

**Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2014

Ilona Bártová

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta
Centrum školského managementu

Ilona Bártová

**Profesní kompetence učitele
Komunikace učitele ve smyslu informování, reportování, administrace**

**Professional competence of teachers in particular – Teachers’
communication in terms of information, reporting, administration**

Bakalářská práce

Studijní program: Specializace v pedagogice
Studijní obor: Školský management

Vedoucí závěrečné práce: PhDr. Jan Voda, Ph.D.

2014

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracovala pod vedením vedoucího práce/školitele samostatně a citovala všechny použité prameny a literaturu. Dále prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Souhlasím s trvalým uložením elektronické verze mé práce v databázi meziuniverzitního projektu Theses.cz za účelem soustavné kontroly podobnosti kvalifikačních prací.

V Praze, 16. 6. 2014

.....

podpis

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování PhDr. Janu Vodovi, Ph.D. za jeho cenné rady, za vstřícnost a pomoc při získání potřebných informací a podkladů a za trpělivost při vedení mé bakalářské práce.

Zároveň děkuji všem učitelkám za vstřícnost, trpělivost a ochotu při účasti na rozhovorech a poskytnutí dalších podkladů pro výzkumnou část práce.

.....
podpis

NÁZEV:

Profesní kompetence učitele. Komunikace učitele ve smyslu informování, reportování, administrace.

AUTOR:

Ilona Bártová

KATEDRA (ÚSTAV)

Katedra školského managementu

VEDOUCÍ PRÁCE:

PhDr. Jan Voda, Ph.D.

Závěrečná práce se zabývá pojmem kompetence učitele, konkrétně komunikací. Jak učitelé v profesním kontextu komunikují ve smyslu reportování, informování, administrace. Pojmem management, classroom management, jaký je vztah classroom managementu a school managementu. Vysvětluje pojem kompetence, kompetence učitele. Podrobněji se věnuje jedné kompetenci učitele a tou je komunikace. Prezentuje výsledky rozhovorů a dotazníkového šetření, jak učitelé a ředitelé komunikují ve smyslu informování, reportování a administrace. Porovnává data získaná rozhovory s učitelkami mateřských a základní škol s daty získaných z dotazníků určených ředitelům mateřských a základních škol.

Klíčová slova:

management, classroom management, school management kompetence, kompetence učitele, komunikace, funkce komunikace, informování, reportování, administrace

TITLE:

Professional competence of teachers in particular- Communications teachers' in terms of informing, reporting, administration

AUTHOR:

Ilona Bártová

DEPARTMENT:

Department of School Management

SUPERVISOR:

PhDr. Jan Voda, Ph.D.

Final thesis deals with the concept of teacher competence, namely communications. How do teachers communicate in a professional context in terms of reporting, informing, administration. The concept of management, classroom management, what is the relationship of classroom management and school management. It explains the concept of competence, teacher competence, and further deals with one teacher's competence and that is communication. It presents the results of interviews and questionnaires about teachers and principals' communication in terms of informing, reporting and administration. It compares data obtained through interviews with teachers of kindergartens and primary schools with data obtained from questionnaires for directors of kindergartens and primary schools.

Keywords:

management, classroom management, school management competencies, teacher competence, communication, communication functions, informing, reporting, administration

OBSAH:

Úvod	8
1 Teoretická část	11
1. 1 Co je management?	11
1. 1. 1 Classroom management.....	11
1. 1. 2 School management.....	13
1. 1. 3 Vztah classroom management a school management.....	14
1. 2 Kompetence	16
1. 2. 1 Kompetence učitele	17
1. 2. 2 Komunikační kompetence	19
1. 3 Komunikace.....	20
1. 3. 1 Funkce a účel komunikace	21
1. 3. 2 Druhy komunikace	22
1. 3. 3 Formy komunikace	23
1. 3. 4 Prostředky komunikace	24
1. 3. 5 Bariéry v písemné a ústní komunikaci	25
1. 3. 6 Zásady úspěšné komunikace	27
1. 3. 7 Komunikace uvnitř školy	27
1. 3. 8 Komunikace školy s veřejností.....	29
1. 3. 9 Komunikační dovednosti.....	30
1. 3. 10 Komunikace manažera a pedagogická komunikace.....	30
1.4 Pojmy informování, reportování, administrace	34
2 Výzkumná část	38
2. 1 Předmět výzkumu a výzkumný problém	38
2. 2 Základní a výběrový soubor, respondenti	38
2. 3 Metodologie výzkumu.....	39
2. 4 Realizace a vyhodnocení výzkumu	42
3 Závěr.....	62
Seznam použitých zdrojů.....	67
Přílohy	70
Otázky k interview k bakalářské práci.	70
Dotazník pro ředitelky MŠ a ZŠ.....	71
Přehled tabulek:	71
Přehled obrázků:	72
Seznam zkratk.....	73
Souhlas respondentek s uskutečněním rozhovoru	73

„Dobrá komunikace má stejně povzbuzující účinky jako káva a stejně obtížně se po ní usíná.“

A. M. Lindbergh

Úvod

Komunikace obecně je jeden z nejpřirozenějších lidských projevů. Bez komunikace se neobejdeme. Pokud chceme být v životě úspěšní a spokojeni, v osobním i v pracovním životě, měli bychom si osvojit určitá pravidla, která nám pomohou k efektivní komunikaci.

„Komunikativnost znamená připravenost a schopnost jedince vědomě a harmonicky komunikovat, tzn. vypovídat o sobě ostatním co nejjasněji a nejsrozumitelněji, vědomě ostatním naslouchat, umět rozlišit podstatné od nepodstatného, být vstřícný k potřebám jiných a úzkostlivě dbát neverbálních signálů.“¹

*„Každý vzájemný kontakt dvou a více lidí označujeme jako **sociální styk**. Může probíhat jako přímý, tváří v tvář, nebo zprostředkovaně, např. prostřednictvím telefonu či písemného styku. Samostatnou stránkou sociálního styku je **stránka komunikační**, která představuje výměnu informací.“²*

V této bakalářské práci mě zajímá kompetence učitele, konkrétně komunikace. Jaká nejčastější témata jsou předmětem komunikace, s kým profesně učitelé komunikují, zda jsou nějaká úskalí při komunikaci a to vše ve smyslu informování, reportování, administrace.

¹ BELZ, H., SIEGRIST, M., *Klíčové Kompetence a jejich rozvíjení, východiska, metody, cvičení a hry*. Praha, Portál, 2011, str. 185, IBSN 978-80-7367-930-9

² JIŘINCOVÁ, B., *Efektivní komunikace pro manažery*. Grada Publishing a.s., 2010, str. 11, IBSN 978-80-247-1708-1

Pokud je učitel na vysoké profesní úrovni v oblasti komunikace, má nejlepší předpoklady postupně vykonávat i pozici na úrovni středního managementu školy, potažmo ředitele školy. Dobrý komunikátor i komunikant v jedné osobě je základem dobrého fungování školy jak uvnitř organizace, tak i z organizace ven.

Název bakalářské práce je Profesní kompetence učitele. Komunikace učitele ve smyslu informování, reportování, administrace.

Hlavní cíl

Zmapovat v jakých profesních kontextech vykonávají učitelé činnosti informování, reportování, administrace.

Dílčí cíle

1. Prozkoumat informování učitelem z hlediska situace, témat a způsobů, případných úskalí a komunikantů.
2. Prozkoumat reportování učitelem z hlediska situace, témat a způsobů, případných úskalí a komunikantů.
3. Prozkoumat administraci učitelem z hlediska situace, témat a způsobů, případných úskalí a komunikantů.
4. Zmapovat společné prvky manažerské komunikace v oblasti informování, reportování, administrace učitelem a ředitelem z hlediska situace, témat a způsobů, případných úskalí a komunikantů.

Teoretická část se zabývá managementem obecně, školním managementem a classroom managementem. Srovnává řízení třídy s řízením školy, souvislosti, východiska classroom managementu pro school management, postupný přerod manažera třídy v manažera školy. V další části jsou popsány kompetence učitele. Jednu kompetenci a to komunikaci, probírá podrobněji její funkce, druhy, prostředky, bariéry v komunikaci. Vymezuje základní pojmy komunikace učitele jako je informování, reportování, administrace.

Další část bakalářské práce, **část výzkumná**, se věnuje kvalitativnímu, deskriptivnímu výzkumu na základě šetření metodou interview, analýzou textu a kvantitativní metodou, dotazníku. Výzkum metodou interview má zjistit, jak učitelé komunikují ve smyslu informování, reportování a administrace, jaká jsou témata, úskalí komunikace. V dotazníkovém šetření výzkum zjišťuje, jak ředitelé komunikují ve smyslu informování, reportování a administrace. Všechna zjištěná data jsou uspořádána v tabulkách a pro porovnání jsou barevně odlišena. Dále jsou hledány společné prvky manažerské komunikace učitele MŠ a ZŠ s ředitelem MŠ a ZŠ.

Přínos pro školský management

Tato práce by měla přispět dílčími poznatky k uvědomění si problematiky třídního a školního managementu. Konkrétně zmapovat jednu z manažerských kompetencí, manažerskou komunikaci učitele jako součást jeho profesního výkonu. Zmíněná studie bude metaanalýzou cca 8. samostatných bakalářských prací, z nichž tato bakalářská práce je příspěvkem k poznání kompetencí učitele v oblasti komunikace ve smyslu informování, reportování a administrace.

1 Teoretická část

1.1 Co je management?

Veber definuje management takto: „*Nejobecněji lze charakterizovat jako souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byla zabezpečena funkce organizace.*“³

Slovník cizích slov popisuje management jako „*system teoretických a praktických řídicích znalostí a činností.*“⁴

Management může být vysvětlován trojím způsobem:

1. management jako specifická činnost, aktivita,
2. management jako vědní disciplína,
3. management jako skupina lidí, zaměstnanců, kteří řídí organizaci.

V bakalářské práci si budu všimnout významu managementu jako specifické činnosti, aktivity. Tedy činností, které jsou vykonávány prostřednictvím manažerských funkcí.

