

) ;

„ Pro vyhodnocení jednotlivých dotazníků jsme si připravili soubornou tabulku, která obsahovala výčet deseti otázek s možnostmi A, B, C pro záznam bodového hodnocení, do které jsme postupně zaznamenali výběr odpovědi.

Metodika: 1. Nejprve jsme vyhodnotili jednotlivé dotazníky.

Přidělili jsme body k odpovědím dle metodiky a provedli součet.

Autory dotazníku jsou Théo Theobald a Cary Cooper, kteří jsou autory knihy Naslouchej! s podtitulem Základy a principy úspěšné komunikace v zaměstnání. Cary Cooper je profesorem organizační psychologie na Ústavu organizační psychologie a zdraví na Univeritě v Lancasteru ve Velké Británii. Theo Theobald marketingový manažer BBS.)¹²

(Modře jsou vyznačeny odpovědi, které prokazují dobré komunikační schopnosti.)

2. Podle bodového ohodnocení jsme dotazníky rozdělili do tří skupin pro celkové vyhodnocení

3. Jednotlivé odpovědi jsme rozpracovali podle sledovaných jevů a postupně je vyhodnotili v grafech

Vážená paní ředitelko, pane řediteli,
 Obracím se na Vás s prosbou o vyplnění následujícího dotazníku, který je podkladem závěrečné práce studia Školského managementu. Je anonymní a poslouží pouze výzkumu k závěrečné bakalářské práci na téma komunikace. Předem děkuji za Váš čas a jeho vyplnění.

	Tuto část, prosím, doplňte
Škola: (ZŠ 1.-5.roč., ZŠ 1.-9.roč., SŠ, jiná-specifikujte)	
Počet žáků:	
Počet pedagogů:	
Počet nepedagogů:	
Věk respondenta:	
Počet let ve funkci:	
Muž - Žena	

Vyberte si **jednu odpověď** a označte ji **X** v rámečku pod ^

1. Když k vám někdo mluví, máte tendenci:		
věnovat mu veškerou pozornost;		
poslouchat ho, ale myšlenky vám čas od času utíkají jinam;		
poslouchat jen trochu, ale myšlenkami být úplně jinde.		

2. Při prezentaci máte tendenci:	R
zajistit, aby lidé poslouchali, tím, že mají možnost vstoupit do vaší prezentace;	
někdy lidem dovolit, aby vstoupili do prezentace, pokud si všimnete, že o to mají zájem;	
skončit dříve, než dojde na otázky a vysvětlení.	

3. Snažíte-li se někoho přesvědčit, aby něco udělal, máte tendenci:		
představit pouze racionální argumenty;		
představit racionální argumenty a přidat také nějaké emocionální poselství;		
apelovat na ně na emocionální úrovni.		

4. Dříve, než lidem v zaměstnání sdělíte důležitou zprávu, máte tendenci:		
do detailu plánovat, co řeknete;		
přemýšlet o tom, co jim řeknete, ale neplánujete to do detailů;		
zlehka si to naplánovat, nechat tomu volný průběh a předat jim myšlenku za pomoci improvizace.		

5. Pokud někdo nedosáhl požadovaných výsledků ve své práci a vy jste jeho nadřízený:		
jste naprosto asertivní a přímí, pokud jde o jeho výsledky;		
snažíte se jednat o problému v klidu, ale také s určitou dávkou asertivity;		
snažíte se daného člověka podpořit a vysvětlit mu, co udělal špatně.		

6. Budete-li muset dát některým lidem výpověď:	1	
necháte svého zástupce, aby to za vás vyřídil;		
necháte zodpovědnost na sekretářce, ale nabídnete možnost osobní konzultace;		
S každým člověkem se setkáte mezi čtyřma očima.		

7. Když přijдете do práce, máte tendenci:	X	
naplánovat všechny svoje schůzky, e-maily a telefonáty, které potřebujete vyřídit, tak, že si napíšete jejich seznam;		
reagovat na to, co se objeví během dne;		
přibližně plánovat, ale nechat si prostor pro neočekávané a nepředvídatelné úkoly.		

