prezentaci školy	tiskoviny, prezentaci školy	tiskoviny, prezentaci školy	tiskoviny, prezentaci školy	tiskoviny, prezentaci školy
Kdo změnu vedl?	tým	tým	tým	tým	tým	tým	tým
Máte vytvořený design manuál?	ano	ne	ano	ne	ne	ano	ne
Je pozitivní image ve škole důležitá?	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano

Ze srovnání vyplývá, že změně image uvažoval a uvažuje každý z nich.

Pokud nastoupil do funkce nový ředitel, vždy přistoupil ke změně image. Významným impulzem ke spuštění změny byla prováděná optimalizace středních škol.

Ve více než 70% případů školy změnilo logo a s tím související tiskoviny (hlavičkové papíry a obálky), propagaci, webové stránky, inzerci apod. Ve všech případech šlo o sloučení škol a respektování tváře jednotlivých skupin oborů a zaměření. Všichni si uvědomovali potřebu nástupu žáků a snažili se nezanedbat informovanost veřejnosti.

Ostatní se zabývali vnitřním prostředím školy a modernizací. Nicméně i oni upravují a mění tiskoviny, webové stránky a propagaci, aby upoutali.

Změny, které ředitelé škol zaváděli v souvislosti s image své střední školy, zajišťovali ve 100% společně s týmem. Někdy s užším týmem, ale nakonec stejně musel vypomoci i nižší management. Z toho vyplývá, že změnu nakonec musí řešit všichni, tedy i personál výkonný.

Ne každá škola má manuál k řízení změny image a zavedení nových pravidel vydán. Pouze necelá polovina dotazovaných škol má manuál kodifikován. Ostatní spoléhají na loajálnost ke škole a její vizi, jejímu vedení a respektování dohod a závazného pokynu.

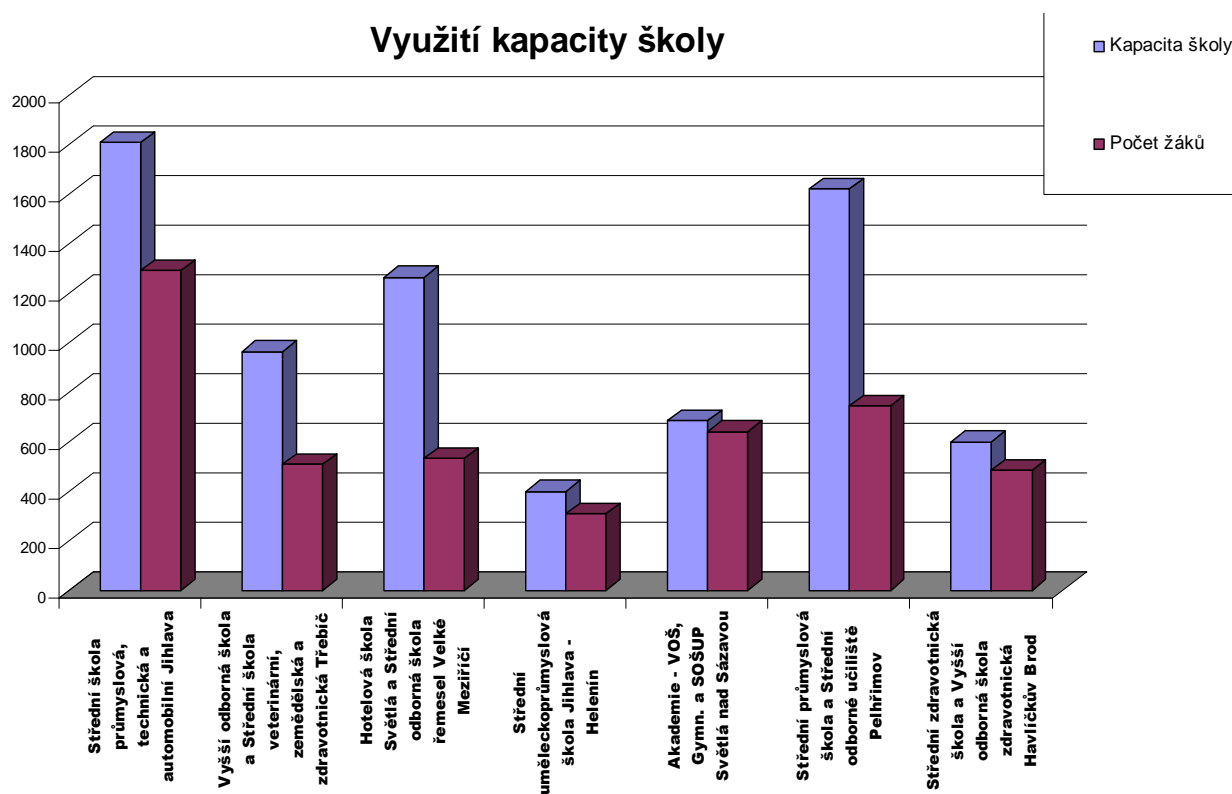
Lze však konstatovat, že ve 100% zpovídaných škol panuje loajalita k vedení. Všichni ředitelé (a jeden pověřený zástupce školy) zhodnotili, že vždy při nastolování změny image školy, byl přístup zaměstnanců jednotný a respektovali transformaci tváře školy. Podle slov některých se vyskytly jen drobné komplikace.

Naprostá jednoznačnost panuje v nutnosti vytváření pozitivní image střední školy, jejímu neustálému vývoji. Všechny školy potřebují žáky a v současné době školy musí o svou konkurenceschopnost na trhu bojovat.

Analýzu současného stavu si dělali ředitelé při nástupu do funkce, situaci mapují průběžně. Proces změny vnímají jako nutnost, ale berou jej jako neustále se vyvíjející a nekončící stav. Víceméně řeší jednotlivé kroky. Vědí, že se musí průběžně přizpůsobovat situaci a poptávce na trhu práce. Významným faktorem je přerozdělování financí na provoz školy.

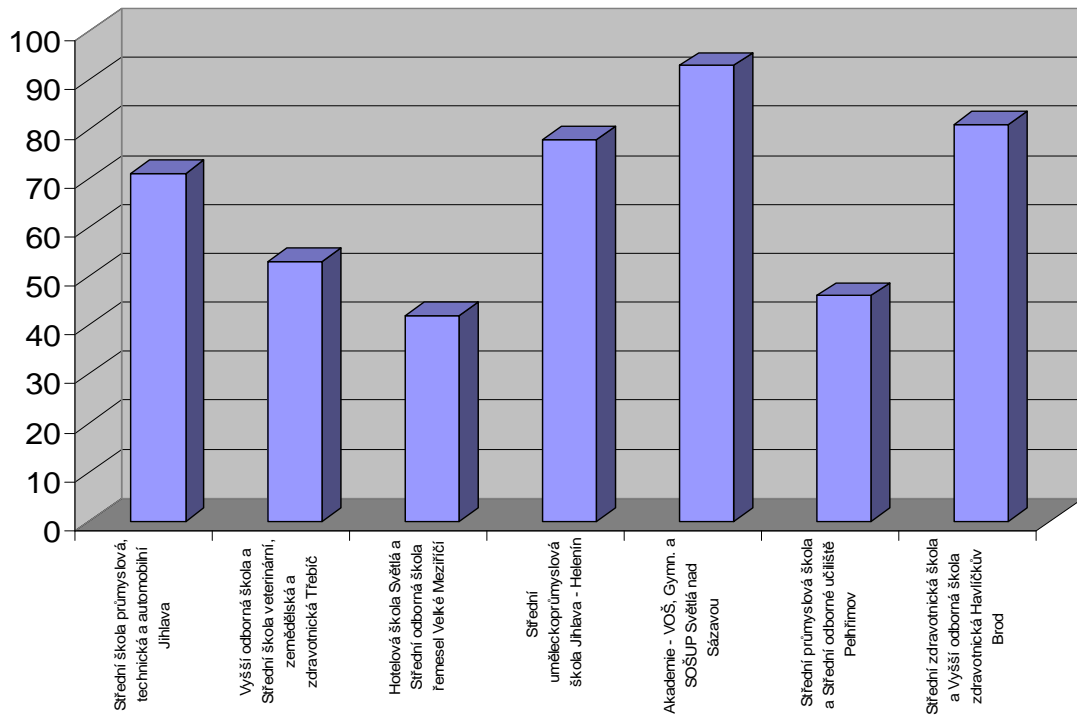
Všichni se snaží co nejvíce naplnit kapacitu své školy.

