

Příloha č. 1

PROTOKOL O PROVEDNÍ ROZHOVORU	
Škola	č. 1
Charakteristika školy	Škola vznikla sloučením 3 subjektů v rámci optimalizace, 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, současná naplněnost je 71%.

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?

Mohl byste shrnout, kdy jste začali uvažovat 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 vznikl rozhodnutím Kraje Vysočina v rámci optimalizace škol. K 1. červenci 2014 byly sloučeny stávající školy - Střední průmyslová škola, Střední škola technická a Střední škola automobilní. Proto byla potřeba nějakých změn. Aby nebyla veřejnost zmatena a netápala. Žáky potřebuje každá škola, jinak bychom museli propouštět lidi, nebyly by peníze. Když nepůjdou děti k nám, půjdou jinam. Tak se musíme snažit. Musíme na sebe upozorňovat.

Dělali jste si nějakou analýzu image školy?

Ne, nedělali. Alespoň ne rozsáhlou a důslednou. Byl to spíše intuitivní proces. Ono při spojování škol na to nebylo moc času. Zkrátka jsme věděli, že musíme školy sjednotit... Příkaz je příkaz. Jihlava není velké město, jako ředitelé jsme se často potkávali, někdy spolupracovali, někdy spíš soutěžili. Ale vzájemně jsme se znali. A

ted' z nás měl vzniknout jeden subjekt. Změna image zkrátka musela nastat, šlo jen o to, jak to pojmout.

Pokud byste měli image školy měnit nyní, uvažovali byste o provedení analýzy?

To beze sporu. Ono, pokud bychom chtěli nyní něco měnit, pak bychom museli zjistit, co vlastně měnit. To bychom museli zhodnotit současnou image a dozvědět se, co by oslovovalo nové žáky, co je zajímavé pro okolí a veřejnost, za co by se postavili naši současní zaměstnanci a žáci. Vždyť právě oni jsou nositeli identity školy a její jedinečnosti. A jsou naší nejlepší reklamou.

Jak jste tehdy ke změně přistoupili?

Nejprve šlo o změnu loga. Potřebovali jsme, aby charakterizovalo všechny naše součásti a zaměření. Tedy strojírenství, elektrotechniku, autoobory. Bylo to náročné, každý se chtěl prosadit, každý si přinesl něco z minulosti. A navíc se počet oborů se při sloučení nezměnil.

Proč jste začali právě logem?

Protož logo je to, co se objevuje jako první na všech materiálech a oslovování vnímají nejprve logo. Mělo by být jedinečné a nezaměnitelné. Když si na něj lidi zvyknou a budou si ho spojovat právě s tou kterou školou, pak jim stačí logo zahlédnout a ihned vědí, se kterou školou si ho mají spojit. Nemusíte nikomu nic vysvětlovat, je to jasná identifikace.

Navrhovali jste si logo sami?

Ne, nemohli jsme se moc shodnout, tak jsme tento úkol svěřili externí firmě. Potřebovali jsme mnoho nových letáků a propagačních a prezentačních materiálů. Tak jsme všechnu tuto výrobu nechali také na té firmě. Stejně by to někdo musel vyrobit.

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. Měnily se webové stránky, připravovali se další tiskoviny. Vrátili jsme se ke korporátním barvám – odstínům modré.

Hodně jsme vystupovali na veřejnosti ve spolupráci s firmou, kam chodí naši žáci na praxe, aby si nás veřejnost a hlavně základní školy fixovaly jako jednu školu. Taky

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 a jedinečnost.

Kdo tento proces řídil?

Při sloučení škol vznikla dohoda, že management školy bude sestaven z vedení původních škol. Na veřejnosti jsme měli působit jednotně, i když to bylo někdy těžké.

Takže veškeré změny týkající se image školy byly projednávány v tzv. PR týmu, který pracoval ve složení – ředitel školy, zástupce ředitele a přizvali jsme jako nejvíc zasvěcené do této problematiky také učitele oboru webdesign.

Jak se vám zavádění změny v týmu osvědčilo?

Víte, některé kroky musely být direktivní, ale celkově musí jít o týmovou práci. Obzvláště u takhle velké školy. Máme více budov, pohybujeme se ve firmách a tak podobně. Za změnou musí stát tým, není to práce jednoho člověka. Obzvláště ve větší škole.

Měli jste sestavený nějaký plán, stanovili jste pravidla užívání loga, barev?

Museli jsme, abychom zajistili jednotný postup. V plánu jsme měli vypracované jednotlivé kroky, kdo je bude řešit, kdy je bude řešit a tak dále. Potřebovali jsme vědět, jak změny pokračují a taky jak s nimi budeme dále nakládat a využívat je. Proto byl nakonec na základě návrhu kolegů vytvořen grafický manuál.

Jak grafický manuál využíváte?

Podle něj jsme nechali vyrobit náborové propagační materiály. Jde o tzv. košílku, 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 a samozřejmě jsou aktuální a relevantní informace.

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?

Nejprve to nebylo jednoduché. Ale možná to spíše souviselo se spojováním škol a vzájemnými lepšími i horšími vztahy. Dalo to dost vysvětlování a vedení muselo jít příkladem. Ale nakonec veškeré změny týkající se image školy byly zaměstnanci i žáky přijaty pozitivně. S manuálem to bylo podobné, ale dnes se jím řídí.

