

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta

Bakalářská práce

**Komunikace pedagogů předškolního vzdělávání a
prvního stupně na sloučeném pracovišti základní a
mateřské školy**

Běla Vacková

Centrum školského managementu

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Jiří Trunda
Studijní program: Specializace v pedagogice
Studijní obor: Školský management

2012



UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
PEDAGOGICKÁ FAKULTA
Centrum školského managementu

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

akademický rok 2011/2012

Jméno a příjmení studenta: **Běla Vacková**

Studijní program: **Specializace v pedagogice**

Studijní obor: **Školský management**

Název tématu práce v českém jazyce:

Komunikace pedagogů předškolního vzdělávání a prvního stupně na sloučeném pracovišti základní a mateřské školy

Název tématu práce v anglickém jazyce:

The communication of pre-school and elementary education pedagogues at the merged workplace of elementary school and kindergarten

Pokyny pro vypracování:

Závěrečná bakalářská práce byla zadána v souladu s metodickým materiálem pro závěrečné bakalářské práce vydaným ČŠM PedF UK v Praze v roce 2011.

Práce bude vypracována na základě schváleného ideového a dále rozpracovaného prováděcího projektu, který byl vypracován studentem a uložen na moodle.

Student je povinen dodržet stanovený cíl a téma práce a realizovat výzkumný postup v souladu s cílem. V interpretaci získaných dat i při stanovení závěru musí postupovat objektivně, formální stránka a citování literatury bude odpovídat pokynům v uvedeném materiálu.

Práce musí splňovat kritéria pro závěrečné bakalářské práce, autor tím dokládá dostatečnou kompetentnost pro další odbornou činnost.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Jiří Trunda**

Předpokládaný rozsah bakalářské práce¹: **40 normostran**

Datum zadání práce: **08. 11. 2011**

Předběžný termín odevzdání práce: **13. 04. 2012**

V Praze dne: **23. 02. 2012**

vedoucí katedry

¹ Minimální rozsah bakalářské práce činí standardně 40 normostran (72 000 znaků vč. mezer) vlastního textu.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Komunikace pedagogů předškolního vzdělávání a prvního stupně na sloučeném pracovišti základní a mateřské školy“ vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Dále prohlašuji, že tato bakalářská práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 6. dubna 2012

Běla Vacková

Poděkování

Děkuji vedoucímu mé bakalářské práce Mgr. Jiřímu Trundovi za odborné vedení, užitečné rady při zpracování této práce a za pomoc při výběru tématu bakalářské práce.

Běla Vacková

NÁZEV:

Komunikace pedagogů předškolního vzdělávání a prvního stupně na sloučeném pracovišti základní a mateřské školy

AUTOR:

Běla Vacková

KATEDRA (ÚSTAV)

Centrum školského managementu

VEDOUCÍ PRÁCE:

Mgr. Jiří Trunda

ABSTRAKT:

Hlavním cílem práce je ověřit přínos komunikace a kooperace mezi pedagogy předškolního vzdělávání a prvního stupně základního vzdělávání na sloučených pracovištích.

Teoretická část je věnována komunikaci. Dále je zaměřena na organizační kulturu, pracovní klima, které ovlivňuje kvalitu zaměstnaneckých vztahů.

Výzkumná část práce je zaměřena na komunikaci a spolupráci pedagogů mateřských škol a prvního stupně základních škol na sloučených pracovištích. Informace byly získány pomocí anonymního dotazníkového šetření. Práce mapuje informační a komunikační systém mezi pedagogy předškolního vzdělávání a pedagogy prvního stupně základní školy.

Závěrečná část vyplývá z výzkumného šetření. Výsledek dotazníkového šetření by mohl výrazně přispět ke zvýšení kvality pedagogické komunikace na pracovištích integrovaných základních a mateřských škol. Na základě získaných poznatků byly shrnuty možnosti rozšíření spolupráce a komunikace mezi pedagogy těchto škol, což by mělo napomoci minimalizovat adaptační potíže, které mají děti při zahajování povinné školní docházky.

KLÍČOVÁ SLOVA: Komunikace, klima organizace, manažer, kooperace, pedagog, kultura organizace.

TITLE:

The communication of pre-school and elementary education pedagogues at the merged workplace of elementary school and kindergarten

AUTHOR:

Běla Vacková

DEPARTMENT:

Education Management Center

SUPERVISOR:

Mgr. Jiří Trunda

ABSTRACT:

The main goal of this bachelor thesis is to prove benefits of communication and cooperation of pre-school and elementary education pedagogues at merged workplaces.

The theoretical part is dedicated to the communication. It is further focused on the organizational culture and the work climate which influences the quality of relationships between employees.

The practical part is aimed on the communication and collaboration of pre-school and elementary education pedagogues at merged workplaces. Information were obtained by the questionnaire survey. The thesis maps informational and communicational system of pre-school and elementary school pedagogues.

The final part follows from the research investigation. The result of the questionnaire survey may significantly contribute to the quality improvement of pedagogical communication at all merged workplaces. Pursuant to obtained knowledge, the extention of cooperation and communication between kindergarten and elementary school possibilities was summarized which may help to minimalize adaptational issues that children experience at the beginning of the compulsory school attendance.

KEYWORDS: Communication, organizational climate, manager, cooperation, pedagogue, organizational culture.

Obsah

Zadání bakalářské práce	2
Prohlášení	3
Poděkování	4
Abstrakt	5
Klíčová slova	5
Abstrakt (anglicky)	6
Obsah práce	7
Úvod	9
I. Teoretická část	12
1 Komunikace	12
1.1 Komunikační dovednosti a funkce	13
1.2 Řeč a její funkce	16
1.3 Typy komunikace	17
1.3.1 Verbální komunikace	17
1.3.2 Neverbální komunikace	17
1.4 Formy komunikace	18
2 Komunikace v organizaci	20
2.1 Formální komunikace	20
2.2 Neformální komunikace	21
2.3 Vnitřní komunikace organizace	23
2.4 Vnější komunikace organizace	24
2.5 Vnitřní prostředí organizace	25
2.6 Manažer	25
2.6.1 Manažerská komunikace	26
2.6.2 Role manažera	26
2.6.3 Manažerské funkce	29
2.7 Kooperace zaměstnanců	30

3 Kultura organizace	32
3.1 Prvky organizační kultury	33
3.2 Klima v organizaci	34
II. Výzkumná část	36
4 Výzkum	36
4.1 Metodologie	36
4.2 Dotazníkové šetření	37
4.3 Vyhodnocení dat	38
4.3.1 Identifikační údaje	38
4.3.2 Údaje o komunikaci a spolupráci	41
4.4 Přehled nejčastějších nedostatků a přínosů	54
5 Závěr	56
Seznam použité literatury	58
Seznam příloh	61
Přílohy	62

„Lidská společnost představuje síť vztahů mezi lidmi. Přirovnáme-li ji k síti rybářské, pak uzly představují lidi a provázky či lana vztahy mezi nimi. Ale co to vlastně je, toto lanoví v lidském světě? Jedna odpověď je, že je to komunikace.“

(Argyle a Trower, 1979)

ÚVOD:

Téma bakalářské práce „Komunikace pedagogů předškolního vzdělávání a prvního stupně na sloučeném pracovišti základní a mateřské školy“ jsem si vybrala nejen s ohledem na studijní obor a svou dlouholetou praxi ve školství, ale zejména pro specifický případ komunikace, který se mě bezprostředně týká. Působím totiž tři roky na podobném sloučeném pracovišti.

Trendem současnosti je zvýšený zájem o problematiku spolupráce rodiny a školy, která je považována za důležitou oblast vzdělávání a zásadním způsobem ovlivňuje kvalitu edukačního procesu. Neméně důležitá je dobrá komunikace a spolupráce mezi pedagogy jednotlivých škol, která může výrazně ovlivnit připravenost dětí na adaptaci při přechodu z mateřské školy na základní školu i rozvoj školy samotné.

Komunikace je nezbytnou součástí našeho každodenního života. V pracovním prostředí hraje jednu z nejdůležitějších rolí, ovlivňuje zásadním způsobem efektivitu celého pracovního procesu. Umění dobře komunikovat s okolím je nezbytným předpokladem kvality práce každého manažera pracovního procesu. Efektivní komunikace v každé organizaci je velice důležitým předpokladem pro její úspěšnou činnost.

V organizaci, jakou představuje škola, zaujímá komunikace a kooperace mezi pedagogy v edukačním procesu významné postavení. Kvalitní komunikace je důležitým faktorem k dosažení stanovených cílů každé organizace, a také k vytvoření příznivého pracovního

klimatu. V neposlední řadě pak ovlivňuje přípravu dětí ke vstupu do prvních ročníků základní školy a zabezpečuje jim tak úspěšný přechod z mateřské školy do základní školy.

Hlavním cílem mateřské školy je připravit děti pro život ve společnosti, vybavit je určitými poznatky, vědomostmi a dovednostmi, které jsou velmi důležité pro jejich vlastní rozvoj a vzdělávání. Veškeré úsilí mateřské školy by mělo směřovat k přípravě dětí na další důležitý úsek jejich života, aby nedocházelo ke zklamání, které může nastat v důsledku malé připravenosti nebo úzkosti z nového prostředí. Znalost prostředí a pedagogů se může pozitivně odrážet nejen na školních výsledcích, ale i na vztahu ke škole, který si dítě zejména v první třídě vytváří. Proces připravenosti dětí může v nemalé míře ovlivnit právě spolupráce a komunikace mezi pedagogy mateřských škol a základních škol.

Vztahy mezi pedagogy na pracovišti jsou velmi důležité. Je zapotřebí vytvořit účelné, dobré a přátelské klima. Pedagogové se musí společně snažit, aby děti nešly do neznámého prostředí, ale na školu se těšily. Pravidelnými návštěvami základní školy se předškolní děti seznamují nejen s prostředím a činnostmi, které ve škole probíhají, ale také s budoucími pedagogy.

Každý pedagog mateřské školy ví, že děti jsou na tuto změnu připravovány. Ve školních vzdělávacích programech jsou stanoveny úkoly usnadňující adaptaci dětí na nové prostředí a společnost. Při realizaci adaptačních programů spolupráce mezi pedagogy často chybí, nebo není na takové úrovni, aby bylo dosaženo očekávaných výsledků.

Přínosná je komunikace pro pedagogy mateřské školy, kteří získané poznatky o požadavcích na dítě v první třídě chtějí využít a přizpůsobí tomu svůj výchovně vzdělávací program. K pedagogům prvního stupně základní školy se tak dostanou žáci, kteří jsou připraveni na nové prostředí a mají částečné znalosti, které jsou v souladu se školním vzdělávacím programem základní školy.

V teoretické části této práce se zaměřuji na komunikaci sociální a manažerskou. Dále se budu věnovat organizační kultuře, která je rozhodujícím faktorem pro vytvoření příznivého pracovního klimatu a výrazně ovlivňuje kvalitu zaměstnaneckých vztahů.

Ve výzkumné části se zaměřím na komunikaci a spolupráci pedagogů předškolního vzdělávání, tedy mateřských škol, a prvního stupně základních škol na sloučených pracovištích, a to pomocí dotazníkového šetření. Práce by měla mapovat informační a komunikační systém mezi pedagogy předškolního vzdělávání a pedagogy prvního stupně základní školy.

Cílem práce je ověřit přínos a potřebu komunikace a kooperace mezi pedagogy předškolního vzdělávání a prvního stupně základního vzdělávání na integrovaných základních a mateřských školách. Podklady pro ověření cíle bakalářské práce získám na deseti vybraných pražských integrovaných základních a mateřských školách.

Z výsledků, které získám z dotazníkového šetření, vyhodnotím názory pedagogů obou zařízení. Výsledek dotazníkového šetření by mohl výrazně přispět ke zvýšení kvality pedagogické komunikace na integrovaných základních a mateřských školách. Z dotazníkového šetření by také měly vyplynout způsoby komunikace a kooperace pedagogických zaměstnanců integrovaných mateřských a základních škol.

Na základě získaných poznatků o uplatňování forem komunikace a spolupráce bude upozorněno na další možnosti rozšíření spolupráce a komunikace mezi integrovanou mateřskou školou a základní školou, což by mohlo napomoci minimalizovat adaptační potíže, které mají děti při zahajování povinné školní docházky.

Ze zjištěných výsledků bude sestaven přehled nejčastějších nedostatků a přínosů spolupráce. Ten bude nabízet příklady dobré praxe, nejčastější nedostatky, způsoby preventivních opatření a doporučené postupy, které by mohly přispět ke zlepšení celkové situace v komunikaci a kooperaci na integrovaných pracovištích základních a mateřských škol.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 Komunikace

Komunikace je stará jako lidstvo samo. Dorozumívání se mezi sebou je základem každého lidského společenství. I člověk neandrtálský komunikoval se svými druhy. První důvěryhodné důkazy o sociální komunikaci jsou staré 5 tisíc let. Dočítáme se o ní z dochovaných písemných památek.¹

Slovo komunikace má původ v latinském jazyce, kde původně *communicatio* znamenalo vespolečné účastnění, *communicare* sdílet nebo radit se. Do českého jazyka můžeme slovo komunikace přeložit jako dorozumívání. Nejčastějším způsobem komunikace je řeč nebo písmo.

K prvnímu dorozumívání dochází již po narození. Jedná se o mimoslovní (neverbální) komunikaci, která se postupně s vývojem jedince mění na slovní (verbální). Začínáme komunikovat s rodiči, příbuznými, dalšími dětmi a dospělými.²

Podle Vybírala³: „Někteří psychologové rozumějí pod komunikační výměnou jak „sdělování“, tak „sdílení“. Z tohoto pohledu komunikují i ti, kdo např. ve vícečlenné skupině pouze přihlížejí aktuální výměně slov či pohledů mezi dvěma členy skupiny.“

Mikulaščík⁴, shrnul nejdůležitější charakteristiky komunikace do základních bodů:

- „komunikace je nezbytná k efektivnímu sebevyjadřování,
- komunikace je přenosem a výměnou informací v mluvené, psané, obrazové nebo činnostní formě, která se realizuje mezi lidmi, což se projevuje nějakým účinkem,

¹ VYBÍRAL, Z. *Psychologie komunikace*. Praha: Portál, 2005, s. 25. ISBN 80-7178-998-4

² VYBÍRAL, Z. *Psychologie komunikace*. Praha: Portál, 2005, s. 105. ISBN 80-7178-998-4

³ VYBÍRAL, Z. *Psychologie lidské komunikace*. Praha: Portál, 2005, s. 17. ISBN 80-7178-291-2

⁴ MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2003, s.20. ISBN 80-247-0650-4

- komunikace je výměnou významu mezi lidmi použitím běžného systému symbolů.“

Autoři Mareš a Křivohlavý⁵ člení komunikaci na sociální a technickou. K sociální komunikaci přiřazují takové dorozumívání, které má společné tři stránky: společné činnosti, vzájemné působení a mezilidské vztahy. Sociální komunikaci chápou v užším a širším pojetí. „V užším pojetí se sociální komunikace chápe jen jako sdělování, tj. výměna informací. V širším pojetí, k němuž se přikláníme i my, si lidé v průběhu společné činnosti vzájemně vyměňují i představy, ideje, nálady, pocity, postoje ap.“ Pokud probíhá komunikace např. mezi dvěma stroji, hovoříme o komunikaci technické.

