

Univerzita Karlova  
Pedagogická fakulta

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2017

Helena Kotěrová

Univerzita Karlova  
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 .....	17
5	Marketingový plán.....	23
6	Změna .....	26
7	Výzkumná část .....	30
7.1	Úvod k výzkumné části .....	30
7.2	Výzkumná metoda.....	30
7.3	Výzkumné okruhy a témata rozhovoru .....	31
7.4	Výzkumný vzorek .....	32
7.5	Cíl výzkumného šetření .....	32
7.6	Analýza rozhovorů .....	33
7.7	Srovnání výsledků rozhovorů.....	35
7.8	Shrnutí .....	39
8	Návrh obecných pravidel k systematickému vytváření image střední školy .....	40
9	Závěr.....	45
10	Seznam použitých informačních zdrojů .....	46
11	Seznam obrázků.....	48
12	Seznam použitých zkratk .....	49

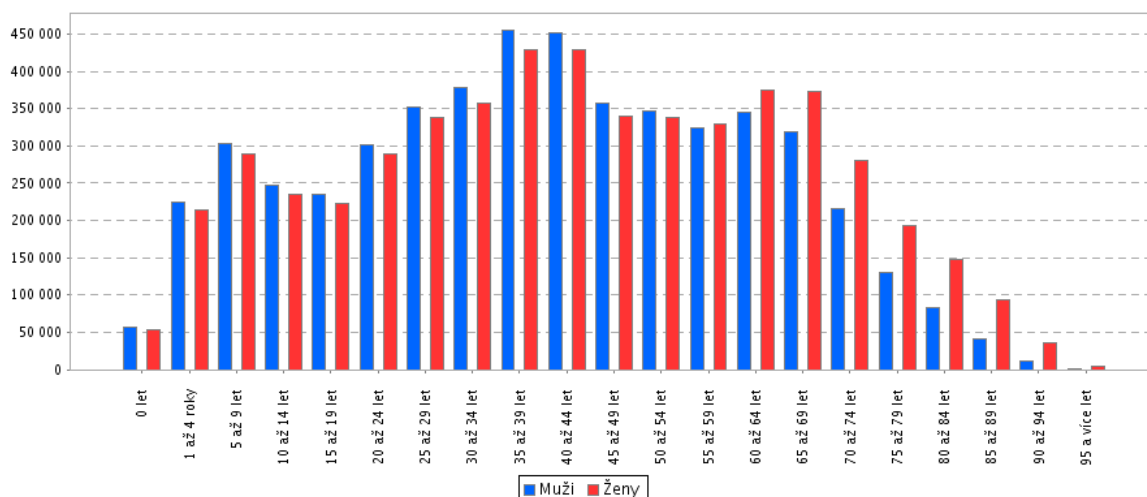
13	Seznam příloh.....	50
----	--------------------	----

# 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, které jsou závislé na počtu svých žáků a studentů, 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, tzn. zjistit, jak přistupují k tvorbě a změně image ve středních školách v regionu Vysočina a navrhnout obecná pravidla pro její změnu. V závislosti na tržní ekonomiku, 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 může být dalším ukazatelem i historie školy a její materiální i společenské zázemí. Uchazeč se zajímá o školu jako o „balíček“, tedy soubor všeho, co a za kolik škola nabízí, poskytuje a zajišťuje.

„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?

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. Se stejným názorem se setkáváme i u dalšího autora.

„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 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).

Veřejné mínění a image jsou pro vzdělávací instituce životně důležité. Image podle Egera (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.

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

Autoři literatury o tvorbě image se shodují na tom, že image není strnulá, ale mění se. Při její tvorbě je zapotřebí znát cílovou skupinu, tj. definovanou 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.“

Například Deák a spol. (2005, s. 16) shrnují 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 pak navrhuje dva zásadní kroky. Postižení silných a slabých stránek vnímaných veřejností. Tyto 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 autor 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. Tyto čtyři složky image uvádí i další autor, kterého zmiňuje i Eger a kol. (2002, s. 73): „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

V této práci se budeme řídit výše uvedeným vzorcem a jeho jednotlivé komponenty budou podrobněji popsány dále v souvislosti s prostředím školy.

## 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. Tvoří jej společné prvky, které se objevují jak v budově školy, tak při prezentaci školy na veřejnosti.

Design manuál definuje užívání a podobu loga, barev, typografii, podobu webových stránek a dalších prvků charakterizujících školu. 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 stylu 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)

Další autorka zmiňuje, že kultura školy je tvořena vnitřní atmosférou školy, klimatem. Upozorňuje na to, že jestliže má být funkční, musí se s ní ztotožnit organizace i jednotlivci. Zmiňuje, že kultura školy se projevuje 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 jednotna 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:

- kultura vychází z cílů organizace (pracovníci směřují ke stejnému cíli, respektují jej a vynakládají své úsilí pro dosažení cíle organizace)
- pracovníci fungují jako tým (vnímají hodnoty podobně, interpretují shodně záměry organizace, dodržují etický kodex)

- nepotlačuje se kritika
- 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.)
- panují velmi dobré vztahy a komunikace uvnitř i vně organizace (silná organizační kultura usnadňuje vzájemnou komunikaci)
- možnost vyjádření mají i podřízení
- je vytvářen 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:

- symboly (např. různé zkratky, slang, způsob oblékání, symboly postavení, které jsou známé jen členům organizace)
- hrdinové (skuteční nebo imaginární, vzory ideálního zaměstnance či manažera, nositelé tradic)
- rituály (neformální i formální aktivity, psaní zpráv, plánování, informační a kontrolní systémy)
- 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. Formy manifestace kultury jsou uvedeny v následující tabulce:

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

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

Obr. 2.1: 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

V této práci je uvedena identita jako součást image vedle kultury a komunikace (úvod kapitoly 2). A tento vzorec bude práce také respektovat.