1.1.1 Classroom management

Classroom management neboli řízení třídy vyžaduje od učitele celou řadu řídicích a organizačních kompetencí. „*Klíčovým úkolem učitele je zapojit žáky do učebních činností a postarat se o to, aby se na těchto činnostech podíleli po celou vyučovací hodinu a dosáhli zamýšleného výukového cíle.*“⁵

³ VEBER, J. A KOL., *Management, základy, prosperita, globalizace*. Management Press, Praha 2006, str. 17, IBSN 80-7261-029-5

⁴ ABZ.cz: *slovník cizích slov – význam slova management* [online], 2014, [cit. 2014-06-07]. Dostupné na WWW: < <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/management-menedzment-i-menydzment>

⁵ KYRIACOU, CH., *Klíčové dovednosti učitele: cesty k lepšímu vyučování*. Praha, Portál 2012, str. 63, IBSN 978-80-262-0052-9

Veber popisuje funkce manažera první linie:⁶

- „*Plánování provozních úkolů (plány výroby), pokud nevyplývají s informačního systému*“.
- „*Implementace provozních úkolů (zadávání výrobních příkazů apod.)*.“
- „*Organizace a koordinace provozních činností*“
- „*Práce s lidmi- rozdělování úkolů, ovlivňování pracovního výkonu, poskytování kvalifikovaných rad, řešení pracovních záležitostí (nemoc, dovolená apod.)*.“
- „*Kontrola plnění výrobních úkolů*.“
- „*Hodnocení pracovníků*.“
- „*Řešení vzniklých problémů*.“
- „*Bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci, ekologické chování v provozních činnostech*.“
- „*Hledání cest, jak zamezit plýtvání, iniciování různých zlepšení*.“

Zde vidím určitou paralelu „*manažera v první linii*“ s učitelem, jako manažerem třídy. Učitele je také manažerem v první linii. Musí manažersky plánovat svoji činnost, zadávat úkoly žákům, pracovat s žáky, poskytovat rady, informace, kontrolovat a hodnotit jejich práci a výkon, motivovat je k výkonu, řešit problémy, které ve třídě vznikají, hledat nová, lepší, efektivnější řešení. Činnost učitele musí probíhat v bezpečném prostředí, učitel by měl být příkladem také v ekologickém chování.

Aby mohl být classroom management realizován, zahrnuje tyto činnosti- příprava, plánování, řízení vyučovací hodiny, klima třídy, řešení konfliktních situací, hodnocení prospěchu a chování dětí a žáků, autoevaluace.

⁶ VEBER, J.; FOTR, J.; KOTOUČOVÁ, J. aj. *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009, str. 372, ISBN 978-80-7261-200-0.

Pro plnění funkcí a činností, které jsem zde vyjmenovala, musí probíhat efektivní komunikace všemi směry a na všech úrovních.

Jak říká Veber „*Komunikaci nemůžeme považovat za specifickou funkci manažera, ale každý si musí uvědomit, že se komunikace prolíná výkonem všech ostatních manažerských funkcí.*“⁷

1. 1. 2 School management

Školský management (school management) neboli řízení školy zahrnuje komplex manažerských kompetencí, které by měl mít osvojeny každý ředitel (manažer) školy. Prostřednictvím těchto kompetencí jsou uskutečňovány manažerské funkce: plánování, organizování, vedení lidí, kontrola, rozhodování.

Veber rozděluje základní manažerskou práci do dvou kategorií:⁸

„**A) průřezové činnosti-** rozhodování, organizování, řízení lidských zdrojů, komunikování, práce s informacemi.“

B) činnosti naplňující fáze managementu- plánování, implementace, kontrola.“

⁷ VEBER, J. A KOL., *Management, základy, prosperita, globalizace*. Management Press, Praha 2006, str. 223, IBSN 80-7261-029-5

⁸ VEBER, J. A KOL., *Management, základy, prosperita, globalizace*. Management Press, str. 16, Praha 2006, IBSN 80-7261-029-5

1. 1. 3 Vztah classroom management a school management.

Činnosti, které se vyskytují v řízení třídy (classroom management) jako jsou příprava, plánování, řízení vyučovací hodiny, klima třídy, řešení konfliktních situací, hodnocení prospěchu a chování dětí a žáků, autoevaluace se vyskytují i v činnosti manažera školy.

Pokud učitel umí používat manažerské činnosti v řízení třídy, které jsem zde vyjmenovala, správně předávat správné informace, je pravděpodobné, že tyto činnosti bude umět používat a využívat v school managementu. Zde vidím východisko classroom managementu pro school management.

*„Řízení je bez komunikace nemyslitelné“.*⁹ To platí jak v school managementu tak i v classroom managementu.

⁹ VEBER, J. A KOL., *Management, základy, prosperita, globalizace*. Management Press, Praha 2006, str. 194, IBSN 80-7261-029-5

Manažerská funkce podle Vebera ¹⁰	Náplň práce manažera třídy (mé srovnání ze své praxe učitelky)	Náplň práce manažera školy (mé srovnání z manažerských praxí)
„Rozhodování“	Rozhodování jakou metodu, pomůcky, formu vyučování zvolí.	Rozhodovat se, kdy, jak, co vyřešit, učinit, při přijímání pracovníků, při řešení problémových situací apod.
„Organizování“	Jak bude činnost s žáky organizovat, musí si naplánovat výuku.	Organizovat chod školy, co, má přednost, co počká. Jakou formu organizování zvolí.
„Řízení lidských zdrojů“	Učitel se musí naučit řídit nejenom vyučovací proces, ale i celou třídu.	Řídit pedagogický proces jako takový, určovat lidem směr. Zajistit podmínky pro další rozvoj pracovníků, motivovat je, hledat další možnosti jejich rozvoje.
„Komunikace“	Komunikace s žáky, rodiči, veřejností, s kolegy na škole.	Komunikovat se všemi subjekty, která jsou ve škole- žáci, učitelé, ostatní zaměstnanci, i mimo školu, s veřejností- zřizovatelem, sponzory, kontrolními orgány, úřady státní správy a samosprávy.
„Práce s informacemi“	Rozlišit důležité věci od méně důležitých, předat je žákům, pracovat s osobními údaji žáků.	Rozlišit důležité od nedůležitých, pracovat s osobními daty svých zaměstnanců i žáků. Vyhledat informaci, porozumět jim, filtrovat důležité od nedůležitých, správně použít informaci v praxi, předat ji dále.
„Plánování“	Plán učební hodiny, obsahu, metod, struktury.	Plánování pedagogického procesu, služeb, dozorů, plány BOZP, evakuační plány, strategické plánování, vize.
„Implementace“	To, co si učitel naplánuje, jak se mu daří zavádět do praxe.	Zavádění nových, progresivních, efektivních metod řízení práce do praxe.
„Kontrola a hodnocení“	Jak učitel kontroluje, co se žáci naučili, dále musí mít vypracován systém sebekontroly, autoevaluace	Kontrolovat práci svých podřízených, sebekontrola, sebehodnocení, autoevaluace.

¹⁰ VEBER, J.. A KOL., *Management, základy, prosperita, globalizace*. Management Press, str. 16, Praha 2006, IBSN 80-7261-029-5

Tabulka č. 1- Mé srovnání náplně práce učitele a ředitele školy v rámci manažerských funkcí

V tabulce č. 1 uvádím manažerské funkce podle Vebera. Náplň práce učitele (můj pohled ze své praxe), které učitel vykonává v rámci manažerských funkcí a náplň práce ředitele školy. Tu jsem odpozorovala a zjistila v rámci manažerských praxí, které jsem absolvovala během studia ŠMGM. Z tabulky vyplývá, že manažerské funkce, které vykonává učitel, jsou hodně podobné, ne-li totožné s manažerskými funkcemi ředitele školy. Jen se mění jejich náplň a obsah. Učitel by měl dobře zvládat manažerské funkce na úrovni řízení třídy. Takový učitel, který umí dobře organizovat, plánovat, řídit, implementovat, kontrolovat, komunikovat, jak uvnitř organizace, tak vně organizace, má nejlepší předpoklady pro svůj další profesní rozvoj, buď jako učitel, zástupce nebo později jako i ředitel školy. Pro dobré zvládnutí manažerských funkcí musí mít učitel osvojeny manažerské kompetence.

1. 2 Kompetence

Kompetence má dvojí význam. Kompetence „od jiného“ je chápána jako příslušnost, pravomoc, formální autorita. Má spojitost s typem organizace. Je to soubor rozhodovacích pravomocí a z nich vyplývající odpovědnost za důsledky. V případě učitele jsou kompetence formulovány v náplni práce a jsou dány ředitelem. Ředitel má kompetence dané od zřizovatele. Takový učitel či ředitel, který má kompetence je kompetentní pracovník.

*„Osoba kompetentního pracovníka **má možnost (může)** v daném prostředí takové chování použít“.¹¹*

Kompetence „od sebe“ je chápána jako způsobilost, schopnost, dovednost či neformální autorita. Je to obecná schopnost pracovníka adekvátně zhodnotit situaci a umět na situaci reagovat. Jinými slovy, jsou to znalosti, dovednosti, zkušenosti a vlastnosti, kterými podporujeme dosažení cíle, a jsou pozorovatelné ve vzorku chování. *„Kompetentní*

¹¹ LHOTKOVÁ I., V. TROJAN a J. KITZBERGER. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012, s. 24. ISBN 978-80-7357-899-2

pracovník je **vybaven (zná, umí)** vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi, dovednostmi a zkušenostmi, které k takovému chování nezbytně potřebuje“¹²

„ Jedná se tedy o následující dvě roviny termínu kompetence: **kompetence od jiného** a **kompetence od sebe**.“¹³

V další části bakalářské práce se zaměřím na kompetence „ od sebe“, na kompetence učitele, co umí, co dovede.

1. 2. 1 Kompetence učitele

Podle pedagogického slovníku je učitel „ profesionálně kvalifikovaný pedagogický pracovník, spoluodpovědný za přípravu, řízení, organizaci a výsledky tohoto procesu. K výkonu učitelského povolání je nezbytná pedagogická způsobilost.“¹⁴

Mgr. Věra Gošová definuje kompetence takto:

- *Kompetence oborově předmětová*
- *Kompetence didaktická/psycho- didaktická*
- *Kompetence pedagogická*
- *Kompetence manažerská*
- *Kompetence diagnostická, hodnotící*
- *Kompetence sociální*
- *Kompetence prosociální*
- ***Kompetence komunikativní***
- *Kompetence intervenční*
- *Kompetence osobnostní*
- *Kompetence osobnostně kultivující*¹⁵

¹² LHOTKOVÁ I., V. TROJAN a J. KITZBERGER. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012, s. 24, ISBN 978-80-7357-899-2*

¹³ LHOTKOVÁ I., V. TROJAN a J. KITZBERGER. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012, s. 23, ISBN 978-80-7357-899-2*

¹⁴ PRŮCHA, J. WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J., *Pedagogický slovník. 5., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2009, s. 261. ISBN 978-80-7367-416-8.*

¹⁵ *Wiki.rvp.cz- kompetence učitele* [online], 2014, [cit. 2014-09-07].

Dostupné na WWW: < http://wiki.rvp.cz/Knihovna/1.Pedagogicky_lexikon/K/Kompetence

Zora Syslová ve své knize *Profesní kompetence učitele mateřské školy* cituje V. Spilkovou, která považuje v knize *Východiska vzdělávání učitelů primárních škol* profesní kompetence za „ *komplexní způsobilosti k úspěšnému vykonávání profese, která zahrnuje znalosti, dovednosti, postoje, hodnoty a osobnostní charakteristiky.*“¹⁶

„*Učitel současnosti musí naplňovat rychle se měnící požadavky společnosti a orientovat se v nových poznatcích vědy, kultury a techniky. Na těchto předpokladech pak může vyrůstat jeho profesionalita, podporovaná zdravým sebevědomím a autoritou získanou u žáků, rodičů a veřejnosti.*“¹⁷. Pokud učitel disponuje takovou kompetencí, jako popisuje Nelešovská, má nejlepší předpoklad v dalším profesním růstu buď jako učitel, nebo zástupce či ředitel školy.