1.1 Komunikační dovednosti a funkce

Správné komunikační dovednosti posilují sebedůvěru, sebejistotu a sebeúctu člověka, čímž rozvíjejí nejen osobnost, ale také zlepšují mezilidské vztahy, zvyšují schopnost pracovat v týmu, efektivně řešit spory a problémy. Špatné komunikační dovednosti mohou ovlivnit vztahy mezi lidmi. Nejde vždy jen o obsah, ale také o formu, která někdy dokonce zmaří i dobrý záměr.

Komunikace na pracovišti výrazně ovlivňuje atmosféru v kolektivu, která je spojena s výkonem a kvalitou.

DeVito⁶ uvádí: „Ze všech lidských vlastností a dovedností patří k nejdůležitějším a nejužitečnějším ty, které se týkají komunikace. Komunikační dovednosti ovlivňují efektivitu vašeho soukromého i profesního života, ať v přátelských a mileneckých vztazích, v roli člena nebo vůdce malé skupiny (společenské nebo pracovní) či řečníka, který veřejným projevem předává informace posluchačům a ovlivňuje jejich postoje a chování.“

⁵ MAREŠ, J., KŘIVOHLAVÝ, J. *Sociální a pedagogická komunikace ve škole*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1990, s. 18 - 19. ISBN 80-04-21854-7

⁶ DE VITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada, 2008, s. 28. ISBN 978-80-247-2018-0

Základní komunikační dovednosti jsou:

- dovednost prezentovat sama sebe,
- dovednost vztahová,
- dovednost vést rozhovory a pohovory,
- dovednost komunikovat v malé skupině a vůdcovská dovednost,
- dovednost prezentace,
- mediální gramotnost.⁷

Každý člověk má určité znalosti, které využívá při komunikaci. Schopnost předat sdělení rychle, správně a za použití nejvhodnějších kódujících znaků nazýváme komunikační kompetencí. Komunikační kompetence je pozitivně ovlivňována vybaveností řečníka, jeho rychlostí a dovedností vybírat kódy, na druhou stranu je negativně ovlivňována neznalostí souvislostí, jazyka, profesního žargonu a kulturního kontextu. Míra vlastní kompetence je ovlivněna i zkušenostmi z předchozích komunikačních výměn a každý si ji odhaduje sám. Úspěchy zpravidla míru kompetence zvyšují, neúspěchy ji snižují.⁸

Každá komunikace má svou funkci (účel), kterou chce splnit. Vybíral⁹ rozděluje funkce komunikace na pět hlavních a dvě další důležité funkce.

Mezi pět hlavních funkcí patří:

- Informovat - předat zprávu, doplnit, oznámit, prohlásit (informativní funkce).
- Instruovat - navést, zasvětit, naučit, dát recept (instruktážní funkce).
- Přesvědčit - aby adresát pozměnil názor, získat ho na svou stranu, ovlivnit (persuazivní funkce).
- Vyjednat (domluvit se) - řešit a vyřešit, dospět k dohodě (vyjednávací funkce).
- Pobavit - rozveselit druhého, rozptýlit (zábavní funkce).

⁷ DE VITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada, 2008, s. 28. ISBN 978-80-247-2018-0

⁸ VYBÍRAL, Z. *Psychologie lidské komunikace*. Praha: Portál, 2000, s. 37-38. ISBN 80-7178-291-2

⁹ VYBÍRAL, Z. *Psychologie komunikace*. Praha: Portál, 2005, s. 31. ISBN 80-7178-998-4

Hlavních pět funkcí můžeme obohatit o dvě následující:

- Kontaktovat se – užít si blízkosti, zastavit se s někým, prožít si sebepotvrzení, pocit, že pro někoho má cenu se mnou mluvit (fatická nebo kontaktní funkce).
- Předvést se – prezentovat se, vyvolat dojem, někdy zalíbit se, jindy zastrašit: exhibovat (sebe-prezentační funkce).¹⁰

Mikuláščík¹¹ rozděluje funkce komunikace následovně, ale dodává, že hranice mezi jednotlivými funkcemi nejsou jednoznačné, jelikož některé funkce se dost často překrývají, např. funkce informativní a funkce instruktivní:

- Funkce informativní - předává určité informace, fakta a data mezi lidmi.
- Funkce instruktivní - v podstatě se jedná o funkci informativní, ale s přídavkem vysvětlení významů, popisu, postupu, organizace a návodu, jak něco dělat, jak něčeho dosáhnout.
- Funkce přesvědčovací - jedna osoba se snaží ovlivnit jinou osobu, snaží se o změnu jejího názoru, postoje, atd. Využívá argumenty, logiku, emoce.
- Funkce posilovací a motivující - tato funkce se do jisté míry dá zařadit mezi funkci přesvědčovací, posiluje sebevědomí a vztahy k něčemu, pocit potřeby.
- Funkce zábavná - projevuje se v komunikaci, při které chceme pobavit, rozveselit, rozesmát – jednoduše, když chceme navodit pohodu a příjemný pocit.
- Funkce vzdělávací a výchovná – uplatňují ji zejména instituce a je doplňována i dalšími funkcemi např. funkcí informativní, instruktivní apod.
- Funkce socializační a společensky integrující - vytváří mezilidské vztahy. Je závislá na společenské vrstvě, jelikož každá společenská vrstva má specifický způsob komunikace.
- Funkce osobní identity – jedná se o sebepojetí. Každému pomáhána uspořádat si své postoje, názory, sebevědomí a osobní aspirace.
- Poznávací funkce – umožňuje komunikujícímu sdělovat si každodenní zážitky, vzpomínky a plány.

¹⁰ VYBÍRAL, Z. *Psychologie lidské komunikace*. Praha: Portál, 2000, s. 39 - 40. ISBN 80-7178-291-2

¹¹ MIKULÁŠČÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2003, s.21 – 22.

ISBN 80-247-0650-4

- Funkce svěřovací – umožňuje zbavit se vnitřního napětí. Pomocí této funkce sdílíme pocity.
- Funkce úniková – nezávazná komunikace, která slouží k oproštění od každodenních starostí.

1.2 Řeč a její funkce

„Řečí v komunikaci rozumíme verbální i neverbální sdělování. Nekomunikujeme pouze slovy, ale i mimikou, gesty, pohyby celého těla, výrazem očí, svou přítomností.“¹²

Řeč jako nástroj smysluplné komunikace plní nejméně čtyři základní funkce:

- Vyjadřuje myšlenky, pocity, záměry.
- Navazuje vztah.
- Sděluje určitou informaci.
- Je prostředkem ovlivnění komunikace, do které jsme vstoupili - vzbuzuje určitou žádoucí akci, vyvolává změny postojů a dosahuje cílů.

Kultura slova je schopnost jasně a srozumitelně formulovat myšlenky a předávat je dál (ať ústně nebo písemně) a spočívá především:

⇒ v dovednosti stylizační, k níž je zapotřebí:

- bohatá slovní zásoba,
- znalost syntaktických pravidel,
- schopnost používat stylově příznakové prostředky odpovídající projevu,

⇒ v gramatické a pravopisné kultuře,

⇒ v ovládnutí zvukové nebo grafické stránky projevu.¹³

Mareš a Křivohlavý¹⁴ uvádějí, že řeč je považována za nejuniverzálnějšího dorozumivacího zprostředkovatele, při kterém sdělení nejméně ztrácí smysl. Avšak nutností je, aby účastníci komunikace porozuměli dané situaci.

¹² MĚCHUROVÁ, A. *Jak dobře mluvit a úspěšně jednat*. 2. vydání, Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008, s. 17. ISBN 978-80-86723-32-7

¹³ MĚCHUROVÁ, A. *Jak dobře mluvit a úspěšně jednat*. 2. vydání, Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008, s. 17-18. ISBN 978-80-86723-32-7

1.3 Typy komunikace

Komunikaci dělíme na dva základní typy: verbální (slovní) a neverbální (mimoslovní) komunikaci.

1.3.1 Verbální komunikace

Verbální komunikací rozumíme používání slova jako nástroje dorozumívání. Jako nástroje zde mohou být použity i jiné znaky jazykového systému. Jedna osoba se sebou může verbálně komunikovat buď formou vnitřní řeči k sobě samému, formou samomluvy, nebo může vést monolog. Komunikaci mezi dvěma či více osobami označujeme jako dialog. Jako zvláštní formu můžeme uvést tzv. vytváření emisí do zvukových schránek (např. diktafon apod.). Osoba může pak sama být příjemcem sdělení (např. čtení vlastních poznámek).

Stručnost, věcnost, jasnost, srozumitelnost a logika – tyto pojmy by měly být brány v potaz při každé verbální komunikaci, pokud chceme, abychom se s ostatními (případně i sami se sebou) dokázali co nejlépe dorozumět.¹⁵

1.3.2 Neverbální komunikace

Neverbální komunikace je signalizace beze slov, nebo slovní komunikaci doprovází. Neverbální komunikace zahrnuje:

- doteky,
- gesta,
- hlas (např. intonace),
- chůze a změna polohy těla,
- výraz tváře (mimiku),

¹⁴ MAREŠ, J., KŘIVOHLAVÝ, J. *Sociální a pedagogická komunikace ve škole*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1990, s. 60. ISBN 80-04-21854-7

¹⁵ VYBÍRAL, Z. *Psychologie lidské komunikace*. Praha: Portál, 2000, s. 85-86. ISBN 80-7178-291-2

- pozice a držení těla,
- vzdálenost.¹⁶

Neverbální komunikace zahrnuje tedy vše, co za nás „řekne“ naše tělo. Může to být jak podání ruky či objetí, tak výraz naší tváře při rozčilení, studu. Také sem můžeme zařadit oční kontakt, postoj těla, které na člověka prozradí například to, že se v dané chvíli cítí sebevědomě, unaveně či rezignovaně. Velmi důležitou částí neverbální komunikace je také vzdálenost mezi komunikujícími. Intuitivně dokážeme říci, že čím blíže si pustíme druhou osobu k tělu, tím je vztah důvěrnější. A naopak, osoby, které neznáme – nedůvěřujeme jim, si od sebe držíme dál.

K neverbální komunikaci používáme mnoho kanálů. Patří mezi ně tělo, obličej, oči, prostor, předměty, dotyky, mimojazykové projevy, mlčení a čas. Naše tělo komunikuje nejen pohyby a gesty, ale i celkovým vzhledem.

1.4 Formy mezilidské komunikace

Základem mezilidských vztahů je komunikace. De Vito¹⁷ rozlišuje následující formy:

Intrapersonální komunikace - lidé ji vedou sami se sebou. Mluví o svých problémech v duchu nebo nahlas, sami se o něčem přesvědčují a podobně.

Interpersonální komunikace - komunikace v přímém vztahu s ostatními účastníky komunikačního procesu. Uskutečňuje se v osobním styku, v elektronických médiích (např. e-mailem nebo instant messagingem), nebo tradičním dopisem.

Rozhovor (pohovor) - probíhá formou otázek a odpovědí. Prostřednictvím rozhovoru (pohovoru) se dozvídáme něco o druhých, o tom, co vědí, radíme jim nebo si od nich

¹⁶ MĚCHUROVÁ, A. *Jak dobře mluvit a úspěšně jednat*. 2. vydání, Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2008, s. 80. ISBN 978-80-86723-32-7

¹⁷ DE VITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada, 2008, s. 29 - 30. ISBN 978-80-247-2018-0

necháváme poradit. V dnešní době se velká část pohovorů uskutečňuje prostřednictvím e-mailů a (video) telefonů.

Komunikace v malé skupině - malá skupina čítá přibližně pět až deset lidí. Slouží vztahovým a úkolovým potřebám. Mezi vztahové potřeby řadíme například náklonnost, podporu, společenský styk. K úkolovým potřebám patří například volba nového předsedy. Část naší komunikace probíhá v neformálních konverzačních skupinách (chat rooms) na internetu, nebo ve společenských konverzačních skupinách (social network chat).

Veřejná komunikace - oslovuje velkou skupinu obyvatelstva. Komunikace probíhá mezi mluvčím (řečníkem) a posluchači, např. volební mítinky.

Počítačem zprostředkovaná komunikace - probíhá prostřednictvím počítačového spojení například e-mail, chat, instant messaging, webové stránky.

Masová komunikace – je uskutečňována pomocí novin, časopisů, rozhlasu, televize a filmu.

2 Komunikace v organizaci

Co si představit pod pojmem organizace? Vysvětlení podává například tato definice: „Organizace je sdružení lidí, kteří spojili své síly a prostředky v zájmu dosažení určitého cíle.“¹⁸

Organizace jako taková je tvořena lidmi a její úspěch stojí na společné součinnosti těchto lidí. Hlavním prvkem, který zajišťuje součinnost, je komunikace. Komunikace také zajišťuje řízení organizace. Podle toho, jak funguje komunikace v dané organizaci, funguje celý chod a rozvoj organizace samotné. Je proto podstatné, aby komunikace probíhala na určité úrovni, měla určitou kvalitu a bylo jasné, co se danou informací, kterou při komunikaci předáváme, rozumí (správně formulovaný obsah komunikace).

Brooks¹⁹ uvádí, že veškerá komunikace v organizaci jde přes její srdce – vedení. Jedná se o schopnost komunikovat, kontaktovat skutečné lidi a být s nimi neustále ve vnitřním spojení. Vedení připravuje proslovy, produkuje písemnou komunikaci, naslouchá, hovoří s kolegy, sleduje a odpovídá na jejich potřeby.

2.1 Formální komunikace v organizaci

Formální komunikace, jak už sám název napovídá, je založena na formální struktuře organizace. Informace uskutečňují komunikaci v rámci komunikačního procesu celé organizace a mají oficiální charakter. Tato komunikace se vztahuje nejen na osoby uvnitř organizace, ale také mimo ni. Informace se přenášejí v rámci tzv. komunikační sítě a šíří se různými cestami – shora dolů, zdola nahoru, horizontálně či diagonálně. Každý tento směr má své vlastní použití, svůj vlastní význam, jinou frekvenci. Je na manažerovi, aby poznal, kterou cestu při dané komunikaci použít, jak ji zlepšit, aby svou organizaci a jednotlivce v ní vedl co nejefektivněji.