8. Na posílání textových zpráv se díváte jako na:	1	
způsob, jak zůstat ve styku s přáteli a jak vytvořit sociální uspořádání;		
základní způsob, jak zajistit, aby vaši kolegové měli aktuální informace;		
způsob, jak upozornit spolupracovníky na důležité novinky.		

9. Myslíte si, že používání spisovných slov a dodržování gramatických pravidel je:	X	
nezbytným nástrojem v prostředí velkého množství informací;		
zastaralý způsob, protože komunikace je dnes méně formální;		
krásné, ale nikoliv nezbytné.		

10. Na důležitých rozhodujících setkáních máte tendenci:	1	
více mluvit než poslouchat;		
více poslouchat než mluvit;		
dělat obojí stejnou měrou.		

Ještě jednou děkuji za vyplnění a prosím o zaslání na e-mail: *WĚĚĚĚĚĚĚĚĚĚĚ*

Návrh použití dotazníku k přesnější diagnostice: Doporučuji vyplnění a vyhodnocení dotazníku. Podle dosaženého výsledku analyzujte jednotlivé nedostatky. Využijte jednotlivá doporučení k efektivnější komunikaci.

Dotazník na zjištění komunikačních schopností s bodovým ohodnocením

1. Když k vám někdo mluví, máte tendenci:	
věnovat mu veškerou pozornost;	3
poslouchat ho, ale myšlenky vám čas od času utíkají jinam;	2
poslouchat jen trochu, ale myšlenkami být úplně jinde.	1

Doporučení: Když s někým hovoříte, oprostěte se od všeho, co vás zatěžuje a rozptyluje (starosti, obavy, odmítnutí) a připravte se na aktivní naslouchání druhému, rušivé reflexy a emoce nahraďte pozorováním. Zmobilizujte vnímání, plně se soustřeďte.

2. Při prezentaci máte tendenci:	
zajistit, aby lidé poslouchali, tím, že mají možnost vstoupit do vaší prezentace;	2
někdy lidem dovolit, aby vstoupili do prezentace, pokud si všimnete, že o to mají zájem;	3
skončit dříve, než dojde na otázku a vysvětlení.	1

Doporučení: Dejte prostor kolegům, aby mohli vstoupit do vaší prezentace. Předem si domluvte pravidla pro jejich vstup.

3. Snažíte-li se někoho přesvědčit, aby něco udělal, máte tendenci:	
představit pouze racionální argumenty;	1
představit racionální argumenty a přidat také nějaké emocionální poselství;	3
apelovat na ně na emocionální úrovni.	2

Doporučení: Jednejte vstřícně a otevřeně. Své působení zaměřte na sdělení faktů a neopomíjejte emocionální působení.

4. Dříve, než lidem v zaměstnání sdělíte důležitou zprávu, máte tendenci:	
do detailu plánovat, co řeknete;	3
přemýšlet o tom, co jim řeknete, ale neplánujete to do detailů;	2
zlehka si to naplánuvat, nechat tomu volný průběh a předat jim myšlenku za pomoci improvizace.	1

Doporučení: Na důležitá sdělení se vždy dobře připravte.

5. Pokud někdo nedosáhl požadovaných výsledků ve své práci a vy jste jeho nadřízený:	
jste naprosto asertivní a přímí, pokud jde o jeho výsledky;	2
snažíte se jednat o problému v klidu, ale také s určitou dávkou asertivity;	3
snažíte se daného člověka podpořit a vysvětlit mu, co udělal špatně.	1

Doporučení: Problémy řešte asertivně, vždy svůj projev přizpůsobte osobnosti druhé strany.

6. Budete-li muset dát některým lidem výpověď:	
necháte svého zástupce, aby to za vás vyřídil;	1
necháte zodpovědnost na sekretářce, ale nabídnete možnost osobní konzultace;	2
s každým člověkem se setkáte mezi čtyřma očima.	3

Doporučení: Nejen výpověď ale i všechna důležitá sdělení řešte osobně.

7. Když přijdete do práce, máte tendenci:	
naplánuvat všechny svoje schůzky, e-maily a telefonáty, které potřebujete vyřídit, tak, že si napíšete jejich seznam;	2
reagovat na to, co se objeví během dne;	1
přibližně plánovat, ale nechat si prostor pro neočekávané a nepředvídatelné úkoly.	3

Doporučení: Plánování je součástí každodenní práce manažera. Nezapomínejte na to, že v případě změny plánuje nutné vyřídit naléhavé a neodkladné úkoly .

