

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta
Centrum školské managementu

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Komunikace ředitele školy a žáků/studentů
Communication between headmaster and pupils/students

Dominika Durlinová

Vedoucí práce: Mgr. Bc. Jiří Trunda, Ph. D.

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

2017

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Komunikace ředitele školy a žáků/studentů vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze, dne 13. července 2017

.....

podpis

Ráda bych poděkovala panu Mgr. Bc. Jiřímu Trundovi, Ph. D. za odbornou pomoc a snahu, kterou mi poskytl během zpracování bakalářské práce. Zároveň bych ráda poděkovala všem respondentům za jejich odpovědi. Díky, kterým jsem mohla dokončit veškeré cíle mého šetření.

ANOTACE

Bakalářská práce se zaměřuje na komunikaci mezi ředitelem školy a studenty. V práci je shrnuta komunikace obecně a později se zaměřuje přímo na komunikaci mezi ředitelem školy a studenty. V teoretické části se práce zaměřuje na komunikaci, konflikty a následně na kompetence ředitele školy. Zároveň v teoretické části je základní návod pro efektivní komunikaci. V praktické části jsou zobrazeny dvě metody šetření. V první části se jedná o vyhodnocení dotazníkového šetření a druhá metoda jsou rozhovory s respondenty. Cílem praktické části bylo porovnání veškerých uvedených odpovědí. Cílem bakalářské práce je shrnout komunikaci, zohlednit komunikaci ve školství, sestavit základní model pro efektivní komunikaci a následně vyhodnocení odpovědí respondentů. Komunikace je důležitý prvek každodenního života.

KLÍČOVÁ SLOVA

Pedagogové, ředitel, žáci/studenti, rodiče, spolupráce, komunikace, problémy, třídy, učitelé, spolužáci.

ANNOTATION

I would like to summarize type of ideal communication between headmaster and pupils/students. I would like to show positives and negatives on everyday communication. The communication is necessary and it is possible that a few conflits will appear.

KEYWORDS

Educators, headmaster, pupils/students, parents, cooperation, communication, problems, classrooms, teachers, classmates.

Obsah

1	Úvod	6
2	Komunikace.....	7
2.1	Druhy komunikace.....	7
2.1.1	Verbální a neverbální komunikace	8
2.1.2	Přímá a zprostředkovaná	10
2.1.3	Vnitřní a vnější	10
2.1.4	Racionální a emocionální	10
2.1.5	Formální a neformální	11
2.1.6	Interpersonální, skupinová a masová.....	11
2.1.7	Komunikační styly.....	11
2.2	Komunikační dovednosti	12
3	Problémová komunikace	15
3.1	Negativní komunikace	15
3.1.1	Kritika.....	16
3.2	Konflikty.....	18
3.2.1	Pozitivní a negativní pohled konfliktů	19
3.2.2	Pozitivní pohled.....	19
3.2.3	Negativní pohled	20
3.3	Chování ředitele při řešení konfliktů	22
4	Kompetence ředitele školy	24
4.1	Role ředitele školy	24
4.2	Ředitel školy – lídr.....	25
4.3	Ředitel školy – manažer.....	26
4.4	Ředitel školy – vykonavatel.....	27

5	Základní návod pro efektivní komunikaci mezi ředitelem školy a studenty	29
6	Praktická část	31
6.1	Vyhodnocení dotazníkového šetření	32
6.1.1	Otázka číslo 1	32
6.1.2	Otázka číslo 2	33
6.1.3	Otázka číslo 3	33
6.1.4	Otázka číslo 4	34
6.1.5	Otázka číslo 5	34
6.1.6	Otázka číslo 6	35
6.1.7	Otázka číslo 7	36
6.1.8	Otázka číslo 8	37
6.2	Shrnutí dotazníkové šetření	38
7	Shrnutí veškerých rozhovorů	40
7.1	Řešení problémů	41
7.1.1	Vyhodnocení rozhovorů s pedagogy	43
7.1.2	Příklady některých situací	44
7.1.3	Konflikt mezi ředitelem školy a pedagogem	47
7.2	Rozhovor se studenty škol	49
7.3	Rozhovor s řediteli škol	51
7.3.1	Osobní zkušenost	52
7.4	Komunikace ředitele školy se studenty	53
8	Shrnutí praktické části	55
9	Závěr	58
10	Seznam použitých informačních zdrojů	59
11	Seznam příloh	60

1 Úvod

Komunikace slouží k výměně informací, je nezbytná pro každodenní situace a řešení. Jazyk je základním prostředkem veškeré komunikace. Nejedná se pouze o to, jak to s ostatními sdílíme, ale i jak to ostatní sdílí s námi. Člověk by si měl uvědomit, že slova, která vyřkneme, již nejdou vzít zpět. Jedná se o proces přenosu a výměny informací, které se projevuje určitým účinkem. Ať se už jedná o pochopení, dorozumění, vyřešení dané situace. Je možné to určit jako proces dorozumívání, společenský styk s cílem výměny myšlenkových obsahů mezi účastníky komunikace prostřednictvím slov.

Ředitel by měl umět komunikovat nejen s pedagogy, studenty, ale také s rodiči žáků. Komunikační dovednosti jsou důležitou součástí efektivní komunikace. Nikdo by neměl tyto dovednosti podceňovat a je vhodné, je neustále zlepšovat. Může to usnadnit veškeré jednání s ostatními, pomoci vyřešit situace bez větších problémů. Komunikace není jednoduchá ani mezi dospělými, kteří mají stejný cíl. O to složitější je komunikace například s problémovými žáky, rodiči, kteří nesdílí stejný názor.

V rámci teoretické části se budu zabývat komunikací, kterou se budu snažit detailně rozebrat. Zároveň v další části bych se věnovala konfliktům, které v rámci komunikace mohou kdykoli nastat. Následně bych se zaměřila na kompetence ředitele školy a komunikaci s jednotlivými studenty podle věku. Dále bych se ráda zabývala kompetencemi ředitele, a jaké všechny role ve škole zastává. Z tohoto důvodu je veškerá komunikace ještě složitější. Na jednu stranu má takto blíže k určitým pedagogům, žákům, ale na druhou stranu má ostatní důležité povinnosti, které musí zvládnout. V poslední části bych zohlednila vymyšlený obecný návod efektivní komunikace pro ředitele školy vůči studentům. Efektivní komunikace hlavní klíč k úspěchu a každý bod tohoto návodu bude důležitý krok pro zvládnání daných situací, řešení problémů.

V praktické části jsem zvolila dvě metody šetření. První metoda byla dotazníkové řešení a druhá metoda rozhovory s respondenty. Veškeré tyto výsledky vyhodnotím a zjistím, zda jsou studenti spokojeni s jednáním jejich ředitele a v tom případě i s ředitelem obecně. Sama bych ráda zjistila, jak je pro studenty důležitá komunikace s ředitelem školy a uvědomit si, jak je komunikace důležitá pro chod celé společnosti.

2 Komunikace

Samotná komunikace je základ veškerých vztahů mezi lidmi. Je to jeden z nejdůležitějších prvků spolupráce. Pojem komunikace má velké široké pojetí. Komunikace znamená z latinského původu něco spojovat. Jedná se o přenos informací od vysílajícího k příjemci. Ten, kdo je v dané situaci mluvčí ten se nazývá komunikátor. Naopak, kdo je příjemce daného druhu komunikace se nazývá komunikant. Od příjemce se vždy očekává zpětná vazba. Není jednoduché umět komunikovat s lidmi, tak, aby nás pochopili, respektovali, jednali s námi určitým způsobem a nevznikal konflikt. Důsledkem komunikace zpětné vazby může často docházet ke konfliktům. Veškeré konflikty však nemusí být pouze negativní, ale bývají provázeny emocemi. Komunikace nás provází každý den, potřebujeme ji pro každodenní řešení, nejen po pracovní stránce. Pro člověka, který řídí školu, vede ostatní pedagogy, motivuje studenty, je důležité, aby komunikační dovednosti byly na vysoké úrovni. Nejen pouze se studenty/žáky, ale také s ostatními pedagogy, pracovníky školy a rodiči. Pro rodiče je důležité, jak ředitel komunikuje s nimi samotnými. Prostředky komunikace mohou být pouhá slova, počítač (e-mailová korespondence), pošta (dopisy), média. Podle mého názoru ředitel školy nereprezentuje pouze sebe samotného, ale celou školu. (Mikuláščík, 2010, str. 19)

V letecké dopravě se používá CRM (Crew resource management). Je to nejdůležitější prvek každého letu. Jedná se o zlepšování spolupráce na základě komunikace. Komunikace je tam hlavní princip veškerého dění. Je to nedílná součást spolupráce, ať už v případě nouzové situace, ale i během každodenních letů. Troufám si říci, že na takto vysoké úrovni a především důležitost komunikace by se měla aplikovat i ve školství. Komunikaci považují za nedílnou součást vedení, jednání a spolupráce. (Barbara, 2010, str. 4)

2.1 Druhy komunikace

Jak jsem již napsala komunikace je velmi různorodá. Nejedná se tedy jen o rozhovory a mluvenou formu. Skoro se všemi druhy se dostáváme do kontaktu každý den, aniž bychom si to sami uvědomovali. Ředitel tedy se studenty/žáky přichází do kontaktu častěji, než si kolikrát sami studenti uvědomují.

Jedná se tedy o tyto druhy:

- verbální a neverbální
- přímá a zprostředkovaná
- vnitřní a vnější
- racionální a emocionální
- formální a neformální
- interpersonální, skupinová, masová
- ostatní

2.1.1 Verbální a neverbální komunikace

a) Verbální:

Jedná se o ústní a písemnou formu komunikace. V případě, že jednáme s určitou skupinou lidí, musíme tomu daný monolog/dialog přizpůsobit. Je to tedy jednoduchý přenos informací pomocí slov, ať už v mluvené formě nebo psané. Důležitý faktor verbální komunikace jsou slova, která používáme. Výběr vhodných slov ovlivňuje myšlení a chování obou stran, zároveň komunikační atmosféru. Naopak špatný výběr slov může být výsledkem problémové komunikace.

Během verbální komunikace přichází ředitel se studenty do kontaktu v případě pozdravení, řešení nějakého problému popřípadě jen rozhovoru. Co se týče písemné komunikace, může se jednat o e-mail, který může být pro rodiče, studenty/žáky a všechny pracovníky školy. V tomto případě musí ředitel zvolit jednání, které odpovídá určité skupině lidí, zda se jedná pouze o žáky nebo pedagogy, popřípadě rodiči. Mělo by se jednat o kratší věty, jednodušší slova, aby nedošlo k nějakému nedorozumění z důvodu nepochopení. Vždy by ze strany příjemce mělo dojít ke zpětné vazbě, že rozuměl, že pochopil, že souhlasí či ne. Jakmile tedy vede rozhovor ředitel se studentem, měl by si nechat potvrdit zpětnou vazbou, že bylo jasné, co chtěl říci. (Vymětal, 2008, str. 112)

Ve verbální komunikaci se rozeznávají:

- dvě úrovně komunikační roviny - racionální a emocionální
- dva druhy komunikace - formální a neformální
- řadu komunikačních stylů - konvenční, konverzační, operativní, vyjednávací, vylákávací, atd.

(Vymětal, 2008, str. 113)

b) Neverbální:

Toto je nemluvená forma komunikace. Hlavní znak tohoto druhu je řeč těla. Člověk nemusí nic říkat a už tímto způsobem komunikuje. Jedná se o jazyk, kterým všichni mluvíme a každý den. (Vymětal, 2008, str. 54)

Vizika (oční kontakt) – tímto udržujeme pozornost daného posluchače. V případě, že tomu tak nebude, ztratí zájem. Oční kontakt by se dal důležitostí srovnat k mluvené formě. Můžeme tím vyjádřit nesouhlas, strach, údiv, nejistotu, naštvání, zklamání, ale také obdiv, potěšení, souhlas, dojetí a mnoho dalšího. Dokonce se říká, že „slyšíme“ očima, jelikož dokážeme z daného pohledu posoudit nebo aspoň si přiblížit určitý pocit druhé osoby. Ředitel školy na základě očního kontaktu studentům naznačuje jeho postoj, náladu. Musím tedy podotknout, že takto společná komunikace probíhá velmi často na základě setkání očí. Ať už například na chodbách školy, jídelně nebo během vyučování. (Vymětal, 2008, str. 64)

Mimika (pohyb obličeje) – pohyby obličeje kromě očí. Zde považují velice důležité to, že na základě obličeje dokážeme předem poznat, zda se jedná o pozitivní nebo negativní situaci. Úsměvem nám je dopředu sděleno, že se nemusíme bát, že se jedná o dobrou věc. Opak například hněv, zamračení musíme očekávat, že se nemusí jednat o nic příjemného. V obličeji máme mnoho znaků, které nám pomohou sdílet náš vnitřní dojem, emoce s okolím. Dané pohyby obličeje nám mohou navodit atmosféru situace, jak si přejeme. Když jdeme s něčím pozitivním, druhý to uvidí a vycítí, a celý začátek dialogu se může nést v tomto duchu. Studenti tedy hned pochopí, z jakého důvodu za nimi pan ředitel zrovna jde. (Vymětal, 2008, str. 61)

Posturologie (postoj) – je velice důležité, abychom druhému dali najevo náš zájem. Nikdy bychom neměli stát ke druhé osobě zády nebo se otáčet směrem vzad. Zároveň by nemělo dojít k odvracení se očima, měli bychom být zodpovědný za náš postoj. Postoj by neměl být agresivní vůči druhému, naopak by neměl bagatelizovat celou situaci. Zároveň by neměl vyzařovat strach nebo nejistotu. (Vymětal, 2008, str. 70)

Gestika (pohyby rukou, prstů) – pohyby rukou, které používá ke komunikaci téměř každý. Doporučují se klidné pohyby, které jsou především přirozené. Již malé děti vnímají gesta rukou, když něco udělají špatně ukazováčkem pravé ruky, se pohybem ukáže „ne ne ne“ nebo „ty ty ty“. To samé platí i ve škole. Gesta rukou jsou během výuky, prezentace, dialogu i monologu. (Vymětal, 2008, str. 58)

Proxemika (význam vzdáleností) – nikdo by nikomu neměl narušovat jeho intimní zónu. Měla by se dodržovat především během prvního setkání. Každý má intimní zónu nastavenou trochu jinak. Myslím si, že také záleží na povahách jedince, zda se jedná o introverta či extroverta. (Vymětal, 2008, str. 68)

2.1.2 Přímá a zprostředkovaná

Jedná se o komunikaci, na kterou lze ihned reagovat. Zpětná vazba vzniká v okamžiku, kdy první osoba domluví. Tato situace je také běžná. Ředitel něco řeší, ať už s daným studentem nebo studenty a dotyčný mu k tomu říká své. Co si o tom myslí, jak to ve skutečnosti bylo nebo, jak se tedy začne chovat, jak to bude probíhat. Záleží, co se v dané chvíli mezi osobami řeší. Nicméně si myslím, že ředitel by měl jednat tak, aby měl respekt a zpětná vazba tedy byla uznání a pochopení. (Vymětal, 2008, str. 112)

2.1.3 Vnitřní a vnější

Vnitřní – ta, která se odehrává uvnitř dané osoby. Naopak to může být, jak člověk komunikuje v určité skupině lidí, organizaci, škole. Jak tedy ředitel jedná s pedagogy a studenty/žáky.

Vnější – jak člověk reaguje s okolím. Jedná se tedy o komunikaci, která probíhá s ostatními mimo školu, organizaci. V tomto případě je to komunikace s rodiči. (Vymětal, 2008, str. 258)

2.1.4 Racionální a emocionální

Racionální – využívá pouze rozumovou racionální část komunikace, která se používá k udržení komunikace v předem daných mezích, díky tomu lze rychleji dospět k závěru. Je základem komentování. Z celého průběhu komunikace se oddělují veškeré emoce.

Emocionální – zabývá se formou sdělení, způsobem jeho podání a individuálním názorem na určité sdělení, emočními extrémy (hysterie, křik, pláč, agresivita). Tato rovina

komunikace nám odkryje informace například o individuálních lidských vlastnostech, psychické kondici. (Vymětal, 2008, str. 113)

2.1.5 Formální a neformální

Formální – jedná se většinou o plánovanou komunikaci. Má dané jasné cíle a obvykle se jedná o neveřejnou záležitost. Musí být na úrovni, neměla by obsahovat výrazy, které se používají během neformální komunikace. Formální komunikace proběhne například během přijímacího pohovoru nového pedagoga.

Neformální – velmi častá, nenáročná na přípravu. Může obsahovat výrazy, které se používají pro každodenní hovory. Za neformální komunikaci se považuje povídání si s někým, koho známe, nezávazné povídání. (Vymětal, 2008, str. 113)

2.1.6 Interpersonální, skupinová a masová

Interpersonální – komunikace mezi ředitelem (leaderem) a pedagogem (pracovníkem). Může se jednat i o rozhovor mezi ředitelem a žákem.

Skupinová – komunikace mezi ředitelem a určitou skupinou lidí. Během pedagogické rady může ředitel komunikovat se skupinou pedagogů, kteří učí anglický jazyk. Co se týče studentů, tak se jedná o vyučovací hodinu v určité třídě, skupině.