Žádná velká úskalí při zavádění změny tedy nenastala?

Ve škole celkem ne. Ale firmy.... Měly problém s dodržováním termínů odevzdání návrhů a následně jejich realizací v reklamkách PALM CZ a YASHICA.

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

Dnes, kdy je takhle velká nabídka škol, to důležité je. Žáky potřebujeme, bez nich bychom živořili. A navíc školu musí být vidět. Nesmí stagnovat a musí své působení na veřejnost pozměňovat, modernizovat. Bylo by potřeba dělat víc. Například modernizovat prostory a jednotně vymalovat prostory školy. Nebo nakupovat nové vybavení do tříd i dílen. Jsem přesvědčený, že i to patří do image školy. Ale ne vždy je dostatek financí i sil na celkovou změnu. Tak se to dělá postupně a někdy jen částečně.

Vyhodnocujete jednotlivé fáze změny image?

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

Máte vypracovaný plán na oslovování veřejnosti, základních škol apod.?

Velmi stručný. Navštěvujeme burzy středních škol, jezdíme na rodičovské schůzky, účastníme se soutěží, aby nás bylo vidět. Inzerujeme v novinách, na další inzerci nejsou peníze. Musíme se dětem téměř podbízet. Ale komunikace s veřejností je pro nás důležitá. Stejně jako komunikace s našimi žáky, jejich rodiči a dalšími partnery.

Pomáhá vám změna image zvýšit zájem o vaši školu?

Domníváme se, že ano. Snažíme se k nám děti přivést, aby viděly školu a její atmosféru na vlastní oči. Ukázat jim, že máme atraktivní obory a seznámit je s tím, čím jsme jedineční a odlišní od jiných škol. Ale oni dnes mladí moc nechtějí pracovat rukama. Na druhou stranu si moc nemůžu na naplnění školy stěžovat. Zás tak úplně špatné to není.

Děkuji za rozhovor a ať se vám daří.

I vám, nashledanou

Příloha č. 2

PROTOKOL O PROVEDNÍ ROZHOVORU	
Škola	č. 2
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, současná naplněnost je 53%.

Přepis rozhovoru:

Vážený pane řediteli, 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, jestli je pro vás důležitá kultura školy, její identita, komunikace s veřejností a máte-li nějaký plán pro naplnění školy. Dovolíte, abych si dělala během rozhovoru poznámky?

Dobrý den, jistě. A piště si co je potřeba.

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

Ano měnili jsme styl v době sloučení dvou škol. V roce 2004 jsme se museli sloučit na pokyn zřizovatele. Slučovalo se neslučitelné.... Spojit dvě školy, které jsou naprosto odlišné, nebylo jednoduché. Slučovala se střední zdravotní škola se školou zemědělskou. Bylo třeba změnit loga, letáky, inzerci a vůbec celou propagaci. Museli jsme sjednotit kompletní symboliku školy.

Kde všude se změna promítla? Kdo se na změně podílel?

V začátku jsme vlastně měnili pouze logo, jenže to se vám potom objevuje všude. Na letácích, v inzercích. Změnily se hlavičkové papíry, vizitky, zkrátka všechno, kde se objevoval nový název školy spojený s logem. Bylo potřeba, aby nás všichni vnímali jako celek, i když na větším městě, kde bylo a je více středních škol to bylo dost složité. Lidé měli historicky zažité dvě odlišné školy. Tak jsme potřebovali rozšířit informace aktualizované, které uvedou novou školu do podvědomí veřejnosti.

Prováděli jste nějakou analýzu image školy?

Analýza vlastně ani nebyla potřeba. Vznikala zkrátka nová škola a tu jsme potřebovali prezentovat, abychom získali žáky a mohli dál fungovat.

Pokud byste image školy měnili nyní, uvažovala byste o provedení analýzy?

Určitě. Každá změna vyžaduje alespoň nějaké zmapování současného stavu a teprve pak se můžete někam posouvat. A je potřeba vědět kam a proč. Když o tom tak přemýšlím, v podstatě si dopady působení a vystupování naší školy porovnávám a hlídám a vyhodnocuji stále. Takže jakousi analýzu provádíme stále. To je potřeba.

Když se vrátím k té vaší velké změně, čím jste začínali?

V první řadě šlo o vytvoření nového loga, ze kterého by bylo patrné nové zaměření sloučené školy. A potřebovali jsme školy vizuálně sjednotit, aby působily jako celek.

Kdo logo navrhoval? Dali jste to profesionálům, nebo jste na to šli vlastními silami?

Požadavek byl jasný: mělo se objevit zdravotnictví, veterina a zemědělství. K tomu máme ještě VOŠ. Nebylo moc času a chtěli do toho mluvit skoro všichni. Tak jsme se nakonec domluvili, že návrh může podat kterýkoli pedagog. Návrhů se pár sešlo, tak jsme se v užším týmu domluvili a vytvořili určité ideové zadání. Na užití barev jsme se také domluvili podle zaměření jednotlivých oborů a tohle všechno jsme pak předali firmě, která měla dodat návrhy. Takže vlastně na základě tohoto zadání pak logo zpracovala profi firma.