8. Na posílání textových zpráv se díváte jako na:	
způsob, jak zůstat ve styku s přáteli a jak vytvořit sociální uspořádání;	2
základní způsob, jak zajistit, aby vaši kolegové měli aktuální informace;	1
způsob, jak upozornit spolupracovníky na důležité novinky.	3

Doporučení: Předávání informací je účinnější osobně. Při předávání zpráv ústních i písemných nezapomínejte na zpětnou vazbu, tj. kontrolu toho jak ostatní pochopili vaši zprávu.

9. Myslíte si, že používání spisovných slov a dodržování gramatických pravidel je:	
nezbytným nástrojem v prostředí velkého množství informací;	3
zastaralý způsob, protože komunikace je dnes méně formální;	1
krásné, ale nikoliv nezbytné.	2

Doporučení Při korespondenci dbejte na dodržování gramatických pravidel. Před předáním písemnosti proveďte kontrolu. Nepracujte ve spěchu.

10. Na důležitých rozhodujících setkáních máte tendenci:	
více mluvit než poslouchat;	1
více poslouchat než mluvit;	3
dělat obojí stejnou měrou.	2

Doporučení: Chcete-li být úspěšní v komunikaci, pozorně poslouchejte, co vám druzí říkají.

Vyhodnocení výsledků

26-30 bodů

Vaše komunikační schopnosti jsou dobré, jste soustředění, nadšení a připraveni naslouchat. Věnujete čas tomu, abyste zvážili pocity druhé strany. Snažíte se o zlepšování vlastní komunikace . Někdy je pro vás obtížné vyvážit vaše IQ (inteligenci) s vaším EQ (emocemi), když se snažíte zvolit, zda budete prezentovat raději fakta, nebo své nadšení, které cítíte pro dané téma.

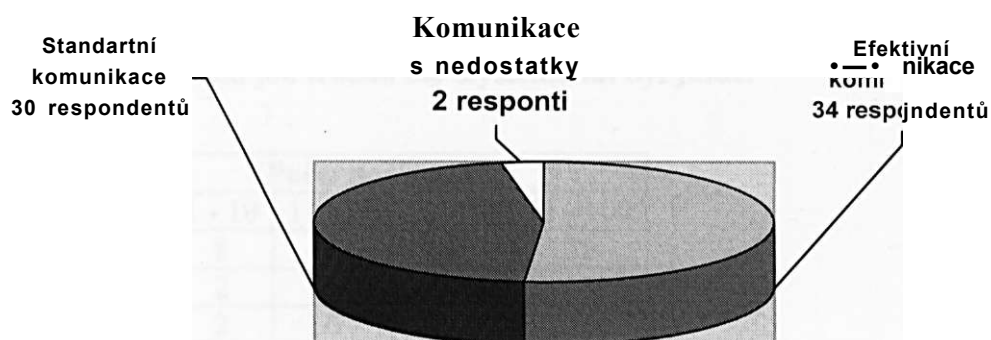
16-25 bodů

Pokud jde o komunikaci, máte dobrý instinkt, který vám bude sloužit v mnoha obchodních situacích. Většinou máte všechno dobře naplánované. Občas si uvědomujete, že jste nedokázali obhájit své argumenty, protože jste neměli dost času, abyste všechno promysleli. Jste asertivní.

1-15 bodů

Ačkoliv rozumíte základům komunikace, potřebujete nějaký čas, abyste ještě vylepšili svůj styl. Cítíte, že lidé často nerozumí vašemu stanovisku nebo zaujmou jiný postoj, než jste očekávali. Občas jste zavaleni informacemi a potřebujete najít způsob, jak filtrovat přicházející informace, abyste tak získali více času k efektivnější komunikaci.

Celkové vyhodnocení komunikačních dovedností



Hodnocení komunikačních dovedností je rozděleno do tří úrovní.

V první jsou zahrnuti ředitelé, kteří jsou připraveni naslouchat, efektivně komunikují.

V druhé jsou zahrnuti ředitelé s dobrým instinktem, asertivitou, ale potřebují svou komunikaci nadále zdokonalovat.