Přesto zde zmíním, že 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 podle nich je jednotný design, vizuální styl, etické hodnoty, zahrnuje historii, filozofii i vizi. Design, kultura a komunikace jsou tedy někdy uváděny jakou součástí identity. (Vysekalová, Mikeš (2009, s. 40)

Identita školy je to, čím se organizace odlišuje se od ostatních. Je to jedinečnost, vyjádření sama sebe. Lze ji chápat jako totožnost, stejnost, shodu. 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.

Identita školy (její jedinečnost) je to, co ovlivňuje image školy a tím i své budoucí žáky a jejich rodiče. Je to filozofie 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. Její úlohou je odprezentovat široké veřejnosti chod školy, ale i sdělovat požadavky jednotlivým pracovníkům školy.

Například Jakubíková (2012, s. 251) i Eger (2002, s. 89) se shodují, že cílem marketingové komunikace je informovat, přesvědčovat a připomenout.

Způsob, 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
  - vymezit 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 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, prezentace prací žáků SŠ na veřejnosti, článků, reportáží apod.

K dalším zásadám patří např. zhmotnění vzdělávací služby formou vytvoření propagačních materiálů, které o poskytované službě vypovídají, 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. Klienti 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

Tato kapitola úzce souvisí s kapitolou 2.4 o komunikaci školy, která je součástí image. 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. Dnes nejmasivnější komunikace a prezentace školy probíhají pomocí internetu.

### **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. Přesto jsou stále významnou součástí prezentace propagační letáky a další tiskoviny.

### **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 rozmístování textů a obrazových komunikátorů do tiskovin podniku.“ Vyjadřuje se také k užívání písma. Navrhuje, aby si organizace vybrala jedno písmo a to využívala trvale. Tak si vytvoří jasně identifikovatelné tiskoviny.

Jako samozřejmost zdůrazňují odborníci jazykovou korekturu a čistotu textu bez překlepů. Jestliže tiskoviny vychází ze školy, pak nepochybně právě vyvarování se jazykových chyb by mělo být standardem.

### **Akce pořádané školou**

Akce pořádané školou jsou další součástí PR. Ať už se jedná o dny otevřených dveří, další vzdělávání, kroužky, výstavy nebo např. soutěže, měla by mít akce 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. Další součástí public relation je komunikace s partnery a médii.

### **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.

### **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), radí 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 zkrácení obsahu rozhovoru vyhnout.

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

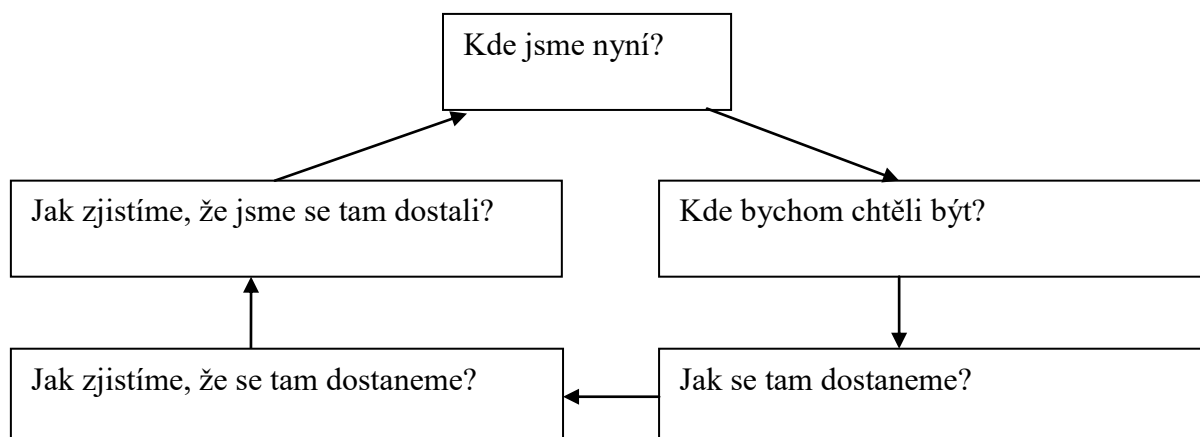
## 5 Marketingový plán

Vzhledem k tomu, že se tato práce zabývá změnou image školy a prosazením se na trhu vzdělávání, zmíním se zde také o marketingovém plánu, jehož lze využít v souvislosti se změnou a pozvednutím image školy, ke zvýšení její konkurenceschopnosti, příp. může napomoci škole dostat se do popředí nejžádanějších škol a tím co nejvíce naplnit kapacitu školy.

