

U N I V E R Z I T A K A R L O V A

Pedagogická fakulta

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

**EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE
V MATEŘSKÉ ŠKOLE**

Závěrečná bakalářská práce

Autor:	Bc. Irena Slámová
Obor:	Školský management
Forma studia:	Kombinované
Vedoucí práce:	Ing. Helena Černíková
Datum odevzdání práce:	duben 2009

Čestné prohlášení

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

Irena Slámová

.....

Poděkování

Děkuji Ing. Heleně Černíkové za připomínky, cenné rady a metodickou pomoc při tvorbě bakalářské práce.

Resumé:

Závěrečná bakalářská práce se zabývá problematikou vnitřní komunikace školy. Přispívá k identifikaci efektivních prostředků, pomocí nichž dokážeme komunikovat, jednat jako manažeři komunikace. Analyzuje principy a formy komunikace jako základu efektivní komunikace. Vychází z odborné manažerské literatury a výzkumného šetření v mateřských školách s detašovanými pracovišti. Zahrnuje témata komunikace obecně, efektivní komunikace a komunikace uvnitř školy. Specifikuje faktory, které ovlivňují proces komunikace.

Výsledky této práce mohou posloužit ředitelkám mateřských škol jako podklad pro tvorbu pravidel efektivní komunikace ve škole. Návrhy na zlepšení komunikace mohou pomoci ředitelům v procesu řízení školy a vedení lidí.

Summary:

This bachelor's thesis is focused on the problems of inner communication at schools. It contributes to identify effective means with which we can communicate and behave as managers of communication. It analyses principles and forms of communication as basis of communication. This work is based on literature for managers and research, which was carried on in kindergartens with field workplaces. It includes the topic of communication generally, effective communication and communication within a school. It specifies factors, which influence the communication process.

The results taken from this work can be used by headmistresses in kindergartens to create rules for effective communication. The ideas how to improve communication can help headmasters in the way, how to deal with the process of communication and leading people.

Klíčová slova: komunikace, sociální komunikace, efektivní komunikace, komunikační prostředky, informace

Obsah

1. Úvod	4
1.1 Cíl práce.....	5
2. Teoretická část	6
2.1 Komunikace	6
2.1.1 Vymezení základních pojmů	6
2.1.2 Sociální komunikace	7
2.1.3 Komunikační prostředky	8
2.1.3.1 Verbální komunikace	8
2.1.3.2 Neverbální komunikace	10
2.1.4 Funkce komunikace.....	11
2.1.5 Typy komunikace.....	12
2.1.6 Komunikační kompetence	12
2.2 Efektivní komunikace.....	12
2.2.1 Principy efektivní komunikace	13
2.2.2 Faktory ovlivňující efektivní komunikaci ..	16
2.3 Komunikace v organizaci.....	18
2.3.1 Základní funkce	18
2.3.2 Formy efektivní komunikace.....	18
2.3.3 Prostředky komunikace	22
2.4 Komunikace na veřejnosti	23
3. Výzkumná část	24
3.1 Cíl výzkumného šetření.....	24
3.2 Formulace výzkumného problému.....	24
3.3 Metodologie výzkumu.....	25

3.3.1	Charakteristika zkoumaného vzorku.....	25
3.3.2	Metody výzkumu	26
3.3.3	Pilotní výzkum	27
4.	Interpretace zjištěných výsledků.....	29
5.	Celkové zhodnocení výzkumného šetření	51
6.	Využití práce v praxi.....	55
7.	Závěr.....	57
8.	Seznam obrázků, tabulek a grafů.....	58
9.	Seznam použité literatury	60
10.	Přílohy.....	62

1. Úvod

„Communicare es multum dare!“¹

(Komunikovat znamená mnoho dávat!)

Výměna informací mezi lidmi jako základ efektivní komunikace je charakteristická pro každou organizaci.

Společnost, v současné době nazývaná jako informační, je definována jako společnost, v níž kvalita života, perspektiva sociálních změn a ekonomického rozvoje závisí na informacích. Důležitými kritérii se tak stává rozsah, obsah, kvalita, dostupnost a použitelnost informací, informačních zdrojů a informačních služeb. Právě škola, kdy nezáleží na stupni, je jednou z institucí, která hraje v informační společnosti značnou úlohu v poskytování informací svým klientům, pracovníkům a spolupracovníkům.

Problematiku efektivní komunikace v organizaci jsem si zvolila jako téma mojí bakalářské práce. Zvládnutí komunikace v mateřské škole i s několika detašovanými pracovišti není pro ředitele školy snadný úkol. Cílem bakalářské práce je zaměřit se na vnitřní komunikaci školy. Výzkumné šetření směřovalo ke zjištění efektivnosti jednotlivých prostředků komunikace s cílem ověřit, co může jejich efektivitu ovlivnit.

Proč v současné době pozorujeme nebývalý nárůst významu komunikace? Vymětal, J.²(2008) uvádí, že tak jako rozvoj informační společnosti byl a je v rozhodující míře podmíněn rozvojem informačních a znalostních technologií, bude vývoj znalostní společnosti podmíněn rozvojem managementu znalostí, komunikačními dovednostmi a celoživotním vzděláváním.

Řízení školy, stejně jako každé jiné organizace, bez komunikace je nemyslitelné. Přestože škola je specifickou organizací, měla by mít vytvořen základní komunikační rámec, systém pravidel, komunikačních kanálů, technické zabezpečení komunikačními prostředky. Učitel je

¹ VEBER, J. *Management*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-029-7.

² VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2614-4.

nositelem informací, předává je dětem, ostatním i sám sobě. Mezi základní požadavky kladené na učitele patří zejména komunikační gramotnost verbální a neverbální, ústní a písemní, individuální a týmová. Mezi další schopnosti mohou být jmenovány prezentační dovednosti, schopnost práce, komunikace a spolupráce.

Mateřská škola je první vzdělávací institucí školské soustavy. Přípravuje děti na budoucí vzdělávání, na život. V mateřské škole pracuje tým odborně vzdělaných pedagogů, ale i ostatních pracovníků, na které jsou kladeny požadavky efektivní komunikace.

1.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je zjistit faktory, které ovlivňují efektivitu komunikace v prostředí velkých mateřských škol /školy s detašovanými pracovišti/.

Práce by měla poskytnout teoretické poznatky, které se týkají problematiky efektivní komunikace.

Cílem výzkumného šetření bylo získat relevantní poznatky o tom, jaké používají ředitelé mateřských škol prostředky komunikace, které považují za efektivní. Součástí výzkumného šetření bylo i zjištění, které principy efektivní komunikace jsou uplatňovány při komunikaci. Sebehodnocením mohly v dotazníku ředitelky posoudit svoje komunikační dovednosti.

Výstupem šetření by měla být analýza efektivních prostředků komunikace, návrhy na zkvalitnění komunikace ve škole.

Tato práce je zaměřena na práci ředitelek mateřských škol /škol s detašovanými pracovišti / v oblasti vedení lidí. Jejich komunikační dovednosti jsou nezbytné ve vedení, řízení a při práci s lidmi.

2. Teoretická část

Teoretická část bakalářské práce se bude zabývat základními pojmy vztahující se ke komunikaci, efektivní komunikací, komunikaci uvnitř organizace i na veřejnosti.

2.1 Komunikace

2.1.1 Vymezení základních pojmů

Při zamyšlení nad slovem **komunikace** nás napadne několik výrazů, mající v češtině několik významů. Může se jednat o výměnu informací např. mezi lidmi, živočichy, mechanismy nebo veřejnou dopravu či spojení něčeho k něčemu cestou. Vždy se jedná o vztah mezi několika subjekty, o aktivní vztah dvou stran, kdy jde skutečně o něco víc, než o poskytnutí informací.

Slovo komunikace vzniklo z latinského **communicare** – radit se s někým, dorozumívat se, jde o označení styku, spojení, souvislosti. Po prostudování různé literatury můžeme dojít k závěru, že obecně komunikaci lze označit jako:

- Proces přenosu informací v jakékoliv formě mezi živými a neživými organizmy
- Proces dorozumívání s cílem výměny myšlenkových obsahů prostřednictvím slov
- Oboustranný proces přenosu z jedné osoby na druhou
- Opatření směřující k dosažení žádoucího výsledku
- Přenos informací pomocí vydávaných a přijímaných signálů nebo symbolů optických, zvukových, čichových, hmatových, elektrických apod.
- Schopnost jedince navázat kontakt s druhým a dorozumět se

Komunikace je proces, pomocí něhož dochází k výměně významů mezi lidmi prostřednictvím užívání dohodnuté soustavy symbolů³ (Adair,2004). Soustavu symbolů – kódů chápeme jako jazyk dorozumívání.

2.1.2 Sociální komunikace

Komunikaci můžeme označit jako nejdůležitější formu sociálního styku. Stěžejním aktérem komunikace je **člověk**, který se pohybuje ve společnosti jiných lidí, kde dochází k sociální interakci. Prostředí školy je pro sociální komunikaci velmi specifickým prostředím. Škola informuje své klienty, partnery, zákazníky, veřejnost o svém programu, činnosti, řeší problémy, poskytuje rady.

Každá komunikace vyžaduje **sdělovacího**, který má potřebu něco sdělovat či sdílet, a **příjemce**, který je vybrán jako partner pro komunikaci. Vrátime-li se k definici komunikace, tak musíme konstatovat, že důležitou roli při komunikaci hrají tyto faktory:

- Komunikující osoby musí být ve vzájemném kontaktu
- Komunikující osoby musí sdílet společný jazyk nebo komunikační prostředek
- Zpráva musí být předána jasně
- Zpráva musí být přijata, správně pochopena a interpretována

Edward Thomas napsal: „*Není nic záhadnějšího než síla řeči.*“ Pro lidské jedince je nejobvyklejším prostředkem vyjadřování **jazyk**. Jazyk odráží kulturu a dobu, ve které žijeme a byli jsme vychováni. V naučném slovníku⁴ je jazyk označen jako prostředek myšlení, které je charakteristické pouze pro člověka.

³ ADAIR,J. *Efektivní komunikace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-10-9.

⁴ Kol. autorů, *Ilustrovaný encyklopedický slovník II. díl*, Praha: ACADEMIA, 1981.

V případě komunikace mezi lidmi hovoříme o **sociální komunikaci**, kterou dělíme a jako příklady uvádím:

- **Ústní** – rozhovor, porada, diskuze, dotazování, výuka, vysvětlování apod.
- **Písemnou** – dopis, e-mail, poznámka, zpráva, zápis, tištěný zápis z počítače apod.
- **Vizuální** – graf, diagram, tabulka, fotografie, videozáznam, powerpointová prezentace, film apod.

Dalším faktorem ovlivňující úspěšnou sociální komunikaci je **zpětná vazba**, kterou ověřujeme, zdali informace došla k příjemci tak, že je schopen ji přijmout. Sdělující má možnost kontroly vnímání sdělovaných informací. Komunikační proces může negativně ovlivnit **komunikační šum**. Za komunikační šum je obvykle považováno vše, co narušuje, doprovází a zkresluje komunikační proces. Pro příklad uvádím hluk v prostředí, technickou poruchu, brýle na obličej, vadu zraku, sluchu či výslovnosti, extrémní emoce, klamné úsudky o příjemci či odesílateli, odlišný jazyk, používání slangu nebo žargonu apod.

2.1.3 Komunikační prostředky

Sdělující se může vyjadřovat slovy, mimoslovně nebo tím, co dělá, jak se chová.

2.1.3.1 Verbální komunikace

Verbální = ústní komunikace patří k nerozšířenějším formám komunikace. Jejím prostřednictvím dochází k běžné konverzaci, předávání úkolů či informací nebo přesvědčování minimálně mezi dvěma lidmi. Během ústní komunikace má možnost sdělující osoba vnímat, jak je sdělení přijímáno. Používá gesta, zabarvuje hlas, mimika obličej doplňuje slova. Odborná literatura⁵ pojednává o tzv. **paralingvistice** jako vědním oboru, jehož předmětem zkoumání jsou

⁵ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací*, Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2614-4.

doprovodné rysy verbální komunikace, které podstatnou měrou ovlivňují význam a smysl komunikování. Ústní projev může dokreslovat:

- Hlasitost projevu
- Kvalita a objem řeči, věcnost hovoru
- Výška tónu, barva a intonace hlasu
- Plynulost, frázování, rychlost a členění řeči
- Chyby v projevu, slovní vata

Některé paralingvistické jevy mohou charakterizovat osobnost mluvčího. Naopak příjemce může rušit nesebevědomý projev, špatná výslovnost, rychlá řeč, nedostatečná slovní zásoba apod.

V souvislosti s různými aktivitami nebo kompetencemi pracovníků školy můžeme rozlišit specifické případy ústní komunikace:

- **Projev** lze použít při prezentacích a přednáškách, při vítání významné návštěvy, kdy řečník stojí před auditoriem, aby své nápady přesvědčivě prodal, diskuze je možná, ale není pravidlem
- **Porada** – setkání skupiny pracovníků, kdy řízená diskuze je pravidlem. Při řešení problému, lze svolávat řešitelskou poradu, pro podávání nových informací či faktů svolává ředitel informativní poradu.
- **Rozhovor** za různým účelem, např. při řešení problému, při oznámení rozhodnutí. Z běžné praxe uvádíme rozhovor běžný, pracovní, řízený, telefonický, vyjednávací. Velmi důležitou roli v budování příznivého klimatu školy hraje rozhovor vyprávěcí, který slouží ke sdělování zážitků, příhod a dojmů při setkání s přáteli, mezi zaměstnanci, při neformálních setkávání.
- **Pohovor** zaměřený na hodnocení pracovních výsledků nebo za účelem pokárání, přijímací pohovor.