Masová – komunikace určena pro vysoký počet lidí. Ředitel může během pedagogické rady mluvit ke všem zaměstnancům školy. U studentů, když ředitel hovoří ke všem studentům jeho školy. (Mikuláščík, 2010, str. 33)

2.1.7 Komunikační styly

Konvenční styl – cílem tohoto stylu je dodržovat společenské zvyklosti, zásady morálky. Základem pro tento styl je pozdrav a formální věty prokazující, že se ve vztahu mezi danými osobami nic nezměnilo. U tohoto stylu bývají přítomné pozitivní emoce a snaha po slušném, pozitivním a přátelském kontaktu.

Konverzační styl – cílem tohoto stylu je výměna informačních zajímavostí, při snaze si popovídat, vyplnit čas, udržování kladných interpersonálních vztahů. I pro tento styl jsou specifické pozitivní emoce. (Vymětal, 2008, str. 113)

Vyjednávací styl – tento styl má většinou cíl dosáhnout vyřešení úkolu, ale s tím, že obě dvě strany jsou si navzájem rovné. Důležitá snaha kompromisu, který je přijatelný pro obě dvě strany, používá se umění naslouchat, dává se najevo dobrá vůle. Umění přijmout názor toho druhého i s tím, že člověk s daným názorem nesouhlasí. Pro tento styl jsou typické mírně pozitivní emoce. (Vymětal, 2008, str. 114)

2.2 Komunikační dovednosti

Komunikační dovednosti jsou součástí měkkých dovedností (soft skills). Veškeré tyto dovednosti rozvíjí osobnost každého člověka, posilují sebevědomí každého z nás. Díky těmto dovednostem získáváme sebejistotu a sebeúctu. Když je člověk schopen komunikovat, může mu to usnadnit spolupráce v týmu, řešit veškeré konflikty a problémy. Nejedná se pouze o dovednost komunikovat, ale také umět porozumět druhým, díky empatii. Dále vysvětlit rázně, ale neagresivně svůj návrh, řešení díky asertivitě. Můžeme se těmito dovednostmi bránit proti manipulaci, snadněji řešit veškeré konflikty. Na základě komunikace se vytváří monolog i dialog, který je součástí našeho života a to nejen pracovního, ale také osobního. Spousta lidí si neuvědomujeme, jak je komunikace v životě důležitá. V případě, že člověk cítí, že má určité rezervy, které by mohl zlepšit, vyplatí se na tomto problému pracovat. (Mikuláščík, 2010, str. 16)

Komunikační dovednosti nám pomáhají dosáhnout úspěchu, uspokojení, potěšení z dané komunikace. Úspěšná komunikace je založena na vědomě kontrolované volbě slov, na kvalitním vnímání komunikačního partnera, na odpovědnosti. Vnímání komunikačního partnera neznamena pouhá slova, ale můžeme sledovat neverbální projevy, tón řeči. Díky těmto skutečnostem si můžeme udělat dojem, jak byla naše zpráva přijatá, vnímána. Na základě našich komunikačních dovedností si o nás ostatní vytvářejí určitý obraz. Jsou chvíle, při kterých komunikace neprobíhá správnou cestou, jedince to může velmi demotivovat. Může nastat nedorozumění, strach, obava před další konverzací, dalším kontaktem s ostatními, jedná se o komunikační nedostatky. Tyto komplikace mohou velmi ovlivnit sebevědomí jedince, mezilidské vztahy, někdy může i další průběh života. Vznikl názor, že komunikační dovednosti by měl zlepšovat pouze ten člověk, kdo má například vadu řeči, nicméně to je omyl.

Komunikace může mít různé úrovně. Někdy se může stát, že člověk používá své komunikační dovednosti, aby se předvedl před ostatními, aby prosazoval pouze sebe samotného. Dalo by se říci, že jsou dva typy lidí, někteří, jak jsem již zmínila, kteří se egoisticky předvádí, a dělá jim dobře pozornost, na druhou stranu jsou lidé, kteří to mají přesně naopak. Vyhýbají se prezentacím, komunikacím, neradi jsou středem pozornosti. Když dva lidé spolu hovoří jedním jazykem, není vždy jistota porozumění. Každý z nás má odlišné chování, odlišnou slovní zásobu, pocity a postoje. Někteří lidé nejsou výmluvní, není pro ně jednoduché komunikovat a své komunikační dovednosti zlepšovat. Jejich komunikace ztrácí význam, konverzace může končit s pocitem neuspokojení, trapnosti. V tomto případě se doporučuje věnovat více času přípravě, mluvit méně, ale více si to promyslet. Jsou témata, na která jsme schopni konverzovat dlouho, ale ne vždy to musí zaujmout posluchače a může se mu to zdát zbytečné nebo zdlouhavé. Každý nemusí být nadšen ze stejných věcí jako ostatní. Komunikační dovednosti pomáhají zvládat krizové situace, předcházet a zvládat konflikty, motivovat a přesvědčovat ostatní, jak komunikovat s určitými typy lidí. (Mikuláščík, 2010, str. 17)

Každý ředitel by měl umět naslouchat svým žákům, zároveň si sjednat pořádek. Každý jedinec se chová jinak a ne s každým by se mělo komunikovat stejně. Na každého platí něco jiného. Domnívám se, že ne každý ředitel je tohoto schopen. Podle mého názoru je velmi důležité, aby ředitel měl respekt, na druhou stranu by to neměl být strach. Každý by měl mít možnost z řad studentů se na svého ředitele v případě jakéhokoli problému obrátit. Ředitelé často zapomínají, jak je komunikace se studenty důležitá. Ať už se jedná o verbální komunikaci, která probíhá například během výuky nebo pozdravení na chodbě, tak i nonverbální komunikace. Žáci často přijdou do kontaktu s ředitelem a je důležité, jak to na ně bude působit. Domnívám se, že každého žáka zarazí, že třeba ředitel není schopný odpovědět na prostý pozdrav na chodbě. Může to studenty demotivovat a ředitel by měl jít příkladem. Samozřejmě je jasné, že tam může být bariéra toho, že je zde hluk a další možnosti. Ale může se stát, že poté žáci nemají jistotu toho, že se na ředitele mohou ve všem spolehnout. Studenti by měli mít jistotu, že ředitel si jde za svým a studentů si váží. Přeci jen bez studentů by škola fungovat nemohla. Každý ředitel by měl mít osvojené alespoň základy komunikačních dovedností, které by měl stále zlepšovat. Zároveň je důležité, jak zapůsobí na rodiče. Rodiče poté říkají svůj názor doma a tím dávají podnět ke

stejnému vnímání i jejich dětem. Na základě komunikace si mohou hodně věcí domyslet, rodiče budou kontrolovat verbální i neverbální projev.

Studenti by měli mít ke všem pedagogům i pracovníkům školy respekt. Ale největší autoritu by měl mít sám ředitel. Je důležité, aby ředitel zajistil příjemné prostředí a to nejen po materiální stránce. Ředitel by měl umět dát pedagogům, rodičům a žákům pocit jistoty, že jsou v dobrých rukách. Že školu vybrali správně. Když studenti mají respekt k ostatním, dokážou se mnohem lépe učit. Je naprosto samozřejmé, že žáci určitých ročníků se budou k řediteli chovat pokaždé jinak. Jinak budou jednat s ředitelem žáci 1. třídy, 5. třídy, 9. třídy, to samé platí i pro střední školu. Neměla by se překročit hranice respektu po strach a naopak klidný režim až po úplné neformální jednání. (Mikuláščík, 2010, str. 17)

3 Problémová komunikace

Během komunikace může dojít k takzvaným bariérám, které mohou narušit určitou situaci. Může se jednat o problém, který narušuje samotná psychika jedné osoby. Samotná nálada může sehrát velkou roli během jakéhokoli rozhovoru. Když člověk má jít něco řešit a fyzicky nebo psychicky se necítí dobře, je to téměř vždy znát. Ředitel, když má něco řešit se studenty, měl by mít jistotu, že je na daný rozhovor připraven a zvládne své emoce. Je těžké stále dokola hledat vhodnou příležitost, v tom případě se to musí řešit i tak. V případě, že se ředitel necítí připraven, doporučuje se jednání odložit na později.

V případě, že se řeší nějaký konflikt mezi studenty nebo mezi pedagogem a studentem, je nutné, aby ředitel znal veškeré detaily daného problému. Je nutné, aby to řešil s tím, že veškeré okolnosti zná a je připraven to vyřešit spravedlivě. Domnívám se tedy, že před jakýmkoli rozhovorem je nutné znát všechny verze a být připraven na danou situaci. Situace by měla být adekvátní k danému problému či rozhovoru. Když se řeší něco důležitého, je nutné, aby to ředitel neřešil se studentem/studenty například na chodbě, kde může narušit hluk celou problematiku. To samé, že by ředitel neměl řešit některé situace během vyučovací hodiny. Kde můžou vyrušovat ostatní nebo naopak tomu nebudou studenti dávat velkou váhu z důvodu kolektivu. Ředitel by si měl být jistý svým jednáním, neměl by se obávat osobního selhání nebo zklamání. Studenti to velice snadno vycítí nebo uvidí. A tím by mohli jednat naprosto jinak, a výsledný efekt by byl nulový. (Mikuláščík, 2010, str. 36)

3.1 Negativní komunikace

Negativní komunikace vyjadřuje převážně odmítání, nesouhlas, kritiku, odpor, také může obsahovat předstírání, lhaní a zatajování. Tento druh komunikace nevyvolává pozitivní reakce ostatních. Vztahy, které jsou vyjádřeny negativní komunikací, se nazývají jako devalvace.

Devalvace – je znehodnocení, snižuje se sebevědomí, celkově problematizují celý komunikační proces. Příklady devalvace:

- křivé obvinění, kdy člověk nedostane ani možnost obhajoby
- nepřátelské chování, které není odůvodněno

- ostatní zneužijí naší důvěru
- pomluvy
- před ostatními jsme uráženi, shazováni
- necitlivé a hrubé chování
- nedodržování pravidel korektního a slušného chování.

Na základě těchto příkladů, problémy v komunikaci vznikají, jakmile se naskytne nesoulad mezi zakódováním a dekodováním sdělení. Současně, když se objeví psychologické aspekty komunikačního šumu nebo komunikační bariéry jedince (nepochopení, neporozumění, emocionální bloky, neshody). Bohužel se často stává, že lidé, kteří pro svůj vlastní prospěch lžou, intrikují, účinně ovlivňují ostatní. Problémová komunikace může přejít do fáze konfliktní nebo krizové komunikace. Konfliktní, krizová nebo problémová komunikace se vyskytuje nejen v pracovním prostředí, ale také v osobním relativně často. Zároveň to bývá v nevhodných a nečekaných chvílích. Je důležité, abychom se snažili být na tyto situace, co nejvíce připraveni, vždy počítali i s horší variantou a měli připraven „krizový scénář“. V případě, že připraveni nejsme a s danou situací jsme vůbec nepočítali, reakce bývají neadekvátní. Negativní komunikace se může projevat narušením interpersonálních vztahů, snížení kvality práce i pracovního výkonu, neurózou. (Vymětal, 2008, str. 152)

3.1.1 Kritika

Kritika v komunikaci představuje hodnocení práce, výsledku činnosti, názoru nebo dokonce díla. Kritika je každodenní rutinou, ale i v tomto případě není chápána v plné šíři. V některých situacích není plně akceptovaná nebo dokonce nemusí být přijata vůbec. Často vyvolá obranný postoj, odmítání, nepochopení, nepřátelství někdy i agresivitu. Kritika může narušovat sebevědomí, ne vždy je zcela objektivní, může zraňovat lidskou pýchu a způsobit celkovou negaci do budoucna. Měla by být prezentována vhodnou, slušnou formou, neměla by být zaměřena pouze na jedince, ale na daný slabý výkon, konkrétní chyby a konkrétní důsledky. Tato nekonfliktní forma kritika se většinou nazývá řečnický takt, účinek této formy se projevuje u slušných lidí. Je nezbytné kritizovat mezi čtyřma očima, vnímat kritiku jako snahu o napravení nebo zlepšení do budoucna,

vyvarování se totožných chyb. Z manažerského postavení je kritika jeden z nástrojů, který se snaží o zefektivnění řízení, ale vždy by měla být v rovnováze s pochvalou.

Výsledkem kritiky by měla být náprava nedostatků, pochopení kritiky jako pomoc. Nejen v současné chvíli, ale především do budoucna. Hlavní body efektivní kritiky:

- kritizovat by se mělo ihned po zjištění nedostatků, ale zároveň je vhodné vyčkat, jakmile opadnou emoce z obou stran
- příprava argumentů a variant řešení
- jednat mezi čtyřma očima
- vyhýbat se nepřátelskému a agresivnímu chování
- realizovat sankce, které jsou splnitelné
- „sendvičový“ postup kritizování – nejdříve vyzdvížená pozitiva, pokračovat kritikou a v závěru opět zakončit pozitivu
- být věcní, nezaměňovat kritiku s osobním útokem
- vysvětlit, k čemu má kritika vést, do jaké doby má dojít k nápravě
- dát dostatek času na obhajobu, proč daná situace nastala
- v případě neoprávněné kritiky se nebát přiznat svou chybu
- chválit každé zlepšení, povzbuzovat. (Vymětal, 2008, str. 154)

Oproti „sendvičové“ metodě kritizování je doporučeno podle pana Grubera používat modernější třífázovou motivující kritiku. Jednotlivé fáze této metody jsou:

Deptající – chyba je kritizovanému jasně, ostře a nezdvořile vytknuta.

Klidová – po úvodu následuje pět vteřin ticha, v tuto chvíli se v kritizovaném vytváří psychologická základna na nízké úrovni. Kritizující ignoruje případné výlevy kritizovaného z afektu.

Povzbuzující – kritizující v této fázi musí kritizovaného povzbudit. (Gruber, 2005, str. 249)

Toto se jedná o doporučení efektivní kritiky, zároveň jsou vytvořeny zásady pro adekvátní přijímání kritiky:

- uvědomit si, zda se jedná o kritiku nás nebo někoho jiného
- jaké jsou motivy a příčiny kritiky

- být opatrní s obranou své osoby, odložit afektované a emotivní chování, naopak přemýšlet, zda je to pravda, zda je kritika oprávněná
- vyslechnout celou kritiku bez přerušení
- v případě negativních pocitů, potlačit agresivitu, zlost, v tomto případě se snažit potlačit emoce
- kritizující počítá s tím, že na kritiku proběhne reakce
- přijímat kritiku podle pravidel korektnosti
- v případě, že je kritika oprávněná, stačí chybu přiznat, omluvit se a sjednat nápravu. (Vymětal, 2008, str. 155)

Rozumní a pozitivní lidé přijímají kritiku, ověří si oprávnění a snaží se z dané situace poučit. Bohužel více se setkáme s arogantním a nepříjemným chováním vůči kritikům.

3.2 Konflikty

Konflikty jsou významným druhem problémové komunikace. Jedná se o faktor, který ohrožuje a porušuje rovnováhu nebo stabilitu systému. V případě, že je porušena stabilita systému, je konflikt označován krizí. Krize ohrožuje existenci systému. Situace, kdy systém zkolabuje, se nazývá katastrofou. (Plamínek, 2012, str. 15)

V mnoha případech je konfliktní komunikace považována za negativní a stresující. Nicméně některý pokrok a vývoj je možný pouze v konfliktu zájmů, střetu protikladů. V této chvíli se jedná o pozitivní konflikt, jedná se o metodu rozvoje, není to nepříjemný zážitek, ale tvůrčí proces. Inovace častěji vzniká ze sporu než ze sebeuspokojení. (Vymětal, 2008, str. 156)

Na základě komunikace vždy může vzniknout jakýkoli konflikt. Dalo by se říci, že se stále jedná o přenos informací, ale má jinou povahu. Říká se, že konflikt patří k životu a nikdo se nedokáže danému konfliktu vyvarovat. Podle mého názoru spousta pubertálních studentů má pocit, že se můžou hádat, kdy chtějí a s kým chtějí. Aniž by uvažovali o tom, že by měli vůči ostatním pocíťovat respekt a uznání. Domnívám se, že čím schopnější ředitel, tím více může ovlivnit průběh konfliktu ba naopak jim přecházet. Sama si vzpomínám na několik konfliktů, které se naskytly mezi ředitelem školy a studenty. Žáci, kteří byli v pubertálním věku, byli odmlouvační, drzí a jasně si stáli za tím, že nic

neprovedli. Ředitel dané školy se s nimi začal víceméně hádat a tento konflikt byl nepříjemný pro celou třídu. Podle mého názoru by se dané spory měli řešit v soukromí a ne před celým kolektivem. Studenti si před kolektivem dovolují a o to více jsou ústnatí a drzí.

3.2.1 Pozitivní a negativní pohled konfliktů

Spousta lidí považuje konflikt za velice negativní věc. Souhlasím, že konflikty bývají psychické náročné a ne všichni to berou jako samozřejmou věc, která se životem souvisí. Každopádně si jsem jistá, že když ředitel povede konflikt mezi ním a například studentem, který šikanuje ostatní studenty, případně pedagogy. Může to mít velice pozitivní dopad a to sice, že když ředitel neselže a dá žákovi jasně najevo, co se smí a nesmí. Co si může, nemůže dovolit. Může rozhodnout o budoucnosti daných osob, kteří v dané situaci jsou jako oběti. V tomto případě je konflikt nevyhnutelný a určitě by měl tento případ ředitel řešit. Čím více bude komunikovat se studenty samotnými, tím více si bude umět poradit s danými konflikty.

