

**UNIVERZITA KARLOVA**

**Pedagogická fakulta**

**CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU**

**VÝZNAM KOMUNIKACE PŘI ŘÍZENÍ  
MATEŘSKÉ ŠKOLY – ODLOUČENÉHO  
PRACOVISTĚ ZÁKLADNÍ ŠKOLY**

**THE IMPORTANCE OF COMMUNICATION IN THE  
MANAGEMENT OF KINDERGARTENS – BRANCH OFFICE  
OF PRIMARY SCHOOL**

**Závěrečná bakalářská práce**

<b>Autor:</b>	<b>Petra Reifová</b>
<b>Obor:</b>	<b>Školský management</b>
<b>Forma studia:</b>	<b>kombinované</b>
<b>Vedoucí práce:</b>	<b>Mgr. Zdeňka Fadrná</b>
<b>Datum odevzdání práce:</b>	<b>7. 4. 2011</b>

Čestné prohlášení:

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

Petra Reifová

.....

## **PODĚKOVÁNÍ**

Ráda bych poděkovala za podporu a trpělivost mé rodině. Dále děkuji vedoucí bakalářské práce Mgr. Zdeňce Fadrné za vedení a cenné připomínky při psaní mé bakalářské práce.

## Resumé:

Závěrečná bakalářská práce se zabývá interní komunikací mezi základní školou a odloučeným pracovištěm – mateřskou školou. Teoretická část objasňuje základní pojmy související s interní komunikací. Na základě odborné literatury popisuje význam interní komunikace v organizaci a její možná rizika. Poukazuje na chyby, které ovlivňují proces komunikace. Výzkumná část se zabývá otázkami, které se týkají komunikace probíhající mezi vedením školy a zaměstnanci odloučených pracovišť – technickými možnostmi, užívanými komunikačními kanály, komunikačními bariérami a pravidly komunikace. V závěru práce jsou na základě teoretických a empirických poznatků návrhy na zlepšení komunikace, které mohou pomoci ředitelům základních škol jako podklad pro tvorbu pravidel efektivní komunikace ve škole a v procesu řízení školy a vedení lidí.

## Summary:

Final thesis deals with internal communication between elementary school and kindergarten, separated by the department. The theoretical part explains the basic concepts related to internal communications. On the basis of literature describes the importance of internal communication within the organization and its possible risks. It refers to errors that affect the communication process. Research section deals with issues relating to the ongoing communication between school staff and staff detached units - technical possibilities used communication channels, communication barriers and rules of communication. The conclusion is based on theoretical and empirical knowledge, suggestions for improving communication, which can help managers of primary schools as the basis for the rules of effective communication in school and in the process of school management and leadership.

## Klíčová slova:

Komunikace, interní komunikace, komunikační kanály, komunikační proces, komunikační bariéry, zpětná vazba.

## Keywords:

Communication, internal communication, communication channels, communication process, communication barriers, feedback.

## Obsah

1	Úvod.....	7
2	Cíl práce.....	8
3	Teoretická část.....	8
3.1	Komunikace.....	8
3.1.1	Definice hlavních pojmů.....	8
3.1.2	Funkce komunikace.....	11
3.2	Interní komunikace.....	12
3.2.1	Vymezení pojmu interní komunikace.....	12
3.2.2	Cíle interní komunikace.....	13
3.2.3	Komunikační strategie interní komunikace.....	13
3.2.4	Komunikační plán interní komunikace.....	14
3.2.5	Nefungující interní komunikace.....	14
3.2.6	Formy interní komunikace a její efektivnost.....	15
3.3	Komunikační bariéry, šum.....	17
3.4	Zpětná vazba.....	18
3.5	Komunikace ve školském prostředí.....	19
3.6	Specifika komunikace tzv. „na dálku“, mezi odloučenými pracovišti.....	21
4	Výzkumná část.....	22
4.1	Cíl výzkumného šetření.....	22
4.2	Formulace výzkumného problému.....	23
4.3	Definice hlavních pojmů.....	23
4.4	Metodika výzkumu.....	24
4.4.1	Metody výzkumu.....	24
4.4.2	Charakteristika zkoumaného vzorku.....	25
4.4.3	Pilotní průzkum.....	25
4.4.4	Způsob doručení dotazníků respondentům a jejich návratnost.....	25
4.5	Zjištěné výsledky.....	26
4.5.1	Výsledky v tabulkách a grafech.....	26
4.5.2	Analýza získaných údajů.....	40
5	Využití práce v praxi.....	49
6	Závěr.....	51
7	Seznam použité literatury.....	53

8	Seznam obrázků, tabulek a grafů .....	54
9	Přílohy.....	56
9.1	Dotazníky pro respondenty .....	56

# 1 Úvod

Mezilidská komunikace není jen přirozeným jevem, ale též významným a nezbytným prostředkem řízení. Člověk komunikuje od narození po celý život. Určité komunikační dovednosti člověk dědí a částečně je rozvíjí již v raném dětství, avšak k dosažení maximální efektivnosti a využití všech vlastních rezerv se musí stále ve svých komunikačních dovednostech zdokonalovat. Mezilidská komunikace v dnešním moderním světě začíná ztrácet na své kvalitě, neboť je zahlcena velkým množstvím informací a spoustou mluveného i tištěného slova z rozhlasu, televize a tisku. Lidé ztrácejí schopnost naslouchat druhým, ale i slyšet sebe sama. Multimediální komunikace mění naše schopnosti vnímat a porozumět psanému textu a užívat mluvenou řeč.

*„Je celá řada lidí, pro něž je komunikace problém. Mají pocit, že to není ono, že nemají takové dovednosti, jaké by potřebovali. Proto si mnoho manažerů uvědomuje, že studium komunikačních dovedností je nezbytné, jestliže mají pracovat v kontaktu s lidmi, vést lidi. Pomůže jim to zvládat konflikty, porozumět vzájemným vztahům a jejich vývoji, pomůže jim to v přesvědčování lidí, jak je nadchnout, jak je motivovat, jak rozumět skupinám a jejich interakční proměnlivosti, jak rozumět médiím, organizaci, organizačním změnám, vedení lidí a v současné době i jak komunikovat navzdory mezikulturním bariérám.“<sup>1</sup>*

Bez efektivní komunikace si řízení žádné organizace nelze představit, neboť se bez ní neobejde ani jedna ze základních manažerských funkcí. Komunikovat se svými podřízenými manažer musí při plánování, organizování, personalistice při vedení lidí a v neposlední řadě i při kontrole. Zvládnout komunikaci při řízení školy, jejíž součástí jsou i odloučená pracoviště, je pro ředitele, který chce být úspěšným manažerem, nelehký úkol. Téma „komunikace“ je velmi rozsáhlé. Bakalářská práce se bude zabývat především komunikací interní, neboť zaměstnanci školy tvoří vnitřní prostředí organizace a jsou nejdůležitějším a zároveň nejhůře ovlivnitelným faktorem řízení. Jejich chování a myšlenky nelze řídit, ale dobrý manažer dokáže efektivní

---

<sup>1</sup> MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*, Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0650-4

komunikací více či méně ovlivňovat a motivovat k naplnění společných cílů a vizí. Z tohoto důvodu je proces interní komunikace velmi důležitý a náročný.

## 2 Cíl práce

Cílem této práce je na základě poznatků z odborné literatury poukázat na význam interní komunikace mezi odloučenými pracovišti. Výzkumná část je zaměřena na stávající způsob komunikace ředitelů škol, na zjištění, zda nastavený způsob komunikace vyhovuje pracovníkům odloučených pracovišť, zda jsou s komunikací spokojeni a zda splňuje požadavky efektivní komunikace. Výstupem šetření je vyhodnocení nedostatků a rizik komunikace. V závěru práce jsou na podkladě teoretických a empirických poznatků navržena řešení na zkvalitnění komunikace.

## 3 Teoretická část

Tato část bakalářské práce bude zaměřena na poznatky z odborné literatury, které se týkají komunikace a s ní spojené souvislosti.

### 3.1 Komunikace

#### 3.1.1 Definice hlavních pojmů

Při studiu literatury je možné narazit na různé definice od různých autorů.

- Komunikace

Hloušková<sup>2</sup> uvádí, že „slovo komunikace podle encyklopedického slovníku znamená styk, styky, spojení a přenos informace“. Podle Vebera<sup>3</sup> „ji lze velmi zúženě chápat jako výměnu informací, v ještě užším případě jako poskytování informací“. Lepilová<sup>4</sup> ji definuje jako „spojení, sdělování, dorozumívání a jestliže latinské *communicare*

---

<sup>2</sup> HLOUŠKOVÁ, I. *Vnitřní komunikace*, s. 9, Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-550-5

<sup>3</sup> VEBER, J. a kol. *Management*, s. 195, Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0

<sup>4</sup> LEPILOVÁ, K. *Přesvědčivá komunikace manažera*, s. 103, Brno: Computer Press, a.s., 2008. ISBN 978-80-251-2147-4

*znamená radit se, domlouvat se, pak komunikace je rozhovor a komunikovat znamená zprostředkovat informaci, spojovat se, dorozumívat se a hlavně domlouvat se“.*

Lidé se na komunikaci dívají z různých pohledů, neboť pojem komunikace má velmi rozsáhlé použití. Lze ji definovat jako dopravní síť, jejíž pomocí se přemísťují nejen lidé, ale také myšlenky, pocity a postoje od jednoho jedince ke druhému.

Komunikaci lze charakterizovat jako sdílení určitých informací za účelem odstranění nebo snížení nejistoty či pochybností na obou komunikujících stranách. Jednou z dalších možných definic komunikace je, že se jedná o oboustranný proces, jehož cílem je dorozumět se. Veber<sup>5</sup> uvádí, „*opravdová komunikace probíhá tehdy, když příjemce zprávu pochopí tak, jak je míněna*“. Přesto, že lidé hovoří stejnou řečí a používají sobě známá gesta, stále narážejí na situace, a to především v profesním životě, kdy je jejich komunikace plná nedorozumění. Musíme si uvědomit, že komunikace není jen slovní a mimoslovní projev, ale její součástí je vnímání účastníků se zapojením smyslů, rozumu, citu i intuice. Sdělující vysílá při komunikaci k příjemci určitá gesta a signály a příjemce si o sdělovacím vytváří určité představy, které mají vliv na to, jak se bude snažit daným informacím porozumět.

- Komunikační kanály

Uvnitř organizace probíhá komunikace všemi směry. Aby tato komunikace byla úspěšná, je třeba mít vytvořen systém pravidel a komunikačních kanálů. Holá<sup>6</sup> uvádí, že „*komunikační kanál si lze představit jako cestu z místa vzniku informace, jakéhosi informačního zdroje, na místo určení – potřeby této informace, k příjemci a zase zpět*“. Podle Mikuláščíka<sup>7</sup> „*je komunikační kanál cesta, kterou je nějaká informace posílána*“. Při komunikaci tváří v tvář je to především zvuk, pohled a pohyb těla, kterým též mluvíme, kdežto při zprostředkované komunikaci je komunikační kanál o tyto prostředky ochuzen. Také Plamínek<sup>8</sup> ve své literatuře uvádí, že „*při běžné komunikaci mezi lidmi proudí informace minimálně třemi cestami, které se vzájemně ovlivňují, překrývají a společně vytvářejí celkový dojem a to prostřednictvím volby slov, dále*

---

<sup>5</sup> VEBER, J. a kol. *Management*, s. 195, Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0

<sup>6</sup> HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*, s. 60, Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0

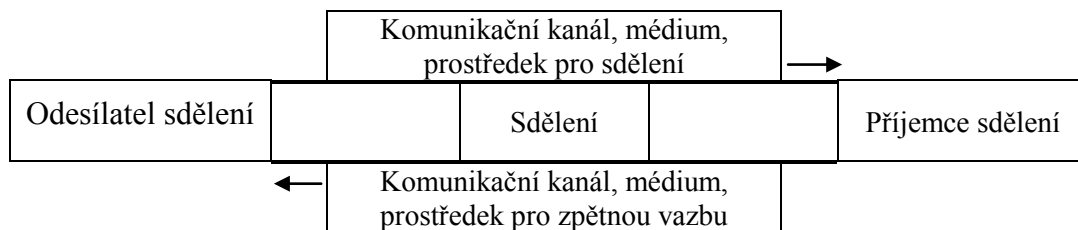
<sup>7</sup> MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*, s. 27, Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0650-4

<sup>8</sup> PLAMÍNEK, J. *Synergický management*, s. 90, Praha: Argo, 2000. ISBN 80-7203-258-5

*způsobem, jak jsou slova vyslovena a řečí těla“.* Mikuláščík i Plamínek popisují komunikační kanál používaný při osobní komunikaci. Manažeři, zejména pak ti, co řídí i odloučená pracoviště, komunikují zprostředkovaně. Pak se dá na komunikační kanály nahlížet jako na komplex aktivit, nástrojů a forem komunikace, které nám zajistí správný tok a sdílení informací v oblasti daného komunikačního procesu. Komunikační kanály se od sebe odlišují náklady, rychlostí, přesností a množstvím zapojených lidí.

- Komunikační proces

Je to proces – cesta, která začíná při vzniku myšlenky, přes zakódování informace do jazyka, kterému příjemce rozumí, přes vlastní proces přenosu informace prostřednictvím komunikačních kanálů, prezentování a dekodování informace včetně zpětnovazebního okruhu. Holá<sup>9</sup> ve své literatuře na obrázku znázornila jednoduché schéma komunikačního procesu.



Obrázek 1- Jednoduché schéma komunikačního procesu

Janda<sup>10</sup> uvádí, že „komunikační proces je souborem informací, komunikačních dovedností, komunikačních aktivit a komunikačních nástrojů, které probíhají ve vnitrofiremním prostředí“. Výsledkem celého komunikačního procesu by měl být kvalitní přenos informací od odesílatele k příjemci. Janda do své definice zahrnul i komunikační dovednosti, které mají velký vliv na to, jak bude informace pochopena.

<sup>9</sup> HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*, s. 60, Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0

<sup>10</sup> JANDA, P. *Vnitrofiremní komunikace*, s. 13, Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0781-0

- Komunikační bariéry – šum

Při každé komunikaci a při snaze vzájemného pochopení se můžeme setkat s jistými překážkami, které narušují nebo ztěžují komunikující komunikaci. Tyto překážky můžeme nazvat komunikační bariéry – šum. Mikuláščík<sup>11</sup> je ve své knize dělí na „interní, to znamená, že jsou dány nějakými osobnostními problémy komunikujícího, a externí, které se objevují jako nějaký rušivý element z prostředí“. Veber<sup>12</sup> uvádí, že „komunikační šumy jsou negativní činitele ovlivňující kvalitu komunikace. Ty mohou být na straně partnerů komunikace, chybného kódování, zkreslení při procesu apod.“. Někdy se stává, že si lidé tyto bariéry nevědomky stavějí sami - někdy jim k tomu pomáhá prostředí, ve kterém komunikují, ale jindy si je cíleně a záměrně sami vytvářejí. Podle Palmerové<sup>13</sup> „je za komunikační šum považováno vše, co doprovází a současně narušuje komunikační proces“.

### 3.1.2 Funkce komunikace

V dnešní době, kdy je kolem nás spousta informací, je nutností tyto informace předávat dál. Pomocí komunikace můžeme lidi kolem nás motivovat, manipulovat s nimi, nebo jim jen předat určitou zprávu. Komunikace má několik funkcí, které se vzájemně překrývají a doplňují. Mikuláščík<sup>14</sup> ve své literatuře uvádí tyto druhy funkcí:

- *informativní* – předávání určitých informací, dat
- *instruktivní* – vysvětlení významů, postupu, návodu, jak něco dělat
- *přesvědčovací* – působení se záměrem změnit názor nebo postoj druhého (racionální přesvědčování – pomocí logiky, emocionální přesvědčování – působením na city)
- *posilovací a motivující* – posilování pocitů sebevědomí, vlastní potřeby, nadchnout, získat
- *zábavná* – pobavit, rozesmát

---

<sup>11</sup> MIKULÁŠČÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*, s. 133, Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0650-4

<sup>12</sup> VEBER, J. a kol. *Management*, s. 195, Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0

<sup>13</sup> PALMER, S., WEAVER, M. *Úloha informací v manažerském rozhodování*, s. 85, Praha: Grada Publishing, 2000. ISBN 80-7169-940-3

<sup>14</sup> MIKULÁŠČÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*, s. 21, Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0650-4

- *vzdělávací a výchovná* – uplatňovaná prostřednictvím institucí, např. školami, souhrn funkcí informativních a instruktivních
- *socializační a společensky integrující* – vytváření vztahů mezi lidmi, navazování kontaktů, posilování pocitu sounáležitosti a vzájemné závislosti
- *osobní identity* – uspořádání svých postojů a názorů, ujasnění vlastní identity, posílení sebe sama
- *poznávací* – sdělování toho co jsme zažili my, ale i zaznamenání zkušeností a prožitků druhých, získávání nových poznatků
- *svěřovací* – sdělování důvěrných informací k uvolnění vnitřního napětí
- *úniková* – nezávazná komunikace o věcech neutrálních, slouží k odreagování se a k úniku od problémů a stresu.