Následující tabulky ukazují současný stav naplněnosti dotazovaných škol a procentuální naplnění jednotlivých škol.



Obr. 7.4.1: Využití kapacity škol (Zdroj: kr-vysocina.cz)

Naplnění kapacity v %



Obr. 7.4.2: Naplněnost škol v % (Zdroj: kr-vysocina.cz)

7.5 Shrnutí

Ze získaných informací vyplývá, že proces vytváření image střední školy je proces dlouhodobý, velmi rozsáhlý. Primárním důvodem je podnět zájmu o školu u uchazečů a rodičů a co největší naplnění kapacity školy. Při vyhodnocování rozhovorů a prohlídkách škol bylo patrné, že nově nastupující ředitelé provádějí změny nejrazantněji, jsou progresivní a změny pojali nejvýrazněji. Naopak ve škole, která má již dlouholetého, liberálního ředitele a subjekt nemá jednotný vizuální styl a ani o něj neusiluje, je naplněnost nejvyšší. Zřejmě ani jednotný styl velké a rozmanité školy, která nabízí různorodé obory vzdělání, nezaručuje úspěch. Ze zjištěného mi vyplývá, že nejdůležitější je přizpůsobit image školy cílové skupině. Teprve pak má ten správný dopad.

Získané informace použiji pro sestavení následujícího návrhu obecných pravidel.

8 Návrh obecných pravidel k systematickému vytváření image střední školy

Jak již bylo řečeno, image je tvořena několika složkami. Chceme-li současnou image změnit, pak budeme měnit právě tyto její složky.

Jde o design, kulturu, identitu a komunikaci.

$(CD + CC + CI) \cdot CCom = Cim$

Změna je posun od současného stavu ke stanovenému cíli (k vizi). Z výše popsaného vyplývá, že změně image by měla předcházet analýza současného stavu. Obrázek současného stavu pomohou vytvořit klienti (žáci, rodiče, veřejnost), zaměstnanci, příp. i zřizovatel, které můžeme oslovit např. dotazníkovým šetřením, připravit pro ně anketu apod.

Následně je třeba si ujasnit, kam se chceme posunout. Mít vizi a připravit se na cestu ke stanovenému cíli.

Změnu image můžeme pojmut jako celek, vždy se však bude skládat ze změn dílčích. Ke změně image patří i stavební úpravy, zřizování nových oborů, vybavení školy apod. Tyto složky image jsou dlouhodobé a závislé na mnoha vnějších faktorech. Proto bych je do následně navrhovaných pravidel nezahrnovala.

8.1 Jednotlivé navržené kroky

Pro změnu image sestavíme nejprve tým, který bude změnu řídit. Tato skupina lidí vytvoří marketingový plán, v jehož úvodu charakterizuje školu a popíše současný stav image školy, stav vnitřního i vnějšího prostředí. Následně stanoví cíl, tedy podobu image, jak by měla škola působit na své okolí, jak by se měla její tvář dále vyvíjet a měnit. Hlavní cíl pak rozfází na jednotlivé úkoly, stanoví strategie, termíny a odpovědné osoby.

8.1.1 Sestavení týmu pro změnu image

Mělo by jít o zaměstnance kreativní a aktivní, kteří hledí do budoucna a chtějí školu povznést a posunout někam jinam. Nejsou konzervativní, ale musí být důslední, aby navržené změny v kolektivu fixovali. S ohledem na závažnost změn je vhodné, aby byl členem i vedoucí pracovník, příp. ředitel SŠ, protože mohou nastat situace, kdy bude třeba některé kroky řešit formou příkazu.

8.1.2 Sestavení plánu změny image

- charakteristika školy – název a popis jejího současného stavu, kultury, aktivit, komunikace apod.
- analýza současného stavu image - lze využít dotazníkového šetření, ankety či rozhovorů mezi zaměstnanci školy, žáky školy i veřejností
- specifikace slabých a silných stránek současné tváře školy (např. za pomoci vypracované SWOT analýzy)
- stanovení cíle – popis změn jednotlivých složek, vymezení jednotlivých úkolů, strategie a kroků k jejich naplnění, doplnění termínů splnění jednotlivých kroků a určení odpovědné osoby, finance

8.1.2.1 Cíl 1 – Design školy, vizuální styl

Aby škola byla identifikovatelná na veřejnosti okamžitě a na první pohled, je vhodné používat jednotný vizuální styl, který je definován v design manuálu. Ten specifikuje společné vizuální prvky, které se budou prolínat celou školou a budou ji reprezentovat na veřejnosti. U velkých škol s mnoha rozličnými obory lze typické vizuální prvky použít k jednotlivým částem školy, jinak jim však ponechat vlastní vizáž a jazyk a respektovat tak individualitu cílové skupiny.

Součástí design manuálu je i grafický manuál. V něm je stanoveno, jak se bude používat logo školy, slogan, jaké barvy a fonty písma se budou používat při písemné komunikaci, na propagačních materiálech, dopisních papírech, obálkách, deskách, vizitkách a navštívenkách, na webových stránkách, školním oděvu apod.

Logo školy je jasně dané a nezaměnitelné grafické vyjádření školy, příp. doplněné jednoduchým a snadno zapamatovatelným sloganem. Škola bude buď nadále používat stávající logo a pouze nastaví pravidla jeho užívání, nebo začne používat logo nové. To si může vytvořit vlastními silami (návrhy žáků, pedagogů), nebo zadat jeho výrobu externí firmě. S design manuálem musí být seznámeni všichni zaměstnanci školy a musí ho striktně dodržovat.

8.1.2.2 Cíl 2 – Kultura školy

Změna kultury školy se může týkat mnoha aspektů. Navázat lze na předchozí bod a nastavit jasná pravidla pro korespondenci a psaní e-mailů. Všichni zaměstnanci tedy musí používat šablonu, která je definována v design manuálu. Zodpovědnost za jednotnou formu korespondence nese pověřený pracovník. Může to být sekretářka, pracovnice podatelny, asistentka ředitele.

Interním dokumentem lze stanovit např.