¹⁶ SYSLOVÁ, Z., *Profesní kompetence učitele mateřské školy*. Grada Publishing, a.s., 2013, str. 30, ISBN 978-80-247-4309-7

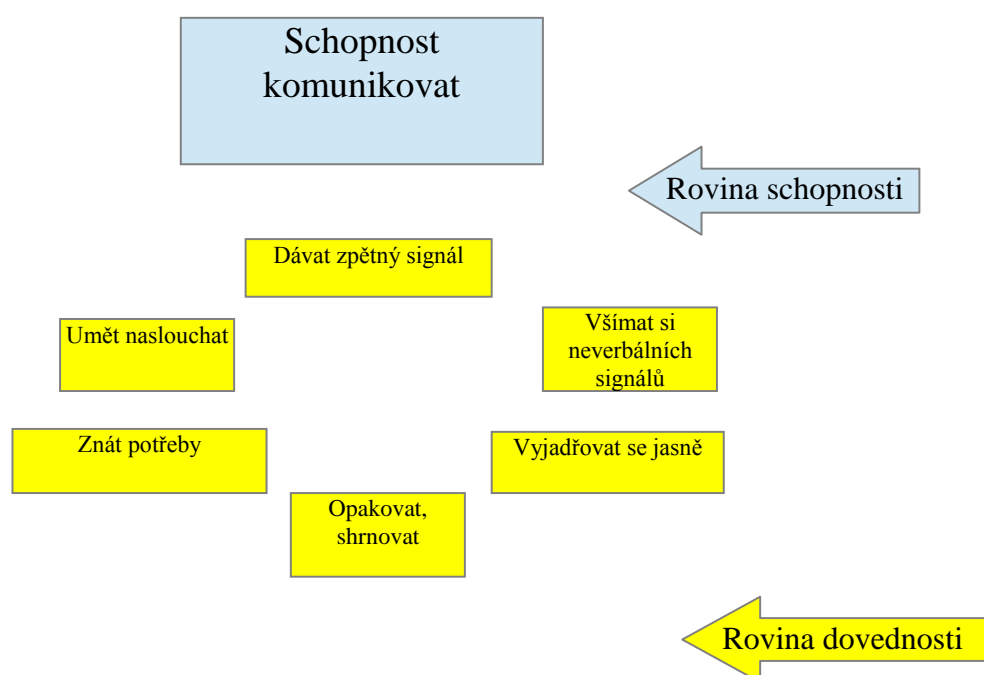
¹⁷ NELEŠOVSKÁ, A., *Pedagogická komunikace v teorii a praxi*, Grada Publishing, 2005, str. 11, ISBN 80-247-0738-1

1. 2. 2 Komunikační kompetence

Zde se zaměřím na jednu z kompetencí, komunikační, komunikativní.

Komunikační kompetence učitele mohou být východiskem pro budoucí zdatnost ředitele školy v oblasti jednání s lidmi, marketingové komunikace, vedení porad, koučování apod.

Součásti klíčových kompetencí



Na obrázku číslo 1 jsou zobrazeny součásti klíčových kompetencí v oblasti komunikace ve dvou rovinách: rovina schopnosti a rovina dovednosti.¹⁸

¹⁸ BELZ, H., SIEGRIST, M., *Klíčové Kompetence a jejich rozvíjení, východiska, metody, cvičení a hry*. Praha, Portál, 2011, str. 186, IBSN 978-80-7367-930-9

1. 3 Komunikace

„Komunikace- velmi zúženě ji lze chápat jako výměnu informací, ještě v užším případě jako poskytování informace. Partneri komunikace- každá komunikace vyžaduje sdělovacího, který má potřebu něco sdělovat či sdílet, a příjemce, který je vybrán jako partner pro komunikaci. Opravdová komunikace probíhá tehdy, když příjemce zprávu pochopí tak, jak je míněna. I v době komunikačních prostředků přísluší nezastupitelná úloha dvěma základním formám komunikace- ústní a písemné komunikaci.“¹⁹

V případě školy jsou partnery komunikace učitelé, ředitel, rodiče, žáci, veřejnost, zřizovatel, kontrolní orgány, orgány státní správy či samosprávy apod.

„Informační společnost se začíná postupně měnit ve společnost komunikační“.²⁰

„ Komunikace (sdělování, dorozumívání) (lat. communicatio- sdělení, sdílení) je přenos (vysílání a příjem) informace pomocí znakového systému jazykového (verbální k.) nebo jiného (signály), uskutečňovaný mezi lidmi přímo nebo pomocí technicko- organizačních prostředků“²¹

*„Veškeré komunikování se uskutečňuje v jistém čase, prostoru, a za určitých okolností. **Komunikační kontext** je aktuální vztahový rámec, celek všech proměnných, ve kterém se komunikace uskutečňuje a v němž je důležité: **s kým, kde, kdy, o čem, jak a proč komunikujeme.**“²² Komunikace obecně probíhá ve dvou základních rovinách, verbální a neverbální. Tyto roviny spolu navzájem úzce souvisí.*

¹⁹ VEBER, J. A KOL., *Management, základy, prosperita, globalizace*. Management Press, Praha 2006, str. 199. IBSN 80-7261-029-5

²⁰ VEBER, J. A KOL., *Management, základy, prosperita, globalizace*. Management Press, Praha 2006, str. 194, IBSN 80-7261-029-5

²¹ MUSIL, J., *Komunikace v informační společnosti*. Universita Jana Amose Komenského, Praha, str. 7, IBSN 978-80-86723-39-6

²² JIŘINCOVÁ, B., *Efektivní komunikace pro manažery*. Grada Publishing a.s., 2010, str. 26, IBSN 978-80-247-1708-1

Komunikace je obecně chápána jako přenos informací od vysílajícího k příjemci. Je to proces, na kterém se účastní **komunikátor** (mluvčí) a **komunikant** (příjemce sdělení). Komunikační proces dále tvoří tzv. **komuniké** (vyslaná zpráva, sdělení, myšlenka nebo pocit, který jeden člověk sděluje druhému) a **komunikační kanál** (cesta, kterou je nějaká informace posílána). Cílem komunikace je výměna informací, ovlivňování druhých lidí či cílové skupiny. Podle Jiřincové vstupují do procesu komunikace tyto osobnostní faktory: „*Temperament, charakter, hodnoty, sebepojetí a potřeby. Z toho vyplývá, že komunikace je o to snadnější, čím více faktorů mají společného.*“²³

1. 3. 1 Funkce a účel komunikace

Funkce a účely komunikace podle Jiřincové²⁴

<i>Funkce komunikace</i>	<i>Účel komunikace (cíl)</i>
<i>Funkce informativní</i>	<i>informovat-</i> předat zprávu, doplnit jinou, oznámit, prohlásit...
<i>Funkce instruktážní</i>	<i>instruovat-</i> naučit, zavěsit, navést, poradit, vysvětlit, dát recept....
<i>Funkce persuasivní</i>	<i>přesvědčit,</i> aby adresát (po) změnil názor- získat někoho na svou stranu, zmanipulovat, docílit, ovlivnit.....
<i>Funkce zábavní</i>	<i>pobavit-</i> rozveselit druhého, rozveselit sebe, rozptýlit, „ jen tak“ si popovídat.....

Tabulka č. 2

V bakalářské práci mě zajímá funkce informativní a instruktážní. V prvním případě má komunikace za cíl informovat, předat zprávu, doplnit jinou, oznámit, sdělit různé informace a zaznamenat je pro ostatní. Ve druhém případě má komunikace za cíl vysvětlit, poradit apod. Pokud učitel umí komunikovat, předávat informace srozumitelně, pokud to

²³ JIŘINCOVÁ, B., *Efektivní komunikace pro manažery*. Grada Publishing a.s., 2010, str. 29, ISBN 978-80-247-1708-1

²⁴ JIŘINCOVÁ, B., *Efektivní komunikace pro manažery*. Grada Publishing a.s., 2010, str. 21, ISBN 978-80-247-1708-1

umí u žáků, umí vysvětlit látku, vybrat podstatné, důležité informace, lze předpokládat, že to bude umět i u svých podřízených, pokud by se stal manažerem školy.

1. 3. 2 Druhy komunikace

Verbální- ústní, písemné, racionální předávání informací, slovní vyjadřování. „*Základním stavebním kamenem jsou věty. Je zde velice důležitá schopnost zacházení s jazykem, zkušenost, osobnost.*“²⁵

Neverbální- způsob komunikování, které nepoužívá slov, používá jiných způsobů přenášení informací - řeč těla, zahrnuje několik složek- mimiku, posturiku, haptiku, proxemiku, vizika, kinezika, gestika.

Přímá – přímá sociální interakce mezi dvěma a více osobami

Zprostředkovaná- informace je sdělována třetí osobou, nedochází zde k vzájemné, přímé interakci mezi příjemcem a primárním sdělovatelem informace.

Vnitřní- je to komunikace uvnitř organizace nebo také komunikace uvnitř jednotlivce, s vlastními myšlenkami.

Vnější- komunikace, která vychází z organizace ven.

Formální- tato komunikace má určitá pravidla, jsou pevně stanovená, dohodnutá. Příklady ústní, formální komunikace- projev, porada, rozhovor při řešení problémů či oznámení rozhodnutí, pohovor zaměřený na hodnocení pracovních výsledků, přijímací pohovor apod.

Neformální- komunikace probíhá bez pravidel, mezi přáteli, známými.

Ostatní druhy komunikace- interpersonální, skupinová, masová.

²⁵ VEBER, J. A KOL., *Management, základy, prosperita, globalizace*. Management Press, Praha 2006, str. 16, IBSN 80-7261-029-5

1. 3. 3 Formy komunikace

Ústní komunikace - je nejrozšířenější forma komunikace, běžná konverzace, předávání úkolů, přesvědčování, hodnocení, sdělování, apod. Musí se uskutečňovat minimálně mezi dvěma osobami. Do ústní komunikace vstupují faktory, jako jsou zabarvení hlasu, pomlky, výraz obličeje.

Základní pravidla ústní komunikace popisuje Veber ve své knize Management, základy, prosperita, globalizace:

1. Postavení sděujícího - prvních pět minut velmi důležitých, působí na posluchače, je ve výhodě, pokud se důkladně připravil, co „vysílá“ nemusí být totéž, co druhá strana přijímá.

2. Postavení příjemce- je důležité vždy vyslechnout partnera nebo řečníka, nechat jej domluvit, sledovat jeho myšlenkové toky až do konce, rekapitulace- jde o fázi přesvědčení sebe i sděujícího, že chápeme situaci, že jsme otázku dobře pochopili, je důležité myslet a reagovat pozitivně, dále můžeme klidně a úplně reagovat.

