

UNIVERZITA KARLOVA
Pedagogická fakulta

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

ZMĚNA IMAGE ZÁKLADNÍ ŠKOLY PRAKTICKÉ

Závěrečná bakalářská práce

Autor:	Mgr. Václav Slavík
Obor:	Školský management
Forma studia:	kombinované
Vedoucí práce:	Mgr. Karel Štix
Datum odevzdání práce:	13. dubna 2007

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem předkládanou závěrečnou bakalářskou práci vypracoval sám za použití zdrojů a literatury v ní uvedených.

Mgr. Václav Slavík

Resumé:

Závěrečná bakalářská práce vychází z poznatků současného školského managementu a zabývá se pozitivní změnou image školy. Na konkrétním příkladu popisuje metody měření a analýzy image speciální školy, stanovuje strategii pro sestavení plánu změny image a jeho realizaci. I přes svou určitou specifčnost může poskytnout obecný návod změny image i ostatním typům škol.

Summary:

This final bachelor report comes out of contemporary school management findings and is engaged in a positive change of the school image. Based on the concrete example this report describes the methods of measurement and analysis of special school image, assigning of image-changing plan strategy and its implementation. Despite its certain unique character it could provide a general image change outline even for other types of schools.

Klíčová slova:

image školy, analýza image, metody měření image, sémantický diferenciál, analýza známosti a postojů, vícefaktorová metoda, pozitivní změna image, identita, komponenty image

Obsah:

1 ÚVOD	6
2 IMAGE ŠKOLY	7
2.1 IMAGE VS. IDENTITA	7
2.2 BUDOVÁNÍ SILNÉ, POZITIVNÍ IMAGE ŠKOLY	9
2.3 MĚŘENÍ IMAGE ŠKOLY.....	10
2.3.1 Analýza známosti a postojů vůči škole.....	10
2.3.2 Vícefaktorová metoda	12
2.3.3 Sémantický diferenciál	14
3 PLÁN PRO POZITIVNÍ ZMĚNU IMAGE	16
3.1 PROČ ANALYZOVAT IMAGE?	16
3.2 DIAGNOSTIKA IMAGE ZÁKLADNÍ ŠKOLY PRAKTICKÉ ŽLUTICE	17
3.2.1 Metody.....	17
3.2.2 Postup sestavení, realizace a vyhodnocení.....	17
3.2.3 Analýza výsledků	20
3.2.3.1 Analýza známosti a postojů ke škole	20
3.2.3.2 Sémantický diferenciál.....	21
3.2.4 Určení strategie pro plán změny image školy	26
3.3 STRATEGICKÝ PLÁN PRO ZMĚNU IMAGE	27
3.3.1 Definice žádoucí image ZŠP Žlutice	27
3.3.2 Porovnání požadované image se změřenou	28
3.3.3 Přijetí řešení ve strategickém plánu.....	28
3.3.4 Plán pozitivní změny image	30
4 VYUŽITELNOST V PRAXI	33
5 ZÁVĚR	35
6 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	36
7 SEZNAM PŘÍLOH	37

Motto: „Každá firma, každá instituce vědomě nebo nevědomě vytváří určitý obraz. A jestliže tak tomu je, potom je lepší to provádět cíleně a profesionálně.“ [1]

1 Úvod

Reforma českého školství s sebou přinesla a stále ještě přináší nové prvky do života jednotlivých škol. Ve snaze udržet s těmito změnami krok přijímají všechny typy škol různá opatření, která mají vést k zefektivnění jejich činnosti. Jedním z faktorů efektivně fungující školy je také její vlastní image. Některé školy s nepříznivou image bojují dlouhodobě. Patří mezi ně základní školy praktické, bývalé zvláštní školy. Původní zcela nesmyslný název nijak ke kladnému postoji veřejnosti nepřispěl a stigmatizuje absolventy, ale i učitele dokonce ještě dnes. Přitom atmosféru a vnitřní kulturu by těmto školám mohly mnohé jen závidět.

Ačkoliv se základní školy praktické o svou image v minulosti zasloužily jen málo, v dnešní době je více než jasné, že chtějí-li si zajistit budoucnost, musí na budování vlastní image programově pracovat. A v tomto směru může být práce nápomocná nejen managementu těchto škol, ale i širší pedagogické veřejnosti. Na řešeném příkladu konkrétní školy se seznámí s teoretickými východisky problematiky image školy, se způsoby a metodami měření image, její analýzy, s určením strategie dalšího postupu a sestavením vlastního plánu pro pozitivní změnu image.

Opatření učiněná v tomto směru se ovšem projeví až v delším časovém horizontu. Proto se bude muset management těchto škol obrnit jistou dávkou trpělivosti. Záležitost je o to složitější, že činnosti spojené se zlepšováním image zasahují prakticky do všech okruhů manažerské práce, od plánování přes komunikaci a řízení lidských zdrojů až po kontrolu.

2 Image školy

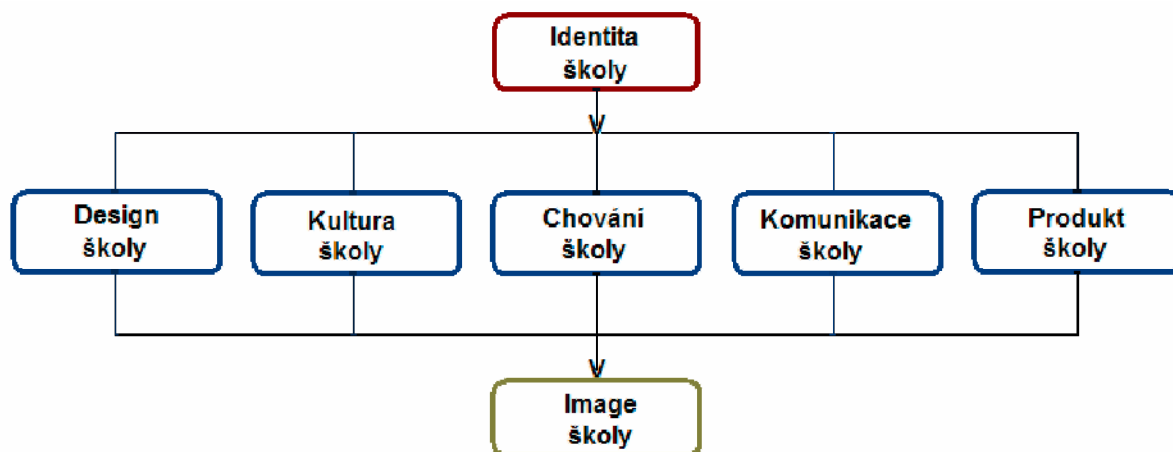
Prohlubující se konkurenční prostředí ve školství stále více nutí jednotlivé managementy škol zaměřovat se na trh školy. Má-li škola v tržním prostředí uspět, musí se zákonitě zabývat otázkami jako je: velikost svého trhu, možná poptávka, stanovení cílové skupiny žáků nebo studentů, kvalita a diferenciací kurikula, uplatnění absolventů na trhu práce atd. Pro rozhodování žáků nebo studentů, popř. jejich rodičů o budoucím studiu je pak důležitým faktorem image školy.

„Image školy je souhrn všech představ, poznatků a očekávání spojených s daným vzdělávacím subjektem, s učiteli nejen současnými, ale i s bývalými, se studenty nejenom současnými, ale i s absolventy a jejich předpokládanými znalostmi“. [2]

Z výše uvedeného vyplývá, že image školy je určitou veřejnou představou, obrazem, podobou, kterou škola získala nejen v očích žáků, studentů nebo rodičů, ale také v očích vlastních zaměstnanců. Bohužel má často veřejnost vytvořenu představu o školách na základě neúplných nebo nepřesných informací. Zejména média mnohdy až vytrvale poskytují školám negativní reklamu medializováním všemožných jevů ve škole, jen ne každodenního vzdělávacího procesu. Výsledkem je nepříznivý pohled veřejnosti a skutečná kvalita školy je v praxi méně důležitá než její prestiž a reputace. [5]

2.1 Image vs. identita

Prostředkem ovlivňování image školy je její identita, tedy vlastní jedinečnost, osobitost a vnější odlišnost. Vztahy mezi komponentami identity a image znázorňuje obrázek č. 1.



Obrázek 1 - Komponenty image školy, upraveno podle [4]

Jednotlivé složky znamenají [3,4]:

Design školy je vnější, vizuálně vnímatelné ztvárnění artefaktů školy. Patří sem oblečení zaměstnanců, orientační a propagační materiály, logo, úprava tiskovin a dopisů, architektura a stav budov včetně okolí školy, vnitřní vybavení nejen tříd, ale i sboroven, knihovny, tělocvičny, vrátnice atd.