3.2.2 Pozitivní pohled

Pozitivní pohledy se v tomto případě kolikrát určují hůře než ty negativní. Je důležité si uvědomit, jak mohou určité situace vyřešit, případně vylepšit, zdokonalit. Není jednoduché daný konflikt vždy vyřešit, aby byl pozitivní. Konflikt může obsahovat výměnu názoru, která může být pro daný okamžik velice přínosná a může tím spoustu věcí pozitivně do budoucna ovlivnit. Bylo by vhodné, kdyby se na konflikt pohlíželo jako na jasnou výměnu názoru, která povede k budování lepší budoucnosti pro všechny, kterých se to týká.

Několik pozitivních pohledů:

- snaha vyřešit danou situaci
- uklidnění dané atmosféry
- zlepšení budoucnosti daného problému
- dokázání si, že se to dá vyřešit
- zvládnutí dané situace ve prospěch
- spolupráce. (Vymětal, 2008, str. 156)

3.2.3 Negativní pohled

Co se týče tohoto pohledu, je to podstatně jednodušší. Podle mého názoru většina lidí bere konflikt za negativní. Člověk tomu musí věnovat energii, čas a zároveň i stres, který je s konflikty spojován. Domnívám se, že spousta lidí má strach, jak určitá situace dopadne, jak se daný konflikt vyřeší. Je pro ně nepříjemná jasná výměna názorů. Může ovlivnit nejen celý konflikt a daný problém, ale i následnou spolupráci. Může se způsobit, že druhému člověk přestane věřit a tím se veškerá budoucí spolupráce změní. Každý reaguje a chová se podle určité povahy. Z tohoto důvodu každý řeší konflikt naprosto odlišně a jinak. Rozhodně je důležité se na určitý konflikt připravit nebo vědět, jak to bude probíhat.

Několik negativních pohledů, které jsem zvolila:

- stres
- povahové nesourodnosti
- strach z výsledků
- velký konflikt – zklamání
- nepříjemná atmosféra

Každý konflikt má různé vývoje, takže z naprosto bezproblémové situace může vzniknout konflikt, který naruší atmosféru. Podle mého názoru je důležité, aby každý během konfliktu vyjádřil svůj názor, návrh nebo problém. Každý konflikt by měl být k něčemu užitečný. Konflikt, který bude řešit ředitel s žáky, můžou být od naprosto nedůležitých po velice důležitých. Nedůležité může být nějaké ponaučení nebo rázné vysvětlení. Naopak velice důležité a nevyhnutelně by se měla řešit například šikana, čím dříve tím lépe. V případě tohoto konfliktu by se mělo jednat, co nejdříve a určitě by měl být do tohoto zapojen i ředitel školy, který o tomto problému musí vědět. Domnívám se, že když ředitel umí komunikovat se studenty, nemusí se tolik bát selhání a nedorozumění. (Vymětal, 2008, str. 157)

Druhy konfliktu, které mohou nastat:

- Podle počtu osob
- Intrapersonální – tyto konflikty probíhají uvnitř člověka. V případě ředitele se může jednat o konflikt, který řeší sám se sebou. Zda danou situaci zvládnul bez

problému, zda neselhal. Případně, jak měl danou situaci řešit jinak. Jak správně komunikovat se studenty jeho školy. Co dělat pro to, aby celkový stav školy se zlepšoval. Je to tedy vnitřní konflikt, který se odehrává uvnitř každé osoby.

- Interpersonální – jedná se o konflikt, který probíhá mezi určitými jedinci. Je to například, když ředitel řeší spor s jedním žákem školy, pedagogem. Ředitel může řešit s jedním ze studentů jeho chování, v tomto případě se jedná o tento typ konfliktu.
- Skupinové – jedná se o konflikt, který je mezi skupinou. Může se tedy jednat o konflikt celé třídy s ředitelem školy. Je tam tedy zainteresováno více osob nejen jedinec. Skupina nemusí být celá třída, ale skupina, která je rozdělená na jazyky, maturitní předměty nebo skupina, která s daným problémem nesouhlasí.

Meziskupinové – konflikty, které vznikají mezi určitými skupinami lidí. V tomto případě bych to přirovnala ke konfliktu, který vznikne mezi studenty školy a pedagogy společně s ředitelem. (Plamínek, 2012, str. 17)

Psychologická představa konfliktu

Konflikty představ – konflikt vznikne z důvodu toho, že daná představa byla rozdílná. Člověk očekával jiný výsledek, řešení. Ředitel tedy nesouhlasí s tím, že realita je jiná, než byla jeho představa, například o vzorné třídě, vzorném chování či prospěchu.

Konflikty názorů – konflikt vznikne na základě rozdílných názorů. Každý vidí danou situaci, problém jinak. Rozpory tedy vzniknou z důvodu odlišných pohledů na danou věc. Ředitel tedy může mít rozdílný názor na daný spor, to samé student a tím vzniká daný konflikt, aby se to vyřešilo.

Konflikty postojů – každý se musí rozhodnout, jaký postoj zaujme v dané situaci, problému. Občas je těžké se přiklonit k jednomu postoji, a to sice, zda k danému budeme přistupovat kladně či záporně. Domnívám se, že hodně záleží na tom, jak danou věc vidíme a jaký na ní máme názor, což je spojené i s emocemi, které daný postoj ovlivňují. Zároveň si myslím, že když člověk nezaujme k dané věci určitý postoj je téměř nemožné celou situaci nějakým způsobem vyřešit.

Konflikty zájmů – jedná se o konflikt, který vznikne na základě toho, že nevíme, pro co se máme rozhodnout, jak to máme vyřešit. Je těžké se někdy rozhodnout, který zájem je pro nás přednější nebo důležitější. Toto hodně často bývá v osobním životě, nevíme, pro co se rozhodnout a čemu máme dát ve volném času přednost. Máme různé plány, co podniknout, ale nedokážeme se rozhodnout pro daný jediný plán. Ve školství bych to přirovnala k tomu, že ředitel potřebuje udělat hlášení v určitý čas, jak bylo sjednáno na pedagogické poradě, ale zároveň vede v danou chvíli jednání s rodiči. V tuto situaci se musí rozhodnout, zda rozhlasem předá slíbené hlášení studentům, pedagogům a tím ukončí nebo přeruší jednání s rodiči. Druhá varianta je ta, že bude pokračovat v jednání a rozhlasem sdělí informace později.

3.3 Chování ředitele při řešení konfliktů

Pasivita – ředitel dělá, že se ho daná situace netýká. Naprosto ignoruje závažnost dané situace. Jeho chování je pasivní a tímto chováním se rozhodně žádný konflikt nevyřeší. Zároveň se domnívám, že v případě, že ředitel bude pasivní, tak si těžko dokáže autoritu získat. Podle mého názoru toto je nejhorší varianta postoje ke všem konfliktům.

Delegace – v případě určitého sporu deleguje danou činnost na někoho jiného. Ředitel může pověřit například třídního učitele školy, ať daný spor se svou třídou či studentem z jeho třídy vyřeší sám. Může to být únik před určitým konfliktem, ale zároveň třídní učitel by měl mít bližší vztah se svou třídou než ředitel školy. V případě, že se toto neosvědčí jako perspektivní varianta, může se v budoucím konfliktu zachovat jinak.

Náhoda – ředitel daný spor se vyřeší náhodou, aniž by se ředitel musel snažit a přemýšlet, jaké varianty pro vyřešení daného konfliktu jsou nejlepší. Někdy se daný konflikt může jevit jako podstatně záplekřejší než ve skutečnosti je.

Mediace – cílem tohoto je dohoda, aby se daná situace vyřešila. Základ tohoto chování je, že do daného konfliktu ředitel požádá třetí osobu (mediátora), aby jim s daným konfliktem pomohla. Tato třetí osoba je prostředníkem této situace. Měl by dokázat usměrnit danou situaci a tím se zmírní daný konflikt, což vede k určité dohodě. Nicméně mediátor musí být nestranný.

Vyjednávání – toto chování spojuje argumenty k tomu, aby se konflikt za každou cenu vyřešil. Ředitel tedy vyjednává a snaží se s určitým studentem najít stejný názor na celé vyřešení věci. Obě dvě strany mají rozdílné návrhy na vyřešení, případně student nemusí chtít jednat podle představ ředitele. Z tohoto důvodu se ředitel musí snažit vyjednat, co nejlepší podmínky pro vyřešení daného sporu, a to pro obě dvě strany. (Plamínek, 2012, str. 132)

4 Kompetence ředitele školy

Kompetence se dají definovat jako schopnost, předpoklady být schopen zvládnout určitou funkci či situaci. Dalo by se říci, že je to odpovědnost za efektivní a správné zvládnutí dané činnosti. Ředitel by měl být odpovědný za schopnost danou školu vést a řídit. Hlavní kompetence pro ředitele škol by měly být vědomosti, dovednosti, pochopení a porozumění. Domnívám se, že se od ředitelů školy předpokládá, že budou zvládat veškeré vedení a řízení školy. Toto je velice důležité pro chod celé školy, zajištění zázemí školy, vysoké kvality učení a vyučování, příjemná atmosféra školy a zlepšování nejen výsledků studentů, ale celé školy a pedagogického sboru. Tyto veškeré předpoklady jsou určeny jako takzvané standardy.

Základní předpoklad pro vedení a řízení školy jsou etické hodnoty a zásady. Při veškerých úkonech musí dodržovat a respektovat právní předpisy. Ředitel by si měl uvědomit, že svým jednáním nereprezentuje pouze sebe samotného, ale celou školu. Odborné profesní odpovědnosti (kompetence) jsou vysvětleny ve Standardu ředitele. Tento Standard je postaven na základě profesních kompetencí ředitele, dalo by se tedy říci, že se jedná o kompetenční model. Můžeme to tedy nazvat jako soubor předpokladů, schopností, dovedností a postojů, díky kterým může ředitel dokazovat častěji. Tyto veškeré vlastnosti a odpovědnosti se dají hodnotit. Zároveň je možnost je nabývat nebo zlepšovat dalším zdokonalováním, případně zlepšovat díky dovednostem získaných během praxe.

Standard ředitele je rozčleněn do pěti částí:

- vedení a řízení vzdělávání a výchovy
- vedení a řízení postavené na hodnotách a vizi
- vedení lidí
- řízení organizace
- osobnostní a profesní rozvoj.

4.1 Role ředitele školy

Ředitel školy může zastat tři důležité role školy. Podle mého názoru je důležité, aby ředitel školy nebyl pouze velice dobrý pedagog, ale také manažer dané školy. Je složité jakýkoli podnik vést a řídit, z hlediska školství je to ještě složitější z důvodu toho, že není přesně

dáno, že kompetence ředitele školy jsou pouze oblasti, týkající se vedení školy. Po zamyšlení nad tímto tématem je možné, že v budoucnosti bude ředitel školy především manažer, který dokáže ekonomicky zajistit školu, aby mohl řídit veškeré zaměstnance a soustředit se pouze na odpovědnost provozu školy. Domnívám se, že je neskutečně náročné zastávat veškeré role ředitele, a to sice pedagoga, ekonoma, lídra, poradce, psychologa, manažera a vykonavatele. Jsem si vědoma toho, že ředitel má kolem sebe lidi, na které může danou činnost delegovat.

Ředitel školy má tedy velice důležité role, které musí zvládat, aby vše mohlo fungovat tak, jak má. Musí se snažit vše zlepšovat, vše správně vést a řídit. Zároveň by měl umět naslouchat a porozumět, s čímž souvisí veškerá komunikace. Komunikace je základem veškerých těchto rolí. Pro studenty není tolik závažné to, jak celá škola funguje, ale to, aby bez problému mohli přejít do dalšího ročníku. Ale je pro ně důležité, aby veškerá komunikace nějakým způsobem probíhala a nebyla tam bariéra toho, že ve škole není nikdo, kdo by mohl být na jejich straně. Schopnost komunikace se dá rozvíjet a zlepšovat, podle mého názoru by každý na tomto měl pracovat, aby byl vidět pokrok a posun. Myslím si, že role komunikátora by pro ředitele neměla být problémem a měl by si umět s danou situací poradit.

4.2 Ředitel školy – lídr

Školský zákon 561/2004 Sb., ve znění pozdějších předpisů, §164 – příloha č. 1

Měl by to být člověk, který dokáže svůj názor předat ostatním s jistotou, aby všichni mohli dané variantě důvěřovat. Dalo by se říci, že lídr je vůdce dané školy. Lídr by měl vést pedagogy pod sebou a zároveň vést nějakým způsobem celou školu. A to nejen školu jako vedoucí kompetenci, ale studenty, které by mohli mít jistotu, že jsou na správné škole. Že danou školu si vybrali správně a nemusí se bát toho, že by ředitel schopnost vedení neměl. Dalo by se říci, že lídr je vedoucí osoba všech, kteří by se na něj rádi spolehnuli ve všech věcech. Když podřízení budou vědět, že ředitel ví, co dělá, nebudou pochybovat o jeho rozhodnutích.

Veškeré myšlenky jsou tedy z jeho hlavy a je autorem dané vize, která je pro vedení důležitá. Vybere strategii, kterou by se měla škola vydat. Poté je důležité ostatní nejen

přesvědčit, ale pravdivými argumenty je přesvědčit o jeho vizi, která je pro dobro ostatních. Strategii, kterou zvolil popsat a vysvětlit, z jakého důvodu je vybrán právě tento způsob. Veškeré cíle by měli znát nejen zaměstnanci a pedagogové školy, ale také studenti a jejich rodiče. Když je znán cíl, je možné porovnat, zda škola k danému cíli směřuje nebo zda naopak cíl není schopna touto strategií dosáhnout. Jeho charakteristická vlastnost by tedy měla být, že zvládne lidi na základě komunikace přesvědčit a zároveň ostatní motivovat. Motivace by měla probíhat tak, aby nevznikala nezdravá soutěživost, je důležité podporovat, ale tak, aby to naopak dané vizi neublížilo.

Vize by rozhodně měla být dosažitelná, všichni by měli mít pocit, že dané vize mohou dosáhnout. Jakmile budou mít od začátku pocit, že tato vize je nereálná je důležité vysvětlit znovu danou strategii, případně zvolit jinou. Vize by měla být srozumitelná, aby nemohlo dojít k jakémukoli nedorozumění. Důležitou roli zde také hraje motivace a podpora ze všech stran. Tvorba vize se stanovuje na základě analýzy současného stavu. Nejznámější je SWOT analýza a STEP analýza.

4.3 Ředitel školy – manažer

Školský zákon 561/2004 Sb. ve znění pozdějších předpisů, § 165 – příloha č. 2

Ředitel v této roli musí organizovat, plánovat, rozhodovat, ale také kontrolovat ostatní. Měl by tedy vše zorganizovat, rozhodnout, stát si za svým rozhodnutím a plánem, ale neměl by zapomenout na kontrolu všech lidí, kterých se to týká. Domnívám se, že jeho hlavní kompetence jsou víceméně delegování a dosahování zadaných cílů prostřednictvím ostatních lidí. Následně dohlíží, zda delegovaní lidé jdou správnou cestou a přibližují se zadanému cíli.

Ředitel musí rozhodovat za všechny, ale všichni musí s daným plánem souhlasit. Někdy je obtížné neseštopit ze zadané cesty, z tohoto důvodu je důležité kontrolovat kroky, které směřují k zadanému cíli. Domnívám se, že tedy manažer v tomto směru zařídí a organizuje plán a stav dané situace. Deleguje na ostatní pedagogy a dohlíží, že jeho plán je pečlivě dodržován a v případě, že není, ujasní se strategie. Takto by to mělo být stále dokola, aby byly veškeré cíle a plány splněny ku prospěchu celé školy. Je nutné, aby všichni pochopili

důležitost dané vize a strategie. Jelikož je vše delegováno na ostatní, měl by manažer dohlédnout na to, že všichni chtějí spolupracovat.

Manažerské funkce:

- plánování
- organizace
- rozhodování
- kontrola.

4.4 Ředitel školy – vykonavatel

Nařízení vlády č. 75/2005 Sb. o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků.

Ředitel školy zároveň musí vykonávat přímou pedagogickou povinnost. Díky této roli dosahuje naplňování školního vzdělávacího programu. Domnívám se, že tato role ve skutečnosti až tolik nesouvisí s rolí vedoucího pracovníka. Například ve firmách je téměř jasné, že ředitel určité společnosti nepůjde dělat práci jako jeho podřízený. Z tohoto důvodu si myslím, že toto je unikátní na školství, že je to takto zařízené. Musí být složité být teoreticky na stejné úrovni jako ostatní pedagogové, aspoň, co se týče z hlediska vykonávání přímé pedagogické činnosti. Z tohoto důvodu mi přijde, že ředitel získávat hůře autoritu nejen u ostatních pedagogů.

Díky tomuto nařízení je postaven do funkce řadového pracovníka, protože pedagogickou činnost bude vykonávat stejně jako jeho podřízený. V tomto se ohledy na to, že je to ředitel školy neberou. Podle mého názoru to musí být složité pro všechny strany. Z hlediska studentů, kteří ho můžou začít brát jako řadového pedagoga a tím se jeho autorita ředitele sníží. Dále ze strany pedagogů, kteří mohou vyučovat stejně jako ředitel, případně stejný obor. Také si myslím, že pedagogové samotní nebudou tušit, jak moc mají brát ředitele jako pedagoga. Je těžké si zvolit vhodný směr, jak s daným ředitelem v této roli komunikovat.

