

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2016

Oldřiška Ráčzová

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta

Centrum školského managementu

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Komunikativní kompetence vedoucích pracovníků ve školství a její uplatnění
v řízení a vedení organizace

Communication competences of managers in the education system and its
application in management and leadership of organization

Oldřiška Rácová

Vedoucí práce: PhDr. Romana Lisnerová

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Komunikativní kompetence vedoucích pracovníků ve školství a její uplatnění v řízení a vedení organizace 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.

Praha, listopad 2016

podpis

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování PhDr. Romaně Lisnerové za její cenné rady, za vstřícnost a pomoc při získání potřebných informací a podkladů a za trpělivost při vedení mé bakalářské práce.

.....
podpis

ANOTACE

Bakalářská práce se zabývá komunikativní kompetencí vedoucích pracovníků základních škol při zastávání řídicích činností. Cílem práce je popsat konkrétní dovednosti tvořící komunikativní kompetenci a to, jak je uplatňována v konkrétních činnostech ředitele – manažera. Jako výzkumný nástroj je použitý strukturovaný dotazník a interview.

KLÍČOVÁ SLOVA

Komunikace, kompetence, řízení školy, vedení školy, komunikační dovednosti

ANNOTATION

The bachelor thesis deals with communicative competence of managers in the primary and secondary schools. The aim of this thesis is to describe the specific skills in communication which should have the principal and the nice principal. As a research tool is used structured questionnaire and an interview.

KEYWORDS

Communication, competence, school management, school leadership, communication skills

Obsah

Úvod	9
1. Kompetence vedoucího pracovníka	11
1.1 Kompetentní pracovník	11
1.2 Kompetenční model vedoucího pracovníka	12
1.3. Manažerské funkce uplatňující se v komunikaci škol	13
1.3.1 Rozhodování	14
1.3.2 Plánování	14
1.3.3 Řízení lidí	16
1.3.4 Komunikace a komunikační dovednosti	17
2. Komunikace v organizaci škol	21
2.1 Funkce a cíle komunikace v organizaci	22
2.2 Komunikační kanály	24
2.3 Prostředky komunikace	27
2.4 Zpětná vazba	28
2.5 Komunikační kompetence	29
3. Výzkumná šetření	31
3.1 Metodika výzkumu	31
3.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření	33
3.3 Vyhodnocení strukturovaných rozhovorů	45
3.4 Shrnutí šetření	46
4. Závěr	50
5. Seznam použitých informačních zdrojů	52
6. Seznam příloh	55

Úvod

„Dobrý kouč připomíná lidem, kdo jsou, i ve chvílích, kdy na to oni sami zapomenou“.

Tom Landry

Tématem bakalářské práce je specifikace komunikativní kompetence ve vybraných řídicích činnostech vedoucích pracovníků škol. S vybranými činnostmi vedení a řízení škol souvisí kompetentnost a komunikativnost ředitelů škol a školských zařízení, od nichž je požadována samostatnost, zodpovědnost, iniciativa a zainteresovanost za vedení a řízení jim svěřených zařízení. Ředitel má mít obdobné postavení jako manažer ve výrobní či obchodní sféře. Pozice ředitele školy se profiluje díky novým povinnostem i pravomocím a začíná se od ostatních vedoucích pozic výrazně odlišovat. Ve školním prostředí se objevuje penzum činností, které s manažerskými dovednostmi v širokém slova smyslu velmi souvisí.

Cílem bakalářské práce je vymezit, jak jsou konkrétní komunikativní dovednosti vedoucích pracovníků uplatňovány v každodenních činnostech managementu základní školy a na základě zjištění, nejčastěji využívaných komunikativních dovedností, navrhnout jejich pořadí pro využití „školského managementu“.

Pro splnění vytčeného cíle jsou v teoretické části práce zpracována teoretická východiska týkající se oblasti komunikace ve všeobecné rovině, a následně také z pohledu specifik prostředí managementu základní školy. Empirická část je zaměřena na výzkum a jeho vyhodnocení. K výzkumu je použito dotazníkové šetření a interview s vedoucími pracovníky škol, jež je vyhodnoceno s využitím komparace a zpracování výsledků jednotlivých odpovědí respondentů.

Závěr práce vyhodnocuje získané poznatky a případná doporučení pro vedoucí pracovníky škol a studenty školského managementu.

Název a obsah práce je zaměřen na komunikativní kompetence vedoucích pracovníků ve školství. Komunikativnost pojmám jako připravenost, schopnost vědomě komunikovat, vypovídat o sobě, naslouchat, rozlišit podstatné a nepodstatné, být vstřícný k potřebám jiných, používat neverbálních signálů apod. Komunikativní kompetence se, jako termín používá především ve vzdělávacích programech základních a středních škol, jak

je používáno např. v Rámcovém vzdělávacím programu pro základní vzdělávání (MŠMT, online) nebo např. ABZ, Slovník cizích slov, ale i např. v přípravě vojenských manažerů. V tomto pojetí jedinec formuluje a vyjadřuje své myšlenky a názory v logickém sledu, vyjadřuje se výstižně, souvisle a kultivovaně v písemném i ústním projevu, naslouchá promluvám druhých lidí, porozumí jim, vhodně na ně reaguje, účinně se zapojuje do diskuse, obhajuje svůj názor a vhodně argumentuje, využívá informační a komunikační prostředky a technologie pro kvalitní a účinnou komunikaci s okolním světem, využívá získané komunikativní dovednosti k vytváření vztahů potřebných k plnohodnotnému soužití a kvalitní spolupráci s ostatními lidmi.

Domnívám se, že pokud vedoucí pracovník školy vysvětluje svým spolupracovníkům strategické přístupy, své rozhodování, plánování, vize, ekonomické a právní informace apod. používá vlastně výše uvedené komunikativní dovednosti. V odborné praxi se převážně používá termín komunikační dovednosti, které jsou základem a nejdůležitější součástí měkkých dovedností. Pokud člověk ovládá umění komunikovat, je ve většině případů i dobrým týmovým spolupracovníkem nebo vedoucím. Umí efektivněji řešit problémy, řídit projekty i sám sebe. Komunikační kompetence se objevují ve všech vymezeních nejdůležitějších soft skills. Oblast komunikačních dovedností je velmi široká. V bakalářské práci používám po vysvětlení oba tyto odborné termíny.

1 Kompetence vedoucího pracovníka

Termín kompetence se začal prosazovat v devadesátých letech minulého století, kdy se začal používat jako sjednocení termínů jako je znalost, schopnost a dovednost. Důvodem je širší obsah termínu, neboť kompetence v sobě zahrnuje kromě znalosti a dovednosti složky další, jednou z nich jsou například zkušenosti. Slovo kompetence je v manažerské praxi užíváno ve smyslu rozsahu pravomocí a způsobilosti k úloze. V obou případech jde o to, zda je konkrétní člověk kompetentní něco udělat.

Jedná se o následující dvě roviny termínu kompetence:

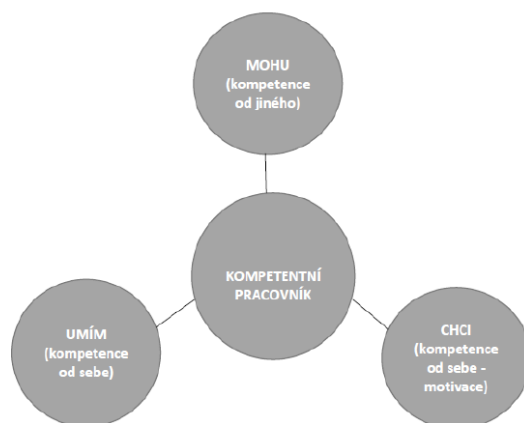
- Kompetence od jiného - příslušnost, pravomoc, odpovědnost
- Kompetence od sebe – způsobilost, schopnost, dovednost

Tyto dva významy rozšiřuje Hroník (in Lhotková a spol., 2012, s. 23) ještě o třetí dimenzi. Dostává se tak k triádě „mohu-umím-chci“.

1.1 Kompetentní pracovník

Kompetentní pracovník je v očích široké veřejnosti, ten, kdo má právo jednat a rozhodovat, s ohledem na pracovní zařazení. V oblasti školství je to právě ředitel, který kromě své vedoucí funkce plní řadu dalších. Jako na významnou a kompetentní osobu se na něj obrací široká veřejnost, aniž by si uvědomovala, že kromě svých manažerských aktivit, je v dané škole i tím, kdo vyučuje, a v neposledním ohledu člověk, který určitě rád pomáhá, ale i zde je nutné brát v úvahu, že na sebe nemůže brát úlohu právníka, ekonoma a poradce proto, že v očích lidí, zákazníků školy je ten, kdo může všechno zařídit.

Kompetentní pracovník na postu ředitele by měl být schopen sebereflexe, sebehodnocení a vyvozování důsledků. Každodenně jedná s lidmi, které vede a řídí, dostává se do situací, kdy od něj spolupracovníci očekávají okamžité reakce a předpokladem je pro ně jeho profesionalita a znalost oboru. (Trojanová, 2014, s. 72)



Obr. č. 1 Tři dimenze kompetentního pracovníka (Lhotková a spol., 2012, s. 23)

Každý pracovník je kompetentní ve svém oboru. V oboru, kterému se profesionálně věnuje, ve kterém získal potřebné kompetence pro jeho provádění. Proto je důležité naučit se spolupracovat, delegovat a sdílet. Sám člověk nezmůže zhora nic, nebo jen vše v omezené míře. Kouč dokáže přesně reagovat na výzvy spolupracujících odborníků tak, mohli být v týmu úspěšní. (Haberleitner, Deistler, Ungvari, 2009, s. 223)

1.2 Kompetenční model vedoucího pracovníka

Pro kompetentnost vedoucího pracovníka je nezbytná schopnost jejich využití v daném konkrétním prostředí a kolektivu, v aktuální situaci. Velmi záleží na typu zařízení, míře odpovědnosti předané zřizovatelem, na vymezení zákonnými normami a předpisy. Je důležité, aby vedoucí pracovník nepodceňoval to, co bylo, je a bude. Sám ředitel však neovlivní, zda bude důležité umění delegovat, sdílet, informovat, plánovat, spolurozhodovat. Vždy záleží na konkrétní situaci, škole, místě. Vždy je potřeba pečlivě zvažovat k čemu práce s kompetencemi směřuje, jaký je skutečný cíl. K dané problematice využití kompetenčního modelu se vyjadřuje Lhotková: „*kompetenční model může využít celá řada osob. Vždy je potřeba pečlivé uvážení, k čemu práce s kompetencemi směřuje, jaký je skutečný cíl využití. Neexistuje model univerzální, použitelný ve všech situacích, pro všechny zřizovatele, pro všechny typy a velikosti škol*“ (Lhotková a spol., 2012, s. 59)

<p>lídrovské (strategické myšlení)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ sestavení a naplňování vize ▪ stanovení priorit ▪ prezentace a propagace školy ▪ motivace pracovníků
<p>manažerské (rozvoj, organizace)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ stanovení strategie ▪ personální činnosti (výběr hodnocení, týmy, kritéria hodnocení) ▪ zajištění zdrojů (projekty, granty) ▪ chod systému (výkon manažerských funkcí)
<p>odborné (vzhledem k funkci)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ znalost právních a ekonomických předpisů ▪ znalost školského kontextu ▪ komunikační schopnosti ▪ jazykové vybavení
<p>osobnostní</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ time management ▪ seberozvoj, schopnost sebereflexe ▪ přijímání rozhodnutí ▪ práce se stresem
<p>sociální</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ sestavování týmů ▪ řešení problémů a konfliktů, zvládání odporu ▪ spolupráce s partnery ▪ akceptování podmínek
<p>řízení a hodnocení edukačního procesu</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ plánování a vytváření kurikula ▪ evaluace procesu (srovnávací šetření žáků) ▪ implementace nových poznatků do edukačního procesu ▪ využití zpětné vazby pro zlepšování procesu

Obr. č. 2 Kompetenční model ředitele školy (Lhotková a spol., 2012, s. 62)

1.3 Manažerské funkce uplatňující se v komunikaci škol

Hlavní oblasti, ze kterých lze generovat otázky z problematiky řízení a vedení školy, personální práce, dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, lze rozdělit podle řady hledisek (navrhované členění vychází z kompetenčního modelu řídicích pracovníků). Jedná se o schopnost managementu stanovit cíle škol, jasnost a vhodnost stanovených cílů.

1.3.1 Rozhodování

Rozhodování je volbou mezi více variantami chování vedoucích k naplnění cíle. Život běžného člověka je spjat s neustálým rozhodováním, která jsou vykonávána rutinně až podvědomě, bez požadavku rychlé reakce na vzniklou situaci. Rozsah uvedeného rozhodnutí nebývá veliký a chybné rozhodnutí nemusí způsobit velkou škodu a často jej můžeme napravit. Jinak je tomu u rozhodnutí, kde si uvědomujeme klíčový význam rozhodování. Zvláště nejasné a nepřehledné situace bez potřebných informací a vidiny úspěchu potřebují určitou odbornost, metodu, návod či radu jak správně rozhodnout.