Kultura školy je souhrn norem, zvyků a obyčejů, představ, přístupů a hodnot ve škole všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných. Projevuje se v celkovém sociálním klimatu, především ve společném přibližně shodném názoru učitelů a dalších zaměstnanců školy na dění uvnitř školy, v jejich obdobné interpretaci a hodnocení, ale i ve vzhledu budov, učeben, šaten, dvorů, hřišť, školních jídelen atd., což znamená, že se projevuje materiálně i nemateriálně, uvnitř i vně školy.

Chování školy představuje způsob chování a jednání všech žáků, studentů a pracovníků školy navzájem a vůči okolí, dále reakce školy na vnitřní i vnější podněty. Zde hrají dominantní úlohu způsoby rozhodování ředitelů škol a jejich zástupců.

Komunikací školy rozumíme zpřístupnění pravdivých informací všem subjektům (interním a zejména externím) tak, aby škola byla příznivě vnímána a přijímána. Důvěryhodnost je podstatnou součástí image.

Produktem školy je pak její kurikulum a jeho šíře, kvalita výuky, inovace a odlišnosti ve studijní nabídce, úspěchy žáků, profil absolventů, úroveň pedagogického sboru, mezinárodní spolupráce atd.

2.2 Budování silné, pozitivní image školy

Dobrá image ovlivňuje názory rodičů na školu a tím přímo i přístup žáků ke vzdělávání. Rovněž působí na pozitivní přístup vyučujících k práci, větší loajalitu a pocit sounáležitosti se školou. Působením pozitivní image lze dosáhnout veřejného uznání práce školy. Následující cesty vedou k budování silné image [5]:

Trvalý, pozitivní a vysoce profesionální přístup pracovníků školy. Ten se projevuje jednak ve vysoké kvalitě práce, ale také ve slušném vystupování, přirozené disciplíně (např. nástupy do vyučovacích hodin), oblékání atd. To vše odráží klima školy.

Zdravé klima však nevzniká samo, musí být vytvářeno, ovlivňováno a řízeno vedením školy. V praxi jsou však běžné provozní problémy často povyšovány nad řešení problémů spojených s úrovní výuky, přístupem k žákům, disciplínou na pracovišti, mezilidskými vztahy.

Demonstrování výrazné odlišnosti školy nebo studijního programu, které vycházejí především ze zvláštních schopností školy a odlišují školu od nabídky konkurence.

Pravidelná komunikace se všemi významnými partnery školy a veřejností, vytváření sítě vztahů, v jejímž středu je škola. Využívání zpětné vazby této sítě pro zlepšení výkonnosti.

Využívání dosažitelných médií ke komunikaci s veřejností nebo vlastních propagačních materiálů. Prezentace školy na veřejnosti by neměla být nahodilá, obsah sdělení i jeho forma by měly být profesionálně zpracovány a prezentovány.

Charakteristickým znakem image školy je její silná setrvačnost. V případech zlepšení, ale i zhoršení kvality práce školy se její image mění velmi pomalu. K dosažení silné, pozitivní image je třeba dlouholetá práce pracovníků školy.

2.3 Měření image školy

Měřit a vyhodnocovat image lze několika způsoby. Pro zjištění image školy lze použít metodu analýzy známosti školy a postojů vůči ní, vícefaktorovou metodu nebo sémantický diferenciál.

2.3.1 Analýza známosti a postojů vůči škole

Tato metoda slouží pro zjišťování dvou hlavních údajů u každé dotazované cílové skupiny. Prvním dotazem zjišťujeme míru známosti sledované školy a druhý dotaz pokládáme jen respondentům, kteří školu znají, a zjišťujeme stupeň přízně.^[6]

Popis metody:

A. míra známosti instituce (povědomí o škole)

První otázka šetření nás informuje o tom, zda cílová skupina respondentů o uvedené škole ví. Příklad otázky: „Znáte školu xy?“ nebo „Co víte o škole xy?“.

Pro vyhodnocení lze použít např. následující pětistupňovou škálu:

1. neznám, nikdy jsem o ní neslyšel
2. slyšel jsem o ní jen něco
3. znám ji
4. vím o ní poměrně hodně
5. znám ji velmi dobře

B. stupeň přízně, který ke škole respondenti pocít'ují (postoj ke škole)

Ti, kteří vyjádřili dobré povědomí o škole (na otázku A odpověděli 1-3), dostanou další dotaz vyjadřující jejich postoj vůči škole. Například: „Vyjádřete pomocí následujících možností svůj postoj ke škole xy:“

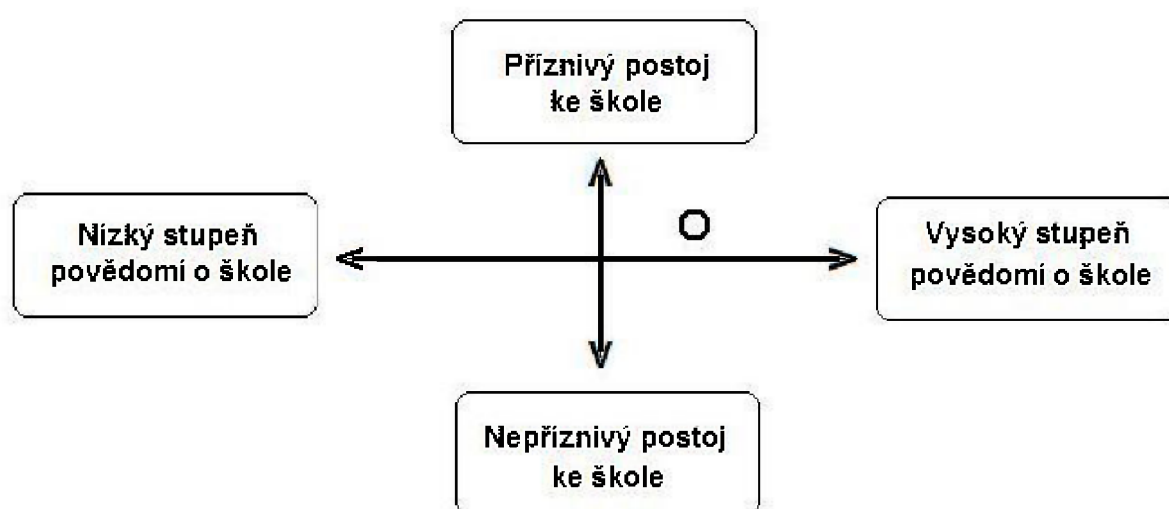
1. velmi nepříznivý
2. spíše nepříznivý
3. neutrální
4. spíše příznivý
5. velmi příznivý

Vyhodnocení:

Image školy je zřejmá z jednoduchého grafu, který sestavíme z výsledků odpovědí na obě otázky (viz obrázek 2). Výsledky dotazování v jednotlivých otázkách zpracováváme tak, že četností odpovědí ve škále vynásobíme přidělený bod položce (např. 3 pro: znám ji), sečteme hodnotu za všechny položky a vydělíme celkovým počtem dotázaných. Výsledek otázky A zaneseme na osu **x**,

výsledek otázky B pak na osu y . Střed obou os má při použití pětistupňové škály hodnotu 3.

Jestliže většina respondentů použije k vyjádření postoje ke škole první tři možnosti, pak je zřejmé, že škola má negativní image a měla by se zamyslet nad tím, co je příčinou tohoto negativního pohledu na ni.



Obrázek 2 - Postavení image školy [6]

Tato metoda ovšem není vhodná pro měření image školy, která je jediná v malém městě, protože první otázka v tomto případě postrádá smysl.[6]

2.3.2 Vícefaktorová metoda

Vícefaktorová metoda porovnává image konkrétní školy se školami konkurenčními. Na základě výsledků lze sestavit žebříček škol podle toho, jak jsou vnímány svými zákazníky. K získání potřebných dat poslouží dotazníkové šetření mezi hlavními zákazníky školy (studenti, absolventi, zástupci praxe atd.) rozdělené na 2 části.

První část dotazníku se snaží zjistit, jaký je vztah respondentů ke škole a jak hodnotí jednotlivé komponenty tvořící image školy. Respondenti podle svého uvážení přiřazují každému faktoru známku jako ve škole (1 – výborný, 5 – nedostatečný). Předem zvolenými faktory mohou být např.: vybavení a vzhled školy, klima školy, kvalita studijní nabídky, kvalita výuky, úroveň absolventů atd.

