

2 8 -03- 2008

Cis. **4MIL** prii. ^

UNIVERZITA KARLOVA

Pedagogická fakulta

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

KOMUNIKAČNÍ KLIMA V MATEŘSKÝCH ŠKOLÁCH

Závěrečná bakalářská práce

Autor: Mirka Jelínková
Obor: Školský management
Forma studia: Kombinované
Vedoucí práce: Ing. Helena Černíková
Datum odevzdání práce: 26.3.2008

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

Mirka Jelínková

ř

Děkuji vedoucí závěrečné bakalářské práce Ing. Heleně Černíkové za její zajímavé a cenné připomínky, za její drahocenný čas, trpělivost a ochotu podílet se na tvorbě této práce.

Resumé:

Závěrečná práce se zabývá vnitřním komunikačním klimatem v mateřských školách. Nabízí pohled na způsoby, směry a formy vnitřní komunikace na různých typech mateřských škol. Vychází z teoretických a výzkumných poznatků a jejich aplikování v praxi. Přináší poznatky z komunikační oblasti a podněty pro možnosti komunikace v mateřských školách.

Komunikační klima může být definováno jako vnitřní prostředí výměny informací mezi členy organizace, a to pomocí formálních a neformálních sítí, které umožňují nejen spolupráci, ale dokonce samotnou existenci organizace.

Vzhledem k tomu, že komunikační dovednosti mají velký vliv na rozvoj školy, věřím, že moje práce zabývající se touto tematikou může být přínosem pro ředitelky mateřských škol.

Summary:

The final works deals with inner communications climate in the kindergartens. It offers the view on ways, directions and forms of inner communication in different types of kindergartens. It results from theoretical and research pieces of knowledge and their application in practice. It produces the findings from communications sphere and instigations for possibilities of communication in the kindergartens.

Communications climate could be defined like inner atmosphere of information exchange among organisation's members. This is caused by formal and informal networks that make possible not only the cooperation but even the organization's existence.

Inasmuch as the communications skills have big influence on school development, I trust that my works could be very beneficial for directresses of kindergartens.

Klíčová slova : komunikace, verbální komunikace, neverbální komunikace, interpersonální komunikace, komunikační klima, klima školy, prostředí školy.

Obsah

1. Úvod	3
2. Teoretická část	5
2.1 Komunikace	5
2.1.1 Vymezení pojmu komunikace	5
2.1.2 Proces komunikace	7
2.1.3 Formy sdělování	9
2.1.4 Zásady úspěšné komunikace	11
2.1.5 Typy komunikace	12
2.1.6 Asertivita	13
2.1.7 Komunikace školy	14
2.2 Klima	17
2.2.1 Pojem klima	17
2.2.2 Klima školy	17
2.2.3 Prostředí školy	19
2.2.4 Mateřská škola	20
3. Výzkumná část	22
3.1 Úvod	22
3.2 Formulace problémových otázek, jejich řešení a charakteristika zkoumaného vzorku	22
3.3 Interpretace zjištěných výsledků	24
3.4 Celkové zhodnocení výzkumného šetření	33
4. Závěr	34
5. Seznam obrázků, tabulek a grafů	36
6. Seznam použité literatury	37
7. Přílohy	39

I.Úvod

„ Věříme, že až dozní poslední zvon odbíjející na tě poslední bezcenné skále trčící bez přílivu v posledním rudém a umírajícím večeru, že dokonce i tehdy tam bude možno zaslechnout jeden hlas navíc: neúnavný lidský hlas, který nepřestává povídat.“

William Faulkner (1949)¹

Pro svoji závěrečnou bakalářskou práci jsem zvolila téma, které se významně podílí na chodu nejen mateřských škol. Týká se problematiky klimatu školy se zaměřením na komunikaci.

Tak jako nově narozený člověk, který si nese do života určité genetické předpoklady a prostředím a výchovou se dál utváří a formuje, škola má také jasně vymezené „genetické“ základy a vlivem prostředí a „výchovy“ se stále rozvíjí, mění a dotváří. Stává se z ní učící se organizace. Peter Senge² popisuje učící se organizaci jako místo, „...kde lidé postupně zlepšují své schopnosti dosáhnout požadovaných výsledků...kde se lidé ustavičně učí, jak se učit spolu s ostatními...kde lidé postupně objevují, jak se podílejí na vytváření reality a jak ji mohou měnit.“ (Tichá, 2005, s. 58) . Každá škola je jiná, má jinou „duši“, jiné prostředí a žije svým vlastním životem. Lidé, kteří ve škole pracují, se snaží vytvářet svou morálkou, odpovědností, iniciativou, vzájemnými vztahy a hlavně

¹ William Faulkner - americký prozaik a básník, nositel Nobelovy ceny za literaturu.

² Peter Senge vůdčí myslitel, který moderní společnost posouvá pozitivním směrem. Autor knihy Pátá disciplína.

³ TICHÁ, I. *Učící se organizace*. Praha: Alfa Publishing, 2005. ISBN 80-86851-19-2.

komunikací správnou atmosféru. Vytvořit pozitivní a příjemné prostředí, jak pro zaměstnance, tak pro děti či žáky, je velice náročný a důležitý úkol. A právě proto by ve školách měl být kladen velký důraz na komunikační schopnosti vedoucích zaměstnanců, protože jsou základním předpokladem manažerských dovedností.

Mateřské školy stojí na počátku socializačního procesu člověka. Zdá se mi proto velmi důležité, aby dítě vyrůstalo v prostředí, kde je sociální komunikace na vysoké úrovni, kde lidé spolu dokáží komunikovat a kde je příjemná a vlídná atmosféra nejen při práci s dětmi, ale i mezi zaměstnanci.

První část práce je zaměřena na teoretické zpracování daných témat a ve druhé části práce se snažím nahlédnout do nitra některých vytypovaných mateřských škol, zjistit komunikační schopnosti a vnímání klimatu jejich zaměstnanců. Ukázat směry, formy a způsoby komunikace, které jsou důležité v personálním managementu, zvláště při hledání stylu řízení a vedení lidí.

Cílem mé práce je analýza vnitřního prostředí různých typů mateřských škol se zaměřením na komunikaci.

2. Teoretická část

V teoretické části práce jsem zpracovala témata, týkající se komunikace, klimatu školy a prostředí. Vzhledem k tomu, že se v závěrečné bakalářské práci zabývám komunikačním klimatem v mateřských školách, uvedla jsem zde i část, která se věnuje mateřské škole.

2.1 Komunikace

2.1.1 Pojem komunikace

Pojem slova komunikace pochází z latiny a můžeme jej přeložit jako sdělení, sdílení, spojování nebo společnou účast na určité skutečnosti. Ve filozofickém slovníku znamená komunikace spojení, souvislost nebo styk. Je to výměna zpráv mezi lidmi. V naučném slovníku „pojem komunikace označuje jevy, které jsou prostředkem spojení mezi lidmi, jejich vzájemného styku, sdělování myšlenek". Komunikaci je možno označit také jako dorozumívání. Názorů a definic je mnoho, ale nejdůležitější charakteristiky je možno shrnout do těchto bodů:

- komunikace je důležitá k sebevyjadřování,
- je přenosem a výměnou informací v mluvené, psané, obrazové nebo činnostní formě, která se realizuje mezi lidmi, což se projevuje nějakým účinkem,
- je výměnou významů mezi lidmi použitím běžného systému symbolů.

Dále představuje základní spojovací článek mezi lidmi. Je podstatou veškerých mezilidských vztahů, součástí každé společné lidské činnosti. Je nezbytná pro náš život, je podstatou lidskosti. Potřeba komunikace je jednou z nej důležitějších potřeb života.

Pokud člověk vyrůstá v určité sociální skupině, tak přijímá a učí se její návyky, které daná skupina považuje za standard. Učí se mravnímu kodexu své sociální skupiny. Každá společenská skupina má své formy chování, ale i komunikaci. Proto je důležité vědět, v jaké společenské skupině se člověk pohybuje, neboť v každé skupině jsou zakotvena určitá hesla, symboly, gesta a

zvyky. Používat hesla a gesta, která nikdo nezná by nemělo význam, nevedlo by to k porozumění.

Komunikace, jak jsem již uvedla v textu, je jednou z potřeb člověka. Neustále se objevuje v životě každého jedince. Umět komunikovat tvoří významnou součást stránky osobnosti. Stává se určitým měřítkem. Podle naší komunikace nás mohou lidé posuzovat. S vyšší schopností komunikace máme také šanci na lepší pracovní příležitost, společenské zařazení, apod. Peter F. Drucker (2004, s. 220) uvádí čtyři základní charakteristiky komunikace :

- Komunikace znamená vnímání.
- Komunikace znamená očekávání.
- Komunikace klade požadavky.
- Komunikace a informace jsou dvě různé a dokonce převážně protikladné věci - jsou však na sobě vzájemně závislé.