¹⁸ PITRA, Z. *Dovednosti a image manažer*, 2. vydání, Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2008, s. 5. ISBN 978-80-7265-130-6

¹⁹ BROOKS, I. *Firemní kultura, jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003, s. 154. ISBN 80-7226-763-9

Směry formální organizační komunikace:

- vertikální – komunikace ve vztahu nadřízený x podřízený, a to jak ze shora dolů (přidělování pracovních úkolů, konkretizace povinností podřízeným nadřízenými), tak ze zdola nahoru.
- horizontální – mezi pracovníky na stejné či rámcově podobné úrovni, chybí určení nadřízenosti a podřízenosti.
- diagonální – velice podobný směr horizontálnímu – chybí vztah nadřízenosti a podřízenosti, používá se také při kooperaci lidí v rámci plnění jednoho společného úkolu, apod. Hlavní rozdíl je v tom, že pracovníci nejsou na stejné nebo podobné úrovni. Diagonálnímu a horizontálnímu směru můžeme proto přiřadit tyto funkce: koordinační, kooperační, přesvědčovací, informační.

2.2 Neformální komunikace v organizaci

Neformální komunikace se vztahuje k neformální struktuře organizace. Jedná se o komunikaci a vztahy mezi lidmi v organizaci, která vzniká spontánně a může mít různé opodstatnění (tj. sympatie, náklonnost, přátelství, etnické zájmy, atd.). Tato komunikace také ovlivňuje to, jak se lidé na pracovišti cítí, jak se chovají, jaká je jejich motivace a kreativita. Na této úrovni komunikace se setkáváme s tzv. neformálním vedoucím.

Neformální vedoucí je osoba, kterou určitá skupina uznává. Určitým způsobem ovlivňuje celou skupinu. V takové skupině se vytvoří i kolektivní vědomí se systémem zvyklostí (např. uznávané symboly, osobnosti, rituály, hodnoty), které potom mají vliv na charakter skupiny.

Neformální komunikace má negativní, ale i pozitivní vlivy. Negativní vlivy spočívají v tom, že informační toky jsou nekontrolované a mohou být v rozporu s informacemi formálními. Může tak docházet k ohrožení stanovených cílů organizace. Pozitivní vlivy neformální komunikace mohou zvýšit efektivitu organizace. Záleží na manažerovi, jak

využije a zpracuje informace z neformálních komunikačních kanálů, které začlení do již stanovených komunikačních sítí.²⁰

Každá organizace má stanovené cíle. K dosažení cílů používá určité zdroje a snaží se je využít co nejefektivněji a nejúčelněji. O soulad mezi zdroji a cíli se stará management organizace.

„Management je proces plánování, organizování, vedení, kontroly a řízení pracovníků organizace a jimi využívaných zdrojů, jehož působením organizace směřuje k vytýčeným podnikatelským cílům s vynaložením co nejmenších nákladů.“²¹

Žádnou organizaci nelze vést bez komunikace. Musí v ní být určen alespoň základní rámec komunikace, který určuje hranice vlastní komunikace mezi zaměstnanci a vedením organizace. Současná společnost je komunikační, a proto musí i organizace disponovat moderní komunikační technikou, aby zabezpečila přenos informací nejen v rámci organizace samotné, ale i s ostatním světem.²²

Zajímavý je poznatek Iana Brookse²³, který říká, že důležitou složkou firemního prostředí a rozvoje je motivace zaměstnanců. Aby byla motivace co nejefektivnější, tak také komunikace v organizaci musí být dobrá, obousměrná (tj. komunikovat musí jak manažer, tak zaměstnanec) a zřetelná. Motivovat můžeme uznáním, ale i přijímáním zpětné vazby od zaměstnance. Správný manažer by měl poznat způsob, kterým daného zaměstnance nejlépe motivuje k dobrým výkonům. Ne každý nejvíce ocení finanční odměnu.

²⁰ MLÁDKOVÁ, M., JEDINÁK, P. A KOLEKTIV. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009, s.141 – 146. ISBN 978-80-7380-230-1

²¹ PITRA, Z. *Dovednosti a image manažera*. 2. vydání, Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2008, s. 8. ISBN 978-80-7265-130-6

²² VEBER, J. a kol. *Management základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2007, s. 194. ISBN 978-80-7261-029-7

²³ BROOKS, I. *Firemní kultura, jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003, s. 62. ISBN 80-7226-763-9

2.3 Vnitřní komunikace organizace

Komunikace uvnitř organizace má zásadní význam na její úroveň, výkonnost a efektivitu. Komunikační síť v organizaci je nezbytná k zajištění a k upevnění konkurenceschopnosti organizace. Ke komunikaci uvnitř organizace je zapotřebí zajistit formální toky (kancelář x kancelář, divize x divize, apod.) a neformální informační toky (setkávání zaměstnanců). V každé organizaci by měly být zajištěny formální komunikační kanály. Pravidla pro jejich užívání musí mít organizace přesně formulovaná v interních předpisech. Pravidla souvisí s organizační strukturou. Všichni zaměstnanci, včetně nových zaměstnanců, by měli být s pravidly seznámeni. Rozdíly ve výkonnosti komunikační sítě způsobují dva základní faktory, komunikační centralizace útvaru a komunikační vazby.

Komunikační centralizace útvaru se týká přímého sjednocení útvaru s ostatními. Manažeři zpravidla usilují o komunikaci s ostatními útvary, které mají nezbytné informace. I když je to pro manažera náročné na pozornost a čas, získává tak mnoho osobních kontaktů. Důležitý je počet nepřímých vazeb přes zprostředkující články. Každý článek, se kterým máme přímou vazbu, pro nás znamená možné spojení s jinými články. S komunikační centralizací útvaru souvisí tzv. komunikační mapa útvaru. Tato mapa vyobrazuje veškeré komunikační spoje mezi danými útvary. Výpočtem se poté určuje koeficient centralizace. Čím jsou hodnoty tohoto koeficientu nižší, tím je útvar více centralizovaný. A naopak, vyšší hodnoty koeficientu vypovídají o izolovanosti útvaru.

V rámci komunikačních vazeb můžeme uvnitř organizace rozeznávat dva druhy informací, explicitní a nespecifikované. Explicitními informacemi mohou být například fakta o trhu, o výrobním efektu, finanční výsledky, údaje z výzkumných šetření. Mezi nespecifikované informace můžeme zařadit různé expertizy odborníků, informace o využití pracovních postupů a technologií, informace o know-how. Každá informace vyžaduje odlišný způsob svého přenosu. Zatímco nespecifikované informace se lépe předávají tváří v tvář (schůze, porady), explicitní informace mohou být předávány pomocí telefonu, e-mailu, či jiných písemných prostředků. Výzkumy například

dokázaly, že organizace, které sdělují explicitní informace volněji, zavádějí nové výrobky o 25 % času dříve.²⁴

Mikuláščík²⁵ uvádí, že systémy řízení komunikace využívají různé komunikační kanály, ale upřednostňovány jsou tradiční formy komunikace tváří v tvář. Tuto tradiční formu používají především starší manažeři. Písemnou a formální formu využívají většinou manažeři s nižším sebevědomím. To se pak odráží i na vztazích mezi zaměstnanci, které jsou formálnější. Manažeři tak přicházejí o informace, kontrolu a řízení nad jedním z nejdůležitějších komunikačních kanálů, tedy o komunikaci tváří v tvář. Dále uvádí, že komunikace může mít různou míru standardizace a formálnosti. Standardizované formy komunikace jsou např.: oběžníky, týdenní porady a výroční zasedání. Mezi nestandardizované formy patří neformální rozhovory, pomluvy a šeptandy.

2.4 Vnější komunikace organizace

Komunikace podniku s vnějším okolím je velice důležitá. Můžeme na ni pohlížet ze dvou pohledů:

- Z pohledu pravidel, která určují zákony, a z pohledu primárních potřeb, které vyplývají z vlastní činnosti organizace – komunikace s finančním úřadem, s úřady státní správy, s bankami.
- Z pohledu, který můžeme nazvat prací s veřejností, péčí o externí a interní veřejnost.

V oblasti vnější komunikace se můžeme setkat s pojmem „relevantní část veřejnosti“. Jedná se o skupinu lidí, kteří mají určité společné znaky. Tyto znaky pak mají vliv na výběr komunikačních nástrojů a technik. Jedna osoba nemusí být součástí jen jedné skupiny, proto může organizace komunikovat se všemi skupinami na stejném principu. Komunikace s veřejností by měla být systematická a mělo by se na ní soustavně

²⁴ VEBER, J. a kol. *Management základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2007, s. 218. - 221. ISBN 978-80-7261-029-7

²⁵ MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 218. ISBN 80-247-0650-4

pracovat. Také je vhodné, pro lepší práci s veřejností, zjistit, jak si naše organizace u veřejnosti stojí.²⁶

2.5 Vnitřní prostředí organizace

Prostředí je neodmyslitelný faktor, který ovlivňuje organizaci. Manažeři proto musí věnovat prostředí, ve kterém se organizace nachází, velkou pozornost.

Vnitřní prostředí je tvořeno tzv. měkkými a tvrdými prvky. Mezi tvrdé prvky patří hmotné, hmatatelné a představitelné prvky – výrobky, služby, vybavení, finance. Mezi měkké prvky řadíme nehmotné prvky, jako je kultura organizace, komunikační síť a etika.²⁷

2.6 Manažer

Manažer je člověk patřící do skupiny pracovníků, která efektivně a účelně naplňuje požadavky chování organizace. „Manažeři jsou specifickou skupinou pracovníků, jejichž hlavním úkolem je dohled nad výkonem pracovních činností ostatních pracovníků organizace a využívání jejich disponibilních zdrojů.“²⁸

Dobry manažer musí mít určité dovednosti, vlastnosti a schopnosti. Někdo se vůdcem narodí, ale takových lidí je málo. Většina z nás se musí učit, cvičit své vůdcovské schopnosti a zdokonalovat je. Správný manažer musí být sám sebou a co nejvíce těžit ze svých schopností a vlastností.²⁹

²⁶ VEBER, J. a kol. *Management základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2007, s. 221. - 223. ISBN 978-80-7261-029-7

²⁷ MLÁDKOVÁ, M., JEDINÁK, P. A KOLEKTIV. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009, s. 18 – 19. ISBN 978-80-7380-230-1

²⁸ PITRA, Z. *Dovednosti a image manažera*. 2. vydání, Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2008, s. 10. ISBN 978-80-7265-130-6

²⁹ SMITH, J. *Jak zvyšovat produktivitu týmu*. 2. vydání, Praha: Computer Press, 2000, s. 16. ISBN 80-7226-359-5

Jan Barták³⁰ uvádí, že podstatnou kvalitou dobrého manažera jsou jeho komunikační kompetence, které by měly být komplexní. To s sebou nese správnou reakci v každé variantě komunikace, vynalézavé a flexibilní myšlení, využívání alternativ, schopnost rozpoznat, správně a rychle vyhodnotit a rozhodnout o dané situaci. A za to vše nese manažer odpovědnost.

2.6.1 Manažerská komunikace

Jednou ze základních charakteristik manažerské práce je přímý kontakt s lidmi, který obnáší několik různých směrů komunikace. Manažer komunikuje se svými nadřízenými, podřízenými i s lidmi na stejných pracovních pozicích. Umění správně komunikovat s okolím je nezbytným předpokladem kvality manažerovy práce. Manažerská komunikace se řadí mezi interpersonální a probíhá v jasně vymezeném prostředí, které ji odlišuje od běžné komunikace. Má charakteristické znaky. Jednou z hlavních schopností manažera je umění jednat s lidmi, volit specifické výrazové prostředky, odborné termíny, komunikační techniky a nástroje. Dále užívá specifické způsoby řešení komunikačních konfliktů, umí obsahově vymezit kategorie daného oboru i komunikační záměr, udat míru závaznosti a zodpovědnosti vůči příjemcům.³¹

2.6.2 Role manažera

Manažer vystupuje při výkonu své funkce v několika různých rolích. Role nadřízeného se střídá s rolí podřízeného, spolupracovníka, ale také vystupuje jako klient či veřejnost. Chování je velmi odlišné, důležitá jsou pravidla a principy.

Manažerské role můžeme shrnout do několika manažerských úloh, které dále můžeme rozdělit do tří skupin:

- manažerské role interpersonální (představitel, vůdce, zprostředkovatel),

³⁰ BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing, 2007, s. 70 – 71. ISBN 978-80-86851-68-6

³¹ MLÁDKOVÁ, M., JEDINÁK, P. A KOLEKTIV. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009, s. 148 – 149. ISBN 978-80-7380-230-1

- manažerské role informační (příjemce a šířitel informací, mluvčí),
- manažerské role rozhodovací (podnikatel, řešitel problémů, alokátor zdrojů a vyjednavač).

Tyto manažerské role se často doplňují, vzájemně překrývají a eventuálně na sebe mohou navazovat.³²

Kompetence k úspěšnému vykonávání role manažera se skládá ze tří základních složek, kterými jsou:

- Technická složka - zahrnuje odborné znalosti, dovednosti a schopnosti.
- Humanitní složka - je založena na schopnosti jednat s lidmi a ovlivňovat jejich pracovní chování.
- Koncepční složka - zahrnuje odborné kompetence manažera.

Každý manažer musí mít předpoklady pro vedení lidských zdrojů. Mezi tyto předpoklady patří čtyři hlavní oblasti, kterými jsou znalost sebe sama, znalost zaměstnanců, znalosti a dovednosti k užívání manažerských metod a postupů a v neposlední řadě chování manažera.

Znalost sebe sama byla pro staré Řeky úkolem na celý život. Bez toho, abychom poznali sami sebe, nemůžeme úspěšně vést druhé lidi. Každý manažer si myslí, že pokud absolvuje psychologické testy, udělá pro sebepoznání maximum, které potřebuje k tomu, aby mohl vést druhé. Avšak k sebepoznání musí dospět každý sám. Manažer by měl znát svůj hodnotový systém, svou představu o svém chování, svou potřebu jistoty, svou odolnost vůči stresu, svou motivaci moci a svou citovou zralost.

Znalost zaměstnanců a porozumění jim je předpokladem k vedení pracovní skupiny i jednotlivých zaměstnanců. Manažer by si měl zaměstnance rozdělit do čtyř skupin:

- Skupina A - Způsobilí, ale neochotní

³² MLÁDKOVÁ, M., JEDINÁK, P. A KOLEKTIV. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009, s. 17. ISBN 978-80-7380-230-1

- Skupina B - Způsobilí a ochotní
- Skupina C - Nezpůsobilí a neochotní
- Skupina D – Nezpůsobilí, ale ochotní

Další důležitou oblastí jsou znalosti a dovednosti k užívání manažerských metod a postupů. Manažer musí získávat a rozvíjet své znalosti a dovednosti, aby mohl úspěšně vést lidi. K vedení lidí má k dispozici mnoho metod, technik a postupů, jejich dobrá znalost pomáhá rozpoznat různé situace a formy chování. Potom může zvolit nejlepší řešení k dosažení cíle.