Do třetí skupiny patří ředitelé, kteří mají málo zkušeností v oblasti komunikace.

Ze zkoumaného vzorku 50 % respondentů potřebuje dovednosti v komunikaci zdokonalovat.

Efektivní komunikace - komunikace bez závažnějších chyb

Standardní komunikace - zde se objevují chyby v asertivním jednání, ve schopnosti naslouchat, plánování schůzek

Komunikace s nedostatky - zde bylo z 10 otázek odpovězeno pouze třikrát s prvky efektivní komunikace, dvakrát s částečnými chybami a pětkrát s nejnižším možným ohodnocením.

Celkově se potvrdilo, že ředitelé škol mají v komunikaci určité nedostatky, které by mohli změnit, aby byli v komunikaci a tím v naplňování cílů řízení úspěšnější.

Otázka číslo 1. Když k vám někdo mluví, máte tendenci:

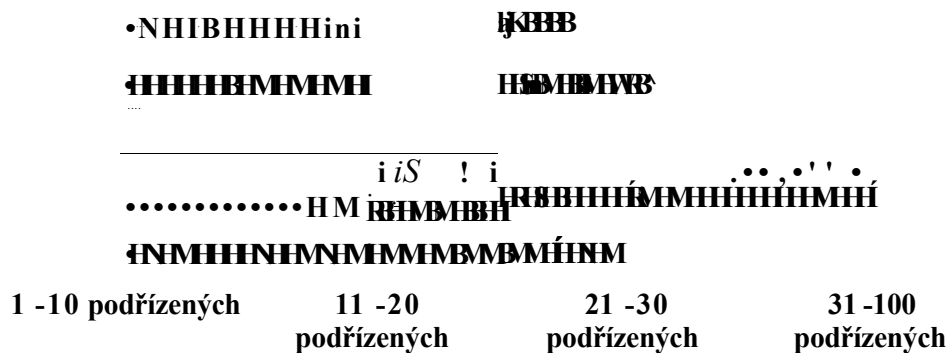
- a) věnovat mu veškerou pozornost;
- b) poslouchat ho, ale myšlenky vám čas od času utíkají jinam;
- c) poslouchat jen trochu ale myšlenkami být jinde.

Počet pořízených				
	1 -10	11-20	21-30	31 -100
A	g	6	4	22
B	2	6	2	14
C	2	0	0	0

V této otázce jsme vyhodnocovali soustředěnost při rozhovoru a porovnávali ji s počtem podřízených osob.

Do graú jsme zadávali počet vyhodnocených správných odpovědí.

Porovnání soustředěnosti s počtem podřízených zaměstnanců



Závěr: Ředitelé, kteří mají větší počet podřízených pracovníků, vykazují při rozhovorech lepší soustředěnost než ředitelé s menším počtem podřízených.