## 3.2 Interní komunikace

### 3.2.1 Vymezení pojmu interní komunikace

Každý dobrý manažer by měl umět dobře komunikovat, neboť bez dobré komunikace si nelze představit řízení jakékoliv organizace. Tureckiová<sup>15</sup> definuje firemní komunikaci, která obsahuje i interní komunikaci jako:

- *specifický druh sociální komunikace realizovaný uvnitř firmy a ovlivňující vztahy mezi lidmi v organizaci i vztahy mezi firmou a jejím okolím nebo jako*
- *systém propojující (informačně a vztahově) organizaci respektive její zaměstnance na všech úrovních organizační struktury.*

Interní komunikace souvisí s organizačním chováním, základními sociálními procesy probíhajícími v organizaci, s firemní kulturou, se strategií zavádění změn v organizaci, s informačními systémy, stylem vedení a řízení organizace, jakož i s její strategií a koncepcí. Je zároveň nástrojem jejich ovlivňování. Jak uvádí Veber<sup>16</sup>, „*vnitřní komunikace se zejména využívá jako významného prostředku získávání druhých k tomu, aby dělali, co je třeba*“. Na komunikačních dovednostech manažera závisí, jak

<sup>15</sup> TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, s. 111, Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6

<sup>16</sup> WEBER, J. a kol. *Management*, s. 198, Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0

se mu podaří přesvědčit a aktivizovat pracovníky k realizaci určených úkolů. Velký význam zde hraje, jak budou pracovníci pohlížet na svou organizaci, jestli ji budou považovat za perspektivní, zda budou mít dostatek informací, aby si vytvořili vlastní názor a náhled a nabyli přesvědčení, že jsou součástí organizace, která s nimi počítá. Většinou si pracovníci své představy o organizaci vytvářejí na základě toho, jakým dojmem na ně působí management organizace. Důležité je, aby podřízení pracovníci byli vždy předem informováni o záměrech organizace a byli tak obeznámeni s důvody různých opatření a nařízení, jelikož pak budou více ochotní a nápomocní při řešení problémů a s větším elánem se budou snažit o dosažení cílů organizace.

### **3.2.2 Cíle interní komunikace**

V organizaci, která má snahu efektivně komunikovat, si management nejdříve musí stanovit cíle interní komunikace – čeho se má komunikací dosáhnout. Cíle interní komunikace se mohou navzájem prolínat a lze je měnit zároveň s potřebami organizace. Cíle mohou být pro určitá období různé (ve škole to může být např. rozděleno na období školního roku, prázdnin, apod.) Každý cíl je potřeba vždy předem důkladně naplánovat.

Mezi cíle interní komunikace bychom mohli zařadit:

- zajištění informací pro všechny zaměstnance a propojení i k nejnižším článkům organizace – koordinace procesů
- motivace a ovlivňování zaměstnanců – zajištění stability a loajality
- nastavení a udržování zpětné vazby, využití získaných poznatků ke zdokonalování komunikace
- spokojený zaměstnanec, který se cítí být platnou a vždy informovanou součástí pracovního týmu.

### **3.2.3 Komunikační strategie interní komunikace**

Z celkové strategie organizace a z jejích cílů vychází také strategie interní komunikace. Pokud má být komunikační strategie účinná a má směřovat k dosažení cílů, musí jí předcházet analýza toho, co chce management říci a co chtějí slyšet zaměstnanci. Je potřeba najít chyby a nedostatky, které se objevují při sdělování a přijímání informací. Výsledky analýzy by měl management použít jako podklad

pro nastavení komunikačních kanálů, základních zásad a podmínek, jakož i pro zavedení zásad interní komunikace do systému řízení organizace. Tyto zásady a podmínky interní komunikace by měly být shrnuty v komunikačním plánu.

#### **3.2.4 Komunikační plán interní komunikace**

Komunikační plán je časově rozvržený harmonogram jednotlivých aktivit, kde má určitý zaměstnanec stanovené komunikační povinnosti s daným cílem, kterého je třeba dosáhnout a za který zodpovídá. Do komunikačního plánu je možno zahrnout i finanční prostředky, které je nutno vynaložit ke splnění úkolu. Pomocí vypracovaného komunikačního plánu pak management organizace uskutečňuje cíle interní komunikace.

Při sestavování komunikačního plánu se musí vycházet ze schopností a postojů zaměstnanců a též je třeba brát v úvahu nejen oficiální informační zdroje (např. porady, intranet), ale i ty neoficiální (spolupracovníci a mezilidské vztahy na pracovišti). Ve větších organizacích je možno vytvořit různé skupiny, jejichž názory jsou uvnitř skupiny shodné, avšak od ostatních skupin se liší – každá skupina může upřednostňovat jiné komunikační prostředky.

Komunikačním plánem by měl management usilovat o sjednocení komunikačních procesů v organizaci a nastolit určitá pravidla pro vnitřní komunikaci.

#### **3.2.5 Nefungující interní komunikace**

Komunikace uvnitř organizace by měla sloužit k informačnímu a motivačnímu propojení všech pracovníků a k jejich nasměrování k plnění vizí organizace. Pokud tomu tak není a management nesdílí dostatek aktuálních informací či neposkytuje místo pro vyjasňování a diskutování, umožňuje vznik nejednotného názorového prostředí, spekulací a fám.

Hloušková<sup>17</sup> uvádí, že „*egoistické cíle vedoucích pracovníků firmy, stejně jako používání komunikace k manipulaci se spolupracovníky, vedou k nenapravitelným škodám ve firemní komunikaci*“. Pokud začnou vedoucí pracovníci takto komunikovat,

---

<sup>17</sup> HLOUŠKOVÁ, I. *Vnitřní komunikace*, s. 63, Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-550-5

přestává být komunikace motivující, ale stává se demotivující a dostává se do roviny mocenských bojů.

Hlavní důvod, proč interní komunikace v organizaci nefunguje, spočívá v tom, že management podceňuje důležitost této komunikace a vědomě se jí nezabývá. Větší důležitost klade na komunikaci externí – na komunikaci se zákazníky, přičemž zapomíná, že hlavními partnery organizace jsou její zaměstnanci. Management tyto zaměstnance nerespektuje jako rovnocenné partnery, neklade důraz na budování vztahů s nimi, přestože úspěch organizace stojí na cílevědomé kooperaci správně motivovaných a loajálních zaměstnanců. Také se stává, že některé manažery ani nezajímá, co jejich zaměstnanci potřebují či chtějí vědět a předávají jim informace, které uznají sami za dostatečné a důležité. Hloušková<sup>18</sup> uvádí, že „*odborníci odhadují, že nedostatečná či neadekvátní interní komunikace je odpovědná za více než 60 % všech problémů organizace*“.

### **3.2.6 Formy interní komunikace a její efektivnost**

Interní komunikace může probíhat v několika formách:

- osobní, písemné a elektronické (tvář v tvář, telefon, počítač, internet)
- verbální, neverbální (zda ke komunikaci používáme slova nebo mimoslovní projev)
- formální, neformální (zda převažuje věcná či vztahová rovina).

Tyto formy se mohou vzájemně prolínat a kombinovat.

Pokud manažer zvažuje, kterou z těchto forem komunikace má zvolit, pak je důležité, aby si ujasnil, zda bude řešit nový či složitý problém (zde je vhodnější osobní setkání, aby se předešlo nesprávnému pochopení problému) nebo zda se jedná o běžnou situaci. Dále pak musí brát v úvahu i to, s kým nastalou situaci bude řešit – s kým bude komunikovat. Pokud to bude někdo, koho dobře zná a s kým si rozumí, pak může zvolit jednoduchou komunikační formu, což může být např. telefonický hovor nebo vzkaz

---

<sup>18</sup> HLOUŠKOVÁ, I. *Moderní řízení: Z diskuse o interní komunikaci*, září 2005, <[http://modernirizeni.ihned.cz/index.php?p=600000\\_d&&article\[id\]=16776420](http://modernirizeni.ihned.cz/index.php?p=600000_d&&article[id]=16776420)>

prostřednictvím elektronické pošty. Bude-li však jednat s někým, koho málo zná, nebo s kým měl již v minulosti problémy, pak je vhodnější zvolit rozhovor „tváří v tvář“.

### **Komunikace „ tváří v tvář“**

Je nejdůležitější formou interní komunikace. Probíhá oběma směry. Obě strany mají možnost společně se dohodnout na nejlepším, oběma stranám vyhovujícím a přijatelném řešení. Její předností je, že přízvuk, zabarvení hlasu, intonace, výraz obličeje, gesta a ostatní neverbální prostředky prolínají a doplňují informační stránku sdělení a zvyšují pravděpodobnost porozumění na straně příjemce. Dalším a velmi důležitým kladem komunikace „tváří v tvář“ je okamžitá možnost zpětné vazby, která zefektivňuje celý komunikační proces. Naopak záporem je časová náročnost. Je hodně věcí, jako např. nestandardní změny pracovních postupů, snížení počtu pracovníků apod., při kterých je komunikace „tváří v tvář“ nutností. V těchto případech se musí vést dialog, nikoliv monolog a mnohdy je potřeba ho vést opakovaně. Smysluplná komunikace „tváří v tvář“ předpokládá otevřenou komunikaci a smysl pro odpovědnost a morální hodnoty. Žádným jiným způsobem, než komunikací „tváří v tvář“, nelze dosáhnout toho, aby komunikace dvou či více komunikujících byla celostní komunikací, tj., aby obsahovala slovní i mimoslovní komunikaci a dovoľovala všem zúčastněným přijímat i poskytovat zpětnou vazbu. Tímto způsobem lze též nejsnadněji motivovat druhé a získat jejich loajalitu.

### **Písenná komunikace**

Tato komunikace bývá také v organizaci využívána ve značné míře. Výhodou písenné komunikace je trvalé uchování sdělených informací, příjemce může číst sdělení, kdy si sám určí a má tak více času na promyšlení nevhodnější reakce. Mezi nevýhody písenné komunikace lze zařadit časovou náročnost na přípravu. Písenná komunikace je více formální, takže písenné sdělení má obvykle větší oficiální váhu, než je tomu v případě komunikace ústní. Častým problémem bývá též nesprávná interpretace sdělení.

### **Elektronická komunikace**

Tato forma komunikace se v poslední době velmi rozšiřuje a zabydľuje se jako běžná forma komunikace. Výhodou elektronické komunikace je především rychlost

přenosu informací. Patří sem následující prostředky: e-maily, mobilní telefon, SMS, internetová a intranetová síť a další způsoby přenosu informací pomocí moderních technologií. Elektronická komunikace se odehrává velmi rychle a umožňuje předávat i přijímat nejen zprávy, ale i různé datové soubory v digitální podobě, které je pak možno následně příslušnými softwarovými prostředky dále zpracovávat, což je v dnešní informační době velkou výhodou. Mezi další výhody můžeme zařadit elektronické diskuse v písemné, vizuální či zvukové podobě.

### 3.3 Komunikační bariéry, šum

Komunikující se čas od času setkává i s překážkami či problémy, které vedou ke špatně fungující interní komunikaci. Tyto překážky nazýváme komunikační bariéry či komunikační šum. Komunikační bariéry jsou důležitým činitelem, který ovlivňuje průběh naší komunikace. Aby dobrý manažer dokázal tyto problémy překonat a vyrovnat se s nimi, musí si je v první řadě uvědomit a samozřejmě musí chtít tyto překážky odstranit. Za velmi častou bariéru v komunikaci lze označit čas. Nedostatek času je příčinou velmi rychlé komunikace, kdy není dán prostor pro aktivní naslouchání a pro kladení otázek. Komunikující pak vidí věc jen ze svého pohledu a záleží na jeho schopnostech, jak informaci pochopí. Na základě špatných výkladů pak může docházet ke konfliktům. Mezi další bariéry lze zařadit i nepozornost či odlišný způsob vyjadřování. Je-li příjemce informace z jakékoliv příčiny nesoustředěný, unikají mu informace, které mohou být pro správné pochopení důležité. Pokud sdělující používá slova zejména v odborném jazyce, nemusí být vždy příjemci srozumitelná. Mikuláščík<sup>19</sup> člení interní a externí bariéry takto:

#### Interní bariéry

- *obavu z neúspěchu* – komunikující se obává selhání, což se může projevit chvěním hlasu;
- *různé problémy osobního rázu* – (zlost, vztek) mohou se promítnout do emočního stavu, narušují kontrolu morálních pravidel a slušného chování;

---

<sup>19</sup> MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*, s. 133, 134, Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0650-4

- *rozdíl mezi oběma účastníky komunikace* – kdy nejsme ochotni anebo schopni respektovat např. nižší úroveň;
- *bariéry postoje* – v podobě povýšenectví, odporu nebo nesympatie vůči komunikačnímu partnerovi;
- *skákání do řeči*;
- *nepřipravenost na komunikování*;
- *fyzické nepohodlí* – snižuje výkonnost v poslouchání i ve verbálním projevu;
- *nesoustředěnost*;
- *stereotypizace* – zařazování komunikačního partnera do určité kategorie a podle toho s ním jedná.

#### Externí bariéry

- *nezvyklé prostředí* – může působit rušivě, komunikační partner se cítí nesvůj, situace se mu zdá příliš oficiální;
- *vyrušování někým třetím* – někdy stačí pouhá přítomnost a pocit, že je někdo poslouchá;
- *hluk, ale i vizuální rozptylování*.

### 3.4 Zpětná vazba

Základní podmínkou fungování jakékoli komunikace je zpětná vazba a zodpovědnost managementu za komunikaci v organizaci. Na zpětnou vazbu bychom neměli nahlížet jako na kritiku, neboť na rozdíl od kritiky má pozitivní charakter. Zpětná vazba je prostředek, který používáme, abychom si s komunikujícím vyměnili názory a vzájemně komunicovali. Pomocí zpětné vazby se dozvíme, zda informace, které sdělujeme, jsou také přijaty tak, jak byly míněny. Aby splnila zpětná vazba svůj význam, je potřeba se získanými poznatky dále pracovat. K tomu nám slouží tzv. dvojitá zpětná vazba. Janda<sup>20</sup> uvádí, že „*dvojitá zpětná vazba znamená, že hodnocení zvážíme (popřípadě se znovu zeptáme, opravíme) a podněty zavedeme do praxe.*“ Zpětná vazba by měla být poskytována co nejdříve po ukončení sledované události, neboť čím je zpětná vazba rychlejší, tím je i efektivnější.

---

<sup>20</sup> JANDA, P. *Vnitrofiremní komunikace*, s. 12, Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0781-0

### 3.5 Komunikace ve školském prostředí

Škola je specifickou organizací a proto je nutno uvažovat o specifickém přístupu k řízení škol. Abychom mohli školu úspěšně řídit, musíme znát procesy, které ve školách probíhají. Hlavním východiskem pro řízení škol je zaměření se na jejich cíle a poslání. Je potřeba, aby ředitel školy dokázal delegovat určité úkoly a pravomoci na své pracovníky, kteří převezmou odpovědnost za to, že ostatní budou mít k dispozici veškeré potřebné informace a co nejlepší podmínky k práci. Vzhledem k tomu, že škola je skupinou nejen dospělých, ale i dětí nebo žáků, kteří jsou spojeni za účelem vzdělávání, bude se poskytování informací a komunikace týkat i jich. Na to, co znamená dobře řídit školu, nejsou jednotné názory. Ve sféře vzdělávání se tento problém nejčastěji spojuje s pojmem kvalita. Lze říci, že škola je kvalitní a dobře řízená, pokud se v ní kvalitně vyučuje a pokud zároveň zajišťuje podmínky kvalitní výchovy a vzdělávání pro všechny své žáky. Přestože je škola neziskovou organizací, v některých případech pro ni mohou být poznatky obecné teorie řízení inspirativní. Proto i způsob a nové trendy komunikace jsou přístupné pro oblast školství.

Prostředí školy není statické a také celá naše společnost prošla v minulých letech opravdu velkými změnami. V tomto rychle se měnícím prostředí musí školy často čelit nepředvídatelným a častým změnám. Úspěšnost škol závisí na schopnosti nejen rychle se těmto dynamickým změnám přizpůsobovat, ale musí na ně i rychle a tvořivě reagovat. Vzhledem k tomu se komunikace a předávání informací ve školském prostředí i jeho změny stávají v dnešní době nutností. Dodávají škole nezbytnou energii a dynamičnost. Komunikace probíhá na školách různými cestami:

- písemnou
- ústní
- vizuální.