Na jednu stranu si myslím, že je správně, že ředitel přijde blíže do kontaktu s dětmi, je to zkušený pedagog, který bude mít zkušenosti z různých situací. Na druhou stranu, jak jsem

již zmínila, bude složitější si vybudovat autoritu a také vše zvládat. Tyto všechny role jsou velice důležité pro chod celé školy. Což si myslím, že na jednoho člověka je příliš. Je důležité, aby každou roli zastával, co nejlépe, ale vše najednou někdy zvládat nejde. Každopádně díky těmto rolím dokáže být ředitel flexibilní, co se týče kompetencí. Zvládá několik důležitých rolí, na základě vede a řídí školu, vymýšlí vize a strategie, kontroluje zadané plány a mnoho dalšího. Ve skutečnosti se ale domnívám, že by bylo lepší, kdyby ředitel zastával pouze roli lídra a manažera. Podle mého názoru by to bylo pro daného člověka jednodušší a mohl by se soustředit pouze na správu a zlepšování dané školy.

5 Základní návod pro efektivní komunikaci mezi ředitelem školy a studenty

Komunikace hraje velmi významnou roli během každodenního života. Nejen v soukromém životě, ale především v pracovním procesu. Ředitel školy musí díky komunikaci dokázat motivovat spolupracovníky zároveň motivovat studenty. Musí umět vyřešit problémy, konflikty, zadávat jasné úkoly, určovat cíle. Zároveň by měl být schopen hledat nejlepší varianty strategie, poskytovat kontrolní zpětnou vazbu, řídit celou školu včetně pedagogického sboru. Ředitel by měl umět přizpůsobit předávané informace pro ostatní tak, aby to pro příjemce bylo pochopitelné. Jiným způsobem by měl například jednat s pedagogy a odlišně se studenty. Komunikace se studenty by měla obsahovat základní požadavky:

- zřetelnost – dané informace, které ředitel školy předává, musí být jednoduše pochopitelné pro příjemce dané zprávy, což by mělo být přizpůsobené věku studenta
- stručnost – zpráva, kterou ředitel předává studentovi, by neměla být příliš dlouhá, aby se dotyčný v dlouhém sdělování informací neztratil, aby dokázal pochopit, co je hlavní důvod dané konverzace
- správnost – předem než ředitel bude s žákem jednat, měl by znát veškeré náležitosti daného problému, konfliktu nebo jen znát detaily celé konverzace, aby nedošlo například k potrestání nesprávného nebo předání povinností někomu jinému než byl záměr
- úplnost – na jednání se studentem by měl mít ředitel dostatek času, aby vše mohli probrat a nestalo se, že předá pouze část informací

zdvořilost – ředitel by měl být zdvořilý i k těm nejmenším žákům na jeho škole, měl by jít studentům příkladem. (Vymětal, 2008, str. 26)

Ředitel by měl dokázat studentům pomoci v každé jejich situaci, měl by se umět vcítit do jejich problémů, rozlišit, jak s daným žákem jednat. Jak již bylo zmíněno, ne vždy může mít komunikace pozitivní výsledek. Dokázat být studentům nápomocný, motivovat žáky například k lepším výkonům, snažit se jim dát pocit, že se na něj mohou kdykoli obrátit.

Ředitel školy je již z minulosti chápán jako člověk na škole s největší autoritou, který žáky může pouze potrestat nebo s nimi řešit konflikty či nedostatky. V současné době se většina ředitelů snaží vytvořit optimální podmínky pro každého studenta, příjemnou atmosféru na škole, díky pedagogům, dát všem pocit jistoty a snahy.

Bývá zvykem, že jakmile jsou spokojeni pedagogové s danou situací na škole, odráží se to i na vyučovacích hodinách, na atmosféře, která panuje nejen mezi spolupracovníky, ale i s dětmi. Pedagogové by se měli vždy, jakmile pocítí potřebu obrátit na ředitele školy, který by měl umět pomoci i jim. Stejně by to tak měli cítit i studenti. Funkce ředitele školy není pouze vést školu, ale být zde pro ostatní. Hlavní prvek, jak zde být pro ostatní je právě komunikace. Komunikace může i ublížit, z tohoto důvodu by se měl ředitel řídit základními prvky efektivní komunikace. Studenti by měli cítit:

- jistotu – že se mohou na ředitele obrátit za každé situace
- motivaci – jakmile se jim nebude dařit nebo naopak budou mít nějaké problémy, ředitel bude schopen díky motivaci pomoci v dané situaci
- bezpečí – v současnosti je rozšířena šikana na školách, ředitel by se měl snažit chránit každého žáka na škole, aby se nestal obětí
- příjemnou atmosféru – pro všechny studenty, aby byli spokojeni
- respekt – vůči řediteli a ostatním pedagogům, neměl by to být přehnaný respekt, který může být i strach.

Efektivní komunikace se zaměřuje hlavně na příjemce daných informací (studenti), je nezbytně nutné, aby odesílatel informací (ředitel školy) se dokázal vcítit do role příjemce (student). Zároveň je vhodné předvídat, jak bude žák na danou informaci reagovat. Ředitel školy musí přizpůsobit předávání informací, aby došlo k vzájemnému pochopení a porozumění. Musí být věnováno úsilí, co nejvíce zjednodušit srozumitelnost výkladu a jazyka. (Vymětal, 2008, str. 31)

6 Praktická část

V rámci praktické části jsem se rozhodla pro dva způsoby, jak získat, co nejvíce informací, týkající se tohoto tématu. Jako první způsob, jsem zvolila dotazníkové šetření. Jako druhou variantu výzkumu jsem si vybrala rozhovory s respondenty, kterým je toto téma blízké. Jednalo se o rodiče žáků z různých škol, pedagogů, ředitelů. Cílem této části bylo zjistit, jak moc je pro studenty důležitá komunikace s ředitelem školy. Zároveň mě zajímalo, jak jsou spokojeni s jednáním ředitele, a jak si myslí, že ho hodnotí rodiče žáků. Pro mě samotnou byl cíl inspirovat se, jak by měl ředitel školy jednat a komunikovat.

V rámci praktické části jsem se rozhodla pro dvě výzkumné metody. První výzkumná metoda byla dotazníkové šetření, které se skládalo z osmi otázek, viz. příloha číslo 3. Tyto dotazníky byly anonymně rozdány studentům základních a středních škol, případně rodičům dětí, pedagogům, aby dotazníky žáci vyplnili. Celkem bylo rozdáno 170 dotazníků, k vyhodnocení jsem získala od respondentů zpět celkem 125. Hypotéza dotazníkového šetření je, zda mají studenti větší respekt z ředitele školy, když ho vidají méně než ostatní respondenti. Zároveň jako druhou hypotézu jsem zvolila, zda respekt souvisí s tím, jak jsou s ředitelem školy spokojeni, případně, jak jsou spokojeni rodiče respondentů.

Druhou výzkumnou metodu jsem zvolila rozhovory s rodiči, pedagogy a především se studenty. Kladla jsem jim otevřené otázky, abych získala, co nejvíc jejich názorů a poznatků. Během otevřených otázek mohli reagovat na vše, aniž bych jim určovala směr daného rozhovoru. Cílem bylo získat informace, které by mi pomohly k ověření spokojenosti vůči řediteli. Nejen z pohledu studentů, ale i rodičů či pedagogů. Komunikace mezi ostatními se odráží na komunikaci se studenty. Nejvíce jsem měla možnost mluvit s rodiči dětí, kteří byli z celé České republiky a měli děti, buď na základních, nebo středních školách. Mé otázky směřovaly na spokojenost, jaká byla komunikace s ředitelem školy. Kdy s ředitelem jednali a za jakých okolností, zda mu dostatečně věří, že nemusí mít o své děti strach.

Na základě veškerých získaných informací, odpovědi bych ráda shrnula, jak velkou roli má na starosti komunikace na školách. Zda někteří rodiče dají přednost jiné škole jen na

základě komunikace ředitele školy. Zároveň bych ráda do mé praktické části zahrnula můj vlastní názor studenta na toto téma, které se týká komunikaci ředitele školy ke studentům.

6.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

V této části bych ráda vyhodnotila veškeré otázky, které byly obsaženy v dotazníku (viz. příloha číslo 3). Veškeré odpovědi jsou zaznamenány v grafech, které jsou také přiložené v seznamu grafů. Na základě odpovědí se budu snažit shrnout, jak to vidí studenti na školách a jaké mají názory. Na základě těchto dotazů jsem se snažila získat informace o tom, jak rozsáhlá je komunikace studentů na škole s ředitelem. Zároveň bylo cílem zjistit, kolik žáků je s jejich současným ředitelem školy spokojených. Současně mě zajímalo, zda samotní studenti tuší, zda jsou s jejich ředitelem spokojeni jejich rodiče.

Hlavní cíl bylo prozkoumat, zda mají studenti větší respekt z ředitele školy, když ho potkávají méně. Současně bych ráda zjistila, zda mají větší respekt studenti, kteří jsou spokojeni či naopak. Ráda bych podotkla, že ve výsledcích dotazníkových řešení jsou odpovědi od respondentů ze základních i středních škol. Mým plánem bylo vyhodnotit spokojenost s ředitelem školy obecně bez rozdílu, o jakou školu se jedná. Statické vyhodnocení každé otázky je součástí v seznamu grafů.

6.1.1 Otázka číslo 1

První otázka byla všeobecná, zda jsou studenti spokojeni se svým ředitelem školy. Ze 125 respondentů odpovědělo celkem 93 studentů, že jsou spokojeni. Naopak druhá část 32 studentů odpovědělo, že spokojeni nejsou, viz. seznam grafů - graf 1. Celkově bych hodnotila jako velice kladné číslo. Z těchto odpovědí je zřejmé, že většina je se svým ředitelem spokojena a nemuseli s ním řešit žádné problémy nebo nedostatky z jeho strany. Troufám si říci, že také zaleží na studentech, kteří školu navštěvují. Může se jednat o neukázněné žáky nebo se špatným průměrem. Tím se může jejich odpověď na danou otázku trochu lišit nebo zkreslovat. Nicméně i tak se domnívám, že tato bilance je na vysoké úrovni, která značí o spokojenosti žáků k tomuto tématu.

Nicméně jelikož to byly anonymní dotazníky, nedokážu říci, zda část z těch 32 studentů nepocházeli z jedné školy a tím by mohli mít na ředitele stejný názor. Ačkoli se objevilo

toto číslo, stále si myslím, že je to na velice dobré úrovni a je většina z dotázaných studentů po celé České republice spokojených.

6.1.2 Otázka číslo 2

Tato otázka se týkala právě komunikace s ředitelem školy, jak často žáci s ředitelem mluví. Nejvíce dotázaných odpovědělo, že s ředitelem mluví 1x za pololetí, což takto odpovědělo 79 žáků viz. seznam grafů - graf 2. Což je většina dotázaných, předpokládám, že s ředitelem jsou v kontaktu například během vysvědčení nebo naopak na začátku pololetí po prázdninách. Jako druhé nejvyšší číslo bylo 28 odpovědí, že s ředitelem komunikují jednou a více v měsíci. A jako nejméně s počtem 5 odpovědí bylo, že žáci s ředitelem mluví každý den. Upřímně jsem víceméně s tímto počtem jako nejnižším počítala a i tak mi přišlo 5 studentů, kteří jsou v kontaktu s ředitelem každý den dost.

6.1.3 Otázka číslo 3

Další otázka se zabývala, zda mají studenti vůči řediteli respekt. Co se týče této otázky, tak jsem sama nedokázala ani odhadnout, jak by to mohli studenti cítit. Například já sama mám vždy respekt k ostatním, ať už jsou na stejné pozici nebo ne. A naopak, kdo má pozici vyšší, respekt mám větší. Nedokázala bych si představit, že jako student bych neměla respekt vůči řediteli školy, kterou navštěvuji. Otázka byla položena, zda ředitele respektují více nebo stejně jako ostatní pedagogy. Někdo je schopen někoho respektovat na stejné úrovni jako ostatní a ředitele bere jako součást pedagogů. Aniž by rozlišoval jejich postavení. Zároveň si myslím, že všechny otázky se sebou souvisí.

Nejvíce studentů označilo, že ředitele školy respektují více než ostatní vyučující. Takto odpovědělo celkem 51 studentů ze všech tázaných, viz. seznam grafů - graf číslo 3. Následně se zařadily odpovědi, že spíše ano, což také není jednoznačné, ale stále obě dvě odpovědi získaly většinu hlasů. Z čehož tedy vyplývá, že většina studentů si uvědomují postavení ředitele školy a respektují ho i během hodin. Domnívám se, že toto bude souviset s tím, že někteří studenti dokonce mění chování během hodin s ředitelem školy. Snaží se věnovat výuce, dávat pozor a nedělat problémy, vyrušovat. Dalo by se říci, že toto se bude stávat velice často a je to na základě tohoto zjištění. Nejmenší počet zvolil odpověď, že svého ředitele nerespektují, případně stejně jako ostatní vyučující. Což pro tuto odpověď se

shodlo celkem 12 studentů. Troufám si říci, že i tak je to velké měřítko, kdy všichni respektují svého ředitele a mohli by se snažit respektovat školní řád, a veškeré požadavky.

6.1.4 Otázka číslo 4

Další otázka směřovala k hodnocení určitých situací, které ředitel řešil. Zda se domnívají, že by se měl chovat jinak nebo nějakou věc řešit jinak. Což si myslím, že na základě této otázky se dá vyhodnotit, zda se ztotožňují se způsobem, jak v dané situaci ředitel jednal nebo se zachoval. Nicméně i tak vše záleží na řediteli školy, i kdyby s daným jednáním studenti nesouhlasili. Toto je rozhodnutí pouze ředitele školy, který by neměl být ovlivňován tím, že se to nelíbilo studentům či nesouhlasili s jeho názory.

Na tuto otázku byly také odpovědi jednoznačné a téměř všichni souhlasili s postojem a jednáním jejich ředitele. Nelze jednoznačně konstatovat, že by se všichni ozvali v případě nesouhlasu nebo to dali vědět, je to rozhodnutí pouze jejich ředitele. Studenti by nikdy neměli zasahovat do jednání, které považuje druhá strana za adekvátní. Nejvíce žáků s počtem 69 odpovědí označilo, že si myslí, že by určitě neměl řešit věci jiným způsobem. viz. seznam grafů - graf číslo 4. Což vlastně touto odpovědí je jasné, že souhlasí s jeho chováním a způsoby řešení. Současně si myslím, že díky této hodnotě souvisí i spokojenost, co se týče s komunikací ředitele se studenty.

Naopak s tím, že by měl nějaké situace ředitel řešit určitě jiným způsobem, souhlasilo celkem 9 studentů. Což si myslím, že tento počet není vysoký a mohlo jít například jen o nedorozumění nebo jen jednoduchý nesouhlas na danou věc či situaci. I tak si myslím, že tato bilance je velice kladná. Na základě získaných informací s jednáním ředitele téměř všichni studenti souhlasí. Zároveň se domnívám, že kdyby se většině studentů nelíbilo chování a komunikace jejich ředitele, zohlednilo by se to v těchto odpovědích.

6.1.5 Otázka číslo 5

Cílem této otázky bylo zjistit, jak často se s ředitelem školy setkávají. Což si respondenti s největší pravděpodobností ani neuvědomovali, ale i tímto způsobem dochází ke komunikaci mezi ředitelem a studenty. Ředitel školy má na starosti roli vykonavatele, lídra a ještě manažera, takže není jednoduché se věnovat všem těmto rolím zároveň. Je samozřejmé, že studenti, kteří mají ředitele na nějaký předmět, budou se s ním potkávat

častěji než ostatní. Ale i tak mají ostatní studenti možnost ředitele najít v ředitelně, když potřebují, případně na chodbách, třídách nebo někde na škole. Což i tak nešlo jednoznačně říci, jak asi průměrně často potkává studenty. Může se naopak pohybovat jen v určitém křídle, kde třeba potkává pouze jednu část studentů a s těmi druhými se tolik nepotkává.

Je zřejmé, že jakmile se žáci s ředitelem školy setkají, pozdraví nebo se na něco zeptají. Z čehož je zřejmé, že, ať už verbální nebo neverbální komunikací dochází ke kontaktu. Na základě těchto druhů komunikace si vytvářejí sympatie vůči řediteli. Nejvíce studentů podle mého dotazníku potkává ředitele školy jednou týdně, případně častěji. Z čehož usuzuji, že toto číslo je opravdu vysoké a ředitelé se pohybují na škole, kde potkávají studenty. Nemusí s nimi nic řešit, může se stále věnovat dalším rolím vůdce školy, ale i tak do kontaktu s žáky přichází. Takto zhodnotilo danou situaci celkem 61 studentů a dalších 46 studentů odpovědělo, že ředitele potkávají dokonce každý den, viz. seznam grafů - graf číslo 5. Upřímně mě samotnou překvapilo, kolik studentů potkává ředitele každý den, čekala jsem toto číslo nižší. Jelikož si jsem vědoma toho, že ředitel má na starosti spoustu povinností, do kterých se neřadí vídat studenty na škole. Zároveň si troufám říci, že je správné, když ředitel zvládá všechny role a přichází do kontaktu s žáky častěji, než jsem předpokládala. Naopak nikdo ze studentů nevybral odpověď, že ředitele vidí pouze jednou za pololetí, což si myslím, že by bylo opravdové minimum. Na druhou stranu si myslím, že mohou být i studenti, kteří budou vídat ředitele školy opravdu minimálně a to například z důvodu individuálního plánu.