0 T Á z K A	0 D P O V Ě	Pohlaví		Velikost školy		Počet let ve funkci				Počet podřízených				Věk respondenta			Počet žáků				
		žena	muž	1-10	11-20	21-30	31-100	11-15	16-20	21-30	31-100	31-40	41-50	51-65	do 100	101-250	251-400	401-800	801-401		
	A	22	18	30	10	18	10	2	10	0	8	6	4	22	2	6	32	10	10	0	20
1	B	16	8	16	8	10	10	0	4	0	2	6	2	14	2	8	14	4	6	8	6
	C	2	0	0	2	0	2	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	2	0	0	0
	A	16	6	22	0	12	6	2	2	0	4	0	0	18	2	6	14	4	2	2	14
2	B	22	20	24	18	16	14	0	12	0	6	12	6	18	6	6	30	10	10	10	12
	C	2	0	0	2	0	2	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	2	0	0	0
	A	2	4	4	2	4	2	0	0	0	2	0	0	2	2	2	2	0	2	0	4
3	B	36	22	42	16	24	20	2	12	0	10	12	6	30	4	12	42	14	14	8	22
	C	2	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	2	0	0	2	0	0	0	2
	A	14	2	12	4	8	4	2	2	0	4	0	4	8	0	8	8	6	2	2	6
4	B	24	22	32	14	22	16	0	10	0	12	4	4	26	2	8	36	10	14	6	16
	C	2	2	2	2	0	2	0	2	0	2	0	0	2	0	0	0	2	0	0	2
	A	4	0	0	4	2	2	0	0	0	2	2	0	0	2	0	2	4	0	0	0
5	B	32	22	38	16	26	16	0	12	0	10	4	8	32	4	12	38	12	14	6	22
	C	4	2	8	0	2	2	2	2	0	0	4	0	4	0	0	8	2	2	0	4
	A	2	0	0	2	0	2	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	2	0	0	0
6	B	2	2	2	2	0	4	0	0	0	0	2	0	2	0	4	0	0	0	4	0
	C	36	24	44	16	28	16	2	14	0	10	10	6	34	4	14	42	14	16	4	26
	A	4	6	8	2	2	4	0	4	0	2	0	2	6	2	2	6	2	0	0	8
7	B	4	4	4	4	2	6	0	0	0	2	2	0	4	0	0	8	4	0	4	0
	C	32	16	34	14	24	12	2	10	0	10	10	4	24	4	12	32	10	16	4	18
	A	14	14	16	12	12	8	0	8	0	4	6	0	18	4	4	20	6	6	0	16
8	B	10	6	12	4	6	6	2	2	0	2	2	3	6	2	6	8	0	8	4	4
	C	16	6	18	4	8	10	0	4	0	6	4	0	12	0	2	18	8	2	4	8
	A	24	16	30	10	16	12	2	10	0	4	10	4	22	2	10	28	6	14	4	16
9	B	4	2	2	4	0	6	0	0	0	2	2	0	2	2	0	4	2	0	2	2
	C	12	8	14	6	12	4	0	4	0	6	0	2	12	2	4	14	8	2	2	8
	A	6	18	14	10	8	12	0	4	0	4	2	6	12	2	6	16	4	2	6	12
10	B	12	8	14	6	6	6	0	8	0	4	8	0	8	2	4	14	4	8	2	6
	C	22	0	18	4	10	4	2	6	0	2	0	4	16	2	6	14	6	2	4	5

Celkové bodové hodnocení - vyjádření četnosti získaných bodů

Počet bodů	Počet respondentů
30	0
29	8
28	7
27	6
26	13
25	8
24	9
23	7
22	6
21	0
20	0
19	0
18	0
17	0
16	0
15	0
14	0
13	0
12	2
11	0
10	0
9	0
8	0
7	0
6	0
5	0
4	0
3	0
2	0
1	0

Do vyhodnocení jsme zařadili 66 respondentů.

Maximálního ohodnocení 30 bodů nikdo nedosáhl.

Nejvyšší ohodnocení - 29 bodů dosáhlo 8 respondentů.

Nejnižšího ohodnocení 12 bodů dosáhli 2 respondenti

Vyhodnocení odpovědí podle pohlaví respondentů

Číslo otázky	možnosti	žena	muž
1	A	22	18
	B	16	8
	C	2	0
2	A	16	6
	B	22	20
	C	2	0
3	A	2	4
	B	36	22
	C	2	0
4	A	14	2
	B	24	22
	C	2	2
5	A	2	0
	B	16	22
	C	2	4
6	A	2	0
	B	2	2
	C	18	24
7	A	4	6
	B	4	4
	C	32	16
8	A	14	14
	B	10	6
	C	16	6
9	A	24	16
	B	4	2
	C	12	8
10	A	6	18
	B	12	8
	C	22	0

Vyhodnocení odpovědí podle typu školy

Číslo otázky	Možnosti	1. - 9.	1. - 5.
1	A	30	10
	B	16	8
	C	0	2
2	A	22	0
	B	24	18
	C	0	2
3	A	4	2
	B	42	16
	C	0	2
4	A	12	4
	B	32	14
	C	2	2
5	A	0	4
	B	38	16
	C	8	0
6	A	0	2
	B	2	2
	C	44	16
7	A	8	2
	B	4	4
	C	34	14
8	A	16	12
	B	12	4
	C	18	4
9	A	30	10
	B	2	4
	C	14	6
10	A	14	10
	B	14	6
	C	14	4