Zkušenosti s komunikací vedly P. Druckera (2004, s.225) k těmto závěrům. Cituji:

„Žádná komunikace nemůže existovat, považujeme-li ji za předávání něčeho ode „mne“ k „tobě“. Komunikace funguje pouze tehdy, předává-li něco jeden z „nás“ druhému.“

Komunikace je velmi široký pojem, ale pro všechny její možné způsoby a formy platí tyto obecné funkce:

- Funkce informativní nebo instruktivní a poznávací - předávání dat, informací a vysvětlení významů, návod jak něco dělat, jak něčeho dosáhnout
- Funkce vzdělávací a výchovná
- Funkce přesvědčovací - působení na druhého člověka
- Funkce zábavná - vytváření pocitu spokojenosti a pohody
- Funkce osobní identity - uspořádání osobních postojů a sebevědomí
- Funkce posilovači a motivující - posilování vztahu k něčemu

⁴ DRUCKER, P. *To nejlepší z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press, Praha 2004. ISBN 80-7261-066-X

- Funkce socializační a společensky integrující - vytváření vztahů mezi lidmi
- Funkce svěřovací - zbavení vnitřního napětí
- Funkce úniková - odreagování se od starostí

2.1.2 Komunikace jako proces

Komunikace je také proces, který umožňuje interakci mezi příslušníky stejného druhu. Probíhá v procesu socializace, jedná se tedy o sociální interakci, vzájemné ovlivňování. Sociální interakce je předávání určitých zkušeností, sdělení, poznatků a vědomostí mezi lidmi, je nezbytným předpokladem rozvoje společnosti. Každý z nás má potřebu nějak komunikovat. Ať už v rámci rodiny, kruhu přátel, známých, nebo v pracovním kolektivu. Samotný proces komunikace lze také popsat jako prosté sdělování informací. Sdělujeme vždy něco vlastního nebo nevlastního, určitou zprávu, výzvu apod. Metody, kterými sdělujeme, můžeme rozdělit na:

- Lineární, což znamená, že každý ze členů komunikace si zachovává pouze jednu roli (posluchače a mluvčího)
- Interakční, kde se role posluchače a mluvčího střídají.
- Transakční, kde role mluvčího a posluchače probíhá současně.

Díky komunikaci můžeme dosáhnout úspěchu, může poskytnout potěšení a pomocí komunikace dokážeme i poznávat. A to nejen obsah sdělení, ale i samotnou osobu, se kterou komunikujeme. Podle způsobu vyjadřování si uděláme představu o člověku, se kterým komunikujeme. O vlastnostech člověka také vypovídá, jak moc je schopen se jazykově přizpůsobit sociálnímu prostředí. Jinak udržujeme konverzaci v kruhu svých přátel a jinak v rozhovoru s nadřízeným.

Při sociálním poznávání posuzujeme hlediska jako jsou jazyková úroveň, jasnost sdělení, artikulace, způsob projevu, atd. Ze zmíněných faktorů tak vytváříme svému okolí představu o našich komunikačních schopnostech i o nás samotných.

Komunikace není pouze lidský proces, vyskytuje se i u živočichů. Nabývá velkého významu a umožňuje všem schopnost dorozumívat se. Setkáváme se s ní tedy v každodenním životě.

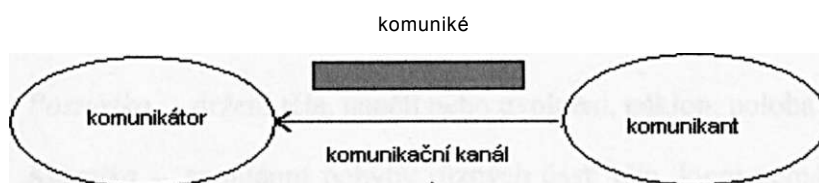
Mezilidská komunikace se uskutečňuje především pomocí jazyka. Ten je prostředkem řeči, která má funkci intelektuální a sdělovací. Intelektuální funkce rozvíjí intelekt a sdělovací obohacuje o myšlenku druhé. Řeč můžeme rozdělit na:

- Vnitřní, což je formulace myšlenek uvnitř.
- Vnější, ta může být mluvená, psaná nebo reprodukována.

Účastníci vzájemné komunikace se nazývají:

- *Komunikátor*, který je původcem sdělení a chce sdělovat určitý obsah.
- *Komunikant*, který přijímá vysílanou informaci.

Sdělení, které v procesu komunikace vystupuje, se označuje jako *komuniké* (výzva, oznámení, zpráva, jakákoli informace). Komuniké má podobu verbálních i neverbálních symbolů. A cesta, kterou je nějaká informace posílána se nazývá *komunikační kanál*. Při komunikaci může vzniknout *komunikační šum*, což je negativní činitel, který ovlivňuje komunikaci. Například ruch z okolí, porucha řeči a sluchu, nepozornost, únava, apod.



Obr. 1 Schéma komunikačního procesu probíhajícího mezi dvěma osobami⁵

⁵ MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada 2003. S. 24. ISBN 80-247-0650-4

2.1.3 Formy sdělování

Když slyšíme slovo komunikace, vybavíme si nějaký určitý rozhovor, přednášku apod. Kromě *verbální* formy sdělování, tedy formy mluvené, ukazuje psychologie ještě formu *neverbální* a *komunikaci činy*, kde se vyjadřujeme vykonáváním určitých činností. Při běžné komunikaci užíváme všechny formy. Neverbální komunikace může doplnit verbální projev, zesílit jeho účinek, regulovat jej a za určitých okolností jej může plně zastoupit. Pokud řekneme slova, která nesouhlasí s neverbálním chováním, lidé věří spíše neverbálnímu chování než řeči.

Neverbální komunikace významně napomáhá k vyjadřování emocí. Podle Normana Wakefielda „*se pocity snáze vyjadřují neverbálně, jelikož souvisí s naším podvědomím. Slovní projev je naopak řízen vědomím. Co se bojíme vyjádřit vědomě, to dáme často najevo podvědomě.*“ (Peltová, 2001, s. 56)⁶. **Člověk dokáže vyjádřit své mínění i když nemluví. Jmenovaná forma využívá ke sdělování své tělo:**

- *Gestika* — záměrné pohyby rukou, hlavy, nohou jako jsou např. potlesk, kterým vyjadřujeme poděkování, úctu. Dalším častým gestem může být ukázání, podání ruky aj.
- *Mimika* — pohyby obličejových svalů, které jsou nejvýraznějším sdělovačem emocí, např. sraštělé čelo pro vyjádření nepochopení či zloby, úšklebek jako symbol posměchu, mrknutí...
- *Posturika* - držení těla, napětí nebo uvolnění, náklon, poloha rukou, hlavy,
- *Kinezika* - spontánní pohyby různých částí těla, které nemají význam gest. Jsou to specifické pohyby jedince (žmoulání oka, hlazení nosu, pohupování rukama, hlazení brady, atd.)
- *Proxemika* - pojem označující vzdálenost při komunikaci. Každý jedinec potřebuje určitý prostor, aby se cítil pohodlně. Tento prostor je relativní a individuálně odlišný.

⁶ PELTOVÁ, N. *Umění komunikace*. Praha: Advent Orion, 2001. ISBN 80-7172-804-7.

- *Haptika* - jsou doteky. Mohou mít různý význam: formální, neformální, přátelský, intimní. Na pracovišti mají hlavní roli především formální a přátelské doteky.
- *Chronemika* - je způsob, jakým se vyjadřujeme, užíváme a strukturujeme čas ve vztahu k jiným lidem.

Verbální komunikací je míněno vyjadřování pomocí slov, prostřednictvím jazyka. Verbální komunikace je nezbytnou součástí sociálního života, nezbytnou podmínkou myšlení. Může být přímá, zprostředkovaná, mluvená nebo psaná, živá nebo reprodukováná.

Pro vyjadřování je důležité:

- jazykové prostředí - jazyk vhodný v jednom prostředí nemusí být vhodný v prostředí jiném. Jazykové prostředí je tvořeno čtyřmi základními prvky:
 - lidmi
 - jejich úmysly
 - komunikačními pravidly, s jejichž pomocí dosahují svých úmyslů
 - skutečně používanou řečí v dané situaci
- jazykový styl, který je výsledkem způsobu volby slov a jejich spojování do vět. Může být ovlivňován postavením člověka ve společnosti. Je pro pochopení myšlenky stejně důležitý jako ostatní aspekty komunikace.
- paralingvistika je dotváření významu jazyka a to například:
 - hlasitost
 - výška tónu
 - rychlost projevu
 - objem řeči
 - plynulost řeči, pomlky, frázování
 - barva hlasu a emoční náboj
 - kvalita řeči

2.1.4 Zásady úspěšné komunikace

Od narození jsme mezi lidmi, nežijeme v izolaci od ostatních lidí, ale naopak ve stálém styku s nimi. Jednáme s nimi, nasloucháme jim, hovoříme s nimi, domlouváme se s nimi. Chceme-li s někým komunikovat, musíme ho pro komunikaci získat. To znamená přijít s tématem, které partnera zajímá. Má-li být komunikace úspěšná a přínosná, musí být obousměrná a symetrická. Role sdělovacího a příjemce se musí střídát. Něco sdělovat se učíme od narození, ale naslouchání je mnohem těžší a ne každému vlastní. Při sdělování používáme, jak jsem již v textu uvedla, tři roviny:

- Verbální vyjadřování
- * Neverbální vyjadřování
- Vyjadřování činy

Rozlišujeme také tři roviny naslouchání:

- Naslouchání ušima
- Naslouchání očima
- Naslouchání srdcem

Umění naslouchat se zdá být snadnou záležitostí, ale ve skutečnosti se to musíme naučit. Nestačí jen slyšet. Naslouchání vyžaduje soustředěnost a kázeň. Nancy Van Peltová (2001, s. 51)⁷ uvádí: „*Umět naslouchat znamená umět komunikovat.*“ Já osobně se spíše přikláním k myšlence P. Druckera (2004, s. 223)⁸, že *Naslouchání je samozřejmě základní podmínkou komunikace. Není však podmínkou postačující a samo o sobě nemůže fungovat.*“

Umět naslouchat, sdělovat a užívat stejné symboly je základním předpokladem úspěšné komunikace. Ovšem může také docházet k bariérám v komunikaci, které negativně ovlivňují její výsledek. Jsou to:

- Bariéra v některém účastníkovi.