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, určí 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. 5.1: 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

Protože se tato práce zabývá změnou image, je zde na místě pohovořit o změně jako takové. 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.

### Průběh změny

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.

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.“

### **Vytvoření plánu, stanovení strategie**

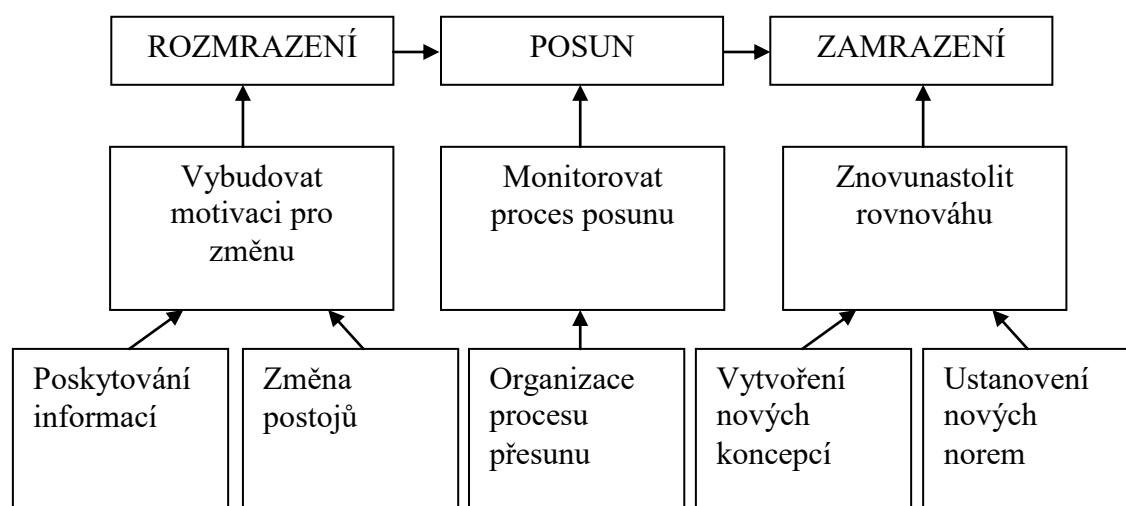
Management, příp. jiní pověřeni pracovníci vypracují plán jednotlivých úkonů a kroků, včetně časového ukotvení, které povedou k naplnění dílčích cílů a k dosažení stanoveného cíle, tedy kýžené změny. Kubíčková, Rais (2012, s. 16, 17) předkládají dva přístupy, kterými je možné dosáhnout cíle. „Prvním 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.

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

## **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 k výzkumné části**

Cílem výzkumné části je zjistit, jak postupovali ředitelé vybraných středních škol při změně image a proč o změnu image usilovali. V návaznosti na teoretickou část práce mě zajímalo, jak změnu image vnímají, které aspekty tvořící image jsou pro ně důležité, které akceptovatelné, snadné, příp. které kroky vidí jako nepodstatné.

Zvolila jsem si školy v Kraji Vysočina, které svoji image měnily. V rozhovorech s řediteli a jedním zástupcem jsem chtěla získat informace, názor a zkušenost, které bych posléze mohla využít při stanovení obecných pravidel pro změnu image SŠ.

### **7.2 Výzkumná metoda**

Pro zjištění informací, které budou východiskem pro stanovení obecných pravidel pro tvorbu a změnu image rozhovor. Tvorbu image si ředitelé škol před konkurencí střeží. Abych s nimi mohla na toto citlivé tématu hovořit a oni byli ochotni mě přijmout, zvolila jsem formu polostrukturovaného rozhovoru. Formu rozhovoru a informace potřebné k vedení rozhovoru jsem získávala z knihy Renáty Sedlákové *Výzkum médií: nejužívanější metody a techniky*. Chtěla jsem ponechat každému informantovi dostatek prostoru a volnosti k tomu, aby mohl sdělit své zkušenosti a očekávání se změnou image a necítil se tlačet do sdělení témat, o která se již nechce dělit.

Základní informace o jednotlivých školách jsem si zjistila předem, věděla jsem, že oslovené školy již změnou image prošly

Abych se připravila na rozhovor a dozvěděla se o škole některé informace předem, navštívila jsem přehlídky středních škol, seznámila se s webovými stránkami jednotlivých škol a účastnila se jejich propagačních akcí. Schůzky s řediteli školy jsem si domluvila předem.

Primární otázky jsem si připravila s předstihem, ale počítala jsem s tím, že během rozhovoru budu mít 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 evidenční protokol. K záznamu rozhovoru jsem rozhodla nevyužívat záznamové zařízení, ale zvolila jsem písemnou formu. 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.

### **7.3 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 zabývat. Zajímalo mě, kterých prvků celkové image se změna týkala, co považovali za nejdůležitější, zda se změna týkala dílčích projevů školy, nebo jestli pojali změnu image více doširoka. Chtěla jsem se dozvědět, kdo změnu zajišťoval a vedl. A zda jsou pravidla užívání nové image někde specifikována a jak je s nimi nakládáno.

Otázky, na které chci získat odpověď, vycházely z několika stěžejních témat.