Písemná komunikace ve škole má většinou informativní charakter. Pomocí písemné komunikace jsou předávány **operativní informace**. Jedná se o předávání nezbytných údajů k dobrému chodu školy, jako jsou např. řád školy, rozvrh, suplování, nařízení, organizační schéma – přehled odpovědností. Nejsou-li tyto informace poskytovány, je chod školy narušen a vznikají problémy. Každý ředitel školy by měl mít jistotu, že tyto dokumenty jsou vypracovány a jsou funkční. Pokud má škola

odloučená pracoviště, měly by být tyto informace k dispozici i na těchto odloučených pracovištích. Další informace, které jsou ve škole předávány pomocí písemné komunikace, jsou **konceptní informace**, umožňující každému pracovníkovi, aby porozuměl své práci a svému pracovnímu prostředí např. informační přehledy zpráv, které se týkají jednotlivých událostí, analýzy vyhodnocující práci školy, aktuální informace z profesionálního, ekonomického, či sociálního okruhu.

Ústní komunikací jsou ve škole předávány informace především při provozních poradách, pedagogických radách a při osobních konzultacích. Často se ovšem stává, že s hlavní informací se kříží i informace podružné, které s hlavní informací nesouvisí. Z tohoto důvodu je třeba dodržovat pravidlo, že čím je větší počet příjemců informace, tím strukturovanější by měla informace být a komunikace by měla mít kratší dobu trvání. Avšak i přes toto pravidlo, by si měl ředitel najít dostatek času na kvalitní komunikaci, aby si v průběhu předávání informací mohl ověřit, zda příjemci vysílanou informaci pochopili tak, jak byla míněna.

Vliv na efektivitu komunikace má těž organizační struktura a delegování pravomocí ve škole, především jedná-li se o školu s odloučeným pracovištěm. Pokud se jedná o velkou školu, je i organizační struktura složitější a členitější, naopak jedná-li se o malou školu, mluvíme pak o jednoduché organizační struktuře. Organizační struktura má vliv na směr, kterým probíhá komunikace a kudy plynou formální komunikační kanály. Tureckiová<sup>21</sup> člení komunikaci podle směru šíření takto:

***Vertikální** – vedoucí mezi hierarchickými úrovněmi shora dolů a zdola nahoru* – pro naše použití by se jednalo o komunikaci mezi ředitelem základní školy a zástupcem pro předškolní vzdělávání či vedoucí učitelkou mateřské školy, na kterou byla delegována pravomoc částečného řízení odloučeného pracoviště mateřské školy a dále pak od vedoucí učitelky mateřské školy k dalším pracovníkům mateřské školy, kteří jsou na nejnižším stupni řízení. Směrem dolů jde o běžný postup příkazů a nástrojů zajišťujících jejich splnění. Jedním z předpokladů pro efektivní řízení uvnitř školy je rozhodující kvalita komunikace směrem od ředitele školy k zástupcům, pedagogickým pracovníkům, ostatním pracovníkům a žákům školy. Naopak směrem nahoru se může

---

<sup>21</sup> TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, s. 124, Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6

jednat o přirozenou nebo vynucenou, ale vždy potřebnou zpětnou vazbu na příkazy směřované shora dolů. Také se může jednat o tok informací o výkonech či problémech. Tento směr bývá převážně realizován při diskuzích na poradách, zprávami apod.

**Horizontální** – na jedné hierarchické úrovni, v rámci jedné funkční specializace (oddělení nebo útvar) nebo mezi nimi – opět pro potřeby školy by se jednalo o komunikaci mezi zástupci ředitele, mezi vedoucími učitelkami mateřských škol, mezi pedagogickými pracovníky navzájem apod. Jedná se o komunikaci na stejné řídicí úrovni, umožňující koordinaci všech činností směřujících k dosažení cílů organizace. Tato komunikace je ve škole nejrozšířenější, neboť lidé spolu hovoří, jak o pracovních, tak i o osobních záležitostech.

**Diagonální nebo laterální (do šířky)** – napříč úrovněmi, formálně například při projektovém nebo procesním řízení, neformálně při komunikaci mezi zaměstnanci firmy o firemních záležitostech, které nejsou bezprostředně spojeny s konkrétními pracovními úkoly. Tento směr by se mohl uplatnit například při tvorbě školních vzdělávacích programů, kdy se bude jednat o spolupráci pracovníků na všech úrovních řízení. Používá se v případě, že je z časového hlediska efektivnější než vertikální. Může zde docházet k obcházení nadřízených.

### **3.6 Specifika komunikace tzv. „na dálku“, mezi odloučenými pracovišti**

*„Mezilidské kontakty se neomezují na komunikaci „tváří v tvář“. Svět se s rozvojem techniky zmenšuje, a tak přibývá komunikace na značnou vzdálenost. Předávání a rychlá výměna informací na dálku je dnes samozřejmostí. Současná distanční komunikace je bezprostřední, zbavená někdejší časové prodlevy.“<sup>22</sup> Základní formou distanční komunikace byla a stále ještě zůstává písemná komunikace. V dnešní době rychlý vývoj počítačů následovaný internetem dává distanční komunikaci nový rozměr. Písemnou komunikaci v poslední době vytlačuje komunikace elektronická, jejíž největší předností je neuvěřitelná rychlost výměny informací, ale i možnost okamžité zpětné vazby, ať už se jedná o pouhé potvrzení převzetí e-mailu, či o reakci na jeho*

---

<sup>22</sup> ŠTĚPANÍK, J. *Umění jednat s lidmi 2 Komunikace*, s. 112, Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0844-2

obsah. To je výhoda, kterou manažeři ocení, ale podmínkou je, že písemné sdělení bude mít jasný obsah, srozumitelný text, gramatickou správnost. Mezi další, dnes již klasické a tradiční prostředky distanční přímé komunikace, můžeme zařadit telefon. Ten dnes umožňuje rychlé spojení a přímou komunikaci účastníků. Štěpaník<sup>23</sup> uvádí, že „*bezprostřednímu hlasovému kontaktu se vzdálenou osobou je dávana stále více přednost před písemnou korespondencí*“. Přednost lze vidět především v úspoře času, rychlosti spojení a výměny informací. V současnosti lze telefonovat i prostřednictvím internetu – skype a ICQ. Tyto způsoby distanční komunikace však vyžadují určité technické vybavení, což bývá někdy problém z ekonomického hlediska. Velmi omezeným způsobem přenosu informací na odloučená pracoviště bude komunikace „tváří v tvář“ a to z hlediska časové náročnosti, přestože bývá velmi často vyžadován zaměstnanci odloučených pracovišť. Tento způsob je převážně omezen na porady či neformální návštěvy odloučených pracovišť.

## 4 Výzkumná část

### 4.1 Cíl výzkumného šetření

Technické zabezpečení moderními komunikačními prostředky do jisté míry mění postupy a zvyklosti současné interní komunikace. Proto jsem orientovala výzkumné šetření tak, aby poskytlo odpovědi na otázky, jak probíhá současná interní komunikace mezi managementem a odloučeným pracovištěm, zda vyhovuje zúčastněným osobám a zda je ve školách vytvořen základní komunikační rámec, systém pravidel a komunikačních kanálů. Komunikující se občas setkávají s překážkami, které jim komunikaci komplikují, zvláště pokud komunikační proces probíhá mezi odloučeným pracovištěm, kdy počet komunikačních bariér má tendenci se zvyšovat. Z tohoto důvodu bylo šetření dále zaměřeno na zjištění, jaké komunikační bariéry nejčastěji narušují komunikační proces a jaké jsou důvody těchto poruch.

---

<sup>23</sup> ŠTĚPANÍK, J. *Umění jednat s lidmi 2 Komunikace*, s. 115, Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0844-2

Výstupem výzkumného šetření je vyhodnocení průběhu, nedostatků a rizik současné interní komunikace ve školách mezi vedením školy a odloučeným pracovištěm – mateřskou školou a návrh řešení na možné zkvalitnění interní komunikace ve škole mezi managementem a odloučeným pracovištěm.

## **4.2 Formulace výzkumného problému**

Tato bakalářská práce se zabývá deskriptivním výzkumným problémem. Cílem je nalézt odpovědi na následující otázky:

- **Jaké komunikační kanály převládají při předávání informací mezi základní školou a odloučeným pracovištěm – mateřskou školou?**
- **Vyhovují používané komunikační kanály zúčastněným osobám?**
- **Jsou informace předávány včas, jsou úplné a v dostatečné kvalitě?**
- **Jaké nejčastější komunikační bariéry narušují proces interní komunikace mezi základní školou a odloučeným pracovištěm – mateřskou školou?**
- **Jaké jsou důvody poruch v procesu komunikace mezi základní školou a odloučeným pracovištěm – mateřskou školou a jak lze těmto problémům předcházet?**
- **Mají stanovená pravidla komunikace či komunikační plán vliv na funkčnost komunikace a na spokojenost respondentů s komunikací?**

## **4.3 Definice hlavních pojmů**

Mezi hlavní pojmy jsou zařazeny – komunikace, komunikační kanály, komunikační bariéry, komunikační plán a komunikační proces, které byly vysvětleny v teoretické části.

## 4.4 Metodika výzkumu

Vybrané výzkumné šetření je zaměřeno kvantitativně. Bude zjišťovat rozsah, množství nebo četnost výskytu jevů a jejich řazení podle důležitosti. Použitou výzkumnou metodou je dotazník, škálování, řízený rozhovor a porovnání získaných dokumentů.

### 4.4.1 Metody výzkumu

#### Dotazník

Byly vytvořeny dva typy dotazníků, z nichž jeden byl určen pro ředitele/ředitelky základních škol a druhý pro zaměstnance odloučených pracovišť viz příloha. Z důvodu anonymity měla každá škola přiřazen číselný kód, aby bylo možno párovat příslušné dotazníky. Dotazník se skládá ze sedmi otázek. Otázky byly voleny uzavřené, otevřené a škálované. V úvodní části je charakterizován zadavatel dotazníku a jsou vysvětleny cíle výzkumného šetření.

#### Škálování

*„Škálování se uskutečňuje různými druhy posuzovacích škál. Běžným typem škálové otázky je uspořádání jevů do pořadí (např. podle oblíbenosti). Tuto škálu nazýváme pořadovou. Posuzovací škála je nástroj, který umožňuje zjišťovat míru vlastnosti jevu nebo jeho intenzitu“.*<sup>24</sup> Pro potřeby dotazníku byly zvoleny tyto škály:

- druhá otázka, třetí otázka - škála posuzovací: **ano – spíše ano – spíše ne - ne**
- čtvrtá otázka - škála posuzovací: **ano, je zcela funkční – má menší nedostatky – je průměrná – má větší nedostatky – ne, je zcela nefunkční**

#### Řízený rozhovor

Tato výzkumná metoda byla použita při pilotáži a u některých respondentů s cílem upřesnit si určité postřehy z dotazníku.

---

<sup>24</sup> GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*, s. 88, Brno: Paido . edice pedagogické literatury, 2000. ISBN 80-85931-79-6

#### **4.4.2 Charakteristika zkoumaného vzorku**

Výzkum byl zaměřen na základní školy v Ústeckém kraji, které mají odloučené pracoviště – mateřskou školu. Na stránkách krajského úřadu byly vyhledány kontakty na základní školy, jejichž součástí je mateřská škola. Pro výzkumné šetření byli vybráni ředitelé sledovaného typu škol a pracovníci těchto odloučených pracovišť. V souvislosti s přechodem škol do právní subjektivity v roce 2003 docházelo ke sloučení základních škol s mateřskými školami. Základní škola, jejíž součástí je odloučené pracoviště – mateřská škola, tvoří jeden právní subjekt pod vedením jednoho ředitele. Ředitelé těchto škol byli následně osloveni a požádáni o vyplnění dotazníků a v některých případech i o spolupráci při předání dotazníků na odloučená pracoviště.

#### **4.4.3 Pilotní průzkum**

Pro pilotní průzkum byly osloveny čtyři ředitelky sledovaného typu škol, které předaly dotazníky i na odloučená pracoviště. Po vyplnění dotazníků byly s jednotlivými pilotními respondenty vedeny řízené rozhovory a konzultovány jednotlivé položky dotazníku. Cílem těchto konzultací bylo zjištění, zda jsou v dotazníku použity srozumitelné otázky a zda lze na ně odpovědět. Na základě těchto konzultací byly některé otázky poopraveny a doplněny tak, aby byly srozumitelné i pro nepedagogické pracovníky odloučených pracovišť.

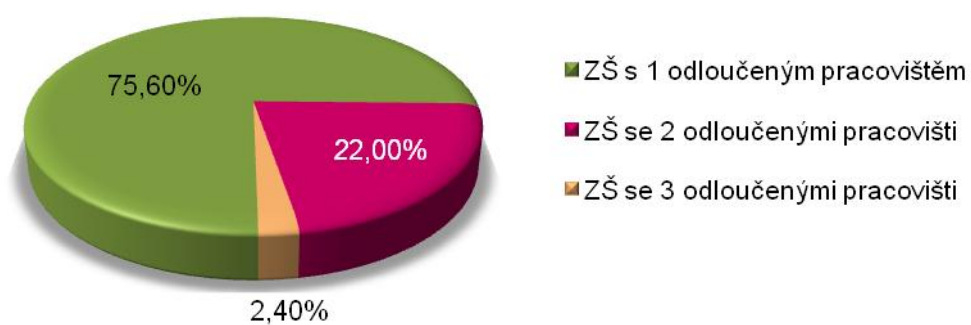
#### **4.4.4 Způsob doručení dotazníků respondentům a jejich návratnost**

Část dotazníků byla zaslána e-mailem a část jich byla osobně předána a po vyplnění stejným způsobem vyzvednuta. Osloveno bylo celkem 72 ředitelů, z nichž 15 uvedlo, že mateřská škola je sice součástí základní školy, ale není odloučeným pracovištěm, jelikož sídlí ve stejné budově. Tím se zkoumaný vzorek respondentů snížil na 57. Vyplněné dotazníky vrátilo 41 ředitelů a 196 pracovníků odloučených pracovišť.