⁷ PELTOVÁ, N. *Umění komunikace*. Praha: Advent-Orion, 2001. ISBN 80-7172-804-7

⁸ DRUCKER, P. *To nejlepší z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-066-X

- Bariéra fyzická.
- Bariéra nechápání pojmů.

2.1.5 Typy komunikace

Rozhodujícím hlediskem při určování typu je bezprostřední okolí komunikátora. Pokud proces komunikace probíhá pouze mezi komunikátorem a komunikantem, potom jejich jednání je typ *interpersonální* komunikace. Interpersonální (mezi-osobní) komunikace vytváří přirozené východisko pro všechny její typy a setkáváme se s ní každý den.

Komunikaci interpersonální můžeme ještě dále dělit na různé třídy. Můžeme si vyčlenit například komunikaci

- *soutěživou* (konkurenční) se snahou překonat druhé,
- *spolupracující* komunikaci (kooperativní).

Dále také komunikaci

- *formální*, ve které dominuje nadosobní hledisko,
- *neformální*, jež zahrnuje hlediska osobní, zájmy, emoce apod.,
- " *harmonickou*, kde dochází k souladu zájmů obou účastníků,
- *konfliktní*, když dojde k rozporu, při nebo neshodám.

Pokud ale spolu komunikuje více osob (komunikátorů), vzájemně se respektujících, pak jejich jednání je typickým představitelem *skupinové* (diskusní) komunikace, která vytváří složitější komunikační sítě. S takovýmto typem jednání se setkáme při různých schůzích, zasedáních, debatách při kterých počet jejich účastníků je větší než dva.

Třetím typem komunikace je komunikace *masová*, neboli hromadná. Ta je zpravidla uskutečňována prostřednictvím médií.

2.1.6 Asertivita

V komunikaci má velký význam asertivita, což je sociální dovednost, naučený způsob komunikace, kdy člověk dokáže prosadit svá práva a neomezit přitom práva druhého. Vychází ze způsobu chování:

- Expresivního - jak myslí, tak jedná.
- Adaptivního - myslí a pak jedná přizpůsobeně.
- Submisivního - podřízené chování ostatním.
- Agresivního - omezuje, ovládá druhé ve svůj prospěch.
- Asertivního - neomezuje a nepodřizuje se.

Asertivita se projevuje v komunikaci lidí i v jejich celkovém jednání v různé intenzitě. Podle tohoto hlediska je členěna do čtyř skupin:

- Základní, což znamená sdělení jednoduchých pocitů.
- Empatická, což je vcítění, vnímavost a citlivost vůči lidem.
- Stupňovaná, což znamená bránění se, protože jsou ohrožena moje práva.
- Konfrontativní, kde se rozcházejí slova s činy.

Asertivní člověk se chová sebejistě, respektuje druhou stranu, ctí její důstojnost, její práva a dovede i jejím požadavkům naslouchat. Je většinou příjemným a komunikativním společníkem.

Milan Mikuláščík (2003)⁹ uvádí mimo jiné, že asertivita zlepšuje komunikaci na pracovišti, tudíž i na školách, pomáhá při spolupráci v týmu, zlepšuje kvalitu při verbálním veřejném hodnocení a ocenění, umožňuje přijímat oprávněnou kritiku a bránit se kritice neoprávněné a pomáhá upoutat pozornost při poradách a při výročních zprávách.

⁹ MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0650-4.

2.1.7 Komunikace školy

V této kapitole bych ráda uvedla myšlenku Petera F. Druckera (2004)¹⁰ o komunikaci v organizaci. Cituji: „*Komunikace v organizaci - a to je možná pravým poučením z našeho komunikačního nezdaru a pravým kritériem naší komunikační potřeby - není organizačním prostředkem. Je organizačním způsobem.*”

Komunikací školy rozumíme oboustrannou výměnu informací mezi školou a příjemci sdělení, kterými jsou především zákazníci (rodiče, žáci, pedagogičtí i nepedagogičtí zaměstnanci apod.), partneři školy a široká veřejnost. Cílem této komunikace je jednak informování příjemců sdělení o existenci, cílech, aktivitách a nabídce školy, jednak získávání informací formou zpětné vazby. Stejně významná jako komunikace s okolím (s vnější veřejností) je i cílená vnitřní komunikace (s vnitřní veřejností).

Hlavním cílem **vnější komunikace** je:

- **informovat** zákazníky školy o jejich aktivitách a úspěších, budovat image školy, případně opravit zkreslené představy, které o ní veřejnost má;
- **přesvědčovat** potenciální zájemce o zapsání jejich dětí do školy a budovat preference školy vůči ostatním, konkurenčním školám;
- **připomínat** existenci školy a posilovat povědomí o ní v mysli veřejnosti průběžně po celý rok.

Podle Jaroslava Světlíka (1996)¹¹ se v případě vnější komunikace jedná o komunikaci se žáky a studenty, jejich rodiči, ostatními partnery školy, veřejností a masmédií s cílem informovat okolí o skutečných aktivitách školy, jejich úspěších a záměrech. Obsah sdělení by měl mít vždy kladný charakter, aby škola byla v očích veřejnosti prezentována v co nejlepším světle.

Hlavním cílem **komunikace uvnitř školy** je:

¹⁰ DRUCKER, P. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-066-X.

¹¹ SVĚTLÍK, J. *Marketing školy*. Zlín: EKKA 1996. ISBN 80-902200-8-8.

- *informovat* zaměstnance a žáky školy o cílech, úkolech, úspěších či problémech školy;
- *motivovat* zaměstnance a žáky;
- *vytvářet vhodně podmínky* pro práci, tj. vytvářet atmosféru důvěry, respektu a vzájemné podpory.

Vnitřní komunikace vytváří a posiluje pocit sounáležitosti a odpovědnosti zaměstnanců vůči škole. Tato komunikace může mít formu ústní, písemnou nebo elektronickou. Rozhoduje-li se ředitel pro některou z těchto forem komunikace, pak je důležité, aby si ujasnil, zda se jedná u standardní situaci, nebo zda řeší nový problém. Stejně důležité je i to, s kým situaci řeší. Komunikace ve škole je součástí informačního systému školy. Děje se prostřednictvím různých kanálů, kterými se vytváří komunikační síť. Tu nelze vybudovat ze dne na den, je výsledkem dlouhého procesu.

Vnitřní komunikaci můžeme rozdělit na

- Formální
- Neformální

Formální komunikace má čtyři směry, ty vytvářejí rámec, v němž se komunikace odehrává:

- Sestupný směr
- Vzestupný směr
- Horizontální směr
- Diagonální směr

Formální komunikace ukazuje na stupňovitou komunikaci směrem dolů, což je působení řídicího pracovníka na řízený subjekt. Takto sestupnou komunikaci obvykle představují pracovní instrukce, prohlášení, postupy, směrnice atd. Vzestupná komunikace je vhodným tokem pro zpětnou vazbu. Jsou to informace od podřízených k nadřízeným například o plnění úkolů. Horizontální komunikace probíhá mezi jednotlivými útvary školy na stejné úrovni. Tento komunikační kanál umožňuje koordinaci všech činností směřujících k dosažení

cílů školy. V diagonální komunikaci se jedná o komunikaci mezi útvary a jednotlivci na různých stupních řízení.

Neformální komunikační kanály vycházejí z osobních kontaktů mezi pracovníky školy. Ředitel školy má prostřednictvím neformální komunikace možnost využívat velmi kvalitní motivační nástroj, kterým může být vyhledávání, organizování a zajišťování příležitostí k setkávání pracovníků a jejich rodin ve volném čase, při zájmové činnosti, na kulturních akcích apod.

Důležitým prvkem komunikace ve škole je komunikační prostředí, které má významný vliv na komunikaci. Zahrnuje prostor, uspořádání místnosti, přítomnost různého počtu lidí, podněty, atd.