- pravidla pro telefonování (uvést správný název školy a své jméno)
- oblečení a úpravu jednotlivých zaměstnanců (i s ohledem na zařazení)
- oblečení a úpravu žáků při kontaktu s veřejností v rámci spolupráce s veřejností (stejnokroje na zdravotních školách, hotelových školách, u žáků technických oborů při praxi ve firmě apod.)
- zásady týmové práce
- pravidla jednání se žáky
- pravidla pro jednání se zákonnými zástupci i jinou veřejností
- nakládání s důvěrnými informacemi
- vzájemné chování mezi kolegy
- loajalitu k instituci apod.

Tato pravidla lze rozepsat v etickém kodexu školy, který bude závazný pro všechny zaměstnance školy bez rozdílu postavení. Kodex lze např. zpřístupnit na webových

stránkách a umožnit veřejnosti nahlédnout do vnitřních pravidel školy. Ovšem mohl by se tak do určité míry stát i návodem pro veřejnost, co sledovat v chování a kultuře školy.

8.1.2.3 Cíl 3 – Komunikace školy

Proměnou může projít i komunikace s veřejností. A to jak se základními školami, rodiči, širší veřejností nebo novináři. Spadá sem i např. dohled nad webovými stránkami, propagačními materiály apod. Tyto typy komunikace by měly být aktualizovány, měly by uvádět relevantní data, poskytovat informace, které cílová skupina vyžaduje a v současné chvíli potřebuje. Např. informace o aktuálně nabízených oborech, přijímacím řízení, aktuálním dění ve škole apod.

Je třeba nezapomínat na komunikaci se současnými žáky a jejich rodiči. Poskytovat např. informace o prospěchu formou elektronické žákovské knížky, odpovídat včas na emailové dotazy.

Jedná-li se o školu menší, může za ni vystupovat ředitel, příp. pověřený zástupce. Velká škola s mnoha obory, více pracovišti apod. již potřebuje někoho, kdo má přehled, vystupuje za celou školu a podává vždy jednotné informace.

PR pracovník je ten, kdo zajišťuje škole právě tyto výstupy a zodpovídá za relevanci poskytovaných informací. Prezentuje školu na veřejnosti a je pojítkem mezi zájemci a školou.

Realizace a splnění vytýčených úkolů musí být sledována a vyhodnocena. Pak se může stát mezníkem k zahájení dalšího procesu změny, který je v podstatě nekončící.

Obr. 8.1: Plán změny image střední školy

Plán změny image střední školy	
Název školy, specifikace účasti školy	
Charakteristika školy, části školy	
Analýza současného stavu	
Specifikace silných a slabých stránek	
Stanovení cíle	
	Vymezení cíle
	Kroky k naplnění
	Finanční náročnost
	Termíny splnění jednotlivých úkolů
	Odpovědná osoba
	Kritéria hodnocení
	Vyhodnocení

9 Závěr

Střední školy v současné vykazují volnou kapacitu, která převyšuje poptávku po místech na středních školách. Stále ještě platí financování středních škol podle počtu žáků. Proto SŠ usilují o každého žáka a snaží se měnit svoji image, aby upoutala. Každá škola to dělá po svém a jak vyplynulo z výzkumné části práce – hodně se ve tvorbě image odráží osobnost ředitele školy.

Cílem mé práce bylo zmapovat tvorbu image na vzorku středních škol a sestavit obecná pravidla, která by napomohla jednotlivým ředitelům při plánování změny image.

V praktické části práce jsem se zaměřila na porovnání tvorby image různých středních škol Kraje Vysočina. Porovnávala jsem přístupy jednotlivých škol k tvorbě image a nastavená pravidla.

Jak se ukázalo, důležitá je komunikace školy s cílovou skupinou a veřejností formou webových stránek, propagačních materiálů, utvářením vnitřního prostředí a vlastní kultury.

Díky tomu může být kapacita školy naplněna a škola najde své žáky i místo na trhu.

Tvorbu a změnu image jednoznačně poznamenala optimalizace středních škol na Vysočině. Nové subjekty, resp. jejich ředitelé museli na změnu rychle zareagovat.

Proto jsem k navržení jednotlivých kroků ke změně image SŠ využila informací a poučení z teoretické části práce. Do návrhu jsem nezahrnovala projekty dlouhodobé (přestavby, velké investice). Domnívám se, že využitelnější bude plán krátkodobější.

Pozitivní dopad plánu změny image střední školy se neprojeví ihned. Změna image je dlouhodobý proces, který působí průběžně a dlouhodobě.

10 Seznam použitých informačních zdrojů

ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace*. 2. aktualizované a doplněné vyd. Praha: Grada, 2014, 50 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4041-6.

VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 190 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2790-5.

SVOBODA, Václav. *Public relations moderně a účinně*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2009. 239 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2866-7.

EGER, Ludvík. *Strategie rozvoje školy*. 1. vyd. Plzeň: Cechtuma, 2002. 111 s. ISBN 80-903225-6-5.

DEÁK, Petr. *Kvalita a image manažerských škol*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2005. 141 s. Lidské zdroje. ISBN 80-7357-090-4.

FTOREK, Jozef. *Public relations jako ovlivňování mínění: jak úspěšně ovlivňovat a nenechat se zmanipulovat*. 3., rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. 215 s. Komunikace (Grada). ISBN 978-80-247-3926-7.

ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Public relations, fundraising a lobbying: pro neziskové organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 138 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4040-9.

KOPECKÝ, Ladislav. *Public relations: dějiny - teorie - praxe*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2013. 238 s. Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-80-247-4229-8.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004. 168 s. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 278 s. Manažer. ISBN 9788024715353.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

HORSKÁ, Viola. *Koučování ve školní praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-2450-8.

HANZELKOVÁ, Alena, KEŘKOVSKÝ, Miloslav, ODEHNALOVÁ, Dana a VYKYPĚL Oldřich. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2009. xix, 170 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 232 s. Marketing. ISBN 978-80-247-2721-9.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 268 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.

KUBÍČKOVÁ, Lea a Karel RAIS. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4564-0.

LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.

SEDLÁKOVÁ, Renáta. *Výzkum médií: nejužívanější metody a techniky*. Praha: Grada, 2014. Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-80-247-3568-9.

11 Seznam obrázků

Obr. 1.1: Obyvatelstvo ČR dle věku	2
Obr. 2.2: Základní přehled manifestace kultury školy	9, 10
Obr. 3.1: Základní metody sběru dat	16
Obr. 5: Základní otázky marketingového řízení	25
Obr. 6.4: Lewin-Scheinův model procesu změny	28
Obr. 7.2.2: Typy rozhovorů	30
Obr. 7.4.1: Využití kapacity škol (Zdroj: kr-vysocina.cz)	37
Obr. 7.4.2: Naplněnost škol v % (Zdroj: kr-vysocina.cz)	38
Obr. 8.1: Plán změny image střední školy	43

12 Seznam použitých zkratk

SŠ	střední škola	
CD	corporate design	firemní design
CC	corporate culture	firemní kultura
CI	corporate identity	firemní identita
CCom	corporate communication	firemní komunikace
Cim	corporate image	firemní image
PR	public relations	styk s veřejností
SWOT	analýza: S - Strengths (Silné stránky), W - Weaknesses (Slabé stránky), O - Opportunities (Příležitosti), T - Threats (Hrozby)	

13 Seznam příloh

Příloha č. 1 – Protokol o provedení rozhovoru - Střední škola průmyslová, technická a automobilní Jihlava

Příloha č. 2 – Protokol o provedení rozhovoru - Vyšší odborná škola a Střední škola veterinární, zemědělská a zdravotnická Třebíč