Na změnu loga jste asi navázali dalšími změnami?

Logo jsme pak museli vnést do všech propagačních tiskovin. A využívali jsme tam i ty zvolené barvy. Ty se pak částečně objevily i ve výmalbě školy. Všichni zaměstnanci dostali pokyn, aby užívali nové logo. Proto jsme i jeho varianty a hlavičkový papír umístili na server školy. Tam se dostanou všichni pedagogové a mohou jej používat v připravené podobě.

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

Logo, jeho užívání i dokumenty jsem zaváděl já společně s vedením školy. Na tom se musí podílet alespoň vedoucí pracovníci a není pro práce jen jednoho člověka.

Šlo všechno hladce?

Potíže nenastaly až tak se zaváděním, ale se změnou a dodržováním. Určilo se nové písmo, které měli všichni používat. A na to nebyli lidé zvyklí. Každý si psal písmem, které se líbilo jemu. To chvíli trvalo, než si kolegové zvykli na to, že i formát písma je daný a je třeba jej dodržovat.

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

Žádný složitý plán jsme nevytvářeli. Jen jsme se domluvili. A ani používání jednotného stylu, celkového vystupování a působení na základní školy a veřejnost nemáme ošetřeno žádnou směrnicí. Bylo pouze projednáno na pedagogické radě a na základě toho byl vydán závazný pokyn pro zaměstnance školy nikoli pro žáky.

Nepoužíváte třeba jednotné oblečení při propagačních akcích?

Ne, žáci nevystupují jménem školy. Takže nejsou ničím svazováni. Jdou na podobné akce sami za sebe.

Myslíte, že pozitivní image školy je důležitá?

Ano, ale je to velmi široký pojem. Vstřícní a hlavně korektní musíme být k vlastním žákům a jejich rodinám i k těm, kteří by k nám mohli přijít v budoucnu. A stejně tak je to s celou okolní společností. Každá škola působí na veřejnost po svém. Proto se snaží odlišit od těch ostatních, zaujmout děti a veřejnost něčím zvláštním, být jedinečná. A ve větším městě, kde je více středních škol, se musíme moc snažit. Komunikovat a oslovovat, upozorňovat na sebe, samozřejmě kladně! Žáci ze základek jsou pro každou střední školu důležití! Bez nich bychom nemohli fungovat. A tak každá střední škola

rozšiřuje svou nabídku oborů a snaží se předkládat dětem co nejzajímavější aktivity. A děti ze základek si musí vybrat. A na výběr toho mají hodně a navíc ví, že je dostatek volných míst. Oni bohužel vědí, že se dostanou v podstatě kamkoli. Tak je potřeba jim naši školu odprezentovat co možná nejlákavěji.

Jste s naplněností své školy spokojen?

Docela ano. Ale vždycky se strachujeme, kolik přihlášek nám přijde a kolik žáků nakonec nastoupí.

Děkuji za váš čas!

Rádo se stalo.

Příloha č. 3

PROTOKOL O PROVEDNÍ ROZHOVORU	
Škola	č. 3
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, současná naplněnost je 42%.

Přepis rozhovoru:

Vážená paní ředitelko, 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, jestli je pro vás důležitá kultura školy, její identita, komunikace s veřejností a máte-li nějaký plán pro naplnění školy. Dovolíte, abych si během rozhovoru dělala poznámky?

Ano. Co by vás zajímalo?

Kdy jste uvažovala o změně image vaší školy?

To bylo jasně dané... 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 stylu, designu a působení školy. V prvním případě, tedy při mém nástupu do funkce ředitelky, chybělo mnoho věcí - propagační materiály, jednotné dopisní papíry, vizitky apod. To se mi podařilo s týmem lidí dát dohromady a rozšiřovat na základní školy a vůbec na veřejnost. Ve druhém případě, tedy při slučování to bylo nasnadě. Všechny dokumenty a materiály bylo potřeba sjednotit a aktualizovat, aby vypovídaly o současném stavu sjednocené školy. Každá škola měla své obory a my je měli dát dohromady a propagovat je. A ty obory byly velmi rozdílné! Navíc se změnil název školy i zaměření.

Jak jste při poslední změně postupovala? Dělala jste si analýzu školy?

Analýzu jsem si udělat musela ještě před nástupem do funkce. Musela jsem se připravit na výběrové řízení a předložit koncepci sloučení. Je faktem, že jsem při optimalizaci znala obě školy. A už v začátku jsem věděla, že je potřeba působit na veřejnost. Tak bylo jasné, že musíme začít logem, které podpoří nový název školy.

Jakou formou jste stav image školy zjišťovala?

Komunikovala jsem s kolegy svojí školy i školy, se kterou jsme se spojovali. Také jsem zašla do tříd obou škol a hovořila se žáky. A protože na burzy škol jsem jezdila sama, tak jsem z rozhovorů s rodiči a jejich dětmi věděla, co by je oslovilo. To jsem pak zužitkovala při vypracování koncepce nové školy.

Měla jste připravený nějaký plán tvorby image nové školy, kterým jste se řídila?