Ztotožňuji se s názorem PhDr. Milana Mikulášťika (2003, s. 216-217) na podmínky pro funkční komunikaci v organizaci. Tyto podmínky mohou být důležité i ve školách.

- Zaměstnanci podniku znají podnikové cíle.
- V podniku jsou podporovány formální, ale také neformální vztahy.
- Jsou posilovány pozitivní vztahy a postoje.
- Nadřízení pracovníci znají pracovní potenciál a možnosti jednotlivců svého týmu.
- p Nadřízení znají pracovní kompetence jednotlivců svého týmu a jejich práci koordinují a organizují.
- Každý jednatel zná cíle a záměry svého týmu.
- Každý pracovník ví co má dělat, co se od něj očekává.
- Nezbytné je poskytování zpětné vazby na všech úrovních.
- Při spolupráci se očekává vzájemná informovanost.
- Autoritativnost a zdůrazňování moci komunikaci snižují.
- Nezbytná je loajalita a identifikace pracovníka s podnikovými a skupinovými cíli.

P. Drucker (2004, s. 224)¹⁹ také uvádí základní předpoklady pro úspěšnou komunikaci a to citují: „*Základním předpokladem fungující komunikace je řízení podle cílů.*“

Kultivované, vstřícné a taktní vyjadřování je klíčem k úspěšnému průběhu jakékoliv schůzky, pracovního pohovoru a jednání. Komunikace je jednou z manažerských funkcí. Komunikace uvnitř školy probíhá mezi nadřízenými a podřízenými, mezi spolupracovníky, mezi jednotlivými útvary nebo organizačními jednotkami. Ovšem není to jediná komunikace školy. Pracovníky ovlivňují nejenom slova a písemné dokumenty, ale i pověst školy, cíle, strategie, tradice, kultura pracovního prostředí, prostě vše co se školou souvisí, což je **klíma školy**.

2.2 Klíma

2.2.1 Pojem klíma

Slovo „klíma“ je řeckého původu a znamená sklon. V encyklopedii je klíma dlouhodobý charakteristický režim počasí, podmíněný energetickou bilancí, cirkulací atmosféry, charakterem aktivního povrchu a člověkem. V sociologii je klíma označováno jako souhrnné vyjádření spokojenosti či nespokojenosti členů společnosti, které je podmíněno vztahem mezi očekávanými a jejich naplněním.

2.2.2 Klíma školy

Prof. PhDr. Jaroslava Pešková, Csc. (2003, s. 45) vystihla pojem klíma školy takto, citují: „*Klíma v obecném sociálním smyslu je komplexní strukturou vztahů, v níž vzdělávání a sebevzdělávání má své nezastupitelné místo jako*

¹² DRUCKER,P. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-066-X.

¹³ PEŠKOVÁ, J. *Společenská determinace školního klimatu*. In: CHRÁSKA, M.; TOMANOVÁ, D.; HOLOUŠKOVÁ,D.(Eds.) *Klíma současné české školy*. Brno: Konvoj, 2003: 43-45. ISBN - 80-7302-064-5.

univerzální půda kultivace lidství. Školní klima či klima vzdělávacího procesu je půdou setkání žáků a průvodců, kteří je provázejí k porozumění a ke svobodě. Od pólu k pólu jsou klimatické podmínky v atmosféře různé stejně, jako je různé klima ve školách různých zemí, kultur či různých lokalit. "

Souhlasím s názorem doc. PhDr. Heleny Grecmanové (2003)¹⁴, že klima školy nikdy nevzniká samo o sobě, ale vytváří se. Jde o dlouhodobý a poměrně složitý jev, který je závislý na objektivních a subjektivních faktorech prostředí. Odráží se v něm materiální, společenské, sociální i kulturní faktory a postoje lidí k nim. Klima školy je i pocitová záležitost, je důležité vědět, zda jsou děti, učitelé, rodiče atd. spokojeni či nikoliv. Kvalita školního klimatu ukazuje na život ve škole, přibližuje její činnost, působení a význam. Klima školy také tvoří obraz, který svědčí o mezilidských vztazích, které ve škole existují. Můžeme se setkat s různými variantami klimatu jako je :

- Sociální klima.
- Komunikační klima - způsoby komunikace v určitém prostředí.

Sociální a komunikační klima vyplývají především ze společenské, sociální a kulturní dimenze prostředí.

- Organizační klima - organizační model školy

Všechny varianty spolu souvisí, různě se prolínají a tvoří vzájemné součásti.

Prof. PhDr. Jiří Mareš, Csc. (2000; Mareš a Křivohlavý, 1995, s. 158)¹⁵, uvádí, že sociální klima školy zahrnuje ustálené postupy vnímání, prožívání, hodnocení a reagování všech aktérů školy na to, co se ve škole odehrálo, právě odehrává nebo má v budoucnu odehrát. Důraz klade na subjektivní prožívání a na zařazení všech jedinců, kteří se školou přicházejí do styku.

Faktory, které se podílejí na školním klimatu lze rozdělit do dvou skupin:

¹⁴GRECMANOVÁ, U. *Klima současné školy*. In: CHRÁSKA, M.; TOMANOVÁ, D.; HOLOUŠKOVÁ, D. (Eds.) *Učitelství pro střední školy*. Brno: Konvoj, 2003. ISBN 80-7203-064-5.

¹⁵MAREŠ, J. *Zamyšlení nad pojmem klima školy*. In: CHRÁSKA, M.; TOMANOVÁ, D.; HOLOUŠKOVÁ, D. (Eds.) *Učitelství pro střední školy*. Brno: Konvoj, 2003. ISBN 80-7203-064-5.

- Vnější faktory - zahrnují například celospolečenské klima, mikroklima obce, sociokulturní prostředí, v němž škola pracuje, velikost školy a její typ. Tyto faktory může škola ovlivnit pouze z části.
- Vnitřní faktory - zahrnují složení pedagogického sboru, styl řízení, koncepce práce školy, dynamiku v práci, jasná pravidla chodu školy, dobrý informační systém, podmínky pro práci školy, a to jak ekonomické a materiální, tak i lidské. Vnitřní faktory lze do značné míry ovlivnit.

Rozhodujícími faktory, které vytváří a ovlivňují klima školy, jsou její kultura, kvalita managementu a systém mezilidských vztahů.

2.2.3 Prostředí školy

Školní klima je úzce spjato s prostředím školy. Prostředí představuje objektivní realitu, která se odráží v subjektivním vnímání, prožívání a hodnocení lidí, kteří jsou jeho součástí. Prostředí můžeme rozdělit do čtyř určitých rovin.

- *Ekologické* - tvoří ji materiální a estetické aspekty školy (architektura školy, vybavení, uspořádání, prostory, apod.)
- *Společenské* - tvoří ji lidé ve škole.
- *Sociální* - vztahuje se na způsob komunikace mezi jednotlivci i skupinami. Svým chováním a vztahy se na ní podílejí všichni aktéři školy.
- *Kulturní roviny* - uplatňování tradic.

Tak jako klima školy ovlivňují vnitřní a vnější faktory, vlivy prostředí můžeme rozdělit podle místa působení také na vlivy vnitřní a vnější. Vnější vlivy:

- Ekonomické
- Kulturní
- Demografické
- Politické

Tyto vnější vlivy jsou těžko ovlivnitelné. Přesto by měly školy ve svém vlastním zájmu rozpoznat a předvídat možné změny a přizpůsobit se jim.

Podle Jaroslava Světlíka (1996)¹⁶ je kvalita vnitřního prostředí jedním z rozhodujících a nejsilnějších faktorů, které ovlivňují vnímanou kvalitu práce školy. Vnitřní prostředí je vytvářeno na základě pěti složek, z nichž první tři jsou pro klima školy rozhodující a další dvě se týkají hlavně jejího řízení.

- Mezilidské vztahy
- Kvalita managementu
- Kultura školy
- Organizační model školy
- Materiální prostředí školy

Každá vzdělávací instituce, jejíž klima je příznivé a čínorodé se vyznačuje vzájemnou úctou a tolerancí, otevřenými a partnerskými vztahy a zájmem o osobnost člověka. Klima každé organizace, a tedy i mateřské školy, prochází dlouhodobým vývojem a je závislé na specifické situaci jednotlivých škol i na vlivu jejich okolí. Pro vedení školy i ostatní zaměstnance by tedy mělo být primární vytvoření pozitivního klimatu školy.

2.2.4 Mateřská škola

Mateřská škola je významná výchovná instituce, specializovaná a organizovaná. Ve spolupráci s rodinou se podílí na harmonickém rozvoji dítěte.