Veber dále pro ústní komunikaci doporučuje:²⁶

- *„jednoduchost- krátké věty, používání známých slov, názorné přiblížení sdělovaných skutečností,“*
- *„přehlednost- sdělení by mělo být logicky uspořádáno, mělo by naznačit souvislosti celého problému, může odkázat na to, co již bylo sdělováno dříve,“*
- *„výstižnost- sdělení musí být obsažné, hutné, krátké a k věci, nemělo by odbíhat od podstaty problému,“*
- *„podnětnost- podnětná řeč není monotónní, užívá názorných příkladů, podobenství, vtipných přirovnání apod.“*

²⁶ VEBER, J.; FOTR, J.; KOTOUČOVÁ, J. aj. *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009, str. 185, ISBN 978-80-7261-200-0.

Písemná komunikace- Komunikační proces, písemné dorozumívání mezi lidmi, výměna informací, která se uskutečňuje pomocí písma. Při písemné komunikaci jsou důležité tyto zásady: analýza příjemce (osoba, skupina), srozumitelnost, úplnost informací, správné používání slov (odborná terminologie), pozor bychom si měli na užívání cizích slov, zkratk, parazitních slov. Pozitivní je to, že ten, kdo komunikuje v písemné podobě má více času a klidu na přípravu. Při soukromé písemné komunikaci můžeme použít hovorový, neformální slovník, ovšem při veřejné, písemné komunikaci musíme užít spisovného jazyka. Při písemné komunikaci dochází občas ke vzniku tzv. komunikačního šumu, („*negativního činitele ovlivňující kvalitu komunikace*“²⁷), komunikátor něco napsal a komunikant to jinak pochopil. Nemohou si vše okamžitě vysvětlit, jako je to u přímé, ústní komunikace. Text je třeba přizpůsobit cílové skupině komunikantů. Zde je také důležitá analýza příjemce.

Jakým způsobem učitelé komunikují, který způsob písemné komunikace preferují, by měl opět ukázat výzkum.

Elektronická komunikace- vnější internetové či vnitřní intranetové

Předností této komunikace je její rychlost, je levná, efektivní, můžeme předávat zprávy i více subjektům najednou, mohou se předávat i data (foto, video apod.). Můžeme také vést rozhovory, písemně komunikovat a okamžitě reagovat. Nevýhodou této komunikace je, že se komunikant a komunikátor může odcizit, chybí zde fyzická přítomnost, Dále příjemci elektronické komunikace hrozí zahlcení zprávami (e- mail).

Výzkum by měl ukázat, zda učitelé používají tuto formu komunikace. Zda jsou nějaká úskalí a problémy v této komunikaci.

1. 3. 4 Prostředky komunikace

Prostředky komunikace můžeme rozdělit na aktivní a pasivní. Aktivní prostředky jsou takové, které sdělení přenášejí od odesílatele k odesílatelem určenému příjemci, či skupině příjemců. Jsou to pošta, telefon, fax, elektronická pošta.

²⁷ VEBER, J.; FOTR, J.; KOTOUČOVÁ, J. aj. *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009, str., 185, ISBN 978-80-7261-200-0.

Pasivní prostředky komunikace jsou takové, které sdělení primárně nesměřují ke konkrétnímu uživateli. Prostředky umožní sdělení pouze zveřejnit, a to veřejně, či soukromě a pak na svého příjemce čekají. Takovými prostředky jsou nástěnky, zprávy v novinách, televizi, rozhlas.

Zda a v jaké míře používají učitelé pasivní či aktivní komunikační prostředky by měl odhalit rozhovor ve výzkumné části.

1. 3. 5 Bariéry v písemné a ústní komunikaci

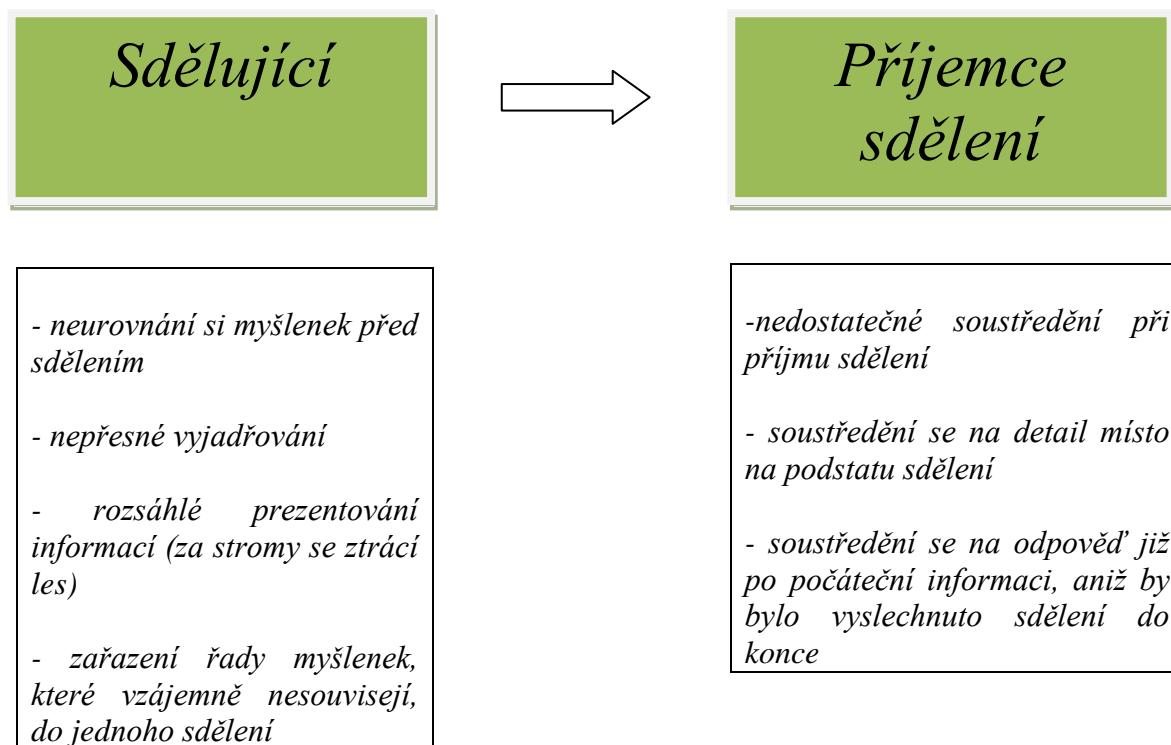
V efektivní komunikaci je důležité odstranit bariéry, které brání dosažení pozitivního výsledku. Např. jazyková nebo odborná nedostatečnost, pravopisné nebo stylistické chyby, které mění smysl, nepřesné či nevhodné používání odborné terminologie, fyzická nepohoda, obava ze selhání, nepřipravenost, neznalost problematiky, nevyhovující prostředí, nefunkční technika, hluk, složení posluchačů, nepozornost posluchačů.

Ve knize Respektovat a být respektován se Kopřiva, Nováčková, Nevolová a Kopřivová zmiňují o efektivních a neefektivních způsobech komunikace. Efektivní jsou: popis, konstatování, informace, sdělení, vyjádření vlastních očekávání a potřeb, možnost volby, prostor pro spoluúčast a aktivitu.

Neefektivní způsoby komunikace: výčitky, obviňování, poučování, vysvětlování, moralizování, kritika, zaměření na chyby, lamentace, citové vydírání, zákazy, varování, negativní scénáře, prorocství, nálepkování, pokyny, příkazy, vyhrožování, křik, srovnávání, dávání za vzor, řečnické otázky, urážky, ponižování, ironie, shazování.

Většina z těchto neefektivních způsobů komunikace představuje psychické ohrožení. Pocit ohrožení je spojen s negativními emocemi (hněv, lítost, vzdor, strach, nenávisť, pocit křivdy).

Na obrázku číslo 2 jsou znázorněny nedostatky v ústní komunikaci podle Vebera²⁸



Obrázek č. 2 Nedostatky v ústní komunikaci

Zda mají učitelky nějaká úskalí či bariéry v ústní či písemné komunikaci by měl také odhalit výzkum.

²⁸ VEBER, J.; FOTR, J.; KOTOUČOVÁ, J. aj. *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009, str. 186, ISBN 978-80-7261-200-0.

1. 3. 6 Zásady úspěšné komunikace

Pro úspěšnou komunikaci jak v osobní, formální, neformální rovině je důležité dodržet určité zásady a doporučení. V první řadě je potřeba navázání kontaktu, srozumitelný jazyk sdělení, aktivně naslouchat, být otevřený komunikaci, empatický, respektovat názory druhých, užívat pozitivní formulaci.

Veber²⁹ ve své knize formuloval obecné zásady úspěšné komunikace:

1. *„Chceme-li s někým komunikovat, musíme ho pro komunikaci získat. Základním předpokladem v této souvislosti je přijít s tématem, které partnera zajímá.“*
2. *„Má-li být komunikace přínosná, musí být obousměrná a symetrická, role sdělujícího a příjemce se musí střídát.“*

1. 3. 7 Komunikace uvnitř školy

Komunikace uvnitř organizace (interní komunikace popřípadě vnitřfiremní komunikace) je důležitá jak ve firemní komunikaci, tak i ve školní komunikaci.

*„Vnitřfiremní komunikace spojuje všechny manažerské funkce, rozhoduje o efektivním využívání zdrojů“.*³⁰

*„Komunikační proces je souborem informací komunikačních dovedností, komunikačních aktivit a komunikačních nástrojů, které probíhají ve vnitřfiremním prostředí.“*³¹

²⁹ VEBER, J. A KOL., *Management, základy, prosperita, globalizace*. Management Press, Praha 2006, str. 195-196, IBSN 80-7261-029-5

³⁰ JANDA, P., *Vnitřfiremní komunikace, nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Grada Publishing a.s., 2004, str. 10, ISBN 80-247-0781-0

³¹ JANDA, P., *Vnitřfiremní komunikace, nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Grada Publishing a.s., 2004, str. 13, ISBN 80-247-0781-0

Komunikace uvnitř školy má za cíl:

- a) zajistit informování všech pracovníků organizace, informační propojenost s ohledem na návaznost a koordinaci procesů
- b) zajistit vzájemné pochopení a spolupráci porozumění na společných cílech
- c) ovlivňování k postojům a pracovnímu chování pracovníků, zajistit stabilitu
- d) k udržování zpětné vazby a zavádění zjištěných poznatků do praxe
- e) správná informovanost buduje důvěru u zaměstnanců

Pracovníci jak ve firmě, tak i ve škole potřebují dostávat jasné, přesné, nezkreslené informace. Je dobré používat pozitivní formulace pro posílení pozitivní image a dobré kultury firmy i školy. Právo na informování a projednávání řeší zákon č. 262/ 2006 Sb., zákoník práce, část XX II., Hlava 2., Informování a projednání v § 276, § 278, § 279, § 280.³²

Nástroje interní komunikace jsou: osobní, ústní komunikace, týmové porady, firemní mítinky, interní školící programy, společenské a sportovní akce, výroční zprávy, firemní časopisy, noviny, intranet, firemní televize, rozhlas, firemní předměty a dárky, nabídka firemních produktů a služeb zaměstnancům, benefity, firemní oblečení.