Nemalou roli hraje také chování manažera, které odpovídá dané situaci. Ke splnění úkolu musí manažer dobře vyhodnotit situaci a přizpůsobit jí své chování. Musí být flexibilní a inovativní. Chování musí orientovat na splnění úkolu i na mezilidské vztahy. Vedení manažera na základě jeho chování rozlišujeme na čtyři styly - přímé, koučování, participace, delegování.

Přímé (direktivní) vedení se zaměřuje především na chování spojené s úkoly, na druhou stranu se málo zaměřuje na chování spojené s mezilidskými vztahy (malá motivace). Tento způsob vedení je dobré aplikovat zejména při zaučování zaměstnanců – buď noví zaměstnanci, nebo zaměstnanci s novými úkoly. Předpokládá se, že nováčci mají dostatek vlastní motivace. U zkušených pracovníků, pro které by tento styl vedení mohl znamenat nedostatek víry manažera v jejich práci. Příkaz je typickým představitelem direktivního řízení. Manažer přikazuje, co má být uděláno, čeho má být dosaženo, a také kdo, jak a proč to udělá.

Koučování je styl zaměřený hlavně na zkušené pracovníky. Tato metoda je založena na vztahu dvou lidí a pomáhá nám učit se. Používá se k rozvoji individuálních dovedností, znalostí a postojů.

Participace (spolurozhodování) je vedení, které se vyznačuje malou pozorností na úkoly, ale velká pozornost je věnována motivaci zaměstnanců, což umožňuje

participaci. Používá se v případech, kdy pracovníci umí plnit dané úkoly a již to v praxi dokázali.

Delegování je styl, kde manažer nedává mnoho přímých rozkazů, ani zaměstnance tolik nemotivuje. Jedná se o vedení zkušených pracovníků a manažer má důvěru v pracovníky. Pracovníci, kteří jsou takto vedeni, bývají samostatní a zodpovědní, proto jim manažer nadeleguje pravomoci.³³

2.6.3 Manažerské funkce

Manažerské funkce jsou typické činnosti, které manažer opakovaně vykonává. Existuje mnoho různých klasifikací manažerských funkcí.

Francouzský důlní inženýr Henri Fayol, jako první vymezil čtyři základní manažerské aktivity, kterými jsou.³⁴

Plánování - hlavním cílem plánování je vytvoření vize. Vize by měla být taková, aby co nejlépe napomáhala k plnění stanovených cílů. Vize také sjednocuje snažení pracovníků organizace. Je rovněž nástrojem kontroly cíle.

Organizování - je podpůrnou činností pro plánování, určuje nositele a vhodné zdroje pro plnění plánovaných činností.

Vedení - určuje emocionální vlivy na zaměstnance, mělo by vést k tomu, aby ze sebe zaměstnanci vydali co nejlepší pracovní výkon a současně dělali svou práci kvalitně.

Kontrola - zjišťuje, nakolik se liší skutečné plnění cílů od plánovaného. Je zpětnou vazbou pro likvidaci nedostatků.³⁵

³³ BLÁHA, J., MATEICIUC, A., KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005, s. 99 - 105. ISBN 80-251-0374-9

³⁴ PITRA, Z. *Dovednosti a image manažera*. 2. vydání, Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2008, s. 15. ISBN 978-80-7265-130-6

³⁵ PITRA, Z. *Dovednosti a image manažera*. 2. vydání, Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2008, s. 9. ISBN 978-80-7265-130-6

Jinou klasifikaci nabízí Adair³⁶, který funkce nazývá jako vůdcovství zaměřené na činnost. Mezi tyto funkce řadí: vymezení úkolu, plánování, informování, kontrolování, hodnocení, motivaci, organizování a dávání příkladu.

2.7 Kooperace zaměstnanců

Aby manažer mohl tým vést co nejlépe, musí znát význam pracovního týmu. Deleguje úkoly i ostatním manažerům, kteří pod sebou mají další skupinu více lidí. Pro správný chod organizace je týmová „hra“ velice podstatná, a to na všech úrovních.³⁷

Kooperaci neboli spolupráci můžeme definovat několika způsoby. Jedním možným výkladem je spolupráce jako způsob řešení konfliktů a konfliktních situací, kdy musí lidé spolupracovat, jinak nesplní daný cíl. Spolupráce lidí také závisí na tom, jaký problém či konfliktní situaci zrovna řeší. Mohou nastat i situace, kde spolupráce není přínosem, ale určitou barikádou při řešení problému. Takové situace se v teorii her označují jako nulové - co jeden získá, druhý ztratí. Na druhé straně jsou situace, které by bez spolupráce nešly zvládnout, a zároveň jsou výhodné pro všechny zúčastněné. Spolupráci ovlivňují fyzikální, sociální faktory, zvláštnosti osobnosti, věk a pohlaví. Všechny tyto faktory tvoří důležitou skupinu, která je klíčem úspěchu spolupráce.³⁸

Kooperaci také můžeme chápat jako „spolupodílení se dvou nebo více lidí (případně skupin) na společných cílech.“³⁹

Člověk se stane součástí pracovní skupiny tím, že se zapojí do pracovního koloběhu. V pracovním kolektivu je potřeba spolupracovat, ať na společném úkolu, či při plnění činností vedoucích k uspokojení cílů organizace.

³⁶ ADAIR, J. *Jak řídit druhé i sám sebe*. Brno: Computer Press, 2005, 95 -96. ISBN 80-251-0784-1

³⁷ BROOKS, I. *Firemní kultura, jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003, s. 268 - 270. ISBN 80-7226-763-9

³⁸ MAREŠ, J., KŘIVOHLAVÝ, J. *Sociální a pedagogická komunikace ve škole*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1990, s.127 – 128. ISBN 80-04-21854-7

³⁹ BLÁHA, J., MATEICIUC, A., KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2006, s. 217. ISBN 80-251-0374-9

Pracovní skupinu tvoří zaměstnanci, kteří navzájem spolupracují a podílejí se na uskutečňování daných cílů. Ve skupině jsou jasně určené pracovní vztahy, všichni členové skupiny mají jednoho vedoucího. Skupina je vůči okolí nezávislá, vystupuje tak, ale jednotliví členové se vidí jako součást skupiny, což utváří pracovní chování skupiny. Taková soudržnost dodává členům pocit sounáležitosti a oporu v konfliktních situacích. Ve skupině panuje i určitá důvěra, díky které může skupina snadněji dosahovat skupinových zájmů. Soudržnosti napomáhají i jiné faktory, jako spřízněnost pracovní náplně, uspokojování potřeb jednotlivců prostřednictvím kolektivu, nadřazené působení skupiny v okolí a celková míra souladu mezi členy ve skupině.⁴⁰

⁴⁰ PITRA, Z. *Dovednosti a image manažera*. 2. vydání, Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2008, s. 144. ISBN 978-80-7265-130-6

3 Kultura organizace

„Jednotnou filosofií, která by měla být obsažena v každém komunikačním prvku, je podniková kultura.“⁴¹

Pojem kultura pochází z latinského slova colere - pěstovat, obydlovat, starat se, hlídat a chránit. Pojem firemní kultura však není přesně definován. Můžeme však říci, že „tento komplex zahrnuje firemní hodnoty, normy, zvyklosti a způsoby chování, firemní etiketu, vzory, mýty, rituály a ceremoniály, úroveň vyspělosti pracovních prostředků, metod a postupů, způsoby organizace a řízení, přístupy k zaměstnancům, vnějškové atributy firmy i její jednání směrem k obchodním partnerům, zákazníkům, veřejnosti.“⁴²

V každé organizaci je pro její dobrý chod zapotřebí vybudovat takovou firemní kulturu, která bude silná a bude tak přispívat k identifikaci zaměstnanců s firmou a se zaměstnaneckou rolí. Následně úroveň firemní kultury bude silně ovlivňovat kvalitu zaměstnaneckých vztahů a pomáhat členům organizace lépe chápat a plnit zaměstnaneckou roli.⁴³

Pitra⁴⁴ uvádí, že pojem organizační kultury můžeme nejsnáze definovat popisem složek, které na stav organizační kultury významně působí a ovlivňují ji. Tyto složky nazývá tzv. „modelem sedmi S“. Do „modelů sedmi S“ patří: strategie organizace, systémy organizace, strukturou organizačních vazeb, stylem vedení pracovníků, schopnostmi pracovníků a spolupráci mezi jednotlivými prvky organizace.

Jinou definici nabízí Veber⁴⁵, který uvádí, že základem firemní kultury jsou firemní hodnoty. Mezi uznávané a sdílené firemní hodnoty patří především hodnoty, na které je

⁴¹ VEBER, J. a kol. *Management základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2007, s. 218. ISBN 978-80-7261-029-7

⁴² BLÁHA, J., MATEICIUC, A., KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005, s. 234. ISBN 80-251-0374-9

⁴³ BLÁHA, J., MATEICIUC, A., KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2006, s. 234. ISBN 80-251-0374-9

⁴⁴ PITRA, Z. *Dovednosti a image manažera*. 2. vydání, Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2008, s. 136 - 137. ISBN 978-80-7265-130-6

⁴⁵ VEBER, J. a kol. *Management základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2007, s. 632 - 634. ISBN 978-80-7261-029-7

firma hrdá. Mezi tyto hodnoty patří zejména prospěch zaměstnanců, vstřícnost vůči zákazníkům a klientům, vysoká výkonnost, jakost a prvotřídnost produktů.

3.1 Prvky organizační kultury

Firemní kultura je strukturovaná. V současném pojetí firmy ji rozdělujeme do tří základních rovin, kterými jsou vnímatelné atributy, pravidla jednání a základní životní představy.

Mezi vnímatelné atributy řadíme vše, co působí nejen na zaměstnance uvnitř firmy, ale i na její externí partnery. Je to vlastně vše, co můžeme vnímat svými smysly, hlavně zrakem a sluchem, např. symboly v podobě loga organizace, styl oblékání, styl komunikace - oslovování, vybavení komunikačními technologiemi, firemní rituály.

Pravidla jednání jsou částečně vědomá a do jisté míry ovlivnitelná. Bývají špatně rozpoznatelná pro pozorovatele z vnějšího prostředí. Mezi pravidla jednání patří určité sociální normy a standardy jednání, zásady, pravidla a vyjádření podnikové ideologie. Vznikají částečně spontánně jako neformální sociální normy, nebo jsou organizací zcela záměrně, cílevědomě a více či méně přesně určovány a uplatňovány. Tyto hodnoty přecházejí na zaměstnance a projevují se ve vztahu k zákazníkům, k zaměstnancům, ke konkurenci, k riziku a k podnikatelským zásadám.

Základní životní představy jsou pro ostatní neviditelné. Vznikají spontánně a jsou individuální. Odvíjejí se od věku, zkušeností, rodinné výchovy a určují vztah k okolnímu světu.

Úspěšná organizace si svou specifickou kulturu pěstuje a chrání. Kvalitní kultura je nástrojem řízení a zvyšování výkonnosti. Kultura, která výrazně ovlivňuje pracovní jednání zaměstnanců a vytváří neopakovatelnou tvář firmy, bývá označována jako silná, zřetelná nebo zdravá. Můžeme také slyšet, že o úspěšné kultuře se hovoří jako o zdravém klimatu či o vysoké podnikové kultuře.

3.2 Klima v organizaci

Podniková kultura vytváří klima v organizaci. Klima organizace je cítění zaměstnanců a jejich vnímání směrem k firmě. Příznivé klima vytváří dobré zaměstnanecké vztahy.⁴⁶

Dědina, Cejthamr⁴⁷ uvádějí, že podnikové klima se obtížně definuje, ale jasně vnímá. Zahrnuje atmosféru, morálku, pocit sounáležitosti, partnerství a vědomí hodnoty firmy. Klima je založeno na vnímání firmy jejími zaměstnanci, kteří ho vnímají, a ovlivňuje jejich chování. Můžeme ho popsat charakteristickými rysy daného podniku. Klima lze chápat jako vzájemnou důvěru a pochopení mezi zaměstnanci.

Sociální klima v organizaci představuje soubor různých vnějších a vnitřních faktorů působících a ovlivňujících chování jedinců i skupin ve firmě.

- Vnější faktory tvoří společensko-ekonomický systém dané společnosti, umístění organizace, dopravní podmínky, rodinu a přátelské vztahy mimo firmu aj.
- Vnitřní faktory tvoří úroveň personální politiky, skladba zaměstnanců podle pohlaví, věku, kvalifikace, vzdělání, pracovních podmínek a prostředí. Zákazník vycítí již při prvních kontaktech, zda převládá ovzduší důvěry a spolupráce, nebo naopak klima strachu a obav z budoucnosti.

Úroveň organizačního klimatu zahrnuje:

- psané a nepsané normy ve firmě,
- hodnoty firmy související s organizační kulturou,
- řízení firmy.⁴⁸

Mezi základní znaky zdravého organizačního klimatu řadíme tyto faktory:

- integrace organizačních a personálních cílů,
- optimální organizační struktura,

⁴⁶ BLÁHA, J., MATEICIUC, A., KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2006, s. 223. ISBN 80-251-0374-9

⁴⁷ DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*, Praha: Grada Publishing, 2005, s. 269. ISBN 80-247-1300-4

⁴⁸ BLÁHA, J., MATEICIUC, A., KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2006, s. 201. ISBN 80-251-0374-9

- demokratické fungování organizace s prostorem účasti pro zaměstnance,
- spravedlnost v přístupu k zaměstnancům,
- transparentní diskuse konfliktů,
- znalost moderních manažerských praktik a stylu vedení,
- uznání a přijetí psychologické smlouvy,
- znalost potřeb zaměstnanců,
- transparentní a spravedlivý systém odměňování,
- kvalita pracovního života a projektování práce,
- příležitost osobního rozvoje,
- pocit smysluplnosti a užitečnosti práce,
- smysl identifikace (sounáležitosti) a loajality k firmě.⁴⁹

⁴⁹ BLÁHA, J., MATEICIUC, A., KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2006, s. 223. ISBN 80-251-0374-9

II. VÝZKUMNÁ ČÁST

4 Výzkum

Cílem výzkumné části je zjistit nejčastější negativa a pozitiva v komunikaci a kooperaci pomocí anonymního dotazníkového šetření. Následně ke zjištěným problémům najít optimální řešení, pozitiva využít jako vzor řešení a ta dát k dispozici všem zúčastněným. Měly by se tak ověřit dva předpoklady:

- 1) Komunikace pedagogů předškolního vzdělávání a prvního stupně na sloučeném pracovišti základní a mateřské školy má z pohledu pedagogů pozitivní vliv na přípravu dětí k nástupu na první stupeň základní školy.
- 2) Spolupráce pedagogů předškolního vzdělávání a prvního stupně na sloučeném pracovišti základní a mateřské školy má z pohledu pedagogů pozitivní vliv na přípravu dětí k nástupu na první stupeň základní školy.