Do roku 1989 se dá charakterizovat české školství jako jednotná škola. Pedagogové měli k dispozici pedagogickou dokumentaci v podobě normativních osnov, jednotných časově tématických plánů a metodických příruček. Demokratické změny po roce 1990 otevřely prostor pro pedagogickou autonomii škol i pro individuální svobodu pedagoga i dítěte. Mateřské školy se postupně staly samostatnými subjekty po stránce právní i koncepční a posílila se osobnostní orientace vzdělávání a individuální přístup k dítěti. Mateřské školy uplatňují různé školní vzdělávací programy, pedagogové volí různorodé pedagogické přístupy a uplatňují vlastní iniciativu. Děti jsou vnímány jako

¹⁶ SVĚTLÍK, J. *Marketing školy*. Zlín: EKKA 1996. ISBN 80-902200-8-8.

individuální osobnosti účastníci se procesu výchovy a vzdělávání jako aktivní subjekt.

Dle zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) § 7 odst. 3 je mateřská škola druhem školy.

3. Výzkumná část

3.1 Úvod

Cílem mé práce je analýza vnitřního prostředí školy se zaměřením na komunikaci na různých typech mateřských škol.

3.2 Formulace problémových otázek, jejich řešení a charakteristika zkoumaného vzorku

Záměrem výzkumu je snaha odpovědět na problémové otázky deskriptivního charakteru, který hledá odpověď na otázku „jaké to je?“. Deskriptivní výzkumný problém zjišťuje a popisuje situaci, stav nebo výskyt určitého jevu.

- *Jaký způsob komunikace pomáhá vytvářet pozitivní klima na různých typech mateřských škol?*
- *Jaké je komunikační klima v různých typech mateřských škol?*
- *Jaký je rozdíl v komunikaci v mateřských školách v regionu Roudnice nad Labem a Teplice??*

Základní technikou realizovaného šetření je dotazník a jeho následná analýza. Dotazník se skládá ze vstupní části, což jsou identifikační údaje - druh školy a pracovní zařazení respondenta. Druhá část obsahuje vlastní uzavřené otázky k danému tématu. Dotazníkem sleduji:

- **názor na nejčastější formu komunikace**
- **názor na způsob komunikace v mateřské škole**
- **názor na nejčastější případ formální ústní komunikace**
- **názor na převládající komunikační směr v mateřských školách**
- **posouzení komunikačního prostředí ve škole**

Pro pilotáž výzkumného šetření jsem zvolila výzkumnou metodu strukturovaného interview, která umožňuje zachytit nejen fakta, ale i hlouběji proniknout do motivů a postojů respondentů. Otázky a alternativy odpovědí jsou pevně dány. Je to vlastně ústní dotazník. Formou otázek a odpovědí jsem zjistila, zda otázky, které jsem použila do dotazníku jsou jednoduché k zodpovězení a pochopitelné.

Sběr dat vlastního šetření proběhl ve školním roce 2007/2008 v regionu Roudnice nad Labem a Teplice. Ve zkoumaném vzorku jsou zastoupeny tyto typy mateřských škol:

- dvě jednotřídní mateřské školy
- dvě víceřídni mateřské školy
- dvě speciální mateřské školy

Celkem jsem oslovila 56 respondentů z toho návratnost je 47 dotazníků:

6 zjednotřídni MŠ	návratnost 6 dotazníků	100%
22 z víceřídni MŠ	návratnost 18 dotazníků	81%
28 ze speciálních MŠ	návratnost 23 dotazníků	82%

Celková návratnost dotazníků je 87%.

Tabulka č. 1 Počet respondentů při rozdělení na pedagogy a nepedagogy.

typ MŠ	pedagog	nepedagog	celkem
jednotřídni	2	4	6
víceřídni	12	6	18
speciální	14	9	23
celkem	28	19	47

Tabulka č.2 Počet respondentů při rozdělení na region Roudnice nad Labem a Teplice.

typ MŠ	Roudnice	Teplice	celkem
jednotřídni	3	3	6
víceřídni	10	8	18
speciální	15	8	23
celkem	28	19	47

Tabulka č.3 Počet respondentů regionu Teplice při rozdělení na pedagogy a nepedagogy

Teplice			
Typ MŠ	pedagog	nepedagog	celkem
jednotřídní	1	2	3
vícetřídní	4	4	8
speciální	6	2	8
celkem	11	8	19

Tabulka č.4 Počet respondentů regionu Roudnice nad Labem při rozdělení na pedagogy a nepedagogy.

Roudnice			
Typ MŠ	pedagog	nepedagog	celkem
jednotřídní	1	2	3
vícetřídní	6	4	10
speciální	9	6	15
celkem	16	12	28

3.3 Interpretace zjištěných výsledků

- **Názor na formu komunikace**

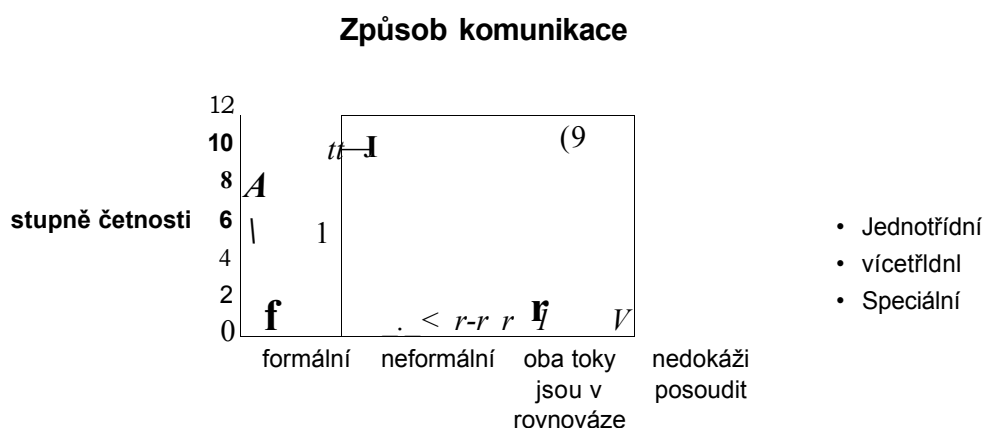
Z dotazníkového šetření vyplývá, že nejčastějším způsobem komunikace na všech typech mateřských škol je ústní komunikace. Je to pochopitelné vzhledem k tomu, že ústní komunikace je nejrozšířenějším způsobem. Jejím prostřednictvím dochází k běžné konverzaci, předávání úkolů, přesvědčování, vyjednávání, kárání atd. Pozitivním prvkem osobní rozmluvy je okamžitá možnost zpětné vazby, která velmi zefektivňuje celý komunikační proces. Výhody spočívají tedy především v úspoře času, bezprostřední zpětné vazbě, rychlosti a účinnosti.

Druhým stupněm označili respondenti písemnou komunikaci, která má nejčastěji informativní charakter. Probíhá na mateřských školách především formou informačního systému školy a interními předpisy.

I když se elektronická forma komunikace stále více rozšiřuje, je rychlá, umožňuje předávat a přijímat nejen zprávy, ale i různé, zvláště datové soubory v digitální podobě a více subjektům najednou, je v mateřských školách nejméně používaná. Domnívám se, že příčinou mohou být negativní stránky této formy komunikace, kde chybí fyzická přítomnost, důvěra, osobní kontakt. Může také docházet k drobným nedorozuměním, jejichž příčinou jsou chyby v přenosu zpráv nebo zahlcení elektronickými sděleními. Další možností je nízká úroveň ICT vzdělanosti, nebo nedostačující počítačové vybavení mateřských škol.

- **Názor na způsob komunikace**

Grafické znázornění způsobu komunikace č.1



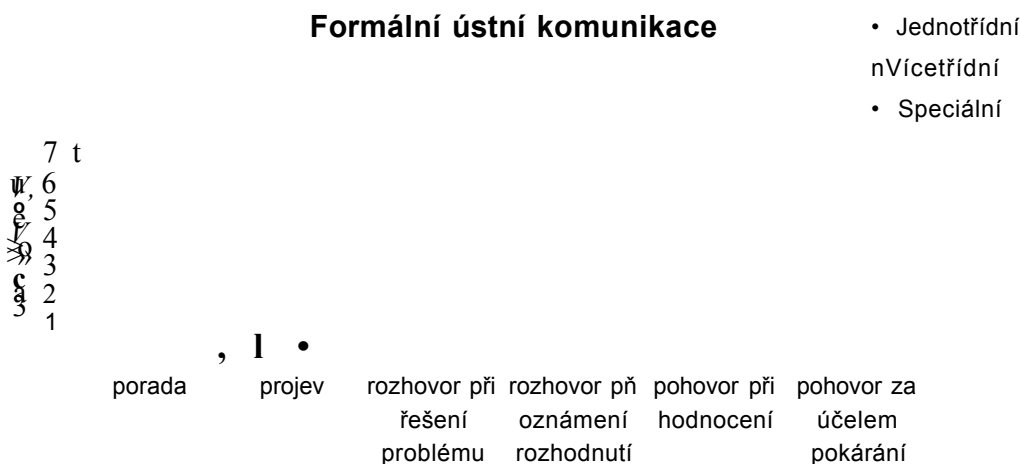
Způsob komunikace je až na malé odchylky stejný na všech typech mateřských škol. Formální i neformální tok komunikace je v rovnováze. Myslím si, že to svědčí o dobrém řízení vedoucích pracovníků na oslovených mateřských školách. Na úroveň formální komunikace má vliv i organizační uspořádání a použité komunikační prostředky. Informuje zaměstnance především o způsobu fungování a chodu školy.