Příloha č. 3 – Protokol o provedení rozhovoru - Hotelová škola Světlá a Střední odborná škola řemesel Velké Meziříčí

Příloha č. 4 – Protokol o provedení rozhovoru - Střední uměleckoprůmyslová škola Jihlava - Helenín

Příloha č. 5 – Protokol o provedení rozhovoru - Akademie - VOŠ, Gymn. a SOŠUP Světlá nad Sázavou

Příloha č. 6 – Protokol o provedení rozhovoru - Střední průmyslová škola a Střední odborné učiliště Pelhřimov

Příloha č. 7 – Protokol o provedení rozhovoru - Střední zdravotnická škola a Vyšší odborná škola zdravotnická Havlíčkův Brod

Příloha č. 1

PROTOKOL O PROVEDNÍ ROZHOVORU	
Identifikační údaje	Střední škola průmyslová, technická a automobilní Jihlava
Charakteristika školy	Škola vznikla sloučením subjektů k 1. 7. 2014 (Střední průmyslová škola Jihlava, Střední škola technická, Jihlava, Střední škola automobilní Jihlava), počet oborů i budov zůstal zachován, usiluje o produktivní vzdělání orientované na výkonnost, adaptabilitu a dobrou přípravu absolventů pro praxi. Kapacita školy je 1 810, počet žáků je cca 1 290.
Rozhovor domluven	Osobně s ředitelem školy
Místo a způsob dotazování	Střední škola průmyslová, technická a automobilní Jihlava, osobně
Jméno dotazovaného	Mgr. Josef Váca, zástupce ředitele
Hodnocení rozhovoru	Vypovídající
Atmosféra rozhovoru	Pracovní, vstřícná

Redukovaný přepis rozhovoru:

Vážený pane magistře, náš rozhovor bych ráda využila pro potřeby mé závěrečné bakalářské práce. Jejím cílem je sestavení obecných pravidel pro změnu image střední školy. Proto bych se ráda dozvěděla něco o vaší škole, o tom, jak budujete její image a co je pro vás v rámci image školy důležité. Dovolíte, abych si dělala poznámky?

Uvažovali jste někdy o změně image vaší střední školy?

Změna image naší školy byla víceméně způsobena sloučením tří původně samostatných škol. Tedy byla to nutnost. Nový vzdělávací subjekt Střední škola průmyslová, technická a automobilní Jihlava vznikla rozhodnutím Kraje Vysočina v rámci optimalizace škol. K 1. červenci 2014 byly sloučeny stávající školy - Střední průmyslová škola Jihlava, Střední škola technická Jihlava a Střední škola automobilní Jihlava. Proto byla potřeba nějakých změn. Aby nebyla veřejnost zmatena a netápala. Žáky potřebuje každá škola. Musíme na sebe upozorňovat.

Dělali jste si nějakou analýzu image školy?

Ono při spojování škol na to nebylo moc času. Zkrátka jsme věděli, že musíme školy sjednotit... Původní subjekty jsme znali, ale teď vznikal nový. Změna zkrátka musela nastat.

Jak jste ke změně přistoupili?

Nejprve šlo o změnu loga. Potřebovali jsme, aby charakterizovalo všechny naše součásti a zaměření. Tedy strojírenství, elektrotechniku, autoobory. Počet oborů se při sloučení nezměnil.

Navrhovali jste si logo sami?

Ne, tento úkol jsme svěřili externí firmě. Té jsme také zadali výrobu nových roll-upů a dalších prezentačních materiálů.

Pokračovali jste ve změnách dál?

Ano, po roce jsme se pokusili vytvořit si vlastní image, přičemž jsme využili učitelů a studentů oboru Informační technologie se zaměřením na multimédia a webdesign. Vrátili jsme se ke korporátním barvám – odstínům modré. Následně jsme naše webdesignery požádali o návrhy nových roll-upů a dalších věcí s tím, že by se na nich promítlo zaměření jednotlivých pracovišť a jejich identita.

Kdo tento proces řídil? Měli jste sestavený nějaký plán, pravidla?

Veškeré změny týkající se image školy byly projednávány v tzv. PR týmu, který pracoval ve složení – ředitel školy, zástupce ředitele a učitelé oboru webdesign. Na základě návrhů komise byl vytvořen grafický manuál.

Jak grafický manuál využíváte?

Podle něj jsme nechali vyrobit náborové propagační materiály. Jde o tzv. košilku, do které jsou vkládány letáky pro jednotlivé obory. Pro prezentační účely máme ve stejném designu reklamní stěnu. I upomínkové předměty jsou vyrobeny v korporátních barvách. Konkrétně jde o deštník, hrneček, propisovací tužky, klíčenky atd. Na všech našich propagačních materiálech a upomínkových předmětech se objevuje logo a název školy.

Mají ke grafickému manuálu přístup všichni zaměstnanci?

Je umístěn přímo na webu školy. V sekci pro veřejnost jsou umístěna loga školy, která se dají stáhnout a používat. Využívají ho i firmy, se kterými spolupracujeme a naši žáci tam chodí na praxi.

Jak se ke změně stavěli kolegové, zaměstnanci?

Veškeré změny týkající se image školy byly zaměstnanci i žáky přijaty pozitivně. Manuálem se řídí.

Žádná úskalí při zavádění změny tedy nenastala?

Výjimkou bylo dodržování termínu odevzdání návrhů a následně jejich realizace ve firmách PALM CZ a YASHICA (pozn. reklamní agentury).

Myslíte si, že tvorba a systematický vývoj celkové image jsou pro střední školu důležité?

Dnes, kdy je takhle velká nabídka škol, to důležité je. A školu musí být vidět. Nesmí stagnovat. Ale ne vždy je dostatek financí i sil na celkovou změnu. Tak se to dělá postupně.

Vyhodnocujete jednotlivé fáze změny image?

Na to není moc času. Pracujeme, měníme a sledujeme ohlasy.

Příloha č. 2

PROTOKOL O PROVEDNÍ ROZHOVORU	
Identifikační údaje	Vyšší odborná škola a Střední škola veterinární, zemědělská a zdravotnická Třebíč
Charakteristika školy	Škola prošla optimalizací (sloučením) v roce 2004. Ředitel je ve funkci od roku 2000. Kapacita školy je 965, počet žáků je cca 510.
Rozhovor domluven	s ředitelem školy, telefonicky
Místo a způsob dotazování	Vyšší odborná škola a Střední škola veterinární, zemědělská a zdravotnická Třebíč
Jméno dotazovaného	RNDr. Miroslav Dočkal, MSc., osobní
Hodnocení rozhovoru	Vypovídající
Atmosféra rozhovoru	Pracovní

Redukovaný přepis rozhovoru:

Vážený pane řediteli, náš rozhovor bych ráda využila pro potřeby mojí závěrečné bakalářské práce. Jejím cílem je sestavení obecných pravidel pro změnu image střední školy. Proto bych se ráda dozvěděla něco o vaší škole, o tom, jak budujete její image a co je pro vás důležité. Dovolíte, abych si dělala poznámky?

Dobrý den, jistě.

Jak jsem předeslala, zajímalo by mě, zda se nějak měnila image vaší školy? A co bylo impulsem?

Ano měnili jsme styl v době sloučení dvou škol. Slučovala se střední zdravotní škola se školou zemědělskou. Bylo třeba změny a sjednocení symboliky spojené školy.