Komunikaci uvnitř školy můžeme rozdělit na **formální** a **neformální**. Formální zajišťuje vnitřní komunikační systém např. intranet, různé oběžníky, organizační struktura školy, kdo komu sděluje, informuje oběma směry k podřízeným, tak k nadřízeným. Dále jsou to různé pravidelné porady, krátké operativní, či mimořádné porady. Pravidla formální komunikace musejí být jasně formulovány v interních předpisech každé školy. Nebo přirozeně vyplynou z organizační struktury školy.

Ve škole se vedle formální komunikace vyskytuje daleko více komunikace neformální. Je to velmi dobrý motivační nástroj. Tento typ komunikace má velký význam. Je dobré vědět,

32 ÚZ, *Úplné Znění*, str. 72- 73.

jakým způsobem spolu lidé komunikují, jak spolu vycházejí, jak řeší problémy. Tato komunikace je součástí kultury školy, klimatu.

Pokud vnitřní komunikace nefunguje, může to být jedna z příčin vzniku konfliktů. Když jsou informace neúplné, nejasné může vznikat tzv. informační šum a to může mít za následek nízkou efektivitu firmy (školy). A to se zase může projevit navenek, v externí komunikaci. Dalším důsledkem špatné interní komunikace je ztráta motivace pro zaměstnance, pasivita, frustrace, ztráta důvěry ve firmu, ztráta loajality, snížená výkonnost pracovníků. To má za následek vysokou fluktuaci zaměstnanců a malá nebo nulová konkurenceschopnost firmy (školy).

1. 3. 8 Komunikace školy s veřejností

Každá škola, pokud si chce pěstovat, či udržet dobrou pověst by měla komunikovat s veřejností.

Z hlediska legislativy musí škola komunikovat s orgány státní správy, samosprávy, s úřady veřejné správy, s bankami. To je tzv. obligatorní vnější komunikace.

Komunikace s veřejností je tzv. fakultativní vnější komunikace. Součástí komunikace s veřejností je PR- „Public Relations“, pomocí něhož buduje vztahy s veřejností. Škola by měla udržovat kontakty s partnery např. sponzory, prezentovat svoji činnost a aktivity v místních časopisech, v časopisech např. INFORMATORIUM, UČITELSKÉ NOVINY. Dále by měla udržovat styky s ostatními školami ve svém okolí.

Nástroje externí komunikace jsou „Dny otevřených dveří“, webové stránky, publikování v místních časopisech, kulturní akce pořádané školou,

Pokud má učitel i ředitel dobře, efektivně komunikovat, musí si osvojit určité, alespoň základní komunikační dovednosti.

1. 3. 9 Komunikační dovednosti

„Komunikační dovednosti jsou naučené nebo vrozené způsoby, které činí komunikaci efektivní“³³

Jsou to nejsložitější měkké dovednosti důležité pro efektivní, konstruktivní komunikaci na všech úrovních. Je to např. aktivní naslouchání, vnímání a dešifrování nonverbálních projevů účastníků, kladení otázek, prezentování, rétorické dovednosti, asertivní komunikace, neverbální komunikace, dávání a přijímání zpětné vazby, vyjednávání, argumentace, vedení monologu i dialogu.

1. 3. 10 Komunikace manažera a pedagogická komunikace

Podle Vebera nemůžeme komunikaci manažera považovat za specifickou funkci, ale komunikace prolíná všemi manažerskými funkcemi. V dnešním světě se pro vytváření vzájemné vazby aktivně podílejí všichni partneři.

„Pedagogická komunikace je vzájemná výměna informací mezi účastníky výchovně vzdělávacího procesu, která slouží výchovně vzdělávacím cílům, informace zprostředkovány jazykovými a nejazykovými prostředky.“³⁴

Podle Nelešovské je *„pedagogická komunikace zejména pro učitele naprosto nezbytnou součástí jeho profesních kompetencí a vybavenosti pro výkon jeho učitelské profese.“³⁵*

³³ JANDA, P., *Vnitrofiremní komunikace, nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Grada Publishing a.s., 2004, str. 66, ISBN 80-247-0781-0

³⁴ MAREŠ, J., KŘIVOHLAVÝ, J., *Komunikace ve škole, Brno: Masarykova universita, 2009, str. 3, ISBN 80-210-1070-3*.

³⁵ NELEŠOVSKÁ, A., *Pedagogická komunikace v teorii a praxi, Grada Publishing, 2005, str. 9, ISBN 80-247-0738-1*

V tabulce č. 3 uvádím pět principů pedagogické komunikace podle Mareše a Křivohlavého. Ve sloupci pedagogická komunikace uvádím příklady pedagogické komunikace a v posledním sloupci mé srovnávám s komunikací manažera. Tu jsem odpozorovala a zjistila v rámci manažerských praxí při studiu ŠMGM. Pedagogická a manažerská komunikace je postavena na stejných principech.

<i>„Pět principů pedagogické komunikace“³⁶</i>	<i>„Pedagogická komunikace“³⁷</i>	Manažerská komunikace (mé srovnání z manažerských praxí).
<i>„Kooperace“</i>	<i>„Spolupracuj s partnery, repliky formuluj, jak moment dialogu vyžaduje“.</i>	V manažerské komunikaci jsou partnery jak žáci, učitelé, ostatní personál, veřejnost, zřizovatel.
<i>„Maxima kvantity“</i>	<i>„Řekni dost, ale neříkej víc, než je nezbytné, sdělení musí být informativní a zároveň co nejúspornější.“</i>	Princip maxima kvantity platí jednoznačně i pro manažera školy.
<i>„Maxima kvality“</i>	<i>„Nelži, neříkej nic, pro co nemáš dostatek důkazů“.</i>	Kvalita v komunikaci musí být předností a podmínkou v komunikaci všech i manažerů.
<i>„Maxima relevance“</i>	<i>„Řekni to, co je v daném okamžiku důležité a vhodné vzhledem k tématu, cílům“.</i>	V manažerské komunikaci jsou partnery jak žáci, učitelé, ostatní personál, veřejnost, zřizovatel.
<i>„Maxima způsobu“</i>	<i>„Vyjadřuj se jasně, srozumitelně, přesně a jednoznačně“.</i>	Princip maxima kvantity platí jednoznačně i pro manažera školy.

Tabulka č. 3

³⁶ MAREŠ, J., KŘIVOHLAVÝ, J., *Komunikace ve škole*, Brno: Masarykova universita, 2009, str. 3, ISBN 80-210-1070-3.

³⁷ MAREŠ, J., KŘIVOHLAVÝ, J., *Komunikace ve škole*, Brno: Masarykova universita, 2009, str. 3, ISBN 80-210-1070-3.

V tabulce č. 4 porovnávám funkce pedagogické komunikace a manažerské komunikace. Manažerskou komunikaci jsem odpozorovala při manažerských praxích, které jsem absolvovala v rámci studia ŠMGM. Opět zde uvádím funkce pedagogické komunikace od Mareše a Křivohlavého.

<i>„Funkce pedagogické komunikace“³⁸</i>	<i>„Pedagogická komunikace“³⁹</i>	Manažerská komunikace (mé srovnání z manažerských praxí)
<i>„Zprostředkovává společnou činnost účastníků“</i>	<i>„Pracovní postupy, vyučovací hodina“</i>	Podílí se na celé organizaci pedagogického procesu
<i>„Zprostředkovává vzájemná působení účastníků“</i>	<i>„Výměna informací, zkušeností, motivů“</i>	Organizuje pedagogické porady, různé náslechy, hospitace
<i>„Zprostředkovává osobní i neosobní vztahy“</i>	<i>„Komunikace formální, neformální“</i>	Formální i neformální komunikace ve všech formách
<i>„Formuje všechny účastníky pedagogického procesu“</i>	<i>„Osobnost žáků, svým příkladem ostatní zaměstnance školy“</i>	Osobnost pedagogů, ostatních zaměstnanců, osobnost žáků
<i>„Je prostředkem k uskutečnění výchovy a vzdělávání“</i>	<i>„Cíl, učivo, metody jsou v pedagogickém procesu ve slovní či mimoslovní podobě“</i>	Metody, organizace, forma se v manažerské komunikaci uskutečňuje slovně i mimoslovně.

Tabulka č. 4

³⁸ MAREŠ, J., KŘIVOHLAVÝ, J., *Komunikace ve škole*, Brno: Masarykova universita, 2009, str. 3- 4, ISBN 80-210-1070-3.

³⁹ MAREŠ, J., KŘIVOHLAVÝ, J., *Komunikace ve škole*, Brno: Masarykova universita, 2009, str. 3- 4, ISBN 80-210-1070-3.

V tabulce č. 5 uvádím srovnání podob pedagogické komunikace a manažerské komunikace. Mé srovnání se uskutečňuje na základě manažerských praxí, které jsem absolvovala v rámci studia ŠMGM.

<i>„Tři podoby pedagogické komunikace“⁴⁰</i>	<i>Příklady pedagogická komunikace⁴¹</i>	Příklady manažerská komunikace (mé srovnání z manažerských praxí)
<i>„Detailně připravená komunikace“</i>	<i>„Naprogramovaná komunikace, přednáška, ukázková hodina“.</i>	Přijímací pohovor, řešení nějakého problému s rodičem, učitelem
<i>„Rámcově připravená komunikace“</i>	<i>„Učitel odhadne, jak bude komunikace probíhat, které možnosti připadají v úvahou-hodina, následné řešení problému“.</i>	Podle zdatnosti manažera to může být opět přijímací pohovor, řešení nějakého problému s rodičem, učitelem.
<i>„Nepřipravená komunikace“</i>	<i>„Jedinečné a neopakovatelné situace, nelze tyto situace předvídat, ale je třeba je vyřešit, je nutné se vcítit do stavu ostatních účastníků, odhadnout logiku vývoje událostí, možné důsledky a pohotově i správně zareagovat- zkušený učitel se z podobných situací umí poučit“.</i>	Řešení konfliktu, aktuální provozní či organizační problém školy, náhodná setkání s rodiči, s personálem, řešení havárie, krizové situace. Poučení z těchto situací platí i pro manažera školy.

Tabulka č. 5

Informování, reportování a administrace v sobě obsahuje buď detailně připravenou, rámcově připravenou nebo nepřipravenou komunikaci.

V oblasti práce s informacemi musí učitel i ředitel dodržovat zákon č. 101/ 2000 Sb. o ochraně osobních údajů. Dále by oba měli rozlišovat v přemíře informací důležité a nedůležité informace (filtrvat), aby je dokázali zpracovávat a posléze i sdělovat ostatním

⁴⁰ MAREŠ, J., KŘIVOHLAVÝ, J., *Komunikace ve škole*, Brno: Masarykova universita, 2009, str.4 , ISBN 80-210-1070-3.

⁴¹ MAREŠ, J., KŘIVOHLAVÝ, J., *Komunikace ve škole*, Brno: Masarykova universita, 2009, str. 4, ISBN 80-210-1070-3.

(žákům, zaměstnancům, veřejnosti). Management 21. století klade velké nároky na gramotnost, tzn. najít informaci, porozumět, zorientovat se, najít správnou a také ji použít v praxi, případně dále sdělit ostatním.