- Co očekávají ředitelé škol od změny image školy?
- Které části image považují ředitelé za nejdůležitější?
- Kdo by měl změnu image zajišťovat?

Většina otázek rozhovoru byla zaměřena na postoj ke změně image školy, k užívání jednotného vizuálního stylu, k užívání loga, ke kultuře školy. Zajímalo mě, čím změna image začala a co čeho se nejmóraznější změny týkaly. Podstatnou informací pro mě bylo zodpovězení otázky na to, kdo byl nápomocen, nebo měl změnu image školy na starosti.

Očekávám, že odpovědi potvrdí důležitost budování pozitivní image střední školy a jejího systematického vytváření, které povede k co možná největšímu naplnění kapacity školy.

## 7.4 Výzkumný vzorek

Pro potřeby bakalářské práce jsem využila střední školy regionu Vysočina. Oslovila jsem telefonicky i osobní cestou ředitele a vedení středních škol různých typů (gymnázium, odborná střední škola, jiné). Vytipovala jsem si školy, které prošly změnou image.

Kontaktní adresy a telefonní čísla, jsem získala z veřejných databází. Využila jsem adresář Krajského úřadu Vysočina a osobní návštěvy na prezentačních akcích. S žádostí o rozhovor jsem oslovila třicet dvě střední školy. Tento vzorek oslovených škol zahrnoval různě velké školy s různým zaměřením. Nakonec jsem z jedenácti škol 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, protože by se to mohlo 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. Již při prvotním kontaktu, kdy jsem sdělila téma rozhovoru, jsem vycítila u mnohých oslovených uzavření se do sebe. Většina kontaktovaných si ponechala čas na rozmyšlenou. Rozhovory mi nakonec poskytli zástupci 7 středních škol. Ve vzorku zúčastněných škol se objevují školy spojené (optimalizované) i samostatné, průmyslové, výtvarné i řemeslné.

## 7.5 Cíl výzkumného šetření

Mám za to, že školy budují svoji image proto, aby se zviditelnily, staly se konkurenceschopnými a získaly co nejvíce žáků a studentů.

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 na trhu práce a ve společnosti.

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, příp. týmu, který na změně image pracuje.

Důležitou informací je pro mě také to, jestli nějakou součástí image ředitelé preferují. A považují ji za nejdůležitější a nejtěžnější. Vyhodnocení rozhovorů by mělo poskytnout informace, které mi pomohou při navrhování jednotlivých kroků pro sestavení pravidel pro změnu image střední školy.

## **7.6 Analýza rozhovorů**

Jednotlivé rozhovory a stručnou specifikaci škol uvádím v příloze práce. Pro zachování anonymity jsou školy označeny čísly 1 - 7.

Analýzy jednotlivých rozhovorů kopírují číselné označení školy.

Jak vyplynulo z rozhovoru se zástupcem ředitele, změna image proběhla ve škole č. 1 v důsledku slučování škol. Nastala potřeba školy sjednotit a prezentovat se jako celek. Nejvýraznějším krokem byla změna loga a následně zavedení loga do všech materiálů, které slouží ke komunikaci s veřejností, k identifikaci subjektu a k reprezentaci. Pro užívání loga vedení sestavilo manuál, kterým se pracovníci školy řídí. Podrobnou analýzu současného stavu si vedení školy nedělalo a postupovalo spíše intuitivně. Přesto provedení analýzy považuje zástupce ředitele za důležitou součást změny. Z rozhovoru vyplynulo, že při zavádění změny image upřednostnilo vedení týmovou práci. Na vývoji image dál vedení pracuje, protože se snaží zvýšit zájem žáků základních škol o nabízené obory a co nejvíce tak naplnit kapacitu školy. Na oslovování nových žáků vypracovává škola plán aktivit, kterými se prezentují na veřejnosti a s uchazeči a veřejností komunikují. Škola je v současné době naplněna ze 71%.

Z rozhovoru s ředitelem školy č. 2 vyplynulo, že hlavním důvodem největší změny image školy bylo slučování škol a také nábor nových žáků. Analýzu image školy ředitel v době

slučování nedělal, v současné době ji ale provádí a považuje ji za potřebnou. Hlavními prvky, které prošly změnou, bylo logo a s ním spojené materiály. Užívání loga a příslušných dokumentů je dáno interním pokynem. Změny zaváděl tým vedení školy. Ředitel školy považuje pozitivní image za důležitou hlavně při získávání nových žáků. Škola je v současné době naplněna z 53%.

Impulesem ke změně image školy č. 3 byl nástup ředitelky do funkce a sloučení dvou subjektů. Analýzu stavu image provedla ještě před nástupem do funkce. Změnu image zaměřila na zvýšení zájmu veřejnosti o školu a zvýšení počtu svých žáků. Prvním krokem změny bylo vytvoření nového loga a jeho implementace do tiskových materiálů a webových stránek. Jednotné užívání loga a jednotného vizuálního stylu mají ošetřeno interními pravidly. Změnu zaváděl tým, paní ředitelce se osvědčila spolupráce s více lidmi. Na pozitivní image se dívá jako na důležitou součást školy, která ovlivňuje její naplněnost. Na oslovování nových uchazečů mají vypracovaný plán, který pravidelně vyhodnocují. Škola je v současné době naplněna ze 42%.