Prováděli jste nějakou analýzu image školy? Kde všude se změna promítla? Kdo se na změně podílel?

Měnili jsme pouze logo. Analýza vlastně ani nebyla potřeba. Vznikala nová škola. V první řadě šlo o vytvoření nového loga, ze kterého by bylo patrné nové zaměření sloučené školy. Mělo se tedy objevit zdravotnictví, veterina a zemědělství. K tomu máme ještě VOŠ. Návrh mohl podat kterýkoli pedagog. Nakonec se nad návrhy sešel užší tým, který vytvořil určité ideové zadání. Na základě tohoto zadání pak logo zpracovala profi firma. Barvy loga jsme také volili podle zaměření škol a oborů.

Na změnu loga jste asi navázali dalšími změnami?

Podle zvolených barev jsme měnili i propagační tiskoviny a částečně se nové barvy objevily ve výmalbě školy. Logo, jeho varianty a hlavičkový papír jsme umístili na server školy. Tam se dostanou všichni pedagogové a mohou jej používat.

Kdo měl tuto změnu na starosti, myslím vydání pokynů a dohled? Šlo všechno hladce?

Logo jsem zaváděl já společně s vedením školy. Potíže nenastaly se zaváděním, ale s měněním. Tedy formátováním stylu písma u formuláře. Chvilí trvalo, než si kolegové zvykli na to, že i formát písma je daný a je třeba jej dodržovat.

Vytvořili jste tedy nějaký design manuál, nebo směrnici pro používání jednotného vizuálního stylu?

Používání jednotného stylu není ošetřeno směrnicí. Bylo pouze projednáno na pedagogické radě a vydán závazný pokyn pro zaměstnance školy nikoli pro žáky. Ti nevystupují jménem školy.

Myslíte, že pozitivní image školy je důležitá?

Ano, ale je to velmi široký pojem. Každá škola působí na veřejnost po svém. A ve větším městě, kde je více středních škol, se musíme snažit. Žáci jsou pro každou školu důležití!

Příloha č. 3

PROTOKOL O PROVEDNÍ ROZHOVORU	
Identifikační údaje	Hotelová škola Světlá a Střední odborná škola řemesel Velké Meziříčí
Charakteristika školy	Škola prošla optimalizací (sloučením) v roce 2014. Ředitelka je ve funkci od roku 2012. Kapacita školy je 1 265, počet žáků je cca 530.
Rozhovor domluven	s ředitelkou školy, osobně
Místo a způsob dotazování	Hotelová škola Světlá a Střední odborná škola řemesel Velké Meziříčí, osobní
Jméno dotazovaného	Mgr. Marie Pařovová, ředitelka školy
Hodnocení rozhovoru	Vypovídající
Atmosféra rozhovoru	Příjemná, vstřícná

Redukovaný přepis rozhovoru:

Vážená paní ředitelko, náš rozhovor bych ráda využila pro potřeby mojí závěrečné bakalářské práce. Jejím cílem je sestavení obecných pravidel pro změnu image střední školy. Proto bych se ráda dozvěděla něco o vaší škole, o tom, jak budujete její image a co je pro vás důležité. Dovolíte, abych si dělala poznámky?

Ano. Co by vás zajímalo?

Uvažovala jste někdy o změně image vaší školy?

Ano, byly k tomu dvě příležitosti, respektive dva mezníky. Myslím, že každý nově nastupující ředitel má trochu potřebu přinést změnu do „zaběhnuté“ školy. Takže první změna nastala, když jsem nastoupila do funkce a věděla jsem, že nějaké změny chci udělat. Druhou příležitost, možná potřebu, jsem měla, když došlo ke

slučování škol v rámci optimalizace a spojili nás s Obchodní akademií. Najednou nemůžete mít v logu symbol jen „svých“ oborů – jsou tu i jiné. A je třeba se k tomu postavit zodpovědně a neublížit ani jednomu subjektu.

Čeho všeho se tedy nakonec změna týkala?

Všeho, celkového působení školy. V prvním případě, tedy při mém nástupu do funkce ředitelky, chybělo mnoho věcí - propagační materiály, jednotné dopisní papíry, vizitky apod. Ve druhém případě (sloučení škol) bylo nutné materiály sjednotit. Sloučené školy měly velmi různé obory. Změnil se název školy i zaměření.

Jak jste při poslední změně postupovala? Dělala jste si analýzu školy? Měla jste připravený nějaký plán, kterým jste se řídila?

Analýzu jsem si udělat musela ještě před nástupem do funkce. A při optimalizaci jsem znala obě školy. Věděla jsem, že musíme začít logem, které podpoří název školy. Někjaké informace jsem si našla na internetu a konzultovala jsem s kolegy. Plán byl jasný – až budeme mít logo, musíme ho implementovat i se změněným názvem školy na všechny letáky, dokumentaci, webové stránky a tak dále. Většina návrhů vzešla z vlastních řad. Nakonec jsme použili část loga jedné ze škol. Vytvořili jsme barevné vyjádření spojené školy.

Vedla jste celou změnu sama, nebo jste pracovali v týmu?

Pracovali jsme v týmu. Úkoly jsme si dělili.

Máte ošetřeno používání jednotného vizuálního stylu všemi kolegy a žáky?

Ano, nastavili jsme je interními pravidly. Naši žáci – číšníci i jejich pedagogové se pohybují na veřejnosti, bylo třeba, aby vystupovali jednotně a pod jedním logem, šířili současný styl školy. Vyžadovalo to finance, protože jsme museli využít i externí firmy např. na úpravu stejnokrojů, ale postupně se to podařilo.

Nenastaly tedy žádné komplikace?

Možná drobná nejednotnost v kultuře školy – spojily se dva poměrně velké kolektivy. To s sebou někdy nese nejednotnost. Ale časem se i toto srovnalo.

Jestli to mohu shrnout, tak se vám změnu image podařilo provést celkem hladce. Jaký význam přikládáte pozitivní image školy?

Velký. Škola musí působit dobře a pozitivně. A podávat kvalitní vzdělání a přípravu do praxe.

Vyhodnocovala jste nějak své kroky ve změně image, kterou jste provedla?

No jistě, projeví se v počtu příchozích žáků. Ale změny děláme stále, tak kde vzít ten moment, ve kterém máme hodnotit? Takže určitým ukazatelem je počet přihlášek na naši školu.

Příloha č. 4

PROTOKOL O PROVEDNÍ ROZHOVORU	
Identifikační údaje	SUPŠ Jihlava - Helenín, Hálkova 2917/42, Jihlava
Charakteristika školy	Škola existuje již 68 let, nebyla optimalizována spojováním s jinou školou. Ředitel je ve funkci od roku 2015. Kapacita školy je 400, počet žáků je cca 310.
Rozhovor domluven	Se sekretářkou školy, telefonicky
Místo a způsob dotazování	SUPŠ Jihlava - Helenín, osobně
Jméno dotazovaného	Mgr. František Číhal, ředitel školy
Hodnocení rozhovoru	Vypovídající
Atmosféra rozhovoru	Vstřícná

Redukovaný přepis rozhovoru:

Vážený pane řediteli, s vaší paní sekretářkou jsem domluvila termín schůzky a poslala vám lehce načrtnuté téma, o kterém bych s vámi ráda pohovořila. Jde o změnu image školy.