Ve druhé části přiřazují respondenti jednotlivým faktorům váhu nebo důležitost. Opět hodnotí podle stupnice 1 – 5, kdy hodnota 1 znamená velkou důležitost faktoru, hodnota 5 naopak jeho nedůležitost. Ze zjištěných hodnot vypočteme průměry a dosadíme je do vzorce:

$$Iz = \sum_{i=1}^n Bi \times Wi$$

kde:

Iz = hodnocení školy jejími zákazníky

Bi = hodnocení jednotlivých faktorů

Wi = váha, důležitost faktoru pro respondenta

n = počet zvolených faktorů

Faktory	Hodnocení B_i	Váha W_i	$B_i \times W_i$
kvalita výuky	2	1	2
vybavení školy	3	2	6
klima školy	2	2	4
mezinárodní styky	3	3	9
úroveň absolventů	2	1	2
Celkové hodnocení			23

Tabulka 1 - Vícefaktorová metoda - výsledky

Při hodnocení celkových výsledků platí, že čím je výsledná hodnota nižší, tím je z pohledu vybraných faktorů hodnocení image a přitažlivosti školy v očích respondentů vyšší.

Ve výše uvedeném příkladu (tabulka 1) se může výsledek pohybovat v rozmezí 5 až 125. Pokud bude stejné šetření provedeno stejným postupem u několika dalších škol, je možné sestavit z výsledných hodnot pořadí (žebříček) přitažlivosti těchto škol. Kromě této informace může toto šetření také poskytnout pohled na hodnocení vybraných faktorů a jejich důležitost jednotlivými skupinami respondentů. Tyto údaje se pak mohou stát pro management školy důležitou zpětnou vazbou, která odhaluje slabá nebo naopak silná místa školy.

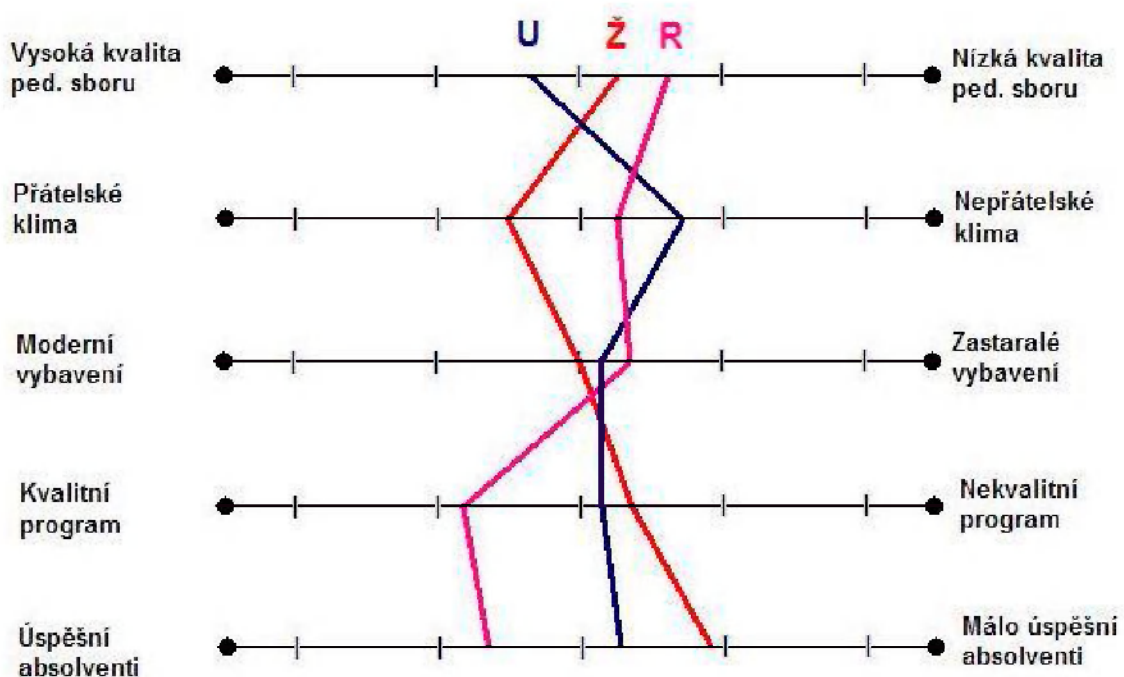
U obou výše zmíněných metod je však pro získání důvěryhodných výsledků důležité zajištění určitých podmínek. Jsou jimi: dostatečná velikost výběrového souboru, co možná nejshodnější struktura tohoto souboru a porovnávání stejných typů škol.^[5]

2.3.3 Sémantický diferenciál

Tato metoda je vhodná pro podrobnější analýzu obsahu image školy a hodí se jak pro individuální posouzení image jedné školy, tak i pro srovnání více škol. Další výhodou metody je skutečnost, že management může sledovat změny v názorech veřejnosti na školu v průběhu času.

Metoda sémantického diferenciálu (polaritního profilu) spočívá v sestavení řady protikladných pojmových dvojic uspořádaných na sedmistupňové nebo pětistupňové škále. Při dotazníkovém šetření hodnotí respondenti kvalitu jednotlivých komponent. Průměrné hodnoty označíme ve škále, naneseme do sémantického diferenciálu a propojíme přímkou. Výsledná vertikální linie pak představuje sumarizovaný pohled na image školy (viz Obrázek 3). Pokud byl

dotazník vyhodnocen zvlášť pro jednotlivé skupiny respondentů, lze vyhodnocovat i rozdíl v hodnocení skupin (zde například učitelé, žáci, rodiče).[5,6]



Obrázek 3 - Sémantický diferenciál image školy

3 Plán pro pozitivní změnu image

3.1 Proč analyzovat image?

Rozbor pohledů jednotlivých skupin respondentů na školu je velmi důležitý pro stanovení strategie následné komunikace vůči cílové skupině. Zvyšuje se tím rovněž efektivita následné činnosti managementu školy.

Je třeba počítat i s tím, že lidé reagují na image školy a nemusí mít vždy reálnou představu o současné realitě v konkrétní škole.^[6]

Na rozdíl od středních nebo vysokých škol, které mohou analýzou image školy srovnávat svou tržní pozici s konkurencí, speciální školy (např. základní školy praktické) tuto analýzu využijí především k přijetí kroků a postupů vedoucích k vylepšení pohledu veřejnosti na tento typ škol. Speciální školy totiž přímo nekonkurují školám hlavního proudu, ovšem mnohdy je na ně pohlíženo až jako na poslední možnou alternativu vzdělávání.

Analýza dále pokrývá slabé a silné stránky školy a může vhodně doplnit např. SWOT analýzu o pohled jednotlivých skupin dotazovaných. Opakovaně analyzovaný stav image školy poskytuje dobré podklady pro vyhodnocení použité strategie pro pozitivní změnu image.

3.2 Diagnostika image Základní školy praktické Žlutice

3.2.1 Metody

Pro diagnostiku image výše uvedené konkrétní školy jsem zvolil metodu sémantického diferenciálu a analýzu známosti a postojů vůči škole. Prvně zmíněná metoda se obecně hodí ke zjišťování image jakékoliv školy. Její výhodou dále je, že pomocí ní lze měřit image pouze jedné školy a není třeba srovnání s ostatními. Poskytuje také dobrý přehled o názorech jednotlivých skupin dotazovaných.

Druhou metodu jsem použil jen doplňkově. Samotnému principu analýzy známosti a postojů vůči škole totiž v konkrétních podmínkách mojí školy nevyhovuje skutečnost, že ZŠP Žlutice je jediná svého druhu v malém městě. První otázka: „Znáte ZŠP Žlutice?“ tedy sice postrádá svůj původní význam, protože každý školu zná, ale význam této otázky se posunul ve smyslu: „Víte, čím se škola zabývá, kdo ji navštěvuje, kdo v ní učí...?“. Z tohoto pohledu získaná data dokreslují situaci kolem image školy.

3.2.2 Postup sestavení, realizace a vyhodnocení.

Hned po zvolení vhodných metod určených k diagnostice image přišlo na řadu vytipování vhodných skupin respondentů a v návaznosti na ně vytvoření univerzálního dotazníku, který je možné rozšířit mezi respondenty. K vytvoření dotazníku mi výrazně pomohl odkaz na internetové stránky Fakulty ekonomické Západočeské univerzity v Chebu [7], na nějž odkazovalo hned několik zdrojů

literatury (příloha 1). Tento dotazník jsem zjednodušil s ohledem na schopnosti našich žáků a některých jejich rodičů.