Image školy č. 4 prošla výraznou změnou při nástupu nového ředitele. Ten se seznámil se stavem školy před svým nástupem a za pomoci týmu vytvořil nové logo, které zakomponovali do všech prezentačních materiálů, interiérů a výmalby. Některé změny zaváděl spíše direktivně, postupně zapojil další kolegy a vznikl tým. Jako důležitý aspekt pozitivní image vidí ředitel školy výraznější a lepší komunikaci s veřejností, prezentaci školy na veřejnosti. Tvorbu a změnu image vnímá jako neustálý proces, na kterém je třeba stále pracovat, proto se řídí vypracovaným plánem. Hlavním důvodem je získání většího počtu žáků. Škola je v současné době naplněna z 78%.

Ředitel školy č. 5 vnímá změnu image jako stálý proces, který má škole pomoci být konkurenceschopnou. Z rozhovoru vyplývá, že neměnil logo školy a ponechává volnost ve vytváření image v jednotlivých částech školy menším týmům. On sám usiluje o příjemné prostředí školy, o kvalitní vybavení, o to, aby se zde žáci i zaměstnanci cítili dobře. Škola rozšiřuje nabídku oborů a snaží se vhodně komunikovat s veřejností formou výstav a pomocí tiskovin. Vhodná a přiměřená vzájemná komunikace školy a žáků, je podle ředitele důležitým aspektem. Získávání nových žáků je hlavním důvodem pro vytváření pozitivní



image školy. O propagaci školy se stará tým, který analyzuje situaci a změnu image iniciuje. Škola je v současné době naplněna z 93%.

Jako stálý proces, který je ovlivněn vnějším prostředím, vnímá změnu image školy i ředitel školy č. 6. Při svém nástupu do funkce při sloučení škol vytvořil s týmem nové logo, zavedl jednotný styl všech propagačních materiálů, prostředí školy i prezentací školy. Hlavním důvodem změny image bylo získání žáků a zajištění existence školy. Analýzu i plánování vztahující se k určité změně pokládá za důležitou součást procesu změny. Za významnou součást image považuje příjemné prostředí školy, poskytované služby a kvalitu personálu školy. Velký důraz klade na spolupráci s veřejností ve smyslu uplatnění absolventů. Ředitel této školy preferuje spokojené žáky a jejich odbornost a uplatnitelnost na trhu práce. Kroky ke změně podle něj musí realizovat tým a měly by se řídit vypracovaným plánem. Škola je v současné době naplněna ze 46%.

Změnu image chápe ředitelka školy č. 7 jako součást komplexního rozvoje školy. Do image školy významně zahrnuje materiální vybavení, prostředí i atmosféru. Důležitým aspektem je pro ni moderní vybavení, které potřebuje škola pro rozvoj a výuku žáků a rozšíření vzdělávání veřejnosti. Z rozhovoru vyplynulo, že ctí tradice školy a o žádné velké změny v nabídce a působení školy na veřejnost neusiluje. O nově nastupující žáky usilují, mají vypracovaný plán prezentací, ale spíše spoléhají na potřebnost oborů, které nabízejí. Pokud jsou nějaké změny zaváděny, jedná se o kolektivní činnost, paní ředitelka vystupuje hodně demokraticky. Pravidla užívání jednotného vizuálního stylu vypracovaná nemají. Škola je v současné době naplněna z 81%.

## **7.7 Srovnání výsledků rozhovorů**

Z jednotlivých rozhovorů vyplynulo, že každá škola potřebuje nějakým způsobem více či méně budovat svou image. Výraznými změnami prošly školy, které se slučovaly, ale všechny mění svou tvář postupně a stále. A každá škola k tomuto procesu přistupuje jinak. V budování image školy se odráží i síla osobnosti jednotlivých ředitelů a jejich nadšení pro věc. Někteří ředitelé dávají přednost materiálnímu vybavení, jiní staví více na náladě

a pozitivní atmosféře školy. Každý ale zmiňuje důležitost všech součástí vzorce, který jsem pro image využila (viz kapitola 2, str. 6).

V následující tabulce je stručné shrnutí základních informací získaných z rozhovorů.

	Škola č. 1	Škola č. 2	Škola č. 3	Škola č. 4	Škola č. 5	Škola č. 6	Škola č. 7
<b>Prováděla se předem analýza stavu image školy?</b>	ne	ne	ano	ano	ne	ano	ne
<b>Jakou formou byla prováděna analýza image školy?</b>	0	0	pozorování, rozhovor vně i v rámci školy	pozorování, rozhovor vně i v rámci školy	0	pozorování, rozhovor vně i v rámci školy	0
<b>Co bylo hlavním důvodem spuštění změny image školy?</b>	optimalizace	optimalizace	změna ředitele, optimalizace	změna ředitele	modernizace	optimalizace	modernizace
	nábor žáků	nábor žáků	nábor žáků	nábor žáků	nábor žáků	nábor žáků	nábor žáků
<b>Co se měnilo nejrazantněji?</b>	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
<b>Má škola vypracovaný plán změny image?</b>	ano	ne	ano	ano	ne	ano	ano
<b>Kdo změnu vedl?</b>	tým	tým	tým	tým	tým	tým	tým
<b>Má škola vytvořený design manuál?</b>	ano	ne	ano	ne	ne	ano	ne
<b>Je pozitivní image ve škole důležitá?</b>	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano

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

Ve více než 70% případů školy změnilo logo a s tím související tiskoviny (hlavičkové papíry a obálky, letáky, propagační materiál), propagaci, webové stránky, inzerci apod. Ve všech těchto 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 ředitelé se zabývali vnitřním prostředím školy a modernizací. Nicméně i oni upravovali a měnili tiskoviny, webové stránky a propagaci, aby upoutali pozornost veřejnosti. Zaměřili se na design, kulturu a komunikaci školy. Svoji identitu a jedinečnost si každý nese díky specifickému zaměření oborů.

Komunikaci s cílovou skupinou nejvýrazněji respektuje škola č. 5. Respektuje odlišnosti jednotlivých skupin žáků a jejich rodičů.

Změny, které ředitelé škol zaváděli v souvislosti s image své střední školy, zajišťovali ve 100% společně s týmem. Pouze v některých jednotlivostech vystupovali direktivně a týkalo se to menších škol. Většinou pracovali s užším týmem, přesto byl v celkovém procesu zainteresován i nižší management. Z toho vyplývá, že změnu nakonec musí řešit všichni, tedy i personál výkonný.

Ne každá škola má vypracovaný plán 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.

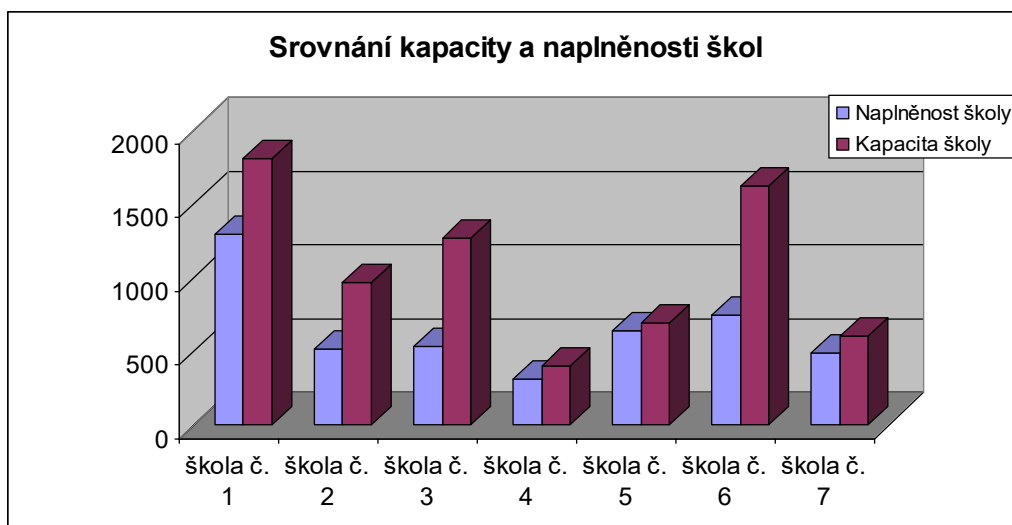
Naprostá jednoznačnost panuje v nutnosti vytváření pozitivní image střední školy a jejímu neustálému vývoji. Všechny školy potřebují žáky a v současné době školy musí o svou konkurenceschopnost na trhu bojovat.

Analýzu současného stavu si dělali 3 ředitelé při nástupu do funkce, všichni ale situaci mapují průběžně. Proces změny vnímají jako nutnost, ale berou jej jako neustále se

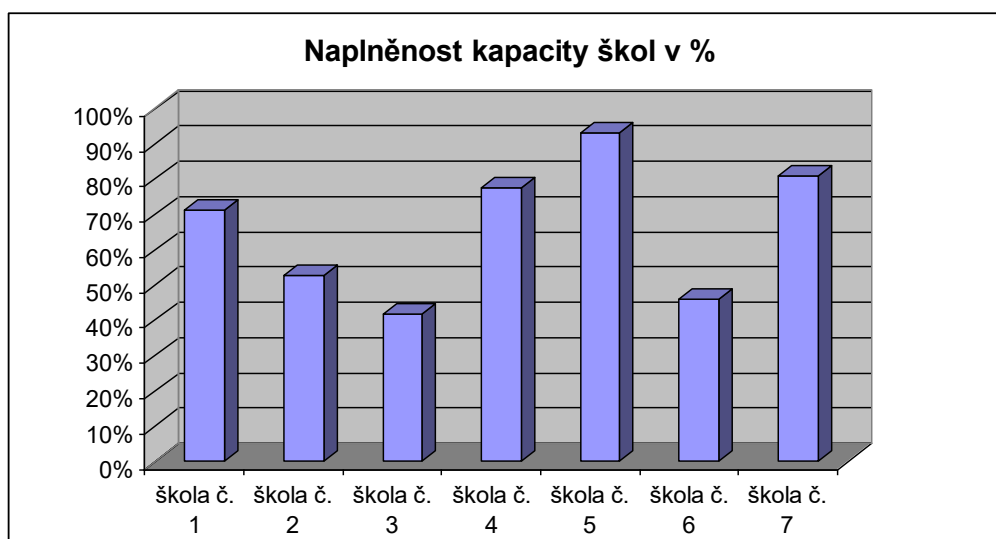
vyvíjející a nekončící stav. Víceméně řeší jednotlivé kroky. Vědí, že se musí průběžně přizpůsobovat situaci a poptávce na trhu práce.