V daném tématu jde o rozhodování manažerské, nicméně pro vymezení specifík je vhodné stručné srovnání s dalšími oblastmi rozhodování. Pro manažerské rozhodování, podobně jako pro další oblasti spjaté s výkonem určité funkce, jsou relevantní pojmy jako pravomoc, odpovědnost, funkční místo. K otázce „jak“ rozhodovat se z důvodu procesní stránky připojuje ještě otázka „kdo“ a o „čem“ má rozhodovat, vztahující se k organizační stránce rozhodování. (Blažek, 2014, s. 88) Způsob rozhodování managementu školy a s ní spjatou efektivitu přijatých rozhodnutí, přičemž rozhodování představuje jednu z nejvýznamnějších činností. Manažer hovoří o problémech, sdílí je se svými zástupci a podle povahy problému diskutuje i s ostatními pracovníky a společně se snaží dospět ke společnému řešení. Manažer zde působí jako koordinátor bez snahy ovlivňování či nabízení svých řešení. Za každé rozhodnutí však přebírá konečnou zodpovědnost.

1.3.2 Plánování

Vyústěním plánování je plán jako cílově definovaný záměr na splnění určité skupiny úkolů. Další výklad charakterizuje poslání plánů, jejich rozmanitost a klasifikaci, způsoby stanovení cílů a kritéria jejich plnění. Vysvětluje principy k vytváření plánovacích soustav v organizaci. Plán může mít řadu způsobů vyjádření. Může se jednat o formální dokument schválený poradou vedení organizace, počítačově uchovávaný soubor údajů, záměr v hlavě vedoucího pracovníka či ústní domluva členů pracovního týmu. Klíčovými pro zadání i plnění plánu jsou cíle, postupy a zdrojové předpoklady dosažení, měřítko kontroly a hodnocení dosažených výsledků. (Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 74)

Podle Štěpaníka je plánování v podstatě stanovením cílů a prostředků k jejich dosažení ve stanoveném čase. Podle časového rozpětí je dělí na dlouhodobé (strategické, s časovou dimenzí zpravidla tři a více let), střednědobé (manažerské, taktické, s časovým horizontem do dvou let), a krátkodobé (operativní, v časovém období šesti měsíců až jednoho roku). Do plánování jako ústřední manažerské funkce se promítá právě funkce rozhodování.

Od manažera se očekává reálný pohled do budoucna, dobrý odhad vývoje v časovém horizontu, předvídavost. (Štěpaník, 2010, s. 44) Schopnost vedení stanovit dlouhodobý záměr rozvoje školy, úroveň rozpracování stanovených cílů do střednědobého a akčního plánu ze strany managementu školy, dopad, výsledky plánů na výchovně vzdělávací proces a klima (kvalitu) školy. Šulěř (2009, s. 285) hovoří o plánování jako rozhodovacím procesu, jenž zahrnuje stanovené cíle, vybrané prostředky a způsoby dosahování vytčených cílů včetně definic očekávaných výsledků v daném čase a předpokládané úrovni.

1.3.3 Řízení lidí

Jako každé jiné podnikání i profese řídicího pracovníka vyžaduje patřičné vzdělání, zkušenosti i praktické dovednosti. V současnosti existují vysoké školy, které připravují budoucí řídicí pracovníky, manažery, pro výkon jejich povolání. Tyto školy mohou posluchači dát určité penzum vzdělání, zkušeností, nicméně výkon manažerské profese se do značné míry blíží i k výkonu kreativních povolání, neboť vyžaduje i nezbytnou míru vlastní tvořivosti, osobních vlastností a stylu jednání s lidmi. Právě z tohoto hlediska je tato činnost jednou z nejnáročnějších a nejsložitějších lidských pracovních činností. Vyžaduje profesionální přístup, vysokou výkonnost, má velké nároky na psychiku lidí, osobní kouzlo či způsob působení na ostatní lidi, vyžaduje vysokou adaptabilitu na neustále se měnící podmínky a situace, vysokou odolnost proti stresům, napětí, pracovní zátěži, vysoké odpovědnosti“.(Zlámal, Bačík, Bellová, 2011, s. 11)

Cíle manažerského usilování mohou být různé, lidé jsou klíčem k tomu, jak jich dosáhnout. Základní podmínkou pro úspěch fungování každé organizace je snaha efektivně využít vlastního lidského potenciálu. Schopnosti lidí se spojují s finančními a hmotnými zdroji, aby rozvíjely to, co bývá označováno jako základní kompetence či schopnost organizace.(Veber a kol., 2009, s. 156)

Praxe řízení lidí přináší řadu důkazů o tom, že vysoce úspěšné organizace se od méně úspěšných odlišují především ve způsobu, kterým dokáží formovat svůj lidský potenciál a maximálním způsobem jej motivovat k vysoké výkonnosti a k pozitivnímu vztahu k organizaci. (Veber a kol., 2009, s. 157) Chceme-li něčeho dosáhnout, neobejdeme se bez předchozího uvažování, rozhodování a plánování s výčtem kritérií, kterými jsou například, jakým způsobem dosáhneme cíle, za jakých podmínek, co k tomu budeme potřebovat, jak dlouho by nám to mělo trvat. Základní koncept řízení zahrnuje stanovení cíle, vytvoření plánu, rozdělení úkolů a provádění kontroly. (Šulěr, 2009, s. 285)

Styl řízení, profesní kompetence vedení školy, klima ve škole, podpora a rozvoj týmové práce, míra využívání ICT při řízení školy. Rozdíl mezi pojmy spočívá podle Bendy a Zahálky v tom, že vedení je součástí řízení, ale nikoliv celým řízením. Vést lidi je také

schopnost získávat a přesvědčovat tak, aby se snažili dosahovat stanovených cílů, přičemž řízení zahrnuje i další manažerské aktivity nespočívající v přímém kontaktu s podřízenými (Benda, Zahálka, 2009, s. 22)

1.3.4 Komunikace a komunikační dovednosti vedoucího pracovníka

V komunikaci vedoucího pracovníka je velmi důležitý faktor správného naslouchání. Vždy záleží na nejrůznějších okolnostech a vlivech, které mohou výsledek na jedné straně ovlivnit pozitivně, ale na straně druhé negativně. Záleží tak na momentálním rozpoložení, situaci, místě, obsahu i rozsahu, jenž je sdělován. Šulér (2009, s. 119) hovoří o empatické komunikaci, kdy předpokládá dodržování zásad jako je snaha pochopit a být pochopen, projevení pochopení a úcty, nevytváření nátlaku, trpělivost a zdvořilost, vzájemné sdílení odlišných názorů, předkládání vlastních myšlenek až po pochopení druhého. Jasná komunikační strategie má velký vliv na efektivitu komunikace, určuje pohled veřejnosti na školu.

Osobnost ředitele jako manažera, lídra z pohledu komunikace zaujímá stěžejní místo. Spolu s managementem škol zajišťuje dostatek informací a umožňuje dopravit je efektivně potřebnými komunikačními kanály ke všem pracovníkům tak, aby následně měli možnost pracovat v souladu se strategickými cíli. Důležitost pro komunikační prostředí v organizaci vidím v zajištění otevřenosti, zpětné vazby, pěstování iniciativy a podpory nových nápadů, objasňování změn.

V rámci organizace můžeme na komunikaci nazírat z různých úhlů, v různých souvislostech. Kdo je komu povinován předávat zprávy, sdělení, rozhodnutí, informace? Jakými způsoby k tomuto předávání dochází? Ústně? Písemně? Pomocí pošty nebo e-mailu? Pokud dojde k přímému kontaktu, setkání více pracovníků či více pracovních kolektivů, jak tato setkání probíhají? Jaká obecná sociálně psychologická pravidla komunikace jsou uplatňována?(Veber, 2014, s. 181)

Je-li manažer kompetentní v oblasti komunikace je tím „lodivodem“, který udává směr, kterým se jemu svěřené zařízení bude ubírat tak, aby se mu ve všech směrech života školy dařilo. Škála komunikačních dovedností dle jednotlivých oblastí ve škole je opravdu pestrá. Hovoříme-li o komunikačních dovednostech, považujeme za ně souhrn úrovně

mluveného projevu, emočních kompetencí, zdravé sebejistoty, sebepoznání komunikačních partnerů. Mezi základní dovednosti řadíme zpravidla poslouchání a naslouchání, mluvení, čtení, psaní a vnímání neverbální komunikace. Nejvýznamnější časový prostor v komunikaci zaujímá poslouchání a naslouchání (až 53%), následuje čtení (17%), mluvení (16%) a psaní (14%).(Vymětal, 2008, s. 25) Jak uvádí Bělohávek: „*ovládnutí komunikačních dovedností podmiňuje úspěšnost v celé řadě činností od funkcí řídicích až po organizování. Komunikačním dovednostem se lze naučit. Není to něco, co by bylo zakořeněno v osobnosti a osvojení naopak nemění to, co je v nás hluboce zakořeněno – hodnoty a temperament. Jsou to jen nástroje usnadňující a zefektivňující naše každodenní působení.*”(Bělohávek a spol. 2006, s. 526) Bělohávek, Košťan a Šulěř řadí komunikativní dovednosti od asertivní komunikace, naslouchání, kladení otázek, vyjednávání až po neverbální a verbální komunikaci. (Bělohávek a spol. 2006, s. 526) Vyjednávání hlavní pracovní náplní vedoucího pracovníka. Zlámal hovoří o třech úrovních vyjednávání, z nichž každá vyžaduje jiné formy a metody.

- Jednání s podřízenými – jsou-li následky pro pracovníka pozitivní, bude chování opakovat a svým přičiněním posilovat, vyvaruje se chování, jež by vedlo k postihu. Komunikace se zaměstnanci patří ke každodenní manažerské práci, je potřebné sdělovat to, co je špatné, vyvozovat závěry. V opačném případě by absence upozornění na negativní jevy ovlivňovalo dobře pracující zaměstnance. Manažeři odpovídají za realizaci činností umožňujících práci jednotlivců, jež spěje skupinovým cílům. Lze říci, že manažer dosahuje cílů prostřednictvím lidí. Způsob a metody jednání s lidmi, komunikaci musíme rozčlenit na několik okruhů. Nejedná se pouze o komunikaci s podřízenými a nadřízenými, ale i se zákazníky, sponzory, konkurencí, peněžními ústavami a dalšími partnery.
- Jednání s nadřízenými – většinou jde o vyjednávání při řešení konfliktů, stížností nebo jednání o pracovních úkolech a vytváření podmínek pro jejich následná plnění. Při vyjednáváních je velmi důležitá osobnost manažera, nakořím je schopen vyjednat asertivně, vstřícně se zaujetím pro dobro organizace, kterou řídí.
- Jednání se zákazníky, obchodními partnery a institucemi – na dané úrovni vyjednávání jde především o řešení konfliktů, stížností či jednání vedoucí k předcházení obtíží. Zde je důležité mít na paměti, že jednání vůči okolí je nejvíce

vidět a jakákoli chyba v jednání může znamenat značný problém a případnou ztrátu důvěry.

Komunikace se neodehrává jen v rovině verbální, ale pro mnohé je důležitější komunikace nonverbální. Každý člověk vnímá mimiku, gesta, výraz tváře, čte v očích, rozpoznává rozpoložení či obavy, vnímá tón řeči, skryté významy, pohledy atd. (Zlámal a kol., 2011, s. 54)

Podle Trojanové je důležitá jednotná komunikační strategie nejen uvnitř školy, ale i mimo ni tak, že se

- vnitřní komunikace – dotýká se pracovníků a žáků školy, nejčastější jsou porady, rozhovory (informativní, rozhodovací, kombinované, ostatní)
- vnější komunikace – dotýká se zákonných zástupců, široké veřejnosti, zřizovatele, kontrolních orgánů (Trojanová, 2014, s. 34-35).