Neformální komunikací se utužuje kolektiv silou společných zážitků, znalostí lidí z nejbližšího okolí. Lidé jsou přirozenější, uvolněnější a vstřícnější. Neformální komunikační síť, která vzniká a probíhá mimo řízení, může k řízení

školy přispívat, ale někdy také působit negativně. Situace pak ukazuje na nedostatečnost formální komunikace, a nebo na některé chyby v řízení.

- **Názor na nejčastější prostředek ústní formální komunikace**

Odpovědi respondentů na nejčastější prostředek ústní formální komunikace jsem znázornila v grafu č.2:



Nejčastějším případem na všech typech mateřských škol se stal rozhovor při řešení problému. Tento typ se uplatňuje především, pokud se podřízený obrátí na nadřízeného s dotazem či s problémem, s jehož řešením si neví rady, nebo také v situaci, kdy nadřízený potřebuje seznámit ostatní s cíli a chce je motivovat k jejich uskutečnění. Zde je důležitá osobnost pracovníka, který komunikuje s kolektivem, s týmem.

Porada je označena až jako třetí nepoužívanější případ. Porada by měla být pečlivě připravena a řízena, jinak může vyvolat negativní reakci. Je důležitá pro vytváření týmů, upevnění a spolupráce. Porady stimulují kolektiv ke konkrétním, závazným cílům, protože jsou ideálním prostředím pro prezentaci cílů týmu a prostředků k jejich dosažení. Všichni se mohou na poradě podílet svými zkušenostmi, znalostmi, představitvostí, mohou je navzájem sdílet. Přesto, hlavně v jednotřídních mateřských školách, je málo používaná. Příčinou může být malý kolektiv, vyřešení problémů, různých informací a potřeb ihned, bez svolání pedagogických rad nebo provozních porad.

Projev z pohledu pracovníků škol je nejméně používaným případem. Myslím si, že je to proto, že projev se převážně provádí při prezentacích, přednáškách, při vítání významné návštěvy. Není tak důležitý v interní komunikaci se zaměstnanci.

Rozhovor při oznámení rozhodnutí, pohovor zaměřený na hodnocení pracovních výsledků a pohovor za účelem pokárání dosahují poměrně stejných hodnot u všech dotazovaných respondentů.

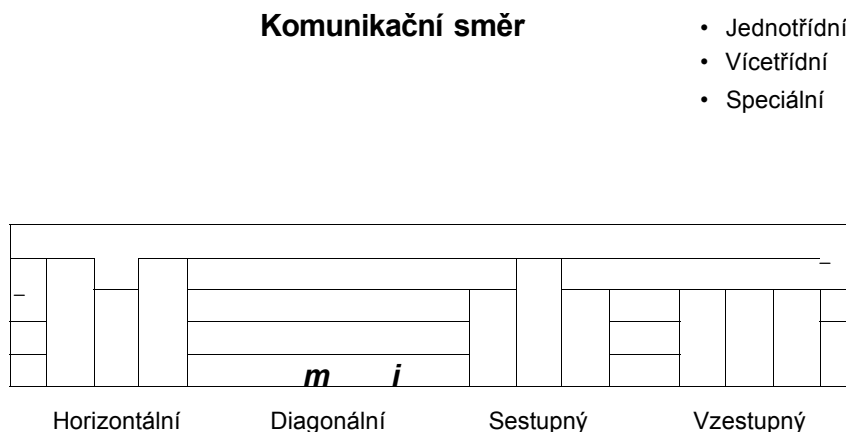
Smyslem hodnotícího pohovoru je vzájemná informace o názorech, postojích, přesvědčeních, o vztazích k lidem. Je jednou z nejzávažnějších povinností nadřízeného ve vztahu k zaměstnancům. Jde často o nepříjemnou povinnost, a jak je patrné z grafu, při správném fungování komunikace v organizaci, není vnímána respondenty negativně.

Cílem pohovoru za účelem pokárání není soudit pracovníka, ale zlepšit jeho pracovní výkon.

Rozhovor oznamující rozhodnutí používají vedoucí organizace v situaci, kdy na základě poznatků došli k určitým závěrům a ty mají sdělit kolektivu nebo jednotlivci. Pokud se rozhodnutí ztotožňuje s přáním a představami podřízeného, nevzniká žádný problém. Ovšem pokud má pro zaměstnance negativní dopad, musí se vedoucí pracovník na rozhovor důkladně připravit. Názory respondentů svědčí o dobrých komunikačních technikách používaných při těchto třech případech komunikace.

- **Názor na převládající komunikační směr**

Grafické znázornění převládajícího komunikačního směru č.3



Horizontální komunikační směr, který probíhá mezi jednotlivými útvary na stejné řídicí úrovni, je nejvíce používán na jednotřídnicích MŠ a speciálních školách. Domnívám se, že příčinou je u jednotřídnicích MŠ jednostupňové řízení. Ředitelka je nadřazeným pracovníkem, ale ostatní zaměstnanci pedagogičtí i nepedagogičtí jsou na stejné úrovni. Příčinou může být, jak jsem již uvedla u nejčastějšího prostředku ústní komunikace, i malý kolektiv.

U speciálních škol se projevuje víceúrovňové řízení, kde spolu komunikují pracovníci na stejném stupni řízení. Opět se jedná o horizontální směr. Tímto směrem jsou odstraněny bariéry a vedoucí pracovníci se tak mohou dozvědět pravdivé názory. Lidé se při takové komunikaci uvolní a jsou schopni větší identifikace se skupinou a školou, zároveň tak mohou naplňovat potřeby seberealizace a produkovat tvůrčí myšlenky.

V

Za základě získaných poznatků z výzkumného šetření se nejrozšířenějším směrem komunikace na vícetřídnicích mateřských školách stala vertikální sestupná a vzestupná komunikace. Sestupná komunikace obvykle představuje pracovní instrukce, pokyny, prohlášení, stanoviska, je určena především pro předávání úkolů a příkazů zaměstnancům. Vzestupná komunikace představuje zpětnou vazbu na příkazy směřované shora dolů a informuje o výkonech či problémech.

Diagonální komunikace probíhá minimálně. Myslím si, že příčinou může být, že v oslovených typech mateřských škol nejsou různé úrovně školních útvarů.

- **Posouzení komunikačního prostředí ve škole**

Dalšími jednotlivými otázkami jsem chtěla získat celkový pohled pracovníků na komunikační prostředí jejich školy a porovnat v čem se liší. Respondenti hodnotili jednotlivá tvrzení hodnotící škálou:

1 = neplatí vůbec

2 = platí jen velmi málo

3 = platí částečně

4 = platí do značné míry

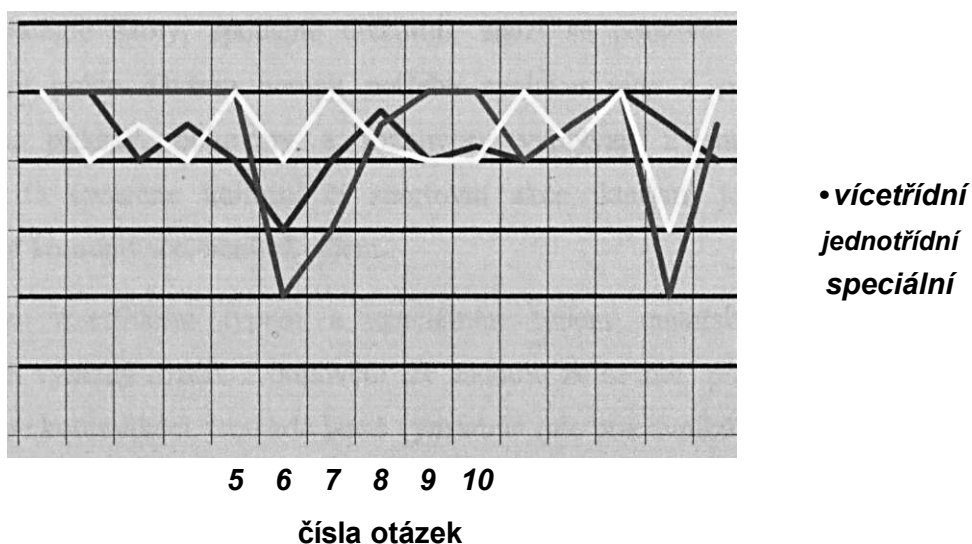
5 = platí zcela

1. Každý zaměstnanec se podílí na tvorbě strategie, zná společné cíle.
2. Ve škole jsou podporovány otevřené produktivní diskuse a různorodost názorů.
3. Existuje tu ochota porušit staré zvyky v zájmu vyzkoušení nových způsobů řízení a vykonávání práce.
4. Kvalita života se v naší škole zlepšuje.
5. Lidé mají přehled o škole, nad rámec svého pracovního místa nebo své specializace či funkce.
6. Svoláváme rady a porady, na nichž analyzujeme výsledky práce.
7. U každého pracovníka je přesně specifikován druh a rozsah školení nebo dalšího vzdělávání.
8. Motivace ve škole vede k vysokému pracovnímu nasazení, má systém.
9. Pracovníci školy mají možnost vyjádřit se k důležitým otázkám a problémům.
10. V naší škole převládá týmová spolupráce a atmosféra důvěry.
11. Informační systém školy je plně funkční.