2.1.3.2 Neverbální komunikace

Mimoslovní, nonverbální komunikace je proces dorozumívání se neslovními prostředky. Některá literatura⁶ považuje neverbální komunikaci za „**řeč těla**“, tedy za získávání informací z celkových pohybů člověka, jeho gest, mimiky činnosti očí, dotyků, zaujímání vzdáleností apod. Člověk tedy mluví, i když mlčí, protože komunikuje jeho tělo nebo část těla:

- **Kinezika** – sledování pohybů celého těla, způsobu stání nebo chůze
- **Gestika** – pohyby a postavení prstů, paží, nohou a hlavy. Rozsah a hranice užívání gest stanoví etiketa určité komunity nebo země.
- **Mimika** – pohyby očí, víček, obočí, oční kontakt. Základním mimickým signálem je úsměv. Navozuje přátelskou atmosféru, překonává bariéry, odstraňuje nedorozumění, chyby, omyly, trapasy.
- **Haptika** – význam doteků. Nejčastějším a společensky přijatelným dotekem je pozdrav podáním ruky a identifikace partnera podle charakteru podání ruky.
- **Proxemika** – význam vzdáleností
- **Posturologie** – postoje a pozice celého těla

Z prostředí školy vnímáme, že image učitele, jeho oblečení, společenské chování, jeho vůně nebo sladění barev oblečení, jsou faktory ovlivňující komunikaci, aniž by řekl slovo. Soubor kritérií, která podle kterých si vytváříme obraz o člověku, můžeme nazvat **prvním dojmem**. Novější výzkumy⁷ uvádějí, že k prvotnímu ohodnocení cizího člověka a vytvoření prvního dojmu postačí již čtvrt sekundy.

Na neverbální komunikaci je založeno výtvarné, hudební, taneční a do jisté míry i dramatické umění. Vypovídací schopnost neverbální

⁶ TEGZE, O. *Neverbální komunikace*, Praha: Computer Press, 2003.

⁷ NAUMANN, F. *Umění konverzace*, Praha: Portál, 2002, s. 170. ISBN 80-7178- 622-5.

komunikace je tedy velmi vysoká a lze z ní získat informace, které nám mluvčí sdělit vědomě nezamýšlí nebo ani sdělit nechce. Z praxe lze usoudit, že často dochází k doplňování verbální komunikace neverbální komunikací, např. pro zesílení sdělení zvedneme prsty, radostně poskakujeme při příjemné zprávě, souhlasně kýváme hlavou, zdviháme obočí při údivu, ironicky se usmíváme při nesouhlasu, tlučeme pěstí do stolu.

2.1.4 Funkce komunikace

Komunikační jednání je vždy zaměřeno na dosažení předpokládaného cíle, kterým může být např. výměna informací, ovlivňování chování lidí i mezilidských vztahů. **Funkce komunikace**⁸ můžeme uvést:

- **Informativní** – předávání informací, dat, faktů
- **Poznávací** – získávání vědomostí o sobě, o druhých, o světě
- **Instruktivní** - vysvětlení postupu, návodu, jak něco dělat
- **Vzdělávací a výchovná** – souhrn funkcí informativních, poznávacích, instruktivních prostřednictvím vzdělávacích institucí nebo samostudia
- **Osobní identity**- ujasnění si svého já, postojů, pocitů
- **Socializační a společensky integrující** – vytváření vztahu s druhými, umění komunikace v závislosti na různém prostředí, na společenském postavení
- **Přesvědčovací** – měnění postojů, názorů, hodnocení
- **Posilující a motivující** – posilování pocitů sebevědomí, vlastní potřeby
- **Zábavná** – komunikace, která vytváří pocit pohody, spokojenosti, pobavení, radosti

⁸ MIKULÁŠTÍK, M. Komunikační dovednosti v praxi, Praha: Grada Publishing, 2003, s. 361 s. ISBN 80-247-0650-4.

- **Svěřovací** - naslouchání druhým, sdílení pocitů, nabízení řešení problémů
- **Úniková** – odreagování se komunikací od starostí, od shonu, stresu

2.1.5 Typy komunikace

V průběhu vývoje informační společnosti se postupně vyvíjejí i jednotlivé typy komunikace. Pro ilustraci uvádím některé typy charakteristické pro školu, např. afektivní, asertivní, činem, člověka s počítačem, čtenáře s textem, dotyková, e-mailová, interpersonální, intrapersonální, jazyková, kognitivní, manipulativní, mezikulturní, mluvená, náhodná, neoficiální, obchodní, postranní, psaná, s praktickým zaměřením, skupinová, vědecká ústní, veřejná, zprostředkovaná a jiné typy komunikace.

2.1.6 Komunikační kompetence

V oblasti posuzování gramotnosti a způsobilosti ředitele jako manažera se často vyžadují komunikační kompetence. Co to pro ředitele znamená? Je to určitý soubor mentálních předpokladů, které člověka činí schopným komunikovat, být aktivním v komunikačním procesu. Jiný výklad považuje komunikační kompetence za soubor jazykových znalostí a dovedností, umožňujících mluvčímu realizovat komunikační procesy úměrně situaci a charakteristikám posluchačů.

Všeobecně o komunikačních kompetencích mluvíme, když čteme s porozuměním, písemně vyjadřujeme myšlenky, mluvíme tak, aby druzí rozuměli, umíme aktivně naslouchat a kriticky pozorovat.

2.2 Efektivní komunikace

V předchozích kapitolách jsem nastínila význam komunikace obecně, v této kapitole bych se zabývala tím, co dělá komunikaci efektivní.

Slovník⁹ vysvětluje slovo **efektivní** jako účelný, účinný, jiná literatura¹⁰ jako skutečný, skutečně vykonaný. Ve spojení s pojmem komunikace **efektivní komunikaci** můžeme označit jako proces účelného předávání informací mezi lidmi s použitím účinných forem, metod a prostředků komunikace prostřednictvím jazyka. Máme-li být efektivním řečníkem, je třeba rozvíjet svoje dovednosti, schopnosti vést komunikaci ve skupinách a svoji efektivitu v sestupných, vzestupných a postranních informačních a myšlenkových tocích v organizacích bez opomenutí interakce mezi organizací a jejími zákazníky.

Aby došlo k efektivní komunikaci, měly by být splněny tyto podmínky:

- Osoby, které komunikují, musí být ve vzájemném kontaktu
- Obě strany účastníci se komunikace musí sdílet společný jazyk či komunikační prostředek
- Informace musí být předána jasně
- Informace musí být přijata, správně pochopena a interpretována

2.2.1 Principy efektivní komunikace

Pro efektivní komunikaci je dobré se řídit určitými pravidly. Některé principy uvádí Adair, J. (2004, s. 52 -67) ve své publikaci¹¹ :

- Princip srozumitelnosti
- Princip jasnosti
- Princip jednoduchosti
- Princip živosti
- Princip přirozenosti

⁹ Kolektiv autorů a konzultantů, *Slovník cizích slov*, Praha: Encyklopedický dům, 1998. ISBN 80-90-1647-8-1.

¹⁰ Kol. autorů, *Ilustrovaný encyklopedický slovník I. díl*, Praha: ACADEMIA, 1981.

¹¹ ADAIR, J. *Efektivní komunikace*, Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-10-9.

- Princip stručnosti

Jiná odborná literatura¹² uvádí pro srovnání tyto principy – požadavky efektivní komunikace: zřetelnost, stručnost, správnost, úplnost, zdvořilost.

K jednotlivým principům bych uvedla:

Princip srozumitelnosti učiní naše sdělení jasné a transparentní. Uspořádání a strukturování toho, co říkáme, by mělo být takové, aby lidé věděli, kde se nacházejí a kam směřují. Výsledkem bude sdělení, kterému budou posluchači rozumět. Toto pravidlo nás vybízí k tomu, abychom se vyvarovali nejasných narážek, poznámek či slov, která jsou sice moderní, ale významově příliš nejasná. Básník Nicolas Boileau tento princip vyjádřil slovy: „ *To, co je dobře pochopeno, lze srozumitelně vyjádřit a snadno se vynoří na povrch slova, která to vysloví.* “

Princip jasnosti nás nutí se dokonale připravit. Formulace cíle, obsahu a plánu je klíčovou částí přípravy jakéhokoliv projevu. Přípravenost znamená aktivní, vědomé uvažování a vynaložení úsilí před samotnou akcí. Je potřebné si uvědomit, s kým budeme komunikovat, **co** budeme říkat, **jak** budeme zprávu sdělovat, **kdy, kde a kolik** máme času, **proč** by nesměli lidé poslouchat. Pro dokreslení použiji úryvek verše Rudyarda Kiplinga: „*Mám šest rádců (a ti mě naučili vše, co znám) : Jejich jména jsou Co, Proč, Kdy, Jak, Kde a Kdo.*“

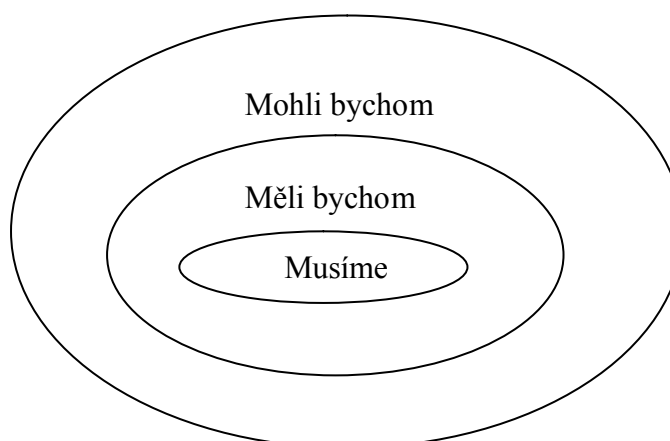
Princip jednoduchosti používáme proto, abychom své posluchače neodradili a neznechutili zbytečně nejasnými slovesnými projevy. Abychom docílili většího porozumění, informace zjednodušíme. V praxi nesmíme věci až příliš zjednodušovat, mohlo by dojít ke zkreslení informace. Schopnost mluvit jednoduše o složitých tématech, je jeden z příznaků efektivního řečníka. Pro ředitele platí, že čím jednodušší instrukce stanoví, tím si je lidé budou lépe pamatovat.

¹² PALMER, S., WEAVER, M. *Úloha informací v manažerském rozhodování*, Praha: Grada Publishing, 2000, s. 79-132. ISBN 80-7169-940-3.

Princip živosti či názornosti se týká všeho, co je nezbytné, aby náš mluvený projev byl zajímavý, atraktivní a strhující. Prezenciaci je jednou z forem uplatňování tohoto principu v praxi.

Princip přirozenosti nás vybízí k tomu, abychom mluvili a vystupovali co nejpřirozeněji. Co to znamená? Být sám sebou, dávat prostor přirozeným emocím. Momentální emoce - zájem, zvědavost, vztek či vášeň – dodávají jiskru našemu jazyku a pohybům.

Princip stručnosti dodává projevu kvantitativní rozměr. Ohraničit vážnou záležitost do poměrně malého prostoru je pro ředitele velmi těžké. Záleží na obsahu informace. Používat přesně tolik slov, kolik potřebujeme k vyjádření toho, co chceme říci, je umění. Ke stručnosti nás někdy tlačí i čas, proto je důležité se na projev připravit a vyčlenit informace zbytečné a nepotřebné. Pro názornost uvádím schéma¹³(Adair, 2004) :



Při komunikaci nám pomůže si uvědomit co:

- **Musíme** – co musíme říct má vliv na čas, kterým disponujeme nebo jsme omezeni
- **Měli bychom** – při zbývajícím času se rozhodneme, které vedlejší informace můžeme ještě doplnit
- **Mohli bychom** – jedná se o informaci nepodstatnou, kterou můžeme sdělit písemně anebo zcela vynechat

¹³ ADAIR, J. *Efektivní komunikace*, s. 65, Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-10-9.

Jak jsem sdělila, uvádím i jiné principy efektivní komunikace. Po srovnání jsem došla k závěru, že se shodují s uvedenými principy, pouze jsou jinak nazvány. Je potřeba mít na paměti, že zdvořilost je kořením dobré komunikace. V případě přílišné stručnosti by mohlo dojít až k dojmu nezájmu, netaktnosti.

2.2.2 Faktory ovlivňující efektivní komunikaci

Proces komunikace může ovlivňovat řada faktorů, které mohou mít charakter individuální, sociální nebo situační. Faktory, které proces komunikace urychlují, nazýváme akcelerátory, faktory, které proces komunikace zpomalují, nazýváme retardéry.

Individuální faktory / tab. č. 1 / jsou vlastnosti, dovednosti a zkušenosti spojené s uměním komunikovat, jak chtějí aktéři komunikovat, jak chtějí odesílat, naslouchat. Tabulky byly použity z literatury ¹⁴(2008, s. 36) a upraveny:

Faktory	Akcelerátory	Retardéry
Osobní dispozice	otevřenost, vstřícnost, ochota naslouchat	uzavřenost, pasivita, málomluvnost, nezkušenost
	dobrá jazyková vybavenost, asertivita	jazykové nedostatky, špatná paměť, agresivita
	dobrá psychická a fyzická kondice, dobrá nálada, nepoškozené smysly	nemoc, psychické a fyzické strádání, únava, stres, smyslové postižení
Motivace	Přiměřená, vysoká	Nedostačivá, mizivá

¹⁴ MIKULÁŠTÍK, M. Komunikační dovednosti v praxi, Praha: Grada Publishing, 2003, s. 361 s. ISBN 80-247-0650-4.

Sociální faktory / tab. č. 2 /¹⁵ komunikaci regulují, jsou ovlivněny lidmi a klimatem školy.

Faktory	Akcelerátory	retardéry
Normy	komunikační rituály usnadňující komunikaci, podporující přímou osobní komunikaci, umožňující rychlý přenos informací	normy bránící otevřené komunikaci, byrokratické předpisy
Vztahy	průhledné a racionální vztahy nadřízenosti a podřízenosti, rozvinutá spolupráce, pozitivní neformální vztahy	nevyjasněné a neformální vztahy
Klima	pozitivní, založené na důvěře, otevřenosti a spolupráci	negativní, poznamenané rivalitou, strachem, nedůvěrou, nejistotou

Situační faktory /tab. č. 3 /¹⁶ přicházejí z vnějšku, z prostředí, kde komunikujeme, z konkrétní situace při použití technického prostředku.

Faktory	Akcelerátory	Retardéry
Čas	přiměřené množství času, aby bylo možné vše sdělit, komunikace ve správnou dobu	nedostatek času, nadbytek času, komunikace příliš brzy nebo příliš pozdě
Prostor	přímá komunikace tváří v tvář, minimum rušivých vlivů prostředí	komunikace prostřednictvím média, nepohodlnost, hluk, špatné osvětlení
Medium	kvalitní technická vybavenost	média, která komplikují, deformují přenos nebo záznam

¹⁵ MIKULÁŠTÍK, M. Komunikační dovednosti v praxi, Praha: Grada Publishing, 2003, s. 361 s. ISBN 80-247-0650-4.

¹⁶MIKULÁŠTÍK, M. Komunikační dovednosti v praxi, Praha: Grada Publishing, 2003, s. 361 s. ISBN 80-247-0650-4.