Komunikační dovednosti prokazuje vedoucí pracovník doslova na každém kroku své práce, vedoucí pracovník pak zastává roli, kdy je zapotřebí využít určité specifické vedoucí či manažerské dovednosti, o kterých se mimo jiné zmiňuje i Benda a Zahálka, vyjmenovávají například:

- Vedení přijímacího rozhovoru s uchazečem
- Vedení hodnotícího rozhovoru s uchazečem
- Vedení kritického rozhovoru (kritika, vytýkání chyb, sjednání nápravy)
- Vedení propouštěcího rozhovoru
- Vedení porady (různé typy porad)
- Prezentace firmy, útvaru, výsledků (zaměstnancům, novinářům, veřejnosti)
- Vyjednávání s kolegy, s odbory
- Řešení konfliktů
- Využívání neformálních komunikačních kanálů („šuška“)
- Využívání asertivních technik ke zvládnutí náročných situací
- Komunikace v cizím jazyce

Důležitost ředitele školy bývá často podceňována. Je rozhodujícím činitelem v dalších oblastech školy, kde jsou specifické komunikační dovednosti důležité, patří k nim situace a skutečnosti:

- Další vzdělávání pedagogických i nepedagogických pracovníků
- Řešení problémů z oblasti práva, ekonomiky
- Výběrová řízení
- Řízení projektů
- Řídí pedagogický proces (vize a strategie školy, plány, hospitace, evaluační proces, kvalita pedagogického procesu)

„K důležitým, ale dosud nepojmenovaným schopnostem ředitele školy začíná patřit schopnost odolávat neadekvátnímu tlaku okolí“. (Trojan, 2014, s. 39-42) Vedoucí pracovník, ředitel, manažer; všechny atributy pro vedení a řízení organizace školy můžeme pro oslovování vedoucích pracovníků škol využít. Správně, asertivně či empaticky komunikovat však není vždy pro vedoucí pracovníky škol jednoduché. Často se dostávají do nezávidění hodných situací, které vyžadují bezodkladné jednání. Schopnost správně v danou chvíli reagovat a jednat určitě podporuje i znalost manažerských funkcí, které lze v komunikaci škol využít. Zejména pro začínající vedoucí pracovníky je znalost teoretických oblastí školského managementu velmi užitečná.

2 Komunikace v organizaci škol

Slovo komunikace je odvozeno z latinského slovesa *communicare*, které znamená sdílet, podílet se, radit se. V mezilidské komunikaci se nepřenáší jen samotná informace, ale řada doprovodných znaků: jak informaci rozumět, jak je míněna, jaký je postoj mluvčího ke sdělované informaci, jaký je postoj mluvčího k posluchači. Informace bývá podbarvena emocionálně a sama u příjemce emoce vyvolává. (Benda, Zahálka, 2009, s. 35) Prostřednictvím komunikace informujeme, zadáváme úkoly, vybíráme lidi, motivujeme, dosahujeme stanovených cílů, ale také poskytujeme zpětnou vazbu, hodnotíme, chválíme, káráme. Překonáváme překážky, oslavujeme úspěchy, zvládáme krize. (Hospodářová, 2008, s. 65) Vymětal hovoří o komunikaci mezi lidmi jako o sociální komunikaci, kterou zpravidla dělíme na tři základní druhy:

- ústní – rozhovor, porada, diskuze, výuka, dotazování, vysvětlování,
- písemnou – dopis, e-mail, memorandum, poznámka, zpráva, manuál, zápis,
- vizuální – diagram, graf, tabulka, diapozitiv, fotografie, slide, zpráva, apod.

(Vymětal, 2008, s. 23)

Komunikace je považována za běžný prostředek dorozumívání se, ale mnozí si její váhu a důležitost uvědomují až v případě krize a nastalých obtíží. Způsob, jakým komunikujeme a vystupujeme, dotváří obraz kultury školy, jde vlastně o proces vytváření společenství. *„V rámci organizace můžeme na komunikaci nazírat z různých úhlů, v různých souvislostech. Kdo je komu povinován předávat zprávy, sdělení, rozhodnutí, informace? Jakými způsoby k tomuto předávání dochází? Ústně? Písemně? Pomocí pošty nebo e-mailu? Pokud dojde k přímému kontaktu, setkání více pracovníků či více pracovních kolektivů, jak tato setkání probíhají? Jaká obecná sociálně psychologická pravidla komunikace jsou uplatňována? (Veber, 2014, s. 181)*

2.1 Funkce a cíle komunikace v organizaci

V žádné organizaci nevystačíme pouze s odbornými dovednostmi, důležitá je empatie, umění odhadnout partnera a být schopen komunikovat tak, aby nám ostatní rozuměli a dokázali jsme je přesvědčit.

Podle Vebera (2014, s. 181) můžeme v rámci organizace na komunikaci nazírat z různých úhlů, v různých souvislostech, které zpracoval v podobě otázek:

- Kdo je komu povinován předávat zprávy, sdělení, rozhodnutí, informace?
- Jakými způsoby k tomuto předávání dochází? Ústně? Písemně? Pomocí pošty nebo e-mailu?
- Pokud dojde k přímému kontaktu, setkání více pracovníků či více pracovních kolektivů, jak tato setkání probíhají?
- Jaká obecná sociálně psychologická pravidla komunikace jsou uplatňována?“

Jak uvádějí autoři Schneiderová, Schneider, rozdělení funkcí: „*funkce komunikování*“:

1. *Informační – předat zprávu, doplnit jinou, oznámit, prohlásit.*
2. *Instrukční – navést, zasvětit, naučit, dát recept.*
3. *Přesvědčovací (pervazivní) – získat někoho, zmanipulovat, ovlivnit.*
4. *Pobavení – rozveselit, rozptýlit, popovídat si jen tak.*
5. *Exhibice – upoutání pozornosti.*“ (Schneiderová, Schneider, 2010, s. 15)

Cílem komunikace je podle Trojanové „*ovlivňování chování jiných lidí, prostřednictvím předaného sdělení.*“ (Trojanová, 2014, s. 105) Domluvit se bez konfliktů, obav a nedorozumění by mělo být uměním každého vedoucího pracovníka – manažera. Podle Pecha (2009, s. 8) je cílem každé komunikace sdělit někomu myšlenku, vyjádřit názor, případně přesvědčit svého komunikačního partnera o správnosti vlastních postojů. Projev dělí na dvě stránky: obsahovou a formální.

Aby kdokoli mohl vyjádřit jakoukoli myšlenku, potřebuje k tomu disponovat slovní zásobou. Její vytváření je celoživotním procesem. Psychologické průzkumy ukazují, že nejméně ovlivňuje posluchače podstata sdělení tvořená slovy (necelých 10%), daleko více působí hlas (kolem 35%) a dominující jsou neverbální projevy (55%).

Vymětal hovoří o komunikačním jednání zaměřeném na dosažení předpokládaného cíle, kterým může být:

- výměna informací – změna vlastní informovanosti, socializace, uspokojení individuálních potřeb znalostí, projev seberealizace, uznání, úcty, bezpečí,
- ovlivňování chování lidí – změna či utváření pocitů a psychického stavu skupiny lidí, řízení a rozvoj sociálních vztahů, zlepšování sociálního klimatu skupiny,
- ovlivňování mezilidských vztahů mezi jedinci a k vlastní osobě – vyjadřování sympatie nebo antipatie, ovlivňování skutečnosti, o níž se komunikuje mezi různými institucemi.

Cílem může být i určitá funkce komunikace, kterou můžeme dělit na:

- informativní – předávání dat, faktů, informací, znalostí, zkušeností mezi lidmi,
- poznávací – získání vědomostí o sobě, o druhých a o světě,
- instruktivní – informační funkce s doplněním objasnění postupu, organizace, jak něco udělat
- vzdělávací a výchovná – realizace prostřednictvím vzdělávacích institucí či samostudiem
- osobní identity – ujasnění svého já, postojů, názorů, sebevědomí
- socializační a společensky integrující – tvorba vzájemných vztahů, interakce při komunikaci, umění komunikace,
- přesvědčovací – změna postojů, názorů, hodnocení, způsob konání druhých,
- posilující a motivující – posílení sebevědomí, vlastní potřebnost, vztahy,
- zábavná – komunikace tvořící pocit pohody, spokojenosti, pobavení, radosti
- svěřovací – naslouchání druhým, nabízení řešení, překonávání obtíží, sdílení pocitů
- úniková – odreagování se komunikací od starostí, eliminace depresí. (Vymětal, 2008, s. 24)

2.2 Komunikační kanály

Komunikační kanály jsou důležité pro zajištění komunikačních procesů uvnitř, základem vnější komunikace jsou komunikační kanály neboli média, jejichž prostřednictvím jsou posílána sdělení. Volba komunikačního kanálu má značný význam, protože umožňuje realizaci informační funkce na straně jedné a na straně druhé pak zajišťovat potřebné informace pro fungování celé organizace, a to jak v požadovaném rozsahu, tak i v příslušném časovém horizontu.

Mezi nejrozšířenější vnitřní komunikační systémy patří podle Vebera (1996, s. 96) ústní komunikace, ve které je podstatou komunikačního systému osobní rozmluva, dorozumívání mezi odesílatelem a příjemcem a důvodem účinnosti je i okamžitá zpětná vazba. Výhodou ústní komunikace je tedy úspora času, bezprostřední zpětná vazba, rychlost a účinnost. S ústní komunikací těsně souvisí i pojem neverbální komunikace, která je uplatňována především pohyby rukou, výrazem obličeje, kontaktem očí, celkovým postojem, odstupem, respektive blízkostí, rytmem pohybů a řeči, rychlostí a způsobem řeči, výběrem výrazů apod.

Další je písemná komunikace, jejíž formou jsou jednak předepsány úkoly, dispozice, pokyny určující co a jak má být vykonáno, například nařízení, opatření, příkazy vedoucích, směrnice, pracovní instrukce, bezpečnostní předpisy. Písemnou formou se vede i zpětná vazba v podobě záznamů, hlášení, evidence o tom, co a jak bylo vykonáno, například příjem písemnosti, výdejka, dodací list, evidence materiálu. Výhodou písemné komunikace je doklad. Tato forma má obvykle větší oficiální váhu sdělení než sdělení ústní.

Při sdělení používáme komunikační kanály, které mohou být:

Formální – vyplývají z organizace, jde o komunikaci probíhající různými směry

- Komunikace směrem dolů – uskutečňovaná prostřednictvím porad, směrnic, příkazů
- Komunikace směrem nahoru – sdělení představující zpětnou vazbu pro komunikaci směrem dolů, ale také zdroj informací o výkonech, problémech, organizačních záměrech

- Horizontální komunikace – napomáhá koordinaci činnosti v rámci jednoho útvaru nebo i mezi různými útvary
- Diagonální komunikace – probíhající mezi místy rozhodování na různých úrovních organizace

Neformální – vycházejí z náhodných osobních kontaktů, prostřednictvím kterých se šíří informace. Je důležité umět je sladit s potřebami organizace, rozumět tomu, co sdělují, znát zdroje informací a umět je využívat.

Vnější komunikační systémy představují velmi rozsáhlé komunikační sítě, jež zajišťují sdílení informací v celosvětovém měřítku. Uskutečňují se prostřednictvím spojové komunikace, pomocí komunikace poštovní, telekomunikační, všech dostupných médií, elektronicky. Komunikační kanály mají pro fungování organizace obrovský význam, například:

- Představují jeden ze základních procesů života organizačních struktur
- Žádoucí je pouze efektivní komunikace, sdělení nulových informací představuje neefektivně vynaložené prostředky
- Na kvalitě dostupných informací závisí ve značné míře kvalita rozhodování vedoucího, rizikovost stoupá při opožděném dodání požadovaných a potřebných informací
- Veškerá činnost manažera je komunikací prostoupena
- Zvládnutí stále postupujících nových trendů v datových i informačních souborech se neobejde bez komunikace. (Veber, 1996, s. 96 – 99)

Verbální kanály hovoří o životě člověka, který se uskutečňuje ve všech souvislostech, má charakter sociálního styku. Toto jednání probíhá převážně řečovou činností. Komunikace neverbální, uskutečňovaná na základě grafematických a dalších zvláštních prostředků, které jsou součástí souboru předpokladu k řeči. Při osobní konverzaci mluvíme a posloucháme (hlasový kanál), gestikulujeme a vnímáme zrakové vjemy (zrakový kanál), také obvykle vnímáme pachové signály (čichový kanál) a často také udržujeme fyzický kontakt a svého partnera se dotýkáme (hmatový signál).

Komunikační kanály můžeme také klasifikovat podle použitých komunikačních prostředků, například osobní kontakt, e-mail, telefon, film, malířství, kouřové signály, morseovka.

Při komunikaci nemusí být zastoupeny všechny druhy komunikačních kanálů. Například u slepých lidí chybí zrakový kanál, a je tedy nutné tomu komunikaci přizpůsobit. Nejdůležitějším dělením komunikačních kanálů je rozdělení na komunikaci osobní a komunikaci prostřednictvím počítače. Velká část komunikace v dnešní době se realizuje prostřednictvím počítače.

On-line komunikace je důležitá v osobní, společenské i profesní oblasti. Nejběžnějším způsobem využití internetu je e-mail, který se ovšem na rozdíl od chatu nebo od instant messaging (IM, jedním z podtypů je například ICQ) neodehrává v reálném čase. Při tomto způsobu komunikace primárně používán zrakový systém pro text (ačkoliv je k dispozici i sluchový vjem a zrakový pro grafiku a video). Hlavním rozdílem mezi osobní a počítačovou komunikací je kontrast mezi permanentností elektronické komunikace a pomíjivosti osobní komunikace. Elektronická sdělení poskytují trvalé záznamy. Proto nemůžete například dodatečně tvrdit: „Neřekl jsem to přesně takhle.“, když existuje přesný záznam sdělení. Stejně tak například soubory elektronických sdělení lze otevřít.