Jako nejdůležitější skupiny pro dotazníkové šetření jsem určil: vlastní žáci, vlastní učitelé, rodiče žáků naší školy, učitelé ostatních škol, žáci ostatních škol, ostatní veřejnost.

K baterii otázek sémantického diferenciálu byly přidány dvě otázky k analýze známosti a postojů vůči škole, určené pro respondenty stojící vně naší školy. Tak byly vlastně naráz získány údaje pro obě metody měření image školy. Dotazník byl rozšiřován mezi respondenty následujícím způsobem: učitelům naší školy ředitelem, žákům 2. stupně naší školy a rodičům ho zadali třídní učitelé, ostatním dotazovaným (tj. žákům 7. - 9. ročníku ZŠ a učitelům jiných škol, ostatní veřejnosti) ho zadali 2 dobrovolníci – studenti místní střední školy. Před samotným zadáváním došlo ke krátké instruktáži o cíli šetření a o způsobu vyplňování. Vzhledem k tomu, že dotazník byl zadáván osobně a ihned vybírán, sledoval jsem jeho návratnost pouze v případě rodičů našich žáků. Zde se z 34 rozdaných dotazníků vrátilo 21, což představuje návratnost 62%. U ostatních respondentů se odmítnutí spolupráce pohybovalo v zanedbatelných případech. Vzor dotazníku je k nahlédnutí v příloze 2. Respondentům uvnitř školy byl předán modifikovaný dotazník bez dvou prvních otázek k ověření známosti a postojů vůči škole. Níže uvedená tabulka dává přehled o skupinách a počtech dotazovaných.

Skupina respondentů	počet	věková skupina	škola
vlastní žáci	21	7. – 9. ročník	ZŠP Žlutice
vlastní učitelé	8	X	ZŠP Žlutice
rodiče	21	X	ZŠP Žlutice
žáci ostatních škol	43	7. – 9. ročník	ZŠ, Střední lesnická škola, Výchovný ústav
učitelé ostatních škol	21	X	ZŠ, Střední lesnická škola, Výchovný ústav, Mateřská škola
ostatní veřejnost	52	X	X

Tabulka 2 - Přehled skupin a počty respondentů

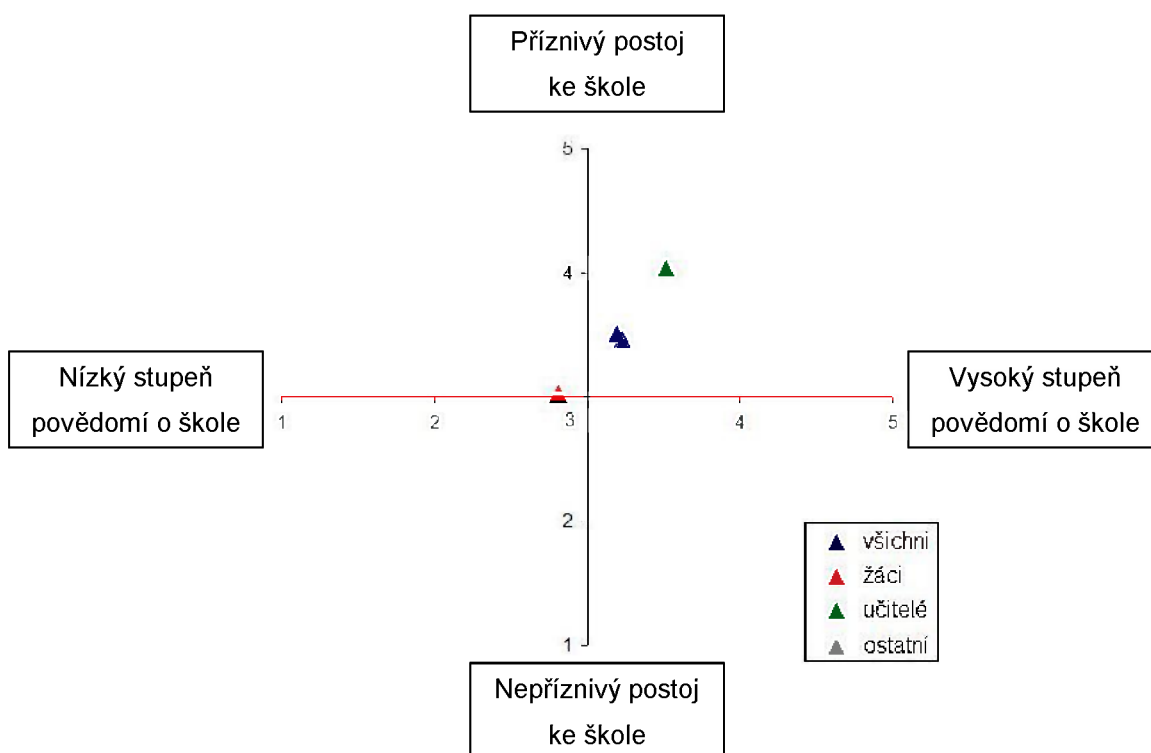
Získané hodnoty byly pro každou skupinu dotazovaných přeneseny do tabulky (přílohy 3 – 8) a pro každý indikátor byl vypočítán průměr jako výsledná hodnota. Z těchto výsledků pak byla sestavena tabulka celkových výsledků podle komponent image školy a podle upravených skupin respondentů. Tyto skupiny byly vytvořeny již s ohledem na vypovídající hodnotu a možnost srovnání (příloha 9).

Výsledné průměrné hodnoty byly zaneseny do sémantického diferenciálu a propojeny přímkou. Vzniklé rozdíly vertikálních linií (jednotlivé skupiny respondentů) pak byly podrobeny analýze.

3.2.3 Analýza výsledků

3.2.3.1 Analýza známosti a postojů ke škole

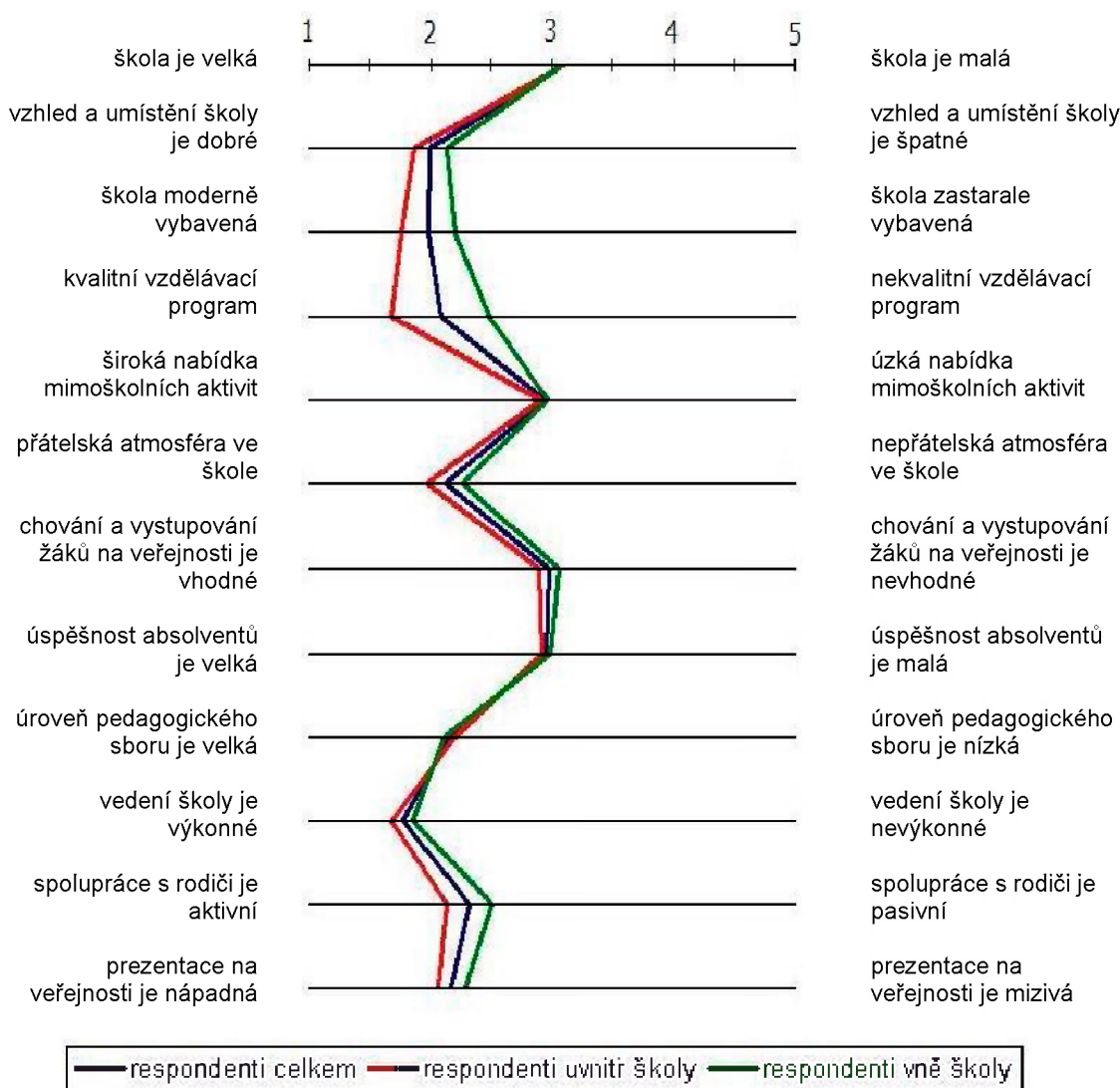
V grafu 1 jsou zpracovány výsledky odpovědí na dvě otázky týkající se známosti a postoje ke škole. Hodnoty, získané obdobně jako u metody sémantického diferenciálu, vypovídají o tom, že veřejnost nemá o škole vysoké povědomí a má k ní neutrální postoj. Ze skupin respondentů (všichni stojí vně školy) mají největší povědomí a nejpriznivější postoj ke škole učitelé ostatních škol, naopak nejmenší povědomí a nejméně příznivý postoj vyjádřili žáci ostatních škol. Z těchto výsledků lze vyvodit závěr, že čím vyšší je povědomí o škole, tím je k ní příznivější postoj.