Vyhodnocení odpovědí podle počtu let ve funkci

Číslo otázky	Možnosti	1 - 5	6-10	11 - 15	16-20
1	A	18	10	1	10
	B	10	10	0	4
	C	0	2	0	0
2	A	12	6	1	2
	B	16	14	0	12
	C	0	2	0	0
3	A	4	2	0	0
	B	24	20	1	12
	C	0	0	0	2
4	A	8	4	1	2
	B	22	16	0	10
	C	2	2	0	2
5	A	2	2	0	0
	B	26	16	0	12
	C	2	2	1	2
6	A	0	2	0	0
	B	0	4	0	0
	C	28	16	1	14
7	A	2	4	0	4
	B	2	6	0	0
	C	24	12	1	10
8	A	12	8	0	8
	B	6	6	1	2
	C	8	10	0	10
9	A	16	12	1	10
	B	0	6	0	0
	C	12	4	0	4
10	A	8	12	0	4
	B	6	6	0	8
	C	10	4	1	6

Vyhodnocení odpovědí podle počtu podřízených pracovníků

Číslo otázky	Možnosti	1 - 10	11-20	21-30	31 - 100
1	A	8	6	4	22
	B	2	6	2	14
	C	2	0	0	0
2	A	4	0	0	18
	B	6	6	6	18
	C	2	0	0	0
3	A	2	0	0	4
	B	10	6	6	30
	C	0	0	0	2
4	A	4	0	4	8
	B	12	4	4	26
	C	2	0	0	2
5	A	2	2	0	0
	B	10	4	8	32
	C	0	4	0	4
6	A	2	0	0	0
	B	0	2	0	2
	C	10	10	3	34
7	A	2	0	2	6
	B	2	2	0	4
	C	10	10	4	24
8	A	4	6	0	18
	B	2	2	6	6
	C	6	4	0	12
9	A	4	10	4	22
	B	2	2	0	2
	C	6	0	2	12
10	A	4	2	6	12
	B	4	8	0	8
	C	2	0	4	16,

Vyhodnocení odpovědí podle věku respondentů

Číslo otázky	Možnosti	31 -40	41 - 50	51 -65
1	A	2	6	32
	B	2	8	14
	C	2	0	0
2	A	2	6	14
	B	6	6	30
	C	2	0	0
3	A	2	2	2
	B	4	12	42
	C	0	0	2
4	A	0	8	8
	B	2	8	36
	C	0	0	0
5	A	2	0	2
	B	4	12	38
	C	0	0	8
6	A	2	0	0
	B	0	4	0
	C	4	14	22
7	A	2	2	6
	B	0	0	8
	C	4	12	32
8	A	4	4	20
	B	2	6	8
	C	0	4	18
9	A	2	10	28
	B	2	0	4
	C	2	4	14
10	A	2	6	16
	B	2	4	14
	C	2	6	14

Vyhodnocení odpovědí podle počtu žáků

Číslo otázky	Možnosti	do 100	1001 - 250	251 - 400	401 - 800
1	A	10	10	0	20
	B	4	6	8	6
	C	2	0	0	0
2	A	4	2	2	14
	B	10	10	10	12
	C	2	0	0	0
3	A	0	2	0	4
	B	14	14	8	22
	C	0	0	0	2
4	A	6	2	2	6
	B	10	14	6	16
	C	2	0	0	2
5	A	4	0	0	0
	B	12	14	6	22
	C	2	2	0	2
6	A	2	0	0	0
	B	0	0	4	0
	C	14	16	4	26
7	A	2	0	0	8
	B	4	0	4	0
	C	10	16	4	18
8	A	6	6	0	16
	B	0	8	4	4
	C	8	2	4	8
9	A	6	14	4	16
	B	2	0	2	2
	C	4	2	2	8
10	A	4	2	6	12
	B	4	8	2	6
	C	6	2	4	10

Chyby, kterých se nejčastěji ředitelé škol dopustili ve srovnání se všemi kritérii:

Na důležitých rozhodujících setkáních více mluví než poslouchají. Dříve než lidem v zaměstnání sdělí důležitou zprávu zlehka plánují, co řeknou, ale častěji předávají myšlenky za pomoci improvizace.

Toto dotazníkové šetření potvrdilo naši hypotézu, že ředitelé škol při řízení organizací v komunikaci chybují. Četnost chyb a nedostatků jsme prokázali na konkrétních odpovědích z dotazníku.