Naproti tomu komunikační šum je rušivým signálem, který v komunikaci mění a poškozují zprávu tak, že ve výsledku může dojít k jejímu zkreslení. DeVito (in Janáčková, 2014, http://oltk.upol.cz/encyklopedie/index.php5/Kom_kanal) rozlišuje tři druhy šumu.

- Jako první uvádí fyzický šum, který vychází ze zdroje mimo mluvčího a posluchače a prolíná se současně s přenosem signálu;
- fyziologický šum tvořící vlastní fyziologické bariéry mluvčího (řečové, sluchové a jiné vady),
- psychologický šum, je typem mentálního rušení (předpojatost, uzavřenost, expresivita).

Podle Holé tvoří kanál prostředky umožňující umístění, pohyb – distribuci, sdílení, dostupnost a uchování informace, zejména prostředky informačních a komunikačních technologií, formou, obsahem a také nastavenými pravidly práce s informacemi. V souvislosti s pojmem komunikační kanál hovoří o základním rozlišení na oficiální a neoficiální, rozsáhleji jako souboru činností, prostředků a forem komunikace pro zajištění správného toku a sdílení informací v rámci komunikačního procesu zařízení. (Holá, 2011, s. 189) K důležitým předpokladům patří mimo jiné volba jazyka, názornost sdělení, ochota k ústupkům, emocionální kontakt s druhou stranou a schopnost prezentovat názor v oboustranně výhodném světle. Patří sem i jednoduchá a zpravidla krátká sdělení, nazývající věci pravými jmény. (Zlámal a kol., 2011, s. 60)

2.3 Prostředky komunikace

Díky prostředkům komunikace je dnes umožněn přenos určitého informačního obsahu v rámci komunikačních systémů. Jednak jsou to prostředky dorozumění s přímým zakódováním sdělovaných informací a prostředky tvořící technickou základnu nepřímé komunikace. Mezi první řadíme verbální (řeč) a neverbální (pohyb, výrazy, vizuální znaky). K nepřímé komunikaci lze řadit média hromadného dosahu (knihy, média - tisk, rozhlas, televize, film). (Zlámal a kol., 2011, s. 61)

Z hlediska použití komunikačních prostředků komunikaci dělí Vymětal na části:

- verbální – mluvení, komunikace slovem,
- neverbální – mimoslovní komunikace, komunikace tělem a pomocí smyslů,
- realizovanou činy a skutky (Vymětal, 2008, s. 23)

Hospodářová uvádí prostředky komunikace, které lze využít pro její fungování jako krevní oběh:

- rozhovor (osobní, telefonický), porada, diskuze,
- firemní bulletin, noviny, rozhlas,
- písemné sdělení, oběžník, pokyn, dopis, směrnice,
- nástěnka (klasická, elektronická)
- intranet, e-mail, internet,

- videofilm, videokonference,
- dotazník, šetření, průzkumy zájmů, názorů,
- rotace pracovníků,
- setkání se zaměstnanci, společné porady různých útvarů, společné vzdělávací akce, semináře, týmové aktivity,
- zvědavý telefon (kdokoli se může zeptat nebo upozornit), anonymní schránky na nápady (klasické, intranet),
- dny otevřených dveří, společenské, kulturní a sportovní akce, firemní rituály a oslavy,
- firemní vize, strategie, cíle, tradice, historiky, zásady,
- psaná i nepsaná pravidla hry, symboly, public relation, výběr nových lidí, oblékání, oslovování, podmínky a prostředí, tradice,
- systém hodnocení všech typů (roční, půlroční hodnocení, motivační rozhovor, informativní setkání, 360° zpětná vazba a další modifikace).

(Hospodářová, 2008, s. 70)

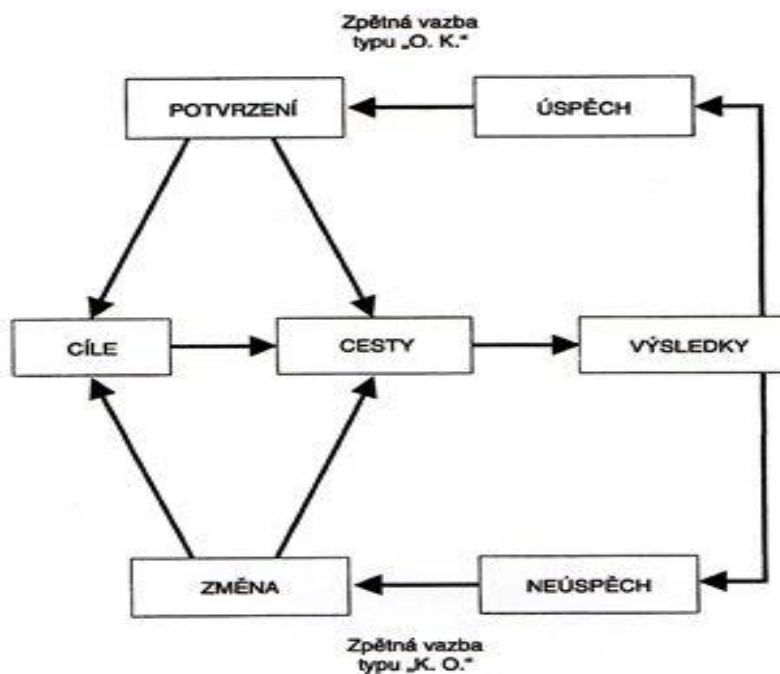
2.4 Zpětná vazba

„Pravidla zpětné vazby definují zásady komunikace, během které je někomu sdělováno, jak působí na své okolí; jde tedy o formu pomoci jinému člověku dovědět se, jak jej vidí ostatní lidé.“ (Šulěř, 2009, s. 155)

Zpětná vazba slouží podle Trojanové k ověření toho, zda byla informace správně pochopena, ale může být podnětem pro obohacení či rozšíření sdělovaných skutečností, (Trojanová, 2014, s. 33) U dobře stanovených cílů lze stanovit, zda byly v potřebném a zadaném termínu splněny či ne. Pro oba systémy by se měla objevit specifická zpětná vazba, tak jak je vidět na obrázku. (Plamínek 2002, s. 44)

Zpětná vazba napomáhá upravovat chování tak, abychom mohli dosáhnout stanoveného cíle. V životě se dostáváme do situací, kdy nejen, že zpětnou vazbu poskytujeme, ale také ji přijímáme. Způsob poskytnutí může ovlivnit jednotlivce, ale i celkovou úroveň mezilidských vztahů. Měli bychom ji sdělovat otevřeně, konkrétně bez zastírání

skutečných záměrů. Ve sdílení informací bychom neměli druhé obviňovat, posuzovat, napadat. Měli bychom se naučit přijímat, ale i poskytovat zpětnou vazbu s ohledem na uchování zdravých mezilidských vztahů a naučit se pracovat i s tím, že ne vždy bude vše pozitivní.



Obr. č. 3 Zpětná vazba (Plamínek, 2002, s. 45)

2.5 Komunikační kompetence

Umím, mohu, chci, jak uvádí Lhotková ve své publikaci (2012, s. 23). Manažerské kompetence, ruku v ruce s kompetencemi komunikačními by měly být na vyšší úrovni než u ostatních pracovníků. Postavení manažera jej činí odpovědným za ovlivňování chodu a řízení školy. Manažerova kompetentnost je v každé škole rozpoznatelná. Ať již jde o oblast naplňování kompetencí v rámci školního vzdělávacího programu, práci se žáky, pedagogy i ostatními pracovníky školy.

Kompetentní ředitel nejenom řídí, vede, ale také radí, usměrňuje, učí, deleguje, sdílí, informuje, plánuje, rozhoduje, organizuje, ale především navozuje svým jednáním

a chování atmosféru, která je školou protknuta. Komunikační kompetence ředitele školy se projeví při řešení změn, konfliktů, problémů. Ředitel je ten, který jako první udává směr, spolupodílí se na chodu školy, stanovuje, kudy se bude škola ubírat. Od sdělení vize, plánování vzdělávacích aktivit, autoevaluaci, spolupráci se zřizovatelem v oblasti ekonomické, údržby a rozvoje školy.

Komunikační kompetence ředitele školy je jednou z nejdůležitějších kompetencí, kterou jako vedoucí pracovník, manažer, zastává. Pod pojmem komunikační kompetence se podle Vymětala obvykle rozumí soubor všech mentálních předpokladů činících člověka schopným komunikace, realizace komunikačních procesů a hodnocení na účasti jiných. Jedná se o souhrn sociálních, psychických, pragmatických hodnot a norem, pravidel a operací umožňující účast v komunikačních procesech. (Vymětal, 2008, s. 25) Komunikační kompetence v systému vnitřní komunikace (což se dá aplikovat i na školní oblast) je založena na základních komunikačních a dorozumívacích schopnostech, které se dají aplikovat ve všech sociálních situacích pracovního procesu. Je to např.: schopnost písemného a ústního vyjadřování, věcnost argumentace, schopnost zdůvodňovat, přesvědčovat a ovlivňovat, schopnost shrnovat výsledky, otevřenost, schopnost vcítit se, schopnost sebereflexe, vstřícnost pro komunikaci, schopnost asertivního jednání, aktivní naslouchání, schopnost sebe prezentace, schopnost skupinové komunikace, schopnost komunikování před publikem, schopnost elektronické komunikace, schopnost využívání podnikového informačního systému či dalších prostředků komunikace aj.

Ve školním prostředí se dále oceňují (především u vedoucích pracovníků) schopnosti a dovednosti jako jsou: schopnost vyjednávání, prezentace projektů, vedení přijímacího řízení, vedení porad a diskusí, vedení zaměstnanců, hodnocení, motivování zaměstnanců, kontrolování a monitorování. Další osobnostní kompetencí je například široká škála zájmu schopnost orientovat se v problémech různorodé povahy dotýkajících se přímo i nepřímo školního chodu (pedagogická, ekonomická, politická, aj. témata); osobní motivace jednak ctižádost uspět a splnit úkoly spojené s řízením školy, jednak schopnost sebereflexe vlastní práce; pedagogická a etická citlivost ztotožnění se a uplatňování pedagogických hodnot, jako je rovnost vzdělávacích příležitostí. (<http://www.eozastupci.cz/data/files/000022.pdf>)

3 Výzkumné šetření

3.1 Metodika výzkumu

Stanovení výzkumného problému

Výzkumným problémem bakalářské práce je specifikace komunikativní kompetence a z ní vyplývajících komunikativních dovedností vedoucího pracovníka školy při zastávání vybraných řídicích činností.

Podle Punche jsou cíle zkoumání tvrzení určující cíle a účel zkoumání (Punch, 2008, s. 42) Cílem bakalářské práce je vymezit, jak jsou konkrétní komunikativní dovednosti vedoucích pracovníků uplatňovány v každodenních činnostech managementu základní školy a na základě zjištění, nejčastěji využívaných komunikativních dovedností, navrhnout jejich pořadí pro využití „školského managementu“.

Pro konkretizaci zaměření šetření jsou stanoveny dvě výzkumné otázky, v následujícím znění:

1. Jaké konkrétní dovednosti tvoří komunikativní kompetenci ředitelů?
2. Jak ředitelé uplatňují dané dovednosti v konkrétních činnostech managementu školy?

Dotazníkové šetření

Dotazník je podle Gavory způsob písemného kladení otázek a získávání písemných odpovědí, je nejfrekventovanější metodou zjišťování údajů. (Gavora, 2010, s. 121) Pro malé, kvantitativně zaměřené šetření se užívá jako nástroj pro sběr dat dotazník vyplněný respondenty.(Punch, 2008, s. 57) Pro šetření byla technika dotazníkového šetření zvolena z důvodu možnosti oslovení většího počtu respondentů.

Dotazník je členěn na tři části, kdy první část obsahuje úvodní text s vysvětlením cíle šetření; část druhá obsahuje otázky vztahující se ke komunikativním kompetencím a dovednostem a v závěru několik otázek ke vzdělávání respondentů. Otázky v dotazníku jsou sestavené v návaznosti na teoretickou část práce, která se opírá o odbornou literaturu. Ke konstrukci dotazníku byl využit Kompetenční model ředitele školy – viz kapitola 1.2.

Jako výzkumný nástroj byl použit strukturovaný dotazník. Dotazník obsahuje otázky otevřené i uzavřené, některé s možností doplnění textové části.

Vymezení objektu výzkumného šetření

Respondenty dotazníkového šetření jsou vedoucí pracovníci vybraných základních škol v Ústeckém kraji. Zdrojem dat je Rejstřík škol a školských zařízení MŠMT (<http://rejskol.msmt.cz>), jehož prostřednictvím byl vybrán základní soubor 139 subjektů, jako základní soubor.

Z hlediska rozsahu a možností bakalářské práce byly do výzkumné části vybrány z Ústeckého kraje školy okresu Most, Chomutov, Louny a Teplice. Jednalo se o základní školy různých typů i zřizovatelů. Zařazeny byly školy vzdělávající pouze žáky 1. stupně ZŠ, sloučená zařízení ZŠ a MŠ s 1. stupněm, plně organizované základní školy, sloučená zařízení ZŠ a MŠ plně organizovaná a školy soukromé. Zřizovatelem většiny základních školy byla obec, v některých případech krajský úřad Ústí nad Labem a šest soukromých subjektů.