Už od samého počátku, kdy jsem věděla, že se budu ucházet o funkci ve sloučené škole, byl plán jasný – až budeme mít logo, musíme ho implementovat i se změněným názvem školy na všechny letáky, dokumentaci, webové stránky a tak dále. Na to bylo potřeba plán vypracovat, ale jeho upřesnění a konkretizování proběhlo až po mém nástupu. Většina konkrétních návrhů vzešla z vlastních řad, tedy od lidí z vedení nové školy. A tam jsme byli ti, co vedli školy, které se slučovaly. Domluvili jsme se celkem snadno a nakonec jsme použili část loga jedné ze škol. Vytvořili jsme barevné vyjádření spojené školy. To se snažíme uplatňovat všude. Ve škole, na akcích, festivalech a podobně.

Došlo i k nějakým dalším změnám? V komunikaci školy? V její identitě?

Bylo zapotřebí začít vystupovat jednotně a pozměnit i celkové působení a komunikaci školy navenek. Dostat do podvědomí základních škol to, že jsme dnes už jedna škola. To pro nás bylo důležité. Proto i v tom došlo k nějakým změnám. A sloučily se nám i zaměstnanecké a žákovské kolektivy. Tak bylo potřeba nastavit pravidla komunikace i pro ně. Bylo potřeba se domluvit, jak se bude komunikovat se žáky i jejich rodiči. Jak se budou rodiče informovat o prospěchu svých dětí, jak budeme komunikovat o omluvenkách atd. atd. Hodně využíváme mailovou a internetovou komunikaci.

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

Pracovali jsme v týmu, ve vedení jsou zástupci obou bývalých škol. Úkoly jsme si dělili a na změnách se podíleli. Sama bych to časově nezvládla a při zavádění změn se

mi osvědčilo, že spolupracuje více lidí. Oni se pohybují mezi kolegy a dětmi více než já a tak na ně mohou intenzivněji působit.

Máte ošetřeno používání jednotného vizuálního stylu všemi kolegy a žáky?

Ano, nastavili jsme je interními pravidly. Naši žáci i jejich pedagogové se pohybují na veřejnosti, proto jsme například pro čišníky zavedli stejnokroje. Chtěla jsem, aby se o škole dozvědělo co nejvíce potencionálních uchazečů. Bylo potřeba, abychom všichni vystupovali jednotně a pod jedním logem, a tak šířili současný styl školy. Nebylo to laciné pro školu ani pro rodiče našich žáků, vyžadovalo to finance. Ušití stejnokrojů musela zajistit externí firma. Ale postupně se to podařilo. Hodně se setkáváme s veřejností a myslím, že dnes už nás poznávají a identifikují právě díky stejnokrojům a stále stejné inzerci.

Nenastaly tedy žádné komplikace?

Možná drobná nejednotnost v kultuře školy – spojily se dva poměrně velké kolektivy. A práce s lidmi s sebou nese občas problémy a někdy nastaly i dohady. Všichni lidé nemají pokaždé stejný názor. 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. To by měla být ta deviza pro společnost a budoucnost. My potřebujeme pro svou existenci děti ze základních škol a společnost potřebuje kvalitní pracovní sílu. Plánujeme výjezdy na jednotlivé základní školy, zveme je na Dny gastronomie k nám, prezentujeme se na různých přehlídkách, zajišťujeme společenské akce, inzerujeme v novinách. Je toho hodně, co podnikáme, abychom k nám nalákali žáky.

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

No jistě, kontroluji a vyhodnocuji plán náborových akcí. Na akcích se právě image školy odráží. A nábor se projeví v počtu příchozích žáků. Ale ty počty se mění, Zájem o jednotlivé obory kolísá, takže se počty dětí každoročně na jednotlivých oborech liší. Těžko hodnotit, čím to je. Ale změny v propagaci školy děláme stále, tak kde vzít ten moment, ve kterém máme hodnotit, jak jsme ovlivnili zrovna toho žáka, kterého máme, nebo který odešel jinam. Jediným ukazatelem je pro nás počet přihlášek na jednotlivé obory na naší školu.

Tak ať se vám daří a velmi děkuji za rozhovor.

Rádo se stalo, nashledanou.

Příloha č. 4

PROTOKOL O PROVEDNÍ ROZHOVORU	
Identifikační údaje	Škola č. 4
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, současná naplněnost je 78%.

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. O to, jak vnímáte image, kulturu školy, její identitu. Jak komunikujete s okolím a jak se vám podařilo zavádět změnu při vašem nástupu.

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 které součásti image jsou pro vás důležité. Dovolíte, abych si rozhovor zaznamenala?

Vítám vás, paní Kotěrová. 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. Dlouho jsem řediteloval na jiné střední škole. Byla podstatně větší, než je tato a úplně s jinými obory a v jiných komoditách. Měl jsem tam kuchaře a cukráře a najednou tu mám designéry. Je to nepoměrně jiná sorta lidí. Ale byla to výzva. Ano, vedení této školy jsem bral jako výzvu. Tak jsem do toho šel. Dosud škola, o kterou jsem se ucházel, vystupovala navenek tak, že nemá žádný problém s počtem žáků, že není třeba měnit zvyky. Já to po svém osobním průzkumu viděl trochu jinak, než to viděl bývalý ředitel. Udělal jsem si vlastní úsudek. 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.