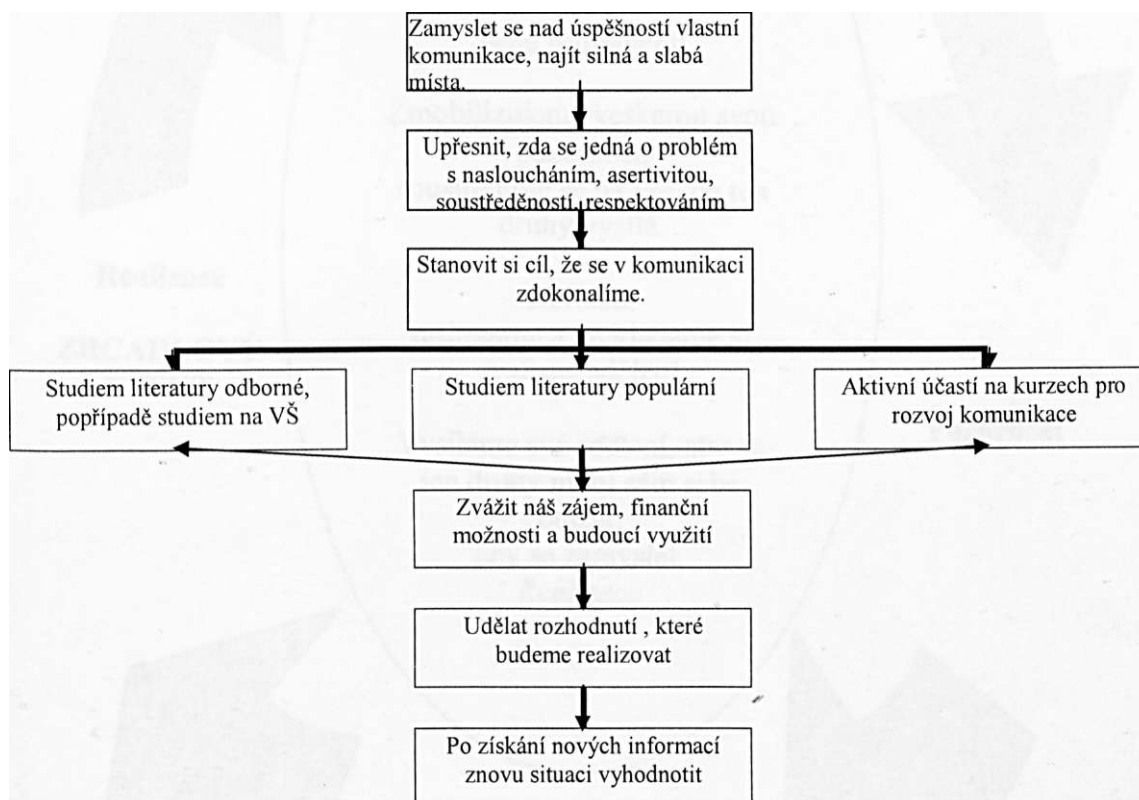
5. Závěr:

Úspěšné řízení školy je smyslem práce ředitele školy. Při naplňování cílů na všech úrovních řízení je nutná komunikace. Bez ní neexistuje řešení problémů, formulace a naplňování cílů, kontakt se zaměstnanci a žáky, spolupráce s partnery, rodiči.... Výčet by byl pravděpodobně velmi dlouhý. Pojmenování - správná - zdravá - efektivní - je komunikace, která posouvá život v organizaci - ve škole - směrem ku předu.

Doporučení na zlepšení komunikace jsme doplnili pod jednotlivé otázky v dotazníku:

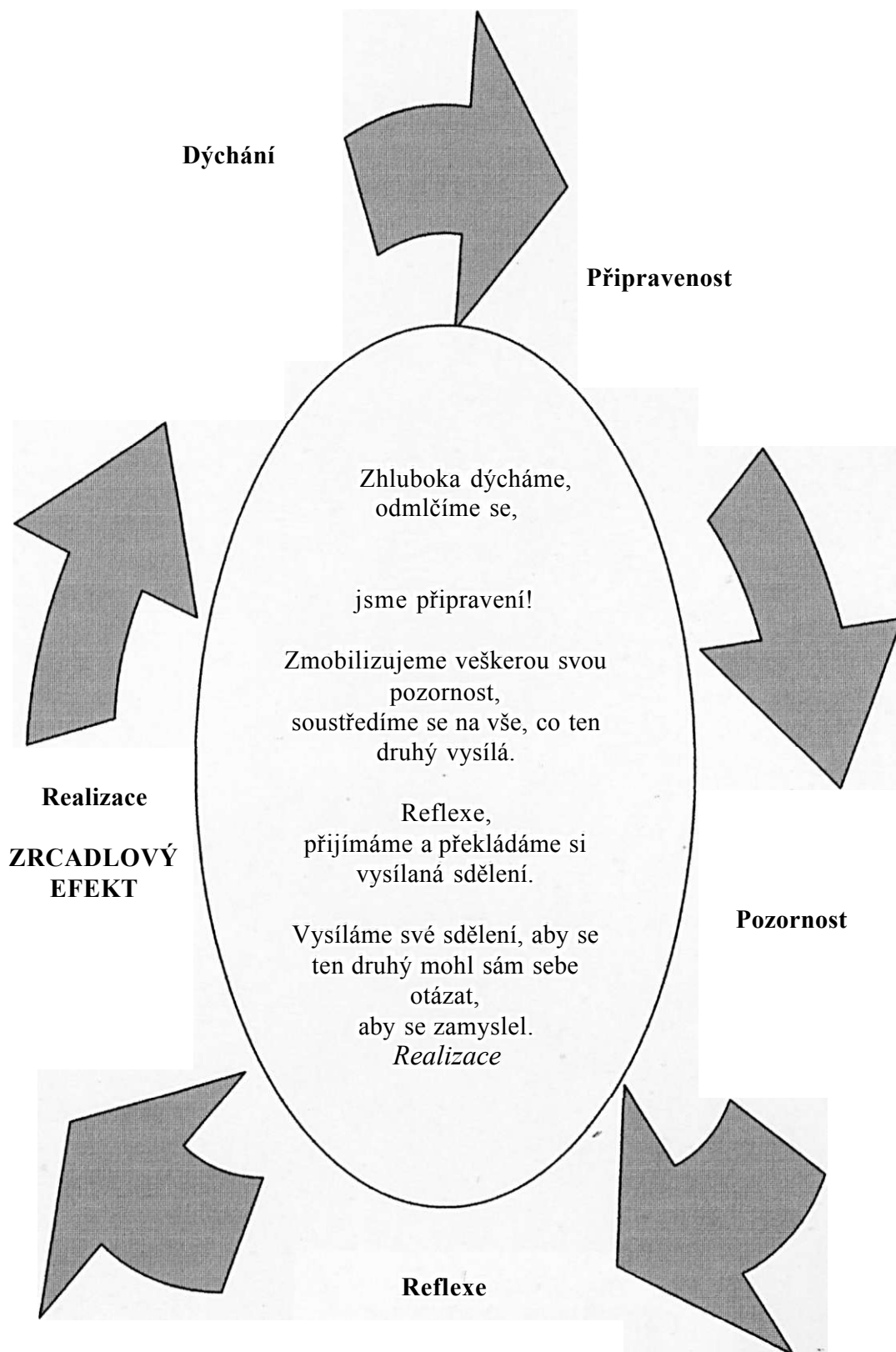
Návrh použití dotazníku k přesnější diagnostice: Doporučuji vyplnění a vyhodnocení dotazníku. Podle dosaženého výsledku analyzujte jednotlivé nedostatky. Využijte jednotlivá doporučení k efektivnější komunikaci.

Mým doporučením pro zlepšení komunikace ředitelů škol je uskutečnění tohoto rozhodnutí:



Zásady efektivní komunikace jsou popsány v předcházejícím textu. Další poučení a praktické prostředky lze vyhledat v odborné literatuře nebo na internetu.

Další možností, jak vylepšit svou komunikaci je účast na kurzech, které pořádají akreditovaná pracoviště pro DVVP nebo soukromé organizace, v současné době je možné absolvovat kursy i přes internet formou on-line. Takové kursy nabízí například firma Verlag Dashofer.



Cesta od naslouchání k zrcadlovému efektu, klíčového prvku dialogu.