## 4.5 Zjištěné výsledky

### 4.5.1 Výsledky v tabulkách a grafech

Graf 1 - Zastoupení základních škol podle počtu odloučených pracovišť



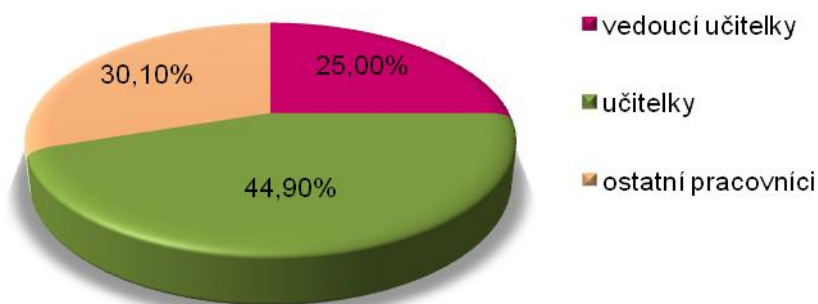
Tabulka 1- Počet dětí v mateřských školách

počty dětí v MŠ	do 30	nad 30	nad 40	nad 50	nad 70	nad 100	nad 150	nad 200
počet škol	12	4	5	9	4	4	1	2
vyjádření v %	29,27%	9,76%	12,20%	21,94%	9,76%	9,76%	2,44%	4,87%

Tabulka 2 - Počet dětí v základních školách

počty dětí v ZŠ	do 50	nad 50	nad 100	nad 150	nad 200	nad 250	nad 300	nad 350	nad 400
počet škol	9	3	12	1	4	3	2	1	6
vyjádření v %	21,95%	7,32%	29,27%	2,44%	9,75%	7,32%	4,88%	2,44%	14,63%

Graf 2 - Zastoupení pracovníků odloučených pracovišť dle funkce



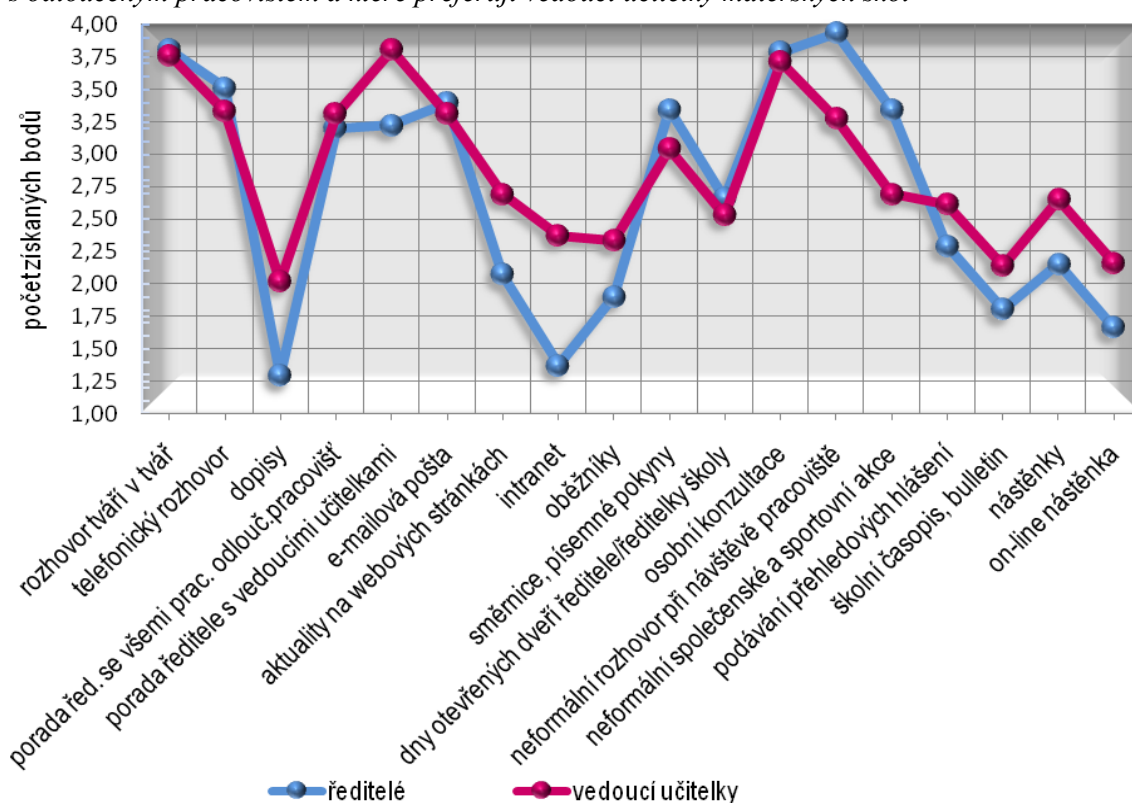
Tabulka 3 - Dostupnost odloučeného pracoviště

použitý dopravní prostředek	do 5 min.	nad 5 min.	nad 10 min.	nad 20 min.	nad 30 min.	nad 40 min.
pěšky	23	17	7	3		2
autem	15	9	1	1		
místní hromadnou dopravou		4				
jinak		1				

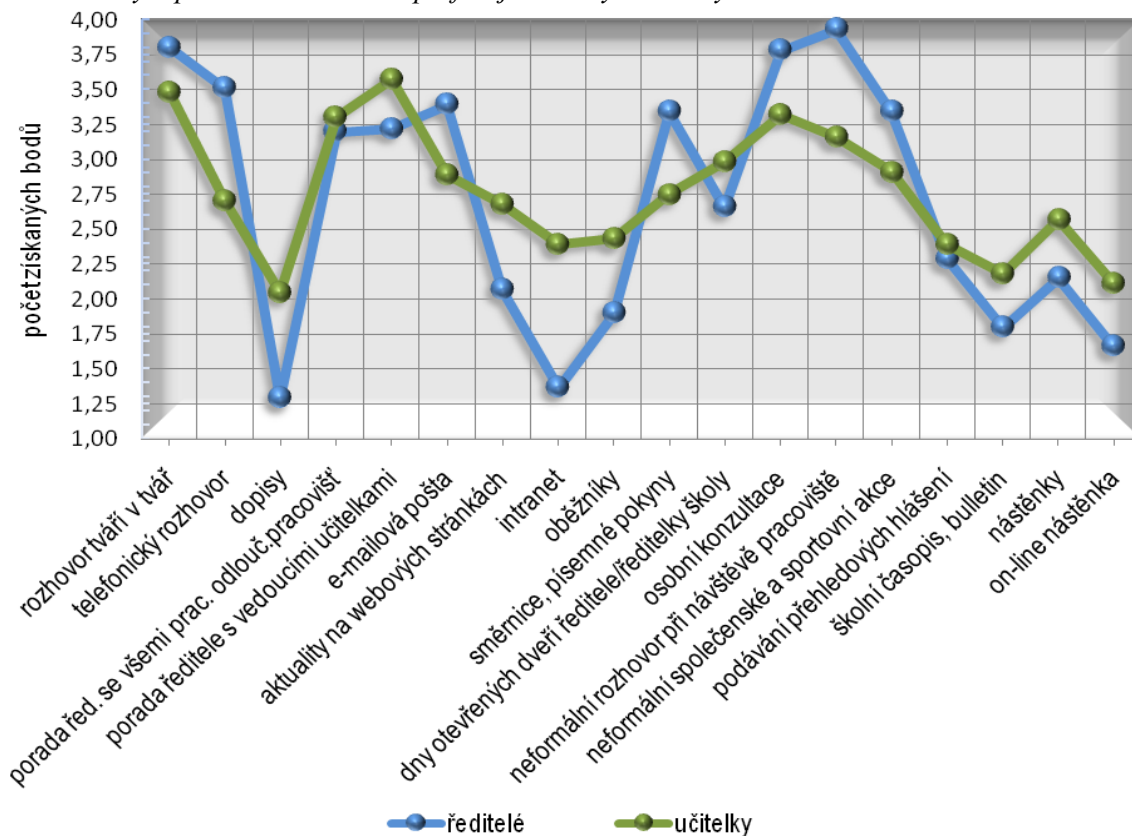
Tabulka 4 - Počet případů, kdy je při komunikaci mezi základní školou a odloučeným pracovištěm – mateřskou školou použito technické vybavení

technické vybavení		procentuální vyjádření	technické vybavení		procentuální vyjádření
pevná telefonní linka	37x	90,24%	notebook	11x	26,83%
mobilní telefon	27x	65,85%	internet	33x	80,49%
telefonní záznamník	3x	7,32%	intranet	1x	2,44%
fax	0x	0,00%	služební auto	0x	0,00%
PC	41x	100,00%	jiné	0x	0,00%

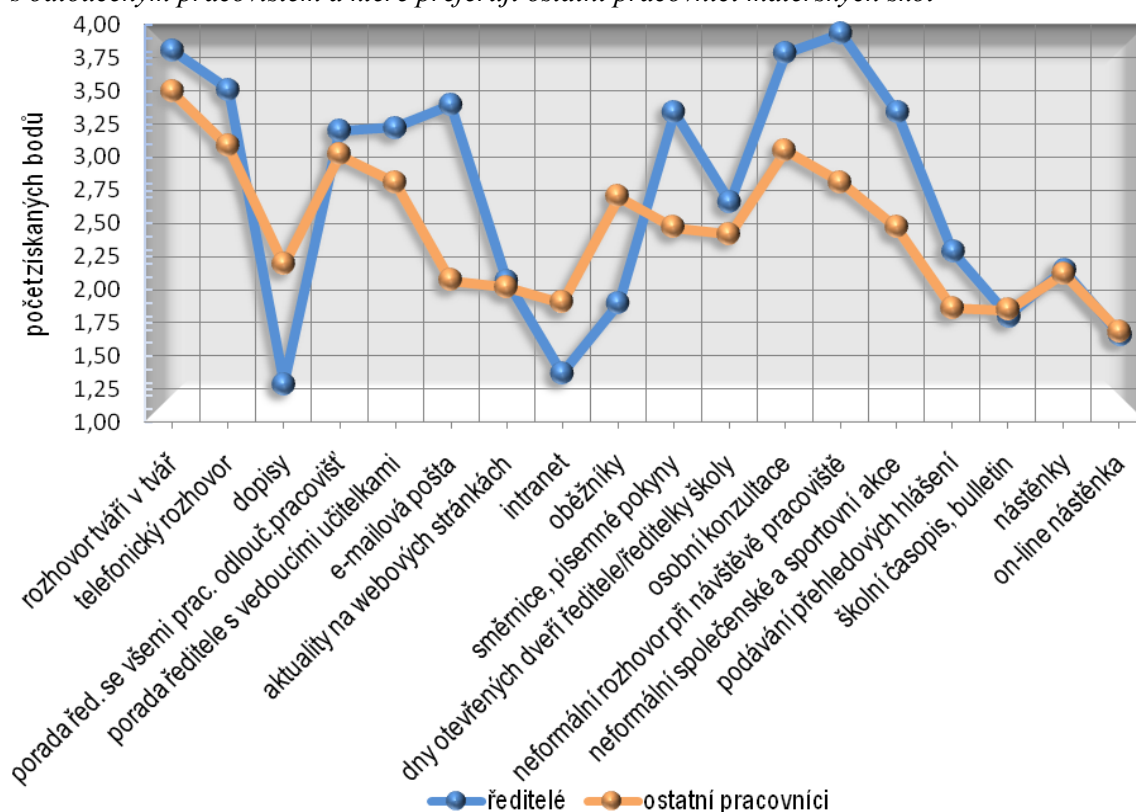
Graf 3 - Komunikační kanály, které používají ředitelé základních škol při komunikaci s odloučeným pracovištěm a které preferují vedoucí učitelky mateřských škol



Graf 4 - Komunikační kanály, které používají ředitelé základních škol při komunikaci s odloučeným pracovištěm a které preferují učitelky mateřských škol



Graf 5 - Komunikační kanály, které používají ředitelé základních škol při komunikaci s odloučeným pracovištěm a které preferují ostatní pracovníci mateřských škol



Tabulka 5 - Jsou informace předávány včas, jsou úplné a v dostatečné kvalitě – počet odpovědí ředitelů škol v %

	ano	spíše ano	spíše ne	ne	počet odpovídajících ředitelů
Dostáváte informace potřebné pro Vaši práci od zaměstnanců MŠ včas?	65,85%	34,15%	0,00%	0,00%	100,00%
Jsou předávané informace od zaměstnanců MŠ pro Vás dostatečně srozumitelné?	73,17%	19,51%	7,32%	0,00%	100,00%
Jsou předávané informace od zaměstnanců MŠ důležité a úplné?	41,46%	51,22%	7,32%	0,00%	100,00%
Jsou předávané informace od zaměstnanců MŠ vždy aktuální?	39,02%	46,34%	9,76%	0,00%	95,12%
Dostáváte od zaměstnanců MŠ příliš mnoho informací?	0,00%	0,00%	58,54%	39,02%	97,56%
Chybí Vám často důležité informace od zaměstnanců MŠ pro Vaši práci?	12,20%	7,32%	34,15%	46,33%	100,00%

Tabulka 6 - Jsou informace předávány včas, jsou úplné a v dostatečné kvalitě – počet odpovědí vedoucích učitelek mateřských škol v %

	ano	spíše ano	spíše ne	ne	počet odpovídajících ved. učitelek
Dostáváte informace potřebné pro Vaši práci včas?	59,18%	36,73%	4,09%	0,00%	100,00%
Jsou předávané informace pro Vás dostatečně srozumitelné?	63,27%	32,65%	4,08%	0,00%	100,00%
Jsou předávané informace důležité a úplné?	63,27%	32,65%	4,08%	0,00%	100,00%
Jsou předávané informace vždy aktuální?	57,14%	32,65%	8,16%	0,00%	97,95%
Dostáváte příliš mnoho informací?	4,08%	10,20%	55,10%	26,53%	95,91%
Chybí Vám často důležité informace pro Vaši práci?	0,00%	4,08%	44,90%	42,86%	91,84%

Tabulka 7 - Jsou informace předávány včas, jsou úplné a v dostatečné kvalitě – počet odpovědí učitelek mateřských škol v %

	ano	spíš ano	spíš ne	ne	počet odpovídajících učitelek
Dostáváte informace potřebné pro Vaši práci včas?	40,91%	45,45%	13,64%	0,00%	100,00%
Jsou předávané informace pro Vás dostatečně srozumitelné?	47,73%	40,91%	11,36%	0,00%	100,00%
Jsou předávané informace důležité a úplné?	36,36%	45,45%	13,64%	0,00%	95,45%
Jsou předávané informace vždy aktuální?	36,36%	45,45%	11,36%	6,83%	100,00%
Dostáváte příliš mnoho informací?	2,28%	18,18%	56,82%	20,45%	97,73%
Chybí Vám často důležité informace pro Vaši práci?	6,82%	9,09%	47,73%	31,82%	95,46%

Tabulka 8 - Jsou informace předávány včas, jsou úplné a v dostatečné kvalitě – počet odpovědí ostatních pracovníků mateřských škol v %

	ano	spíš ano	spíš ne	ne	počet odpovídajících ostatních prac.
Dostáváte informace potřebné pro Vaši práci včas?	33,90%	23,73%	33,90%	0,00%	91,53%
Jsou předávané informace pro Vás dostatečně srozumitelné?	33,90%	33,90%	25,42%	0,00%	93,22%
Jsou předávané informace důležité a úplné?	30,51%	47,46%	20,34%	0,00%	98,31%
Jsou předávané informace vždy aktuální?	13,56%	67,80%	13,56%	0,00%	94,92%
Dostáváte příliš mnoho informací?	0,00%	13,56%	59,32%	23,73%	96,61%
Chybí Vám často důležité informace pro Vaši práci?	0,00%	20,34%	57,63%	16,95%	94,92%

Tabulka 9 - Přehled komunikačních bariér, které narušují komunikační proces mezi základní školou a odloučeným pracovištěm – mateřskou školou

Ředitelé odloučeného pracoviště	ano-spíše ano-spíše ne-ne				počet odpovídajících
	4	3	2	1	
Připravujete se na projev?		2,9			95,12%
Domníváte se, že lidé dobře rozumí tomu, co říkáte?		3,1			95,12%
Jsou předávané informace od zaměstnanců MŠ vždy aktuální?		3,3			95,12%
Dokážete získat kolegyně, kolegy ke spolupráci?		3,6			100,00%
Dostáváte informace potřebné pro Vaši práci od zaměstnanců MŠ včas?		3,7			100,00%
Jsou předávané informace od zaměstnanců MŠ pro Vás dostatečně srozumitelné?		3,7			100,00%
Dáváte najevo, že jste pochopil(a) myšlenky a názory druhých?		3,8			92,68%
Máte potřebné zázemí pro konání porad?		3,9			97,56%
Přizpůsobujete projev s ohledem na posluchače?		3,9			87,80%
Vyžadujete konkrétnější informace v případě nejasné zpětné vazby?		3,9			92,68%
Reagujete na připomínky či návrhy podřízených prac. a jste ochoten/ochotna s nimi diskutovat?		3,9			95,12%
Jsou předávané informace od zaměstnanců MŠ důležité a úplné?		4,3			100,00%
Dělá Vám potíže sdělovat nepříjemné informace?		2,3			95,12%
Používáte při komunikaci cizí slova, odborné výrazy?		2,0			90,24%
Chybí Vám často důležité informace od zaměstnanců MŠ pro Vaši práci?		1,9			100,00%
Dělá Vám problémy (máte trému) mluvit na veřejnosti (např. při poradách)?		1,7			95,12%
Když něco vysvětlujete, máte potíže se jasně vyjádřit?		1,7			100,00%
Dostáváte od zaměstnanců MŠ příliš mnoho informací?		1,6			97,56%
Máte problémy při jednání s některými lidmi?		1,5			100,00%
Komunikaci narušují poruchy internetového připojení.		1,4			97,56%
Domníváte se, že vzdálenost MŠ od základní školy má vliv na efektivitu komunikace?		1,4			100,00%
Komunikaci mezi ZŠ a odloučeným pracovištěm MŠ narušují poruchy telefonického spojení.		1,2			100,00%

Tabulka 10 - Přehled komunikačních bariér, které narušují komunikační proces mezi základní školou a odloučeným pracovištěm – mateřskou školou