Školám, jejichž vedoucí pracovníci byli osloveni a souhlasili, s účastí v šetření byly následně dotazníky rozeslány prostřednictvím ředitelů škol e-mailem. Po jejich vyplnění byly zpět zaslány zpět k dalšímu vyhodnocení.

Místo a čas realizace dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření probíhalo v základních školách Ústeckého kraje, bývalých okresech Most, Chomutov, Louny a Teplice. Dotazníky byly školám ve městech Most, Litvínov, Jirkov a Chomutov předány osobně ve dnech 25. – 29. 1. 2016. Ostatním školám byly dotazníky, na základě předchozí telefonické domluvy odeslány ve dnech 1. – 5. 2. 2016. Návratnost dotazníků byla domluvena elektronicky e-mailem do týdne, v případě osobně navštívených škol do 5. 2. 2016 a u škol ostatních do 12. 2. 2016. Ředitelé obdrželi celé znění dotazníků s vysvětlením způsobu šetření a vyplňování. Všichni oslovení vedoucí pracovníci byli velmi vstřícní a ochotní.

Tabulka č. 1 Časový harmonogram realizace dotazníkového šetření

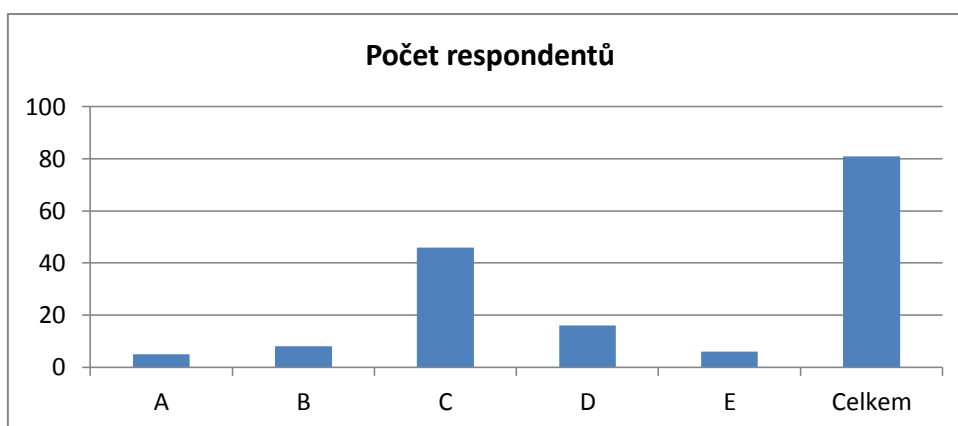
Činnost	Časový harmonogram
Konstrukce dotazníku	Prosinec 2015
Dotazníkové šetření	Leden – Únor 2016
Zpracování dotazníkového šetření	Únor 2016
Rozhovory	Září 2016
Zpracování rozhovorů	Říjen 2016

3.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Úvodní analýza návratnosti dotazníků

Dotazníky byly, podle předchozí domluvy s vedoucími pracovníky škol, předány ve městech Most, Litvínov, Chomutov a Jirkov osobně. Ostatním základním školám odeslány prostřednictvím e- mailu. Celkem bylo rozesláno 139 dotazníků. Dotazníky vyplňovali ředitelé jednotlivých oslovených základních škol.

Rozesláno celkem 139 dotazníků pro všechny určené vedoucí pracovníky škol, vráceno bylo 81 dotazníků, což činí 62% z celkového počtu rozeslaných a předaných dotazníků.



Graf č. 1: Návratnost dotazníků

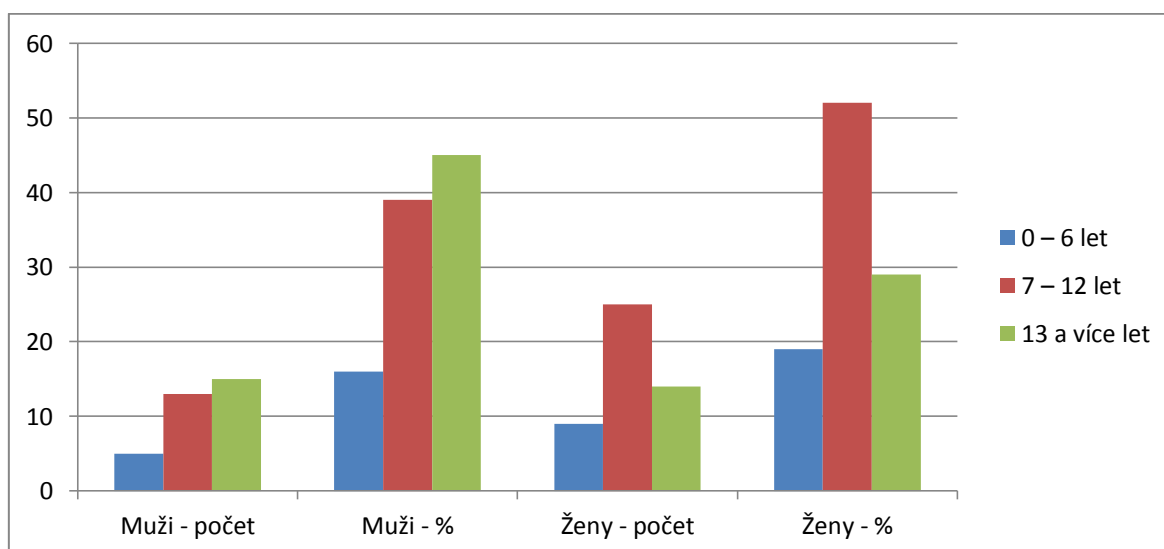
Dotazník vyplnilo a odevzdalo 81 vedoucích pedagogických pracovníků z toho 48 žen tj. 59% a 33 mužů tj. 41%. Zastoupení žen a mužů odpovídá stavu složení žen a mužů v českém školství, kdy je feminizace, zejména v základních školách, značná. V dotazníkovém šetření jsou zahrnuty odpovědi respondentů s rozličnou délkou praxe.

Poznámka: v tabulkách uvádím odpovědi respondentů v procentech a v absolutních číslech, vzhledem k tomu, že počet respondentů je pouze 81, takže v některých případech pokládám absolutní číslo za více vypovídající než poměr odpovědí v procentech.

Otázka č. 2: Počet respondentů podle pohlaví a délky praxe ve funkci ředitele ZŠ

Tabulka č. 2: Počet respondentů podle pohlaví a délky praxe ve funkci ředitele ZŠ

Počet let praxe	Muži – abs. počet	Muži - %	Ženy –abs. počet	Ženy - %
0 – 6 let	5	16	9	19
7 – 12 let	13	39	25	52
13 a více let	15	45	14	29



Graf č. 2: Počet respondentů podle pohlaví a délky praxe ve funkci ředitele ZŠ

Otázka č. 3: Typ zařízení, ve kterých jsou respondenti ředitelé

A – ZŠ – 1. stupeň

B – ZŠ a MŠ – 1. stupeň – sloučené zařízení

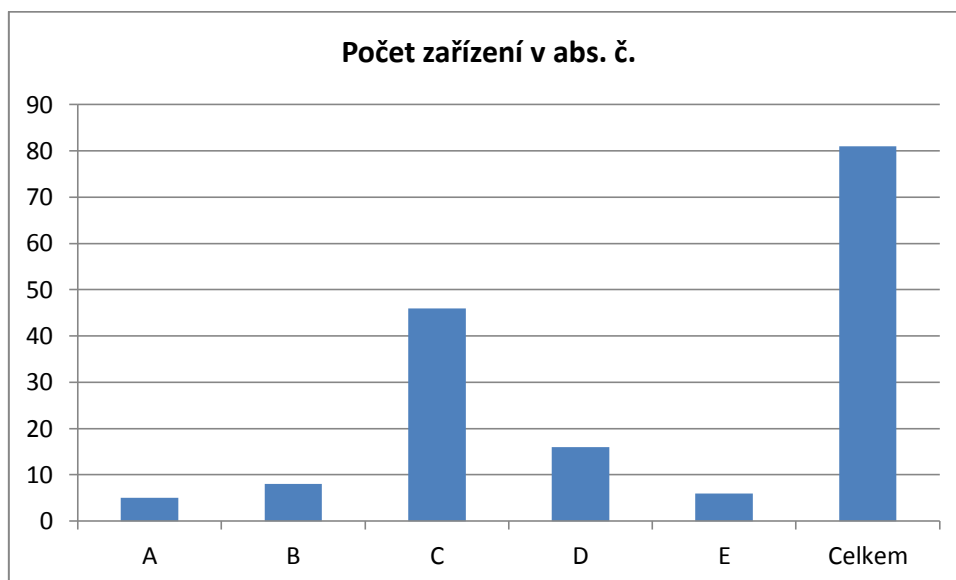
C – ZŠ – plně organizovaná

D – ZŠ a MŠ – plně organizovaná – sloučené zařízení

E – soukromé ZŠ – plně organizované

Tabulka č. 3: Členění škol dle typu v abs. č.

Škola	A	B	C	D	E	Celkem
Počet vrácených dotazníků	5	8	46	16	6	81



Graf č. 3: Typ zařízení

První část zpracování dotazníku – komunikativní kompetence vedoucích pracovníků

Otázka č. 4. Lídrovské myšlení

Tabulka č. 4: Důležitost komunikace vedoucího pracovníka (abs. č. a procenta)

	Ano	%	Spíše ano	%	Spíše ne	%	Ne	%
Sestavování, naplňování vize	64	79	17	21	0	0	0	0
Stanovení priorit školy	56	69	23	28	2	3	0	0
Prezentace a propagace školy	60	74	20	25	1	1	0	0
Motivace pracovníků	73	90	8	10	0	0	0	0

Z tabulky vyplývá, že motivace pracovníků je pro ředitele škol ze čtyř uvedených položek nejdůležitější. Výsledky ostatních položek lídrového myšlení jsou velmi vyrovnané. Zde je patrné, že motivaci pracovníků přikládají ředitelé škol velkou váhu.

Otázka č. 5: Rozvoj organizace

Tabulka č. 5: Rozvoj komunikativní kompetence v oblasti rozvoje organizace (abs. č. a procenta)

	Ano	%	Spíše ano	%	Spíše ne	%	Ne	%
Stanovení strategie	72	89	6	7	0	0	3	4
Personální činnosti	60	74	14	17	4	5	3	4
Projektové řízení	30	37	48	59	2	3	1	1
Delegování	42	52	37	46	2	3	0	0

Jednoznačně se šetřením potvrdila důležitost rozvoje organizace základních škol v oblasti manažerské, tj. stanovením strategie, pojmenováváním změřitelných cílů s vizí školy. Znatelný je i problém mnohých vedoucích pracovníků v oblasti provádění výběru pracovníků a s ním související delegování.

Otázka č. 6: Odborné kompetence

Tabulka č. 6: Komunikativní kompetence v oblasti odborných činností školy (abs. č. a procenta)

	Ano	%	Spíše ano	%	Spíše ne	%	Ne	%
Řešení problémů v obl. práva	65	80	16	20	0	0	0	0
Řešení problémů v obl. ekon.	72	89	9	11	0	0	0	0

Vedoucí pracovníci byli upozorněni, že jde o odborné kompetence v oblasti komunikace zaměřené vzhledem k funkci ředitele školy. Z výsledků šetření vyplývá, že ne každý vedoucí pracovník je v oblasti ekonomické natolik schopen, že by se obešel bez odborné pomoci. Podobné výsledky jsou i v oblasti právní pomoci, kdy se ředitel často dostává do sporů, kdy je odborná pomoc velmi žádoucí.

Otázka č. 7: Osobnostní kompetence

Tabulka č. 7: Komunikativní kompetence v oblasti osobnostního rozvoje (abs. č. a procenta)

	Ano	%	Spíše ano	%	Spíše ne	%	Ne	%
Vzdělávání v oblasti komun.	7	9	44	54	20	25	10	12
Jazykové vybavení	15	19	26	32	33	41	8	10
Přijímání rozhodnutí	68	84	13	16	0	0	0	0

Šetření prokázalo, že 84% vedoucích pracovníků škol umí přijmout rozhodnutí, umí se rozhodovat a především nést důsledky svých rozhodnutí. Alarmující jsou výsledky v oblasti jazykového vybavení, které stále řada vedoucích pracovníků podceňuje.

Otázka č. 8: Sociální kompetence

Tabulka č. 8: Komunikativní kompetence v oblasti sociální (abs. č. a procenta)

	Ano	%	Spíše ano	%	Spíše ne	%	Ne	%
Sestavování týmů	61	75	16	20	5	6	0	0
Řešení problémů a konfliktů	59	73	20	25	0	0	2	3
Spolupráce s partnery	45	56	36	44	0	0	0	0

Výsledek v oblasti komunikace s týmem je pozitivní 75 % potvrzení je důkazem, že týmová práce má v oblasti komunikativních kompetencí důležitou roli. Komunikační kompetence v oblasti řešení problémů a konfliktů, jež prokazuje v šetření 73 % respondentů je vypovídající. Řešit konflikty otevřeně a zvládat doprovodné jevy je pro manažera, vedoucího či ředitele školy v jedné osobě velmi náročné.