S výzkumnou prací jsem začala v listopadu 2011, kdy jsem vyhotovila dotazník⁵⁰. Poté jsem provedla pilotáž a následně jsem oslovila deset pracovišť v Praze, která mají sloučenou mateřskou a základní školu. Vedení těchto vybraných škol s výzkumem souhlasilo. Do těchto pracovišť jsem rozdala vyhotovený dotazník.

4.1 Metodologie

Zjištění potřebné úrovně komunikace a kooperace proběhne pomocí anonymního dotazníkového šetření na deseti sloučených mateřských a základních školách (mezi pracovišti mateřských škol a prvních stupňů). Toto šetření bude provedeno pouze mezi pedagogickými pracovníky.

⁵⁰ příloha č. 1 - dotazník

Metodologický postup:

- Charakteristika respondentů - pedagogové vybraných pražských mateřských škol a prvního stupně základních škol na sloučených pracovištích.
- Dotazník - při tvorbě dotazníku jsem použila kombinaci uzavřených a otevřených otázek.
- Pilotáž - byl proveden předběžný výzkum, kdy byli osloveni čtyři pedagogové mateřské školy a čtyři pedagogové prvního stupně základní školy, pro zjištění efektivity dotazníku.
- Stanovení respondentů - bylo vybráno deset pražských pracovišť se sloučenou mateřskou a základní školou. Na těchto pracovištích je celkem 163 pedagogů, z toho 69 v mateřských školách a 94 na prvním stupni základních škol.
- Vyhodnocení dat - data byla vyhodnocena na základě vyplněných dotazníků.

4.2 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření probíhalo od prosince 2011 do ledna 2012. Bylo rozdáno 163 dotazníků (69 v mateřských školách a 94 na prvním stupni základních škol). Dotazník se skládal z 16 otázek, které měly následující skladbu:

a) Identifikační údaje:

- Pohlaví
- Věk
- Pracoviště
- Praxe
- Vzdělání

b) Údaje o komunikaci a spolupráci:

- Způsob komunikace mezi pedagogy mateřské školy a 1. stupně základní školy
- Četnost komunikace mezi pedagogy mateřské školy a 1. stupně základní školy
- Úroveň komunikace mezi pedagogy mateřské školy a 1. stupně základní školy
- Přínosy komunikace mezi pedagogy mateřské školy a 1. stupně základní školy
- Rozdíl v komunikaci na základě vzdělání pedagoga

- Náměty ke zlepšení komunikace
- Ovlivnění edukačního procesu komunikací
- Vliv sloučeného pracoviště na adaptaci žáků při přechodu z mateřské školy na základní školu
- Omezující podmínky
- Společná příprava školního vzdělávacího programu
- Příklady

Z celkového počtu 163 rozdaných dotazníků bylo vyplněno a vráceno ke zpracování 129 dotazníků, jak ukazuje tabulka č. 1.

Tabulka č. 1 – Výčet rozdaných a vrácených dotazníků

	Rozdáno dotazníků	Vráceno dotazníků	Vráceno dotazníků v %
MŠ	69	56	81,15 %
ZŠ	94	73	77,65 %
celkem	163	129	79,14 %

4.3 Vyhodnocení dat

4.3.1 Identifikační údaje

otázka č. 1 - Pohlaví:

Tabulka č. 2 – Přehled pedagogů podle pohlaví

pracoviště\pohlaví	Počet žen	Ženy v %	Počet mužů	Muži v %
MŠ	56	100 %	0	0 %
ZŠ	72	98,63 %	1	1,37 %
Celkem v MŠ+ZŠ	128	99,22 %	1	0,78 %

Z výše uvedené tabulky č. 2 vyplývá, že v mateřských školách a na 1. stupni základních škol pracují zejména ženy a to více jak v 99 %. Muži se na této výuce podílejí v necelém 1 %. V předškolním vzdělávání pracuje 100 % žen. Na 1. stupni základních škol pracují ženy z 98,63 % a muži 1,37 %.

Otázka č. 2 - Váš věk je:

Z výsledku otázky č. 2, týkající se věku pedagogů, vyplynulo, že v mateřských školách je věk pedagogů rozložen takřka rovnoměrně mezi všechny věkové skupiny. Naopak na 1. stupni základní školy jsou pedagogové ve věku 41 a více let.

Tabulka č. 3 – Přehled pedagogů podle věku

pracoviště\věk	Do 30 let	31 – 40 let	41 – 50 let	51 let a více
MŠ	11	14	14	17
ZŠ	5	13	32	23
celkem	16	27	46	40

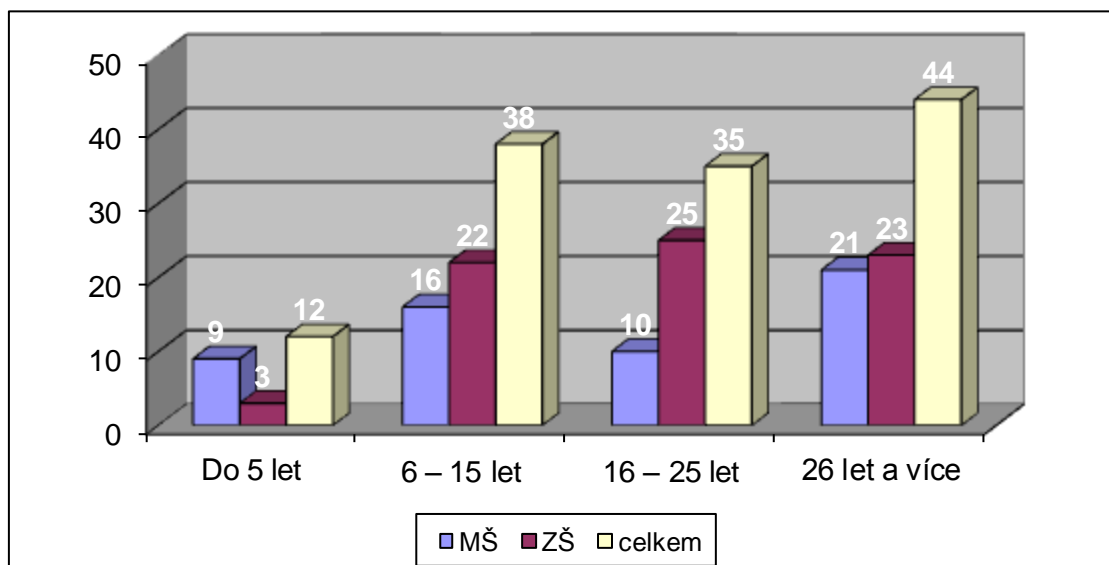
Otázka č. 3 - Pracujete:

Z počtu vyplněných a odevzdaných dotazníků bylo zjištěno, že 56 (43,4 %) respondentů pracuje v mateřské škole a 73 (56,6 %) respondentů na 1. stupni základní školy.

Otázka č. 4 - Vaše praxe učitele/ky je:

Otázka na délku praxe ukázala, že v mateřských školách a na 1. stupni základní školy pracují zkušení pedagogové. Rovněž vyplynulo, že začínajících pedagogů s praxí do pěti let je málo a to jak v mateřských školách, tak i na prvním stupni základní školy. To v budoucnu může znamenat, že po odchodu zkušených pedagogů bude ve školství velké množství začínajících, tedy nezkušených pedagogů, což může ovlivnit kvalitu vzdělávání jak v předškolním, tak v základním školství.

Graf č. 1 – Délka praxe ve školství



Otázka č. 5 - Vaše nejvyšší dosažené vzdělání v oboru pedagogiky je:

Tabulka č. 4 – Přehled dosaženého vzdělání pedagogů

vzdělání pracoviště	Vysokoškolské		Středoškolské		Bez pedagog. vzdělání	
	počet	v %	počet	v %	počet	v %
MŠ	14	25 %	40	71,43 %	2	3,57 %
ZŠ	68	93,15 %	5	6,85 %	0	0 %
celkem	82	63,56 %	45	34,89 %	2	1,55 %

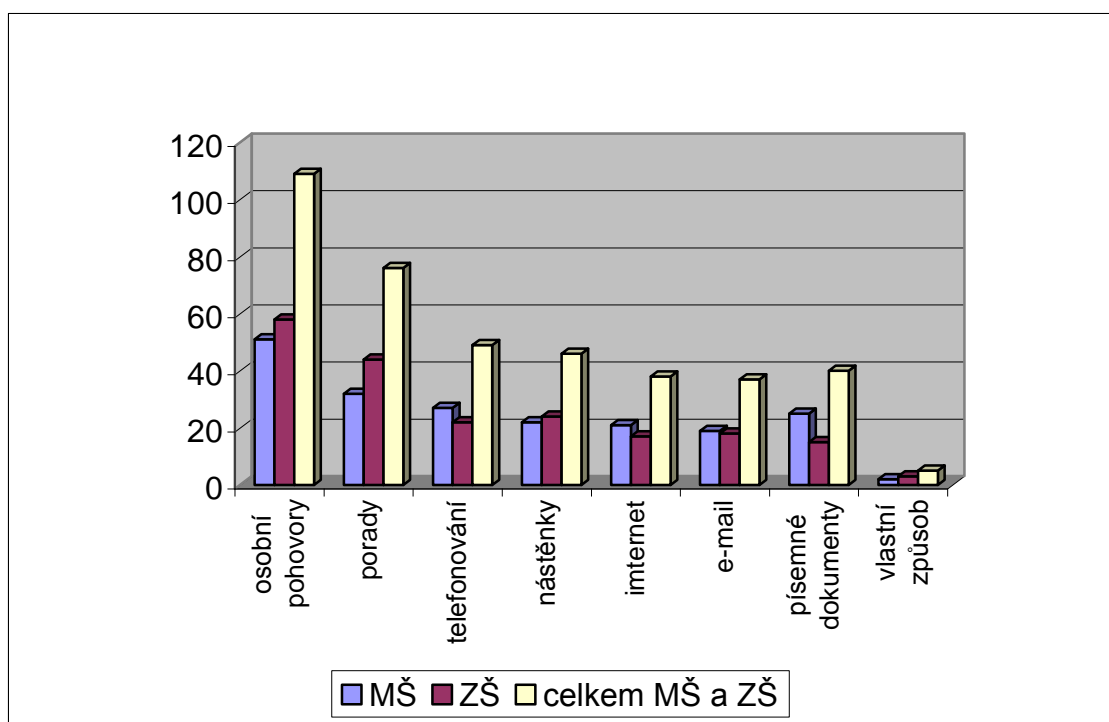
Výsledky ukazují, že většina pedagogů je vysokoškolsky vzdělaná (63,56 %). Středoškolsky vzdělaných pedagogů je přibližně jedna třetina (34,89 %) a bez pedagogického vzdělání je minimum pedagogů (1,55 %). Různé poměry jsou však v mateřských školách a základních školách. Základní škola na 1. stupni má 93,15 % vysokoškolsky vzdělaných pedagogů, 6,85 % středoškolsky vzdělaných pedagogů a žádného bez odborného vzdělání. V mateřské škole je poměr trochu jiný. Pracuje zde 25 % vysokoškolsky vzdělaných pedagogů, 71,43 % středoškolsky vzdělaných pedagogů a jen 3,57 % pedagogů bez odborného, tedy pedagogického vzdělání.

4.3.2 Údaje o komunikaci a spolupráci

Otázka č. 6 - Jakým způsobem komunikujete s kolegy z MŠ/ZŠ? (zde zaškrtněte všechny možnosti, kterých využíváte)

V této otázce respondenti označovali všechny možnosti, které při komunikaci mezi mateřskou školou a základní školou využívají. Ze sebraných dat plyne, že nejčastěji, ve 109 případech, pedagogové využívají osobní pohovor. V 76 případech uvedli, že využívají společné porady. Ostatních pět možností (telefon, nástěnka, internet, elektronická pošta, písemné dokumenty) využívají v menší, ale ne v zanedbatelné míře, v rozmezí 37 – 49 případů. Možnost vyjádření vlastního způsobu komunikace využili respondenti celkem v 15 případech, kdy 4x napsali „společné akce“, 2x napsali „nekomunikuji, protože jsme odloučená pracoviště“ a 9x napsali „nekomunikuji, není to potřeba“.

Graf č. 2 – Využívaný způsob komunikace mezi mateřskou školou a základní školou



Otázka č. 7 - Jak častá je odborná komunikace mezi pedagogy MŠ a ZŠ na Vašem pracovišti?

Tabulka č. 5 – Přehled pravidelnosti komunikace mezi pedagogy

Pracoviště/četnost	Pravidelně					Nepravidelně					Celkem odpovědí
	3x týdně	1x týdně	1x za 14 dní	2x ročně naráz	nevedli četnost	1x za měsíc	1x za 3 měsíce	2x ročně	podle potřeby	nevedli	
MŠ	7	1	6	4	7	0	5	5	12	9	56
ZŠ	4	4	5	6	4	5	3	6	17	19	73
Celkem MŠ a ZŠ	11	5	11	10	11	5	8	11	29	28	129

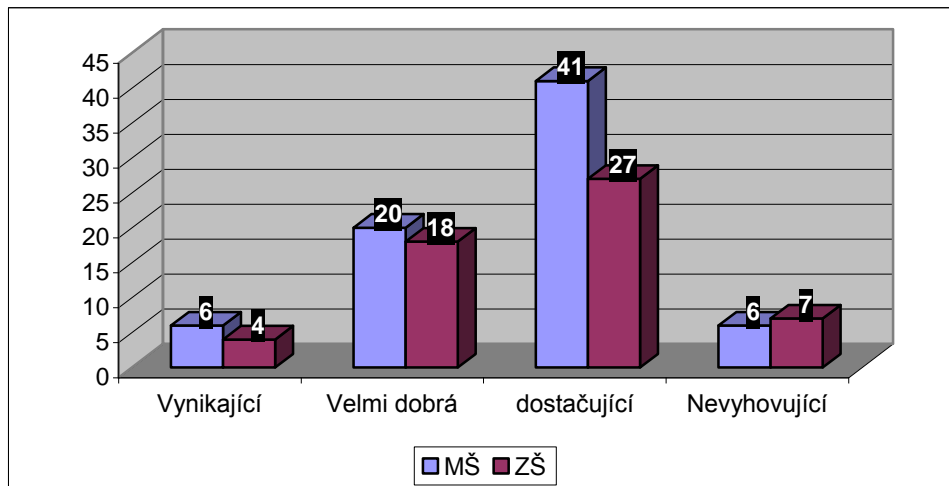
Odpovědi na tuto otázku ukázaly, že pedagogové integrovaných základních škol a mateřských škol mezi sebou komunikují v 62,8 % nepravidelně a jen v 37,2 % pravidelně. Ti, kteří u pravidelné komunikace využili možnost dopsání četnosti, uvedli, že komunikují 3x týdně ve 23 %, 1x týdně v 10 %, 1x za 14 dní ve 23 %, 2x ročně ve 21 %. Četnost při pravidelné komunikaci v odpovědi nevedlo 23 % respondentů. Naproti tomu respondenti při nepravidelné komunikaci uváděli četnost 1x za měsíc v 6,2 %, 1x za 3 měsíce v 9,9 %, 2x ročně v 13,6 %, podle potřeby v 35,8 %. Četnost při nepravidelné komunikaci nevedlo 34,5 % respondentů.