2.3 Komunikace v organizaci

Komunikací v organizaci, tzv. interní komunikací nazveme veškerou komunikaci v rámci organizace. V literatuře se uvádí, že 60% problémů v interní komunikaci je způsobeno chybami v komunikaci. Co interní komunikací sledujeme?

2.3.1 Základní funkce

- Výměna informací mezi spoluzaměstnanci
- Rozlišení členů od nečlenů organizace
- Informovanost a přesvědčování zaměstnanců a ředitele o cílech organizace a jejich plnění
- Motivace zaměstnanců k rozvíjení organizace

Interní komunikace se tak stává nástrojem, jehož pomocí se vytváří v organizaci prostředí, které všestranně podporuje dosahování dobrých pracovních výkonů a podporuje snahy neustále se zlepšovat a plnit strategické cíle organizace.

2.3.2 Formy efektivní komunikace

Obecně platí, že pracovníkům by měly být sdělovány všechny informace, které mají vliv na chod školy. Nedostatek informací, nekvalifikovaný výklad a chybné poskytnutí informací může být zdrojem fám a špatného klimatu školy.

Vymětal, J.¹⁷(2008, s. 264) uvádí, že v rámci jedné organizace se obvykle setkáváme z hlediska komunikačních kanálů s formami komunikace:

- **Sestupná – od nadřízeného k podřízenému.** Je obvykle realizována instrukcemi, oběžníky, oficiálními dokumenty, organizačními směrnicemi, interními publikacemi,

¹⁷VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací*, Praha: Grada Publishing ,2008. ISBN 978-80-247-2614-4 .

intranetem, zápisy z porad, popisy práce, příkazy v ústní i písemné podobě a jiné

Pro efektivní řízení uvnitř školy je rozhodující kvalita komunikace směrem od ředitele školy k učitelům, ostatním pracovníkům a žákům, tzv. komunikace vertikálním směrem dolů.

Světlík, J. v literatuře¹⁸ (2006) uvádí příklady z praxe:

- V důsledku zvětšování školy a nárůstu žáků a pedagogů dochází k izolaci a tím ke snížení vzájemných kontaktů a přímé komunikaci mezi vedením a ostatními pracovníky škol
- Vedení školy vytváří vlastní představu o tom, které informace podřízení potřebují a chtějí.
- Vedení školy chybí zpětná vazba efektivitu její komunikace. Vzhledem k tomu, že komunikace ve škole by měla být založena na týmové spolupráci, není možné prosazovat model příkaz – výkon – kontrola. Zpětná vazba by měla poskytnout informaci o tom, jak byla informace pochopena, zdali motivuje pracovníka ke zlepšování kvality práce. Rovněž platí, že čím je zpětná vazba rychlejší, tím je také efektivnější.
- Nejasné definování odpovědností za komunikaci v organizaci, kdy např. ředitel podává jiné informace pracovníkům než jeho zástupce apod.
- Akceptování informace nebo sdělení pouze od některých kolegů a podřízených, ředitel poslouchá jen to, co chce slyšet.
- Přeceňování nových technologií a podceňování komunikace „tváří v tvář“. Při efektivní komunikaci uvnitř školy nejde jenom o holé předávání informací, ale i o vytváření vztahů a vzájemného ovlivňování. Tuto vazbu nelze nahradit odkazem na www stránky či e - mailovou poštu.
- Nedostatky v osobních schopnostech a dovednostech pracovníků. Pokud chceme druhému něco sdělit, komunikujeme

¹⁸ SVĚTLÍK, J. *Marketinkové řízení školy*, Praha: ASPI, 2006. ISBN 80-7357-176-5.

verbálně, neverbálně nebo činy. Mluvíme spisovným jazykem. Nepostradatelným rysem řídicího pracovníka je schopnost empatie, tj. schopnost vcítit se do pocitů a myšlení druhého člověka.

- Nedostatky v odborných, lidských a sociálně psychologických znalostech a dovednostech. Ředitel musí být osobou důvěryhodnou a odborně způsobilou.

- **Vzestupná – od podřízeného k nadřízenému.** Bývá obvykle realizována diskuzí na poradách, schůzích a konferencích, schránkami pro návrhy a připomínky všech spolupracovníků, zprávami apod.

Při komunikaci směrem od podřízených k řediteli může docházet k určitým chybám a omylům, když:

- Je škola příliš rozlehlá, má odloučená pracoviště, je sloučená z několika škol v jednu velkou organizaci, vzdálenost jednotlivých pracovišť od sebe je velká

- Zkreslování informací při nepřímé komunikaci přes zástupce, sekretářku, uklízečku

- Nižší důvěra v ředitele, že bude akceptovat informace od podřízených

- **Horizontální – pracovník – pracovník na stejné organizační úrovni,** pracovníků jednoho týmu. Tato komunikace slouží jako nástroj koordinace mezi jednotlivými složkami školy, které jsou v organizační struktuře na stejné úrovni. Tato komunikace je ve škole nejfrekventovanější, lidé spolu hovoří o pracovních a osobních záležitostech, představuje silný tok informací, které jsou spojeny s činností skupin pracovníků. Může docházet k rivalitě, osobním rozporům a následně ke konfliktům mezi skupinami pracovníků. Někdy je tento způsob komunikace považován za neefektivní a podceňuje se při něm skutečnost, že týmem jsou všichni spolupracovníci bez ohledu na momentální funkční zařazení.

Pro efektivní horizontální a vertikální komunikaci platí tyto zásady:

- slušnost, stručnost, jednoznačnost, krátkost, jednoduchost komunikace
- schopnost naslouchat lidem
- komunikovat empaticky
- zadávat srozumitelné a splnitelné požadavky
- zájem o podřízené
- třídit informace podle důležitosti
- pravidelnost komunikace

- **Diagonální – mezi různými organizačními úrovněmi.**

Používá se, jestliže je nejefektivnější než ostatní typy komunikace např. z hlediska času. Nemusí být dodržena vertikální komunikace, může docházet k obcházení nadřízených.

- **Formální – cílená komunikace pracovníka v organizaci.**

Pracovník informuje zaměstnance o fungování organizace, ztotožňuje se s cíli organizace, je důležitý pro organizaci, je loajální, podává vyšší výkon.

- **Neformální – náhodná komunikace mezi spolupracovníky** je pro pracovníky nezbytná, uvolňující, zábavná. Eliminovat nahodilé informace lze jen částečně, a to pravdivým, včasným a přesvědčivým informováním spoluzaměstnanců. Tento typ komunikace slouží především zaměstnancům a nikoliv potřebám organizace.

- **Verbální** - výhodou je především úspora času, bezprostřední zpětná vazba, rychlost, účinnost, zvýšená pravděpodobnost porozumění.

- **Písemná** – výhodou je, že existuje doklad o průběhu komunikace a jejích závěrech. Proto má tato forma komunikace obvykle větší váhu sdělení než komunikace ústní.

Efektivnost jednotlivých forem závisí na tom, v jaké situaci je použijeme. Jsou situace, kdy je vhodnější rozhovor, napsat písemný

příkaz nebo podat informaci elektronicky. Je skutečností, že nejdůležitější formou komunikace je komunikace přímá – „tváří v tvář.“ Na závěr uvádím citaci myšlenek P.F.Druckera: *“Komunikace je prakticky nemožná, je-li založena na snaze komunikovat shora dolů, od vedení k ostatním. Čím usilovněji se nadřízený bude snažit něco říci podřízenému, je tím pravděpodobné, že podřízený uslyší špatně. Zkušení vedoucí se budou zaměstnanců ptát: Za jaké přínosy byste měli organizaci i mně odpovídat? Co bych měl od vás očekávat, jak bych měl využít vašich znalostí a schopností? Pak se komunikace stane nejenom možnou, ale dokonce i snadnou“.*

2.3.3 Prostředky efektivní komunikace

Odborná manažerská literatura předkládá řadu prostředků komunikace, některé uvádím v přehledu:

- Rozhovor, rozprava, týmová diskuze, porada
- Telefonický rozhovor, vzkaz na záznamníku
- Školní časopis, noviny, bulletin, leták
- Písemné sdělení – vzkaz, oběžník, směrnice, pokyn, dopis, fax
- Nástěnka, schránka na nápady, na připomínky
- Elektronická pošta – diskuze, konference, e-mail, www stránky, chat
- Dotazník, sociologické šetření, anketa
- Efektivní společné vzdělávací akce, exkurze, stáže
- Ředitelské dny
- Společenské, kulturní, sportovní, soutěžní akce
- Školní slavnosti, obřady, události školy
- Vize, strategie, cíle, úkoly

- Kodex organizace, řády, symboly, loga organizace, oblékání pracovníků, oslovování pracovníků, PR školy, reklama, propagace
- Úspěchy a neúspěchy školy, výstavy prací, prezentace, tradice školy
- Pracovní podmínky, firemní kultura, ochrana zdraví
- Výběr a přijímání nových pracovníků
- Pobídkové finanční a motivační hodnocení pracovníků, zaměstnanecké výhody, formy zpětné vazby

2.4. Komunikace na veřejnosti

Komunikace na veřejnosti probíhá většinou ústní formou, kdy bývá snahou každého řečníka, aby jeho vystoupení bylo úspěšné, přesvědčivé, zajímavé a kvalifikované. Jde o jednu z nejobtížnějších komunikací, neboť se řečník musí vypořádat s určitou psychickou bariérou i se skutečností, že dobré vystoupení na veřejnosti je svým způsobem náročný herecký výkon vyžadující pečlivou přípravu.

Řečník se **sebe prezentuje**, tzn., předvádí svoje komunikační dovednosti, mluví, ovládá emoce, je sebejistý, předává poznatky druhým.

Pod pojmem komunikace na veřejnosti se obvykle rozumí:

- **Prezentace** – cílem je něco představit, o něčem přesvědčit, seznámit posluchače s projektem, koncepcí, návrhem na změnu apod.
- **Přednáška** – cílem je informovat o dosaženém pokroku, o hodnocení současného stavu vědomostí, většinou odborně zaměřená
- **Projev** – cílem je seznámit, ovlivnit nebo přesvědčit posluchače názorem řečníka. Projevem může být zahájena společenská akce nebo vystoupení významné osobnosti např. na školní slavnosti
- **Diskuze** – cílem je dodatečně zpřesnit dílčí problémy prezentace nebo přednášky na základě individuálního dotazu

3. Výzkumná část

3.1 Cíl výzkumného šetření

Výzkumné šetření směřuje ke zjištění efektivnosti jednotlivých prostředků komunikace s cílem ověřit, co může jejich efektivitu ovlivnit.

Cílem výzkumného šetření je získat poznatky o tom, jaké používají ředitele mateřských škol prostředky komunikace, které považují za efektivní. Zjistit, které principy efektivní komunikace jsou uplatňovány při komunikaci. Ověřit, zdali komunikační dovednosti ředitelek naplňují principy efektivní komunikace. Vyhledat faktory, které mají vliv na komunikaci.

Výstupem šetření by měla být analýza efektivních prostředků komunikace, návrhy na zkvalitnění komunikace ve škole.

3.2 Formulace výzkumného problému

Záměrem výzkumného šetření je snaha odpovědět na problémové otázky deskriptivního charakteru, který hledá odpověď na otázku „jaké to je?“. Deskriptivní/ popisný/ výzkumný problém zjišťuje a popisuje situaci, stav nebo výskyt určitého jevu. Základní výzkumnou metodou je dotazník s jeho následnou analýzou, škálování, pozorování nebo rozhovor. Zvolené výzkumné šetření bude orientováno kvantitativně, bude zjišťovat množství, rozsah nebo frekvenci výskytu jevů a jejich řazení podle důležitosti.

- **Jaké prostředky komunikace využívají ředitelé a které považují za efektivní?**
- **Které faktory narušují komunikační proces?**
- **Které principy efektivní komunikace jsou nejvíce uplatňovány v praxi?**

Za stěžejní pojmy průzkumného šetření uvádím: prostředek komunikace, efektivita, komunikační proces, principy efektivní komunikace, které byly vysvětleny již v teoretické části.

3.3. Metodologie výzkumu

3.3.1 Charakteristika zkoumaného vzorku

Charakteristika zkoumaného vzorku je posouzena z několika hledisek:

- z hlediska zřizovatele
- z hlediska velikosti školy – počtu dětí, tříd, ředitelství, odloučených pracovišť, počtu pracovníků
- z hlediska dostupnosti odloučeného pracoviště z ředitelství
- z hlediska technického vybavení školy

Mateřská škola s detašovaným pracovištěm je taková škola, která je tvořena několika odloučenými školami, tvořící jeden celek pod vedením jedné ředitelky. Ke slučování škol a vytváření detašovaných pracovišť došlo v některých městech v rámci optimalizace sítě škol.

Před rozesláním dotazníku jsem všechny vybrané respondenty telefonicky kontaktovala, kdy jsem se představila, přednesla záměr své bakalářské práce a požádala je o spolupráci. Všichni oslovení respondenti tuto aktivitu ocenili. Došlo tak k prvnímu kontaktu s respondenty a „naladění se na společnou notu“. Respondenty jsem vyhledala na internetu¹⁹ nebo oslovila na doporučení kolegyň. Hlavním kritériem výběru byla velikost školy, tzn. mateřská škola s detašovaným pracovištěm bez ohledu na umístění v České republice.

Bylo rozesláno 17 dotazníků, z toho se navrátilo 17 dotazníků, což znamená 100% návratnost.

Respondenty šetření byly ředitelky mateřských škol s detašovanými pracovišti.

¹⁹ Dostupné na [www: http:// skolky.info.cz](http://skolky.info.cz)

3.3.2 Metody výzkumu

Pro potřeby výzkumného šetření jsem využila těchto metod:

- dotazník
- škálování
- řízený rozhovor.

Dotazník

Dotazník se skládá z několika částí. Vstupní část vysvětluje cíle dotazníku a pokyny k vyplnění. Otázka A charakterizuje školu, dostupnost detašovaného pracoviště, technické vybavení školy. Otázky B,C,D,E,F obsahují vlastní otázky k danému tématu. Otázky byly zvoleny uzavřené, škálové. Jednotlivé typy otázek se střídaly. Návrhy respondentů a vyjádření se ke sporným či nejasným otázkám respondenti zapsali na konci dotazníku.