Otázka č. 9: Řízení a hodnocení

Tabulka č. 9: Komunikativní kompetence v oblasti řízení a hodnocení (abs. č. a procenta)

	Ano	%	Spíše ano	%	Spíše ne	%	Ne	%
Plánování	64	79	17	21	0	0	0	0
Evaluační	51	63	20	25	10	12	0	0
Nové poznatky implementace	43	53	18	22	15	19	5	6
Zpětná vazba	59	73	22	27	0	0	0	0

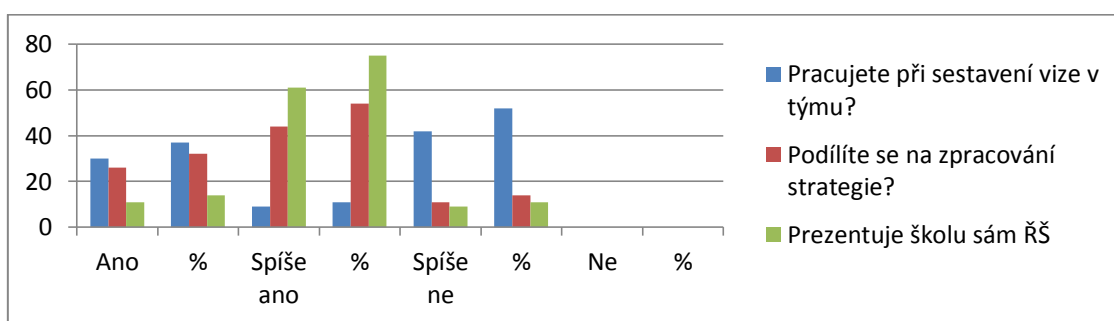
Je pozitivní, že 79% vedoucích pracovníků základních škol přikládá plánování velkou důležitost. Plánování představuje základ managementu, umět stanovit cíle činností organizace, vhodných cest a prostředků k dosažení v daném čase je prioritní. Stejně tak umět komunikovat tak, aby byla potřebná informace správně pochopena v souvislosti se zpětnou vazbou, jejíž důležitost potvrdilo 73% respondentů, kteří se při své práci často snaží o to, aby pomáhali, formou komunikace, druhým dovědět se včas a v požadované formě i obsahu nejen o sobě, ale chodu organizace.

Druhá část uplatnění komunikativních dovedností

Otázka č. 10: Lídrovské myšlení - Důležitost komunikace vedoucího pracovníka

Tabulka č. 10: Komunikativní dovednosti vedoucího pracovníka (abs. č. a procenta)

	Ano	%	Spíše ano	%	Spíše ne	%	Ne	%
Pracujete při sestavení vize v týmu?	30	37	9	11	42	52	0	0
Podílíte se na zpracování strategie?	26	32	44	54	11	14	0	0
Prezentuje školu sám ŘŠ	11	14	61	75	9	11	0	0



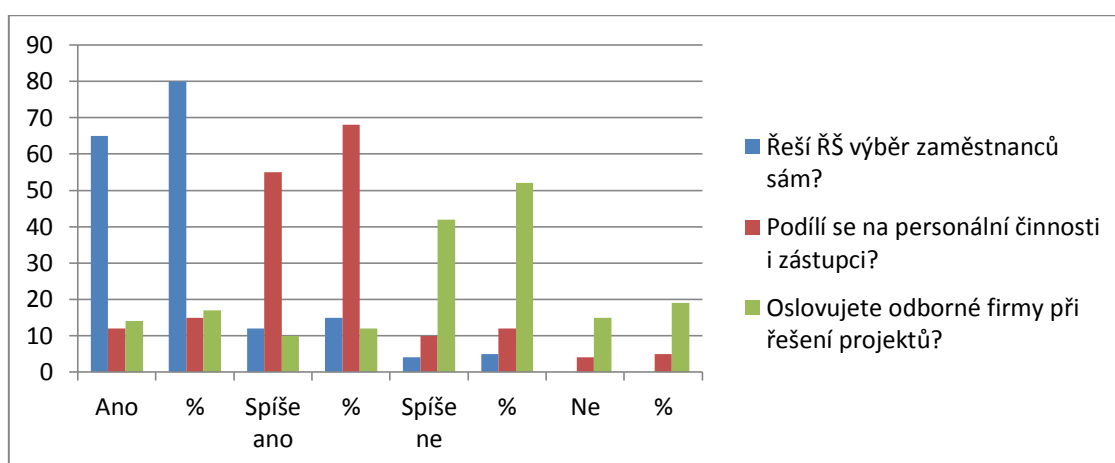
Graf č. 4: Lídrovské myšlení - Důležitost komunikace vedoucího pracovníka

Respondenti, ředitelé základní škol v šetření uvedli 75% výsledkem, že školu reprezentují sami. Výsledky se tak shodují s tvrzením, které uvádí Střížová (2005, s. 5), kdy manažer „prokomunikuje“ více než 75 % svého času. Komunikace je pro manažera stěžejní. Dovednosti komunikace prokazuje ve společenských vztazích, předkládání i zisku informací, zvládání naslouchání, kladení otázek, prezentace přesvědčování a v neposlední řadě by měl umět obhájit sám sebe.

Otázka č. 11: Rozvoj organizace

Tabulka č. 11: Komunikativní dovednosti v oblasti rozvoje organizace (abs.č. a procenta)

	Ano	%	Spíše ano	%	Spíše ne	%	Ne	%
Řeší ŘŠ výběr zaměstnanců sám?	65	80	12	15	4	5	0	0
Podílí se na personální činnosti i zástupci?	12	15	55	68	10	12	4	5
Oslovujete odborné firmy při řešení projektů?	14	17	10	12	42	52	15	19



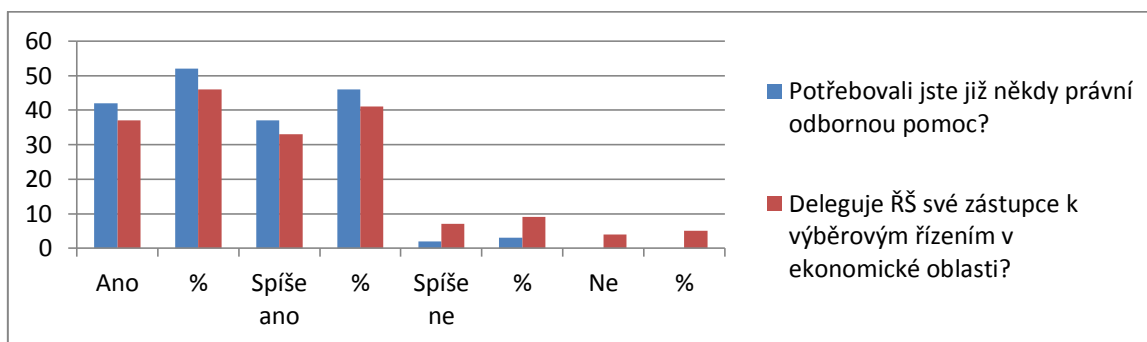
Graf č. 5: Rozvoj organizace v oblasti komunikativní dovednosti ředitele školy

Výsledky prokazují, že ředitel v 80 % řeší otázky výběru pracovníků jejich adaptaci a hodnocení, sám. Pozitivní je ve výsledcích i 68% podíl zástupců, kdy z šetření vyplývá delegování pravomocí v personální oblasti na zástupce ŘŠ.

Otázka č. 12: Odborné kompetence

Tabulka č. 12: Komunikativní dovednosti v oblasti ekonomie a práva (abs.č. a procenta)

	Ano	%	Spíše ano	%	Spíše ne	%	Ne	%
Potřebovali jste již někdy právní odbornou pomoc?	42	52	37	46	2	3	0	0
Deleguje ŘŠ své zástupce k výběrovým řízením v ekonomické oblasti?	37	46	33	41	7	9	4	5



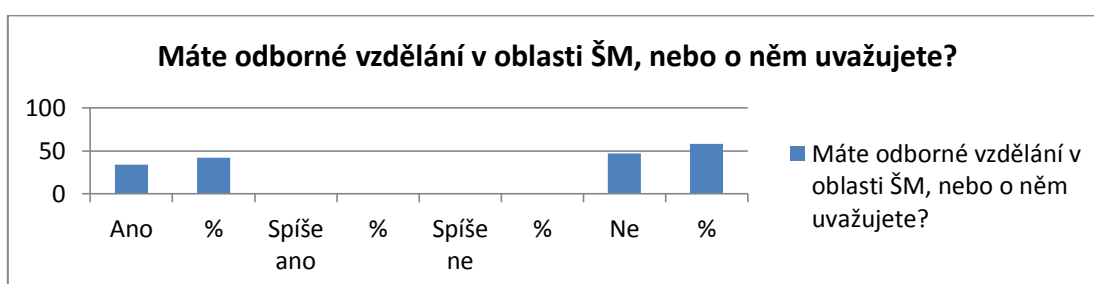
Graf č. 6: Odborné kompetence vzhledem k funkci ředitele v oblasti komunikace

Výsledky šetření potvrdily vyrovnanými hodnotami to, že si vedoucí pracovníci škol uvědomují, že legislativní vymezení je základem činnosti škol. Potřebnost právní pomoci zcela potvrzena v 52% a částečně v 46%, stejně jako obdobné výsledky v oblasti ekonomické. Veškerá činnost musí být v souladu s danými předpisy a normami.

Otázka č. 13: Osobnostní

Tabulka č. 13: Komunikativní dovednosti v oblasti osobnostní (v abs.č. a procentech)

	Ano	%	Spíše ano	%	Spíše ne	%	Ne	%
Máte odborné vzdělání v oblasti ŠM, nebo o něm uvažujete?	34	42	0	0	0	0	47	58



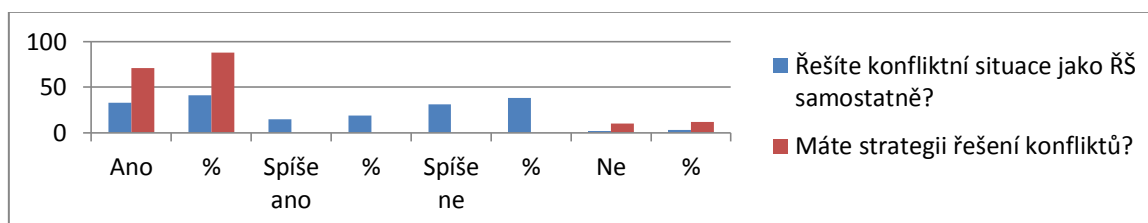
Graf č. 7: Osobnostní kompetence ve vztahu ke komunikativním dovednostem

Výsledky šetření nám dokládají fakt, že dosud může vedoucí pracovník „dokončit“ studium potřebné k výkonu funkce ředitele školy až po jeho jmenování, v souladu s platnými předpisy.

Otázka č. 14: Sociální

Tabulka č. 14: Komunikativní dovednosti v oblasti sociální (v abs.č. a procentech)

	Ano	%	Spíše ano	%	Spíše ne	%	Ne	%
Řešíte konfliktní situace jako ŘŠ samostatně?	33	41	15	19	31	38	2	3
Máte strategii řešení konfliktů?	71	88	0	0	0	0	10	12



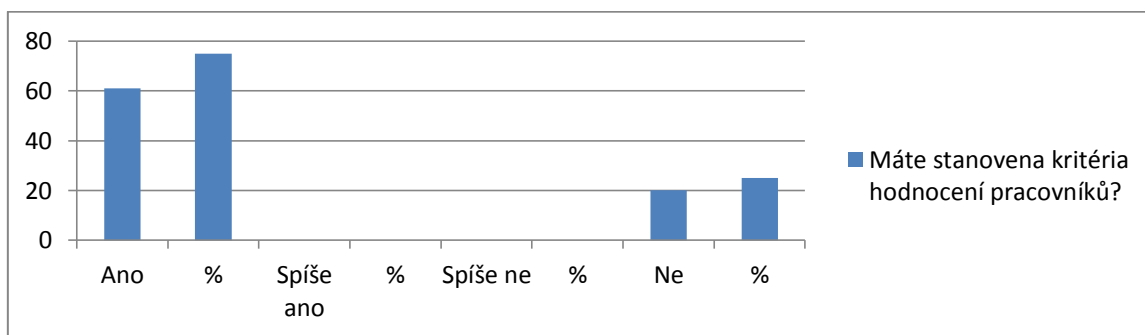
Graf č. 8: Sociální kompetence ve vztahu ke komunikativním dovednostem

Výsledky ve výčtu 88% v oblasti strategie konfliktů ukazují na připravenost organizačního zvládnání krizových situací. Řešení situací samotným ředitelem školy ve 41% s předpokladem, že 38% se na řešení podílí celý tým ukazuje i na podmínky jednotlivých škol v dané oblasti. Vybavenost komunikativní dovednosti při řešení konfliktů a problémů je klíčová.