Náš rozhovor bych ráda využila pro potřeby méj závěrečné bakalářské práce. Jejím cílem je sestavení obecných pravidel pro změnu image střední školy. Proto bych se ráda dozvěděla něco o vaší škole, o tom, jak budujete její image a co je pro vás důležité. Dovolíte, abych si dělala poznámky?

Vítám vás, paní Kotěrová. Pište si, co je třeba... V pořádku, s kolegyní jsem to probral. Prosím, pusťme se do toho.

Vím, že došlo k výrazné změně image vaší školy. Co bylo impulzem?

Nastoupil jsem do této školy před rokem a půl jako nový ředitel. Nejprve jsem školu poznával, analyzoval a seznamoval se s jejím životem a kolegy. Dosud škola vystupovala navenek tak, že nemá žádný problém s počtem žáků, není třeba měnit zvyky. Já to viděl trochu jinak. Chtěl jsem školu více zviditelnit a pozvednout. Kromě provozních záležitostí, které bylo třeba řešit a měnit, jsem chtěl změnit i tvář školy směrem k široké veřejnosti, k základním školám apod.

Tedy jste si před nástupem do školy udělal nějakou analýzu... Jak jste postupoval dál? Nastudoval jste si nějakou literaturu, nebo jste měl nějakého poradce?

Analýzu nebo názor na školu, kam nastupujete, si musíte udělat, jinak to nejde. Kdysi jsem absolvoval nějakou přednášku o tvorbě image, ale spíš jsem postupoval intuitivně. Potřeboval jsem pro změnu nadchnout i pedagogy a další kolegy, kteří se budou na změnách podílet a respektovat je.

Pomohl by vám v tomto procesu nějaký řekněme manuál systematického vytváření pozitivní image?

Myslím, že ano, mohl bych ho poskytnout i dalším kolegům a měli bychom jednotný podklad, na kterém bychom stavěli. Ulehčilo by to komunikaci, alespoň tak se na to dnes dívám.

Změnili jste logo školy. Čím jste začal? Kdo vám ho navrhl?

Jsme umělecká škola, využili jsme vlastní potenciál. Vyhlásili jsme soutěž pro žáky a ti se svého úkolu zhostili velmi dobře. Nejprve jsme vybrali s týmem logo. Volba byla téměř jednoznačná, jen jsme si jej nechali ještě upravit v jednobarevné a barevné mutaci. Pak jsme logo vložili do hlavičkových papírů, které si tiskneme sami stejně jako obálky. Nechali jsme vyrobit jednotné vizitky a postupně logo zaváděli do veškerých tištěných materiálů. Logo jsme umístili i na webové stránky, objevuje se na nástěnných malbách v exteriérech, na vývěskách, zkrátka všude. Stalo se součástí názvu naší školy.

Jak změnu přijali kolegové? Respektovali tuto změnu?

Veškeré tiskoviny a materiály jdou přes vedení a sekretariát, takže jsme si to ohlíželi. Používání nového loga bylo zkrátka oznámeno a bylo třeba to respektovat.

Z velké části se ale kolegové se změnou ztotožnili a žádné výrazné problémy nenastaly. Našli se i aktivní, kteří chodili s vlastními návrhy, jak školu dále zvelebovat.

Měnili jste i nějaké další věci? Infografiku, výmalbu školy, prezentaci na veřejnosti?

Ano, žáci opět formou soutěže navrhli infografiku a novou výmalbu školy, která z toho vznikla. Dělali jsme i nějaké přestavby a zde jsme již používali prvky z vítězného návrhu. Barevné prvky v jednotlivých budovách, které ctí infografiku, slouží k lepší orientaci v budovách. Kdysi to bývala fabrika. Návštěvníci a nováčci často bloudili. Barevně jsme upravili štítky na dveřích, označení schodiště, klidové zóny pro žáky a tak dál. Dalším krokem byla potřeba přiblížit se veřejnosti, hlavně základním školám a základním uměleckým školám. I do toho jsme zapojili naše žáky. Vymysleli katalog, takové povídání o škole s prezentací významných absolventů. Podmínkou bylo užití nového loga. V ostatním jsem jim nechal volnou ruku. Nejprve jsem byl trochu rozpačitý, ale vlastně právě žáci – mladí, by měli vědět, co je oslovuje, co by mohlo přilákat další děti. A katalog je velmi úspěšný a nadčasový.

Budete dále v rozvoji image pokračovat? Co vás ještě čeká? Máte nějaké další plány?

Chtěli bychom instalovat v našem parku prezentační panely o historii a současnosti školy a otevřít se tak veřejnosti. Historicky jsme škola textilní, kdysi učňovská škola zaměřená na pletařskou výrobu, a tak o nás hovoří i dnes místní lidé. Ale za ty roky se změnila tvář školy, nabídka oborů, dnes více umělecké. Chtěli bychom, aby nás takhle společnost vnímala. S tím se nám ale nedaří příliš pohnout. Pořád jsme pro ně ta stará „textilka“. Proto měníme tvář školy, prezentujeme se módními přehlídkami a vystavujeme díla žáků. Někaké záměry se daří, některé ohlas nenachází... Tak stále zkoušíme a snažíme se jít dopředu. Je to neustálý proces.

Rozumím tomu správně, že je pro vás pozitivní image školy důležitá?

Ano, žáci si dnes vybírají školu hlavně podle toho, jak na ně působí. Čím je osloví.

Příloha č. 5

PROTOKOL O PROVEDNÍ ROZHOVORU	
Identifikační údaje	Akademie - VOŠ, Gymn. a SOŠUP Světlá nad Sázavou
Charakteristika školy	Škola existuje již 50 let, byla optimalizována spojováním s jinými školami v letech 2000, 2004 a 2012. Ředitel je ve funkci od roku 2000. Kapacita školy je 687, počet žáků je cca 640.
Rozhovor domluven	s ředitelem školy, osobně
Místo a způsob dotazování	Akademie - VOŠ, Gymn. a SOŠUP Světlá nad Sázavou, osobně
Jméno dotazovaného	Ing. Jindřich Vodička, ředitel školy
Hodnocení rozhovoru	Vypovídající
Atmosféra rozhovoru	Vstřícná

Redukovaný přepis rozhovoru:

Vážený pane řediteli, náš rozhovor bych ráda využila pro potřeby mojí závěrečné bakalářské práce. Jejím cílem je sestavení obecných pravidel pro změnu image střední školy. Proto bych se ráda dozvěděla něco o vaší škole, o tom, jak budujete její image a co je pro vás důležité. Dovolíte, abych si dělala poznámky?

Ano, prosím.

Zajímalo by mne, jestli jste za dobu svého působení měnil nějak image vaší školy.

Myslím, že ta se mění stále, to je vývoj a potřeba. Stále se něco děje a my na to musíme reagovat. O žáky je potřeba bojovat, bez nich bychom tady na malém městě nepřežili. Musíme být konkurenceschopní. Pořizovat nové vybavení,

zkulturovat prostředí, zvelebovat internát, rekonstruovat, zajišťovat mimoškolní akce pro žáky, přizpůsobovat se požadavkům firem – otevírat nové obory apod.

Máte žáky pouze z vašeho města a okolí?

My jsme trochu specifická škola. Jsme na malém městě a máme velké množství oborů. Na Gymnázium nám chodí děti z blízkého okolí. Na Sociální činnost je ta oblast větší. Pak máme obory tříleté a čtyřleté uměleckořemeslné. Ty zasahují větší radius, ale o řemeslo v poslední době nebyl moc zájem. A obory výtvarné – designové. Na ty nám jezdí děti i z okolních krajů.