Dotazníkem bylo sledováno:

- **jakým technickým vybavením disponují školy**
- **jaké prostředky komunikace jsou používány při předávání informací mezi ředitelstvem a odloučeným pracovištěm**
- **jaké prostředky komunikace jsou nejefektivnější**
- **jaké komunikační dovednosti uplatňují ředitelé škol**
- **jaké komunikační dovednosti považují za nejefektivnější**
- **která část komunikačního procesu je nejvíce narušena**
- **jak hodnotí ředitelé škol komunikaci v celé organizaci**
- **co navrhují ředitelé škol pro zlepšení komunikace ve škole.**

Škálování

Posuzovací škála je nástroj, který umožňuje zjišťovat míru vlastnosti jevu nebo intenzitu²⁰. Posuzovatel vyjadřuje svoje hodnocení určením polohy na škále. Pro potřeby dotazníku byla zvolena škála:

- u otázky B - ne - spíše ne - spíše ano - ano
- u otázky C - vždy - téměř vždy - občas - nikdy
- u otázky E - efektivní, zcela funkční - s menšími nedostatky – průměrná – s většími nedostatky – neefektivní, zcela nefunkční

U otázky C 1. části je použita škála sebesposuzovací, kde ředitelé hodnotí sami sebe.

U otázek B 2. části, C 2. části je použita škála pořadová. Jednotlivým jevům byla přidělena číselná hodnota pro matematické zpracování, což slouží pro kvantitativní vyhodnocení škály.

Řízený rozhovor

Tato metoda byla použita s cílem upřesnit některé postřehy v dotazníku.

3.3.3 Pilotní průzkum

Pro pilotáž výzkumného šetření byly navštíveny 4 mateřské školy a škola vlastní. Průzkum vychází ze znalosti cílové populace - ředitelek mateřských škol a to hlavně vzhledem ke zkoumané problematice. Otázky a údaje do dotazníku byly sestaveny na základě studia odborné literatury. Jednotlivé otázky byly konzultovány nejprve ústně formou interview s ředitelkami a učitelkami na vlastním pracovišti. Kladením otázek a získáváním odpovědí bylo zjištěno, zda otázky, které byly použity do dotazníku, jsou jednoduché, snadno pochopitelné a lze na ně odpovědět. S pilotními respondenty byla upravena srozumitelnost některých otázek a podrobněji rozepsán způsob hodnocení. Hodnotící škála byla vytvořena z nejčastěji používaných výrazů. Autorem dotazníku je zpracovatelka bakalářské práce.

²⁰ GAVORA, P *Úvod do pedagogického výzkumu*, Brno: Pajdo, 2000.

V otázce A – charakteristika školy - bylo nejvhodnější označit jednotlivé varianty křížkem, údaje o počtu číslicí, dostupnost v minutách. Technické vybavení školy označit křížkem.

V otázce B, 1. části, která zkoumá používání prostředků komunikace, bylo zvoleno čtyřstupňové škálování – ne – spíše ne – spíše ano – ano. Respondent označit vybranou variantu křížkem.

V otázce B, 2. části respondenti vybrali 5 nejefektivnějších prostředků komunikace a oznámkovali je jako ve škole 1,2,3,4,5 podle efektivity. Nejefektivnější prostředek je oznámkován 1, nejméně efektivní 5.

V otázce C, 1. části respondenti sebehodnotili vlastní komunikační dovednosti na čtyřstupňové škále vždy - téměř vždy - občas – nikdy.

V otázce C, 2. části respondenti vybrali 5 komunikačních dovedností a oznámkovali je podle důležitosti 1,2,3,4,5 jako ve škole. Nejdůležitější prostředek oznámkovali 1, nejméně důležitý prostředek 5.

V otázce D, která zjišťuje, která část komunikačního procesu je v organizaci nejvíce narušena, měli možnost respondenti zvolit více variant a označit je křížkem. V poznámce měli respondenti možnost nevyjádřit se nebo zaznamenat variantu, kdy se jev nevyskytl. Tato možnost vyjádření byla doplněna po pilotáži, neboť tuto otázku respondenti nejhůře chápali.

V otázce E zapsáním křížku zhodnotili komunikaci v celé organizaci na pětistupňové škále – efektivní – s menšími nedostatky - průměrná – s většími nedostatky – neefektivní. V poznámce měli respondenti možnost nevyjádřit se nebo zaznamenat variantu, kdy se jev nevyskytl.

V otázce F 1. části vybrali návrh pro zlepšení komunikace v organizaci, mohli vybrat více variant nejednou nebo i žádnou. Variantu zapsali křížkem do příslušného pole.

V druhé části otázky měli možnost doplnit návrhy na zlepšení komunikace

4. Interpretace zjištěných výsledků

- **Charakteristika škol**

Analýzou dotazníkové části A, která charakterizuje školy, vyplynulo, že mezi společné znaky oslovených mateřských škol patří:

- jsou zřízeny obcí nebo městem
- jsou státní
- mají jedno ředitelství – ředitelku, která řídí několik detašovaných pracovišť
- každé detašované pracoviště má vedoucí učitelku.

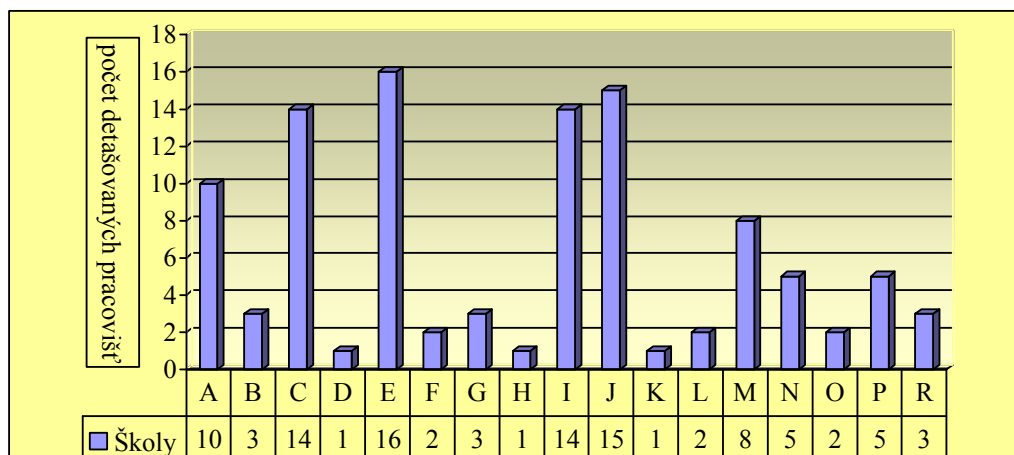
Školy se liší zejména ve velikosti. Počet dětí, tříd, pedagogů a ostatních pracovníků je úměrný velikosti školy a počtu detašovaných pracovišť. Pro účely výzkumného šetření a zachování anonymity školy byly jednotlivé školy označeny písmenem abecedy od A do R.

Ve zkoumaném vzorku byly zastoupeny mateřské školy s počtem detašovaných pracovišť / tab. č. 4 /:

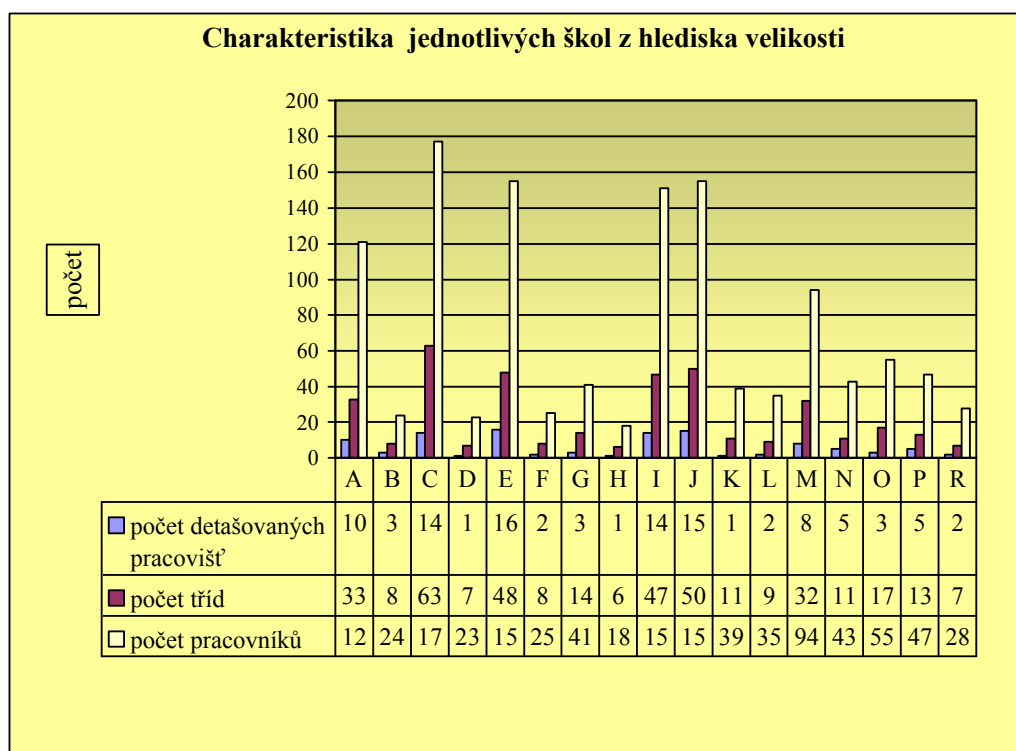
1 MŠ s 16 detašovanými pracovišti	2 MŠ s 5 detašovanými pracovišti
1 MŠ s 15 detašovanými pracovišti	3 MŠ s 3 detašovanými pracovišti
2 MŠ s 14 detašovanými pracovišti	3 MŠ s 2 detašovanými pracovišti
1 MŠ s 10 detašovanými pracovišti	1 MŠ s 8 detašovanými pracovišti
3 MŠ s 1 detašovaným pracovištěm	

Grafické znázornění počtu detašovaných pracovišť škol - graf č. 1

Počet detašovaných pracovišť jednotlivých škol



Grafické znázornění charakteristiky jednotlivých škol z hlediska velikosti – počtu dislokovaných pracovišť, počtu tříd, počtu zaměstnanců – graf č. 2



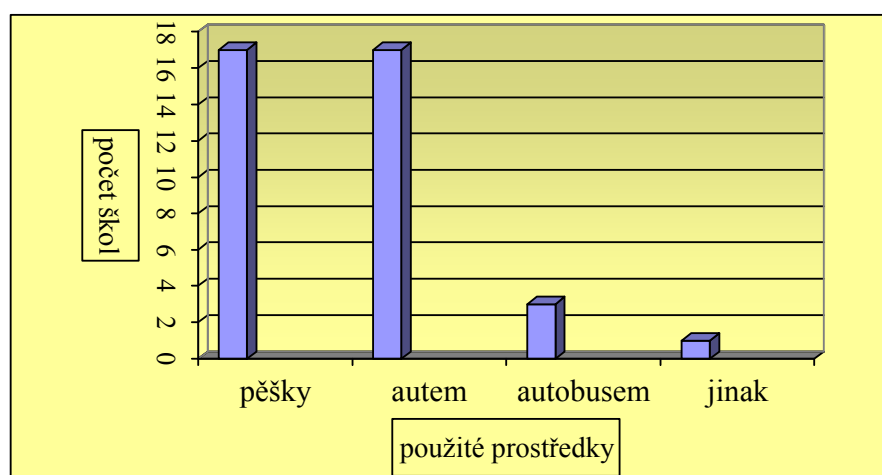
Dostupnost jednotlivých odloučených pracovišť od ředitelství byla šetřena z těchto hledisek: pěšky, autem, autobusem nebo jinak. Respondenti vybírali z více variant. Mohli vybrat i více variant najednou. Varianty dopravních prostředků, četnost výskytu dostupnosti, nejdelší a nejkratší vzdálenost od ředitelství / tab. č. 5 / :

<i>Použitý dopravní prostředek</i>	<i>Počet respondentů</i>	<i>Nejdelší časová dostupnost</i>	<i>Nejkratší časová dostupnost</i>
<i>Pěšky</i>	<i>17 = 100%</i>	<i>60 min.</i>	<i>5 min.</i>
<i>Autem</i>	<i>17 = 100%</i>	<i>20 min.</i>	<i>2 min.</i>
<i>Autobusem</i>	<i>4 = 24%</i>	<i>30 min.</i>	<i>5 min.</i>
<i>Jinak</i>	<i>1 = 6%</i>	<i>Nezjištěno</i>	<i>nezjištěno</i>

100% respondentů uvedlo variantu pěšky a autem, autobusem 22% respondentů, jinak uvedl 1 respondent a to na kole. Vzdálenost od ředitelství je rozdílná, nejdelší 60 minut pěšky, 20 minut autem, nejkratší do 5 minut pěšky, do 2 minut autem.

*Grafické znázornění druhů použitých dopravních prostředků-
graf č. 3*

dostupnost školy



Z uvedeného vyplývá, že všechny školy jsou dostatečně dostupné. Služební auto užívá 23,5 %.

- **Technické vybavení školy**

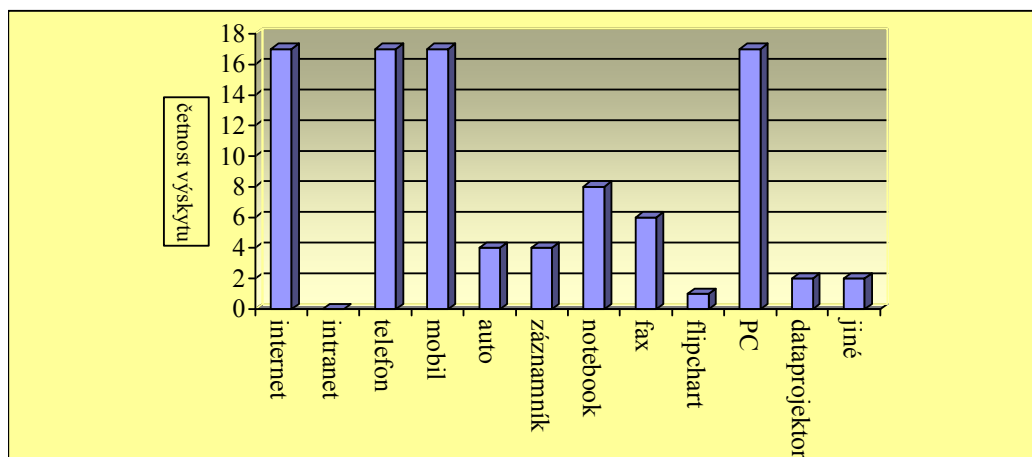
Respondenti vybírali z nabídnutých variant, při výběru mohli zvolit více druhů technického vybavení. Do odpovědi jiné, měli možnost doplnit neuvedený druh technického vybavení.