Vedoucí učitelky mateřské školy	ano-spíše ano-spíše ne-ne				počet odpovídajících
	4	3	2	1	
Dělá Vám potíže sdělovat nepříjemné informace?	2,7				97,96%
Připravujete se na projev?	3,3				97,96%
Máte potřebné zázemí pro konání porad?	3,4				93,88%
Domníváte se, že lidé dobře rozumí tomu, co říkáte?	3,5				97,96%
Jsou předávané informace vždy aktuální?	3,5				97,56%
Dostáváte informace potřebné pro Vaši práci včas?	3,6				100,00%
Dokážete získat kolegyně, kolegy ke spolupráci?	3,6				93,88%
Jsou předávané informace pro Vás dostatečně srozumitelné?	3,6				100,00%
Jsou předávané informace důležité a úplné?	3,6				100,00%
Reagujete na připomínky či návrhy vedení školy a jste ochoten/ochotna s nimi diskutovat?	3,6				89,80%
Vyžadujete konkrétnější informace v případě nejasné zpětné vazby?	3,6				85,71%
Dáváte najevo, že jste pochopil(a) myšlenky a názory druhých?	3,7				93,88%
Dostáváte program porady předem?	2,4				100,00%
Dělá Vám problémy mluvit na veřejnosti (např. při poradách před ostatními kolegyněmi)?	2,2				93,88%
Máte problémy při jednání s některými lidmi?	2,1				87,76%
Domníváte se, že vzdálenost MŠ od základní školy má vliv na efektivitu komunikace?	2,0				95,92%
Používáte při komunikaci cizí slova, odborné výrazy?	1,9				97,96%
Dostáváte příliš mnoho informací?	1,9				95,92%
Když něco vysvětlujete, máte potíže se jasně vyjádřit?	1,7				95,92%
Komunikaci mezi ZŠ a odloučeným pracovištěm MŠ narušují poruchy telefonického spojení.	1,7				97,96%
Chybí Vám často důležité informace pro Vaši práci?	1,6				91,84%
Komunikaci mezi ZŠ a odloučeným pracovištěm MŠ narušují poruchy internetového připojení.	1,5				91,84%

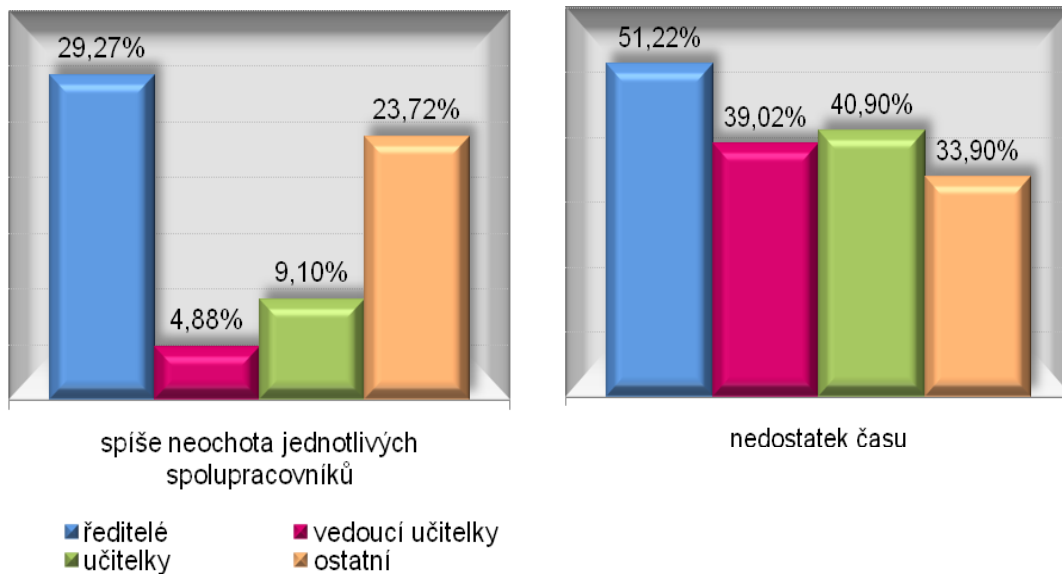
Tabulka 11 - Přehled komunikačních bariér, které narušují komunikační proces mezi základní školou a odloučeným pracovištěm – mateřskou školou

Učitelky mateřské školy	ano-spíše ano-spíše ne-ne				počet odpovídajících
	4	3	2	1	
Jsou předávané informace vždy aktuální?		3,1			100,00%
Dokážete získat kolegyně, kolegy ke spolupráci?		3,1			79,55%
Máte potřebné zázemí pro konání porad? (místnost)		3,2			81,82%
Jsou předávané informace důležité a úplné?		3,2			95,45%
Domníváte se, že lidé dobře rozumí tomu, co říkáte?		3,3			77,27%
Dostáváte informace potřebné pro Vaši práci včas?		3,3			100,00%
Reagujete na připomínky či návrhy vedení školy a jste ochoten/ochotna s nimi diskutovat?		3,3			93,18%
Jsou předávané informace pro Vás dostatečně srozumitelné?		3,4			100,00%
Vyžadujete konkrétnější informace v případě nejasné zpětné vazby?		3,4			77,27%
Připravujete se na projev?		3,4			72,73%
Dáváte najevo, že jste pochopil(a) myšlenky a názory druhých?		3,5			79,55%
Dělá Vám potíže sdělovat nepříjemné informace?		2,9			75,00%
Dostáváte program porady předem?		2,5			93,18%
Domníváte se, že vzdálenost MŠ od základní školy má vliv na efektivitu komunikace?		2,4			84,09%
Dělá Vám problémy mluvit na veřejnosti (např. při poradách před ostatními kolegyněmi)?		2,3			93,18%
Máte problémy při jednání s některými lidmi?		2,1			84,09%
Dostáváte příliš mnoho informací?		2,0			97,73%
Používáte při komunikaci cizí slova, odborné výrazy?		2,0			75,00%
Komunikaci mezi ZŠ a odloučeným pracovištěm MŠ narušují poruchy internetového připojení.		2,0			88,64%
Komunikaci mezi ZŠ a odloučeným pracovištěm MŠ narušují poruchy telefonického spojení.		2,0			88,64%
Chybí Vám často důležité informace pro Vaši práci?		1,9			95,45%
Když něco vysvětlujete, máte potíže se jasně vyjádřit?		1,9			79,55%

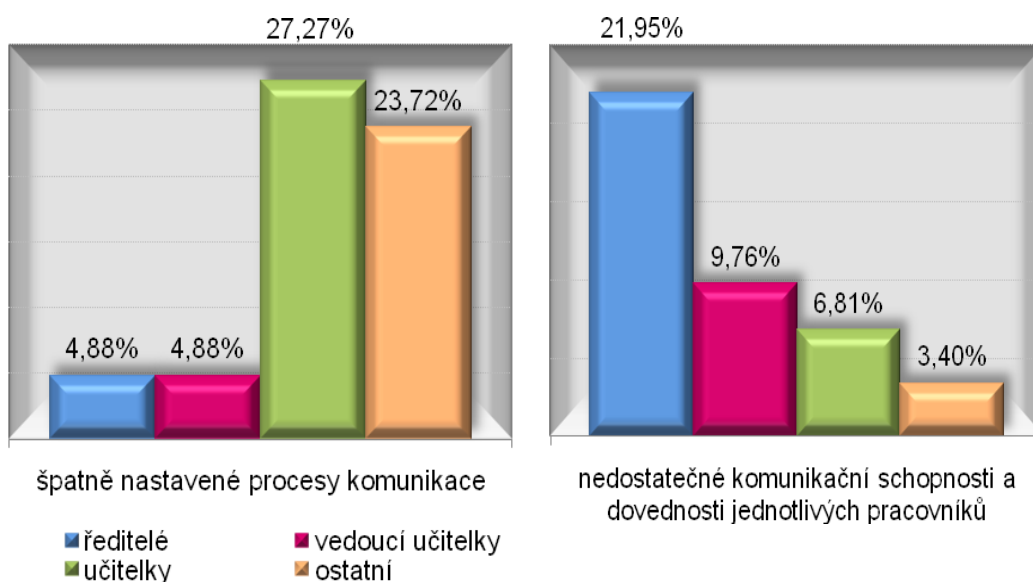
Tabulka 12 - Přehled komunikačních bariér, které narušují komunikační proces mezi základní školou a odloučeným pracovištěm – mateřskou školou

Ostatní pracovníci odloučeného pracoviště	ano-spíše ano-spíše ne-ne				počet odpovídajících
	4	3	2	1	
Připravujete se na projev?		2,3			93,22%
Vyžadujete konkrétnější informace v případě nejasné zpětné vazby?		2,8			86,44%
Máte potřebné zázemí pro konání porad? (místnost)		3,0			96,61%
Reagujete na připomínky či návrhy vedení školy a jste ochoten/ochotna s nimi diskutovat?		3,0			98,32%
Dostáváte informace potřebné pro Vaši práci včas?		3,0			91,53%
Jsou předávané informace vždy aktuální?		3,0			94,92%
Dokážete získat kolegyně, kolegy ke spolupráci?		3,1			89,83%
Jsou předávané informace pro Vás dostatečně srozumitelné?		3,1			93,22%
Jsou předávané informace důležité a úplné?		3,1			98,31%
Dáváte najevo, že jste pochopil(a) myšlenky a názory druhých?		3,2			91,53%
Domníváte se, že lidé dobře rozumí tomu, co říkáte?		3,3			88,14%
Dostáváte program porady předem?		2,0			94,92%
Dělá Vám potíže sdělovat nepříjemné informace?		2,7			96,61%
Dělá Vám problémy mluvit na veřejnosti (např. při poradách před ostatními kolegyněmi)?		2,5			96,61%
Máte problémy při jednání s některými lidmi?		2,3			93,22%
Když něco vysvětlujete, máte potíže se jasně vyjádřit?		2,3			94,92%
Domníváte se, že vzdálenost MŠ od základní školy má vliv na efektivitu komunikace?		2,2			93,22%
Chybí Vám často důležité informace pro Vaši práci?		2,0			94,92%
Dostáváte příliš mnoho informací?		1,9			96,61%
Používáte při komunikaci cizí slova, odborné výrazy?		1,8			94,92%
Komunikaci mezi ZŠ a odloučeným pracovištěm MŠ narušují poruchy internetového připojení.		1,6			74,58%
Komunikaci mezi ZŠ a odloučeným pracovištěm MŠ narušují poruchy telefonického spojení, faxu..		1,4			89,83%

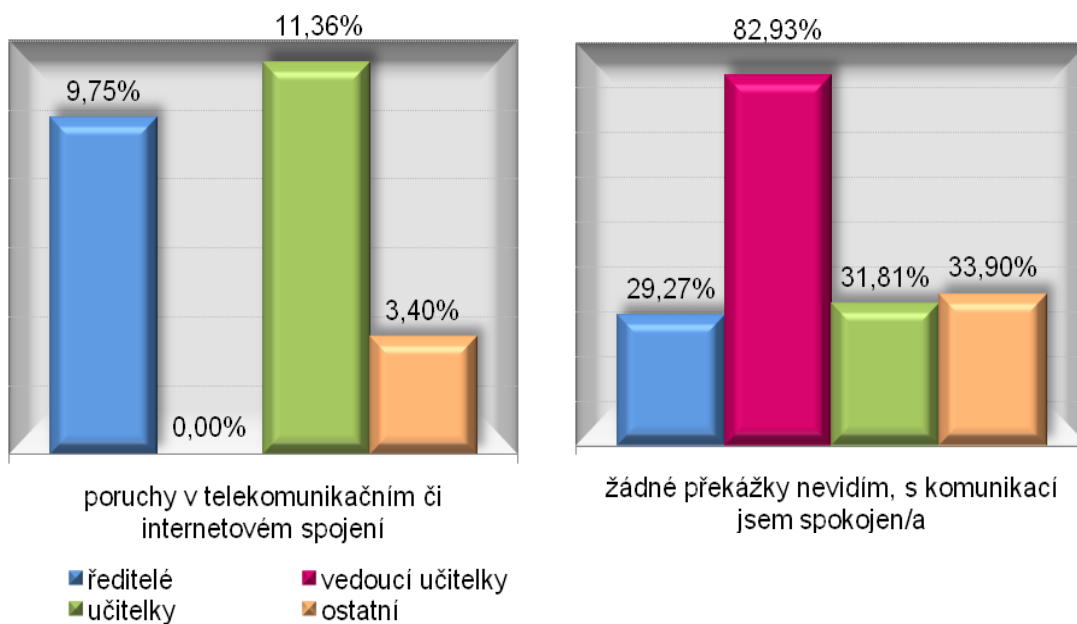
Graf 6 a 7 - Důvody poruch v procesu komunikace mezi základní školou a odloučeným pracovištěm – mateřskou školou



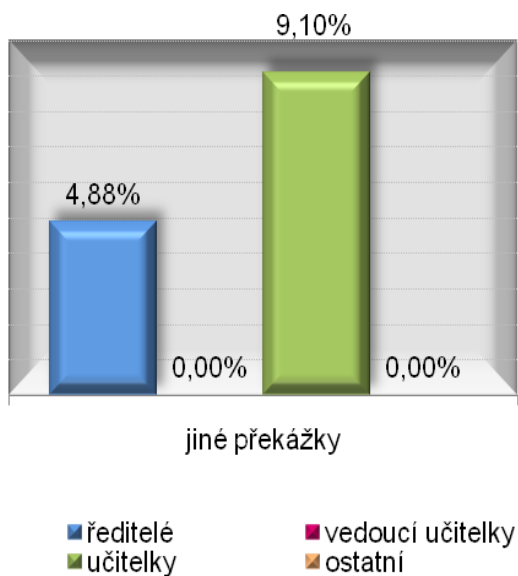
Graf 8 a 9 - Důvody poruch v procesu komunikace mezi základní školou a odloučeným pracovištěm – mateřskou školou



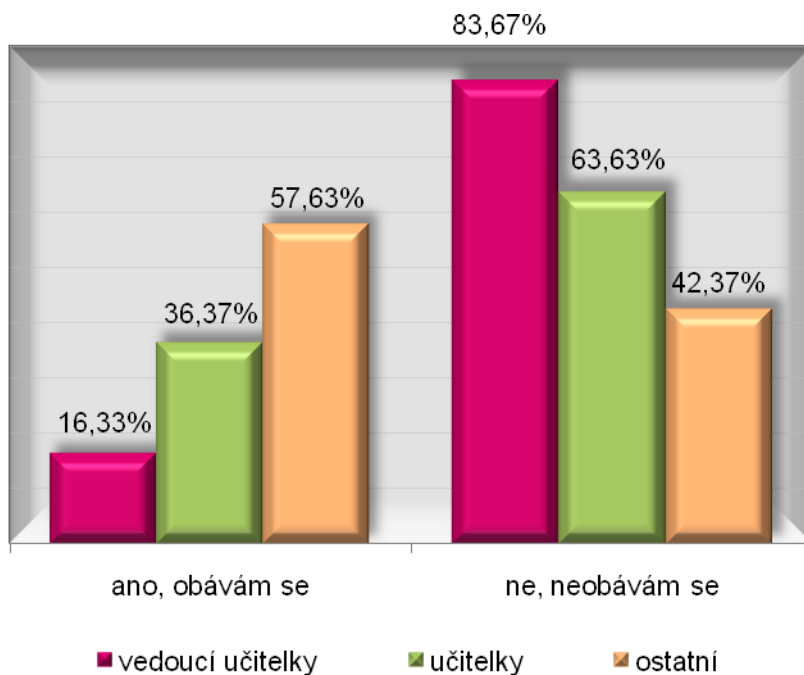
Graf 10 a 11 - Důvody poruch v procesu komunikace mezi základní školou a odloučeným pracovištěm – mateřskou školou



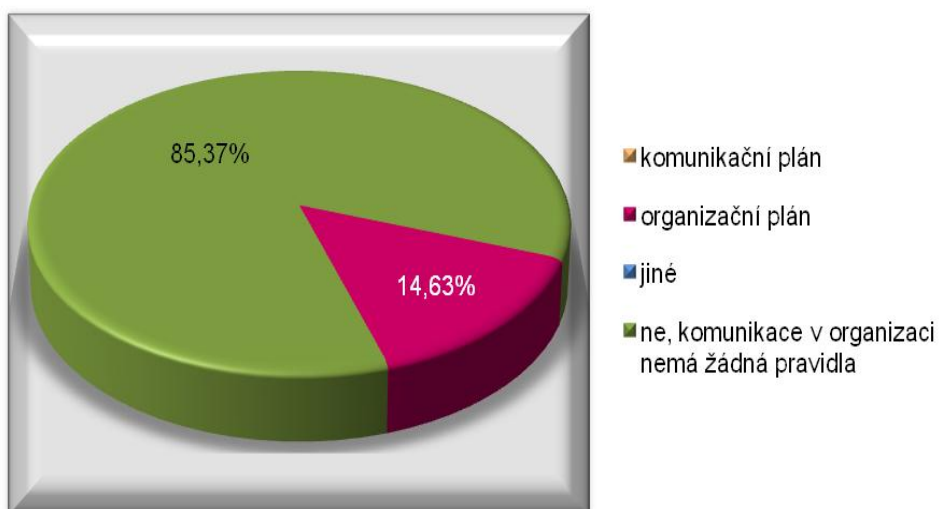
Graf 12 - Důvody poruch v procesu komunikace mezi základní školou a odloučeným pracovištěm – mateřskou školou



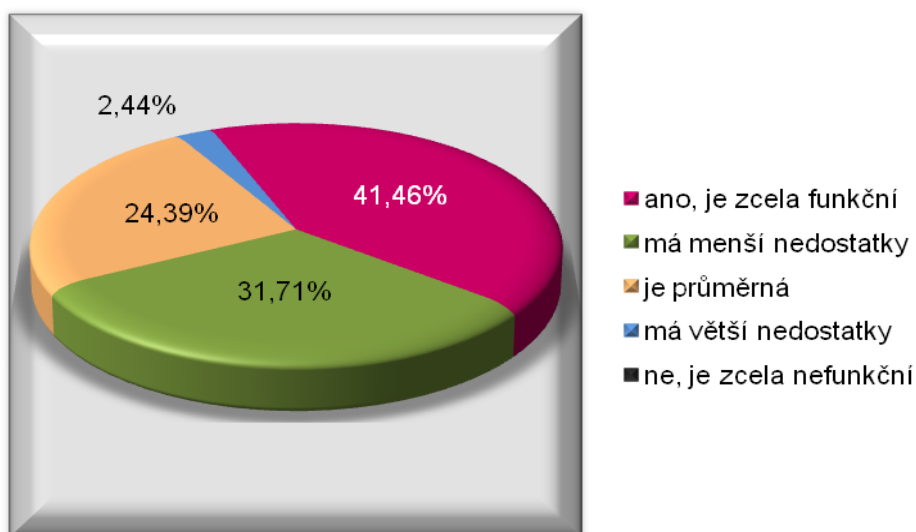
Graf 13 - Obávají se zaměstnanci odloučených pracovišť otevřeně říkat svůj názor na fungování školy? Odpovědi zaměstnanců odloučených pracovišť.