Otázka č. 8 - Na jaké úrovni je podle Vás komunikace a kooperace mezi pracovníky ZŠ a MŠ?

Pedagogové předškolního vzdělávání, kteří označili spolupráci jako vynikající, uvedli ve všech 6 odpovědích, že největší přínos je ve společných akcích dětí z MŠ a 1. stupně ZŠ. V případě odpovědi „velmi dobrá spolupráce“ uvedli v 8 případech dobrou úroveň předávání informací o žácích MŠ směrem k ZŠ, v 5 případech uvedli dobrou úroveň společných akcí dětí z MŠ a 1. stupně ZŠ a 7 pedagogů důvod nevedlo. Při odpovědi „dostačující úroveň komunikace“ je 19 pedagogů MŠ spokojeno s počtem a úrovní společně pořádaných akcí dětí z MŠ a 1. stupně ZŠ, 11 pedagogů je spokojeno s konzultacemi mezi MŠ a ZŠ u dětí, které končí docházku v MŠ a 11 pedagogů důvod nevedlo. V odpovědi označené jako nevyhovující uvedli pedagogové MŠ ve všech

šesti případech, že ze strany pedagogů ZŠ je podceňována výuka v MŠ a o spolupráci nemají zájem.

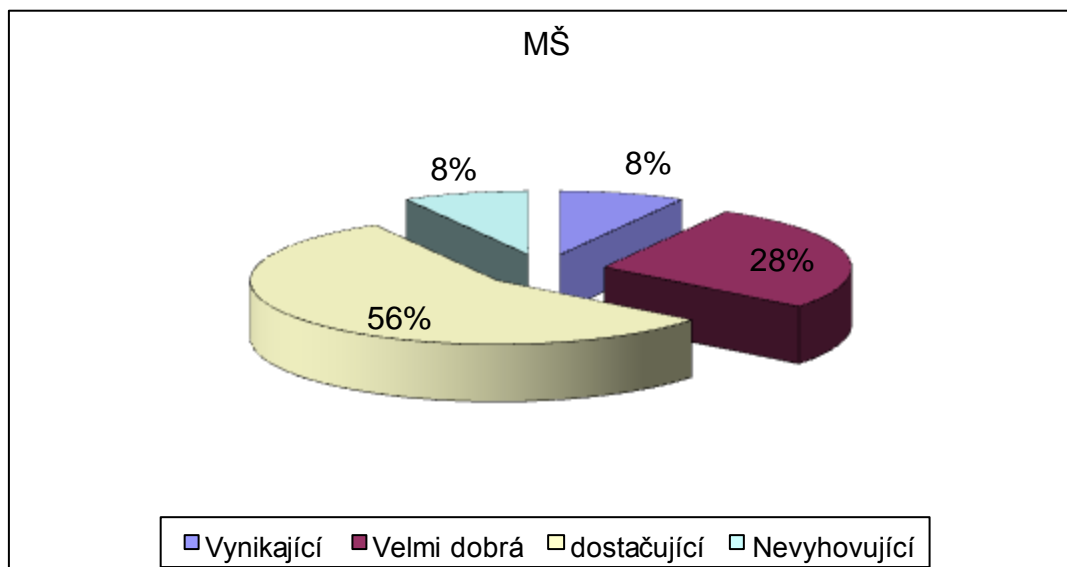
Graf č. 3 – Úroveň komunikace mezi mateřskou školou a základní školou



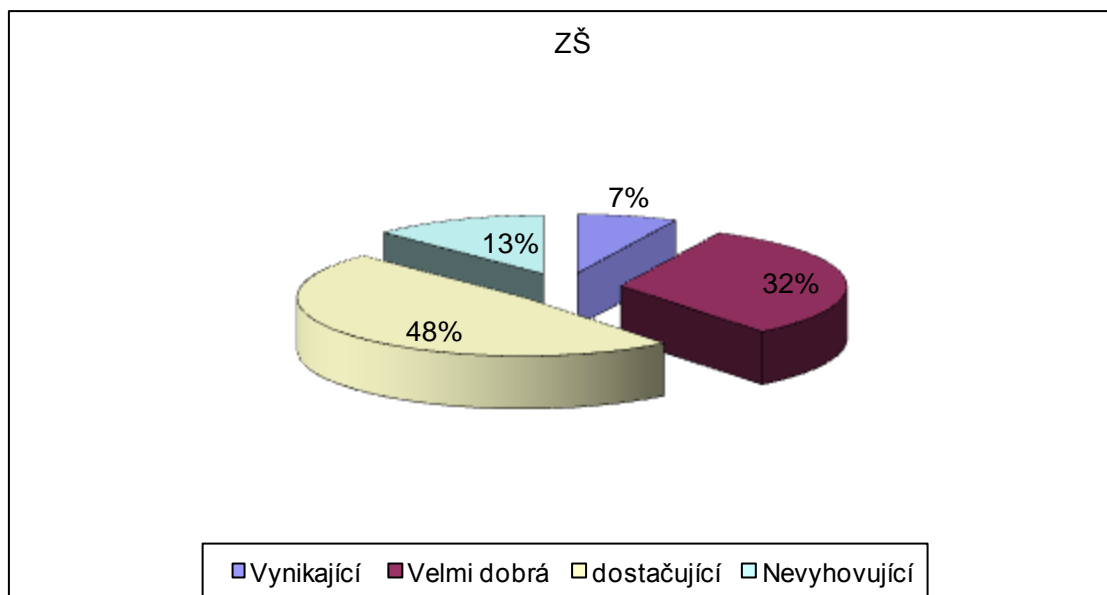
Graf č. 3 ukazuje, jak vnímají úroveň komunikace pedagogové mateřské školy a jak pedagogové prvního stupně základní školy. Pedagogové mateřské školy považují ve větší míře současnou úroveň komunikace za dostačující.

Pedagogové 1. stupně ZŠ považují spolupráci za vynikající ve 4 případech, kdy poukazují na společné porady, na kterých dochází k rychlému řešení vzniklých nedostatků a problémů. Spolupráci považuje za velmi dobrou 18 pedagogů 1. stupně ZŠ, kdy 12 z nich je spokojeno s informovaností o budoucích prvňáčcích. Důvod nevedlo 6 pedagogů. Za dostatečnou považuje spolupráci 27 pedagogů. Z toho 10 respondentů považuje za dostatečný počet pořádaných společných akcí dětí z MŠ a 1. stupně ZŠ, při kterých své budoucí žáky poznávají. Důvod nevedlo 17 pedagogů. Jen 7 pedagogů 1. stupně ZŠ považuje spolupráci s MŠ za nevyhovující. Všichni uvedli jako důvod nezájem o spolupráci ze strany MŠ.

Graf č. 4a – Úroveň komunikace mezi mateřskou školou a základní školou podle dotazovaných pedagogů MŠ v %



Graf č. 4b – Úroveň komunikace mezi mateřskou školou a základní školou podle dotazovaných pedagogů ZŠ v %



Grafy č. 4a a č. 4b ukazují rozdíl se spokojeností úrovně spolupráce tak, jak ji vnímají pedagogové ZŠ a MŠ.

Otázka č. 9 - V čem vidíte přínos, v čem vidíte nedostatky ve spolupráci na sloučeném pracovišti MŠ/ZŠ?

Na tuto otázku respondenti odpovídali vlastními slovy, jelikož se jedná o otevřenou otázku. Možnost odpovědět však nevyužilo 13 pedagogů z mateřských škol a 32 pedagogů 1. stupně základních škol.

Pedagogové mateřské školy považují za přínos společné spolupráce:

- ⇒ Přípravenost dětí na plynulý přechod na základní školu - 19 odpovědí,
- ⇒ Spolupráce na společných akcích mezi předškolními třídami mateřské školy a prvními třídami základní školy - 5 odpovědí,
- ⇒ Přípravná třída - 3 odpovědi,
- ⇒ Případný odklad školní docházky - 2 odpovědi,
- ⇒ Přenos informací o jednotlivých dětech - 10 odpovědí.

Nedostatky ve společné spolupráci spatřují v:

- ⇒ Málo společných akcí se základní školou - 6 odpovědí,
- ⇒ Podceňování výchovy v mateřských školách ze strany základních škol - 5 odpovědí,
- ⇒ Preference samostatné mateřské školy - 2 odpovědi,
- ⇒ Hlučnost žáků základní školy - 1 odpověď.

Pedagogové 1. stupně základní školy považují za přínos společné spolupráce:

- ⇒ Přípravenost dětí na plynulý přechod do základní školy - 23 odpovědí,
- ⇒ Dobrá zkušenost učitelek mateřských škol na přípravě dětí k plynulému přestupu z mateřské školy na základní školu - 3 odpovědi,
- ⇒ Přenos informací o jednotlivých dětech - 16 odpovědí.

Nedostatky ve společné spolupráci spatřují v:

- ⇒ Málo společných akcí s mateřskými školami - 3 odpovědi.

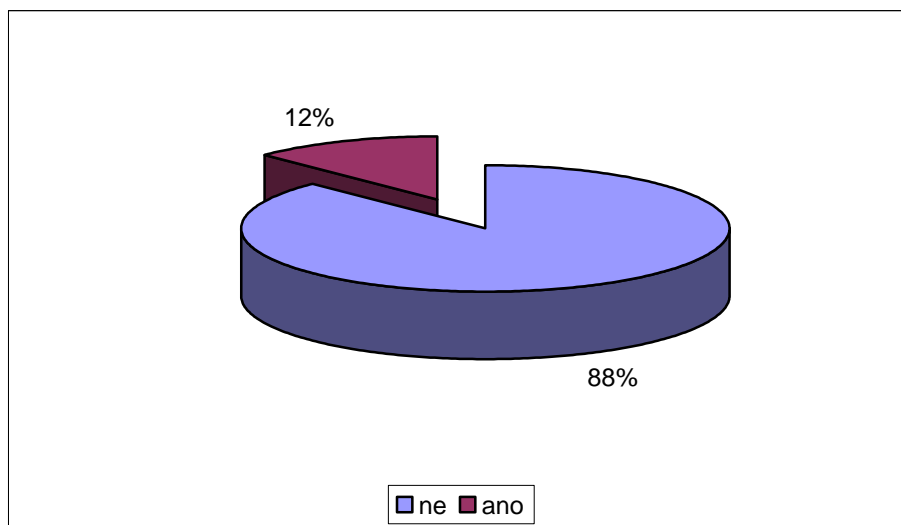
Z uvedených odpovědí plyne, že pedagogové vidí jednoznačný přínos společné komunikace mezi pracovníky mateřských škol a 1. stupně základních škol v kvalitnější

připravenosti žáků mateřských škol na plynulý přechod na základní školu. Za podstatný nedostatek poté považují málo pořádaných společných akcí, kde by se žáci poznávali se svými budoucími učiteli a spolužáky.

Otázka č. 10 - Cítíte rozdíl v komunikaci mezi nekvalifikovanými, SŠ a VŠ vzdělanými kolegy?

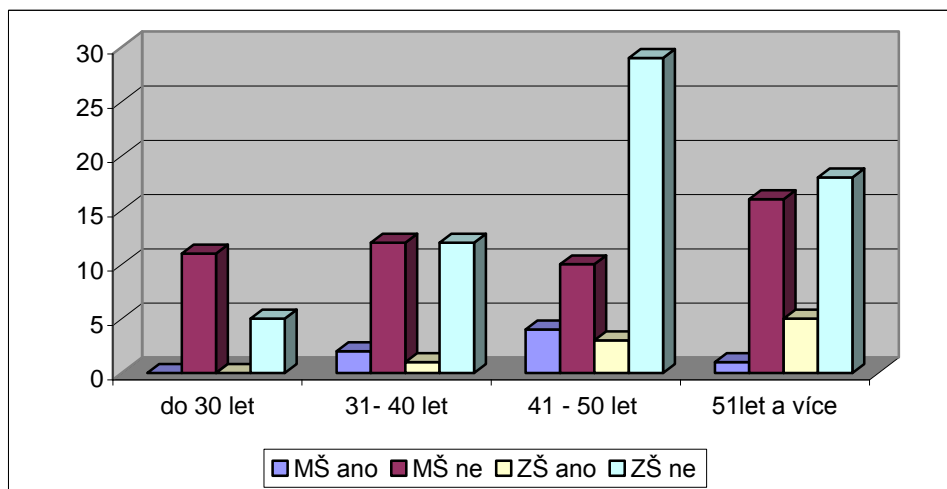
Poměr kladných a záporných odpovědí na danou otázku je stejný jak u pedagogů mateřských škol, tak u pedagogů na 1. stupni základních škol i v celkovém součtu všech dotazovaných. 88 % všech dotazovaných pedagogů nevnímá rozdíl mezi kolegy s různým stupněm vzdělání. Pouze 12 % jich uvedlo, že je rozdíl patrný. Rozdíl spatřují zejména v odborném rozhledu kolegů, v jejich schopnosti se vyjádřit k odborným problémům a v nedostatečném vnímání nových školských trendů.

Graf č. 5a – Vnímají pedagogové rozdíl v komunikaci mezi různě vzdělanými kolegy?