Jak tedy tvoříte image vaší školy, když má takové oborové rozpětí?

Především se snažíme o příjemné a podnětné prostředí. Jak ve škole tak na domově mládeže. Žáci se tu musí cítit příjemně. Prezентujeme se na veřejnosti díly a výsledky práce našich žáků. Pořádáme výstavy, navštěvujeme základní školy, inzerujeme, píšeme články, vydáváme katalogy. Je toho hodně.

Nad vstupem máte velké logo. Co znázorňuje, z čeho vychází?

Logo je již historické a je to znázornění brusu. Původně jsme byli sklářské učiliště. To logo přetrvává, nechci ho měnit. Vytvořil ho jeden místní výtvarník přímo pro nás. Výtvarná část školy si logo trochu pozměnila na své webové stránky, ale ostatní ho užívají v nezměněné podobě. Stejně tak na oficiálních dokumentech musí používat oficiální logo v černé, nebo modré barvě.

Je tedy jednotné pro celou školu. Máte vytvořený jednotný vizuální styl celé školy?

Tak docela ne. Trochu si to řeší každý zástupce určité sekce sám. Například výtvarníci si řeší své prostory, označení dveří a pater budovy, kterou využívají, samostatně. Vytvořili si svoji infografiku. I letáky a katalogy mají samostatné. Mají svoji vizi. Ostatní si vytvořili své propagační materiály, ty mají v jednom společném duchu. Jen logo zůstává. A zřejmě rozšíříme infografiku výtvarníků pro celou školu. Škola prošla rozsáhlou rekonstrukcí, tak jsme se teď hodně zabývali hlavně modernizací interiérů, vybavením, ale i úpravou kolem školy.

Jak třeba řešíte vizitky, webové stránky, inzerci?

Vizitky si řeší každý sám. Inzerci máme jednotnou, většinou inzerujeme všechny obory najednou a inzeráty se opakují. Webové stránky jsme v posledních deseti letech tvořili nově dvakrát. Musí být moderní, přehledné. Máme hodně informací, které potřebujeme sdělit. Všeobecné informace, zprávy o akcích, rozvrhy, kontakty na pedagogy a podobně. A při takovém množství oborů to není lehké. Vše je ale v jednom duchu, jen výtvarníci mají svoji webovou sekci. Potřebují hodně prezentovat svá díla.

Nemáte pocit, že by to mohlo působit na veřejnost, zájemce o školu trochu nejednotně?

Možná, ale i ti jsou různí, každý si to svoje najde. A podle ohlasů je to dobré. Pohybují se v tom svém odvětví a působení a kultura té které části školy jim vyhovuje. Oni i učitelé jsou tak trošku rozdělení.

Je tedy vnitřní kultura jednotná pro celou školu, nebo spíše rozdělena právě po sekcích?

Protože jsme tak rozsáhlá škola, trochu se to odlišuje podle oborů... Ani nemohu chtít, aby např. sociálka (pozn. obor Sociální činnost) měla stejnou kulturu a vizáž jako designěři - výtvarníci. Podobně je to u Gymnázia a tříletých učebních oborů. Žáci i uchazeči jsou rozdílní. Potřebují i rozdílný přístup, jiný jazyk, trochu odlišné prostředí... A s kolegy je to podobné. To už máme prověřené léty.

Celkovou atmosféru prostředí si tedy tvoří každý úsek sám. Myslíte, že by někdy mohlo dojít ke sjednocení? Bylo by to reálné?

Za mě už asi ne. Ale nový ředitel to třeba uvidí jinak. Já se snažím navodit pohodu a klidnou atmosféru, v té se lidem pak lépe pracuje.

Příloha č. 6

PROTOKOL O PROVEDNÍ ROZHOVORU	
Identifikační údaje	Střední průmyslová škola a Střední odborné učiliště Pelhřimov
Charakteristika školy	Škola vznikla sloučením subjektů k 1. 7. 2004 (Střední průmyslová škola Pelhřimov, Střední odborné učiliště Pelhřimov) a 1. 1. 2013 byl subjekt sloučen ještě se Střední školou Kamenice nad Lipou. Oborová nabídka zůstala zachována. Ředitel je ve funkci od roku 2013. Kapacita školy je 1 621, počet žáků je cca 745.
Rozhovor domluven	s ředitelem školy, telefonicky
Místo a způsob dotazování	SPŠ a SOU Pelhřimov, osobně
Jméno dotazovaného	Mgr. Pavel Hlaváček, ředitel školy
Hodnocení rozhovoru	Inspirativní, vypovídající
Atmosféra rozhovoru	Velmi vstřícná

Redukovaný přepis rozhovoru:

Vážený pane řediteli, náš rozhovor bych ráda využila pro potřeby mojí závěrečné bakalářské práce. Jejím cílem je sestavení obecných pravidel pro změnu image střední školy. Proto bych se ráda dozvěděla něco o vaší škole, o tom, jak budujete její image a co je pro vás důležité.

Vítám vás, paní Kotěrová.

Děkuji, že jste mě přijal. Dovolíte, abych si dělala poznámky?

Ano. Chcete znát můj názor na tvorbu image a to, jak s ní nakládáme.

Tak tedy - image školy a její změna je podle mne nepřetržitý proces. Má neustálý vývoj, přizpůsobuje se trendům a potřebám v regionu, demografické křivce, zaměření a oborové struktuře školy. Musíme reagovat na potřeby zaměstnavatelské sféry, možnosti spolupráce se samosprávou, veřejností, rodiči, spolky, zřizovatele. Tvář školy vytváříme hlavně nabídkou služeb školy jako jsou vzdělávání, ubytování, stravování. V neposlední řadě i kvalitou personálního obsazení zaměstnanců školy. Měníme a zvelebujeme.

To si ale musíte terén mapovat, analyzovat?

Jistě, jinak to nejde. Musíte být v obraze. Vědět, co chce trh a vaši partneři. A musíte znát svoji školu.

Kdy jste začal o změně image školy uvažovat?

Po nástupu do pozice ředitele v nové škole. To je asi celkem obvyklé a možná nutné. Původní ředitel většinou trpí profesionální slepotou a nevidí potřeby měnit image školy, tedy pokud není novátor. Bohužel, škola se tím často dostává do problémů se získáváním žáků, udržením si prestiže a konkurenceschopnosti v boji o žáka.

Evidentně jste změnu realizoval. Jak jste postupoval? Nastudoval jste si nějakou literaturu?

Spolu s týmem mých zástupců, vedoucích učitelů, postupně i dalších pedagogických a nepedagogických spolupracovníků jsem konzultoval koncepci vytvoření nové image školy. Vycházel jsem spíše z intuice. Potřeba změn byla patrna na první pohled.

Vytvořili jste si nějaký plán jednotlivých kroků?

Ano, bez toho to nejde. Musíte si ujasnit alespoň rámcové kroky. Změna, která nebyla vždy přijímána pozitivně měla několik etap a zaměření.