Graf 14 - Zastoupení škol ve výzkumu, které mají zpracovaný komunikační plán, či organizační řád, kde jsou stanovena pravidla pro interní komunikaci



Graf 15 - Hodnocení komunikace mezi základní školou a odloučeným pracovištěm mateřskou školou respondenty, kteří mají zpracovaná pravidla interní komunikace



Tabulka 13 - Hodnocení komunikace mezi základní školou a odloučeným pracovištěm, zda je interní komunikace nastavena dobře a zda jsou s komunikací respondenti spokojeni

	hodnocení respondentů, kde nejsou pravidla komunikace	hodnocení respondentů, kde jsou pravidla komunikace
<b>ano, je zcela funkční</b>	42,86%	41,46%
<b>má menší nedostatky</b>	23,47%	31,71%
<b>je průměrná</b>	24,49%	24,39%
<b>má větší nedostatky</b>	8,16%	2,44%
<b>ne, je zcela nefunkční</b>	1,02%	0,00%

#### 4.5.2 Analýza získaných údajů

Počet oslovených ředitelů, kteří byli pro tento výzkum vhodnými respondenty (ředitelé základních škol s odloučeným pracovištěm – mateřskou školou) činil 57. Vráceno bylo dotazníků 41, tzn., že návratnost dotazníků od ředitelů škol dosáhla hodnoty 71,92 %.

#### Charakteristika škol zařazených do výzkumu

Z odpovědí týkajících se charakteristiky školy vyplynulo, že všech 41 škol, jsou školy zřízené obcí. Jejich společným znakem je minimálně jedno odloučené pracoviště, kterým je mateřská škola. Odlišnost těchto škol je v počtu odloučených pracovišť, ve velikosti školy a v počtu dětí, žáků, pedagogů a ostatních pracovníků (graf 1 a 2, tabulka 1 a 2).

Ve zkoumaném vzorku bylo zastoupeno:

- 31 základních škol s 1 odloučeným pracovištěm
- 9 základních škol s 2 odloučenými pracovišti
- 1 základní škola s 3 odloučenými pracovišti.

Na odloučených pracovištích 41 škol, jejichž ředitelé odevzdali vyplněný dotazník, je celkem 297 zaměstnanců. Vyplněný dotazník odevzdalo 196 zaměstnanců, tj. 65,99 %, z toho:

- 49 vedoucích učitelek (25,00 %)
- 88 učitelek (44,90%)
- 59 ostatních pracovníků (30,10 %).

Z této charakteristiky škol je patrné, že se jednalo převážně o školy menší, jejichž zřizovatelem jsou obce. Dostupnost odloučených pracovišť (tabulka 3) byla sledována z těchto hledisek – pěšky, autem, místní hromadnou dopravou a jinak. Respondenti měli možnost uvést v tabulce několik variant. Dostupnost *pěšky* byla uvedena u všech 52 odloučených pracovišť (100 %). Dostupnost *autem* byla uváděna u 26 odloučených pracovišť (50 %), dostupnost *místní hromadnou dopravou* u 4 (7,69 %) a *jinak* bylo uvedeno u jednoho odloučeného pracoviště (1,92 %),

příčemž jiným dopravním prostředkem bylo kolo. Z výše uvedeného vyplývá, že všechna odloučená pracoviště jsou dostupná pěšky. Jen u pěti pracovišť je dostupnost pěšky časově náročnější.

Tabulka 4 zobrazuje počet případů, kdy je při interní komunikaci mezi základní školou a odloučeným pracovištěm – mateřskou školou využíváno technické vybavení. Do komunikačních procesů škol vlivem technického a technologického pokroku přichází stále nové možnosti. Školy je používají s ohledem na své potřeby a na své finanční možnosti. V posledních letech má asi největší vliv na změny v komunikačních procesech škol internet a elektronická komunikace obecně. Z odpovědí respondentů je patrné, že všechny školy, jak základní, tak i mateřské, jsou vybaveny telefonem a počítačem. Pokud respondent neuváděl u mateřské školy pevnou telefonní linku, měla škola uveden mobilní telefon. Internetem, který by měl být v dnešní době základní součástí technického vybavení, jsou vybaveny mateřské školy pouze v 80,49 %. Tento fakt je ovlivněn právě již zmíněnými ekonomickými možnostmi škol.

### **Jaké komunikační kanály převládají při předávání informací mezi základní školou a odloučeným pracovištěm – mateřskou školou?**

Respondenti měli na výběr z 18 druhů komunikačních kanálů, které posuzovali pomocí škály (ano – spíše ano – spíše ne – ne). Jednotlivým hodnotám škály byly přisouzeny koeficienty: ano 4, spíše ano 3, spíše ne 2, ne 1. Jednotlivé výsledky byly zprůměrovány a zaneseny do grafů 3, 4 a 5. Podle výsledků získaných z výzkumu vyplývá, že ředitelé škol využívají při své komunikaci s odloučeným pracovištěm převážně komunikaci, kde dochází k přímé účasti odesílatele a příjemce sdělení. Pět nejčastěji uváděných používaných komunikačních kanálů:

- neformální rozhovor při návštěvách pracoviště
- rozhovor „tváří v tvář“, osobní konzultace
- telefonický rozhovor
- e-mailová pošta
- porada s vedoucími učitelkami

Nejvíce respondentů – ředitelů používá neformální rozhovor při návštěvě pracoviště, osobní konzultace a telefonický rozhovor. Tento způsob komunikace je

pro pracovníky odloučených pracovišť výhodou, neboť pro příjemce informace je důležité, kde rozhovor probíhá. Lidé se budou lépe cítit ve svém prostředí, kde snadněji budou hovořit o problémech, které je trápí nebo co by chtěli změnit, než např. v ředitelně. Neformální komunikace má jen malé požadavky na plánování či přípravu, což řediteli vyhovuje. Neformální komunikace se vyskytuje častěji než komunikace formální. Mezi neformální komunikaci můžeme zařadit i telefonické rozhovory s podřízenými pracovníky a kolegy. Telefonování na rozdíl od komunikace „tváří v tvář“ nevyžaduje takovou časovou náročnost. Mezi další používané komunikační kanály pak byly uvedeny e-mailová pošta, porady s vedoucími učitelkami a s ostatními pracovníky odloučených pracovišť, neformální společenské a sportovní akce. Naopak nejméně využívané jsou dopisy, intranet (ten se vyskytuje pouze na jedné mateřské škole), školní časopis a oběžníky. Zde výzkum ukazuje, že elektronická komunikace se v poslední době velmi rozšiřuje i do škol a nahrazuje při řízení odloučeného pracoviště tradiční komunikaci písemnou, resp. komunikaci prostřednictvím dopisů, nástěnek a školních časopisů.

### **Vyhovují používané komunikační kanály zúčastněným osobám?**

Graf 3 znázorňuje rozdíly mezi používanou komunikací ředitelů škol a komunikací, kterou preferují vedoucí učitelky mateřských škol. Ty nejvíce preferují porady s vedoucími učitelkami, osobní konzultace, rozhovor „tváří v tvář“, telefonický rozhovor a e-mailovou poštu. Opět zde převládá komunikace za osobní účasti odesílatele a příjemce sdělení. Vedoucím učitelkám jsou delegovány úkoly a pravomoci, pomocí nichž zajišťují, aby pracovníci měli k dispozici potřebné informace ke své práci. Jsou vlastně prostředníkem v komunikaci mezi ředitelem školy a zaměstnanci mateřských škol. Právě proto vedoucí učitelky preferují porady, na kterých při osobním kontaktu mohou získat co nejvíce informací a zároveň mají možnost zpětné vazby, kde si mohou obě strany ověřit, zda byly informace správně pochopeny, aby mohly být dál předávány tak, jak byly myšleny. Komunikace mezi ředitelem školy a zaměstnanci mateřské školy je ovšem nezbytná např. z důvodu vytváření vztahů mezi lidmi, navazování kontaktů a posilování pocitu sounáležitosti. V grafech 4 a 5 jsou pak znázorněny komunikační kanály, které preferují učitelky a ostatní zaměstnanci mateřských škol. Výzkum ukazuje, že ne všem zaměstnancům odloučených pracovišť komunikační kanály používané ředitelem školy vyhovují. Je

to dáno tím, že ředitelé převážně komunikují s vedoucími učitelkami a ne všichni zaměstnanci odloučených pracovišť mají přístup ke všem komunikačním kanálům, které ředitelé škol používají. Učitelky by uvítaly internetové připojení a elektronickou komunikaci přístupnou všem zaměstnancům. Zde se odráží vybavenost výpočetní technikou v jednotlivých mateřských školách.

### **Jsou informace předávány včas, jsou úplné a v dostatečné kvalitě?**

Včasné předání a získání informací má pro zaměstnance velký význam. Zaměstnanci organizace by měli znát své konkrétní úkoly, co se od nich očekává, zatímco k vedení by měly směřovat připomínky a reakce zaměstnanců na zamýšlené plány či názory na právě probíhající události. Včasným předáním informací svým zaměstnancům předchází ředitel školy vzniku konfliktů na pracovišti a vytváří vhodné klima pro týmovou spolupráci na pracovišti. Zda jsou informace předávány včas, jsou úplné a aktuální, bylo další částí výzkumného šetření. Výsledky byly zaneseny do tabulek 5, 6, 7 a 8. Oslovení ředitelé převážně hodnotili předávané informace od zaměstnanců dostatečně srozumitelné, úplné a předávané včas. Pouze u otázky – chybí vám často důležité informace od zaměstnanců MŠ pro vaši práci, uvedlo 20 % ředitelů ano, spíše ano. Zaměstnanci odloučených pracovišť při hodnocení už tak spokojeni s předávanými informacemi nebyli. Především učitelky a ostatní pracovníci byli méně spokojeni se včasností, srozumitelností, úplností a aktuálností předávaných informací. Je to ovlivněno tím, že informace jsou předávány zprostředkovaně. Respondenti uváděli, že by uvítali větší upřímnost a jednodušnost v předávání informací. Předávání informací na odloučená pracoviště jsou ovlivněna komunikačními schopnostmi a dovednostmi vedoucích učitelek, které jsou tzv. prostředníkem mezi vedením školy a zaměstnanci odloučených pracovišť. Vedoucí učitelky by měly věnovat velkou pozornost způsobu předávání instrukcí, zadávání příkazů a poskytování zpětné vazby.

### **Jaké nejčastější komunikační bariéry narušují proces interní komunikace mezi základní školou a odloučeným pracovištěm – mateřskou školou?**

Jednou z hlavních příčin komunikačních bariér, o kterých bylo psáno v teoretické části, je individuální vybavenost odesílatele nebo příjemce sdělení. Část dotazníkového šetření byla zaměřena na to, jaké nejčastější komunikační bariéry

narušují proces interní komunikace mezi základní školou a odloučeným pracovištěm – mateřskou školou. Jednotlivým hodnotám škály byly přisouzeny koeficienty, výsledky zprůměrovány a zaneseny do tabulek 9, 10, 11 a 12. U hodnocení ředitelů škol výsledky ukázaly, že za nejčastější komunikační bariéru lze považovat problém se sdělováním nepříjemných informací. Někteří ředitelé neradi sdělují či přijímají špatné zprávy, což může mít za následek zkreslování pravdivých informací. V menší míře se pak ukázal problém s větším množstvím informací (někdy i zbytečných), které ředitelé dostávají od svých zaměstnanců. To je způsobeno tím, že zaměstnanci přicházejí s malichernostmi, které by mohli vyřešit v rámci svého týmu - odloučeného pracoviště. U ředitelů škol výzkum ukazuje, že jejich komunikace je narušena jen malým množstvím komunikačních bariér. Důvodem budou lepší komunikační schopnosti a dovednosti, než je tomu u zaměstnanců odloučených pracovišť, kteří v komunikaci shledali více komunikačních bariér. Mezi nejvíce uváděné můžeme zařadit potíže se sdělováním nepříjemných informací, problém hovořit na veřejnosti (např. na poradách) a problémy při jednání s některými lidmi. Na otázku „Dostáváte program porady předem?“ odpovídali zaměstnanci mateřské školy „spíš ne“ (bodové hodnocení na škále 2,4 – 2). Tyto bariéry jedna s druhou souvisejí. K tomu, aby si zaměstnanci mohli připravit svůj projev (připomínky, návrhy či dotazy na poradě), měli by mít program porady předem k dispozici. Pak i strach z projevu na veřejnosti nebude tak velký, když si zaměstnanec svůj projev předem připraví.

### **Jaké jsou důvody poruch v procesu komunikace mezi základní školou a odloučeným pracovištěm mateřskou školou a jak lze těmto problémům předcházet?**

Proces komunikace bývá velmi často ovlivňován řadou faktorů. Další část výzkumu se zabývala otázkou poruch v procesu komunikace. V dotazníku byly uvedeny překážky, které mohou proces komunikace narušovat. Respondenti měli možnost doplnit i jiný důvod poruch.

Poruchu v procesu komunikace z důvodu neochoty jednotlivých spolupracovníků vidí 29,27 % všech oslovených ředitelů a 23,72 % ostatních pracovníků odloučených pracovišť (graf 6). Neochota jednotlivých zaměstnanců je velmi ovlivněna tím, jak jsou motivováni. Pokud není motivace dostatečná, dochází u zaměstnanců k frustraci, pasivitě a nerozhodnosti. Jak bylo již v teoretické části

uvedeno, důležitý je pohled zaměstnance na školu, zda ji považuje za perspektivní, zda je dostatečně informován o záměrech a cílech školy. Zaměstnanci by měli znát důvody různých opatření a nařízení, měli by být informováni o svých úkolech, odpovědnosti a kompetencích v rámci školy. Jedním z návrhů ředitelů škol pro zlepšení komunikace mezi odloučeným pracovištěm byla větší vstřícnost zaměstnanců mateřských škol. V dotazníku se objevily i odpovědi, že překážkou v komunikaci je také pasivita zaměstnanců, jelikož začínají mluvit o problémech, až když už se dají řešit s větší námahou.

Nedostatek času je velmi důležitým faktorem, který narušuje komunikační proces. Za důvod poruch komunikačního procesu ho označilo nejen 51,22 % dotázaných ředitelů, ale také přibližně stejné procento ostatních skupin respondentů z řad zaměstnanců odloučených pracovišť, jak zobrazuje graf 7. Pro ředitele škol je čas velkým nepřítelem. Ředitelé se mnohdy ve velké míře věnují administrativní činnosti, práci se žáky či rodiči a na zaměstnance jim zbývá jen minimum času. Vše pak řeší ve shonu a pod tlakem, což ovlivňuje kvalitu vykonávané práce a předávaných informací. Ředitelé navrhují předcházet tomuto problému nastavením jasných pravidel – o čem je důležité informovat ředitele a co je naopak bezvýznamné.