12. Lidé nemají obavy se vyjadřovat, není zde žádný strach z represí nebo z ohrožení z vyslovení nesouhlasu nebo jiného názoru.
13. Vedení školy vytváří podmínky pro pracovníky školy.
14. Vedení školy zajišťuje společné kulturní nebo sportovní akce pro utužování kolektivu.
15. Vnitropodniková komunikace je jasně formulována v interních předpisech (např. struktura školy, organizační řád, vnitřní řád.).

Odpovědi jsou znázorněny v grafu č.4. Názor na vnitřní komunikační prostředí

Názor na vnitřní komunikační prostředí



Jak je vidět z grafického znázornění, nejsou mezi jednotlivými typy mateřských škol značné rozdíly.

Myslím si, že opět zřejmě vzhledem k malému počtu pracovníků je na jednotřídních školách preferována tradiční forma komunikace a to - tváří v tvář - interpersonální komunikace. Zaměstnanci mají k sobě blíž, naslouchají si,

společně chápou a řeší problémy. Mají přehled o škole i nad rámec svých pracovních povinností.

Interpersonální komunikace spočívá v tom, že člověk sděluje něco o něčem druhému člověku. Tato komunikace je aktem individuálním (proto, že vzniká ze záměru jedné osoby) i společenským (proto, že zahrnuje nejméně dvě osoby). Lidé tu zastávají specifické role, které se v průběhu komunikace mění (např.: posluchač se stává mluvčím a naopak). Mnohem více se při této komunikaci využívá zpětná vazba. Komunikační šum bývá minimální, protože každý ze zúčastněných vidí, zdaje protějšek soustředěný nebo není.

V jednotřídních mateřských školách se na vytváření příznivého klimu převážně podílí komunikace tváří v tvář a její směr je především horizontální. Formální a neformální tok je rovnováze, z formální ústní komunikace je nejčastějším případem rozhovor při řešení problému. V takto malém kolektivu se dá předejít i konfliktům v komunikaci. Pracovníci se společně podílejí na tvorbě strategie školy, společně diskutují, snaží se používat nové způsoby vykonávání práce. Ovšem nemají potřebu svolávat rady a porady, veškeré informace, příkazy, pohovory a rozhovory vyplývají z denního osobního kontaktu. O společné kulturní či sportovní akce, kterými je podporována neformální komunikace, není už zájem..

Mezi vícetřídním typem a speciálním typem mateřské školy není v názorech výrazný rozdíl. Z odpovědí lze usoudit, že se zde převážně jedná o skupinovou komunikaci, jsou zde jasně vymezené role pracovníků a odpovědnost v rámci jejich kompetence. Zaměstnanci znají společné cíle a snaží se o jejich naplnění, pracují v týmech.

Všichni respondenti odpověděli na otázky hodnotící škálou v rozmezí hodnot platí zcela - platí částečně. Pouze u dvou otázek odpověděli respondenti z jednotřídních mateřských škol stupnicí 2 - platí jen velmi málo. Negativně se nevyjádřil nikdo. Z odpovědí vyplývá, že pracovníci školy jsou spokojeni, komunikační klima je příznivé.

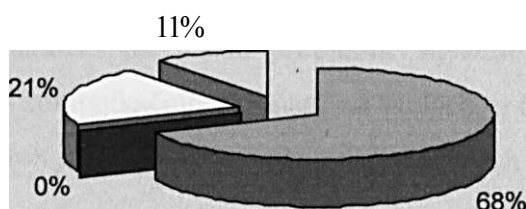
Při zpracování dotazníků se ukázal výrazný rozdíl v názorech na způsob komunikace mezi pedagogy a nepedagogy. Dal by se charakterizovat další výzkumný problém:

- **Jaký je rozdíl ve způsobu komunikace mezi pedagogy a nepedagogy?**

Z odpovědí lze usoudit, že nepedagogičtí pracovníci ze všech oslovených typů mateřských škol cítí formální způsob komunikace. Domnívám se, že příčinou může být rozdílný způsob ve stylu řízení a ve spolupráci. Nepedagogové jsou důležitou a nedílnou součástí školy, ale příliš se nezapojují do týmové práce. Ta probíhá především mezi pedagogy při přípravě výchovně vzdělávacích programů, kde formální i neformální komunikace je na stejné úrovni.

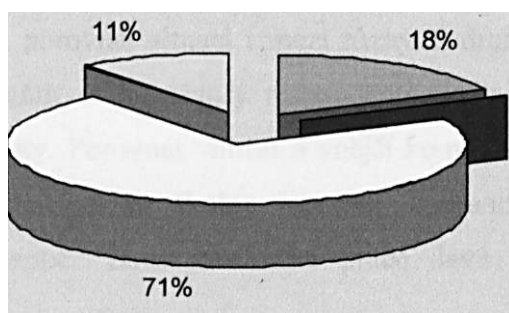
Grafč.5 Způsob komunikace dle vyjádření nepedagogů.

Způsob komunikace - nepedagogové



- formální
- neformální
- oba toky jsou v rovnováze
- nedokáží posoudit

Způsob komunikace - pedagogové



- formální
- neformální
- oba toky jsou v rovnováze
- nedokáží posoudit

3.4 Celkové zhodnocení výsledků dotazníkového šetření

Na základě výsledků výzkumného šetření mohu odpovědět na problémové otázky deskriptivního charakteru tímto způsobem:

Pozitivní klima na mateřských školách pomáhá vytvářet především ústní komunikace, která má formální i neformální tok a horizontální směr. Nejčastějším případem ústní formální komunikace je na všech oslovených školách rozhovor při řešení problému. Myslím si, že to svědčí o vytváření příznivého komunikačního klimatu na školách, o komunikačních schopnostech a dovednostech jak vedoucích pracovníků, tak všech zaměstnanců školy.

Komunikační klima na školách podle názorů respondentů je příznivé, lidé pracují v příjemné atmosféře, nemají obavy z vyjádření vlastního názoru, ve školách jsou podporovány otevřené diskuse, lidé spolupracují, znají cíle a strategie organizace, snaží se o zlepšování kvality života ve škole, pracují v týmu a vedení školy vytváří vhodné podmínky pro pracovníky školy.

Při rozdělení názorů respondentů na regiony nedocházelo k výrazným rozdílům, tudíž jsem je graficky neznázorňovala. To svědčí o tom, že zaměstnanci mateřských škol, ač různého titulu a místa, se snaží o „společnou řeč“.

Pro objektivnější pohled na komunikaci ve škole by bylo dobré oslovit více respondentů, porovnat situaci i mezi různými druhy škol (mateřskou, základní, střední), zaměřit se na názory respondentů podle pracovního zařazení, a další možné varianty. Porovnat vnitřní a vnější komunikaci, získat názory veřejnosti, která spolupracuje se školou, srovnat komunikační dovednosti vedoucích pracovníků apod. Téma závěrečné práce dává možnost dalšího případného rozvinutí.

4. Závěr

Na základě odpovědí oslovených respondentů si myslím, že cíl mé práce byl splněn. Získala jsem pohled pracovníků mateřských škol na jejich vnitřní komunikační prostředí a i další poznatky a informace o komunikaci, které mohu využít ve vlastní škole. Dále mohou sloužit ostatním ředitelkám mateřských škol, vedoucím zaměstnancům, ale i pracovníkům školy.

Mé výzkumné šetření také potvrdilo, že komunikaci v oslovených mateřských školách lze považovat za funkční, poněvadž splňuje některé podmínky podle Milana Mikulášťika (2003)¹⁷, jež jsem uvedla v teoretické části své práce na straně 16. Zaměstnanci znají cíle školy, ve škole jsou podporovány formální i neformální vztahy, pozitivní postoje, vedení školy organizuje a koordinuje práci v týmu, pracovníci vědí co mají dělat, co se o nich očekává a spolupracují.

Výsledky dotazníkového šetření lze využít v personálním managementu, při řízení školy, v týmové práci a hledání stylu řízení.

V závěru bych ráda uvedla, že výsledky mé práce se také shodují s pěti zákony sociální komunikace a to:

¹⁷ MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0650-4.

- Není možno nekomunikovat.
- Není možno se nijak nechovat.
- * Není možno neovlivňovat.
- Není možno něco neprožívat.
- Není možno komunikovat stejným jazykem a nezkruslovat vnímané.