/Tab. č. 6 / - přehled používaných druhů technického vybavení škol, počet respondentů

<i>Technické vybavení</i>	<i>Počet respondentů</i>	<i>Technické vybavení</i>	<i>Počet respondentů</i>
<i>Internet</i>	<i>17 =100%</i>	<i>Intranet</i>	<i>0</i>
<i>Telefon</i>	<i>17 =100%</i>	<i>mobilní telefon</i>	<i>17=100%</i>
<i>Auto</i>	<i>4=24%</i>	<i>telefonní záznamník</i>	<i>4=24%</i>
<i>Notebook</i>	<i>7=42%</i>	<i>Fax</i>	<i>6=35%</i>
<i>Flipchart</i>	<i>1=6%</i>	<i>PC</i>	<i>17=100%</i>
<i>Dataprojektor</i>	<i>2=12%</i>	<i>Jiné</i>	<i>2=12%</i>

Grafické znázornění četnosti druhů technického vybavení škol – graf č. 4

Technické vybavení škol



Šetřením bylo zjištěno, že 100 % škol je vybaveno internetem, telefonem, mobilním telefonem a osobním počítačem. Telefonické spojení a vybavení PC je podmínkou pro elektronickou formu komunikace, která se stále více rozšiřuje, je rychlá, umožňuje předávat a přijímat nejen zprávy, ale i různé, zvláště datové soubory v digitální podobě více subjektům. Intranetem není vybavena žádná škola. Služebním autem disponují 4 školy, k ostatnímu technickému vybavení patří notebook, fax a telefonní záznamník. Dataprojektor, flipchart doplňují vybavenost škol. Jako jiné respondenti uvedli digitální fotoaparát, telefonování prostřednictvím internetu - skype, kopírka.

• **Jaké prostředky komunikace jsou používány při předávání informací mezi ředitelstvím a odloučeným pracovištěm**
otázka B – 1. část

Dotazník obsahoval nabídku 21 forem komunikace, které respondenti hodnotili podle škály / intervalové / křížkem do příslušného pole. Pro vyhodnocení odpovědí jednotlivým polohám na stupnici byla přiřazena číselná hodnota.

Vyhodnocení odpovědí:

- Odpověď ne -1 bod
- Odpověď spíše ne 0 bodů
- Odpověď spíše ano +1 bod
- Odpověď ano +2 body

Při vyhodnocení byly odpovědi obodovány, sečteny a seřazeny sestupně od nejvyššího k nejnižšímu počtu bodů. Podle počtu bodů byly odpovědi rozděleny do dvou skupin podle většiny odpovědí na používané – spíše používané a spíše nepoužívané – nepoužívané, tím bylo vytvořeno jejich pořadí. Respondenti označili 3 formy, které nepoužívají, a to vzkaz na záznamníku, faxování informací, intranet.

/Tab. č. 7 / - prostředky komunikace a jejich bodové ohodnocení

Pořadí	Prostředek komunikace	Body
	Používané – spíše používané	
1.	Telefonický rozhovor	27
2.	Neformální pohovor při návštěvě pracoviště	26
3.	Porada ředitelky s vedoucími učitelkami	25
4.	E-mailová pošta, rozhovor „tváří v tvář“	23
5.	Hodnotící pohovor s vedoucími učitelkami	20
6.	Neformální setkávání všech pracovníků	18
7.	Dotazníky, ankety	14
	Spíše nepoužívané – nepoužívané	
8.	Konference ředitelky se všemi pracovníky	9
9.	Aktuality na webových stránkách	8
10.	Oběžníky	6
11.	Schránky na informace	5
12.	Úřední den ředitelky	3
13.	Nástěnka s informacemi	2
14.	Prezentace	-2
15.	Elektronická diskuze, chatování	-4
16.	Školní noviny, bulletin	-7
17.	Dopisy	-10
18.	Vzkaz na záznamníku, faxování, intranet	-14

Z uvedeného vyplývá, že nejvíce používanými formami komunikace jsou formy, kde dochází k přímé účasti dvou lidí - odesílatel a příjemce. Jako výhodu označujeme přesnost, úplnost, rychlost podání informace, možnost okamžité zpětné vazby a příležitost ke společenskému styku.

Forma elektronické komunikace byla označena za používanou, přestože nedochází k přímému kontaktu mezi lidmi. Nahradila tradiční formy písemné komunikace prostřednictvím dopisů, školních novin, nástěnek, které byly označeny za spíše nepoužívané. Všechny školy jsou vybavené internetem a PC, ředitelky mají základní ICT dovednosti, proto tato forma se stala běžně využívanou. Tradičně používané nástěnky

s informacemi se staly prostředky spíše nepoužívanými. Úřední den ředitelky je využíván k předávání informací rodičům, ne vedoucím učitelkám. Pro moderní formy komunikace jako chatování, intranet je potřeba vybavit detašovaná pracoviště dostatečnou technikou. Její pořízení je ovlivněno dostatečným finančním zajištěním, servisem a informační gramotností pracovníků.

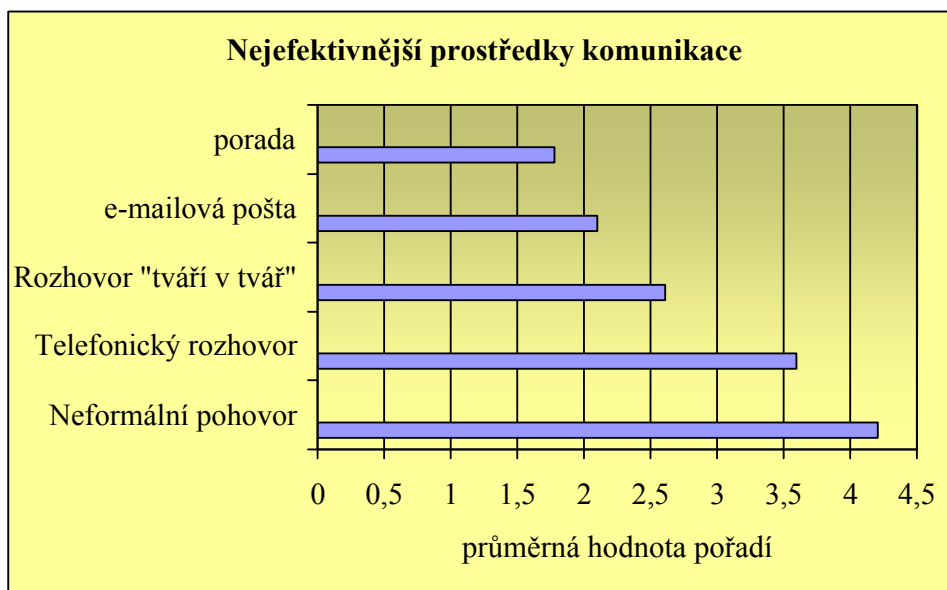
• **Jaké prostředky komunikace jsou nejefektivnější – otázka B, část 2**

Každý respondent vybral z 21 prostředků komunikace 5 prostředků komunikace, které považuje za nejefektivnější a označil je čísly 1,2,3,4,5. Nejefektivnější prostředek označil 1, nejméně efektivní prostředek označil 5. Ze všech vybraných byl sestaven přehled 5 prostředků s největší frekvencí odpovědí. Součtem hodnot byl získán výsledek, který byl vydělen počtem odpovědí a tím získána průměrná hodnota pořadí. Čím byla nižší, tím je efektivita vyšší. Nejvyšší efektivita je =1. Nevybrané prostředky komunikace nebyly hodnoceny.

/Tab. č. 8 / - prostředky komunikace – počet respondentů, průměrná hodnota odpovědi, pořadí

<i>Prostředek komunikace</i>	<i>Počet respondentů</i>	<i>Průměrná hodnota pořadí</i>	<i>Pořadí</i>
<i>Porada ředitelky s vedoucími učitelkami</i>	<i>14 = 82%</i>	<i>1,78</i>	<i>1.</i>
<i>E-mailová pošta</i>	<i>14 =82%</i>	<i>2,1</i>	<i>2.</i>
<i>Rozhovor „tváří v tvář“</i>	<i>13=76%</i>	<i>2,61</i>	<i>3.</i>
<i>Telefonický rozhovor</i>	<i>11=64%</i>	<i>3,6</i>	<i>4.</i>
<i>Neformální pohovor při návštěvě pracovišť</i>	<i>14=82%</i>	<i>4,21</i>	<i>5.</i>

Grafické znázornění nejčastěji užívaných prostředků komunikace – graf. č.5



Respondenti označili za **nejefektivnější prostředky komunikace** tyto:

- poradu ředitelky s vedoucími učitelkami
- E - mailovou poštu
- rozhovor „tváří v tvář“
- telefonický rozhovor
- neformální pohovor při návštěvě pracoviště.

/Tab. č. 9 / **Poradu ředitelky s vedoucími učitelkami** vybralo 82 % respondentů:

Porada ředitelky s vedoucími učitelkami	1 nejefektivnější → méně efektivní 5				
	1	2	3	4	5
	43 %	43%	7%	7%	0%
Frekvence odpovědí	6x	6x	1x	1x	0

Porada ředitelky s vedoucími učitelkami byla vyhodnocena jako nejeftivnější. Je důležitým nástrojem ředitele v řízení školy a pracovníků. Při poradě se setkává ředitelka osobně s vedoucími učitelkami. Je týmovou záležitostí. Ředitelka svolává poradu informativní nebo řešitelskou. Informativní porada vede k předávání informací, které vedoucí učitelky přenášejí na detašovaná pracoviště. Ředitelka má jednat jasně, stručně, přesvědčivě, používá pomůcky. Z výzkumu vyplývá, že ředitelky využívají pomůcek občas / 58%/ nebo nikdy /24%/, téměř vždy 6% a vždy 6%. Doplnující informační materiály jako tabulky, přehledy, grafy, letáky a jiné mohou vedoucí učitelky obdržet v předstihu a na poradě se připravit. Prezentační na poradách nepoužívá /47%/, spíše nepoužívá /35%/ ředitelky, pouze 18 % spíše ano.

Řešitelská porada je svolávána podle potřeby řešit problém. Uspokojení potřeby podílet se na rozhodování, může být motivačním faktorem pro vedoucí učitelky, i když celou poradou řídí ředitelka. Každý má možnost na poradě říct názor, sdílet kritiku, dávat návrhy. Úloha ředitelky spočívá v usměrňování průběhu jednání, pokud se odchýlí od cíle.

/Tab. č.10 / E – mailová pošta byla vybrána 82 % respondentů ze všech respondentů:

E-mailová pošta	1 nejeftivnější → méně efektivní 5				
	1	2	3	4	5
	14%	58%	14%	14%	0%
Frekvence odpovědí	2krát	8krát	2krát	2krát	0

Z výzkumu vyplynulo, že všechny školy disponují technickým vybavením, které umožňuje používat elektronickou komunikaci – internet, PC, telefonické připojení. Z hlediska efektivnosti tento prostředek má řadu předností: je rychlý, umožňuje přenos informací na velké vzdálenosti. Je levný. Umožňuje předávat a přijímat zprávy i velké soubory jednotlivcům i

více subjektům. Z výzkumu a studií informačním materiálů o jednotlivých školách ne jejich webových stránkách vyplynulo, že pouze jedna škola má zřízenou e-mailovou poštu pouze na ředitelství, na odloučených pracovištích nemá. Dle rozhovoru s ředitelkou vše vyřizuje telefonicky nebo osobně.

Tento prostředek komunikace má i negativní stránky. Při komunikaci chybí přímý kontakt mezi lidmi, okamžitá zpětná vazba, někdy napsané nepřesnosti a možnost vysvětlení. Pro efektivní využívání e-mailové pošty je nutné umět třídit příchozí zprávy, neboť by mohlo dojít k zahlcení nepotřebnými sděleními.

Přes všechny nevýhody používají e-mail ředitelky více než rozhovor. Důležitou roli hraje i dostupnost pracoviště, jak jsem uvedla v grafu č..

/Tab. č.11 / **Rozhovor „tváří v tvář“** byl vybrán 76% respondentů ze všech respondentů:

Rozhovor „tváří v tvář“	1 nejefektivnější méně efektivní 5				
	1	2	3	4	5
	31%	7%	31%	31%	0%
Frekvence odpovědí	4krát	1krát	4krát	4krát	0

Rozhovor využívají ředitelky při návštěvě detašovaného pracoviště nebo naopak za různým účelem. Ve většině případů jde o rozhovor při řešení problému, kdy se na ředitelku obrátí s problémem vedoucí učitelka či pracovník. Ředitelka sděluje podřízeným úkoly, rozhodnutí. Rozhovor slouží k navázání kontaktů s ostatními zaměstnanci. Přesto by neměl sloužit k vyrušování v práci. Zdali problém nevyžaduje okamžité řešení, je vhodné domluvit si s ředitelkou schůzku. Z hlediska efektivity – časově náročný vzhledem k dostupnosti pracoviště, posiluje sociální vztahy, rozvíjí komunikační dovednosti, okamžitá zpětná vazba.

/Tab. č. 12 / **Telefonický rozhovor** vybralo 64% respondentů:

Telefonický rozhovor	1 nejefektivnější \longrightarrow méně efektivní 5				
	1	2	3	4	5
	9%	9%	18%	36%	28%
Frekvence odpovědí	1krát	1krát	2krát	4krát	3krát

Telefonování je rozšířeným prostředkem komunikace. Z hlediska efektivity se stává drahým, časově náročným, nelze uplatnit neverbální projevy, lze jasně, stručně předat informaci, ověřit zpětnou vazbu. Telefonování je náročnější na vzájemné porozumění, zastupuje formální komunikaci. Z výzkumu vyplynulo, že 100% škol disponuje mobilním telefonem, který efektivitu telefonování velmi zvyšuje, avšak může být rušivým vlivem.

Velmi nízkou účinnost komunikace má telefonní záznamník, kam jsou zapisovány vzkazy. 100% respondentů záznamník k předávání informací nepoužívá.