Nejprve jsme se věnovali změně interiéru. Provedli jsme rozsáhlou výmalbu, zaměřili jsme se na vytvoření pozitivních pracovních podmínek, vybavení učeben, kabinetů učitelů, zázemí pro žáky. Bylo třeba upravit šatny, prostory pro volný čas před a po vyučování. Obnovili jsme nábytek, audiovizuální techniku. Pozměnili

jsme nástěnnou propagaci v učebnách a chodbách budov, kde probíhá výuka, ubytování, stravování. Povedlo se a za čtyři roky chybí několik posledních detailů, ty už si vymýšlejí sami zaměstnanci. Razím heslo a stále více se s ním ztotožňují i další kolegové, kterým záleží na kvalitě a image školy a jsou ke škole loajální. To heslo zní: Image školy tvoří především žáci školy, jejich spokojenost a pocity, které přenášejí na další mladé kolem sebe, kamarády, známé, které do školy přivedou.

Vedle vašeho loga jsem četla ještě jinou větu...

Máme i svůj slogan, který je používán na nejdůležitějších propagačních materiálech „Odbornost má budoucnost“. Najdete ho třeba na hlavičkových papírech, webových stránkách... Stává se součástí našeho loga s spolu s názvem školy.

Takže se měnilo i vaše logo?

V podstatě souběžně byla zaměřena pozornost na vytvoření nových propagačních materiálů - moderní design, konkrétní informace, nástěnná propagace, infografika, logo. Většinu návrhů jsme si vytvářeli sami – obor informační technologie – vyučující a v rámci soutěží a zadaných úkolů i žáci IT. Výrobu jsme zadali firmě, která se školou dlouhodobě spolupracuje. Snahou je vytvořit jednotný vizuální styl. Proto jsme se zaměřili i na webové stránky školy. Aby byly v moderním designu, přijatelné pro dnešní mladé lidi.

Webové stránky jsou již zaměřené na veřejnost. Působíte na ni i jinak?

Image školy tvoří také spolupráce se samosprávou měst, kde naše škola působí. Tj. v Pelhřimově a v Kamenici. Významná je spolupráce se zaměstnavatelskou sférou, firmami, které zajišťují pro školu zázemí pro praxi žáků. Kooperace se spolky a společná vystoupení na veřejnosti. Propagace školy na všech webových stránkách již jmenovaných spolupracujících subjektů. Propagace na státních portálech zabývajících se školstvím. Důležitou roli hraje zřizovatel.

Máte vytvořený jednotný vizuální styl, který je patrný na webových stránkách, v interiérech školy, žáci chodí ve stejných tričkách a stejnokrojích, navenek působíte skutečně jednotně. Vypadá to, že to šlo snadno?

Jak jsem již řekl pracujeme na tom všichni. I když někteří konzervativní kolegové se se změnami neztotožnili ještě dodnes. Jednotný vizuální styl používají ale všichni kompetentní kolegové i žáci, kteří komunikují navenek s veřejností. To je zkrátka dané interními pravidly.

Příloha č. 7

PROTOKOL O PROVEDNÍ ROZHOVORU	
Identifikační údaje	Střední zdravotnická škola a Vyšší odborná škola zdravotnická Havlíčkův Brod
Charakteristika školy	Škola existuje již 70 let, nebyla optimalizována spojováním s jinou školou. Ředitelka je ve funkci od roku 2003. Kapacita školy je 600, počet žáků je cca 485.
Rozhovor domluven	s ředitelkou školy, osobně
Místo a způsob dotazování	Střední zdravotnická škola a Vyšší odborná škola zdravotnická Havlíčkův Brod, osobní
Jméno dotazovaného	Mgr. Naděžda Vrbatová, PhD., ředitelka školy
Hodnocení rozhovoru	Vypovídající
Atmosféra rozhovoru	Příjemná, vstřícná

Redukovaný přepis rozhovoru:

Vážená paní ředitelko, náš rozhovor bych ráda využila pro potřeby méj závěrečné bakalářské práce. Jejím cílem je sestavení obecných pravidel pro změnu image střední školy. Proto bych se ráda dozvěděla něco o vaší škole, o tom, jak budujete její image a co je pro vás ve vytváření image důležité. Chci vás požádat – mohu si dělat poznámky?

Ano.

Uvažovala jste někdy o změně image vaší školy?

O změně image přemýšlím stále. Nejde jen o materiální vybavení, jakým je modernizace interiérů, ale i o náladu, čili atmosféru, která je rovněž ve vývoji, oboje se musí posouvat.

Jakých prvků image se vámi realizované změny týkají? Jde o celkový vizuální styl?

Největší změna je nyní v realizaci, a týká se proměny vestibulu školy. Jde o moderní přestavbu vstupní haly, ve které budou moderní designové prvky – stropní podhledy, kruhové zanořené osvětlení nosného pilíře lazurové stěny, jednotné a moderní velkoplošné nástěnky, originální, na míru vyrobený sedací a dekorační nábytek.

Před třemi lety jsme takto kompletně zmodernizovali tři odborné učebny k výuce medicínských předmětů, a to i proto, aby žáci a studenti pracovali v prostředí, které se podobá nynějším špičkovým pracovištím nemocnic a sociálním ošetrovatelským zařízením.

Máte vypracovaný nějaký plán změn a budování image školy?

Jistě, protože pracujeme na změnách interiérů, musíme plánovat především finance. Bez toho to nejde.

Další změna bude v roce 2017, kdy bude realizovaná rekonstrukce nynější půdy, ve které vzniknou dvě nové třídy s komplementem. Tato věc je však provázána i ideologickou změnou image. Chceme začít vzdělávat odbornou i laickou veřejnost v péči o seniory, speciálně nemocné s demencemi. K tomu jsou nutné nové prostory, aby škola měla reálnou možnost další lidi ve škole umístit.

Jaké kroky jste podnikla, když jste začala změnu image školy zavádět? Nastudovala jste si nějakou literaturu?

Ne, konzultovala jsem s kolegy. Vycházeli jsme ze současného stavu a z vize, kterou jsme měli. Tu jsme začali uvádět v život.

Zaváděli jste kompletní změnu jednotného vizuálního stylu?

Ne, toto není naší ambicí, škola má dlouhodobou tradici a tu ctíme.

Čeho dalšího se tedy změny týkaly?

Šlo hlavně o tiskoviny, webové stránky, výmalbu školy.

Zaváděli jste změnu image postupně?

Ano, postupně a nenásilně, image je široká báze, není to jen např. o tiskovinách a logu. Je to dlouhodobý proces. Utváříte budovu, atmosféru, veřejnou tvář i vnitřní prostředí. Je to důležité pro další fungování školy a nábor nových žáků.

Čím jste tedy začali?

Už ani nevím, možná změnou uniforem našich žáků a studentů na praxi. Ti přichází nejvíce do styku s veřejností a měli by šířit dobré jméno školy.

Kdo změny image zaváděl ? Vy, tým, váš zástupce?

Společně, vždy jde o kolektivní věc, i když něco např. vymyslí jen jeden člověk, nikdy to nedělá sám. Hodně konzultuji s kolegy. Některé práce jsme zadali profesionální firmě, některé jsme zvládali vlastními silami.

Máte ošetřeno používání jednotného vizuálního stylu všemi kolegy, žáky?

Ne, to nemáme.

Jak se ke změně stavěli kolegové, zaměstnanci?

Změny vždy vysvětluji a domlouváme se na nich na poradách, čili mám za to, že pak jsou přijaty dobře a více méně s pochopením.

Nastalo nějaké úskalí při zavádění změny?

To je vždy jedno, a to pouze finanční.