6.1.6 Otázka číslo 6

Další otázka byla vymyšlena tak, aby se dokázalo přijít na to, z jak velké části jsou studenti spokojeni s jednáním jejich ředitele. Aby dokázali komplexně odpovědět na tuto otázku, aniž by byla myšlena jedna věc nebo určitá situace. Na základě této otázky lze opět říci, zda jsou žáci spokojeni nejen s ředitelem jako osobou, ale také s jeho jednáním. Může se například jednat o různé hromadné sdělování informací. Ať už se jedná o sdělování osobně ve všem v části školy nebo přes rozhlas, který slyší všichni. Ředitel může rozhodovat i o tom, kterých soutěží se škola bude účastnit. Troufám si říci, že jakmile jsou studenti spokojeni s jednáním a postojem ředitele, mohou být spokojeni celkově. Aniž by si museli na něco stěžovat.

V této oblasti je celkem spokojených opět většina. Dohromady je 102 spokojených studentů, viz. seznam grafů - graf číslo 6. Těchto 102 studentů zvolilo, že jsou spokojeni více či méně. Důležité je to, že jsou spokojeni. Nicméně toto považuji jako velice příznivé číslo. Dokonce jsem sama byla opět mile překvapená, že je tolik žáků, kteří jsou spokojeni a nemají problémy nebo nedostatky ze strany ředitele školy. Domnívám se, že když jsou takto kladná čísla, tak jsem přesvědčená, že ředitelé se snaží dělat maximum a uspokojit i studenty, se kterými to může být občas náročné.

Celkově nespokojených studentů s jednáním ředitele školy bylo 23, což je velice nízké číslo. Nedokážu odhadnout, z jakého důvodu s jednáním ředitele nejsou spokojeni. Nicméně si myslím, že se vždy najdou takoví studenti, kteří souhlasit nebudou. Není jednoduché vyjít všem vstříc. Každý považuje za správné jednání něco jiného. U někoho ty rozdíly mohou být znatelnější. I tak si ale myslím, že toto je minimum nespokojených studentů. Může to být například i něco osobního, mohou to být studenti, kteří mohou mít problémy s prospěchem, chováním či něčím jiným.

6.1.7 Otázka číslo 7

V tomto dotazu mi šlo především o cíl toho, zjistit, kolik studentů by se obrátilo právě na ředitele školy. Kolik žáků by chtělo danou věc řešit s ředitelem školy a především, kolikrát se na ředitele obrátili. Myslím si, že ředitel školy by měl pro žáky být vždy k dispozici, když cokoliv potřebují, ať už řešit, pomoci nebo poradit. Může se jednat o naprosto zbytečné věci, ale nic by se nemělo podceňovat a žáci by sami měli mít jistotu, že kdyby bylo nejhůře, mohou se obrátit právě na ředitele školy. Ředitel by se měl snažit vždy pomoci a snažit se najít způsob, jak danou situaci řešit nebo zlepšit. Samozřejmě od toho jsou také třídní učitelé a ostatní, ale i tak by měl být ředitel k dispozici pro případy, kdy danou situaci budou chtít řešit právě s ním.

Důvody k tomu se obrátit na ředitele školy mohou být různé, mohou se lišit. Někdy může být jediný člověk, kdo má kompetence danou situaci řešit. Třídní učitel může delegovat danou situaci právě za ředitelem, zda se na něj obrátí, může někdy záležet právě na žácích, kteří to řeší. Celkem 111 studentů nikdy nekontaktovalo ředitele školy s nějakým problémem, který potřebovali vyřešit. A zbytek respondentů tedy 14 žáků se obrátilo

s problémem právě na ředitele školy, viz. seznam grafů - graf číslo 7. Tyto čísla jsou velice rozdílná a ředitele vyhledala k vyřešení problému menšina dotazovaných.

Ačkoliv je toto číslo vysoké, domnívám se, že vždy šel daný problém vyřešit s třídním učitelem nebo s někým jiným ze školy, kdo jim mohl být nápomocen. Já osobně ředitele školy vyhledat k vyřešení problému musela, jelikož to nebylo v kompetenci třídního učitele ani zástupce školy. Ale sama bych řešila danou situaci prvotně se svým třídním učitelem, což si myslím, že je případ většiny dotazovaných.

6.1.8 Otázka číslo 8

V poslední části dotazníku jsem se chtěla dozvědět, zda si jsou studenti vědomi toho, že i když do školy chodí oni sami, rodiče mají také svůj názor na ředitele školy. Mohli s ním jednat nebo naopak je mohl vítat na dni otevřených dveří, během prvního dnu ve škole nebo se s ním kdykoliv jindy setkat. Pro rodiče je ředitel školy důležitý stejně jako pro žáky na školách, jelikož na základě ředitele školy si můžou být jistí, že škola je vedena dobře. Přeci jen v dnešní době je důležité, aby byla zajištěna ochrana studentů nejen od ostatních studentů, tak i lidí, kteří by například mohli vniknout do školy, ohrozit jejich děti. Je důležité získat vzdělání a na základě toho, jak škola funguje, koho ředitel školy přijímá, mohou rodiče dostat ujištění, že jsou na správném místě. Jedná se především o tom, jak ředitel dokáže zvládat role manažera a lídra zároveň.

Nejvíce respondentů se domnívá, že rodiče jsou jednoznačně s vedením školy spokojení. Takto zodpovědělo 66 studentů, viz. seznam grafů - graf číslo 8. Ale spokojených rodičů je podle respondentů i dalších 35, z čehož tedy vyplývá, že by celkově bylo 101 spokojených rodičů. Což je opět vysoké číslo a značí to o spokojenosti nejen studentů. Zároveň se domnívám, že i kdyby studenti neznali správnou odpověď na tuto otázku, mohli se sami zamyslet, jaký názor rodiče doma říkají o jejich řediteli. A troufám si říci, že ředitel školy padne na potaz v každé domácnosti. Ostatní žáci, kterých bylo celkově 24 si myslí, že rodiče spokojení nejsou. Opět to může souviset s tím, co zaslechli nebo slyšeli od rodičů.

Nicméně může se jednat o drobné nedostatky a vždy se dá škola změnit, jakmile tam studenti nebo rodiče nejsou spokojení. Podle mého názoru v dnešní době je více možností změny školy než bylo dříve. Důležitý je však fakt, že většina rodičů by podle studentů

měla být spokojených. Doufejme, že tomu, tak je doopravdy a jsou spokojeni nejen studenti, ale i rodiče žáků na školách.

6.2 Shrnutí dotazníkové šetření

Na základě mnou zadaných hypotéz jsem vyhodnotila dotazníkové šetření, abych zjistila:

- zda jsou studenti nespokojeni v návaznosti na nedostatek komunikace nebo naopak
- zda mají studenti větší respekt vůči řediteli, když ho potkávají méně či naopak
- zda mají studenti větší respekt v případě, když jsou nebo nejsou spokojeni.

Jako první jsem vyhodnotila na základě získaných odpovědí, že respondenti, kteří nejsou spokojeni s jednáním ředitele, současně odpověděli, že s ředitelem komunikují minimálně. Pouze dva respondenti odpověděli, že s ředitelem komunikují jednou týdně a více. Z tohoto tedy vyplývá, že respondenti, kteří nejsou spokojeni, dokonce ani s ředitelem ve většině případů nekomunikují často. Zároveň všichni dotazovaní, kteří uvedli, že nejsou spokojeni s jednáním ředitele, zodpověděli, že nejsou spokojeni ani rodiče. Na základě těchto získaných informací mohu říci, že rodiče nejsou spokojeni společně s jejich dětmi. Nelze jednoznačně říci, z jakého důvodu nejsou spokojeni. Nicméně toto může mít spojitost, že respondenti nejsou spokojeni společně s rodiči a s ředitelem komunikují minimálně.

Druhá hypotéza, zda mají studenti větší respekt vůči řediteli školy, když ho potkávají častěji či je tomu naopak. Celkem uvedlo, že respekt vůči řediteli má 94 respondentů. Z tohoto počtu uvedlo jen 15 respondentů, že ředitele potkávají každý den. Z těchto počtů je zřejmé, že většina respondentů, kteří mají respekt vůči řediteli školy, ho potkávají méně. Takže ti, co ho potkávají méně, mají větší respekt a naopak ti, co ho potkávají každý den, v dotazníku uvedli, že respekt spíše nemají a ředitele považují jako ostatní pedagogy. Na základě tohoto zjištění mohu uzavřít, že na základě odpovědí respondentů je zřejmé, že čím méně ředitele potkávají, tím větší respekt pociťují.

Jako další cíl bylo vyhodnotit, zda mají větší respekt ti, co jsou spokojeni s jednáním ředitele či nikoli. Celkem cítí respekt 94 respondentů, z tohoto čísla odpovědělo pouhých 4, že spokojeni s ředitelem školy nejsou. Je tedy jednoznačné, že ti, co respektují ředitele

školy, jsou s jeho jednáním spokojeni. Z veškerých získaných informací lze vyhodnotit, že ve většině případů jsou to pozitivní a optimální podmínky pro chod daných škol.

7 Shrnutí veškerých rozhovorů

V této kapitole bych ráda shrnula veškeré rozhovory, které jsem měla možnost provést. Jelikož pracuji ve společnosti, která je velice rozmanitá a velká, tak jsem mohla tyto rozhovory vést s různými lidmi. Kteří jsou z různých částí celé České republiky, mají různě staré děti a navštěvují rozdílné školy nebo naopak do školy budou teprve nastupovat. Zároveň jsem měla možnost každý den v práci získávat informace od někoho jiného. V rámci rozhovoru jsem se snažila zjistit, jak moc je pro ně důležitá komunikace ředitele školy s nimi samotnými jako rodiči, tak i, co si myslí jejich děti. Jsem si vědoma toho, že rodiče nemusí přijít do kontaktu s ředitelem školy často, ale o to spíše se domnívám, že je důležité, jak na ně daný rozhovor zapůsobí. Všichni rodiče mají rádi jistotu a chtějí se spolehnout, že jejich dítě bude v bezpečí a zároveň se naučí, co nejvíce věcí.

Téměř z veškerých rozhovorů vyplynulo, jak je pro rodiče důležité, aby byli spokojeni s ředitelem školy. Aby se na něj mohli spolehnout a především mu mohli věřit, že v případě jakéhokoli problému bude ochoten pomoci a zasáhnout. Rodiče se bojí především šikany, která by mohla nastat. Mají rádi, když během komunikace s ředitelem školy mohou mít aspoň pocit, že je schopný a má vše zorganizováno tak, aby škola a její chod mohl fungovat.

Na druhou stranu se mezi rodiči vyskytli i tací, kteří odpověděli, že pro ně ředitel důležitý není. Že je pro ně důležité, jakého třídního pedagoga dítě bude mít. Shodli jsme se na tom, že toto je také důležitý faktor, který ochrání dítě například před šikanou nebo rozhodne, jak děti připraví do další třídy. Dokonce nejen do další třídy, ale do života. Zároveň si myslím, že neodmyslitelně k tomu patří i komunikace ředitele školy s pedagogy. Zda mu samotní kolegové věří natolik, že by se na něj mohli obrátit. Bylo mi od rodičů řešeno, že s ředitelem studenti čas netráví, a že je důležitější pedagog. Sami si ale neuvědomují, že ředitel pedagogy vede, ředitel nese za všechny zodpovědnost. Na základě komunikace ředitele školy s pedagogy je vytvořena atmosféra, která ovlivňuje chod školy.

Během rozhovoru jsem se ptala, zda předtím než dítě zapsali do školy, měli možnost se vidět s ředitelem. Nebo naopak, zda se více zajímali o danou školu, kam jejich dítě bude chodit. Většina říkala, že je to ani nenapadlo se nějak více zajímat pouze o ředitele dané školy, kterou si vybrali. Nicméně říkali, že kdyby asi měli možnost se s ředitelem vidět, že

by této nabídky využili. Během těchto rozhovorů vyšlo jednoznačně najevo, že veškeré zápisy do škol mají na starosti především pedagogové.

7.1 Řešení problémů

Zároveň několik rodičů muselo s ředitelem školy něco řešit. Jednalo se buď o špatné chování, omluvy nebo dokonce bohužel řešení šikany ve třídě. Většina z nich byla velice ráda, jak se ředitel školy zachoval, jak s nimi jednal. Říkali, že si nemohou stěžovat, že byli velice spokojeni. Že samotné je to naopak překvapilo, jak rozhovor probíhal. Měli určité nedostatky, které podotkli, ale i tak bylo řečeno, že v té situaci to byly pouze maličkosti. Měli pocit, že ředitel je schopný vést jejich školu, kam dítě pravidelně chodí a nemusíme se bát toho, že by ředitel svou práci nezvládal.

Bohužel mezi rodiči byli i ti, kdo s jednáním ředitele spokojeni nebyli. Dokonce na základě nepříjemných zkušeností po rozhovorech s ředitelem dané školy, se rozhodli danou školu opustit. Tvrdili, že ředitel zaujal neprofesionální chování, které se jim nelíbilo. V tu chvíli prý zjistili, jak je důležitá komunikace ředitele školy s ostatními. Při výběru další školy nejprve navštívili samotného ředitele, aby s ním mohli vést rozhovor a zjistit, jaký z něho mají pocit. Byli si vědomi toho, že jeden rozhovor nerozhodne o tom, jaký ředitel bude, jak dokáže vést školu. Ale první setkání je nesmírně důležité a je to ovlivnilo natolik, že na základě toho se rozhodovali.

Někteří rodiče dokonce přiznali, že za celou dobu studia dítěte na škole osobně s ředitelem nemluvili. Ale tvrdili, že pro ně bylo i jednoznačné to, jak škola funguje, jak je spokojen pedagog na škole, který učil jejich dítě. Zároveň měli možnost slyšet slovní projev ředitele školy během prvního dne ve škole nebo například během třídních schůzek, kdy ředitel o něčem rodiče informoval. Určitým způsobem se také jedná o komunikaci na základě, které si rodiče dělali vlastní úsudek o řediteli školy. Ze získaných informací se jednalo pouze o polovinu všech, kteří tento projev hodnotili kladně.

Našli se rodiče, kteří byli z ředitele školy nadšení. Dokonce ti mladší studenti chodili domů s tím, že potkali ředitele školy, že byl příjemný a samy děti z toho měly dobrý pocit. Což samozřejmě rodiče velice potěšilo. Že vědí, že se mohou na ředitele školy spolehnout, že cokoliv jim jako rodičům slíbil, vše dodržel. Nikdy neměli sebemenší problém a mohli se

na ředitele spolehnout. Studenti starších ročníků dokonce věděli, že se mohou na ředitele školy kdykoliv obrátit, což to mi bylo také řečeno od přibližně třetiny rodičů.

Rodiče, kteří mají své děti na středních školách, oznamovali, že s ředitelem školy se sešli pouze v ojedinělých případech. Studenti si názor udělali na ředitele školy sami. Když se prý rodiče zeptali, jak jsou jejich děti spokojeni s ředitelem školy a co si o něm myslí, názory se různily. Někteří studenti tvrdili, že ví, že se mohou na ředitele školy spolehnout, že jednání s ním je velice příjemné a umí s nimi komunikovat dobře. Co se týče výuky, že je dokáže zaujmout a dokonce problémoví studenti během těchto hodin jsou mírnější. Jak to tak bývá, tak byli i studenti, kteří tento názor neměli. Naopak tvrdili, že s ředitelem se nedá komunikovat, že jakmile se něco řeší, odkazoval je na někoho, s kým to mají řešit. Nedokázal jim v danou chvíli poradit a prý bylo řečeno, ať to nejdříve řeší s třídním pedagogem a až přijde třídní učitel za ředitelem školy, bude to teprve řešit on sám.

Studenti jsou na základě tohoto nespokojeni a hlavně prý přiznali, že kdyby se dělo něco vážného, znovu by za ředitelem školy nešli. Minimální část dokonce řekla, že když je prý studenti pozdraví, nedočkají se zpětné vazby, což je také odradí a mají pocit, že pro ředitele nic neznamenaají.

Studenti dokonce měli ředitele školy na určité předměty, takže k němu měli blíže než, když ho potkávali na chodbě nebo na obědě. Samozřejmě část rodičů vypověděla, že jejich děti se ředitele bojí, a kdyby nastal nějaký problém, rozhodně by samy nežádaly o pomoc právě jej. Současně prý i hodiny právě s ředitelem jsou pro jejich děti náročnější z důvodu autority. Nelze jednoznačně odhadnout, zda se bály právě děti, které byly problémové, zlobivé nebo jen ty, které respektují vysoké autority až je to strach.

Podle mého názoru by určitě měl každý student respektovat každého vyučujícího, ředitele školy i zástupce, ale i spolužáky na škole. Je těžké najít míru, jak vysoký by měl být respekt, ale rozhodně by to neměl být strach. To může vyvolávat zbytečné obavy, ředitel by měl být ten, kdo má nejsilnější slovo, ale právě proto by nám měl umět i pomoci, poradit. Čehož se bohužel u studentů, kteří mají strach, nestane. Naprosto chápu, že ředitel ne vždy toto dokáže ovlivnit, zda student má takový respekt až se bojí. Ale i tak se domnívám, že nejen komunikace, ale i oční kontakt, mimika během setkání na chodbě udělá své.