Jakou formou jste stav image školy, kam jste nastupoval, zjišťoval?

Potkávali jsme se vzájemně na různých akcích. A z venku se obraz školy hodnotí lépe. Mohl jsem sledovat odezvu veřejnosti na vystupování školy, kam jsem se teprve chystal. A dělat si názor na to, v čem bych chtěl, a nebo nechtěl pokračovat a jak bych to dělal já. Také jsem hovořil s lidmi ze školy, se kterými jsem se potkával. A s řediteli základních škol, které částečně naplňovali střední školu. A už delší dobu jsem sledoval, jak škola navenek působí.

Řídil jste se tedy jenom pohledem z venku?

To bylo jenom v začátku. Potřeboval jsem i názor těch, co ve škole působili. Studentů i zaměstnanců. Ale to přišlo až po mém nástupu. Myslím, že pak jsme se začali sjednocovat. Konkrétní kroky už jsem konzultoval s kolegy a vtahoval je do změn. Učili jsme se komunikovat i vzájemně a postupně nastavovali komunikační pravidla. Myslím, že nám to prospělo.

Měl jste tedy vypracovaný nějaký plán?

Jistě, ono bez toho to nejde. Chtěl jsem být na všechno připraven a mít jednotlivé kroky promyšlené. Po mém nástupu jsem chtěl postupovat rychle, aby se zájem o školu oživil a byli jsme co nejdříve vidět v novém světle.

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. Nemusel bych všechno sám vysvětlovat a přesvědčovat jednotlivce. Ono se jim totiž do změn moc nechtělo... Tak by mi to asi ulehčilo 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 vývěškách, zkrátka všude. Stalo se součástí názvu naší školy. Je to vlastně část toho, co nás identifikuje a odlišuje od ostatních škol. Právě podle něj nás lidé okamžitě poznají.

Jak změnu přijali kolegové? Respektovali tuto změnu?

Veškeré tiskoviny a materiály jdou přes vedení a sekretariát, takže jsme si to ohlídlí. Používání nového loga bylo zkrátka oznámeno a všichni to museli respektovat. Po počáteční nechuti se nakonec kolegové z velké části se změnou ztotožnili a žádné

výrazné problémy pak už nenastaly. Nakonec se našli i aktivní, kteří chodili s vlastními návrhy, jak školu dále zvelebovat.

Lze tedy říci, že změny byly týmovou prací?

Částečně ano, některá rozhodnutí jsem udělal sám a musel jsem jejich dodržování nařídit. Ale postupně se přidalo pár kolegů a ti mě podpořili. Ale některé nerozhýbete a je potřeba na ně dohlížet. Nicméně, sám bych je neuhlídal. Takže určitě jde o týmovou práci.

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. Naše škola kdysi bývala fabrikou. Návštěvníci a nováčci často v těchto rozsáhlých prostorách bloudili. Barevně jsme tedy 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?

Plán pro nejbližší dva roky je jasný. Potřebujeme více dětí a chceme více komunikovat s veřejností. Proto bychom chtěli 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 pletářskou 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. Některé 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. Je důležité, čím je škola osloví. A není to jen to materiální, důležitý je způsob vystupování žáků a pedagogů školy, jejich vyjadřování, vzájemná uctivá komunikace, zkrátka celkové působení mezi sebou i na okolí. Mladým se dnes nechce moc pracovat rukama, myslím tím věnovat se řemeslu. A my nabízíme design, výtvarno, umění - to je dnes módní. Tak myslím, že by se moje plány a vize mohly naplnit a počet žáků se nám zvýší. To je náš cíl. A pak je začneme formovat. Ale musíme tomu všemu jít naproti.

Děkuji vám za čas, který jste mi věnoval. Přeji hodně úspěchů a spokojených studentů.

Mějte se hezky!

Příloha č. 5

PROTOKOL O PROVEDNÍ ROZHOVORU	
Identifikační údaje	Škola č. 5
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, současná naplněnost je 93%.

Přepis rozhovoru:

Vážený pane řediteli, 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 důležité – kultura školy, komunikace, identita? Dovolíte, abych si dělala poznámky?

Ano, prosím.

Zajímalo by mne, jak 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. Děti ubývá, středních škol je hodně a my jsme na malém městě. Odtud spíš děti odjíždí jinam. 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, musíme mít širokou nabídku a tu stále rozšiřovat. Takže máme veliké množství oborů. Na Gymnázium nám chodí místní děti a děti z blízkého okolí. Na Sociální činnost je ta oblast větší, to i dojíždí, nebo jsou na internátě. Pak máme obory tříleté a čtyřleté uměleckořemeslné, kde žáci pracují se sklem, kovem, keramikou, dřevem a kamenem. Ty zasahují větší oblast, ale

o řemeslo v poslední době nebyl moc zájem. Mladí nechtějí dělat manuální práci. Tak nabízíme ještě obory výtvarné – designové. Ty jsou u nás nejžádanější. 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 internátě. Žáci se tu musí cítit příjemně. To je pro ně z jejich pohledu důležitější než kvalita vzdělání a učení. Prezентujeme se na veřejnosti díly a výsledky práce našich žáků. Pořádáme výstavy, navštěvujeme základní školy, inzerujeme, píšeme články, vydáváme katalogy. Je toho hodně. Na každý rok připravujeme novou strategii, občas přibude i nový obor.