Graf 1 - Analýza známosti a postojů

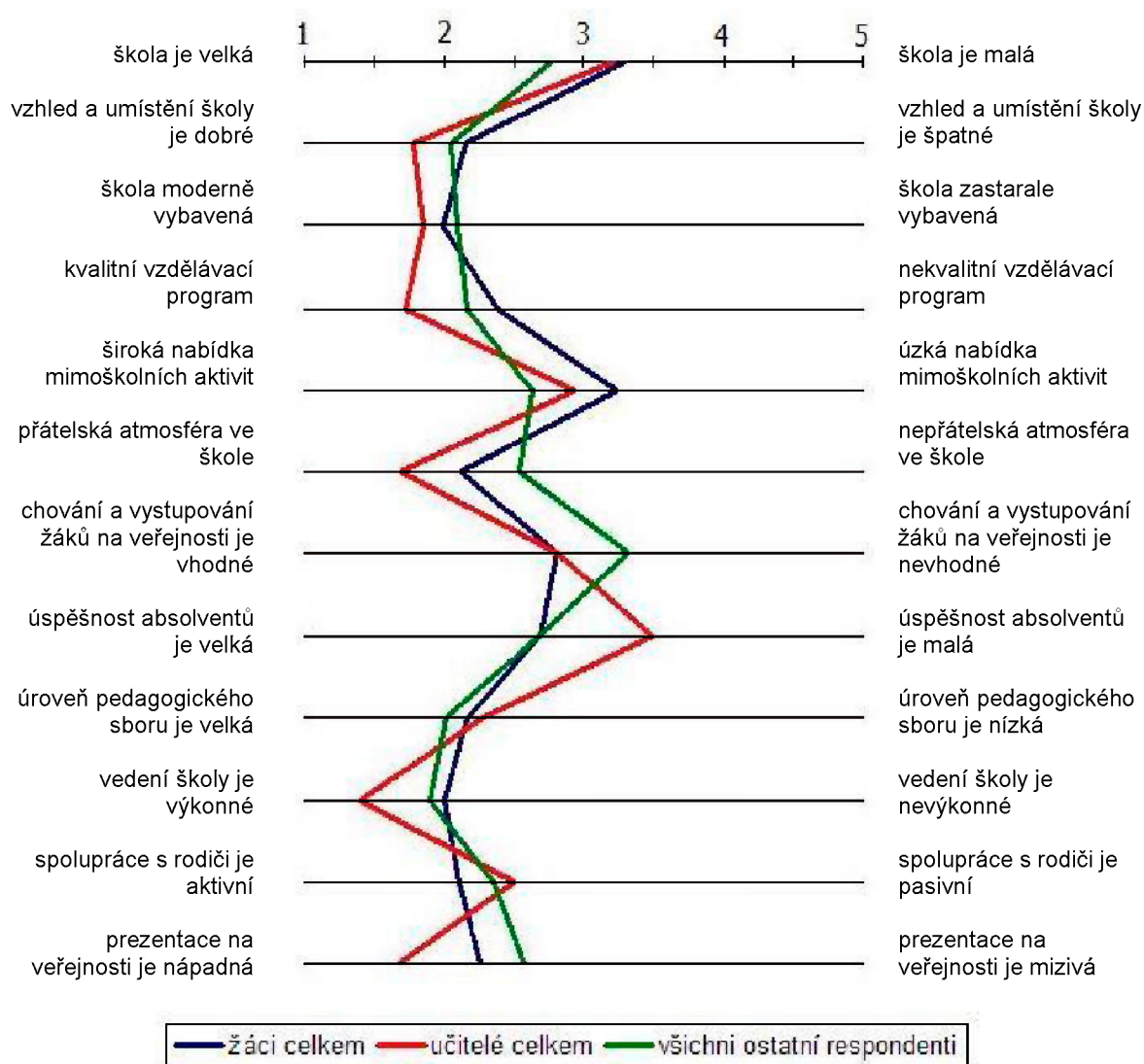
3.2.3.2 Sémantický diferenciál

Níže uvedený graf 2 je celkovým pohledem všech respondentů na Základní školu praktickou Žlutice. Respondenti hodnotí kladně atmosféru ve škole, úroveň pedagogického sboru i vedení. Jako nejvíce problematické byly označeny identifikátory nabídka mimoškolních aktivit, úspěšnost absolventů a chování a vystupování žáků na veřejnosti. Výsledky u prezentace školy a spolupráce s rodiči rovněž nejsou na nejlepší úrovni. Při využití hodnocení jednotlivých skupin dotazovaných, v tomto případě lidí zevnitř a vně školy, je nejpozoruhodnější výrazný rozdíl v hodnocení identifikátoru kvalita vzdělávacího programu. Celkově ovšem sledují vertikální linie obou skupin stejný trend.