Na základě vlastních získaných zkušeností a zkušeností autorů, kteří se komunikací zabývají, mohu pro úspěšnou interakci doporučit 13 zásad komunikace:

- Smiř se s nevyhnutelností komunikačních chyb.
- " Nekomunikuj jen pro efekt, budeš křečovitý.
- Zbav se bariér bránících naslouchání.
- Sleduj neverbální komunikaci.
- Podívej se pořádně na sebe.
- Pamatuj, že komunikace má „dvousměrný provoz“.
- Oslovuj partnera jménem.
- Spoj nepředstíranou upřímnost s cílevědomostí.
- Uznávej právo druhých na vlastní názor.
- Nikdy neříkej „NIKDY“.
- Pamatuj, že jedině mrtvý člověk nemá emoce.
- Nestav partnera do bezvýchodné situace.
- Potvrzuj pochopení tématu.

„ Komunikace je duší managementu: analýza a pevná rozhodnutí, převedená do srozumitelných poselství, působící na lidi takovým způsobem, aby jednali a cítili se pokojeni se svým výkonem. ”

Dianna Booher

5. Seznam obrázků, tabulek a grafů

Obr.č.1 Schéma komunikačního procesu probíhajícího mezi dvěma osobami	8
Tabulka č.1 Počet pedagogů a nepedagogů	23
Tabulka č.2 Počet respondentů dle regionů	23
Tabulka č.3 Teplice - pedagogové a nepedagogové	24
Tabulka č.4 Roudnice nad Labem - pedagogové a nepedagogové	24
Graf č.1 Způsob komunikace	25
Graf č.2 Nejčastější prostředek ústní formální komunikace	26
Graf č.3 Komunikační směr	28
Graf č.4 Vnitřní komunikační prostředí	30
Graf č.5 Způsob komunikace dle vyjádření nepedagogů	32
Graf Č.6 Způsob komunikace dle vyjádření pedagogů	33

ó.Seznam použité literatury

- BACÍK,F.; KALOUS, J.; SVOBODA, J. *Úvod do teorie a praxe školského managementu I*. Praha : Karolinum, 1995. ISBN 80-7184-010-6.
- BOOHER, D. *Komunikujeme s jistotou*. Praha: Computer Press 2003. ISBN 80-7226-335-8.
- DONNELLY,J.H.;GIBSON,J.L.; IVANCEVICH,J.M..Ma«ageffje«/». Praha : Grada, 1997. ISBN 80-7169-422-3.
- DRUCKER,P. *To nejdůležitější z Druckerů v jednom svazku*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-066-X.
- GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno : Padio, 2000,.ISBN 80-85931-79-6.
- GRECMANOVÁ, H. *Klima současné školy*. In. CHRÁSKA,M.; TOMANOVÁ,D.; HOLOUŠKOVÁ,D.(Eds.) *Klima současné české školy*. Brno: Konvoj, 2003. ISBN 80-7203-064-5.
- MAREŠ, J. *Zamyšlení nad pojmem klima školy*. In: CHRÁSKA,M.; TOMANOVÁ,D.; HOLOUŠKOVÁ,D.(Eds.) *Klima současné české školy*. Brno: Konvoj, 2003. ISBN 80-7203-064-5.
- MAREŠ, J.;KŘJVOHLAVÝ, J. *Komunikace ve škole*.Brno : MU, 1995. ISBN 80-210-1070-3.
- MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0650-4.
- PELTOVÁ, N. *Umění komunikace*. Praha: Advent Orion, 2001. ISBN 80-7172-804-7.
- PEŠKOVÁ, J. *Společenská determinace školního klimatu*. In: CHRASKA, M.; TOMANOVÁ, D.; HOLOUŠKOVÁ,D.(Eds.) *Klima současné české školy*. Brno: Konvoj, 2003: 43-45. ISBN-80-7302-064-5.
- PLAŇAVA, I. *Průvodce mezilidskou komunikací*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0858-2
- SOLFRONK, J. *Pedagogické řízení školy*. Praha : PedfUK, 1994.

SVĚTLÍK, J. *Marketing školy*. Zlín: EKKA 1996. ISBN 80-902200-8-8.

TICHÁ, I. *Učíci se organizace*. Praha: Alfa Publishing, 2005. ISBN 80-86851-19-2.

VEBER, J. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.

Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolní, základní, střední, vyšší odborné a jiném vzdělávání (školský zákon).

Odborné texty vydané PedfUK pro potřeby studia školského managementu.

7. Přílohy

Seznam mateřských škol, které se zúčastnily výzkumu

Dotazník

Seznam mateřských škol, které se zúčastnily výzkumu:

1. Mateřská škola Sluníčko Roudnice n. L., Školní 1805
2. Mateřská škola Straškov- Vodochody, okres Litoměřice
3. Mateřská škola Pohádka, Josefa Hory 967, Roudnice nad Labem
4. MATERŠKÁ ŠKOLA LEDVICE - příspěvková organizace
5. Mateřská škola, Josefa Ressler 1697, Teplice
6. Speciální základní škola a Speciální mateřská škola, Teplice, Trnovanská 1331, příspěvková organizace

Pilotáž proběhla v Mateřské škole, Hlávkova 1454, Teplice

DOTAZNÍK

Vážené kolegyně,

obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku, který bude podkladem pro vypracování bakalářské práce - oboru Školský management na CŠM PF UK v Praze. Cílem mé práce je analýza vnitřního prostředí různých typů mateřských škol se zaměřením na komunikaci.

Vyplnění dotazníku trvá přibližně 10 minut. Dotazník bude sloužit pouze k vymezenému úkolu a nebude použit jinak .

Pokud je to možné, vyplňte a odešlete dotazník e-mailem ms.hostomice@volny.cz nebo na adresu Mirka Jelínková, MŠ Hostomice, Husova 308, 417 52 Hostomice.

Identifikační údaje (hodící se zakroužkujte)

Druh mateřské školy:

- jednotřídní mateřská škola
- více třídní mateřská škola
- speciální mateřská škola

Pracovní zařazení:

- ředitelka školy
- pedagogický pracovník
- jiný pedagogický pracovník
- nepedagogický pracovník

1. Forma komunikace na Vaší škole (ohodnoťte 1-3, přičemž 1 je nejméně používaná forma komunikace a 3 nejvíce používaná forma)

- písemná
- ústní
- elektronická

2. Zakroužkujte podle Vašeho názoru nejčastější způsob komunikace na Vaší škole:

- formální komunikace
- neformální komunikace (např. setkávání při zájmové, kulturní či společ. činnosti)
- oba toky komunikace jsou v rovnováze
- nedokáži posoudit

3. Nejčastější případy formální ústní komunikace (hodnoťte číselnou řadou 1-6, přičemž 1 je nejméně užívaný případ a 6 nejvíce užívaný případ)

- porady
- projev
- rozhovor při řešení problému
- rozhovor při oznámení rozhodnutí
- pohovor zaměřený na hodnocení pracovních výsledků

pohovor za účelem pokárání

4, Ohodnořte podle Vašeho názoru převládající komunikační směry na Vaši škole (číselnou řadou 1-4, přičemž 1 je nejméně užívaný směr a číslo 4 nejvíce užívaný směr)

- | |
|--|
| • sestupná komunikace (od nadřízeného k podřízenému - příkazy, návody, postupy, směrnice, instrukce, apod.) |
| • vzestupná (od podřízeného k nadřízenému - informace o plnění úkolů, požadavky, připomínky, návrhy, skupinové schůzky, porady, apod.) |
| • horizontální (mezi útvary a jednotlivci) |
| • diagonální (komunikace mezi jednotlivci na různých stupních řízení) |

5. Níže uvedená tvrzení ohodnořte ve vztahu k vaší mateřské škole. K hodnocení využijte následující škály:

- 1 = neplatí vůbec
2 = platí jen velmi málo
3 = platí částečně
4 = platí do značné míry
5 = platí zcela

1. Každý zaměstnanec se podílí na tvorbě strategie, zná společné cíle.
2. Ve škole jsou podporovány otevřené produktivní diskuse a různorodost názorů.
3. Existuje tu ochota porušit staré zvyky v zájmu vyzkoušení nových způsobů řízení a vykonávání práce.
4. Kvalita pracovního života v naší škole se zlepšuje.
5. Lidé mají přehled o škole, nad rámec svého pracovního místa nebo své specializace či funkce.
6. Svoláváme rady a porady, na nichž analyzujeme výsledky práce.
7. U každého pracovníka je přesně specifikován druh a rozsah školení nebo dalšího vzdělávání.
8. Motivace ve škole vede k vysokému pracovnímu nasazení, má systém.

9. Pracovníci školy mají možnost vyjádřit se k důležitým otázkám a problémům.

10. V naší škole převládá týmová spolupráce a atmosféra důvěry

11. Informační systém školy je plně funkční

12. Lidé nemají obavy se vyjadřovat, není zde žádný strach z represí nebo z ohrožení z vyslovení nesouhlasu nebo jiného názoru.

13. Vedení školy vytváří pracovní podmínky pro pracovníky školy.

14. Škola zajišťuje společné kulturní nebo sportovní akce pro utužování kolektivu

15. Vnitropodniková komunikace je jasně formulována v interních předpisech (např. struktura školy, organizační řád, vnitřní řád)

V případě zájmu poskytnu získané výsledky.

Děkuji za Váš čas

Mirka Jelínková