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. Je to už zvyk. Používáme ho všude na oficiálních dokumentech. Buď 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, tu ale chtějí rozšířit po celé škole. Tak uvidíme. I letáky a katalogy mají samostatné. Mají svoji vizi, to víte, jsou to umělci. Ostatní části školy si vytvořili své propagační materiály, ty mají zase v jiném duchu. Podle toho, koho se to týká. Jen logo zůstává. Každý si to dělá tak trochu k obrazu svému. Ale zřejmě rozšíříme infografiku výtvarníků pro celou školu. Škola prošla nedávno 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, aktualizované, přehledné a snadno ovladatelné. My máme hodně informací a sdělení, která potřebujeme sdělit veřejnosti,

ale i vlastním žákům a studentům. 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, tak využívají stránky i jako takovou galerii.

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 trochu rozdělení. Ale některá pravidla jsou jasně daná a ta máme zanesena v etickém kodexu. Tam je jasně dáno, jak se má zacházet s citlivými informacemi, jak jednat s žáky, s rodiči, ale i mezi kolegy. Specifikovali jsme tam také, co považujeme za loajální vůči škole.

Je vnitřní kultura jednotná v celé škole, nebo spíše rozdělena právě po sekcích?

Jsme tak rozsáhlá škola, že se nemůžeme sjednotit úplně všechno, vždycky se to trochu odlišuje podle oborů... Ani nemohu chtít, aby např. sociálka (pozn. obor Sociální činnost) měla stejnou kulturu a vizáž jako designéři - 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, kteří tam učí je to podobné. To už máme prověřené léty. Ale ta základní pravidla musí dodržovat všichni.

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. A ať si to dělají po svém.

Když se něco ve škole, resp. v části školy mění, jde o změnu, kterou provádí jedinec, nebo se na ní podílí více lidí?

Záleží na tom, o jak velkou změnu jde. Na některých věcech se domluvíme při poradě vedení a pak to dostane na starosti příslušný zástupce. Většinou se pak domluví s kolegy a jdou na to ve skupině. Opravdu záleží na tom, o jak velké změny jde. Je to individuální.

Zmínil jste, že na každý rok připravujete novou strategii propagace. Kdo na ní pracuje?

Většinou tak tři lidé. Můj zástupce a dvě kolegyně, které se náboru nejvíce věnují a mapují okolí. Mají přehled, co chtějí rodiče i děti, komunikují s firmami, s novináři a vůbec s veřejností. Tak od nich se dovídáme, jak na nás veřejnost reaguje. Oni jsou ti, kteří dávají podklady pro inovaci materiálů. Organizují výstavy, dny otevřených dveří a další akce. Samozřejmě za přispění dalších kolegů. Tento způsob se mi osvědčil. A nakonec výsledky vidím, když si vyhodnocuji počty dětí, které k nám nastoupí.

Bylo by reálné, aby na změně image nebo propagaci školy pracoval jen jeden člověk?

Určitě ne! Je potřeba, aby se tam objevilo více pohledů na věc. A pokud mají potom jezdit do základních škol a na burzy škol, musí být s image školy zajedno. Jinak jim jejich zaujetí nikdo neuvěří. A nebo by se žáci pak cítili podvedeni, až by nastoupili do školy jiné, než jak jim byla představena.

Moc děkuji za váš čas a přeji hodně dalších úspěchů.

I vám, nashledanou.

Příloha č. 6

PROTOKOL O PROVEDNÍ ROZHOVORU	
Škola	č. 6
Charakteristika školy	Škola vznikla sloučením dvou subjektů k 1. 7. 2004 a 1. 1. 2013 byl subjekt sloučen ještě s další střední školou. Oborová nabídka zůstala zachována. Ředitel je ve funkci

od roku 2013. Kapacita školy je 1 621, počet žáků je cca 745, současná naplněnost je 46%.

Přepis rozhovoru:

Vítám vás, paní Kotěrová.

Děkuji, že jste mě přijal. 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 jak s ní nakládáte? Zajímalo by mě, které komponenty image, tedy kulturu, komunikaci nebo identitu školy, považujete za nejdůležitější. Dovolíte, abych si rozhovor zaznamenávala?

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. Jsme tu nejen pro děti a rodiče, ale i pro firmy a vůbec společnost. Musíme tedy reagovat na aktuální potřeby zaměstnavatelské sféry. Důležitá je pro nás spolupráce se samosprávou, veřejností, rodiči, spolky, zřizovatelem. Tvář školy vytváříme hlavně nabídkou služeb školy. Což je primárně vzdělávání. Ale protože máme hodně dětí ze vzdálenějších lokalit, tak i ubytování na domově mládeže a v neposlední řadě i stravování. A hodně důležitá je i kvalita personálního obsazení zaměstnanců školy. Školu a její prostředí zkrátka stále měníme a zvelebujeme. Usilujeme o to, abychom co nejvíce naplnili kapacitu školy. Učebny a dílny modernizujeme, tak je potřeba mít pro koho. Ta investice se musí vracet. O to usilujeme asi jako každá jiná střední škola. A našim cílem je naplňovat námi nabízené a společností žádané obory.