Špatně nastavené procesy komunikace jako důvod poruch v procesu komunikace uvádělo 27,27 % dotázaných učitelek a 23,72 % ostatních pracovníků odloučených pracovišť. Ředitelé škol a vedoucí učitelky tento důvod hodnotili pouze 4,88 %, viz graf 8. Někteří respondenti v otevřených otázkách uváděli, že by uvítali změnu hierarchie, kdy komunikační posloupnost bývá často zkreslená a zdlouhavá. Upřednostňovali by přímou cestu, kdy k optimálnímu řešení problému přispívá hlubší poznání problematiky, argumentace a nabídka možnosti řešení. Pro efektivitu komunikace je potřeba zajistit, aby byla komunikace obousměrná a probíhala, jak vertikálně, tak i horizontálně. Komunikační proces, který má mnoho mezičlánků, tzv. zprostředkovatelů, především při komunikaci mezi školou a odloučeným pracovištěm, je ohrožen nesprávným dekodováním informace či jeho zkreslením v průběhu procesu. Vymětal<sup>25</sup> uvádí, že někdy výstižněji je toto označováno jako „*patologie přenosu sdělení*“. Obsah sdělení se na počátku řetězce a na jeho konci významně liší. Někdy

---

<sup>25</sup> VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací*, s. 168, Praha: Grada Publishing 2008. ISBN 978-80-2472614-4

se stává, že dochází i k úmyslnému zkreslení informací a to v případech, že ve škole existují osoby, které jdou za svojí kariérou a neberou ohledy na druhé. Další překážku v komunikaci mezi managementem školy a odloučeným pracovištěm vidí 21,95 % ředitelů v nedostatečných komunikačních schopnostech a dovednostech jednotlivých pracovníků viz graf 9. Tato příčina má určitou souvislost s ochotou a chutí pracovníků se v komunikačních dovednostech zdokonalovat. Řízeným rozhovorem bylo zjištěno, že důvodem špatných komunikačních schopností je nezájem zaměstnanců o pořádání kurzů v komunikačních dovednostech. V jedné odpovědi byl i návrh ředitele, chodit častěji na neformální jednání do mateřské školy a učit zaměstnance vystupovat před větším množstvím lidí.

Graf 10 znázorňuje poruchy v telekomunikačním či internetovém spojení. Za příčinu poruch v komunikačním procesu tento důvod označilo 9,75 % ředitelů a 11,36 % učitelek. V dnešní době už tato příčina není tak častá, neboť konkurence na trhu v oblasti telekomunikací je dostatečná a firmy se snaží případné poruchy řešit co nejdříve.

Zajímavé výsledky jsou zaneseny do grafu 11, který znázorňuje, že 82,93 % vedoucích učitelek, žádné překážky v procesu komunikace nevidí a jsou s komunikací spokojeny, zatímco ředitelé a zaměstnanci odloučených pracovišť jsou s komunikací spokojeni pouze v průměru na 30 %. Dala by se tu položit otázka, zda vedoucí učitelky mají dostatečné komunikační dovednosti a zda informace jsou předávány v dostatečné kvalitě v obou směrech – k zaměstnancům i k vedení školy. Do dotazníku byla zařazena i otevřená otázka – Co navrhuji respondenti pro zlepšení komunikace mezi managementem a odloučeným pracovištěm? Jedna z odpovědí byla „důležitá volba vedoucí učitelky mateřské školy – mezičlánek mezi ředitelem a zaměstnanci“.

Graf 12 znázorňuje respondenty, kteří doplnili jiný důvod poruch v procesu komunikace. Učitelky odloučených pracovišť (9,10 %) uváděly tyto důvody:

- „vše je řešeno pouze telefonicky a málo věcí osobně“
- „vedení školy nenavštěvuje mateřskou školu a neúčastní se pořádaných akcí“
- „nevhodná doba na komunikaci – je narušena práce s dětmi“
- „řešení problémů a předávání informací v době řízené činnosti“
- „pravdivost předávaných informací“

- „management má málo informací, málo se zajímá o práci na odloučeném pracovišti“
- „není připojení na internet“.

V některých organizacích je řízení založeno na formální a mocenské autoritě. Zaměstnanci pak ze strachu o udržení své pracovní pozice raději volí tichý souhlas se vším, co po nich ředitel chce. Jakékoliv projevy vlastního názoru na chod organizace či připomínky jsou vedením školy považovány za špatnou pracovní morálku či rozvracení týmu. To má neblahý vliv na klima školy, které též ovlivňuje interní komunikaci. Zda zaměstnanci odloučených pracovišť mají obavy říkat otevřeně svůj názor na fungování školy ze strachu o svoji pracovní pozici nebo odměňování, naznačuje graf 13. Zajímavé je zjištění, že čím vyšší je dosažené vzdělání respondentů, tím menší je obava otevřeně říkat svůj názor. Více jak polovina (57, 62 %) ostatních pracovníků mateřských škol se obává říkat otevřeně svůj názor. Nepochota diskutovat často vzniká na základě špatně poskytovaných či vůbec neposkytovaných informací. Tento jev by měl být pro ředitele signálem, že komunikace nefunguje tak, jak by měla a že se něco děje. Pouze rychlá reakce může zabránit důsledkům, které mohou vzniknout a to šíření fám.

### **Mají stanovená pravidla komunikace či komunikační plán vliv na funkčnost komunikace a na spokojenost respondentů s komunikací?**

V teoretické části bylo zmíněno o komunikačním plánu, prostřednictvím něhož může vedení školy naplňovat strategii a cíle interní komunikace. Ředitelé škol byli v rámci výzkumného šetření dotazováni, zda má organizace zpracovaný komunikační plán či organizační řád, zda jsou jinak stanovena pravidla pro interní komunikaci. Výzkum ukázal překvapivý výsledek a to, že ze sledovaného vzorku má pouze 6 škol (14,63 %) stanovena pravidla pro interní komunikaci, viz graf 14. Převážně jsou pravidla stanovena formou organizačních struktur a ve dvou případech organizačním plánem. Komunikační plán nemá zpracovaný žádná škola. Výsledkem dotazníkového šetření bylo zjištěno, že u škol, které mají zpracovaná pravidla interní komunikace, je dle zaměstnanců komunikace hodnocena v 41,46 % jako zcela funkční, v 31,71 % má menší nedostatky a ve 24,39 % je hodnocena jako průměrná. Pouze jeden respondent uvedl, že komunikace má větší nedostatky, viz graf 15. Tyto výsledky byly porovnány se vzorkem respondentů, u kterých pravidla interní komunikace stanovena nejsou.

Porovnání ukázalo, že hodnocení u obou skupin respondentů je velmi podobné (viz tab. 13). Přestože má škola zpracovaná pravidla komunikace, je důležité, aby s těmito pravidly byli seznámeni i zaměstnanci. Respondenti ze škol, které mají zpracována pravidla interní komunikace, byli dodatečně dotázáni, zda byli seznámeni s pravidly komunikace. Seznámeni s pravidly interní komunikace byli pouze zaměstnanci tří škol. Vzhledem k malému počtu škol, které mají stanovena pravidla komunikace a neznalosti pravidel zaměstnanci škol, nelze jednoznačně říci, zda mají stanovená pravidla komunikace vliv na funkčnost komunikace. Podle Vebera<sup>26</sup> by pravidla interní komunikace měla být jasně formulována v interních předpisech každé organizace a měl by s nimi být seznámen každý nově příchozí zaměstnanec, popř. zaměstnanec, u něhož došlo ke změně zařazení.

Při celkovém zhodnocení výzkumu je možno konstatovat, že komunikace mezi základní školou a odloučeným pracovištěm – mateřskou školou u zkoumaného vzorku škol je průměrná. Žádné hrubé nedostatky či rizika zjištěny nebyly. To ovšem neznamená, že všichni zaměstnanci jsou s komunikací spokojeni. Dá se namítnout, že s komunikací nikdy nebudou všichni zaměstnanci spokojeni, ale v současné komunikaci jsou určité rezervy, které je nutno řešit. Cílem managementu školy by měla být efektivní interní komunikace – komunikační propojení pracovišť školy, které umožňuje spolupráci a koordinaci procesů nutných pro chod školy. V následující kapitole jsou navržena opatření, která mohou být nápomocna k zajištění úspěšné komunikace.

---

<sup>26</sup> VEBER, J. a kol. *Management*, s. 218, Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0

## 5 Využití práce v praxi

Umění komunikovat s jinými lidmi je v současné době velmi ceněnou dovedností. V práci manažera je komunikace hlavním řídicím nástrojem. Bakalářskou práci lze využít k rozvoji určité sféry řízení v základní škole – je možným návrhem, jak efektivně a úspěšně řešit komunikaci mezi hlavním a odloučeným pracovištěm ve sledovaném typu školy.

Teoretickou část bakalářské práce je možno využít jako přehled základních poznatků z teorie komunikace nejen pro ředitele škol, ale i pro všechny jejich zaměstnance. Z vyhodnocení výzkumné části vyplývají tato doporučení:

Nejprve je zapotřebí zmapovat současný stav komunikace na škole a odloučeném pracovišti, zjistit její funkčnost a připravit nápravu.

V oblasti technického vybavení opatřit odloučená pracoviště komunikační technikou jako je internet, intranet a zpřístupnit ji všem zaměstnancům. Zajistit pro vedoucí pracovníky, případně i pro další zaměstnance odborné semináře v oblasti ICT.

Delegovat úkoly a pravomoci na nižší články řízení (vedoucí učitelky). Zde je velmi důležitý správný výběr pracovníka, na kterého budeme delegovat. Rizikem jsou komunikační schopnosti daného pracovníka. Při správném delegování ředitel školy získá čas, který využije pro jinou práci. Stanovit pravidla, o čem je důležité informovat ředitele školy a co lze vyřešit v rámci delegovaných pravomocí.

Vytvořit funkční organizační řád školy. Jasně definovat odpovědnosti za komunikační aktivity vedení školy.

Vytvořit systém zpětné vazby a vyžadovat jeho dodržování. Zjištěné poznatky zavádět do praxe. Poskytovat pozitivní zpětnou vazbu (např. poděkování za dobře odvedenou práci), která má motivující charakter. V případě poskytování negativní zpětné vazby postupovat uvážlivě.

Vypracovat komunikační plán. S tímto plánem seznámit všechny zaměstnance, včetně nově příchozích. Komunikační plán každoročně aktualizovat na základě návrhů

na zlepšení, získaných ze zpětné vazby. Ke všem akcím doplnit sledovaný cíl a jejich zhodnocení.

Zajistit pravidelná setkání managementu se zaměstnanci jednotlivých pracovišť. Pravdivě a otevřeně informovat o cílech a plánech. Seznámit zaměstnance se změnami, vysvětlit, proč ke změnám dochází, jaký mají vliv na školu. Ochotně s nimi diskutovat a přesvědčovat je o jejich přijmutí. Motivovat zaměstnance.

Zajistit zaměstnancům kurzy v komunikačních dovednostech a vysvětlit jim potřebu těchto dovedností.

Řídícím pracovníkům nepředkládat stížnosti a nedostatky, ale konkrétní návrhy na jejich řešení.

K přenosu komunikace volit správný komunikační kanál a formu komunikace.

Zajistit nejen formální informační toky, ale do určité míry také řídit neformální setkávání zaměstnanců školy. Navštěvovat odloučená pracoviště a zajímat se o dění ve škole.

Dodržovat zásady úspěšné komunikace:

- rozumět sobě – rozumět vlastním pocitům, harmonie vlastního sdělení, hlas a tělo musí říkat to samé
- mluvit pravdu – nejméně sdělíme pravdu
- rozumět ostatním – schopnost empatie, naslouchat druhým
- respektovat ostatní – akceptovat jiný pohled na věc, jiný názor.

*„Zvládnout úspěšně komunikaci znamená především dvě věci: udělat pořádek na své straně hřiště a naučit se respektovat, že hřiště má i druhou polovinu, ze které všechno může vypadat úplně jinak než z té naší.“<sup>27</sup>*

---

<sup>27</sup> PLAMÍNEK, J. *Synergický management*, s. 93, Praha: Argo, 2000. ISBN 80-7203-258-5

## 6 Závěr

V důsledku zvětšování škol, ať už slučováním základních a mateřských škol či nárůstem žáků ubývá přímá komunikace a do popředí se dostává komunikace v e-mailové podobě. To je důvodem snížení vzájemných kontaktů a poklesu přímé komunikace mezi managementem školy a jejími zaměstnanci, zvláště pak na odloučených pracovištích. Komunikace mezi základní školou a odloučeným pracovištěm – mateřskou školou není jen o technice přenosu, ale i o určité vztahové vazbě mezi vedením a zaměstnanci mateřské školy, ve které dochází ke vzájemnému ovlivňování. Vztahovou vazbu nelze nahradit e-mailem, či jinou komunikační technikou. Při komunikaci se nesnažíme jen o pouhé předání informací, ale naším úkolem by mělo být poskytnutí informací s cílem ovlivnit další jednání a motivovat zaměstnance mateřské školy. Management školy má často vlastní představu o tom, které informace zaměstnanci potřebují a vyžadují. Ovšem tato představa se často rozchází se skutečností. Management školy by měl využívat zpětné vazby ke zjištění efektivity komunikace a toho, jaké informace zaměstnancům chybí. Upřednostňování jednosměrné komunikace se jeví jako nevhodné, zvláště ve školském prostředí, jehož činnost je založena především na týmové spolupráci. Zpětná vazba by měla být pro zaměstnance motivem ke zlepšování kvality práce a ne pocitem z osobního útoku či vydírání. Zpětná vazba směrem k managementu školy pak závisí na důvěře, že management bude akceptovat poskytnuté informace, případně řešit vzniklé problémy. Tyto skutečnosti do určité míry vytváří klima školy a zpětně jsou vnitřním klimatem a kulturou školy ovlivňovány.

*„Stálá výměna informací je podmínkou jakékoli činnosti, na které se podílí více lidí. V tomto smyslu také představuje podmínku existence a vývoje lidské společnosti v jejím celku i v každé její části, včetně firem. Na tomto faktu je založen mimořádný význam komunikace“.*<sup>28</sup>

Závěrem je možno konstatovat, že v úvodu stanovený cíl práce byl splněn. Teoretická část na základě odborné literatury vysvětluje základní pojmy komunikace a upozorňuje na význam interní komunikace v organizaci a ve školském prostředí –

---

<sup>28</sup> PLAMÍNEK, J. *Synergický management*, s. 85, Praha: Argo, 2000. ISBN 80-7203-258-5

ve školách s odloučenými pracovišti. Poukazuje na možná rizika a nedostatky v komunikaci manažerů a doporučuje, jak těmto nedostatkům předcházet. Výzkumná část na základě sběru a vyhodnocení dat z dotazníků popisuje, jak probíhá interní komunikace mezi vedením školy a odloučeným pracovištěm, jaké komunikační bariéry narušují komunikační proces a zda je ve školách vytvořen základní komunikační rámec. Na podkladě teoretických a empirických poznatků jsou navržena možná řešení na zkvalitnění komunikace.