Svým pozitivním přístupem by měl učitel i ředitel školy vytvářet příznivé, otevřené a bezpečné klima, měli by mít tvořivý a konstruktivní postoj k inovacím, k prosazování týmové práce a spolupráce. Měli by se podílet na vytváření prostor pro vzájemnou spolupráci dětí, učitelů a učení se od sebe navzájem (sdílení). Volit takové organizační formy, aby korespondovaly s cíli a složením třídy (školy). Měli by mít snahu organizovat pravidelná a smysluplná setkání s rodiči, promyšleně a pravidelně vést dokumentaci. Toto jsou činnosti, které platí jak pro učitele, tak pro ředitele školy.

1.4 Pojmy informování, reportování, administrace

Ve výzkumné části se soustředím na tři pojmy v komunikaci učitele: informování, reportování, administrace.

Informování

Informování je sdělení či sdělování určitých poznatků, které musejí mít vypovídající schopnost, užitek pro příjemce.

„Informace- (nejobecněji) sdělení určitých poznatků. Z pohledu managementu informací rozumíme data, kterým jejich uživatel v procesu interpretace přisuzuje určitý význam.“⁴²

V informační společnosti se od manažera očekává velmi pozorný přístup k informacím. Na jedné straně se musí rozhodovat na základě chybějících informací a na druhé straně probíhá rozhodování na základě přemíry informací, bez jejich filtrování, vyhodnocení, zpracování.

⁴² VEBER, J. A KOL., VEBER, J.; FOTR, J.; KOTOUČOVÁ, J. aj. *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*, 2. vyd. Praha: Management Press, 2009, str. 197, ISBN 978-80-7261-200-0.

Slovník českých synonym říká, že informovat je „*instruovat, poučit, oznámit*“.⁴³

„Z pohledu managementu informace představují vstup pro všechny manažerské, zvláště pak rozhodovací procesy.“⁴⁴

Reportování

„Reporting představuje komplexní systém vnitropodnikových výkazů a zpráv, které syntetizují informace pro řízení podniku jako celku i jeho základních organizačních jednotek.“⁴⁵

„Podle toho, zda jde o pravidelně poskytované zprávy se reporting dělí na: **standardní**- jedná se o zprávy vyhotovované v pravidelných intervalech

mimořádný- jedná se o zprávy vyhotovované na požádání.“⁴⁶

„Nedílnou součástí reportingu jsou i poznámky (notes), tzn. komentáře a zdůvodnění, jako důležité předpoklady pro hodnocení dosaženého vývoje a zejména pro přijetí účinných opatření, včetně dopadů do motivačního systému.“⁴⁷

⁴³ ABC, slovník českých synonym- význam slova *informovat* [online], 2014, [cit. 2014-09-07]. Dostupné na WWW: < <http://slovník-synonym.cz/web.php/slovo/informovat>

⁴⁴ VEBER, J. A KOL., *Management, základy, prosperita, globalizace*. Management Press, Praha 2006, str. 195-196, IBSN 80-7261-029-5

⁴⁵ FIBÍROVÁ, J. ŠOLJASOVÁ, L., *Reporting*. 3. rozšířené a aktualiz. vyd. Grada Publishing a.s., 2010, str. 10, IBSN 978-80-247-2759-2

⁴⁶ FIBÍROVÁ, J. ŠOLJASOVÁ, L., *Reporting*. 3. rozšířené a aktualiz. vyd. Grada Publishing a.s., 2010, str. 14, IBSN 978-80-247-2759-2

⁴⁷ FIBÍROVÁ, J. ŠOLJASOVÁ, L., *Reporting*. 3. rozšířené a aktualiz. vyd. Grada Publishing a.s., 2010, str. 10, IBSN 978-80-247-2759-2

Podle Slovníku cizích slov ABZ.CZ je to „*podávání přehledových zpráv (informací) o průběhu a stavu daných aktivit či prací*“⁴⁸

Přehledová studie je: „*Důkladně analyzované, syntetizované, interpretované a prezentované odborné informace na určité téma s vysokou mírou uplatnění tvořivosti autora, obsahující závěry nebo návrhy řešení.*“⁴⁹

Reporting je podávání zpráv, přehlednější, ucelenější, podrobnější. Je to analýza toho, co se dělo nebo toho, co se bude dít.

Reporting většinou souvisí s finančním plánováním. Nás ale bude zajímat, to co říká Patrik Janda.

Na otázku „*Co je report*“? odpovídá : „*Je to převážně písemná zpráva zaměstnance pro nadřízeného. Krátký text, který podá informace o náplni pracovního dne jasně, stručně a srozumitelně. Report je jeden ze základních kamenů personální činnosti podniku*“⁵⁰ Tato tučně zvýrazněná definice reportingu by již mohla souviset s učitelkou profesí. Za reporting pro naše účely budu považovat přehledné, písemné zpracovávání informací, toho, co se dělo či, co se bude dít. (Akce školy, školy v přírodě, analýzy tříd, výkazové zprávy apod.).

⁴⁸ ABZ.cz: slovník cizích slov – význam slova reporting [online], 2014, [cit. 2014-06-07].

Dostupné na WWW <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/reporting-angl>

⁴⁹ Přehledová studie [online], 2014, [cit. 2014-06-17]. Dostupné na WWW. [Http: <||info.sks.cz/users/ku/ZIZ/ZIZ06R.pdf](http://info.sks.cz/users/ku/ZIZ/ZIZ06R.pdf)

⁵⁰ JANDA, P., *Vnitrofiremní komunikace, nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Grada Publishing a.s., 2004, str. 89, ISBN 80-247-0781-0

Administrace

Ve Slovníku cizích slov ABZ.CZ se administrace vysvětluje jako „*kancelář, ekonomicko-provozní útvar.*“⁵¹

V bakalářské práci mě zajímá administrace ve smyslu písemném zpracovávání dokumentů, dokladů, písemností, vedení dokumentace, formulářů apod.

Administrací ve školství se rozumí zpracovávání dokumentace, písemné zpracování dokumentů, které učitelé i ředitelé mají ve své kompetenci. Různé tabulky, docházka dětí i učitelů, třídní kniha, matrika, Bakalář, evidenční listy, diagnostické listy, kronika školy.

Vedení administrace (písemných záznamů) vyplývá z legislativy a dále z potřeb organizace (školy). Z legislativního hlediska je to vedení školní matriky (okruh údajů vymezuje § 28 zákona č. 561/2004, její rozsah řeší vyhláška č. 364/2005). Dále jsou to knihy úrazů, evidenční listy, diagnostické listy, třídní knihy, docházky dětí a učitelů,

Pro potřeby organizace jsou to školní kroniky, různé tabulky, docházky dětí pro účely zájmových kroužků, ranní filtr, zdravotní záznamy, objednávky divadel a kulturních akcí.

*„Pro vedení záznamů je vhodné připravit formuláře, které zabezpečí standardizovanou podobu záznamů.“*⁵²

Takovými formuláři mohou být diagnostické listy, evidenční listy, různé druhy přihlášek, hodnotících a dotazníkových listů.

V další, výzkumné části budu sledovat, jak učitelé používají informování, reportování a administraci ve své komunikaci.

⁵¹ ABZ.cz: slovník cizích slov – význam slova [online], 2014, [cit. 2014-06-08]. Dostupné na WWW: <<http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/administrace>

⁵² VEBER, J. A KOL., VEBER, J.; FOTR, J.; KOTOUČOVÁ, J. aj. *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*, 2. vyd. Praha: Management Press, 2009, str. 440, ISBN 978-80-7261-200-0.

2 Výzkumná část

2.1 Předmět výzkumu a výzkumný problém

Předmět výzkumu je zmapovat komunikaci učitele z manažerského hlediska, zanalyzovat, zpřehlednit, popsat, jak učitelé komunikují uvnitř organizace i směrem ven ze školy. S kým nejčastěji, jakým způsobem, jaká jsou úskalí jejich komunikace.

Výzkumný problém - popsat manažerskou komunikaci učitele, její úskalí, jakým směrem komunikují. Hledání společných znaků v manažerské komunikaci učitele a manažerské komunikaci ředitele.

2.2 Základní a výběrový soubor, respondenti

Základní soubor tvoří všechny učitelky mateřských a základních škol z Prahy.

Výběrový soubor tvoří učitelky mateřských a základních škol vybrané ze základního souboru. Podmínkou pro zařazení do výběrového souboru je účast učitelky této školy na interview a ředitelky školy na vyplnění dotazníku.

Respondentkami strukturovaného rozhovoru jsou 3 učitelky mateřských škol a 3 učitelky základních škol z výběrového souboru. Respondenty dotazníku jsou 3 ředitelky mateřských škol a 3 ředitelky základních škol z výběrového souboru.

Učitelky z mateřských škol

Učitelka A- praxe v mateřské škole 11 let, na jedné škole působí 8 let, středoškolské vzdělání SPgŠ

Učitelka B- praxe v mateřské škole 15 let, na jedné škole působí 15 let, vysokoškolské vzdělání UJAK

Učitelka C- praxe v mateřské škole 19 let, na jedné škole působí 5 let, středoškolské vzdělání SPgŠ

Učitelky ze základních škol

Učitelka D- praxe v základní škole 25 let, na jedné škole působí 6 let, vysokoškolské vzdělání, UK- Filosofická fakulta

Učitelka E- praxe v základní škole, 27 let, na jedné škole působí 9 let, vysokoškolské vzdělání, UK- Pedagogická fakulta

Učitelka F- praxe v základní škole 12 let, na jedné škole působí 3 roky, vysokoškolské vzdělání, UK- Pedagogická fakulta

Respondenty dotazníku jsou ředitelky škol, kde pracují respondentky, které se zúčastnily strukturovaného rozhovoru z výběrového souboru. Ředitele škol jsem blíže nespecifikovala. Data z dotazníku budou do výzkumu vstupovat jako aspekt, se kterým budu srovnávat data zjištěná rozhovory s učitelkami, která mapují manažerskou komunikaci učitele.

2. 3 Metodologie výzkumu

Pro realizaci výzkumu byly zvoleny dvě metody kvalitativního výzkumu, a to analýza textu a strukturovaný rozhovor a jedna metoda kvantitativního výzkumu, kterou je dotazník.

Výzkum je popisný, deskriptivní. K získání potřebných informací byla použita metoda „**strukturované interview**“. „*Otázky jsou pevně dány, toto interview je vlastně ústním dotazníkem, další otázky mohou vznikat v průběhu rozhovoru.*“⁵³

„*Slovo interview je anglického původu a skládá se ze dvou částí. Inter znamená **mezi** a view znamená **názor** nebo **pohled**.*“⁵⁴

⁵³ GAVORA, P., *Úvod do pedagogického výzkumu*. Paido, Brno 2010, str. 137, ISBN 978-80-7315-185-0

⁵⁴ . GAVORA, P., *Úvod do pedagogického výzkumu*. Paido, Brno 2010, str. 136, ISBN 978-80-7315-185-0

„Metoda výzkumu spočívá v dotazování. Je postaveno na interpersonálním kontaktu, jeho úspěšnost závisí na navození raportu výzkumníkem. Raport znamená navázání přátelského vztahu a vytvoření otevřené atmosféry.“⁵⁵

Tuto metodu jsem zvolila, neboť interview umožňuje volnost a pružnost. *„V průběhu interview může výzkumník otázku přeformulovat. Když se mu zdá, že respondent nedostatečně odpověděl, může požádat o vysvětlení odpovědi, může klást dodatečné otázky apod.“⁵⁶*

Pro účely interview bylo předem připraveno šestnáct základních otázek, které byly v jeho průběhu položeny.