/Tab. č.13 / **Neformální pohovor při návštěvě pracoviště** vybralo 82%:

Neformální pohovor při návštěvě pracoviště	1 nejefektivnější \longrightarrow méně efektivní 5				
	1	2	3	4	5
	0%	0%	35%	7%	58%
Frekvence odpovědí	0	0	5krát	1krát	8krát

Při návštěvě pracoviště využívá ředitelka pohovoru k hodnocení pracovních výsledků vedoucí učitelky i pracovníků. Z hlediska efektivity je pohovor prostředkem přímé komunikace s lidmi. Ředitelka získá okamžitě

zpětnou vazbu. Cílem pohovoru za účelem pokárání není pracovníka soudit, ale zlepšit jeho pracovní výkon. Prostředí a klima pracoviště, kde je veden pohovor, může přispět k navození pocitu důvěry, bezpečí a získání tak objektivních informací.

Ze zhodnocení otázky B, 1. a 2. části lze posoudit, že nejvíce používané prostředky komunikace jsou také nejefektivnějšími prostředky komunikace ředitelek mateřských škol s detašovanými pracovišti.

- **Jaké komunikační dovednosti uplatňují ředitelé škol**

- **otázka C, část 1**

Dotazník obsahoval nabídku 25 komunikačních dovedností, které respondenti hodnotili podle škály křížkem do příslušného pole. Sebehodnotící škála obsahovala tyto odpovědi: vždy – téměř vždy – občas – nikdy. Ke škále byly přiřazeny číselné hodnoty.

Vyhodnocení odpovědí:

- Odpověď nikdy 0 bodů
- Odpověď občas 1 bod
- Odpověď téměř +2 bod
- Odpověď vždy +3 body

Při vyhodnocení byly odpovědi obodovány, sečteny a seřazeny sestupně od nejvyššího k nejnižšímu počtu bodů. Výsledkem je přehled komunikačních dovedností. Ředitelkám byla dána možnost sebehodnotit svoje komunikační dovednosti.

/Tab. č. 14 / – přehled komunikačních dovedností seřazených podle frekvence odpovědí

<i>Číslo otázky. Komunikační dovednost</i>	<i>Vždy 3body</i>	<i>téměř vždy 2body</i>	<i>Občas 1 bod</i>	<i>Nikdy 0bodů</i>	<i>Pořadí /bodů celkem</i>
<i>1. Podávám pravdivou informaci</i>	<i>15x</i>	<i>2x</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>1/49</i>
<i>5. Je mi jasné, s kým budu komunikovat</i>	<i>12x</i>	<i>5x</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>2/46</i>
<i>21. Komunikuji zdvořile 11. Mám na vědomí, proč sděluji informace</i>	<i>10x</i>	<i>7x</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>3/44</i>
<i>6. Víím, co budu říkat 20. Dokáži podat stručnou informaci</i>	<i>9x</i>	<i>8x</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>4/43</i>
<i>7 Slova volím s ohledem na posluchače 16. Zajímám se o to, o čem mluvím 18. Při komunikaci se chovám přirozeně 22. Umím naslouchat, neskáču lidem do řeči</i>	<i>8x</i>	<i>9x</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>5/42</i>
<i>2. Podávám srozumitelnou informaci 25. Spolupracovníci mi rozumějí, co říkám</i>	<i>7x</i>	<i>10x</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>6/41</i>
<i>3. Při komunikaci se vyvaruji nejasných narážek 12. Při komunikaci se snažím držet tématu</i>	<i>9x</i> <i>6x</i>	<i>5x</i> <i>11x</i>	<i>3x</i> <i>0</i>	<i>0</i> <i>0</i>	<i>7/40</i>
<i>4. Na projev se připravím 19. Při komunikaci dokáži ovládnout svoje emoce</i>	<i>5x</i>	<i>11x</i>	<i>1x</i>	<i>0</i>	<i>8/38</i>
<i>13. Dokážu mluvit jednoduše o složitých věcech 23. Komunikace s ostatními mě baví</i>	<i>4x</i> <i>6x</i>	<i>11x</i> <i>7x</i>	<i>2x</i> <i>4x</i>	<i>0</i> <i>0</i>	<i>9/36</i>
<i>14. Mluvím spisovně</i>	<i>2x</i>	<i>14x</i>	<i>1x</i>	<i>0</i>	<i>10/35</i>
<i>15. Mluvní projev je živý, atraktivní, energický</i>	<i>3x</i>	<i>8x</i>	<i>6x</i>	<i>0</i>	<i>11/31</i>
<i>10. Pro komunikaci upravím prostředí 17. Do komunikace zapojuji humor 24. Využívám řeči těla</i>	<i>3x</i> <i>3x</i> <i>1x</i>	<i>6x</i> <i>4x</i> <i>10x</i>	<i>6x</i> <i>10x</i> <i>4x</i>	<i>2x</i> <i>0</i> <i>0</i>	<i>12/27</i>
<i>9. Při komunikaci sleduji čas</i>	<i>3x</i>	<i>5x</i>	<i>7x</i>	<i>2x</i>	<i>13/26</i>
<i>8. Používám pomůcky</i>	<i>1x</i>	<i>1x</i>	<i>9x</i>	<i>6x</i>	<i>14/14</i>

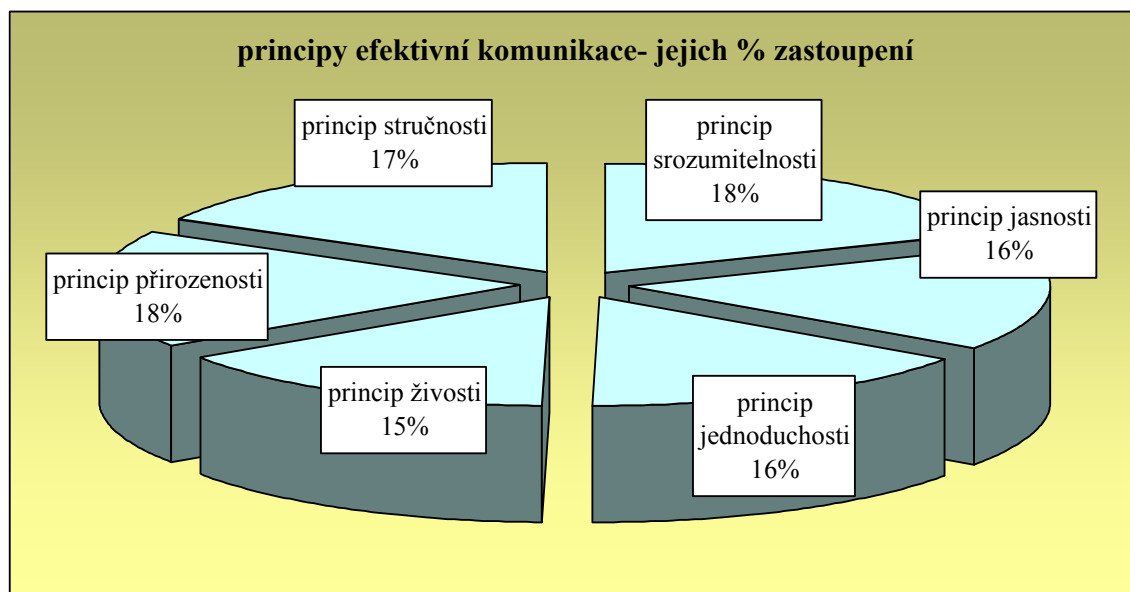
Z uvedené tabulky vyplývá, které komunikační dovednosti ředitelky preferují. Jednotlivé otázky byly formulovány tak, aby prezentovaly principy efektivní komunikace, jak uvádím v kapitole 2.2.1 Principy efektivní komunikace. Principy nebyly záměrně do dotazníku zaznamenány, z důvodu jednoduchosti a větší srozumitelnosti dotazníku.

- Otázky č. 1,2,3 prezentují princip srozumitelnosti
- Otázky č. 4,5,6,7,8,9,10,11,12 prezentují princip jasnosti
- Otázky č. 13,14 prezentují princip jednoduchosti
- Otázky č. 15,16,17 prezentují princip živosti
- Otázky č. 18,19 prezentují princip přirozenosti
- Otázky č. 20,21,22,23,24,25 prezentují princip stručnosti

/ Tab. č.15 / – komunikační dovednosti z hlediska principů

Princip srozumitelnosti		
Bodové ohodnocení otázek	Průměrná hodnota	Hodnota v %
41,49,40	43,3	18%
Princip jasnosti		
39,47,43,42,14,27,27,42,40	35,6	16%
Princip jednoduchosti		
37,35	36	16%
Princip živosti		
42,27	34,5	15%
Princip přirozenosti		
42,38	40	18%
Princip stručnosti		
43,44,41,36,27,41	38,6	17%

Grafické znázornění zastoupení principů efektivní komunikace v % v závislosti na komunikačních dovednostech – graf č. 6



Z uvedeného vyplývá, že používané komunikační dovednosti ředitelk rovnoměrně zastupují principy efektivní komunikace. V praxi je ověřeno, že informace, která je jasná, stručná, jednoduchá je zároveň srozumitelná. Jestli je podána přirozeně a živě, je naplněn předpoklad, že informaci budeme rozumět.

• **Jaké komunikační dovednosti považují ředitelky za nejdůležitější – otázka C, 2. část**

Jako nejdůležitější komunikační dovednosti vybrali respondenti tyto:

- Podávám pravdivou informaci
- Podávám srozumitelnou informaci
- Na projev se připravím
- Při komunikaci se držím tématu
- Při komunikaci se chovám přirozeně

/ Tab. č.16 / **Podávám pravdivou informaci**, vybralo 76,5%:

Podávám pravdivou informaci	1 velmi důležité $\xrightarrow{\hspace{2cm}}$ méně důležité 5				
	1	2	3	4	5
	70%	23%	0	7%	0
Frekvence odpovědí	9krát	3krát	0	1krát	0

Jako nejdůležitější komunikační dovednost /v 70% / označily ředitelky podávání pravdivé informace. Z manažerského hlediska je podávání pravdivých informací nezbytné pro upevňování důvěry u svých pracovníků. Polopravdy a dezinformace mohou vést k negativní a problémové komunikaci. Z běžné praxe vyplývá, že informace má velkou moc, silnou motivaci. Ředitelka musí zvažovat jakou informaci a komu sdělí. Pokud ve škole vládne neinformovanost a podávání nepravdivých zpráv je běžné, dochází ke zkreslování a šíření fám, polopravd, pomluv. Z tohoto hlediska mají informace manipulativní charakter. Aby ředitelka podávala pravdivou informaci, musí být sama vzdělaná, mít přehled o všem novém, studovat odbornou literaturu, orientovat se v předpisech.

/Tab. č.17 / **Podávám srozumitelnou informaci**, vybralo 76,5%:

Podávám srozumitelnou informaci	1 velmi důležité $\xrightarrow{\hspace{2cm}}$ méně důležité 5				
	1	2	3	4	5
	54%	39%	0	7%	0
Frekvence odpovědí	7krát	5krát	0	1krát	0

Podávat srozumitelnou informaci znamená sdělovat jasně ať ústně nebo písemně, jedna část sdělení nesmí odporovat druhé. Ředitelka předává vedoucím učitelkám různé pokyny, které musí přenášet na odloučená pracoviště. Takovým sdělením by měli všichni snadno rozumět. Někdy se informace jeví jako srozumitelná odesílateli, avšak příjemce ji nerozumí.

Před odesláním informace příjemcům je dobré sdělení nechat přefiltrovat. Nezúčastněný účastník může srozumitelnost sdělení objektivně posoudit, nesrozumitelné opravit.

Ke srozumitelnosti přispívá vyvarování se nejasným narážkám, příliš odborným a moderním slovům, kterým téměř nikdo nerozumí.

/Tab. č.18 / **Na projev se připravím**, vybralo 47%:

Na projev se připravím	1 velmi důležité → méně důležité 5				
	1	2	3	4	5
	0	25%	37,5%	37,5%	0
Frekvence odpovědí	0	2krát	3krát	3krát	0

V každodenní praxi ředitelky nastává mnoho příležitostí, na které není připravena a musí je řešit. Využívá tak přirozeného osobního potenciálu k vyřešení problémů. Jestliže víme, že budeme muset vystoupit s projevem, připravíme se, jak uvedlo 47% respondentů. Z výzkumného šetření vyplynulo, že respondenti:

- vědí, s kým budou komunikovat – 71% vždy, 29% téměř vždy
- vědí, co budou říkat – vždy 53%, 47% téměř vždy
- slova volí s ohledem na posluchače – vždy 47%, téměř vždy 53%
- používají pomůcky – vždy 6%, téměř vždy 6%, občas 53%, nikdy 35%
- načasují čas – vždy 17%, téměř vždy 29%, občas 41%, nikdy 13%
- upraví prostředí – vždy 17%, téměř vždy 35%, občas 35%, nikdy 13%
- uvědomují si, proč sdělují informace – vždy 59%, téměř vždy 41%

Ředitelky komunikují se známými lidmi. Plánovaný projev si připraví po obsahové stránce. Prostředí nemusí upravovat, neboť komunikují ve známém prostředí mateřských škol nebo přímo na ředitelství. Překvapujícím faktorem je občasné používání pomůcek a načasování projevu. Z hlediska efektivity jsou tyto dva faktory velmi důležité. Vhodné používání pomůcek jako jsou obrázky, tabulky, grafy, schémata, fotografie, přehledy a jiné napomáhají zapamatování poznatků z projevu. Jak již bylo uvedeno, flipchart využívá pouze 6% respondentů. Délka projevu a jeho špatné načasování ovlivňuje pozornost posluchačů.

/Tab. č.19 / **Při komunikaci se držím tématu**, vybralo 53%:

Podávám pravdivou informaci	1 velmi důležité → méně důležité 5				
	1	2	3	4	5
	0	0	66%	34%	0
Frekvence odpovědí	0	0	6krát	3krát	0

Tato komunikační dovednost vyžaduje stanovit si cíl. Posluchač nesmí ztratit nit výkladu. Projev nebo jakoukoliv komunikaci lze strukturovat do jednodušších bloků. Od tématu mohou ředitelku odvádět otázky posluchačů, rušivé vlivy okolí, špatná technika a jiné. Dovednost držet se tématu je závislá na důkladné přípravě.

/ Tab. č. 20 / **Při komunikaci se chovám přirozeně**, vybralo 35% respondentů:

Při komunikaci se chovám přirozeně	1 velmi důležité → méně důležité 5				
	1	2	3	4	5
	0	0	16%	16%	68%
Frekvence odpovědí	0	0	1krát	1krát	4krát

Tuto dovednost vybralo pouze 35% respondentů, většina /84%/ jich tuto dovednost nepovažuje za důležitou. Co říkáme, jak to říkáme, by mělo odrážet povahu mluvčího.