Významným faktorem je přerozdělování financí na provoz školy a tedy naplněnost školy. Proto všichni usilují změnou image školy o to, co nejefektivněji využít kapacitu své školy.

Následující grafy ukazují současný stav naplněnosti dotazovaných škol a procentuální využití kapacity.



Graf 7.1: Využití kapacity škol (Zdroj: kr-vysocina.cz)



Graf 7.2: Naplněnost škol v % (Zdroj: kr-vysocina.cz)

## 7.8 Shrnutí

Ze získaných informací vyplývá, že proces vytváření image střední školy je proces dlouhodobý, velmi rozsáhlý.

Primárním důvodem, který vede ředitele škol ke změnám, je podnícení zájmu uchazečů a rodičů o školu a tím docílit co největší naplnění kapacity školy. Image školy mění proto, aby se zviditelnily na veřejnosti, aby zdůraznily svoji jedinečnost. Všechny školy měnily především design školy a zaměřily se na svoji odlišnost. Prováděné změny ovlivnily i atmosféru a kulturu školy a její následnou komunikaci s okolím.

Všichni komunikanti se shodli na tom, že změnu by měl realizovat tým.

Při vyhodnocování rozhovorů a prohlídkách škol bylo patrné, že nově nastupující ředitelé provádějí změny nejrazantněji, jsou progresivní a transformaci pojali nejvýrazněji. Úsilí po naplněnosti školy bylo hlavním motivem.

Ovšem ve škole, která má již dlouholetého, liberálního ředitele a subjekt má vizuální styl rozdělený po sekcích a o sjednocení v celé škole se neusiluje, je naplněnost kapacity nejvyšší. Zřejmě tedy 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 (vzorec podle Němce – kapitola 2, str. 6). Chceme-li současnou image změnit, pak budeme měnit právě tyto její složky.

Jedná se o design, kulturu, identitu a komunikaci.

(CD + CC + CI). 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 pojmout jako celek, vždy se však bude skládat ze změn dílčích. Ke změně tváře školy patří i stavební úpravy, zřizování nových oborů, vybavení školy apod. Tyto složky image jsou dlouhodobé a závislé na mnoha vnějších faktorech a nebyly předmětem šetření. Proto bych je z následujících navrhovaných pravidel vynechala.

Pravidla, kterými by se měla změna image školy řídit a která dále zmíním, vycházejí ze zkušeností ředitelů, kteří mi poskytli informace a podělili se se mnou o zkušenosti. Pro další upřesnění a doplnění využiji informace získané z nastudované literatury.

### **Jednotlivé navržené kroky**

Změna image je nepřetržitý proces, který lze jen velmi těžko časově omezit. Image se vyvíjí stále, reaguje na okolní prostředí. Přesto by její změna měla mít řád a naplňovat určitou vizi. Její tvorba i změna vyžaduje přičinění celého týmu lidí.

Pro změnu image tedy sestavíme nejprve tým, který bude změnu řídit. V týmu je dobré mít zaměstnance kreativní, progresivní a aktivní, kteří hledí do budoucna a chtějí školu

povznést a posunout někam jinam. Ti, co změnu zavádějí, musí ale 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. Tým může být jmenovaný, ale také může vzniknout přirozeně z lidí, kteří image chtějí posouvat a měnit.

Změna by měla mít řád, proto tým nejprve vytvoří plán, ve kterém charakterizuje školu a popíše současný stav image školy, stav vnitřního i vnějšího prostředí a specifikuje důvod změny image. Podle toho 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 rozfázuje na jednotlivé úkoly, příp. kroky, stanoví strategie, termíny a odpovědné osoby. Podstatnou částí změny je kontrola plnění úkolů a vyhodnocení.

### **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
- kontrola plnění úkolů a vyhodnocení

### **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 může být 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. Při změně image může školy 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. Jen tak bude škola na veřejnosti působit jednotně a bude ihned identifikovatelná.

### **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 (při telefonování uvést správný název školy a své jméno)
- oblečení a úpravu jednotlivých zaměstnanců (i s ohledem na zařazení) – přizpůsobení oděvu situaci, tedy na rodičovské schůzky, předávání vysvědčení, uvítání prvních ročníků a další prezentaci školy zvolit vhodný oděv



- 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, prezentační akce apod.)
- zásady týmové práce – např. podle velikosti školy a zaměření přiděleného úkolu stanovit velikost týmu
- 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.

### **Identita školy**

Identitu si každá škola buduje sama. Je dobré se odlišovat od ostatních škol, být jedinečný. Mít svoji vlastní vizi, na jejichž uskutečňování se podílejí všichni. Proto je dobré do změn zapojovat týmy lidí, kteří jsou se změnami a naplňováním vize ztotožnění a šíří tento postoj dál. Některé školy mohou stavět na své tradici, jiné naopak na modernizaci a zavádění nových zajímavých oborů. Důležitá je jednotnost a kompaktnost školy, ať už celé, nebo jejich jednotlivých částí.