1. Co si představujete pod pojmem informování, reportování, administrace?
2. Při jaké příležitosti, čase, situaci informujete?
3. Koho informujete?
4. Jaká jsou témata?
5. Jsou nějaké problémy, úskalí, které se vyskytují při informování?
6. Jakým způsobem?
7. Při jaké příležitosti, čase, situaci reportujete?
8. Komu reportujete?
9. Jaká jsou témata, co reportujete?
10. Jaké jsou problémy, úskalí, které se vyskytují při reportování?
11. Jakým způsobem?
12. Při jaké příležitosti, čase, situaci administrujete?
13. Komu administrujete?
14. Jaká jsou témata?
15. Jsou nějaké problémy, úskalí, které se vyskytují při administrování?
16. Jakým způsobem?

Další případně položené otázky vybízely k doplnění nebo upřesnění získaných informací.

⁵⁵ . GAVORA, P., *Úvod do pedagogického výzkumu*. Paido, Brno 2010, str. 136, ISBN 978-80-7315-185-0

⁵⁶ GAVORA, P., *Úvod do pedagogického výzkumu*. Paido, Brno 2010, str. 136, ISBN 978-80-7315-185-0

V textu byly technikou kódování sledovány společné znaky, odpovědi. Kódování bylo realizováno barevným odlišením textu (červeně).

Kódování je technika, pomocí které je analyzovaný text rozdělen na jednotky, významové celky, sekvence, které reprezentují nějaký jev nebo téma. Takto vzniklému útvaru je přidělen kód⁵⁷.

Dotazník je metoda kvantitativního výzkumu, jejímž úkolem je pro potřeby této práce shromáždit vyjádření ředitelů škol výběrového vzorku. Sebraná data jsou porovnána s údaji zjištěnými ve strukturovaných rozhovorech. Porovnání určí míru shody v manažerské komunikaci učitele a ředitele mateřských a základních škol.

V dotazníku, který byl rozeslán ředitelům škol, jsem položila stejné otázky jako v rozhovoru s učitelkami. Z časových důvodů ředitelů jsem zvolila dotazník. Odpovědi v dotazníku jsem omezila na 3- 4 možnosti. Ředitelky uváděly jenom část ze své komunikace ve smyslu informování, reportování a administrace.

Dotazník pro ředitele MŠ a ZŠ

ŘEDITEL	Uveďte 3- 4 možnosti
Kdy informujete (reportujete, administrujete)?	
Koho informujete, komu reportujete, administrujete?	
Jaká jsou témata informování, reportování, administrace?	
Jaká jsou úskalí informování, reportování, administrace?	
Jakým způsobem, formou informujete, reportujete, administrujete?	

⁵⁷ ŠVARÍČEK, R., ŠEĐOVÁ, K., aj. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2007, s. 211, 212. ISBN 978-80-7367-313-0.

Výhody a úskalí metody rozhovoru:

Pořizování audiozáznamů bylo nesrovnatelně méně náročné na čas ve srovnání s jejich přepisy.

Osobní komunikace naopak poskytovala možnost zachytit neverbální projevy respondentek a posoudit nebo odhadnout jejich skutečný postoj k situaci.

Srozumitelnost otázek pro rozhovor byla předem konzultována s učitelkou mateřské školy, která nebyla respondentkou.

Výhody a úskalí metody dotazníku:

100% návratnost dotazníků podpořil relativně malý vzorek (šest ředitelů). Srozumitelnost otázek v dotazníku byla předem konzultována s ředitelkou mateřské školy, kde pracuji. Otázkám v dotazníku rozuměla.

2. 4 Realizace a vyhodnocení výzkumu

V průběhu listopadu 2013 jsem oslovila ředitele náhodně vybraných škol v Praze. Ti mi poskytli kontakty na učitele, jež jsem oslovila. Výzkumný vzorek tvořily tři učitelky z mateřské školy a tři učitelky ze základní školy. Každá z respondentek měla předem k dispozici šestnáct otázek. Domluvila jsem se s učitelkami na konkrétním datu, pak proběhlo interview, jež jsem se souhlasem respondentek nahrávala na záznamové zařízení. Později jsem u některých potřebovala ještě doplnění a to jsem činila telefonickou domluvou či elektronickou komunikací. Kvalitativní výzkum jsem prováděla pouze s malým počtem respondentek z důvodů časové náročnosti této metody.

Můj výzkum pokračoval ještě v květnu 2014, kdy byly osloveny ředitelky škol z výběrového souboru k vyplnění dotazníku. Bylo tak zjišťováno, jak ředitelé komunikují ve smyslu informování, reportování, administrace. Získaná data z dotazníku byla pro přehlednost uspořádána do tabulek a porovnávána s daty, která jsem získala z rozhovorů od učitelek.

Respondentky rozhovoru a dotazníku jsem rozdělila do podskupin, učitelky MŠ a učitelky ZŠ, ředitelky MŠ a ředitelky ZŠ.

Během samotného výzkumu jsem s učitelkami mateřské školy a základní školy vedla strukturované rozhovory, ve kterých jsem je nechala se rozpovídat na danou otázku. Pokud bylo potřeba, ještě jsem se jich zeptala na upřesnění, vyjádření, doplnění z oblasti informování, reportování, administrace.

Získaná data byla pro přehlednost zanesena do tabulek a porovnána s informacemi, vyplývajícími z rozhovorů, a to ve třech oddílech, odpovídajících třem způsobům komunikace. Poznatky jsou shrnuty v závěru.

Jak data zjištěná z rozhovorů tak z dotazníků jsem uspořádala do tabulky a vzájemně porovnávala. V závěru výzkumu jsem shrnula zjištěné skutečnosti o manažerské komunikaci učitele.

Oddíl 1- Informování

Pojem informování nedělal respondentkám problémy. Na otázku odpovídaly takto: *„Informování je předávání informací, nějaké sdělení, od nich k někomu.“*

1. Při jaké příležitosti, čase, situaci informujete?

V oblasti informování odpověděly respondentky z mateřské a základní školy na tuto otázku odlišně.

V mateřské škole probíhá informování ráno při příchodu a odpoledne při odchodu dětí ze školy. Učitelky se také ráno setkávají se svými kolegyněmi a informují se navzájem o provozu školy, o akcích konaných ten den. Dvě respondenty z mateřské školy posílají svým kolegyním tzv. oběžník. Tato komunikace se používá, pokud chtějí informaci poslat okamžitě anebo se dozvědět v co nejkratší době odpověď.

Respondentky ze základních škol informují rodiče dětí také individuálně, ale na předem domluvené schůzce či na třídních schůzkách. Při ranním scházení v kabinetu s kolegyněmi se vzájemně informují respondentky D, E, F. Toto vzájemné informování je ovlivněno složením kabinetu. Respondentka D byla na začátku školního roku v kabinetu sama, informování probíhalo pouze ve sborovně, ve společných prostorách školy.

Informace o škole sdělují učitelky v rámci „Dne otevřených dveří“.

2. Koho informujete?

Učitelky v mateřské škole uváděly nejčastěji rodiče, kolegyni ve společné třídě a dále nadřízené, jako je zástupkyně či ředitelka školy. V této otázce se poměrně respondentky jak z MŠ, tak ZŠ shodly. Také informují veřejnost- rodiče potenciálních žáků

Učitelky základní školy převážně informují rodiče, kolegyni na své paralelní třídě, ostatní pracovníky, ředitele, zástupce. Základní škola také komunikuje s veřejností s partnery školy. Těmi jsou představitelé kulturní sféry, (divadel, knihovny apod.).

3. Jaká jsou témata?

Jedná se především o problematiku týkající se dětí, jejich prospěchu, zdravotního stavu, chování. Mimo jiné informují i o provozu školy, o organizaci, jak budou probíhat kroužky na třídě, konkrétní den vzhledem k situaci na škole (absence učitelek apod.). Dále probírající akce školy, jak je organizačně zajistit, co budou pro hladký průběh akce potřebovat, materiální podmínky apod. Učitelé také zařizují různé exkurse, kulturní představení, návštěvy divadel, výstav. Tato témata jsou společná pro mateřskou i základní školu.

4. Jsou nějaké problémy, úskalí, které se vyskytují při informování?

Subjektivní úskalí nevidí. Jsou přesvědčeny, že mají dostatek zkušeností, dostatečnou slovní zásobu. Nemají žádné psychické zábrany hovořit o jakémkoliv problému, či sdělit informaci, choulostivé téma. Objektivní úskalí vidí učitelé jak mateřské školy, tak základní školy většinou v rodičích nebo v příjemci informací. Rodiče často informace neberou vážně, nebo se je snaží humorně bagatelizovat. Při domluvě některých kulturních akcí, bývají občas problémy na straně veřejnosti (termíny, čas, místo konání).

.5. Jakým způsobem?

Učitelky MŠ nejčastěji volí ústní komunikaci, ať přímou, či zprostředkovanou, individuální. Nejčastější forma informování v MŠ je „Informace na nástěnkách“. Jsou to krátká, heslovitá sdělení.

Učitelé základní školy mnohem více užívají způsob písemného sdělení v žákovské knížce či notýsku. Ústní komunikaci zařazují, pokud to vyžaduje povaha informace.

Telefonické sdělení či osobní volí učitelé mateřské i základní školy, pokud zařizují např. exkursi, školu v přírodě, výlet apod.

Nejčastější forma přímé, ústní komunikace (ve smyslu informování) na základních školách jsou třídní schůzky. Tento způsob (třídní schůzky) je zaveden i v mateřských školách, ale pouze na začátku školního roku, kde se rodiče dozvědí obecné informace na společné schůzce celé školy a poté se rodiče rozejdou do tříd svých dětí, kde učitelé sdělují konkrétní informace týkající se jejich dětí. Elektronickou komunikaci (e-mail) raději zařazují učitelky na základních školách. Učitelky MŠ volí elektronickou komunikaci pouze prostřednictvím webových stránek, kde je veřejnost informována o akcích školy.

Doplňující otázka: Jde spíše o detailně připravenou komunikace, nebo rámcově připravenou komunikaci či nepřipravenou komunikaci?

V doplňující otázce většina respondentek odpovídala, že rozhovor a informace, které chtějí sdělit, si učitelé dopředu připraví. Záleží na problému, o kterém chtějí informovat. Učitelky v mateřské škole přicházejí více, častěji do kontaktu s rodiči, proto je hovor a podávání informací často spontánní, nepřipravený.

Chcete ještě něco doplnit z oblasti informování?

Učitelky na základní škole mají s informováním tyto zkušenosti: Informování bývá daleko složitější, než tomu bývalo dříve. Je to ovlivněno časovými možnostmi rodiny (vysoká pracovní vytíženost). Rodiče nemají tolik času, a proto osobní kontakt s učitelem volí jen v nejnnutnějším případě.