Otázka č. 15: Řízení a hodnocení

Tabulka č. 15: Komunikativní dovednosti v oblasti řízení a hodnocení (v abs. č. a procentech)

	Ano	%	Spíše ano	%	Spíše ne	%	Ne	%
Máte stanovena kritéria hodnocení pracovníků?	61	75	0	0	0	0	20	25



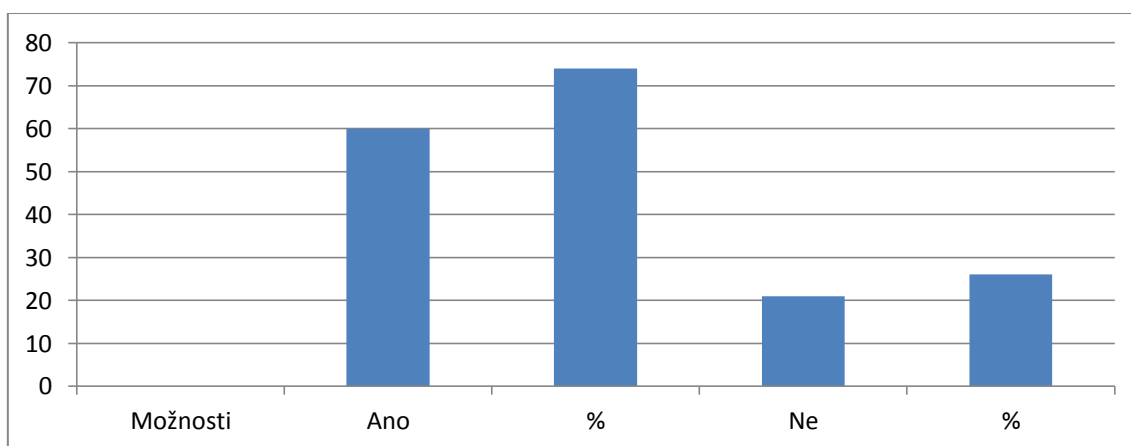
Graf č. 9: Řízení a hodnocení

Respondenti 75% potvrdili stanovení kritérií pro hodnocení pracovníků. Vymezení kritérií hodnocení a následné seznámení pracovníků zamezí mnoha nedorozuměním i konfliktů na jednotlivých školách. I zde hraje roli velikost, zaměření i umístění školy.

Otázka č. 16: Vzděláváte se v oblasti komunikace (seberozvoj)

Tabulka č. 16: Komunikativní dovednosti v oblasti seberozvoje (v abs.č. a procentech)

Možnosti	Ano	%	Ne	%
	60	74	21	26



Graf č. 10: Vzdělávání v oblasti komunikace

Ačkoli respondenti uvedli v otázce dotazníku č. 7, že jsou v oblasti jazyků plně vybaveni v 19%, částečně v 32%, jsou výsledky v části ochoty vzdělávat se pozitivní. 74% respondentů se v oblasti jazyků vzdělává, 26% respondentů uvedlo, že se nepotřebuje nadále vzdělávat. Celkem šedesát respondentů se nějakým způsobem v oblasti jazykové vybavenosti vzdělává. Čtyřicet dva respondentů upřednostňuje samostudium, zbývajících osmnáct vedoucích pracovníků využívá akreditované vzdělávací programy.

Otázka č. 17: Se kterými partnery nejvíce spolupracujete?

Tabulka č. 17: Komunikativní dovednosti v oblasti spolupráce s partnery (v abs. č. a procentech)

Subjekt	Počet	%
Zřizovatel	81	100
Poradenská zařízení	81	100
Zájmová zařízení	64	79
Přátelské školy	48	59
Záchranné sbory	75	93
OSPOD	68	84
Výrobní podniky	47	58



Graf č. 11: Spolupracující partneři

Pro všechny školy jsou spolupracující subjekty velmi důležité, ti nejčastěji uvádění jsou zaznamenáni v tabulce i grafu.

3.3 Vyhodnocení strukturovaných rozhovorů

V průběhu šetření bylo provedeno pět strukturovaných rozhovorů s řediteli základní školy, s třemi muži a dvěma ženami, kteří jsou ve funkci více jak deset let. Rozhovory byly vedeny s použitím otázek z dotazníku a trval cca třicet minut. Cílem rozhovorů bylo doplnit číselné údaje slovními vyjádřeními respondentů. Při všech pěti rozhovorech se prokázalo, že termín komunikativní dovednost ředitelé spíše přikládají dovednostem žáků (viz např. Rámcový program MŠMT) a o svých dovednostech mluví jako o komunikačních kompetencích a dovednostech.

Ředitelé vysvětlují svým spolupracovníkům strategické přístupy, své rozhodování, plánování, vize, apod. Všech pět ředitelů souhlasně uvedlo, že komunikace je velmi důležitá při diskusích s učiteli o vizi a prioritách školy, o její strategii. Uváděli, že je třeba vždy jasně a konkrétně učitelům vysvětlit své názory a současně i naslouchat jejich podnětům a nápadům.

Tři z ředitelů neměli problém s řešením konfliktů a interpersonálních problémů, dva uvedli, že tyto situace nemají rádi.

Všichni ředitelé shodně uvedli, že řeší s pracovníky personální otázky a to jak výběrové řízení, tak návrhy na jejich vzdělávání a hodnocení. Dva ředitelé tuto činnost delegují na své zástupce. Všichni se shodli, že v personálních otázkách je dobrá komunikace prioritou.

Po vysvětlení používaného termínu pak rozhovory potvrdily, že komunikativnost, tzn. schopnost jasně formulovat a vyjadřovat své myšlenky a názory v logickém sledu, výstižně, souvisle a kultivovaně v písemném i ústním projevu, naslouchání druhým lidem, porozumění jim, vhodné reagování, zapojování se do diskuse, obhajování svých názorů a vhodné argumentování, využívání informačních a komunikačních prostředků a technologií je vlastně využívání získané komunikativní dovednosti k vytváření vztahů potřebných ke kvalitní spolupráci s ostatními lidmi.

3.4 Shrnutí šetření

Výsledky šetření jsou shrnuty v následující tabulce. Vzhledem k tomu, že jako vzor pro dotazník pro zhodnocení komunikativních kompetencí ředitelů základních škol byl použit výčet kompetencí, které vykonávají ředitelé škol (Lhotková a spol., 2012, s. 62), který byl i upraven, a některé kompetence byly vynechány, uvádím ve shrnutí tabulku všech kompetencí a ty, které nebyly použity, jsou bez uvedených výsledků

Tabulka č. 18 Shrnutí komunikativních kompetencí z šetření v komparaci se zdrojovou tabulkou Kompetence ředitele školy v kapitole 1.2. (Lhotková a spol., 2012, s. 62), (v %)

Kompetence	Uplatnění komunikativní kompetence			
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
1. Lídrovské myšlení - Důležitost komunikace vedoucího pracovníka				
Sestavování a naplňování vize	79	29	0	0
Stanovení priorit školy	69	28	3	0
Prezentace a propagace školy	74	25	1	0
Motivace pracovníků	90	10	1	0
2. Manažerské - rozvoj organizace				
Stanovení strategie	89	7	0	4
Personální činnosti (výběr, hodnocení)	74	17	5	4
Zajištění zdrojů (projekty, granty)	37	59	3	1
Chod systému (výkon manažerských funkcí)				
Delegování	52	46	3	0
3. Odborné – vzhledem k funkci, kterou vykonáváte				
Řešení problémů v oblasti práva	80	20	0	0
Řešení problémů v oblasti ekonomie	89	11	0	0
Řešení problémů v oblasti školy				
Komunikační schopnosti				
Jazykové vybavení				
4. Osobnostní				
Vzdělávání v oblasti komunikace - seberozvoj	9	54	25	12
Jazykové vybavení	19	32	41	10
Přijímání rozhodnutí	84	16	0	0
Time management				
Práce se stresem				
5. Sociální				
Sestavování týmů	75	20	6	0
Řešení problémů a konfliktů	73	25	0	3
Spolupráce s partnery	56	44	0	0
Akceptování podmínek				

6. Řízení a hodnocení edukačního procesu				
Plánování a vytváření kurikula	79	21	0	0
Evaluace procesu	63	25	12	0
Nové poznatky - implementace	53	22	19	6
Zpětná vazba pro zlepšování procesu	73	27	0	0

Poznámka: nevyplněné řádky nebyly v dotazníkovém šetření.

Tabulka č. 19 Shrnutí výsledků šetření zaměřených na komunikativní dovednosti (v %)

Forma komunikativní dovednosti	Uplatnění komunikativní dovednosti			
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
7. Lídrovské myšlení - Důležitost komunikace vedoucího pracovníka				
Pracujete při sestavení vize v týmu?	37	11	52	0
Podílíte se na zpracování strategie?	32	54	14	0
Prezentuje školu sám ŘŠ?	14	75	11	0
8. Rozvoj organizace				
Řeší ŘŠ výběr zaměstnanců sám?	80	15	5	0
Podílí se na personální činnosti i zástupci?	15	68	12	5
Oslovujete odborné firmy při řešení projektů?	17	12	52	19
9. Odborné				
Potřebovali jste již někdy právní odbornou pomoc?	52	46	3	0
Deleguje ŘŠ své zástupce k výběrovým řízením v ekonomické oblasti?(nákup, opravy)	46	41	9	5
10. Osobnostní				
Máte odborné vzdělání v oblasti ŠM, nebo o něm uvažujete?	42	0	0	58
11. Sociální				
Řešíte konfliktní situace jako ŘŠ samostatně?	41	19	38	3
Máte vypracovanou strategii řešení konfliktů?	88	0	0	12
12. Řízení a hodnocení				
Máte stanovená kritéria hodnocení pracovníků?	75	0	0	25

Z výsledků šetření zaměřených na komunikativní kompetence ředitele základní školy vyplývá:

- Jednoznačně se šetřením potvrdila důležitost rozvoje organizace základních škol v oblasti manažerské, tj. stanovením strategie, pojmenováním změřitelných cílů s vizí školy. Komunikování vize, priority školy a její prezentace jako položky lídrovského myšlení jsou vysoce hodnoceny, tzn., že jsou pro ředitele velmi významné.
- Většina vedoucích pracovníků škol umí přijmout rozhodnutí, umí se rozhodovat a především nést důsledky svých rozhodnutí.
- Většina vedoucích pracovníků základních škol přikládá plánování velkou důležitost.
- Komunikace je pro manažera stěžejní. Dovednosti komunikace prokazuje ve společenských vztazích, předkládání i získání informací, zvládnutí naslouchání, kladení otázek, prezentace přesvědčování a v neposlední řadě by měl umět obhájit sám sebe.
- Správné komunikaci tak, aby byla potřebná informace správně pochopena v souvislosti se zpětnou vazbou je dána vysoká váha.
- Většina ředitelů v oblasti strategie konfliktů ukazuje na připravenost organizačního zvládnutí krizových situací. Vybavenost komunikativní dovednosti při řešení konfliktů a problémů je klíčová.
- Týmová práce má v oblasti komunikativních kompetencí důležitou roli.
- Z šetření vyplývá význam delegování pravomocí v personální oblasti na zástupce ŘŠ.
- Výrazný význam motivace pracovníků, která je pro ředitele škol ze čtyř uvedených položek nejdůležitější.
- Řešit konflikty otevřeně a zvládat doprovodné jevy je pro manažera, vedoucího či ředitele školy v jedné osobě velmi náročné.
- Oblast jazykového vybavení je stále podceňována.
- Většina ředitelů řeší otázky výběru pracovníků jejich adaptací a hodnocení sami.

- Znatelný je i problém mnohých vedoucích pracovníků v oblasti provádění výběru pracovníků a s ním související delegování.
- Vymezení kritérií hodnocení a následné seznámení pracovníků zamezuje mnoha nedorozuměním i konfliktů na jednotlivých školách.
- Mnoho vedoucích pracovníků potřebuje odbornou pomoc ekonomickou a právní.

4 Závěr

Bakalářská práce se zabývala komunikativní kompetencí vedoucích pracovníků škol. Komunikovat s klienty, podřízenými a spolupracovníky je nepostradatelnou součástí profese vedoucího pracovníka. Ovládat a rozvíjet techniku komunikace je pro výkon dané profese nezbytné.

V úvodu bakalářské práce je definován cíl. Cílem bakalářské práce bylo vymezit, jak jsou konkrétní komunikativní dovednosti vedoucích pracovníků uplatňovány v každodenních činnostech managementu základní školy a na základě zjištění, nejčastěji využívaných komunikativních dovedností, navrhnout jejich pořadí pro využití „školského managementu“.