To si ale musíte terén mapovat, analyzovat?

Jistě, jinak to nejde. Musíte být v obraze. My nechceme produkovat lidi pro úřad práce. Proto se musím zajímat o to, co chce trh práce a další partneři. A hlavně musíte znát svoji školu, abyste věděla, co je potřeba vylepšit a kde už asi dál jít nemůžete, nebo nechcete.

Jak jste tohle všechno zjišťoval?

Komunikací s jednotlivými firmami, městem. Konzultoval jsem hodně věcí s úřadem práce a zřizovatelem. A taky se základními školami a našimi žáky a zaměstnanci. I oni jsou veřejnost, která nás hodnotí. A moje filosofie je jasná – naši absolventi musí být společnosti platní.

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 a dravec. A když se ve škole nic neděje, všechno jede samospádem, pak se bohužel škola často dostává do problémů se získáváním žáků, udržením si prestiže a konkurenceschopnosti v boji o žáka. A kdo je pro střední školu nejdůležitější z existenčního hlediska? To je asi jasné....

Změnu jste zrealizoval. Jak jste postupoval? Nastudoval jste si nějakou literaturu? A řídil jste ji sám?

Spolu s týmem mých zástupců, vedoucích učitelů, postupně i dalších pedagogických a nepedagogických spolupracovníků jsem konzultoval koncepci vytvoření nové image školy. Jakousi představu jsem měl ještě před nástupem do funkce. Žádnou literaturu jsem nestudoval, vycházel jsem spíše z intuice. Potřeba změn byla patrná na první pohled. Mnohdy jsem musel rozhodnout sám, některé kroky jsem delegoval na zástupkyni, ale bez dalších kolegů by to dost dobře nešlo. Když máte několik budov, kde změny zavádíte, tak je potřeba pracovat v týmu, s jasnou koncepcí a kontrolovat postup jednotlivých kroků.

Vytvořili jste si nějaký plán jednotlivých kroků?

Ano, bez toho to nejde. Musíte si ujasnit alespoň rámcové kroky. A vědět, k jakému cíli chcete dojít. Změna, která nebyla vždy přijímána pozitivně, měla několik etap a zaměření.

Nejprve jsme se věnovali změně interiéru. Budovy nebyly v dobrém stavu, působily zastarale a nevlídně. Provedli jsme rozsáhlou výmalbu, zaměřili jsme se na vytvoření pozitivních pracovních podmínek, vybavení učeben, kabinetů učitelů, zázemí pro žáky. Bylo třeba upravit šatny, chtěli jsme, aby děti ve škole trávili čas i mimo vyučování, tak jsme museli upravit i prostory pro jejich volný čas. Obnovili jsme nábytek, audiovizuální techniku. Zkrátka škola prošla velkou obnovou. Pak jsme se pustili do doladování. Pozměnili jsme nástěnnou propagaci v učebnách a na chodbách

budov, kde probíhá výuka, ale i ubytování a stravování. Čtyři roky zvelebujeme a teď nám chybí už jen 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. Podle mě je moc důležitý i korektní dialog se současnými žáky a jejich rodiči.

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 spolu s názvem školy a provází nás na všech akcích a přehlídkách.

Takže se měnilo i vaše logo?

V podstatě souběžně s ním byla zaměřena pozornost i na vytvoření nových propagačních materiálů s aktuálními a konkrétními informacemi, moderním designem. Měnila se nástěnná propagace, infografika, vlastně všechny materiály s námi spojené.

Kdo logo vymýšlel?

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 hodně zaměřené na veřejnost. Působíte na ni i jinak?

Image školy tvoří také spolupráce se samosprávou měst, ve kterých naše škola působí. Významná je spolupráce se zaměstnavatelskou sférou, firmami, které zajišťují pro školu zázemí pro praxi žáků. Kooperace se spolky a společná vystoupení na veřejnosti. Velká část veřejnosti také navštěvuje naši školu. Tedy kadeřnictví a dílny na drobné opravy strojů. I to nám pomáhá. A firmy a spolupracující subjekty, kam chodí naši žáci na praxe, propagují školu na svých webových stránkách a tím se široké veřejnosti také přibližujeme. A pak to je propagace na státních portálech zabývajících se

školstvím. Ty navštěvují hlavně zájemci o studium, ti naši potencionální žáci. Důležitou roli hraje také zřizovatel a jeho podpora v různých projektech.

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. O tom se nediskutuje. Diskuze mohla být v době, kdy se vše připravovalo. Teď je čas dodržování pravidel. Ale je také důležitá motivace. Kolegové i žáci by měli být hrdí na to, že jsou členy naší školy. To je asi to, čeho jsem chtěl dosáhnout. A tihle spokojení lidé přivedou další, pro které tu jsme a které chceme jako odborníky uvést do dalšího života. Já jsem spokojený!

To vám moc přeji. Děkuji, že jste se mi věnoval a přeji hodně dalších úspěchů.

Mějte se hezky, nashledanou.

Příloha č. 7

PROTOKOL O PROVEDNÍ ROZHOVORU	
Identifikační údaje	Škola č. 7
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, současná naplněnost je 81%.