7.1.1 Vyhodnocení rozhovorů s pedagogy

V této oblasti bych se ráda zabývala rozhovory, které jsem získala od pedagogů, kteří pracují na základních a středních školách. Sami pedagogové si mohou udělat první obrázek o řediteli školy již během přijímacího řízení. Ne vždy se jeho pravé vlastnosti ukáží a je třeba danou osobu nějakou dobu znát. Nelze soudit, dokud daného člověka nepoznáme blíže, ale první setkání, první komunikace ukáže určitý směr, jak by se to mohlo dále vyvíjet.

Pro každého z nás je důležité příjemné prostředí a atmosféra. I když tato situace nezáleží pouze na řediteli, ale i na všech ostatních, tak vedení lidí má na starosti právě ředitel školy. Pro samotného ředitele by mělo být zázemí pedagogů důležité, tak jako atmosféra na škole. Během rozhovorů s pedagogy jsem se ptala, jak s nimi ředitel komunikuje, jaký to má vliv na ně samotné a i na chod celé školy.

Všichni pedagogové se shodli na tom, že by v nepříjemném prostředí pracovat nechtěli, ale hlavně ani nemohli. Ti, co měli zkušenosti se špatnou atmosférou na škole nebo postojem ředitele, se kterým nesouhlasili, tak byli velmi vděční za profesionální komunikaci ředitele na nové škole. Bylo mi řečeno, že jakmile byla komunikace s ředitelem školy na špatné úrovni, projevovalo se to nejen mezi pedagogy samotnými, ale hlavně i během výuky. Někteří se setkali s nepochopením, takže jakmile chtěli dát najevo svůj názor, tak po minulé zkušenosti si ho raději nechali pro sebe.

Naopak pedagogové, kteří byli spokojeni, tak dávali důraz na důležitost komunikace ředitele školy s nimi a i mezi sebou. Na základě toho, jak s nimi komunikuje ředitel školy, tak přistupují i k sobě. V některých případech se stalo, že ředitel s pedagogy komunikoval, co nejméně a tím vznikaly různá nedorozumění a nejasnosti. Myslím si, že ředitel by měl jít příkladem vůči ostatním pedagogům, co se týče jednání s lidmi. Často bylo za problém považováno to, že ředitel bere rozhovory, konzultace na lehkou váhu. Na základě komunikace s pedagogy dokáže ředitel úspěšně vést a řídit školu. Jelikož je komunikace jeden z hlavních prvků, který je pro práci v týmu nezbytný, nemělo by se brát na lehkou váhu.

Komunikace s ostatními dokáže pedagogy o určitém názoru přesvědčit, případně společně dokáží vyřešit a vylepšit danou situaci. Vyučující by se měli spolehnout na ředitele ve

všech situacích. Domnívám se, že pokud komunikace mezi jednotlivými vyučujícími společně s ředitelem školy je na dobré úrovni veškeré problémy by se měli zvládat jednodušeji. Bylo mi sděleno, že jakmile je komunikace bezproblémová, řediteli věří a nebojí se na něj obrátit.

Dozvěděla jsem se, že vztah mezi ředitelem školy a pedagogy je jeden z nejdůležitějších prvků chodu celé školy. Už od prvního setkání je nový pedagog veden především ředitelem školy. Když si není jistý, měl by se na něj kdykoliv obrátit. Zároveň si z něho mohou noví kolegové brát příklad, jak jednat s ostatními, jak to na škole funguje. Bohužel, jak jsem zjistila ne vždy, by to mělo být považováno za přínos. Vhodná atmosféra se nedá přesně definovat, nicméně komunikace je základ. Pedagogové, jakmile řeší nějaký problém, případ, měli by se obrátit na ředitele školy, aby byl informován. Zároveň mohl poradit, jak s danou situací naložit, jak jednat s rodiči. Nebo dokonce může daný problém nechat delegovat přímo na sebe. Případně využít společného jednání, na kterém se budou podílet všichni, koho se to týká. Na základě komunikace dokáže daný problém vyřešit, pomoci nebo vysvětlit. Jakmile se ředitel bude od všeho distancovat, nebude s pedagogy dostatečně jednat, škola se může dostat do problémů.

7.1.2 Příklady některých situací

V dané době na jedné ze škol řešil problém, že samotní pedagogové musí přemýšlet, jak škole pomoci. Jelikož ředitel svou práci nezvládá a všichni jsou naštvaní, nejvíce rodiče, kterých se to také týká. Pedagogové nevědí, zda chyby ze strany ředitele mají krýt nebo vše potvrdit a být na straně rodičů. Tato situace je velice komplikovaná a je těžké vyhodnotit, jak správně jednat. Současně se muselo řešit i to, že se pedagogové rozdělili na dvě skupiny. První byla na straně ředitele a stáli za ním, a druhá skupina byla naopak na straně rodičů. Ve chvíli, kdy ředitel o určitých problémech věděl, s pedagogy to vůbec neřešil. Pouze hledal správná východiska pro sebe a potřeboval získat čas. Což je pochopitelné, ale na druhou stranu, pedagogové měli určité informace, které potřebovali buď vyvrátit, nebo naopak potvrdit. Celková komunikace prý na škole nikdy nebyla problematická. Ale v této krizové situaci byla vyhodnocena jako kritická.

Správně by měli mít všichni pedagogové na straně ředitele, věřit mu a stát vždy za ním. Jenže, jak jednat, když ředitel chybuje, nezvládá své povinnosti a rodiče zuří? Veškeré tyto

skutečnosti se právě dají řešit díky komunikaci. Může se vyhodnotit, co je přesně za problémy, jak to vidí ostatní kolegové, jak se k celé situaci staví. Ředitel byl upozorněn na stav celé záležitosti a až poté začal tento problém řešit. Začal s tím, že s pedagogy danou situaci probral, přiznal, že v určitých věcech chyboval. Podotknul, že vše napraví a chce na sobě pracovat a být ředitelem, kterého škola potřebuje. Požádal všechny pedagogy, aby se k tomu vyjádřili a řekli jejich názor, který byl pro něho samotného velice důležitý.

Byla tedy sjednaná schůze, kde byly veškeré body probrány a zároveň vyřešeny. Komunikace se prý okamžitě zlepšila a dokonce ti pedagogové, kteří byli na straně rodičů, pochopili, jak se věci mají a doufali, že se situace zlepší. Díky komunikaci se řediteli podařilo aspoň sjednotit celý pedagogický sbor. Pro každého byla škola důležitá a doufali, že z daných komplikací si ředitel vezme ponaučení a bude na sobě pracovat, a dodrží vše, co slíbil. Každý může chybovat a je jen na daném člověku, jak se zachová. Domnívám se, že jakmile se pedagogové přidají na stranu rodičů, je situace velice komplikovaná. Z důvodu toho, že škola by měla držet při sobě. Ačkoliv to bohužel vždy nejde. Nicméně než se přiklánět na určitou stranu je tu možnost komunikace, která vše může změnit.

Každý by měl znát veškeré detaily dané situace a nemělo by se jednat za něčími zády, ale jednat na rovinu. Jedině tímto způsobem se může daný problém vyřešit. Nikoli tím, že se řešit nebude a každý o něčem bude vědět, ale může si domýšlet východiska nebo řešení. Problémy, které jsou ve škole a týkají se všech, by se měly řešit komplexně a všichni. Škola by měla fungovat jako tým, kde se může každý na všechny spolehnout. Daná situace se tedy na škole vyřešila jen způsobem uklidnění dané situace na škole. Ale rodiče informováni o ničem nebyli a stále nesouhlasili s ředitelem školy, a celý problém pokračoval dále. I tak, ale prý všichni pedagogové stáli za ředitelem a rodičům vysvětlili, že je nutné pro zlepšení určitý čas. Toto je pro ředitele velice důležité, jelikož by tomu tak nebylo, tak by musel řešit nespokojené pedagogy a dokonce i rodiče. Pedagogové ředitele o problémech informovali a doufali, že ředitel udělá vše, aby vyhověl i rodičům, kteří něco očekávali. Na základě veškerých předávaných informací a komunikace, se situace uklidnila a podstatně zlepšila. Celý tento problém se vyřešil, jakmile spolu začali všichni jednat a komunikovat.

V další škole naopak řešili problém, kdy s ředitelem školy nebyl spokojen zřizovatel a dělal vše pro to, aby sám odstoupil. Ředitel školy sjednal schůzi, aby mohl všechny pedagogy s danou situací seznámit. Nicméně i tak to prý bylo velice náročné a varianty, jak s danou situací naložit nebyly jednoduché. Všichni pedagogové se shodli na tom, že za ředitelem stojí a věří mu, což mu velice pomohlo. Jenže se zřizovatelem měl problémy i nadále. Část rodičů se dozvěděla, že se něco děje a chtěli určitá vysvětlení, což se jim pedagogové snažili vysvětlit. Na základě tohoto byly sjednávány schůze, aby se mohlo vše vyřešit. Zároveň ředitel chtěl, aby všichni o všem věděli a nedostávali se do nepříjemných situací. Když vypadalo, že se situace uklidnila a vyřešila, přišel další problém. Ředitel školy se opět správně rozhodnul, že všechny zkontaktoval a začal situaci řešit. Podle mého názoru jen to, že ředitel školy vždy pedagogy informoval, si velice pomohl.

Byl si jist, že všichni vědí, co se děje, jak jednat a pokračovat. Nebylo pro něj lhostejné pokračovat a vést školu dál, a obě strany věděli, že se na sebe mohou spolehnout. Daná situace se nevyřešila a zřizovatel se rozhodnul sjednat ze dne na den schůzi pro všechny pedagogy školy zároveň s rodiči. Domnívali se, že jakmile se rodiče vše dozví, budou si také přát odstoupení z pozice ředitele. Nicméně na této schůzi se mohli všichni vyjádřit a na cokoli zeptat. Část rodičů vůbec netušila, co je to za schůzi nebo z jakého důvodu se bude jednat a ještě k tomu takto narychlo. Část rodičů se dostavila a všichni pedagogové, jak bylo požadováno.

Na schůzi se vyjádřili pedagogové, kteří řediteli věří a vysvětlili z jakého důvodu. Škola se ukázala jako tým, kde všichni stojí za každým. Ředitel měl v tomto velkou výhodu, jelikož byli všichni pedagogové obeznámeni vždy, jakmile nastala nějaká nesrovnalost, že všichni stáli za jeho zády. Byli si jisti tím, že když je ředitel o všem informoval, myslí vše vážně a v dané funkci chce pokračovat a jeho zaměstnanci jsou pro něj důležití. Nakonec celá tato situace skončila dobře pro ředitele školy, který si svou pozici obhájil i díky pedagogům, kteří mu pomohli svým jednáním. Zachovali se jako tým a tím se podařilo, aby ředitel dokázal, že svou práci vykonává dobře. Zřizovatel poznamenal, že netušil, že to takto funguje, a že jsou rádi, že jsou všichni spokojeni.

7.1.3 Konflikt mezi ředitelem školy a pedagogem

Konflikty mohou nastat ze všech možných různých důvodů. Nicméně žádný konflikt by se neměl brát na lehkou váhu, ale měl by se řešit. Někdy může konflikt pro pedagoga skončit jako důvod, proč odejít na jinou školu. V jedné základní škole nastala situace, která nebyla pro pedagoga jednoduchá. Vznikl tam konflikt mezi ním a ředitelem školy. Oba dva měli jiné názory, ale i tak by to neměl být důvod, proč se nesnažit danou situaci změnit nebo zlepšit. Na počátku spolupráce vypadalo, že je vše tak, jak má být. Ačkoli na první pohled bylo jasné, že ředitel školy je přísný a rázný. Kolektiv přijal nového pedagoga vřele a vše nasvědčovalo tomu, že atmosféra na škole je příjemná.

Po nějaké době pedagog řešil problém se studentem ve své třídě a o všem se rozhodnul informovat ředitele školy. Student byl neukázněný, neustále vyrušoval a ostatní ve třídě ani trochu nerespektoval. Jakmile pedagog vše řediteli vysvětlil, jeho reakce nebyla dle očekávání. Pedagog si tam šel o radu, ujištění a pomoc. Jenže se dočkal pouze vyčítavého monologu, kdy mu ředitel oznámil, že on je tam od důležitějších věcí než řešit to, že on svou třídu nezvládá. Ať se to snaží nějak vyřešit po svém a neobtěžuje s jeho problémem ostatní. Toto jednání vůbec nečekal a se zklamáním odešel svůj případ řešit sám, aniž by o tom někoho jiného informoval. Celou dobu si myslel, že ředitel tam je pro ně a nebude se bát jim pomoci nebo poradit. Rozhodnul se tedy, že situaci zkusí vyřešit sám. Jenže po několika poznámkách si přišli do školy stěžovat rodiče.

Rodiče byli rozrušení a chtěli mluvit s ředitelem školy, který je přijal a rozhodnul se, že během jednání budou přítomni rodiče, pedagog a on sám. Rodiče vysvětlili, proč jsou nespokojení a co se jim nelíbí. Pedagog řekl svou verzi, se kterou rodiče nesouhlasili, a ředitel se přidal na stranu rodičů. Dokonce rodičům sdělil, že o situaci nevěděl, že na to dohlédne a pedagoga se před rodiči nezastal. Když skončilo jednání, chtěl s pedagogem mluvit, kde mu sdělil, že se musel přidat na jejich stranu, aby je uklidnil, a že když mu říkal, ať se to pokusí zvládnout, že na něj spoléhal a on selhal. V tuto chvíli se nastaly opačné názory, ze kterých vznikl konflikt. Tento konflikt byl pro pedagoga velice nepříjemný, ale věděl, že takto správná komunikace nevypadá.

Konflikt se bohužel nevyřešil a tím nastala nepříjemná situace mezi oběma a tím se horšila atmosféra v celém pedagogickém sboru. I když se snažili přehlížet navzájem, tak všichni

věděli, že se něco stalo. Když tato situace komplikovala chod školy, ředitel se rozhodnul danou situaci vyřešit. Požádal pedagoga o jednání, při kterém vše proberou a pokusí se daný problém změnit. Pedagog souhlasil a sešli se, aby se vše zlepšilo. Oba dva navzájem probrali danou situaci, jak vznikla, řekli si k tomu své názory. Zároveň oba dva navrhli kompromis, jak vše zlepšit i pro příště.

Na základě tohoto postupu se konflikt vyřešil a celá situace se zklidnila. Což byl přínos nejen pro ně samotné, ale pro celý sbor. Sám pedagog mi sdělil, že kdyby ředitel nenabídl tento prostor pro vyřešení konfliktu, musel by ze školy odejít. Nejvíce mu vadilo, jak se ředitel zachoval a neviděl důvod, proč by se měl snažit tuto situaci uklidnit. Bral to jako pochopení ze strany ředitele v jeho komunikaci a jednání. Žádný problém by se neměl bagatelizovat a v tomto případě bylo nutné najít společné řešení, což se také tak stalo. Ředitel přiznal chybu, že měl jednat jinak, a že si je vědom pochybení. Což v tuto chvíli rozhodlo o tom, zda pedagog odejde ze školy či ne. Ředitel školy se rozhodl tuto situaci řešit, aniž by věděl, že pedagog chce ze školy odejít.

Veškeré konflikty, které nastanou, nemusí skončit špatně. Naopak to může pozitivní vliv do budoucnosti. Každý si může uvědomit své chyby a pochybení, kterých se bude snažit v budoucnosti nedopustit. Někdy konflikt musí nastat, aby se mohlo něco změnit. Nicméně by neměly konflikty nastávat příliš často. I jeden konflikt může ovlivnit klima a chod celé školy. Každý konflikt se dá vyřešit a uvést na pravou míru. Ale je důležité, aby vždy jedna strana ustoupila a rozhodla se spolupracovat. I když ve škole má každý svou třídu nebo předmět, je důležitá, aby škola fungovala jako tým. Pedagogové si mohou navzájem pomáhat, podporovat se a i spolu velice dobře vycházet. Jakmile by na pracovišti vznikalo příliš mnoho konfliktů, které by se i později vysvětlili, neprospívá to nikomu z pedagogů.

Z této situace plyne, že by se žádný problém neměl zjednodušovat, ředitel by tu měl být pro ostatní pedagogy. Mohl požádat o jiný den, kdy by si pedagog přišel o radu. Jednání ředitele školy mohlo být již od začátku na jiné úrovni. Dokonce ani k samotnému konfliktu dojít nemuselo a této situaci by se předešlo. Ředitel by se měl umět postavit za své pedagogy před ostatními. V případě, že nesouhlasí, může získat čas, že vše prověří a s dotyčným si promluví, aby mohl celou situaci zhodnotit. Jakmile se ve společnosti nekomunikuje, nefunguje správný chod celé společnosti. S pedagogem mohli vše vyřešit

již na začátku, mohl požádat nějakého pedagoga o hospitaci nebo naopak pomoc s problémovým žákem. Tímto způsobem to zašlo poměrně daleko.

7.2 Rozhovor se studenty škol

V těchto rozhovorech jsem se snažila zjistit, jak studenti hodnotí jejich ředitele škol. Jak často s ním přijdou do kontaktu, ať už se jedná o pozdravení, výuku ve třídě nebo rozhovor. Nelze jednoduše zhodnotit, z jak velké míry daného člověka respektují. Nicméně jsem se chtěla dozvědět, jak na ředitele pohlíží studenti. Zároveň každý ředitel školy je odlišný, komunikuje, jedná jinak. Nicméně i tak je ředitel nedílnou součástí dané školy, kterou jedinci navštěvují. Požádala jsem studenty, aby mi řekli jejich vlastní názory a situace, kdy s ředitelem školy komunikovali nebo něco řešili.