## 7 Seznam použité literatury

- DRUCKER, P.F. *Řízení neziskových organizací*, Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-38-1
- GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*, Brno: Paido . edice pedagogické literatury, 2000. ISBN 80-85931-79-6
- HLOUŠKOVÁ, I. *Vnitrofiremní komunikace*, Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-550-5
- HLOUŠKOVÁ, I. Z diskuse o interní komunikaci. Moderní řízení [online]. 9.9.2005, [cit. 2011-01-23]. Dostupný z WWW: <<[http://modernirizeni.ihned.cz/index.php?p=600000\\_d&&article\[id\]=16776420](http://modernirizeni.ihned.cz/index.php?p=600000_d&&article[id]=16776420)> >.
- HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*, Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0
- JANDA, P. *Vnitrofiremní komunikace*, Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0781-0
- LEPILOVÁ, K. *Přesvědčivá komunikace manažera*, Brno: Computer Pres, a.s., 2008. ISBN 978-80-251-2147-4
- MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*, Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0650-4
- PALMER, S., WEAVER, M. *Úloha informací v manažerském rozhodování*, Praha: Grada Publishing, 2000. ISBN 80-7169-940-3
- PLAMÍNEK, J. *Synergický management*, Praha: Argo, 2000. ISBN 80-7203-258-5
- ŠTĚPANÍK, J. *Umění jednat s lidmi 2 Komunikace*, Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0844-2
- TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6
- VEBER, J. a kol. *Management*, Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0
- VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací*, Praha: Grada Publishing 2008. ISBN 978-80-2472614-4

## 8 Seznam obrázků, tabulek a grafů

### Obrázky

<i>Obrázek 1- Jednoduché schéma komunikačního procesu .....</i>	10
---	----

### Tabulky

<i>Tabulka 1- Počet dětí v mateřských školách.....</i>	26
<i>Tabulka 2 - Počet dětí v základních školách.....</i>	26
<i>Tabulka 3 - Dostupnost odloučeného pracoviště.....</i>	27
<i>Tabulka 4 - Počet případů, kdy je při komunikaci mezi základní školou a odloučeným pracovištěm mateřskou školou použito technické vybavení.....</i>	27
<i>Tabulka 5 - Jsou informace předávány včas, jsou úplné a v dostatečné kvalitě – počet odpovědí ředitelů škol v %.....</i>	29
<i>Tabulka 6 - Jsou informace předávány včas, jsou úplné a v dostatečné kvalitě – počet odpovědí vedoucích učitelek mateřských škol v % .....</i>	30
<i>Tabulka 7 - Jsou informace předávány včas, jsou úplné a v dostatečné kvalitě – počet odpovědí učitelek mateřských škol v %.....</i>	30
<i>Tabulka 8 - Jsou informace předávány včas, jsou úplné a v dostatečné kvalitě – počet odpovědí ostatních pracovníků mateřských škol v % .....</i>	31
<i>Tabulka 9 - Přehled komunikačních bariér, které narušují komunikační proces mezi základní školou a odloučeným pracovištěm mateřskou školou .....</i>	32
<i>Tabulka 10 - Přehled komunikačních bariér, které narušují komunikační proces mezi základní školou a odloučeným pracovištěm mateřskou školou .....</i>	33
<i>Tabulka 11 - Přehled komunikačních bariér, které narušují komunikační proces mezi základní školou a odloučeným pracovištěm mateřskou školou .....</i>	34
<i>Tabulka 12 - Přehled komunikačních bariér, které narušují komunikační proces mezi základní školou a odloučeným pracovištěm mateřskou školou .....</i>	35
<i>Tabulka 13 - Hodnocení komunikace mezi základní školou a odloučeným pracovištěm, zda je interní komunikace nastavena dobře a zda jsou s komunikací respondenti spokojeni .....</i>	39

## **Grafy**

<i>Graf 1 - Zastoupení základních škol podle počtu odloučených pracovišť .....</i>	26
<i>Graf 2 - Zastoupení pracovníků odloučených pracovišť dle funkce .....</i>	27
<i>Graf 3 - Komunikační kanály, které používají ředitelé základních škol při komunikaci s odloučeným a které preferují vedoucí učitelky mateřských škol .....</i>	27
<i>Graf 4 - Komunikační kanály, které používají ředitelé základních škol při komunikaci s odloučeným a které preferují učitelky mateřských škol .....</i>	28
<i>Graf 5 - Komunikační kanály, které používají ředitelé základních škol při komunikaci s odloučeným a které preferují ostatní pracovníci mateřských škol .....</i>	28
<i>Graf 6 a 7 - Důvody poruch v procesu komunikace mezi základní školou a odloučeným pracovištěm mateřskou školou .....</i>	36
<i>Graf 8 a 9 - Důvody poruch v procesu komunikace mezi základní školou a odloučeným pracovištěm mateřskou školou .....</i>	36
<i>Graf 10 a 11 - Důvody poruch v procesu komunikace mezi základní školou a odloučeným pracovištěm mateřskou školou .....</i>	37
<i>Graf 12 - Důvody poruch v procesu komunikace mezi základní školou a odloučeným pracovištěm mateřskou školou .....</i>	37
<i>Graf 13 - Obávají se zaměstnanci odloučených pracovišť otevřeně říkat svůj názor na fungování školy? Odpovědi zaměstnanců odloučených pracovišť .....</i>	38
<i>Graf 14 - Zastoupení škol ve výzkumu, které mají zpracován komunikační plán, či organizační řád, kde jsou stanovena pravidla pro interní komunikaci .....</i>	38
<i>Graf 15 - Hodnocení komunikace mezi základní školou a odloučeným pracovištěm mateřskou školou respondenty, kteří mají zpracována pravidla interní komunikace ....</i>	39

## 9 Přílohy

### 9.1 Dotazníky pro respondenty

#### Dotazník pro ředitelky/ředitele škol

ZŠ 1

Vážené kolegyně, Vážení kolegové,

jmenuji se Petra Reifová a pracuji na Městském úřadě v Litvínově, odboru školství a kultury. V současné době studuji na Univerzitě Karlově v Praze na Pedagogické fakultě obor Školský management a obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku, který je součástí mé závěrečné bakalářské práce. Cílem výzkumného šetření je zjistit zda současný způsob komunikace je vyhovující a splňuje předpoklady efektivní komunikace, případně jaké jsou důvody poruch v procesu komunikace mezi základní školou a odloučeným pracovištěm – mateřskou školou.

Tento dotazník je anonymní a výsledky budou použity výhradně k potřebám mé závěrečné bakalářské práce. Vypracované dotazníky prosím zasílejte na moji e-mailovou adresu: [reifova.petra@seznam.cz](mailto:reifova.petra@seznam.cz).

Předem děkuji za Vaši ochotu a Váš čas.

Petra Reifová

#### Otázka č. 1 – charakteristika školy: označte křížkem jednu variantu

dle zřizovatele	státní	soukromá	ostatní ( <i>doplňte jaký</i> )

dle velikosti školy	<i>doplňte</i>	
počet odloučených pracovišť MŠ		
počet dětí v MŠ		
počet žáků v ZŠ		
počet pedagogických pracovníků školy celkem včetně ředitele/ředitelky školy		z toho v MŠ
počet ostatních zaměstnanců		z toho v MŠ

*doplňte v minutách*

dle dostupnosti odloučeného pracoviště od ředitelství	pěšky	autem	místní hromadnou dopravou	jinak ( <i>doplňte jak</i> )
1. odloučené pracoviště				
2. odloučené pracoviště				
3. odloučené pracoviště				
4. odloučené pracoviště				

<b>technické vybavení</b> <i>vybrané varianty označte křížkem</i>					
	pevná telefonní linka	mobilní telefon	telefonní záznamník	fax	PC
ZŠ					
MŠ					
	notebook	internet	intranet	služební auto	jiné ( <i>doplňte jaké</i> )
ZŠ					
MŠ					

**Otázka č. 2 - které komunikační kanály používáte při předávání informací mezi základní školou a odloučeným pracovištěm (mateřskou školou) a které z toho považujete za efektivní?**

<i>na škále ano – spíše ano – spíše ne – ne označte vybranou variantu křížkem</i>				
<b>komunikační kanály</b>	<b>ano</b>	<b>spíše ano</b>	<b>spíše ne</b>	<b>ne</b>
rozhovor „tváří v tvář“				
telefonický rozhovor				
porada ředitele se všemi pracovníky odloučených pracovišť				
porada ředitele s vedoucími učitelkami				
dopisy				
e-mailová pošta				
aktuality na webových stránkách				
intranet				
oběžníky				
směrnice, písemné pokyny				
dny otevřených dveří ředitele/ředitelky ZŠ *)				
osobní konzultace				
neformální rozhovor při návštěvě pracoviště				
neformální společenské a sportovní akce				
podávání přehledových hlášení				
školní časopis, bulletin				
nástěnky				
on-line nástěnka				

*\*) jedná se o stanovený den a čas, kdy ředitel/ředitelka školy je k dispozici pro zaměstnance*

**Otázka č. 3 - jaké komunikační bariery narušující komunikaci mezi základní školou a odloučeným pracovištěm (mateřskou školou)?**

<i>na škále ano – spíše ano – spíše ne – ne označte vybranou variantu křížkem</i>	<b>ano</b>	<b>spíše ano</b>	<b>spíše ne</b>	<b>ne</b>
1. Dostáváte informace potřebné pro Vaši práci od zaměstnanců MŠ včas?				
2. Jsou předávané informace od zaměstnanců MŠ pro Vás dostatečně srozumitelné?				
3. Jsou předávané informace od zaměstnanců MŠ důležité a úplné?				
4. Jsou předávané informace od zaměstnanců MŠ vždy aktuální?				
5. Dostáváte od zaměstnanců MŠ příliš mnoho informací?				
6. Chybí Vám často důležité informace od zaměstnanců MŠ pro Vaši práci?				
7. Dělá Vám potíže sdělovat nepříjemné informace?				
8. Když něco vysvětlujete, máte potíže se jasně vyjádřit?				
9. Máte problémy při jednání s některými lidmi?				
10. Domníváte se, že lidé dobře rozumí tomu, co říkáte?				
11. Dáváte najevo, že jste pochopil(a) myšlenky a názory druhých?				
12. Vyžadujete konkrétnější informace v případě nejasné zpětné vazby?				
13. Dokážete získat kolegyně, kolegy ke spolupráci?				
14. Používáte při komunikaci cizí slova, odborné výrazy?				
15. Máte potřebné zázemí pro konání porad? (místnost)				
16. Připravujete se na projev?				
17. Dělá Vám problémy (máte trému) mluvit na veřejnosti (např. při poradách)?				
18. Přizpůsobujete projev s ohledem na posluchače?				
19. Reagujete na připomínky či návrhy podřízených pracovníků a jste ochoten/ochotna s nimi diskutovat?				
20. Domníváte se, že vzdálenost mateřské školy od základní školy má vliv na efektivitu komunikace?				
21. Komunikaci mezi ZŠ a odloučeným pracovištěm MŠ narušují poruchy internetového a intranetového připojení.				
22. Komunikaci mezi ZŠ a odloučeným pracovištěm MŠ narušují poruchy telefonického spojení, faxu.				

**Otázka č. 4 – domníváte se, že je interní komunikace mezi ZŠ a odloučeným pracovištěm (MŠ) je nastavena dobře a funguje efektivně (setkání všech zaměstnanců na různých akcích, rady, informační a komunikační technologie – telefony, počítače)? Označte vybranou variantu křížkem.**

ano, je zcela funkční	má menší nedostatky	je průměrná	má větší nedostatky	ne, je zcela nefunkční

**Otázka č. 5 – jaké překážky vy sám/sama vidíte v interní komunikaci mezi managementem školy a zaměstnanci odloučených pracovišť?**

*Označte vybranou variantu křížkem.*

Spíše neochota jednotlivých spolupracovníků	
Nedostatek času	
Špatně nastavené procesy komunikace	
Nedostatečné komunikační schopnosti a dovednosti jednotlivých pracovníků	
Poruchy v telekomunikačním či internetovém spojení	
Jiné ( <i>doplňte jaké *</i> )	
Žádné překážky nevidím, s komunikací jsem spokojen/a	

\*) .....

**Otázka č. 6 – má organizace zpracován komunikační plán, či organizační řád, kde jsou stanovena pravidla pro interní komunikaci v organizaci?**

*Označte vybranou variantu křížkem.*

Komunikační plán	Organizační plán	Jiné ( <i>doplňte jaké *</i> )	Ne, komunikace v organizaci nemá žádná pravidla

*Pokud jste označili jednu z prvních třech variant prosím o zaslání uvedeného dokumentu.*

\*)  
.....

**7. Pro zlepšení komunikace mezi managementem a odloučeným pracovištěm navrhuji:**

.....  
.....

Ještě jednou Vám děkuji za vyplnění dotazníku.

## Dotazník pro zaměstnance odloučených pracovišť

MŠ 1

Vážené kolegyně,

jmenuji se Petra Reifová a pracuji na Městském úřadě v Litvínově, odboru školství a kultury. V současné době studuji na Univerzitě Karlově v Praze na Pedagogické fakultě obor Školský management a obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku, který je součástí mé závěrečné bakalářské práce. Cílem výzkumného šetření je zjistit, zda současný způsob komunikace je vyhovující a splňuje předpoklady efektivní komunikace, případně jaké jsou důvody poruch v procesu komunikace mezi základní školou a odloučeným pracovištěm – mateřskou školou.

Tento dotazník je anonymní a výsledky budou použity výhradně k potřebám mé závěrečné bakalářské práce. Vypracované dotazníky prosím zasílejte na moji e-mailovou adresu: [reifova.petra@seznam.cz](mailto:reifova.petra@seznam.cz).

Předem děkuji za Vaši ochotu a Váš čas.

Petra Reifová

### **Otázka č. 1 – charakteristika respondenta:** *označte křížkem jednu variantu*

dle pracovního zařazení	vedoucí učitelka MŠ	učitelka MŠ	ostatní
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

nejvyšší dosažené vzdělání	<input type="checkbox"/>
----------------------------	--------------------------

### **Otázka č. 2 - které komunikační kanály preferujete při předávání informací mezi základní školou a odloučeným pracovištěm (mateřskou školou)?**

<i>na škále ano – spíše ano – spíše ne – ne označte vybranou variantu křížkem</i>				
prostředky komunikace	ano	spíše ano	spíše ne	ne
rozhovor „tváří v tvář“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
telefonický rozhovor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
porada ředitele se všemi pracovníky odloučených pracovišť	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
porada ředitele s vedoucími učitelkami	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
dopisy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e-mailová pošta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
aktuality na webových stránkách	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
intranet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
oběžníky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
směrnice, písemné pokyny	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
dny otevřených dveří ředitele/ředitelky ZŠ *)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
osobní konzultace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
neformální rozhovor při návštěvě pracoviště	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
neformální společenské a sportovní akce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
podávání přehledových hlášení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
školní časopis, bulletin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

nástěnky				
on-line nástěnka				

*\*) jedná se o stanovený den a čas, kdy ředitel/ředitelka školy je k dispozici pro zaměstnance*

**Otázka č. 3 – jaké komunikační bariery narušující komunikaci mezi základní školou a odloučeným pracovištěm (mateřskou školou)?**

<i>na škále ano – spíše ano – spíše ne – ne označte vybranou variantu křížkem</i>	<b>ano</b>	<b>spíše ano</b>	<b>spíše ne</b>	<b>ne</b>
1. Dostáváte informace potřebné pro Vaši práci včas?				
2. Jsou předávané informace pro Vás dostatečně srozumitelné?				
3. Jsou předávané informace důležité a úplné?				
4. Jsou předávané informace vždy aktuální?				
5. Dostáváte příliš mnoho informací?				
6. Chybí Vám často důležité informace pro Vaši práci?				
<i>V bodech 8 – 16 jedná se o informace směrem k vedení ZŠ</i>				
7. Dělá Vám potíže sdělovat nepříjemné informace?				
8. Když něco vysvětlujete, máte potíže se jasně vyjádřit?				
9. Máte problémy při jednání s některými lidmi?				
10. Domníváte se, že lidé dobře rozumí tomu, co říkáte?				
11. Dáváte najevo, že jste pochopil(a) myšlenky a názory druhých?				
12. Vyžadujete konkrétnější informace v případě nejasné zpětné vazby?				
13. Dokážete získat kolegyně, kolegy ke spolupráci?				
14. Používáte při komunikaci cizí slova, odborné výrazy?				
15. Máte potřebné zázemí pro konání porad? (místnost)				
16. Připravujete se na projev?				
17. Dělá Vám problémy (máte trému) mluvit na veřejnosti (např. při poradách před ostatními kolegyněmi)?				
18. Dostáváte program porady předem?				
19. Reagujete na připomínky či návrhy vedení školy a jste ochoten/ochotna s nimi diskutovat?				
20. Domníváte se, že vzdálenost mateřské školy od základní školy má vliv na efektivitu komunikace?				
21. Komunikaci mezi ZŠ a odloučeným pracovištěm MŠ narušují poruchy internetového a intranetového připojení.				
22. Komunikaci mezi ZŠ a odloučeným pracovištěm MŠ narušují poruchy telefonického spojení, faxu.				

**Otázka č. 4 – domníváte se, že je interní komunikace mezi základní školou a odloučeným pracovištěm (mateřskou školou) je nastavena dobře a funguje efektivně (setkání všech zaměstnanců na různých akcích, porady, informační a komunikační technologie – telefony, počítače)?**

*Označte vybranou variantu křížkem.*

ano, je zcela funkční	má menší nedostatky	je průměrná	má větší nedostatky	ne, je zcela nefunkční

**Otázka č. 5 – jaké překážky vy sám/sama vidíte v interní komunikaci mezi managementem školy a zaměstnanci odloučených pracovišť?**

*Označte vybranou variantu křížkem.*

Spíše neochota jednotlivých spolupracovníků	
Nedostatek času	
Špatně nastavené procesy komunikace	
Nedostatečné komunikační schopnosti a dovednosti jednotlivých pracovníků	
Poruchy v telekomunikačním či internetovém spojení	
Jiné ( <i>doplňte jaké *</i> )	
Žádné překážky nevidím, s komunikací jsem spokojen/a	

\*)

.....

**Otázka č. 6 – obáváte se otevřeně říkat svůj názor na fungování školy, ze strachu o svoji pracovní pozici nebo odměňování? Označte vybranou variantu křížkem.**

ano, obávám se	ne, neobávám se

**7. Pro zlepšení komunikace mezi managementem a odloučeným pracovištěm navrhuji.**

.....

.....

Ještě jednou Vám děkuji za vyplnění dotazníku.