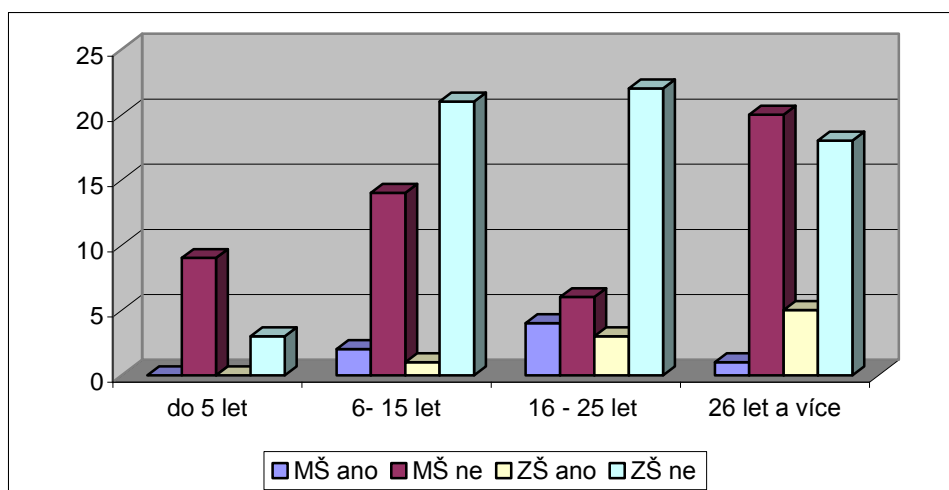
Při vyhodnocení podle věku respondenta vyšlo najevo, že nejvíce cítí rozdíl v komunikaci mezi rozdílně vzdělanými pedagogy pedagogové ZŠ ve věku 51 let a více (56 % všech kladných odpovědí pedagogů ZŠ). Pedagogové MŠ cítí tento rozdíl nejvíce ve věkové skupině 41 – 50 let (57 % všech kladných odpovědí pedagogů MŠ).

Graf č. 5b – Jak vnímají pedagogové rozdíl v komunikaci mezi různě vzdělanými kolegy v závislosti na věku respondenta



Vyhodnocení podle délky praxe respondentů ukázalo, že rozdíl v komunikaci pociťují nejvíce pedagogové ZŠ s délkou praxe 26 let a více (56 % všech kladných odpovědí pedagogů ZŠ). U pedagogů MŠ tento rozdíl nejvíce vnímají pedagogové s praxí 16 – 25 let (57 % všech kladných odpovědí pedagogů MŠ).

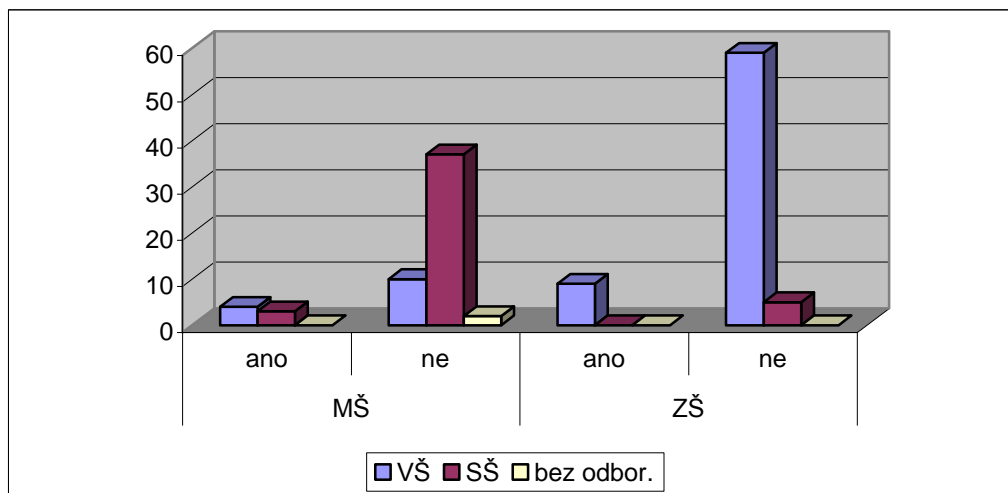
Graf č. 5c – Jak vnímají pedagogové rozdíl v komunikaci mezi různě vzdělanými kolegy v závislosti na délce praxe



Z pohledu dosaženého vzdělání spatřují největší rozdíly v komunikaci pedagogové ZŠ s vysokoškolským vzděláním. Středoškolsky vzdělaní a bez odborného vzdělání rozdíl

nepozorují. Pedagogové MŠ s vysokoškolským (57 % kladných odpovědí) a středoškolským vzděláním (43 % kladných odpovědí) rozdíl vidí.

Graf č. 5d – Jak vnímají pedagogové rozdíl v komunikaci mezi různě vzdělanými kolegy v závislosti na dosaženém vzdělání



Z výše uvedených grafů 5b, 5c a 5d vyplývá, že největší rozdíly v komunikaci vidí pedagog ZŠ ve věku 51 let a více, s délkou praxe 16 – 25 let a s vysokoškolským vzděláním, naproti tomu pedagog MŠ, ve věku 51 let a více, s délkou praxe 26 let a více a s vysokoškolským vzděláním.

Otázka č. 11 - Co by podle Vás pomohlo k lepší komunikaci a spolupráci, pokud si myslíte, že je třeba ji zlepšovat?

V této otevřené otázce vyjadřovali respondenti vlastní názor ke zlepšení společné komunikace a spolupráce. Tuto možnost nevyužilo 28 pedagogů mateřských škol a 49 pedagogů základních škol.

Pedagogové mateřských škol by ke zlepšení společné komunikace a spolupráce preferovali:

- ⇒ Společné akce pedagogů i mimo pracovní dobu - 17 odpovědí,
- ⇒ Více společných porad - 6 odpovědí,

- ⇒ Zlepšení mezilidských vztahů mezi pedagogy mateřských škol a základních škol - 4 odpovědi.

Tři dotázaní uvedli, že stačí komunikovat jen podle potřeby.

Pedagogové základních škol by ke zlepšení společné komunikace a spolupráce preferovali:

- ⇒ Společné akce pedagogů i mimo pracovní dobu - 7 odpovědí,
- ⇒ Více společných akcí pedagogů i s žáky - 6 odpovědí,
- ⇒ Zajištění pravidelnosti společných porad - 4 odpovědi,
- ⇒ Stejnou metodiku práce - 4 odpovědi.

Dva dotázaní uvedli, že by byly dostačující písemné posudky na budoucí prvňáčky. Z reakcí na tuto otázku lze jednoznačně vyvodit, že většina pedagogů by uvítala více společných akcí jak v rámci výuky (společně se žáky), tak i mimo pracovní dobu (pouze pedagogové).

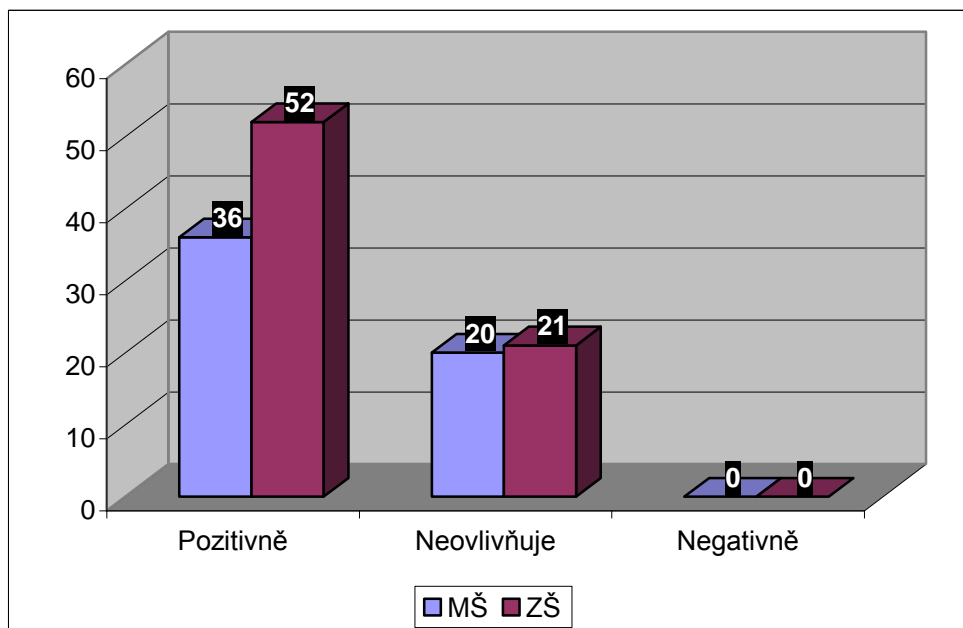
Otázka č. 12 - Jak komunikace a kooperace mezi pracovníky MŠ a ZŠ ovlivňuje edukační (výchovný a vzdělávací) proces?

Odpovědi ukazují, že 2/3 respondentů vnímají komunikaci a spolupráci mezi pedagogy jako pozitivní činitel edukačního procesu. V doplňující části uváděli, že komunikace a

spolupráce mají pozitivní vliv zejména na:

- Adaptaci při přechodu na 1. stupeň základní školy
- Lepší připravenost žáků na výuku
- Poznání žáků učitelem (hlavně u problémových dětí)

Graf č. 6 – Jak ovlivňuje spolupráce pedagogů mateřské školy a základní školy edukační proces?



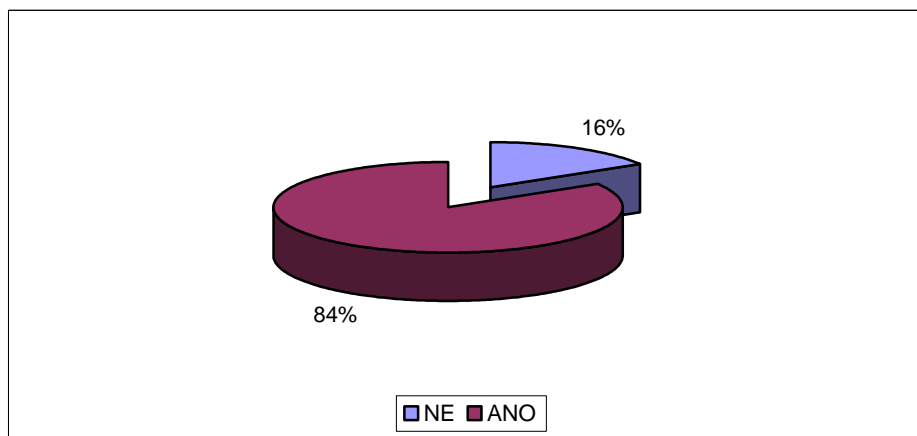
Žádný respondent se nedomnívá, že by komunikace a spolupráce negativně ovlivňovaly edukační proces. Pouze 1/3 je toho názoru, že komunikace a spolupráce edukační proces neovlivňují.

Otázka č. 13 - Domníváte se, že sloučené pracoviště má pozitivní vliv na adaptaci dítěte při přechodu na základní školu?

Možnosti odpovědi na otázku byly ANO nebo NE, s možností dopsat důvod.

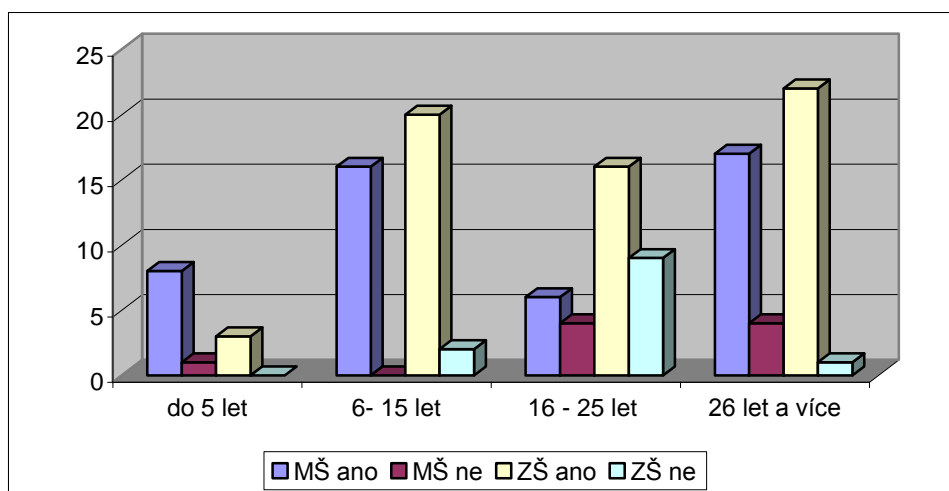
Učitelé mateřských škol uvedli v 9 případech (16 %) možnost NE s tím, že děti z mateřské školy odcházejí na různé základní školy. Ve 47 případech (84 %) uvedli možnost ANO s odůvodněním, že děti jsou lépe připraveny na adaptaci s podmínkou, že zůstanou na stejné základní škole.

Graf č. 7a – Má sloučené pracoviště pozitivní vliv na adaptaci dítěte při přechodu z mateřské školy na základní školu - podle všech dotazovaných pedagogů



Učitelé základních škol uvedli ve 12 případech (16,5 %) možnost NE, kdy neuvedli žádné odůvodnění. V 61 případech (83,5 %) uvedli možnost ANO, kdy uváděli dvě odůvodnění. Jedním byla lepší připravenost na adaptaci a druhým byl stejný kolektiv dětí v mateřské škole a poté v základní škole.

Graf č. 7b – Má sloučené pracoviště pozitivní vliv na adaptaci dítěte při přechodu z mateřské školy na základní školu - podle délky praxe dotazovaných pedagogů



Pedagogové mateřských škol vnímají pozitivní vliv nejvíce ve skupině s praxí od šesti let do patnácti let (ze 100 %), nejméně pozitivní vliv vnímá skupina s praxí od 16 do 25

let (ve 40 %). Pedagogové základních škol pozitivní vliv vnímají nejvíce ve skupině s praxí do 5 let (ze 100 %), nejméně ve skupině s praxí od 16 do 25 let (ve 34 %).

Otázka č. 14 - Cítíte omezené podmínky na sloučeném pracovišti MŠ a ZŠ?

V této otázce se respondenti vyjadřovali k omezujícím podmínkám na sloučeném pracovišti mateřské školy a základní školy.

Z odpovědí pedagogů mateřských škol vyplynulo, že největší omezení spatřují v prostoru. Jako největší problém vidí ve společném hřišti, kdy jsou odkázáni na potřeby základní školy a mohou využívat jen zbývající čas, který často koliduje s programem mateřské školy. Další omezení vidí v „roztříštěnosti“ tříd mateřské školy po celé budově, nevyhovujícím sociálním zařízením pro předškolní děti a zázemím pro učitele (chybí kabinety, šatny). Nezanedbatelné omezení je i ve vybavenosti tříd mateřské školy. 30 % učitelů mateřských škol nepocituje žádné omezení.