Přepis rozhovoru:

Dobrý den, paní ředitelko, 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 jak s ní nakládáte? Zajímalo by mě, které komponenty image, tedy kulturu, komunikaci nebo identitu školy, považujete za nejdůležitější. Dovolíte, abych si rozhovor zaznamenávala?

Dobrý den, ano.

Kdy jste začala uvažovat o změně image vaší školy?

O změně image přemýšlím stále. Jinak to nejde. Musím přemýšlet o dalším rozvoji školy. A nejde jen o materiální vybavení, jakým je modernizace interiérů, jejich nové a hezké vybavení, ale i o náladu, čili atmosféru, která je rovněž ve vývoji, oboje se musí posouvat.

Jakých prvků image se vámi realizované změny týkaly? Předcházela změnám nějaká analýza?

Největší změna, kterou v současné době škola prochází, se týká proměny vestibulu školy. Na to jsme žádnou analýzu nedělali. Bylo potřeba opravovat a rekonstruovat. Jde o moderní přestavbu vstupní haly. Tam se objeví pěkné moderní designové prvky, jako jsou stropní podhledy, kruhové zanořené osvětlení nosného pilíře, lazurové stěny, jednotné a moderní velkoplošné nástěnky. Taky jsme nechali vyrobit originální sedací a dekorační nábytek. Musí být dělaný na míru, protože tak si to projekt žádá.

Před třemi lety jsme takto kompletně zmodernizovali tři odborné učebny k výuce medicínských předmětů. Chtěli jsme, aby žáci a studenti pracovali v prostředí, které se podobá nynějším špičkovým pracovištím nemocnic a sociálním ošetrovatelským zařízením. Mají-li po skončení školy nastupovat do praxe, měli by na ni být připraveni i po této stránce.

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 provázena 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. Máme sice volnou kapacitu a nárůst žáků bojujeme, ale tímto novým projektem nám vzroste počet vzdělávaných skupin. Proto potřebujeme další prostory.

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, naše škola má dlouhodobou tradici a je v širokém okolí jediná tohoto druhu. My tradici ctíme a stavíme na ní.

Čeho dalšího se tedy změny týkaly?

Šlo hlavně o tiskoviny, letáky, inzeráty, webové stránky. To, čím školu prezentujeme a snažíme se dostat do podvědomí lidí a uchazečů a komunikovat s nimi. Měnili jsme

výmaltbu školy. Ale to souvisí i s údržbou prostor, ve kterých se naši žáci pohybují a vzdělávají.

Zaváděli jste změnu image postupně?

Ano, postupně a nenásilně, image je široká báze, není to jen např. o tiskovinách a logu. Vždycky je to dlouhodobý proces. Ono to jde všechno ruku v ruce s utvářením budovy, její atmosféry. Vlastně všim tím tvoříte veřejnou tvář i vnitřní prostředí. A každá malá či větší změna je důležitá pro další fungování školy a nábor nových žáků. Mění se i některé informace o škole, termíny dnů otevřených dveří, přijímacího řízení apod. I tyto informace musíme šířit mezi naše potenciální uchazeče.

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. Pohybují se na různých odděleních nemocnice, v ordinacích a jiných institucích a potkávají se tam s velmi širokou veřejností.

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

Všechny změny konzultuji se svým zástupcem. A realizujeme je pak společně. Víte, ono jde vždy o kolektivní věc, i když něco např. vymyslí jen jeden člověk, nikdy to pak nedělá sám. Já hodně konzultuji s kolegy. A pak jsou některé práce, které jsme zadali profesionální firmě, ale některé jsme zvládali vlastními silami.

Máte ošetřeno používání jednotného vizuálního stylu všemi kolegy, žáky?

Ne, to nemáme. Všechno to nějak vyplývá samo ze situace. Pokud jdou žákyně na praxi, musí mít uniformu, ale to je ve zdravotnictví běžné. A jinak to neřešíme. A písemné materiály jdou vždy přese mne, tak tam si to ohlídám sama. Stejně tak komunikuji s rodiči našich žáků hlavně já sama. A na všem ostatním se domlouváme.

Jak se ke změnám 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. Nestává se, že bych musela někdy výrazněji něco korigovat.

Nastalo nějaké úskalí při zavádění změny?

To je vždy jedno, a to pouze finanční. Proto se stále snažíme získávat další žáky a naplňovat třídy.

Jak nové žáky získáváte? Sestavujete si nějaký plán?

Jak jsem už řekla, naši žáci se pohybují na veřejnosti mezi lidmi. Plán si děláme pro návštěvy rodičovských schůzek na základních školách, jezdíme na burzy středních škol, posíláme letáčky a zájemci mohou navštívit naše webové stránky. Nemáme nic, co bychom mohli vystavovat, nebo prodávat. Ale naši absolventi jsou na trhu práce potřební. Tak si nás ti, které tato profese zajímá, najdou. Máme tradici a jdeme s dobou. Nemohu říci, že bych byla nespokojena. Ale mohlo by být i lépe.

Moc vám děkuji za rozhovor a váš čas. A přeji vám, ať se vám daří.

Vám také a nashledanou.