Studenti základních škol viděli ředitele většinou jako člověka, který má nejdůležitější slovo a o všem rozhoduje. Považovali ho za člověka, ke kterému, když se dostanou do ředitelny, je nějaký problém. Z jejich názorů jsem vycitřovala respekt vůči vysokému postavení. Během většiny rozhovorů vyplynulo, že jakmile mají ředitele jako vyučujícího určitého předmětu, problémoví studenti se chovají klidněji a snaží se nedělat problémy. Jelikož se bojí problémů z důvodu nejvyššího postavení na škole. Bylo mi řečeno, že nevyrušují, kvůli tomu, že když vyrušují během ostatních hodin, vede to nejprve k třídnímu učiteli a později až k řediteli školy, kam se ne vždy dostanou. Zároveň ale bylo řečeno, že jsou rádi, že na škole je někdo na koho by se mohli obrátit v případě určitého problému. Nicméně většina studentů by se na ředitele školy obrátili až v nejnnutnějším případě. Snaží se ředitele nevyhledávat a vše řešit raději s ostatními.

Na školách se názory lišili i z důvodu daného člověka. Zjistila jsem, že jakmile ředitel školy normálně se studenty komunikuje, studenti ho berou trochu jinak. V případě problému jim nedělá problém se na ředitele obrátit. Naopak studenti, kteří potvrdili, že na škole je velice přísný ředitel, který s nimi komunikuje jen minimálně. Například během neverbální komunikace, i tak jsou schopni rozpoznat sympatie a tvrdili, že toto není ten člověk, od kterého by chtěli pomoci. Dokonce se báli, že by naopak mohl být naštvaný, že se na něj obrátili a něco řešili s ním. Nicméně se domnívám, že jakmile student je trochu starší bere to také z jiného pohledu. Na druhou stranu mladší studenti na základních školách jsou také rádi, když je ředitel pozdraví nebo na ně promluví, na něco se jich zeptá.

Mají pocit, že i když je to ředitel, znají se a nemusí z něho mít strach. Zároveň na chodbách může ředitel uklidňovat studenty, ať už z důvodu chování nebo hluku, což také vede k určitému názoru vůči řediteli. Domnívám se, že není ideální, když se studenti ředitele bojí, ale zároveň si myslím, že pro neukázněné studenty je to důležitá vlastnost. Někdy studenty zastaví až někdo přísný, u koho jim daný přestupek neprojde, a jsou potrestáni. A budou se snažit aspoň pro příště danou chybu neopakovat už z důvodu respektu ředitele, kterého by znovu navštívit v ředitelně nechtěli.

Mezi studenty se našli i ti, kteří právě ředitelnu školy několikrát navštívili z kázeňských důvodů. Myslím si, že toto je také velmi důležitý faktor, se kterým si musí ředitel školy umět poradit a zajímalo mě, jak to právě vidí tito studenti. Tito studenti mi řekli, že do ředitelny na škole chodili celkem často. Jako třídního učitele dostali nového pedagoga, který si dostatečně nevěřil, a jim vše procházelo, mohli si víceméně dělat, co chtěli. V okamžiku, kdy to bylo už příliš i na pedagoga, navštívili ředitelnu, kde jim ředitel vysvětlil, že takto se chovat nemají, že dostanou napomenutí a bude to řešit s rodiči. Na což prý studenti slyšeli, jelikož si nepřáli, aby se o daném prohřešku dozvěděli rodiče. I tak, ale říkali, že spíše než ředitele se báli toho, že to zjistí rodiče nebo dostanou napomenutí, o kterém by se rodiče také dozvěděli. Toto se jednalo studentů, kteří tvrdili, že se ředitele nebojí a příliš respektu nepocit'ovali.

Další část neukázněných studentů řeklo, že se ředitele bojí, že je velice rázný a přísný. Že se většinou snaží nedělat problémy do toho měřítka, aby to nezašlo do toho stádia, že by museli navštívit ředitelnu. A náhodou, když mají nějaký prohřešek, snaží se třídního učitele přemluvit, aby hlavně nemuseli do ředitelny. Jakmile prý jde ředitel po chodbě, všichni se zklidní a jsou ukáznění. Prý než toho, že by se to dozvěděli rodiče, se bojí toho, jak by s nimi ředitel komunikoval. Tím, že je velice přísný, respektují ho a snaží se problémům vyhýbat. Jak jsem již sdělila, tito studenti by se báli jít za ředitelem školy s problémem. Raději by ho vyřešili sami a řediteli se i nadále vyhýbali, aby nenastal nějaký problém nebo komplikace.

Studenti středních škol berou ředitele trochu jinak. Považují se téměř za dospělé, kteří s ostatními jednají jinak. Přeci jen je pravda, že na střední škole většinou pedagogové jednají se studenty jiným způsobem. Je to ovlivněné tím, že střední škola není povinná a

ten, kdo školu nechce navštěvovat, může školu opustit. Nicméně všichni to tak neberou ani se tak nechovají. Troufám si říci, že také hodně záleží, o jaké školy se jedná (gymnázia, odborné školy, průmyslové školy). Z většiny rozhovorů vyplývalo, že si jsou studenti tímto smíření a sami tvrdili, že to vidí jinak než na základní škole. Většinou se prý všechno snažili vyřešit třídní učitelé, které nechtěli ředitele školy do daného problému zavlékat. Často se prý například řeší neomluvené hodiny, což je problém, se kterým se potýká každá střední škola. V tuto chvíli, jakmile třídní učitel nedořeší tuto komplikaci, poradí se s ředitelem školy o postupu, jak danou situaci řešit.

V této skupině rozhovorů bylo častěji vysloveno to, že v případě problému nebo komplikace, by neváhali ředitele školy oslovit sami a kontaktovat. Téměř většina neměla respekt takový až by to byl strach. Během vyučovaných hodin ředitelem se prý většina chová stejně jako u ostatních pedagogů. I když pocítují respekt, dokážou respektovat i pedagogy, kteří je mají na ostatní předměty.

7.3 Rozhovor s řediteli škol

Zajímalo mě, jak na celou problematiku pohlíží i ředitelé škol. Jsou si vědomi toho, že komunikace je nezbytná. Jelikož mají na starosti spoustu funkcí, není jednoduché vyhovět všem. Každý pedagog, student, rodič je jiný. Pro každého je normální komunikace něco rozdílného. Většinou mi bylo řečeno, že vědí, že komunikace se studenty není příliš častá, co se týče rozhovorů. Ale na druhou stranu bylo zmíněno, že jakékoliv pokývání, mávnutí, pozdravení, popřání hezkého víkendu je druh komunikace, který s žáky mají pravidelně. Na základě těchto maličkostí se snaží dětem ukázat, jak komunikovat, i když to není přímá činnost. Mohou tím vychovávat, co je slušné, a i tyto maličkosti jsou součástí komunikace. Nejsou to přeci jen maličkosti, na základě těchto skutečností prý za nimi chodí mladší děti z nižších ročníků, aby je nahlas pozdravily. Nebo naopak, když ředitel je ve školní jídelně společně s žáky nižších stupňů, samy děti mají radost, když jim ředitel popřeje dobrou chuť nebo se na cokoliv zeptá. Dostanou zpětnou vazbu a naopak třeba příště přijdou samy děti s tím, že popřejí dobrou chuť nebo nějak reagují, aniž by se bály nebo jim to dělalo problém.

Se studenty z vyšších ročníků je to horší, nicméně i v těchto případech je komunikace stejná. Ředitel ale musí více dávat najevo, že rozhodující slovo je na něm, a studenti se

musí chovat ukázněně. Musí si vytvořit autoritu a respekt, aby docházelo k co nejméně problémům. Nebo naopak, když k nějakému dojde, jasně si vymezit hranice, kam to může dojít a kam nikoli. Jakmile dotyčný něco provede, dát mu šanci, aby se zlepšil, v následujících dnech ho například kontaktovat, jak si vede a zda se jeho chování změnilo. Aby dotyčný věděl, co všechno si smí a nesmí dovolit. Nenechat se jimi ovlivňovat, ale zároveň se snažit, aby byli v rámci možností spokojeni. Hlavně dohlížet a dbát na to, aby nedocházelo k šikaně, jakmile vyučující pedagog má tušení, okamžitě se to řeší. I když občas zbytečně, na základě komunikace se dá vyřešit spousta věcí.

Naopak studenti na některých středních školách jsou klidnější a dá se s nimi jednat víceméně jako s dospělými. Nicméně nemohu samozřejmě říci, že takto je to na všech školách. Sami se snaží vzdělávat, jelikož znají směr toho, co chtějí v budoucnu dělat nebo aspoň ví, že toto je ta cesta, kudy mají jít. I tak na středních školách dochází ke kontaktu se studenty jako na základních školách. Ředitel jako vykonavatel musí plnit vyučovací povinnost, takže vždy některé třídy zná blíže, čemuž se nezamezí. Studenti musí respektovat vyučujícího stejně jako ostatní a zároveň jako ředitele školy.

7.3.1 Osobní zkušenost

Já osobně ředitelnu na základní škole navštívila pouze minimálně. Většinou z důvodu nemoci, kde mě museli rodiče vyzvednout nebo například, když jsem potřebovala potvrzení k dlouhodobější omluvě. Na základní škole se nám vystřídali dva ředitelé školy. Oba dva byli velice rozdílní, první z nich byl velice přísný a druhý naopak klidnější. Co se týče komunikace s těmito řediteli, tak jsem nikdy neměla problém. Nicméně na druhou stranu během ředitelování přísnějšího ředitele školy jsem byla ráda, že jsem nikdy nic nemusela řešit. Řekla bych dokonce, že na škole byl přísnější režim a všichni respektovali danou osobu, aniž by se musely častěji řešit kázeňské problémy. Vždy se vyřešilo již s třídními učiteli. Jakmile proběhla změna ředitele, bylo vše sice klidnější, ale na druhou stranu vznikalo více problémů mezi studenty. Studenti už neměli takový respekt vůči řediteli a to se projevovalo na jejich chování.

Troufám si říci, že obě dvě varianty nejsou ideální. Já osobně to pociťovala tak, že z prvního ředitele školy jsem měla přímo strach a co se týče druhého, tak jsem strach neměla, ale ani jistotu toho, že je vše tak, jak má být. Co se týče ředitele během hodin, tak

s prvním ředitelem jsem žádné hodiny nikdy neměla. Naopak se druhým jsme měli nějaké předměty, které nás vyučoval. Mezi námi ostatní byl ředitel respektován jako ostatní pedagogové a myslím si, že tam rozdíl ostatní studenti nedělali.

Na střední škole se opět vystřídali dva ředitelé školy. S tím rozdílem, že daný pedagog na škole zůstal a my ho měli na výuku. Oba dva ředitelé byli velice příjemní, věděla jsem, že kdyby se cokoli dělo, mohu se na ně kdykoliv spolehnout a mohu s nimi vše řešit. Věřila jsem jim, že školu vedou správně a nemusím se obávat komplikací. Ředitel, který na škole zůstal jako pedagog, byl velice schopný a i během výuky bylo znát, že je zkušený pedagog. Troufám si říci, že ho měli všichni z naší třídy rádi a sdíleli stejný názor jako já. Vždy vznikne to, že jakmile ředitel je i vyučující dané třídy, mají k němu trochu jiný vztah než ti, kteří ho jen potkávají na chodbách. Nicméně i během setkávání na chodbě dochází k neverbální komunikaci, který je také důležitá a rozhoduje o sympatii.

7.4 Komunikace ředitele školy se studenty

Ráda bych shrnula veškeré komunikace ředitele školy se studenty. Není jednoduché rozhodnout, jaká komunikace je pro studenty nejlepší. Ředitel má své povinnosti, jak vést školu, ale zároveň by neměl zapomínat na komunikaci vůči okolí. Ať už se jedná o rodiče, pedagogy nebo studenty. Může se jednat i o neverbální komunikaci, která se během dne objevuje klidně i několikrát. Ředitel může o všem rozhodovat a vést nejen ostatní pedagogy, ale i žáky, kteří navštěvují danou školu. Každý jedná trochu jiným způsobem a není jednoduché najít to nejlepší vystupování, ale je několik faktorů, kterých by se měl každý řídit. Ředitel by měl dávat pocit jistoty, že ví, co dělá a můžou se na něj ostatní spolehnout.

Mohou nastat situace, kdy hlavní slovo bude na něm a on se musí s těmito situacemi umět vypořádat. Měl by umět jednat s ostatními pedagogy, aby mohli fungovat jako tým. Jakmile je škola řízena a nikdo nepochybuje o schopnostech ředitele školy, a věří mu, je méně komplikací a problémů. Pro studenty je důležitá komunikace s ředitelem školy, i když spolu nemají například vyučovací hodiny nebo spolu nemluví. Zároveň by se měli dokázat i žáci na ředitele spolehnout v případě řešení nějakého problému. Ředitel by si měl umět vybudovat respekt a důvěru, kterou může získat právě díky komunikaci.

Během jednoho rozhovoru jsem se dozvěděla, že ředitel se studenty ze tříd, ve kterých vykonává vyučující činnost je v kontaktu, buď přes sociální síť facebook, případně přes messenger ve skupinové zprávě. Ráda bych podotkla, že jen z důvodu školních aktivit, úkolů a povinností. Ačkoliv je toto věc každého z nás, já osobně tvrdím, že je lepší využít jiné prostředky, než jsou sociální sítě. Podle mého názoru v dnešní době je spousta možností, jak se studenty jednat nebo jim zadávat úkoly. Na druhou stranu chápu, že je dobře, když si příkladem daná třída vytvoří svou facebookovou stránku nebo skupinové zprávy, ale domnívám se, že by to mělo být jen pro studenty. Jsem si vědoma toho, že v dnešní době je to jeden z nejrychlejších způsobů, ale i tak si myslím, že je spousta jiných možností.

Komunikace ředitele školy v oblasti výchovy je velice důležitá, studenti již od nízkých ročníků na školách cítí autoritu vůči vysokému postavení. Mohou si brát příklady a vidět, jak se daný člověk chová a jedná. Z tohoto důvodu si troufám říci, že by se měl ředitel chovat reprezentativně a žákům ukazovat, jak se chovat. Což samozřejmě platí pro všechny pedagogy, ale na ředitele školy studenti přeci jen pohlížejí trochu jinak. Díky komunikaci se můžou nejen na škole všechny komplikace vyřešit. Ředitel by neměl komunikovat se studenty jen v případě, že něco provedli nebo musí být za něco potrestaní. Ředitel by měl být příkladem pro každého studenta, jak vystupovat a v různých situacích jednat. Nelze jednoznačně označit, zda je lepší hodný nebo přísný ředitel. Oba dva mohou dělat svou práci na stejné úrovni. A jak působí na studenty, nemusí nic znamenat.

Každý máme zkušenosti během našeho studia, jak komunikace s ředitelem probíhala nebo, jak často jsme s ním přišli do kontaktu. Jaký jsme měli názor na daného člověka v této funkci. Zároveň můžeme zhodnotit, zda jeho chování bylo podle nás správné nebo ne. Také máme možnost si buď z daného ředitele vzít příklad nebo naopak, čemu se vyvarovat. Komunikace je důležitá vždy a vždy bude, z tohoto důvodu by se neměla nikdy podceňovat. Ředitel má na starosti spoustu věcí, které musí zvládat, aby škola fungovala tak, jak má. Aby dokázal školu vést, ale i tak by na komunikaci, ať už verbální nebo neverbální neměl zapomínat.

8 Shrnutí praktické části

V poslední části praktické části bych se ráda věnovala shrnutí veškerých získaných informací. Na základě praktické části jsem si mohla ověřit, zda jsem docílila toho, co jsem si zadala. Cílem mé práce bylo zjistit:

- zda jsou studenti na školách spokojeni s ředitelem školy
- zda je pro ně důležitá komunikace s ředitelem
- zda si myslí, že jsou spokojeni i jejich rodiče
- jak často přijdou s ředitelem do kontaktu

Získané informace z dotazníkového šetření:

Na základě veškerých získaných odpovědí jednoznačně vyplývalo, že studenti jsou na škole s ředitelem spokojeni. Byli i studenti, kteří nesdíleli stejný názor, ale těchto studentů bylo úplné minimum. Troufám si tedy říci, že většina studentů by na škole zůstala a vypadá, že nemají problém, co se ředitele týče. Jsem si vědoma toho, že studenti občas nemusí reagovat správně a jakmile se musí řešit něco v ředitelně, jako například:

- kázeň
- nedostatečný prospěch
- docházka

Nemusí být tyto konverzace příjemné ani pro jednu stranu. Jakmile bude ředitel přísný a dokáže žákům, že toto si na škole nebude nikdo dovolat, mohou změnit názor a být nespokojení. Již jen z důvodu toho, že jim to neprošlo a budou se cítit ukřivdění. Není jednoduché vyhodnotit, zda je lepší, aby byl ředitel v roli lídra či manažera přísný nebo naopak příliš volný. Z hlediska vedení je lepší spíše přísnější typ člověka, nicméně oba dva extrémy jsou špatné. Na druhou stranu, čím přísnější ředitel vůči problémovým žákům, tím lépe. Jakmile je ředitel benevolentnější, studenti mohou mít pocit, že nic není problémy a vše se vyřeší.