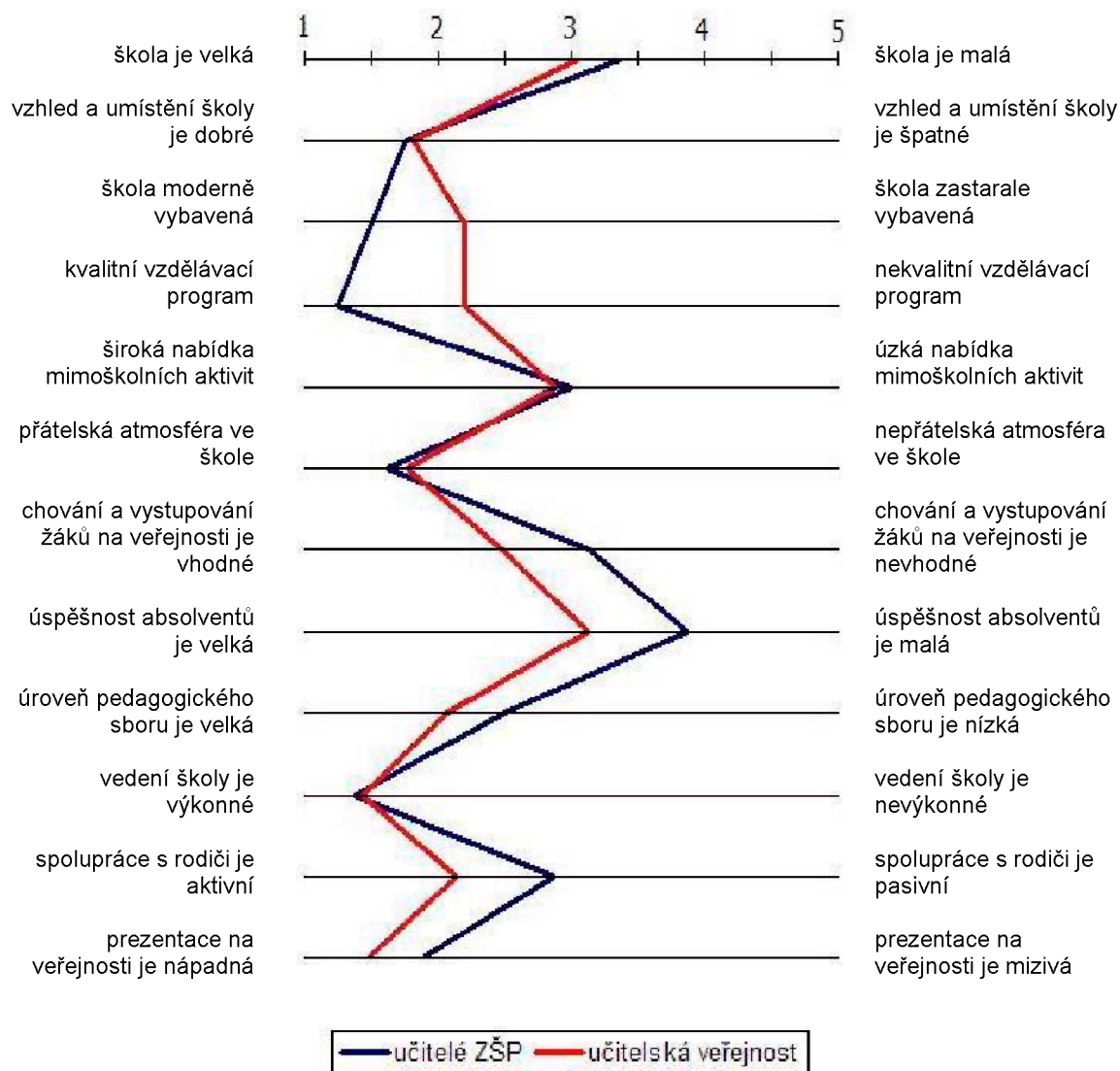
Graf 2

Podíváme-li se na stejné identifikátory očima všech žáků (tj. žáků naší i ostatních škol), všech učitelů a všech ostatních respondentů (viz graf 3), můžeme si povšimnout, že nabídku mimoškolních aktivit hodnotí jako úzkou nejvíce žáci, učitelé jsou na rozdíl od ostatních přesvědčeni o kvalitě vzdělávacího programu a vedení školy, přátelské atmosféře a je pro ně prezentace nejvíce nápadná. Poměrně velkým rozdílem se ale liší v názoru na úspěšnost absolventů. Ostatní veřejnost nejvíce trápí vhodnost chování a vystupování žáků.



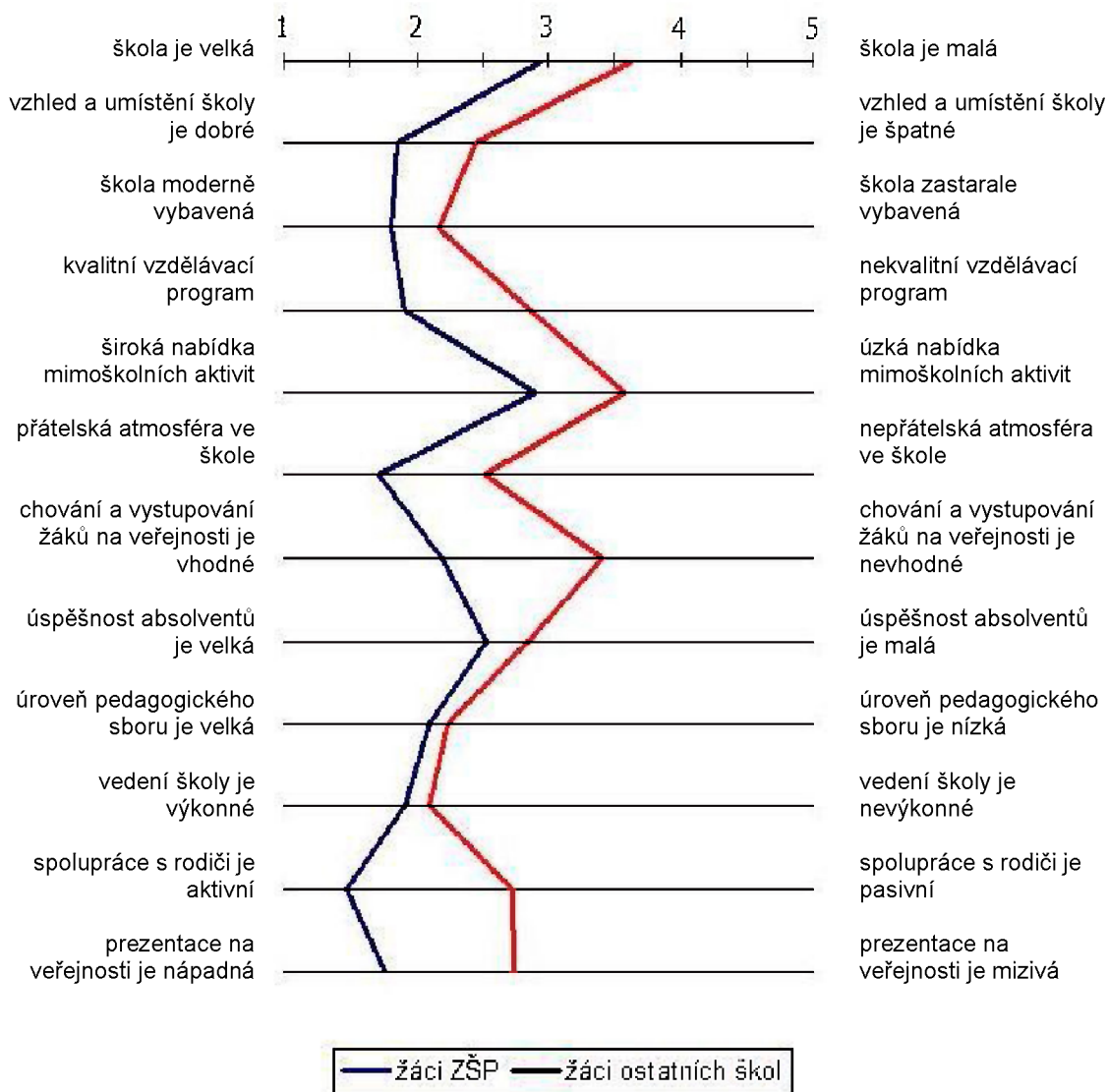
Graf 3

Rozdíl v názoru na moderní vybavenost školy, úspěšnost absolventů, spolupráci s rodiči a zejména pak na kvalitu vzdělávacího programu je patrný z grafu 4, ve kterém jsou srovnávány pohledy učitelů vlastní školy a ostatních škol.