Závěrem můžeme konstatovat, že ředitelky kladou větší důraz na to, co říkají a proč, než na to, jak.

- **Která část komunikačního procesu je nejvíce narušena**

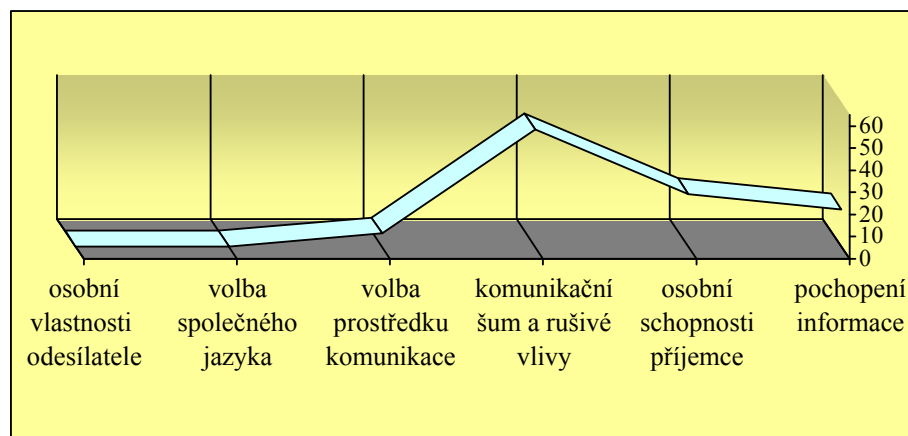
– otázka D

53% respondentů uvedlo, že komunikaci narušují rušivé vlivy a komunikační šum, osobní schopnosti příjemce informace v 24%, 17% pochopení informace, 6 % nevhodná volba komunikačního prostředku. Ostatní složky, jako osobní vlastnosti odesílatele informace, volba společného jazyka nebyly označeny v žádném případě.

/Tab. č.21/ - faktory narušující komunikaci

<i>Faktor</i>	<i>Počet Odpovědí</i>	<i>Odpovědi v %</i>
<i>Osobní vlastnosti odesílatele</i>	<i>0</i>	<i>0%</i>
<i>Volba společného jazyka nebo způsobu vyjádření</i>	<i>0</i>	<i>0%</i>
<i>Volba prostředku komunikace</i>	<i>1</i>	<i>6%</i>
<i>Komunikační šum a rušivé vlivy</i>	<i>9</i>	<i>53%</i>
<i>Osobní schopnosti příjemce informace</i>	<i>4</i>	<i>24%</i>
<i>Pochopení informace- zpětná vazba</i>	<i>3</i>	<i>17%</i>

Faktory, které narušují komunikaci v %



Není překvapivé, že **komunikační šum a rušivé vlivy** narušují komunikaci u více jak poloviny /53%/ respondentů. Prostředí mateřské školy je velmi různorodé. Vyskytuje se v něm mnoho rušivých vlivů, zejména neustálý hluk uvnitř školy, někde i zvnějšku, omezený prostor školy nebo třídy, vyřizování vzkazů a telefonátů, nezvané návštěvy, organizace dne do časových úseků, přechody do budov nebo na jiná pracoviště. Rušivé vlivy přicházejí mimo odesílatele nebo příjemce, proto je nemůžeme hned zlikvidovat. Můžeme jim však předcházet.

Jak je z průzkumu vidět, odesílatel informace ani společný jazyk není narušen. Každá ředitelka měla možnost sebehodnotit svoje komunikační dovednosti v dotazníkové otázce B, 1. části. Prostředek komunikace nenarušuje téměř komunikaci /6%/.

24% respondentů označilo **příjemce informace a jeho osobní vlastnosti** za narušené. Komunikaci může narušit neochota hovořit, ten kdo nemluví, také komunikuje, ale není to pro rozvíjení komunikace správné. Psychický tlak, stres, únava, ale nedostačivá motivace pedagogů, zvyšující se jejich věk, nemoci, smyslové poruchy, to vše ovlivňuje jejich osobní vlastnosti. V přímé úměrnosti mají osobní vlastnosti vliv na vztahy mezi lidmi na pracovištích a vytváření příznivého komunikačního klima.

Informace je pochopena tehdy, jestli existuje mezi odesílatelem a příjemcem **zpětná vazba**. Ta je narušena u 17% respondentů. Někdy v praxi dochází k předkládání informací, nařízení, předpisů aniž by se čekalo na zpětnou vazbu. Pro řízení školy a vedení lidí je důležité posuzovat komunikaci podle toho, jaký měla účinek, co v lidech vyvolala, a nikoliv podle toho co odpovědí.

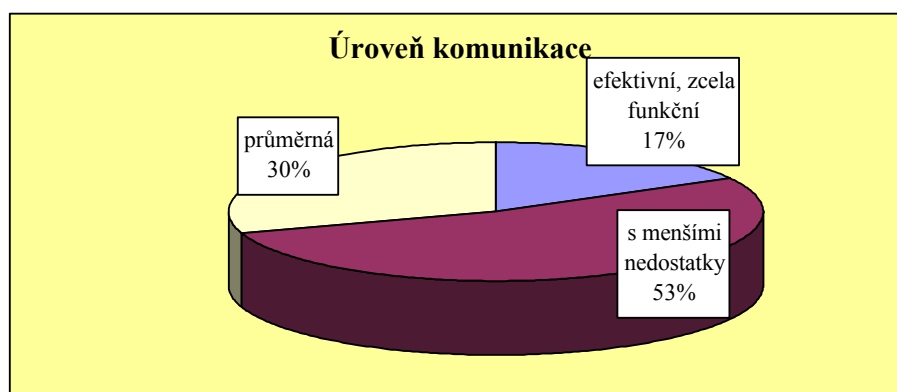
• **Jak hodnotí ředitelé škol komunikaci v celé organizaci-
otázka E**

17% ředitelek hodnotí komunikaci v celé organizaci jako efektivní, zcela funkční, 53% ředitelek shledává v komunikaci menší nedostatky, 30 % hodnotí jako průměrnou. Nikdo neoznačil komunikaci s většími nedostatky nebo neefektivní, zcela nefunkční.

/Tab. č .22/ – zhodnocení úrovně komunikace ve škole

<i>Úroveň komunikace</i>	<i>Počet odpovědí</i>	<i>Odpovědi v %</i>
<i>Efektivní, zcela funkční</i>	<i>3</i>	<i>17%</i>
<i>S menšími nedostatky</i>	<i>9</i>	<i>53%</i>
<i>Průměrnou</i>	<i>5</i>	<i>30%</i>
<i>S většími nedostatky</i>	<i>0</i>	<i>0%</i>
<i>Neefektivní, zcela nefunkční</i>	<i>0</i>	<i>0%</i>

Grafické znázornění úrovně komunikace – graf č.8



- **Co navrhují ředitelé škol pro zlepšení komunikace ve škole – otázka F**

/Tab. č .23 / – návrhy na zlepšení komunikace

Návrhy na zlepšení	Počet návrhů	Návrhy v %
Zlepšit svoje komunikační dovednosti	2	6%
Uspořádat kurz v komunikačních dovednostech i pro ostatní pracovníky	2	6%
Rozvíjet pozitivní vztahy mezi pracovníky, důvěru	13	37%
Zefektivnit prostředky komunikace/ porady, pohovory a jiné/	6	17%
Vybavit všechna pracoviště internetem	2	6%
Instalovat intranet	1	3%
Vybavit pracoviště jinou technikou	0	0%
Zlepšit pracovní prostředí – hluk, rušivé telefony, nezvané návštěvy	5	14%
Zaměřit se na komunikaci tváří v tvář	4	11%
Přijmout mluvčího či sekretářku	0	0%

Ředitele škol /37%/ navrhují rozvíjet pozitivní vztahy mezi pracovníky, rozvíjet důvěru, 14 % respondentů používat efektivně prostředky komunikace, 11% navrhuje zaměřit se na komunikaci tváří v tvář bez použití media. Tato řešení vycházejí z přímého kontaktu odesílatele a příjemce. Komunikační šum a rušivé vlivy byly označeny jako narušitelé procesu komunikace v 53% /v otázce D/, ředitelé ve 14 % navrhují zlepšit pracovní prostředí, odstranit rušivé vlivy. Technické vybavení jako internet je instalován na všech ředitelstvích, internet navrhují ředitelé instalovat mezi odloučenými pracovištěm a ředitelstvím. Instalaci intranetu navrhuje pouze 3% respondentů. Nikdo nenavrhuje zastoupení mluvčím nebo sekretářky.

5. Celkové zhodnocení výzkumného šetření

- **Oblast identifikační**

V této oblasti byly provedeny formou tabulkových záznamů charakteristiky škol z hlediska zřizovatele, velikosti, počtu a dostupnosti detašovaných pracovišť. Tabulky byly doplněny grafy. Tuto část není třeba více analyzovat.

Charakteristiku školy /velikost školy, vzdálenost a počet detašovaných pracovišť, technické vybavení / můžeme označit za situační faktor ovlivňující komunikaci. Ředitelé škol volí takové technické vybavení, které umožňuje rychlou a levnou komunikaci s možností předávat nejen informace, ale i datové soubory bez ohledu na vzdálenost a dostupnost školy. Akcelerátorem je dobrá technická vybavenost škol. Internetem, telefonem, mobilním telefonem a osobním počítačem je vybaveno 100% škol.

Komunikaci tváří v tvář bez použití média využívají pouze při návštěvě detašovaného pracoviště a to s sebou přináší určitou časovou zátěž. Tuto skutečnost můžeme považovat za retardér komunikace.

- **Oblast prostředků komunikace**

Prostředky komunikace, které nejvíce ředitelé používají, jsou charakterizovány rychlostí, okamžitou zpětnou vazbou, osobním kontaktem. Z běžně používaných prostředků komunikace byly vyřazeny vzkazy na záznamníku, faxování, dopisy, překvapivě nástěnky s informacemi. U těchto prostředků nelze ověřit zpětnou vazbu, osobní kontakt mezi sdělujícím a příjemcem je zcela vyloučen.

Z uvedeného vyplývá, že výběr prostředků komunikace jako nástroje předávání informací mezi ředitelkou a vedoucími učitelkami je ovlivněn možností zpětné vazby, rychlostí předání sdělení, osobním kontaktem mezi komunikujícími.

V této oblasti byla zkoumána efektivita jednotlivých prostředků komunikace. **Porada ředitelky s vedoucími učitelkami** je nejefektivnější prostředek komunikace. Z řízeného rozhovoru bylo patrné, že porada je svolávána na ředitelství zpravidla jednou měsíčně, podle potřeby i častěji. Koná se v místě ředitelství, poradu vede ředitelka školy. Vedoucí učitelky v návaznosti svolávají poradu na odloučených pracovištích, kterou samostatně vedou. Výsledky se odlišují od výzkumu bakalářské práce²¹, kdy pedagogické porady na odloučeném pracovišti vedlo pouze 52% vedoucích učitelek. Tento posun svědčí o rozvíjení schopnosti vedoucích učitelek samostatně vést lidi a řídit školu. I manažerská literatura uvádí, že nejdůležitější komunikace je komunikace přímá- „tváří v tvář“, probíhá formou oboustranného dialogu s možností okamžité zpětné vazby. Nevýhodnou je časová náročnost.

Z hlediska efektivity u vybraných prostředků komunikace se prokázalo, že nejpoužívanější prostředky komunikace byly vyhodnoceny zároveň jako nejefektivnější. V řízeném rozhovoru s ředitelkami bylo zjištěno, že jejich účinnost ověřují poskytnutím zpětné vazby od vedoucích učitelek.

Velká efektivita byla vyhodnocena u e-mailové pošty pro svou rychlost, přesnost, přestože neposkytuje osobní styk. Je patrné, že komunikační síť je modernizována, technicky vybavována.

Volba prostředku komunikace je závislá na tom, o jakou konkrétní situaci se jedná a s kým je tato situace řešena. Proto prostředek komunikace můžeme identifikovat jako faktor situační a individuální.

²¹ SVOBODOVÁ, L., Vliv sloučení mateřských škol na jejich autonomii a další aspekty této změny, Praha: 2007, bakalářská práce

- **Oblast komunikačních dovedností ve vztahu k principům efektivní komunikace**

Ředitelky vybraly velmi obsáhlou oblast komunikačních dovedností, nejčastěji vybraly podávání pravdivé informace. Ředitelky znají, s kým budou komunikovat. Z praxe vyplývá, že si vedoucí učitelky vybírají samy. Sebehodnocení komunikačních dovedností je vedlo k zamyšlení nad vlastní prací. V řízeném rozhovoru některé potvrdily, že využijí dotazníku k evaluaci pro vedoucí učitelky, po úpravách i pro pedagogy na škole.

Komunikační dovednosti z hlediska efektivity nekorespondovaly s nejvíce užívanými. **Pouze podávání pravdivé informace je nejvíce užívanou komunikační dovedností /88%/, zároveň hodnoceno i jako nejefektivnější /70%/. Při vedení lidí je podávání pravdivých informací předpokladem pro upevňování důvěry. Z výzkumu vyplývá, že ředitelky kladou větší důraz na obsah informací, než na způsob, jak sdělují. Komunikační dovednost lze označit jako faktor individuální a sociální.**

Z dílčích cílů výzkumného šetření bylo ověřit naplňování principů efektivní komunikace. Výsledky jsou vyjádřeny v tabulce č. 15 a grafu č. 6. **Principy efektivní komunikace jsou zastoupeny rovnoměrně.**

- **oblast vlivů na proces komunikace**

Proces komunikace ovlivňují nejvíce situační faktory, zejména komunikační šum a rušivé vlivy. Řízeným rozhovorem bylo upřesněno, že se jedná o neustálý hluk, předávání informací za pomoci média, uzavřený a omezený prostor školy. Komunikačním šumem byla označena i postranní a neformální komunikace. Sociální faktory, které komunikaci regulují, jsou ovlivněny lidmi a klimatem školy. **Právě rozvíjení pozitivních vztahů mezi pracovníky, posilování důvěry bylo nejčastějším návrhem ředitelů pro zlepšení komunikace.**

Individuální faktory jako osobní vlastnosti odesílatele nebo příjemce nelze objektivně zhodnotit, neboť je potřeba získat zpětnou vazbu od každého zvlášť.

6. Využití práce v praxi

Teoretickou část bakalářské práce je možno využít jako přehled teorie o komunikaci pro řídicí pracovníky i pedagogy všech typů škol.