Komunikace je nezbytná pro chod celé společnosti, což platí i pro školská zařízení. Zároveň ze všech odpovědí vyplývá, že si studenti myslí, že jsou spokojeni i jejich rodiče, což vede ke spokojenosti jich samotných. Myslím si, že rodiče museli s ředitelem školy mluvit, buď verbálně, nebo neverbálně. Například u nás na základní škole bylo zvykem, že

ředitel během třídních schůzek řekl určité informace do rozhlasu pro všechny rodiče. Kdo chtěl, mohl ředitele ještě navštívit. Téměř většina žáků byla spokojená s jednáním ředitele a málo dotazovaných by měnilo některé kroky, které učinil jejich ředitel.

Současně bylo zjištěno, že malá část studentů by se rozhodla jít za ředitelem řešit určitý problém. Posuzuji to z toho, že minimum žáků již něco v minulosti s ředitelem školy řešili. Z čehož bych, ale nedělala závěry, že studenti nevěří jejich řediteli školy, nýbrž to zkusí vyřešit s třídním učitel, teprve později se obrátí na ředitele školy. I tak si myslím, že jakmile vyšlo, že studenti jsou spokojení, věří svému řediteli a jsou zároveň i na škole spokojení. V případě, že by spokojení nebyli, mohli by změnit školu nebo to více řešit a s ředitelem by tolik spokojení nebylo. Jsem ráda, že díky tomuto dotazníkovému šetření jsem zjistila, že studenti jsou v převážné míře spokojeni. Nejen s ředitelem jako osobou, ale také s jeho jednáním, chováním a komunikací.

Získané informace z rozhovorů:

Během všech rozhovorů jsem dávala otevřené otázky, abych získala, co nejvíce informací. Měla jsem možnost mluvit s:

- rodiči dětí
- studenty
- pedagogy
- řediteli škol

Nejvíce rozhovorů jsem měla možnost podniknout s rodiči studentů. Co si myslí o daném řediteli, zda jsou spokojení, zda by měnili školu, kvůli řediteli, atd.. Většinou rodičů šlo především o to, aby byly jejich děti na školách spokojeny, aby do školy chodily rády a získaly, co nejvíce vědomostí. Zároveň si byli jistí tím, že zodpovědnost za chod školy nese právě ředitel školy. Několikrát bylo zmíněno, že je pro ně důležité, aby řediteli věřili a mohli se na něj spolehnout. Občas jim například třídní vyučující sdělili různé informace, které se týkaly ředitele školy, což dotyčné rodiče mohlo buď uklidnit, nebo naopak.

Každý rodič chce mít jistotu toho, že zrovna jeho dítěti nebo nikdo ubližovat nebo ho trápit. Ať už z hlediska pedagoga, který nemusí být pro jejich dítě sympatický, ale hlavně v kolektivu dětí. Děti si mezi sebou dokážou ubližovat a je to právě na vyučujících, aby to

dokázali zastavit nebo změnit. A na toto všechno by měl dohlížet právě ředitel školy, že se nic takového neděje a nikdo není trápen nebo zneužíván. Několik rodičů mi sdělilo, že kdyby nebyli spokojeni s ředitelem školy, uvažovali by o změně školy. Což v dnešní době není nemožné. Současně všichni rodiče tvrdili, že se děti každý den ptají, jak bylo ve škole. To, zda viděli ředitele, se občas také dozví, a je samotné zajímavé, jaký názor na ředitele mají především jejich děti.

Celkové shrnutí:

Ředitel má na starosti spoustu funkcí a není jednoduché se zavděčit všem nebo se soustředit na vše stejným měřítkem. Má na starosti komunikaci s různými typy lidí. Musí komunikovat s:

- pedagogy
- zaměstnanci
- rodiči
- studenty

Každý člověk je naprosto odlišný a ředitel musí najít způsob, jak s dotyčnými jednat. Jak řešit krizové situace, jak řešit problémy nebo naopak motivovat. Může motivovat ostatní pedagogy, může jim pomáhat a být jim oporou. A zároveň motivovat studenty k lepším výkonům nebo chování. Obdivuji, každého ředitele, kolik toho musí zvládat a s kolika lidmi musí komunikovat.

9 Závěr

Na základě veškerých získaných informací jsem měla možnost získat informace, které se týkají komunikace obecně a především ředitele školy se studenty. Dotazníkové šetření dokázalo, že většina studentů je s ředitelem školy spokojených. Naopak se téměř nikdo na ředitele v případě problému neobrátil. Bylo velice zajímavé zjistit, jak to vidí rodiče studentů a zároveň jsem byla vděčná za veškerý čas, který mi všichni věnovali během rozhovorů. Snažili se být nápomocní a co nejvíce mi pomoci nahlédnout. Jelikož ve školství v současné době nepracuji, je pro mě těžké vžít se do situací nebo atmosféry, která na školách panuje. Současně jsem si uvědomila, jak moc je komunikace důležitá. Dalo by se říci, že vše spojuje komunikace a nesouvisí to s tématem.

Má hypotéza v úvodu byla, že studenti budou spokojení, což mi bylo potvrzeno v rámci dotazníkového šetření. Pro rodiče je důležité, na jakou školu jejich děti chodí a zda se mohou spolehnout na vedení školy. Troufám si říci, že atmosféru na škole má na starosti ředitel školy, který může spoustu věcí změnit nebo vést ostatní k lepšímu chování, lepší komunikaci mezi sebou. Komunikace je důležitá nejen mezi studenty mezi sebou, ale také mezi vyučujícími a žáky, rodiči s vyučujícími. Myslím si, že jakmile se vyučující cítí lépe v kolektivu, ve kterém pracují, odráží se to na vyučovacích hodinách.

Nejen pro rodiče, ale také pro studenty je důležitá komunikace s ředitelem školy, nemusí se jednat o verbální komunikaci. Zároveň přehnaný respekt vůči řediteli školy se může projevit jako enormní strach, což může také ovlivňovat chování studentů. Na druhou stranu si myslím, že jakmile vůči vedení školy žáci neucítí respekt, může být morálka na škole volnější. Tím bohužel mohou nastat problémy, týkající se šikany. Jelikož je komunikace součástí všeho, je možné tento problém vyřešit na základě komunikace. Komunikace je základní prvek veškerého jednání a mezi ředitelem školy a studenty je to nezbytná součást. Díky tomuto tématu jsem si uvědomila, jak je vše propojené a ředitel školy má na starosti mnohem více funkcí. Musí se starat nejen o chod a vedení školy, ale také o zajištění příjemné atmosféry, prevenci proti šikaně a umět si poradit se všemi situacemi, do kterých se dostane. A vše díky komunikaci.

10 Seznam použitých informačních zdrojů

David Gruber: Zlatá kniha komunikace. Ostrava: Repronis, 2005. ISBN 80-7329-092-8.

Irena Trojanová: Vedení lidí ve školách a školských zařízeních. Praha: Wolters Kluwer, a.s., 2004. ISBN 978-80-7478-657-0.

Jan Vymětal: Průvodce úspěšnou komunikací. Efektivní komunikace v praxi. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-6742-0.

Jaro Křivohlavý: Tajemství úspěšného jednání. Praha: Grada Publishing, a.s., 1995. ISBN 80-85623-84-6.

Jiří Plamínek: Jak řešit konflikty. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 80-247-1591-0.

Jiří Plamínek: Konflikty a vyjednávání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-2944-2.

Kanki Barbara: Crew resource management. United States: Elsevier science & technology, 2010. ISBN 0-7637-7178-3.

Milan Mikuláščík: Komunikační dovednosti v praxi. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2339-6.

Roy Lilley: Jak jednat s problematickými lidmi. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0687-X.

Stanislav Termann, Umění přesvědčit a vyjednat. Praha: Grada Publishing, a.s., 2002. ISBN 978-80-247-0304-6.

11 Seznam příloh

Příloha 1 – část Školského zákona 561/2004 Sb. ve znění pozdějších předpisů, § 164:

(1) Ředitel školy a školského zařízení

a) rozhoduje ve všech záležitostech týkajících se poskytování vzdělávání a školských služeb, pokud zákon nestanoví jinak,

b) odpovídá za to, že škola a školské zařízení poskytuje vzdělávání a školské služby v souladu s tímto zákonem a vzdělávacími programy uvedenými v § 3,

c) odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání a školských služeb.

Příloha 2 – část Školského zákona 561/2004 Sb. ve znění pozdějších předpisů, § 165:

(1) Ředitel školy a školského zařízení, které zřizuje stát, kraj, obec nebo svazek obcí, dále

a) stanovuje organizaci a podmínky provozu školy a školského zařízení,

b) odpovídá za použití finančních prostředků státního rozpočtu přidělených podle § 160 až 163 v souladu s účelem, na který byly přiděleny.

Příloha 3 – Otázky k praktické části bakalářské práce

1) Je pro Vás studenty důležitá komunikace s ředitelem školy?

a) ano

b) ne

2) Jak často komunikujete s ředitelem školy?

a) každý den

b) 1x týdně a více

c) 1x měsíčně a více

d) 1x za pololetí

3) Máte z ředitele školy respekt nebo je považován jako ostatní vyučující?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) ne
- d) spíše ne

4) Myslíte si, že by měl některé věci řešit jinak?

- a) určitě ano
- b) ano
- c) určitě ne
- d) ne

5) Jak často potkáváte ředitele školy?

- a) každý den
- b) 1x týdně a více
- c) 1x měsíčně a více
- d) 1x pololetí

6) Jste spokojeni s jednáním ředitele?

- a) určitě ano
- b) ano
- c) určitě ne
- d) ne

7) Obrátili jste se někdy na ředitele školy s nějakým problémem?

a) ano

b) ne

8) Myslíte si, že jsou i rodiče spokojeni s vedením školy?

a) myslím, že určitě ano

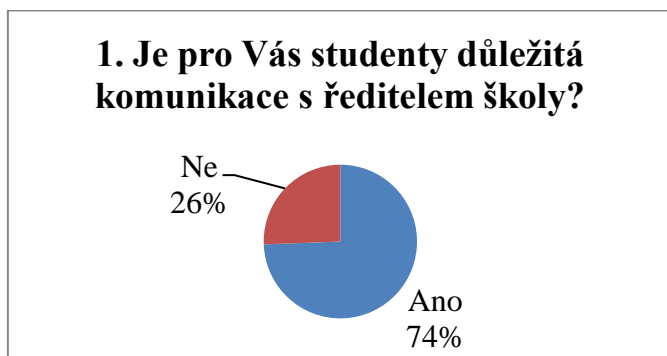
b) myslím, že ano

c) myslím, že určitě ne

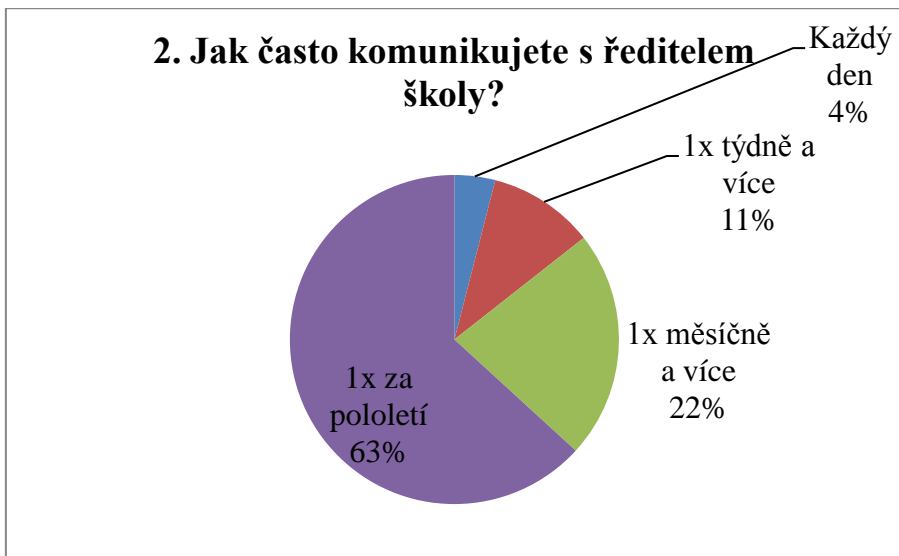
d) myslím, že ne

6 Seznam grafů

Graf číslo 1



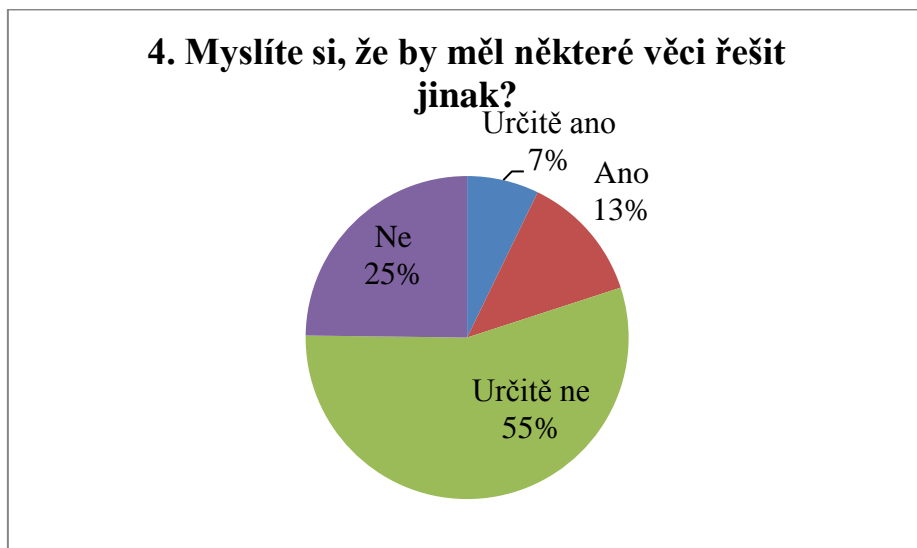
Graf číslo 2



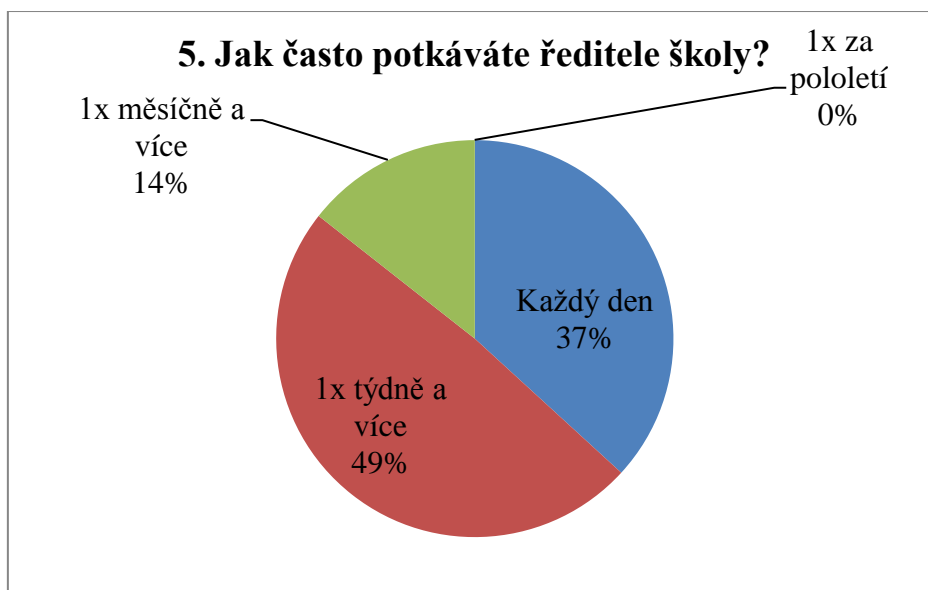
Graf číslo 3



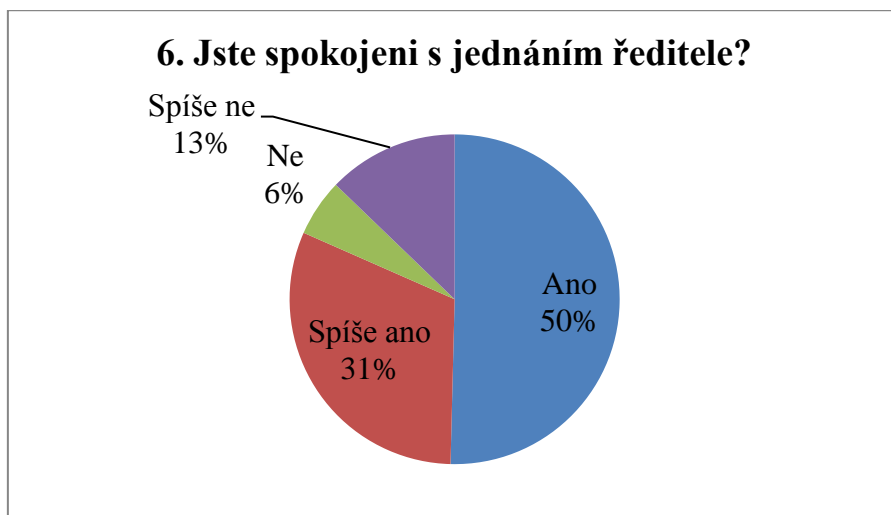
Graf číslo 4



Graf číslo 5



Graf číslo 6



Graf číslo 7



Graf číslo 8

8. Myslíte si, že jsou i rodiče spokojeni s vedením školy?