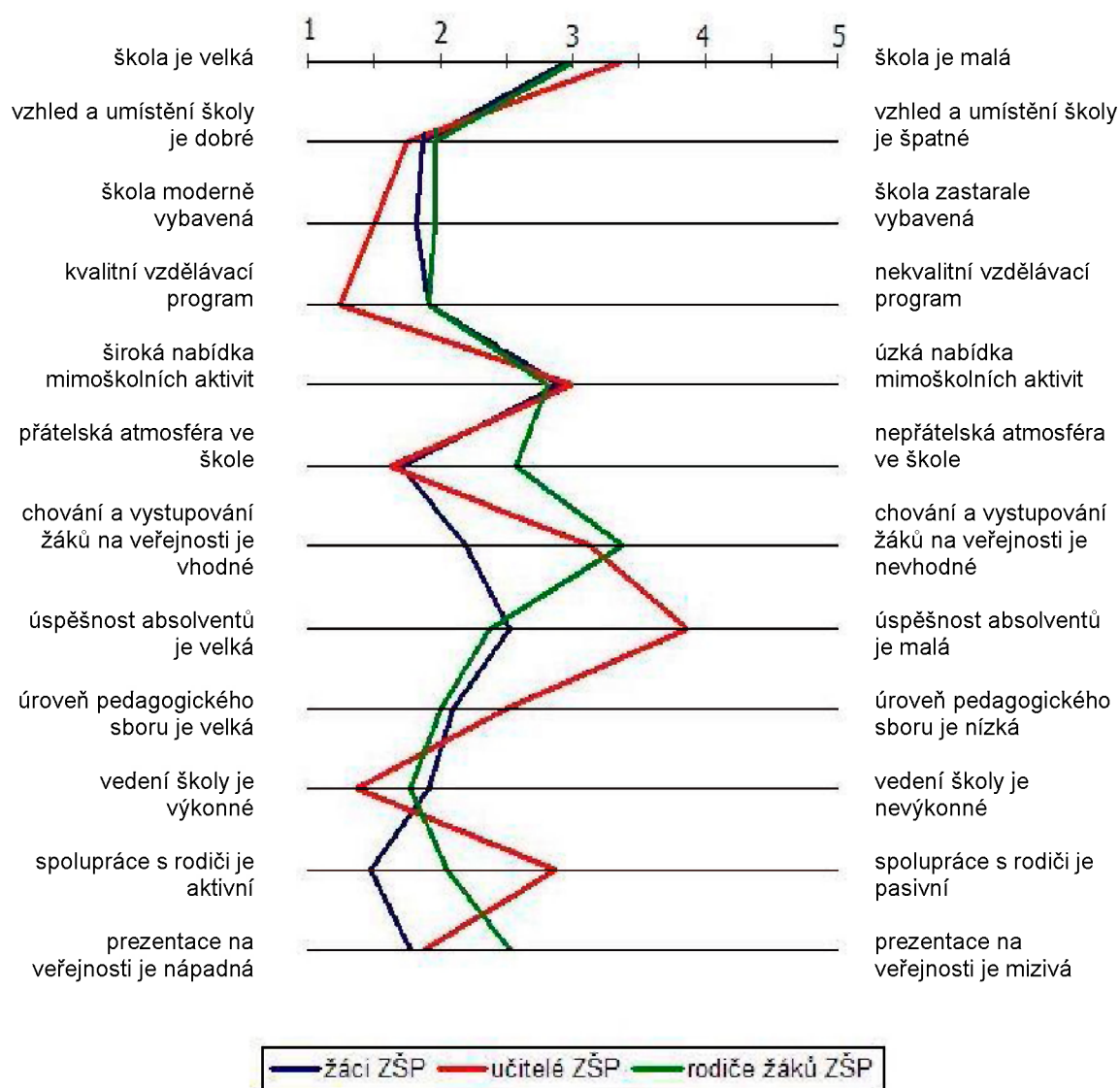
Graf 4

Podobný graf 5 ukazuje na názory dvou skupin žáků (vlastní a ostatní). Obě názorové linie se vyvíjejí téměř shodně s tím rozdílem, že žáci ostatních škol vidí ZŠP Žlutice ve všech identifikátorech více negativně. Největšího rozdílu v pohledu dosahuje otázka vhodnosti chování a vystupování žáků a spolupráce s rodiči.



Graf 5

Velmi zajímavé je také srovnání skupin respondentů přímo z hodnocené školy (viz graf 6). Mezi všemi liniemi jsou patrné poměrně velké diference. Někdy jsou si podobné pohledy učitelů a žáků (přátelská atmosféra ve škole), jindy učitelů a rodičů (chování a vystupování žáků). Všechny tři skupiny se shodnou pouze v názoru na velikost, vzhled a vybavení školy a na nabídku mimoškolních aktivit.



Graf 6

3.2.4 Určení strategie pro plán změny image školy

Na základě analýzy měření image u veřejnosti můžeme dojít obvykle k následujícím čtyřem základním závěrům, ze kterých vyplývají následné strategie pro plánování změny image školy:

výsledek: málo lidí zná školu, ale ti, co ji znají, o ní mají dobré povědomí

strategie: velké zvýšení komunikace a informovanosti v regionu

výsledek: hodně lidí školu zná a pozitivně ji hodnotí

strategie: udržování dobré image školy a udržování širokého pozitivního povědomí

výsledek: málo osob školu zná, ale ti, kteří ji znají, ji hodnotí negativně

strategie: je potřebné diagnostikovat příčiny negativního hodnocení, připravit plán, který bude minimalizovat negativní faktory a vytvářet pozitivní pohled na školu v regionu

výsledek: hodně lidí školu zná, ale škola se jim nejeví pozitivně

strategie: je potřebné rychle nalézt příčiny negativního hodnocení a odstranit to, co je způsobuje. Dále je nutné připravit plán pro vytvoření pozitivní image o škole v regionu a postupně jej realizovat. [6]

Z analýzy naměřených hodnot jednotlivých indikátorů image školy jasně nevyplývá, která z výše uvedených strategií by byla nejvhodnější. Konkrétní školu ZŠP Žlutice zná průměrné množství lidí, ale ti, co ji znají, ji hodnotí pozitivně. Lze z toho vyvozovat, že čím více lidí bude mít o škole širší povědomí, tím pozitivněji budou školu hodnotit. V tomto smyslu je třeba sestavit plán, který zajistí zvýšení komunikace a informovanosti o škole.

3.3 Strategický plán pro změnu image

Plán musí zahrnovat nejen úkoly, ale i etapy s časovým plněním, personální, materiální a finanční zabezpečení aktivit a samozřejmě také způsob kontroly.^[8]

Postup sestavování plánu:

- ✓ definice žádoucí image své školy
- ✓ porovnání požadované image se změřenou
- ✓ přijetí řešení ve strategickém plánu

3.3.1 Definice žádoucí image ZŠP Žlutice

K této části sestavování plánu pro změnu image naší školy byl přizván celý pedagogický sbor. Skupinové úsilí o definování žádoucí image nakonec vyústilo v tento závěr: není na škodu, že škola je chápána jako malá. Tato odlišnost je naopak výhodou, protože menší kolektiv vyhovuje lépe individuálnímu přístupu k žákům, lepší znalosti každé osobnosti žáka a přispívá k přátelskému a rodinnému klimatu ve škole. Je důležité moderní a estetické vnitřní, ale i vnější prostředí školy. Všichni pracovníci školy by měli svou prací, přístupem a vystupováním zkvalitňovat služby, které škola poskytuje. Okruh těchto služeb v rámci možností

rozšiřovat. Veřejnost by měla na absolventa naší školy nahlížet jako na slušně vychovaného, samostatného, sebevědomého a manuálně zručného člověka, který je připraven na praktický život. Ačkoliv jsme škola pro žáky s mentálním postižením, nechceme, aby naši školu považovali rodiče za poslední šanci pro své děti. Nechceme mít nálepkou školy určené pro děti „hloupé“ a Rómské. Stojíme o to, aby rodiče a učitelé škol hlavního proudu sami a včas vyhledávali naše služby. Vhodným zviditelňováním práce školy chceme vzbudit zdravý zájem veřejnosti o dění ve škole a tím zvýšit prestiž konaných činností.

3.3.2 Porovnání požadované image se změřenou

Porovnáním obou obrazů, tj. toho žádaného a zjištěného, dojdeme ke zjištění, že se oba shodují v názoru na velikost školy, její vzhled a přátelskou atmosféru. V obou případech je vzdělávací program považován za kvalitní (i přes rozdíl v názoru mezi respondenty vně a uvnitř školy). Největší rozdíly mezi oběma pohledy se objevují v otázce šíře nabídky služeb, kdy je sice žádoucí, aby byla co nejširší, ale byl zjištěn opak. Rozdílný je také názor na chování a vystupování žáků a jejich uplatnění v životě. Zájem rodičů o školu a spolupráce s nimi, stejně jako prezentace činností, rovněž nejsou na žádoucí úrovni.

3.3.3 Přijetí řešení ve strategickém plánu

Před přijetím řešení doporučují některé zdroje literatury (např. Eger, Egerová 2006 [6]) vzít v úvahu kromě výsledků měření image také výsledky auditu školy. Může to být hodnocení České školní inspekce, výsledky srovnávacích testů,

úspěšnost absolventů při přijímacím řízení nebo SWOT analýza. V případě ZŠP Žlutice bylo přihlédnuto k vlastní SWOT analýze a k hodnocení kultury školy (příloha 10 a 11). Zejména pak v eliminaci negativních zjištění.

Na přípravě a realizaci plánu pozitivní změny image je nezbytně nutná účast vlastních pracovníků školy, protože mezi osobní image a image školy existuje přímý vztah. Zejména pracovníci školy ji denně prezentují veřejnosti a díky jim lze vyznávané hodnoty dále posilovat a rozvíjet.