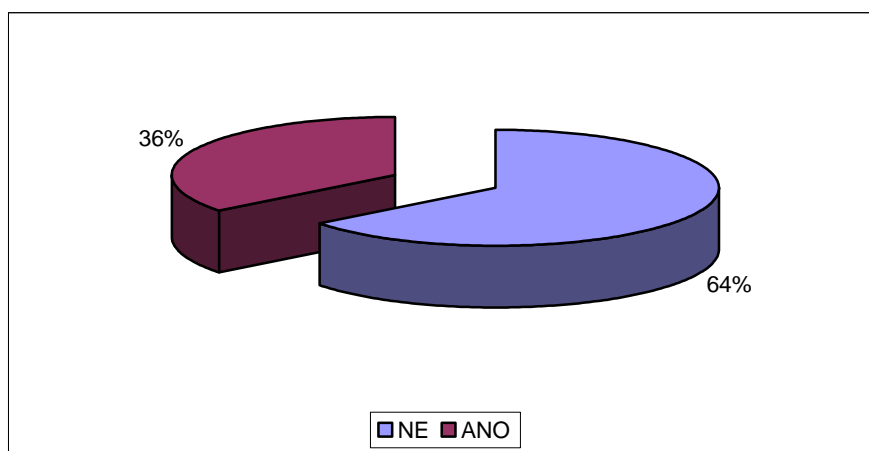
Na rozdíl od učitelů mateřských škol nevidí žádné omezení 75 % učitelů základních škol. Pouze někteří vidí omezení ve školním hřišti stejně jako učitelé mateřských škol. Další omezení vidí ve společné jídelně, kde často dochází k společnému stravování, kdy děti z mateřské školy „zdržují“ plynulý provoz, jelikož jsou málo soběstačné, nejvíce ty nejmladší.

Otázka č. 15 - Měli by se pedagogové MŠ a 1. stupně ZŠ vzájemně podílet na přípravě ŠVP?

K problematice společné přípravy školního vzdělávacího programu pro mateřské školy a základní školy se pedagogové mateřských škol vyjádřili pozitivně pouze ve 25 %, kdy zdůrazňovali případnou provázanost školního vzdělávacího programu a lepší připravenost, hlavně u dětí v předškolních třídách, na výuku v 1. třídě základní školy. 75 % se jich však vyjádřilo negativně. Tito pedagogové poukazovali na složitost propojení školního vzdělávacího programu pro mateřské školy a základní školy s ohledem na odlišné potřeby předškoláků a žáků základní školy.

Názor pedagogů na základních školách není tak rozdílný. 56 % by společnou přípravu školního vzdělávacího programu přivítalo. Podle jejich názoru by byly hlavně děti z předškolních tříd lépe připravené na výuku v 1. třídě základní školy. 44 % se však domnívá, že společná příprava školního vzdělávacího programu je nerealizovatelná, protože školní vzdělávací programy jsou v mateřských školách a základních školách značně odlišné vzhledem k potřebám dětí.

Graf č. 8 – Měly by se pedagogové mateřských škol a základních společně podílet na přípravě školního vzdělávacího programu?



Graf. 8 ukazuje, že 64 % všech dotázaných pedagogů se společným školním vzdělávacím programem nesouhlasí a pouze 36 % to považuje za vhodné.

Otázka č. 16 - Můžete uvést příklad dobré praxe pedagogické komunikace nebo spolupráce při tvorbě ŠVP?

Z odpovědí na tuto otázku vyšlo najevo, že 40 pedagogů mateřských škol (71 %) a 61 pedagogů základních škol (83 %) neví o žádném vhodném příkladu spolupráce mezi pedagogy mateřských škol a 1. stupně základních škol. Mezi vhodnými příklady pedagogové mateřských škol i základních škol shodně uváděli společné projekty pro děti předškolních tříd mateřských škol a 1. tříd základních škol.

4.4 Přehled nejčastějších nedostatků a přínosů

Na základě informací, které jsem získala z dotazníkového šetření, můžu upozornit na nejčastější nedostatky a přínosy v komunikaci mezi oslovenými pedagogy prvního stupně základní a mateřské školy na integrovaných základních a mateřských školách. Z výsledků výzkumu jsem zjistila, že pedagogové vnímají nedostatky v komunikaci v následujících bodech:

- nepravidelnost komunikace
- malá četnost komunikace
- málo společných akcí s pedagogy a dětmi
- málo společných kulturních akcí
- málo společných vzdělávacích akcí
- nedostatek osobních rozhovorů mezi pedagogy

Jako přínosy v dobré komunikaci pedagogové vidí v:

- lepší připravenosti dětí na adaptaci při přechodu z mateřské školy na první stupeň základní školy
- předávání informací o budoucích žácích

Doporučení pro manažery integrovaných základních a mateřských škol pro zlepšení komunikace mezi pedagogy předškolního vzdělávání a prvního stupně základní školy:

- 1) společné porady všech pedagogů předškolního vzdělávání a prvního stupně základní školy
- 2) stanovit pravidelnost a četnost porad nejméně čtyřikrát za školní rok
- 3) stanovit četnost a pravidelnost společných akcí pedagogů s dětmi, zejména předškolních tříd MŠ a prvních tříd ZŠ
- 4) ke sblížení pedagogů doporučuji pořádání více společných kulturních akcí, například v podobě sportovních víkendů mimo pracoviště škol, či wellness víkendy
- 5) společným vzděláváním pedagogů obou pracovišť mohou být semináře, kde se pedagogové dozvědí o nových pedagogických metodách, pomůckách, atd.

Domnívám se, že výše uvedené body povedou k lepší osobní komunikaci mezi pedagogy, která by zajistila snadnější průběh adaptačního procesu, protože si pedagogové navzájem sdělí potřebné informace a požadavky.

5 Závěr

Bakalářská práce je zaměřena na komunikaci a kooperaci mezi pracovníky integrovaných základních a mateřských škol. Velká část teoretické části objasňuje pojem komunikace, shrnuje její funkce, typy a formy. Podrobně se věnuje komunikaci v organizaci, manažerské pozici a kultuře organizace. Cílem práce bylo zmapovat informační a komunikační systém mezi pedagogy předškolního vzdělávání a pedagogy prvního stupně základní školy.

Druhá část, výzkumné šetření, analyzuje komunikaci a spolupráci pedagogů mateřských škol a prvního stupně základních škol na sloučených pracovištích. Jako zdrojový materiál byla použita primární data získaná pomocí anonymního dotazníkového šetření. Na základě získaných poznatků byly shrnuty přínosy a nejčastější nedostatky ve spolupráci a komunikaci mezi pedagogy těchto škol.

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že je zřejmá snaha komunikace a kooperace mezi pedagogy mateřských škol a prvního stupně základních škol. Jedná se o komunikaci nahodilou, nikoli manažersky řízenou. Zcela chybí pravidla a metodické vedení. Přes tyto nedostatky je z odpovědí větší části respondentů evidentní, že dle jejich názoru vzájemná spolupráce a komunikace přispívá k lepší připravenosti dětí na adaptaci při přechodu z mateřské školy na první stupeň základní školy. Naproti tomu se třetina respondentů domnívá, že nikoli.

Sloučená pracoviště mateřských škol a základních škol mají v přístupu k adaptaci lepší možnosti než pracoviště oddělená. Přínos spočívá hlavně v kontaktu, i když omezeném, všech žáků a jejich pedagogů. Lépe se organizují společné akce, které většina pedagogů upřednostňuje.

V dotazníku, který byl předložen 163 pedagogům mateřských škol a prvního stupně základních škol na sloučených pracovištích, byly otázky nejen uzavřené, ale i otevřené.

Jak vyplynulo z odpovědí pedagogů na otevřené otázky, mají sloučená pracoviště i svá úskalí. Ta spočívají zejména v tom, že základní školy nemají uzpůsobeny prostory pro mateřské školy. Třídy mateřských škol jsou potom umístovány do volných prostor, často po celé budově. Děti z mateřských škol tak přicházejí o kontakt se svými vrstevníky.

Dle mého názoru by bylo dobré dát spolupráci mezi pedagogy integrovaných pracovišť určitý řád a pravidla, které by zajišťovaly řízenou spolupráci v zájmu dětí. Postrádám pravidelné porady obou zúčastněných stran vedené manažery, spolupráci na výchovně-vzdělávacím plánu, jasnou metodiku, časový harmonogram, výstupy a doporučení pro pedagogy dalšího vzdělávacího stupně. Měly by být stanoveny kompetence všech pracovníků, společný cíl kooperace, nastaveny vhodné prostředky a nástroje. Dále optimálně rozděleny vnitřní i vnější prostory, které užívají obě cílové skupiny dětí, tak aby nedocházelo k upřednostňování jedné cílové skupiny před druhou.

Domnívám se, že není využit potenciál, který sloučená pracoviště nabízejí ku prospěchu dětí.

Do budoucna se v souvislosti se zde analyzovanými daty nabízí otázka, zda by bylo možné ověřit, do jaké míry má komunikace a kooperace pedagogických pracovníků na integrovaných základních a mateřských školách vliv na tvorbu školního vzdělávacího plánu a s ním spojenou adaptaci žáků v první třídě. Tuto otázku by mohl zodpovědět empirický výzkum.

Seznam použité literatury

Publikace:

- ⇒ ADAIR, J. *Jak řídit druhé i sám sebe*. Brno: Computer Press, 2005, ISBN 80-251-0784-1
- ⇒ BARKER, A. *Umíte přesvědčit?* Brno: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-378-1
- ⇒ BARTÁK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2007. ISBN 978-80-86723-34-1
- ⇒ BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing, 2007. ISBN 978-80-86851-68-6
- ⇒ BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1
- ⇒ BLÁHA, J., MATEICIUC, A., KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9
- ⇒ BROOKS, I. *Firemní kultura, jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9
- ⇒ DEVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2018-0
- ⇒ DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1300-44
- ⇒ DRUCKER, P., F. *Efektivní vedoucí*. 2. Vydání, Praha: Management press, 1992. ISBN 80-85603-02-0

- ⇒ DRUCKER, P., F. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management press, 2002. ISBN 80-7261-066-X
- ⇒ GLEGG, B., BIRCH, P. *Teamwork budování týmu a zvedání jeho výkonu*. Brno: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-670-5
- ⇒ HEINRICHS, J. *Rétorika pro každého*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2693-6
- ⇒ HERTZER, K. *Rétorika v zaměstnání*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1799-9
- ⇒ KOHOUT, J. *Rétorika umění mluvit a jednat s lidmi*. Praha: Management press, 2005. ISBN 80-7261-072-4
- ⇒ MAREŠ, J., KŘIVOHLAVÝ, J. *Sociální a pedagogická komunikace ve škole*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1990. ISBN 80-04-21854-7
- ⇒ MĚCHUROVÁ, A. *Jak dobře mluvit a úspěšně jednat*. 2. vydání, Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. ISBN 978-80-86723-32-7
- ⇒ MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0650-4
- ⇒ MLÁDKOVÁ, M., JEDINÁK, P. A KOLEKTIV. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-230-1
- ⇒ NELEŠOVSKÁ, A. *Pedagogická komunikace v teorii a praxi*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0738-1
- ⇒ PITRA, Z. *Dovednosti a image manažera*. 2. vydání, Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2008. ISBN 978-80-7265-130-6

- ⇒ SMITH, J. *Jak zvyšovat produktivitu týmu*. Brno: Computer Press, 2000.
ISBN 80-7226-359-5
- ⇒ ŠPAČKOVÁ, A. *Moderní rétorika*. Praha: Grada Publishing, 2006.
ISBN 80-247-1222-9
- ⇒ VEBER, J. a kol. *Management základy, prosperita, globalizace*. Praha:
Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-029-7
- ⇒ VYBÍRAL, Z. *Psychologie lidské komunikace*. Praha: Portál, 2000.
ISBN 80-7178-29-2
- ⇒ VYBÍRAL, Z. *Psychologie komunikace*. Praha: Portál, 2005.
ISBN 80-7178-998-4

Seznam příloh

Příloha č. 1 – dotazník

Příloha č. 1 – dotazník

Vážené kolegyně a kolegové,

jmenuji se Běla Vacková, jsem učitelka v MŠ a studuji třetím rokem obor Školský management na Pedagogické fakultě Karlovy univerzity. Dovoluji si Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který potřebuji ke zpracování své bakalářské práce na téma: „**Komunikace pedagogů předškolního vzdělávání a prvního stupně na sloučeném pracovišti základní a mateřské školy**“. Tento dotazník je anonymní a dobrovolný. Prosím, zaškrtněte odpověď v dotazníku u všech otázek nebo doplňte vlastními slovy.

Děkuji za spolupráci

Běla Vacková

1. Pohlaví:

- Muž
- Žena

2. Váš věk je:

- Do 30 let
- 31 – 40 let
- 41 – 50 let
- 51 a více

3. Pracujete:

- V MŠ
- Na 1. stupni ZŠ

4. Vaše praxe učitele/ky je:

- Do 5 let
- 6 – 15 let
- 16 – 25 let
- 26 let a více

5. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání v oboru pedagogiky je:

- Vysokoškolské
- Středoškolské
- Bez pedagogické kvalifikace

6. Jakým způsobem komunikujete s kolegy z MŠ/ZŠ? (zde zaškrtněte všechny možnosti, kterých využíváte)

- Osobní rozhovory
- Porady
- Telefonování
- Nástěnky
- Internet
- E-mail
- Písemné dokumenty
- Vlastní odpověď:.....

7. Jak častá je odborná komunikace mezi pedagogy MŠ a ZŠ na Vašem pracovišti?

- Pravidelně (uved'te, jak často).....
- Nepravidelně (uved'te, jak často).....

8. Na jaké úrovni je podle Vás komunikace a kooperace mezi pracovníky ZŠ a MŠ?

- Vynikající
- Velmi dobrá
- Dostačující
- Nevyhovující

9. V čem vidíte přínos, v čem vidíte nedostatky ve spolupráci na sloučeném pracovišti MŠ/ZŠ?

.....
.....
.....

10. Cítíte rozdíl v komunikaci mezi nekvalifikovanými, SŠ a VŠ vzdělanými kolegy?

- Ne
- Ano, v čem?

.....
.....
.....

11. Co by podle Vás pomohlo k lepší komunikaci a spolupráci, pokud si myslíte, že je třeba jí zlepšovat?

.....
.....
.....

12. Jak komunikace a kooperace mezi pracovníky MŠ a ZŠ ovlivňuje edukační (výchovní a vzdělávací) proces?

- Pozitivně, v čem?.....
- Neovlivňuje
- Negativně, v čem?.....

13. Domníváte se, že sloučené pracoviště má pozitivní vliv na adaptaci dítěte při přechodu na základní školu?

- Ne
.....
- Ano, za předpokladu, že?
.....
- Ano, jaký?

14. Cítíte omezené podmínky na sloučeném pracovišti MŠ a ZŠ?

- Prostorové.....
.....
- Materiální.....
.....
- Jiné.....
.....

15. Měli by se pedagogové MŠ a 1. stupně ZŠ vzájemně podílet na přípravě ŠVP?

- Ne, proč?
.....
- Ano, proč?
.....

16. Můžete uvést příklad dobré praxe pedagogické komunikace nebo spolupráce při tvorbě ŠVP?

.....
.....

Děkuji za Váš čas strávený při vyplňování dotazníku a přeji mnoho úspěchů v pracovním i osobním životě.