Výzkumná část lze použít jako zdroj ověřených poznatků v daném vzorku respondentů. Dotazník lze upravit a využít k evaluaci **jako podklad vlastního hodnocení školy**. Upravený dotazník může být použit k sebehodnocení komunikačních dovedností pedagogů a hodnocení komunikačního klima **na vlastní škole i v některých mateřských školách nejenom s detašovanými pracovišti**. Pedagogové mohou navrhnout, jak zlepšit komunikaci v mateřské škole.

Na základě analýzy výsledků výzkumného šetření v souladu s teoretickou částí jsou navržena tato doporučení:

- **oblast technického vybavení**
 - modernizovat technické vybavení škol pro komunikaci, jako internet na odloučená pracoviště, intranet v rámci školy a jiné
 - využívat názorných pomůcek ke komunikaci
- **oblast vzdělávání pracovníků**
 - zajistit pro vedoucí pracovníky školení, odborné semináře z oblasti komunikace, ICT /NIDV/
 - studium školského managementu na UK
 - zajistit pro pracovníky škol/ pedagogové i ostatní/ kurzy na rozvíjení komunikačních dovedností, formování týmu, autogenního tréninku / pedagogická centra /
 - zajistit vícedenní výjezdové semináře, interaktivní dílny / projekt REPRO, vlastní projekty /
- **oblast pracovního prostředí**
 - zlepšit pracovní podmínky – snížit hluk zvnějšku i zevnitř školy, uspořádat prostory školy

- **oblast vedení lidí**

- stanovit jasné kompetence pracovníkům v oblasti komunikace - vedení porad pracovníky nejenom ředitelkou
- vytvořit funkční organizační řád školy
- zpracovat „morální kodex školy“ s pravidly komunikace
- rozvíjet formy neformální komunikace, neformální setkávání lidí
- navštěvovat odloučená pracoviště
- rozvíjet komunikaci tváří v tvář bez použití médií
- rozvíjet formu komunikace vzestupnou od podřízeného k nadřízenému, nikoli pouze sestupnou od nadřízeného k podřízenému
- rozvíjet formu komunikace horizontální – pracovníků na stejné organizační úrovni
- využívat dobrých příkladů a zkušeností jiných škol, učit se od ostatních, poučit se z vlastních neúspěchů

7. Závěr

Mohu konstatovat, že na základě vyhodnocení dotazníkového šetření byl cíl práce splněn.

Prostřednictvím bakalářské práce byly zjištěny faktory, které ovlivňují efektivní komunikaci ve školách s detašovanými pracovišti. Práce poskytla ředitelům škol v širším pohledu teoretické poznatky týkající se problematiky komunikace.

Rozborem výsledků výzkumného šetření byly ředitelům škol zjištěny prostředky komunikace s ohledem na jejich efektivitu. Zjištěním, jakými komunikačními dovednostmi disponují ředitelé škol, byly identifikovány i principy efektivní komunikace.

Tato práce je podnětem k zamyšlení každého ředitele nad tím, jak sám komunikuje, jak komunikuje s ostatními, má možnost se dozvědět, jak by měl komunikovat.

Téma komunikace je velmi obšírné, dává další podněty k rozvíjení tohoto tématu.

Chceme-li vybudovat funkční komunikační systém ve škole, musíme brát v úvahu názory pedagogů, zaměstnanců školy, rodičů i ostatních partnerů školy.

*„Mluvte správně a dbejte o co
nejúspornější a prostý jazyk, neboť cílem mluvení
není okázalost, nýbrž snaha, aby nám druzí porozuměli.“*

*William Penn*²² (2008, s. 66)

²² ADAIR, J. *Efektivní komunikace*, s. 65, Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-10-9.

8. Seznam schémat, tabulek, grafů

schéma č.1.....	15
tabulka č.1.....	16
tabulka č.2.....	17
tabulka č.3.....	17
tabulka č.4.....	29
tabulka č.5.....	31
tabulka č.6.....	32
tabulka č.7.....	34
tabulka č.8.....	35
tabulka č.9.....	36
tabulka č. 10.....	37
tabulka č. 11.....	38
tabulka č. 12.....	39
tabulka č. 13.....	39
tabulka č. 14.....	41
tabulka č. 15.....	42
tabulka č. 16.....	44
tabulka č. 17.....	44
tabulka č. 18.....	45
tabulka č. 19.....	46
tabulka č. 20.....	46
tabulka č. 21.....	47
tabulka č. 22.....	49
tabulka č. 23.....	51

graf č. 1	30
graf č. 2	30
graf č. 3	31
graf č. 4	32
graf č. 5	36
graf č. 6	43
graf č. 7	48
graf č. 8	49

9. Seznam použité literatury

ADAIR, J. *Efektivní komunikace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-10-9.

BACÍK, F.; KALOUS, J.; SVOBODA, J. *Úvod do teorie a praxe školského managementu I*. Praha: Karolinum, 1995. ISBN 80-7184-010-6.

BEČVÁŘOVÁ, Z. *Současná mateřská škola a její řízení*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-537-7

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-308-08.

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

GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Padio, 2000, ISBN 80-85931-79-6.

Kol. autorů, *Ilustrovaný encyklopedický slovník I. a II. díl*, Praha: ACADEMIA, 1981.

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

NAUMANN, F. *Umění konverzace*, Praha: Portál, 2002, s. 170. ISBN 80-7178-622-5.

PALMER, S., WEAVER, M. *Úloha informací v manažerském rozhodování*, Praha: Grada Publishing, 2000, s. 79-132. ISBN 80-7169-940-3.

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

TEGZE, O. *Neverbální komunikace*, Praha: Computer Press, 2003.

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

VEBER, J. *Management*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-029-7.

Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolní, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon).

Odborné texty vydané Pedf UK pro potřeby studia školského managementu.

bakalářská práce:

SVOBODOVÁ, L., Vliv sloučení mateřských škol na jejich autonomii a další aspekty této změny, *Praha: 2007*

Dostupné na www: [http:// skolky.info.cz](http://skolky.info.cz)

10. Přílohy

Příloha č. 1 – dotazník pro ředitelky

Vážené kolegyně,

studuji na Univerzitě Karlově v Praze na Pedagogické fakultě obor Školský management a touto cestou bych Vás požádala o vyplnění dotazníku, který je součástí mé závěrečné bakalářské práce.

Cílem šetření je zjistit efektivnost komunikace v mateřských školách většího rozsahu.

Dotazník jsem upravila pro ředitelky mateřských škol /s detašovanými pracovišti /.

Bc. Irena Slámová
ředitelka Mateřské školy, Fráni Šrámka 2620, Teplice
776813220
e-mail MS.F.Sramka@seznam.cz

Otázka A / Charakteristika školy

Zřizovatel školy	<i>Státní</i>	<i>soukromá</i>	<i>církevní</i>	<i>jiná</i>
<i>Označte X jednu variantu</i>				

Velikost školy	<i>Počet dětí</i>	<i>Počet tříd</i>	<i>Počet ředitelství</i>	<i>Počet odloučených pracovišť</i>
<i>Doplňte počet</i>				

Pracovníci školy	<i>Počet pedagogů včetně ředitelky celkem</i>	<i>Z toho počet vedoucích učitelek</i>	<i>Počet ostatních pracovníků</i>	<i>Počet pracovníků celkem</i>
<i>Doplňte počet</i>				

Dostupnost odloučeného pracoviště z ředitelství	<i>Pěšky přibližně minut/hodin</i>	<i>Autem přibližně minut/hodin</i>	<i>Autobusem přibližně minut/hodin</i>	<i>Jinak, jak?</i>
<i>Nejvzdálenější pracoviště od ředitelství</i>				
<i>Nejbližší pracoviště od ředitelství</i>				
<i>Doplňte údaje</i>				

Technické vybavení školy	<i>Internet</i>	<i>intranet</i>	<i>Telefon pevný</i>	<i>Telefon mobil</i>	<i>Služební auto</i>	<i>Telefonní záznamník</i>
<i>Vybrané varianty označte X</i>	<i>notebook</i>	<i>fax</i>	<i>flipchart</i>	<i>PC</i>	<i>Jiné:</i>	<i>dataprojekt or</i>

Otázka B / Prostředky komunikace

1. část: Při předávání informace mezi ředitelstvím a odloučeným pracovištěm jsou používány tyto prostředky komunikace.

Na škále ne-spíše ne – spíše ano- ano vyberte jednu z možností, zaškrtněte X

2. část: Tyto prostředky komunikace nejvíce používám a hodnotím podle efektivity.

Vyberte 5 prostředků, které nejvíce používáte a ohodnoťte je podle efektivity známkováním jako ve škole od 1 do 5. Znamku zapíšte do tabulky.

1. část Prostředky komunikace	Ne	Spíše ne	Spíše ano	ano	2. část Vyberte 5 prostředků a označ je podle efektivity 1,2,3,4,5 : Nejefektivnější 1 nejméně efektivní 5
Rozhovor „tváří v tvář“					
Porada ředitelky s vedoucími učitelkami					
Konference ředitelky se všemi pracovníky					
Hodnotící pohovor s vedoucími učitelkami					
Prezentace					
Telefonický rozhovor					
Vzkaz na záznamníku					
Faxování informací					
Oběžníky					
Schránky na informace					
Dopisy					
Dotazníky, ankety					
Nástěnka s informacemi					
Školní noviny, bulletin					
E-mailová pošta					
Elektronická diskuze, konference /chatování /					
Intranet- komunikační síť uvnitř celé organizace					
Úřední den ředitelky					
Neformální pohovor při návštěvě pracoviště					
Neformální setkávání všech pracovníků					
Aktuality na webových stránkách					

Otázka C/Komunikační dovednosti

1. část: Při komunikaci uplatňuji tyto komunikační dovednosti.

Na škále vždy- téměř vždy- občas- nikdy vyberte jednu z možností, označte X.

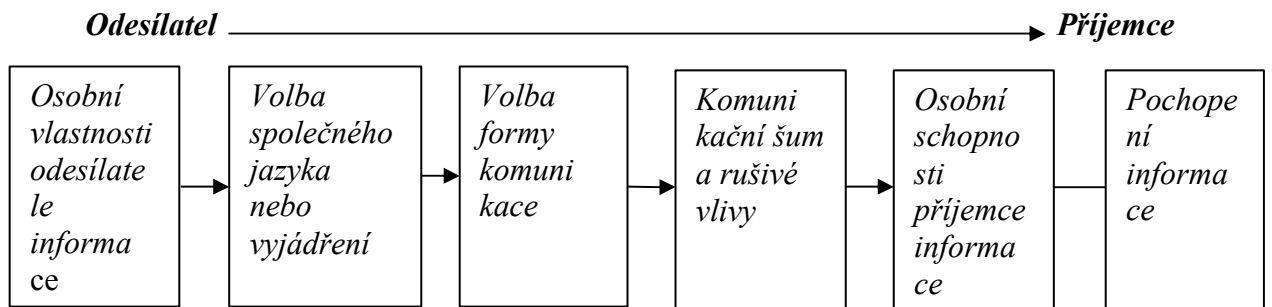
2. část: Vybrané komunikační dovednosti považuji za nejeftivnější.

Vyberte 5 komunikačních dovedností, které nejvíce uplatňujete a ohodnoťte je podle efektivity známkováním jako ve škole od 1 do 5. Znamku zapište do tabulky.

1. část	vždy	téměř vždy	občas	nikdy	2. část Vyber 5 dovedností a označ od 1 do 5 podle efektivity
1. Podávám srozumitelnou informaci					
2. Podávám pravdivou informaci					
3. Při komunikaci se vyvaruji nejasných narážek					
4. Na projev se připravím					
5. Je mi jasné, s kým budu komunikovat					
6. Vím, co budu říkat					
7. Slova volím s ohledem na posluchače					
8. Používám pomůcky					
9. Při komunikaci sleduji čas					
10. Pro komunikaci upravím prostředí					
11. Mám na vědomí, proč sděluji informace					
12. Při komunikaci se snažím držet tématu					
13. Dokážu mluvit jednoduše o složitých věcech					
14. Mluvím spisovně					
15. Mluvní projev je živý, atraktivní, energický					
16. Zajímám se o to, o čem mluvím					
17. Do komunikace zapojuji humor					
18. Při komunikaci se chovám přirozeně					
19. Při komunikaci dokážu ovládnout svoje emoce					
20. Dokážu podat stručnou informaci					
21. Komunikuji zdvořile					
22. Umím naslouchat, neskáču lidem do řeči					
23. Komunikace s ostatními mě baví					
24. Využívám při komunikaci řeči těla					
25. Spolupracovníci mi rozumějí, co říkám					

Otázka D/ Kterou část procesu komunikace považujete za nejčastěji narušenou?

Vyberte variantu /možno i více / a označte do příslušného pole.



Poznámka/ jev se nevyskytuje, nemám zájem odpovídat /:

.....

Otázka E/ Komunikaci v celé organizaci hodnotím jako: vyberte na škále

<i>Efektivní, zcela funkční</i>	<i>S menšími nedostatky</i>	<i>Průměrnou</i>	<i>S většími nedostatky</i>	<i>Neefektivní, zcela nefunkční</i>

jednu variantu, označte x do příslušného pole

Poznámka/ jev se nevyskytuje, nemám zájem odpovídat /:

.....

Otázka F/ Návrhy na zlepšení komunikace

1.část : Pro zlepšení komunikace v organizaci navrhuji.

Vyberte z variant / i více/, označte X do příslušného pole

<i>Zlepšit svoje komunikační dovednosti</i>	<i>Uspořádat kurz pro pracovníky v komunikačních dovednostech</i>	<i>Rozvíjet pozitivní vztahy mezi pracovníky, důvěru</i>	<i>Zefektivnit formy komunikace / porady, rozhovory atd/</i>	<i>Vybavit všechna pracoviště internetem</i>
<i>Instalovat v organizaci intranet</i>	<i>Vybavit pracoviště jinou technikou ke komunikaci</i>	<i>Přijmout mluvčího či sekretářku</i>	<i>Zlepšit pracovní prostředí - hluk, rušivé telefony, nezvané návštěvy</i>	<i>Zaměřit se na komunikaci tváří v tvář</i>

2.část : Z vlastních zkušeností navrhuji.

Do prázdného pole máte možnost doplnit svoje vlastní návrhy.

Za zpracování dotazníku Vám děkuji. S výsledky výzkumného šetření Vás ráda seznámím, neboť školy by je mohly využít pro rozvíjení efektivní komunikace.

Irena Slámová, Teplice