3.3.4 Plán pozitivní změny image

	etapa	časové plnění	zabezpečení			kontrola	
			materiální	finanční	personální		
úkol	vylepšení designu školy	barevný nátěr fasády budovy a oplocení	do 2 let	vlastník budovy - město Žlutice	vlastník budovy - město Žlutice	pověřená firma	ředitel školy
		úprava a dovybavení školních dílen	červen 2008	škola	škola	učitelé PV	ředitel školy
		nákup reklamních předmětů	září 2007	škola	škola	ředitel	ředitel školy
		používání vlastního nezaměnitelného dopisního papíru	ihned	škola	škola	ředitel	ředitel školy
		zhotovení vlastního diáře pro žáky v kombinaci se ŽK	červen 2007	škola + sdružení rodičů	škola + sdružení rodičů	učitelé	ředitel školy
	zvýšení kvality práce pedagogů	doškolení se svépomocí v oblasti ICT	červen 2008	škola	státní finance - OPPP	ředitel učitel ICT	ředitel školy
		výměna zkušeností pomocí ukázkových hodin	průběžně	škola	škola	všichni pedagogové	ředitel školy
		kurz asertivity	školní rok 2007/2008	-	prostředky DVPP	služba NIDV	ředitel školy
	zvýšení nabídky mimoškolních aktivit	zavedení alespoň 3 zájmových kroužků odlišných od nabídky jiných škol	školní rok 2007/2008	škola + sdružení rodičů	škola + sdružení rodičů, prostředky OPPP	učitelé, externí spolupracovníci	ředitel školy
		zvýšení prestiže školních ceremoniálů	dle potřeby	škola	-	učitelé Hv významní lidé z komunity	ředitel školy
		uspořádání tradiční akce	září 2007	grant	grant	všichni pracovníci školy	ředitel školy, poskytovatel grantu
		uspořádání víkendové školní akce	červen 2007	škola	škola + sdružení rodičů	všichni pracovníci školy	ředitel školy

	etapa	časové plnění	zabezpečení			kontrola	
			materiální	finanční	personální		
úkol	komunikace s rodiči	změna systému třídních schůzek - 2x ročně individuální za účasti žáka	ihned	-	-	všichni pedagogové	ředitel školy, pedagogická rada
		bulletin pro rodiče 2x ročně	školní rok 2007/2008	škola	škola	všichni pedagogové	ředitel školy
		uspořádání alespoň 1 akce pro rodiče a jejich děti	školní rok 2007/2008	škola	škola	všichni pedagogové	ředitel školy
	komunikace s komunitou	umístění přímého odkazu na školní web ze stránek města	ihned	-	-	učitel ICT	ředitel školy
		zvýšení publicity školy v místním zpravodaji a lokálním tisku	2 x ročně	-	-	všichni učitelé, rada školy	ředitel školy
		k jasné prezentaci školy využít nástěnku v centru města - reportáže z akcí, nejlepší žáci atd.	průběžně podle potřeby	škola	škola	pověření učitelé	ředitel školy
		uspořádat 1 společnou akci s místní ZŠ	školní rok 2007/2008	zúčastněné školy	zúčastněné školy	zúčastněné školy	odpovědní pracovníci škol
		nabídnout spolupráci při výzdobě městského úřadu vlastními pracemi	školní rok 2007/2008	škola, městský úřad	škola, městský úřad	učitelé Vv a Pv, pověřená osoba MěÚ	ředitel školy, starosta

Je důležité, aby byla pomocí výše uvedených aktivit a každodenní činnosti školy veřejnosti zdůrazňována a vyzdvihována odlišnost naší školy. Ta spočívá v jiném vzdělávacím programu a v jiném edukačním prostředí.

Ve využívání další velké možnosti ke zvýšení image školy - mezinárodní spolupráce - mají ovšem školy našeho typu značnou nevýhodu. Tou je absolutní jazyková neznalost žáků, jež je překážkou navázání spolupráce v této oblasti. Cizí jazyk se sice dostává od školního roku 2007/2008 do kurikula, ale samy výstupy učiva tohoto předmětu předpokládají znalost pouze základních jazykových vazeb.

Výše uvedený plán je sestaven na období příštích 15 měsíců a nepokrývá aktivity a činnosti, které má již ve škole zavedeny a realizovány. Plnění plánu je nutné kontrolovat průběžně. Po vyčerpání všech úkolů bude vhodné znovu provést měření image školy a srovnat výsledky. Jejich analýzou pak bude možné zjistit posun image školy pozitivním nebo negativním směrem a také úspěšnost a realizovatelnost plánu pro změnu image.

4 Využitelnost v praxi

Tuto práci lze využít k získání základních teoretických poznatků z oblasti image školy, lze pomocí ní image změřit a analyzovat a sestavit plán pro její pozitivní změnu. Práce vychází z posouzení konkrétní školy, která má zcela specifické podmínky. Tato škola patří mezi typ škol, které se vyznačují malou velikostí, limitujícím zázemím, nízkou sociální a ekonomickou úrovní žáků i rodičů, omezeným potenciálem klientů ke spolupráci. Tyto školy nepotřebují vylepšovat svou image na základě přímého konkurenčního tlaku škol stejného typu. Potřebují to z důvodu obecného odmítavého postoje veřejnosti.

Chce-li management školy pracovat na pozitivní image své instituce, poskytuje mu práce vodítko následujícím základním postupem:

- ✓ seznámit se s teoretickými poznatky o image organizace a metodami jejího měření
- ✓ vybrat vhodnou metodu pro měření
- ✓ stanovit komponenty image
- ✓ sestavit dotazník a provést dotazníkové šetření
- ✓ analyzovat výsledky
- ✓ formulovat vlastní definici žádoucí image
- ✓ porovnat výsledky zjištěné a požadované image
- ✓ určit strategii pro plán změny
- ✓ sestavit plán
- ✓ realizovat ho a vyhodnotit ho
- ✓ měření image opakovat a sledovat posun

Tento návod lze aplikovat nejen ve školách určených pro žáky s mentálním postižením, ale ve všech typech základních a středních škol. Pro ně mohou být výše uvedená specifika inspirací k zamyšlení při sestavování vlastního plánu pro změnu image.

5 Závěr

Chápeme-li image jako dobrou reputaci, dobré jméno, pak je image školy důležitým činitelem vztahů mezi veřejností a školou. Je obrazem klimatu školy, přístupu pracovníků školy a práce managementu. Pozitivní image školy pomáhá kromě získávání nových žáků také k motivování vlastních pracovníků a zvyšování kreditu samotné školy.

Přestože výsledky vynaloženého úsilí nebudou okamžitě hmatatelné a jasné, aktivity v této oblasti se rozhodně vyplatí.

6 Seznam použité literatury

- [1] DZIERZGOWSKA, I. *Dyrektor w zreformowanej szkole*. CODN, Warszawa 2000.
- [2] ŠTEFKO, R. Teoretické východiská skumania determinantov image vzdelávacej organizácie. Aula 1999 č. 1.
- [3] JAKUBÍKOVÁ, D. *Aplikace marketingu ve školství*. ZČU, Plzeň 1998.
- [4] VEBER, J. a kol. *Management – základy, prosperita, globalizace*. Management Press, Praha 2004, ISBN 80-7261-029-5.
- [5] SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy*. Aspi, Praha 2006, ISBN 80-7357-176-5
- [6] EGER, L., EGEROVÁ, D. *Image školy a její diagnostika*. Raabe, Praha 2006, ISBN 80-86307-22-0.
- [7] *Projekt DVPP: Management a ekonomika školy: garant Eger L.* [online].
Cheb: Západočeská univerzita, Ekonomická fakulta, 2003. Dostupné na
WWW: http://www.fek.zcu.cz/cz/katedry/cecev/mes_mat/image/pilot_zs.htm
- [8] Eger, L., EGEROVÁ, D. *Image školy*. Liberec, Pedagogická fakulta Technické univerzity, 2000. ISBN 80-7083-440-4.
- [9] MICHALÍK, P.; ROUB, Z.; VRBÍK, V. *Zpracování diplomové a bakalářské práce na počítači*. Plzeň: Západočeská univerzita, 2002. ISBN 80-7082-921-4.

7 Seznam příloh

1. Pilotní dotazník
2. Vzor dotazníku
3. Vyhodnocení dotazníkového šetření – žáci ZŠP
4. Vyhodnocení dotazníkového šetření – žáci ostatních škol
5. Vyhodnocení dotazníkového šetření – učitelé ZŠP
6. Vyhodnocení dotazníkového šetření – učitelé ostatních škol
7. Vyhodnocení dotazníkového šetření – rodiče
8. Vyhodnocení dotazníkového šetření – ostatní respondenti
9. Vyhodnocení dotazníkového šetření – podle skupin respondentů
10. Graf kulturní mezery
11. SWOT analýza – nejčastěji uváděné názory