### **Komunikace školy**

Proměnou může projít i komunikace jak uvnitř školy, tak s veřejností. Jedná se komunikaci s vlastními žáky a studenty, zaměstnanci, se základními školami, budoucími žáky, rodiči, širší veřejností nebo novináři. Spadá sem i např. dohled nad webovými stránkami,

propagačními materiály apod. Tyto typy komunikace by měly být včas 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, dnech otevřených dveří, 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. Ale komunikovat i telefonicky a osobně, vždy ale přiměřeně a korektně.

Při prezentacích školy na veřejnosti např. na přehlídkách škol může za menší školu vystupovat ředitel, příp. pověřený zástupce. U velké školy s mnoha obory, více pracovišti apod. se osvědčilo mít někoho, kdo má o škole ucelený přehled, vystupuje za celou školu a podává vždy jednotné a podstatné, aktuální a nezaujaté informace. PR pracovník je ten, kdo zajišťuje škole právě tyto služby a zodpovídá za relevanci a serióznost poskytovaných informací. Reprezentuje školu na veřejnosti a je pojítkem mezi zájemci a školou.

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

## 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 střední školy 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, ale i velikost školy, její zaměření a lokalita, ve které působí.

Cílem mé práce bylo zjistit na vzorku středních škol, jak ředitelé ke změně image přistupují a co při jejím budování považují za důležité a následně sestavit obecná pravidla, která by napomohla ostatním ředitelům při plánování a realizaci 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 jimi nastavená pravidla. Jak se ukázalo, důležitá je komunikace školy s danou cílovou skupinou a veřejností např. formou webových stránek, propagačních materiálů, utvářením vnitřního prostředí a vlastní kultury.

Tvorbu a změnu image kontaktovaných středních škol jednoznačně poznamenala optimalizace, které ve středním školství na Vysočině proběhla. Nové subjekty, resp. jejich ředitelé museli na změnu rychle zareagovat a přizpůsobit se novému trendu.

K navržení jednotlivých kroků ke změně image SŠ jsem využila informací a poučení z teoretické části práce i zkušeností ředitelů, kteří změnu již realizovali. Do návrhu jsem nezahrnovala projekty dlouhodobé (přestavby, velké investice). Domnívám se, že využitelnější a univerzálnější bude plán, který zahrnuje změny dosažitelnější a ovlivnitelné z řad školy.

Pozitivní dopad plánu změny image střední školy se neprojeví ihned, protože jde o dlouhodobý proces, který se odehrává a působí průběžně a kontinuálně. Ale může být prostředkem k naplnění kapacity školy a prostředkem, jak škola najde své žáky i místo na trhu vzdělávání.

## 10 Seznam použitých informačních zdrojů

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

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

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

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

HANZELKOVÁ, Alena, KERŤKOVSKÝ, 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.

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

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. 313 s. ISBN 978-80-247-4209-0.

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

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

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.

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.

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.

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.

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

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.

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

ISBN 978-80-247-3926-7.

## **11 Seznam obrázků**

Obr. 1.1: Obyvatelstvo ČR dle věku .....	2
Obr. 2.1: Základní přehled manifestace kultury školy .....	9, 10
Obr. 3.1: Základní metody sběru dat .....	15, 16
Obr. 5.1: Základní otázky marketingového řízení .....	24
Obr. 6.1: Lewin-Scheinův model procesu změny .....	28
Obr. 7.1: Využití kapacity škol (Zdroj: kr-vysocina.cz) .....	36
Obr. 7.2: Naplněnost škol v % (Zdroj: kr-vysocina.cz) .....	38

## 12 Seznam použitých zkratk

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

### **13 Seznam příloh**

Příloha č. 1 – Přepis rozhovoru – škola č. 1

Příloha č. 2 – Přepis rozhovoru – škola č. 2

Příloha č. 3 – Přepis rozhovoru – škola č. 3

Příloha č. 4 – Přepis rozhovoru – škola č. 4

Příloha č. 5 – Přepis rozhovoru – škola č. 5

Příloha č. 6 – Přepis rozhovoru – škola č. 6

Příloha č. 7 – Přepis rozhovoru – škola č. 7



## 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 bylo 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 teď 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?

Protože 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 dál. 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. 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 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 inzerce 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 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 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 letáčích, v inzerátech. 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 lidi 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 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 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 číšníky zavedli stejnokroje. Chtěla jsem, aby se o škole dozvědělo co nejvíce potenciálních 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

<b>PROTOKOL O PROVEDNÍ ROZHOVORU</b>	
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 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 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 vývěskách, 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 ohlíželi. 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 dále. 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 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. 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 uctívá 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

<b>PROTOKOL O PROVEDNÍ ROZHOVORU</b>	
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 velké 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 trošku 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 méjí 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 společností 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 změny 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 potenciální 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 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?

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

vyrobiť originálny sedací a dekoračný nábytok. Musí byť dělaný na míru, pretože 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 nynějši pudy, 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 výmalbu 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 vším 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 potencionální 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.