V souladu s cílem bakalářské práce byly stanoveny následující výzkumné otázky:

1. Jaké konkrétní dovednosti tvoří komunikativní kompetenci ředitelů?
2. Jak ředitelé uplatňují dané dovednosti v konkrétních činnostech managementu školy?

Výzkumné otázky byly zodpovězeny.

Obsahem bakalářské bylo specifikovat komunikativní kompetenci vedoucích pracovníků škol při zastávání vybraných řídicích činností. Teoretická část je věnována vysvětlení pojmů používaných v oblasti kompetencí manažera, komunikativních kompetencí, komunikace, komunikačních kompetencí a komunikačních dovedností, definováním jednotlivých pojmů a vzájemných vztahů se zaměřením na práci ředitele základní školy.

Stěžejním úkolem výzkumné části byla realizace dotazníkového šetření výběrového souboru respondentů. Pro vlastní výzkum byla zvolena metoda dotazníkového šetření a strukturovaného rozhovoru. Respondenty byli vedoucí pracovníci škol (ředitelé, manažeři vždy v jedné osobě) čtyř okresů Ústeckého kraje a následná komparace získaných dat, z poskytnutých odpovědí na výzkumné otázky. Při formulování otázek dotazníku byl využit standard vytvořený odborníky, a proto byly všechny uvedené komunikativní kompetence považovány za ty, které vedoucí pracovník pro výkon své práce potřebuje.

Prostřednictvím dotazníkového šetření byly zjištěny konkrétní dovednosti tvořící komunikativní kompetenci vedoucích pracovníků škol. Výsledná data byla po jednotlivých oblastech komparována dle stanovených kritérií.

Ve výsledcích respondentů je uvedena podstata komunikačních kompetencí jako znalostí, dovedností a zkušeností projevujících se nejen v běžném hovoru a prezentaci, ale v celkovém jednání a chování. Mezi nejdůležitější komunikativní kompetence patří stanovování priorit, strategií a cílů, volba vhodné komunikace se spolupracovníky

i partnery, řízení školy v souladu s platnými právními a ekonomickými procesy. Správný manažer sleduje nové trendy vývoje, komunikuje v cizím jazyce, pravidelně se vzdělává a dokáže se poučit z vlastních chyb.

Doporučení pro obor školský management

- rozvíjet komunikativní kompetence jako nejdůležitější kompetence vedoucích pracovníků škol
- rozvíjet dovednosti při řešení problémů a konfliktů se spolupracovníky
- rozvíjet dovednosti k personálním činnostem
- rozvíjet znalosti z oblasti práva a ekonomiky pro vedoucí pracovníky škol

5 Seznam použitých informačních zdrojů

Belz, H., Siegrist, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. Praha: Portál, 2001.

ISBN 80-7178-479-6.

Belz, H., Siegrist, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0846-4.

Benda, J., Zahálka, J. *Základy managementu*. Ústí nad Labem: UJEP, FŽP, 2009.

ISBN 978-80-7414-190-4.

Blažek, L. *Management. Organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.

Gavora, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2010. ISBN 978-80-7315-185-0

Holá, J. *Jak zlepšit interní komunikaci*. Brno: Computer Press, 2011.

ISBN 978-80-251-2636-3.

Hospodářová, I. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008.

ISBN 978-80-247-1737-1.

Lhotková, I. a kol. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. ISBN 978-80-7357-899-2.

Pech, J. *Řeč těla & umění komunikace*. Praha: NS, 2009. ISBN 978-80-205-0606-1.

Plamínek, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha: Grada Publishing, a s., 2002.

ISBN 80-247-0403-X.

Punch, K. F. *Základy kvantitativního šetření*. Praha: Portál, 2004.

ISBN 978-80-7367-381-9.

Rámcový vzdělávací program pro základní vzdělávání. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy [online], 2007, poslední revize 2. 4. 2009 [citováno 25. 1. 2015]

Střížová, V. *Manažerská komunikace*. Praha: Oeconomica, 2005. ISBN 80-245-0923-7.

Štěpaník, J. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2494-2.

Šulěř, O. *100 klíčových manažerských technik*. Brno: Computer Press, a. s., 2009. ISBN 978-80-251-2173-3.

Trojan, V. *Pedagogický proces a jeho řízení*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2014. ISBN 978-80-7478-539-9.

Trojan, V. a kol. *Pedagogický proces a jeho řízení*. Praha: CŠM PedF UK, 2012. ISBN 978-80-7290-543-0.

Trojanová, I. *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2014. ISBN 978-80-7478-656-3.

Trojanová, I. *Ředitel a střední management školy*. Praha: Portál, 2014. ISBN 978-809-262-0591-3.

Veber, J. & kol. *Management*. Praha: Management Press, 2014. ISBN 978-80-7261-274-1.

Vodáček, L. & Vodáčková, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-197-3.

Vymětal, J. *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. ISBN 978-80-247-2614-4.

Zlámal, J.; Bačík, P., Bellová, J. *Management*. Kralice na Hané: Computer Media, 2011. ISBN 978-80-7402-083-4.

Další relevantní zdroje

<http://www.ceskaskola.cz/2015/04/karierni-system-standard-pro-reditele.html>

<http://clanky.rvp.cz/clanek/c/Z/1181/rizeni-skoly-kvalita-personalni-prace-kvalita-dalsiho-/>

<http://www.chovani.eu/styl-rizeni-styl-vedeni-lidi/c396>

http://oltk.upol.cz/encyklopedie/index.php5/Komunikacni_kanal

<http://www.eozastupci.cz/data/files/000022.pdf>

<http://rejskol.msmt.cz>

Prováděcí právní předpisy (ve znění pozdějších předpisů)

Zákon 561/2004 Sb. O předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)

6 Přílohy

Příloha 1 – Ukázka dotazníku

Dotazník pro vedoucí pracovníky základních škol

Vážené kolegyně, vážení kolegové,

Jmenuji se Oldřiška Ráczová a jsem studentkou třetího ročníku bakalářského studia oboru Školský management na Pedagogické fakultě Univerzity Karlovy v Praze.

Obracím se na Vás s prosbou o vyplnění následujícího dotazníku, který využiji jako podklad pro zpracování své bakalářské práce na téma „Komunikativní kompetence vedoucích pracovníků ve školství a její uplatnění v řízení a vedení organizace“. (Zkoumám, které konkrétní dovednosti tvoří komunikativní kompetenci ve Vaší práci)

Tento dotazník je zcela anonymní a slouží pouze jako podklad pro bakalářskou práci. Vyplnění dotazníku Vám zabere maximálně 10 minut.

Předem děkuji za Vaši ochotu a spolupráci, Mgr. Oldřiška Ráczová, raczova@centrum.cz

13. Jste...

- a. Muž
- b. Žena

14. Počet let ve funkci

- a. 1 – 6 let
- b. 7 – 12 let
- c. 13 a více let

15. Typ zařízení

- a. ZŠ plně organizovaná
- b. ZŠ s 1. stupněm
- c. ZŠ a MŠ – sloučené zařízení

Dotazník je, podle dílčích otázek šetření, rozdělen na dvě části. V první části sleduji, jakou váhu přisuzujete komunikativním kompetencím, a část druhá řeší konkrétní komunikativní dovednosti.

Forma komunikativní kompetence	Uplatnění komunikativní kompetence			
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
16. Lídrovské myšlení - Důležitost komunikace vedoucího pracovníka				
Sestavování a naplňování vize				
Stanovení priorit školy				
Prezentace a propagace školy				
Motivace pracovníků				
17. Rozvoj organizace				
Stanovení strategie				
Personální činnosti (výběr, hodnocení)				
Projektové řízení				
Delegování				
18. Odborné – vzhledem k funkci, kterou vykonáváte				
Řešení problémů v oblasti práva				
Řešení problémů v oblasti ekonomie				

19. Osobnostní				
Vzdělávání v oblasti komunikace - seberozvoj				
Jazykové vybavení				
Přijímání rozhodnutí				
20. Sociální				
Sestavování týmů				
Řešení problémů a konfliktů				
Spolupráce s partnery				
21. Řízení a hodnocení				
Plánování				
Evaluace				
Nové poznatky - implementace				
Zpětná vazba				

Forma komunikativní dovednosti	Uplatnění komunikativní dovednosti			
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
22. Lídrovské myšlení - Důležitost komunikace vedoucího pracovníka				
Pracujete při sestavení vize v týmu?				
Podílíte se na zpracování strategie?				
Prezentuje školu sám ŘŠ?				
23. Rozvoj organizace				
Řeší ŘŠ výběr zaměstnanců sám?				
Podílí se na personální činnosti i zástupci?				
Oslovujete odborné firmy při řešení projektů?				
24. Odborné				
Potřebovali jste již někdy právní odbornou pomoc?				
Deleguje ŘŠ své zástupce k výběrovým řízením v ekonomické oblasti?(nákup, opravy)				
25. Osobnostní				
Máte odborné vzdělání v oblasti ŠM, nebo o něm uvažujete?				
26. Sociální				
Řešíte konfliktní situace jako ŘŠ samostatně?				
Máte vypracovanou strategii řešení konfliktů?				
27. Řízení a hodnocení				
Máte stanovena kritéria hodnocení pracovníků?				

28. Vzděláváte se v oblasti komunikace (seberozvoj)

- Ano
- Ne
- Jiné (vlastní praxe, kurzy, samostudium,...)

29. Se kterými partnery nejvíce spolupracujete?

Děkuji za vyplnění dotazníku

Příloha 2 – Ředitel - § 131 ŠZ

(1) Ředitel je statutárním orgánem školské právnické osoby. Ředitel rozhoduje ve věcech školské právnické osoby, pokud tento zákon nestanoví jinak.

(2) Ředitele školské právnické osoby zřízené ministerstvem, krajem, obcí nebo svazkem obcí jmenuje a odvolává zřizovatel za podmínek a postupem stanoveným v § 166.

(3) Ředitele školské právnické osoby zřízené jinou právnickou osobou nebo fyzickou osobou podle § 124 odst. 2 písm. b) jmenuje a odvolává zřizovatel na návrh rady, v případě uvedeném v § 129 odst. 4 a 5 rada, a to za podmínek stanovených v § 166 odst. 1.

(4) Ředitel školské právnické osoby zřízené jinou právnickou osobou nebo fyzickou osobou podle § 124 odst. 2 písm. b) je ze své činnosti odpovědný radě.

(5) Ředitel školské právnické osoby zřízené jinou právnickou osobou nebo fyzickou osobou podle § 124 odst. 2 písm. b)

- a) předkládá radě návrh rozpočtu školské právnické osoby a jeho změn, návrh střednědobého výhledu jejího financování a návrh roční účetní závěrky,
- b) předkládá radě návrh vnitřního mzdového předpisu a organizačního řádu školské právnické osoby,
- c) předkládá radě návrhy změn zřizovací listiny, po jejich projednání radou je předává zřizovateli,
- d) předkládá radě ke schválení návrhy právních úkonů, k nimž se v souladu s § 132 odst. 2 vyžaduje předchozí souhlas rady,
- e) se účastní jednání rady s hlasem poradním.

Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta

M. Rettigové 4, 116 39 Praha 1

Evidenční list žadatelů o nahlédnutí do listinné podoby práce

Jsem si vědom/a, že závěrečná práce je autorským dílem a že informace získané nahlédnutím do zveřejněné závěrečné práce nemohou být použity k výdělečným účelům, ani nemohou být vydávány za studijní, vědeckou nebo jinou tvůrčí činnost jiné osoby než autora.

Byl/a jsem seznámen/a se skutečností, že si mohu pořizovat výpisy, opisy nebo rozmnoženiny závěrečné práce, jsem však povinen/povinna s nimi nakládat jako s autorským dílem a zachovávat pravidla uvedená v předchozím odstavci tohoto prohlášení.

Poř. č.	Datum	Jméno a příjmení	Adresa trvalého bydliště	Podpis
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				

**Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta
M. Rettigové 4, 116 39 Praha 1**

Prohlášení žadatele o nahlédnutí do listinné podoby práce před její obhajobou

Závěrečná práce:

Druh závěrečné práce: Bakalářská práce

Název závěrečné práce: Komunikativní kompetence vedoucích pracovníků ve školství
a její uplatnění v řízení a vedení organizace

Autor práce: Oldřiška Ráczová

Jsem si vědoma, že závěrečná práce je autorským dílem a že informace získané nahlédnutím do zveřejněné závěrečné práce nemohou být použity k výdělečným účelům, ani nemohou být vydávány za studijní, vědeckou nebo jinou tvůrčí činnost jiné osoby než autora.

Byla jsem seznámena se skutečností, že si mohu pořizovat výpisy, opisy nebo rozmnoženiny závěrečné práce, jsem však povinna s nimi nakládat jako s autorským dílem a zachovávat pravidla uvedená v předchozím odstavci tohoto prohlášení.

Jsem si vědoma, že pořizovat výpisy, opisy nebo rozmnoženiny dané práce lze pouze na své náklady.

V Praze dne 30. 11. 2016.....

Jméno a příjmení žadatele	
Adresa trvalého bydliště	

.....
podpis