Tabulka č. 6 - shrnutí toho, jak učitelky MŠ odpovídaly na otázky, týkající se informování.

Učitelky MŠ informování	Učitel A	Učitel B	Učitel C
Kdy?	Ráno, při příchodu rodičů s dětmi do MŠ, v poledne, odpoledne, den otevřených dveří.	Ráno, v poledne, odpoledne.	Ráno, při příchodu dětí s rodiči, v poledne a odpoledne, při vyzvedávání dětí, v poledne s kolegyní na třídě, při pedagogické poradě. Den otevřených dveří
Koho?	Rodiče dětí, kolegyni na třídě, ostatní kolegyně, nadřízené, rodiče budoucích žáků, ředitelku, zástupkyni	Rodiče, kolegyním, p. ředitelce, popřípadě zástupkyni.	Nejčastěji rodičům žáků, kolegyni na třídě, ostatním kolegyním, p. ředitelce, zástupkyni.
Témata?	Chování žáků, zdravotní stav žáků, průběh výchovné a vzdělávací činnosti, podtémata třídních vzdělávacích programů.	Provoz školy, organizační záležitosti, různé nápady, nové metody práce, informace o žácích	Chod školy, chování dětí, zdravotní stav dětí, nápady na vzdělávací činnost.
Úskalí?	Žádná úskalí nevidí, nejčastěji a nejradyji hovoří s maminkami dětí. Nevadí jí ani nepříjemná, ožehavá témata.	Nemá žádné problémy, ani subjektivní, ani objektivní.	Problémy vidí v rodičích, Někteří rodiče nechtějí slyšet, že jejich dítě zase kašle, je nastydlé apod. Také občas v některých kolegyních, občas se na škole objeví introvert, který nerad komunikuje s ostatními.
Způsob, forma?	Ústně, písemně-nástěnka, telefonicky, internet	Ústně, osobně, nástěnka, telefonicky, e- mailem,	Ústně, písemně-nástěnka, telefonicky, webové stránky

Tabulka č. 7 - shrnutí toho, jak učitelky ZŠ odpovídaly na otázky týkající se informování.

Učitelky ZŠ informování	Učitel D	Učitel E	Učitel F
Kdy?	Na třídních schůzkách, na individuálních schůzkách, na Dni otevřených dveří. Při zápisech do školy	Na třídních schůzkách, na individuálních pohovorech s rodiči, ráno ve sborovně, během přestávek v kabinetu. Zápis do školy	Ráno ve sborovně, v kabinetu, na chodbách školy, odpoledne na třídních schůzkách, na poradách.
Koho?	Rodičům, kolegyním, rodičům budoucích žáků. Veřejnost-provozovatele Švp, zástupce knihovny,	Rodičům, rodičům budoucích žáků kolegyním, ostatním zaměstnancům školy, zástupkyni, řediteli školy.	Rodičům, zaměstnancům školy pedagogickým i nepedagogickým, ředitelku školy, komunikace s vedoucí školy v přírodě.
Témata?	Prospěch žáků, chování, organizace a provoz školy.	Prospěch a chování žáků, stručné informace o akcích školy.	Zdravotní stav dětí, akce školy, prospěch, chování dětí,
Úskalí?	Úskalí vidí v rodičích, pokud je potřeba individuální setkání, nemají čas. Většinou se jedná o problematické žáky.	Žádná úskalí nevidím.	V rodičích, rodiče občas zlehčují informace, které jim poskytnou. Neochota se domluvit na termínech akce(veřejnost).
Způsob, forma?	Ústně, telefonicky, písemně e- mailem.	Ústně, telefonicky, elektronicky	Ústně, e- mailem, telefonicky.

Shrnutí informování u učitelů

V oblasti informování je zřejmé, že učitelky mateřské školy častěji přicházejí do vzájemné interakce s rodiči, nejčastěji informují jak ráno, tak odpoledne při vyzvedávání dětí. Učitelky na základní škole přicházejí do osobního kontaktu s rodiči v mnohem menší míře. Ke vzájemné interakci na základních školách dochází na třídních schůzkách (průměrně každé tři měsíce) nebo v rámci individuálních pohovorů s rodiči.

Dále informování probíhá na pravidelných pedagogických poradách, na mimořádných pedagogických poradách, ve sborovně ústně i písemně- nástěnka, e- mail. Učitelé se informují navzájem, informují i své nadřízené a také provozní personál. Informování využívají i v komunikaci s veřejností pokud zařizují kulturní akce nebo školu v přírodě. Tématy jsou prospěch žáků, zdravotní stav žáků, organizační zajištění školy, akce školy. Nejčastěji volí ústní, neformální komunikaci. Je to nejpřirozenější forma. Dále předávají informace telefonicky, elektronicky.

Výsledky dotazníkového šetření- oblast informování

Tabulka č. 8- shrnutí toho, jak ředitelky MŠ odpovídaly v dotazníku na otázky týkající se informování.

Ředitelé informování	MŠ-	Ředitel A	Ředitel B	Ředitel C
Kdy?		Na poradách , pravidelných, mimořádných, na třídních schůzkách , Při běžném setkávání	Pravidelné týdenní porady , mimořádné porady , třídní schůzky , setkání s odborníky, na ředitelských poradách, během dne ve škole	Porady , jak pravidelné i mimořádné, třídní schůzky , v průběhu celého dne nepravidelně
Koho?		Podřízené- pedagogické a nepedagogické pracovníky , zřizovatele ,	Učitelky , provozní personál , zřizovatele , kontrolní orgány, technika BOZP	Pedagogy , provozní zaměstnance , zřizovatele
Témata?		Provoz školy , organizace akcí , hospitace ve třídách , hodnocení , finanční stránka , problémy spojené se školou	Provoz školy , akce školy , organizační informace o škole ,	Informace o zajištění chodu školy , o službách , provoz školy , bezpečnost dětí , hospitační činnosti
Úskalí?		Problémy nevidím	Problémy nevidím v sobě, ale v některých lidech a problémových tématech.	Občas jsou problémy v lidech , neumí přijmout negativní informace
Forma?		Ústně , písemně-oběžník , elektronicky	Ústně , písemně , elektronicky	Ústně , písemně , elektronicky

Tabulka č. 9- shrnutí toho, jak ředitelky ZŠ odpovídaly v dotazníku na otázky týkající se informování.

Ředitelky informování	ZŠ-	Ředitel D	Ředitel E	Ředitel F
Kdy?		Na poradách, pravidelných, mimořádných, na třídních schůzkách	Pravidelné týdenní porady, mimořádné porady, třídní schůzky, setkání s odborníky, na ředitelských poradách	Na pedagogických poradách, na ředitelských poradách, při individuálních pohovorech
Koho?		Podřízené-pedagogické a nepedagogické pracovníky, zřizovatele, veřejnost	Pedagogické i nepedagogické pracovníky, zřizovatele, městskou část, rodiče	Své zaměstnance-pedagogy+ provozní personál, zřizovatele, ČŠI, bezpečnostního technika, rodiče
Témata?		Provoz školy, organizace akcí, hospitace ve třídách, hodnocení	Organizace školy, ohledně zápisů, prázdninových provozů, finanční situace	Provoz školy, finanční stránka, ŠVP, akce školy,
Úskalí?		Typy lidí	Žádná úskalí	Přemíra informací. Některé učitelky mají problémy s ICT
Forma?		Ústně- osobně i zprostředkovaně, písemně- oběžník, web školy	Ústně- osobně i telefonicky, písemně- intranet, web školy	Vnitřní informační systém- intranet, internet, osobně Ústní.

Společné prvky v komunikaci učitele a ředitele ve smyslu informování

Kdy informujete? Učitelé a ředitelé shodně informují na třídních schůzkách, na pedagogických poradách, dále během dne, jak je potřeba.

Koho informujete? Společnými prvky v informování, jsou rodiče, kolegyně, ostatní personál. Učitelé i ředitelé informují své nadřízené. Učitel- ředitele, zástupce. Ředitel- zřizovatele, kontrolní orgány.

Jaká jsou témata? Společná témata jsou provoz školy, organizační zajištění školy, akce školy a tříd.

Jaká jsou úskalí? Subjektivní úskalí nevidí jak učitelé, tak ředitelé žádná. Objektivní vidí v typech lidí, v rodičích.

Jaká je forma? Společným aspektem je ústní i písemná forma, občas telefonické informování, e- mailem, prostřednictvím webových stránek.

Oddíl 2- Reportování

Co je reportování věděly dvě respondentky, jedna z mateřské školy a jedna ze základní školy. Ostatním jsem pojem vysvětlila.

6. Při jaké příležitosti, čase, situaci reportujete?

Na tuto otázku učitelky jak ze základní školy, tak z mateřské školy odpovídaly shodně. Nejčastěji na ředitelských, pedagogických poradách. Dále respondentka C odpověděla, že reportuje po skončení školení, posílá zpracovaný dokument a na pedagogické radě se k problému vyjádří všichni a rozeberou jej.

V TVP se zpracovává podrobná analýza tříd, některé učitelky E, C ji zpracovávají 2x do roka, učitelka A, B 3x ročně.

7. Komu reportujete?

Jsou to většinou kolegové, pedagogičtí pracovníci, nadřízení, zástupce a ředitel školy. Respondentka A reportuje také sociálním pracovním z odboru sociální péče a psychologce. Na žádost sociální pracovnice zpracovává podrobnou zprávu o dítěti.

8. Jaká jsou témata, co reportujete?

Témata reportování jsou akce školy, jako je plavání, školní výlet, škola v přírodě, kulturní akce- lampiónový průvod, karneval, různá školení. Učitelky v mateřské škole mají více akcí, neboť jsou tyto akce součástí třídních vzdělávacích programů. Učitelky základních škol tyto akce také zařazují, ale v menší míře. Respondentka A reportuje o situace týkající se dítěte.

9. Jaké jsou problémy, úskalí, které se vyskytují při reportování?

Úskalí respondentky A, E nevidí ani v sobě, ani v tématech, která reportují. Jedná se o připravené, naplánované reportování, nikoli o spontánní. Respondentka D vidí problém v objektivním posouzení vývoje dítěte. Respondentka B vidí jako problém v sobě, je to nechuť písemně dokument zpracovávat. Respondentky C, F mají občas problém s formou zpracování hodnotící zprávy, zprávy ze školení.

10. Jakým způsobem?

Je to písemné zpracování zprávy a někdy i ústně prezentované.

Tabulka č. 10 - shrnutí toho, jak učitelky MŠ odpovídaly na otázky, týkající se reportování.

Učitelky MŠ- report	Učitel A	Učitel B	Učitel C
Kdy?	Většinou je to na pedagogické poradě . Dále reportuje po skončení nějaké akce do různých časopisů INFORMATORIUM , UČITELSKÉ NOVINY , OSMIČKA , podle potřeby.	Na pedagogické poradě , na mimořádných poradách, 2 x do roka (listopad, duben) zpracovává analýzu třídy	Průběžně se posílá dokument o školení, který je zpracován a každá učitelka má za povinnost si jej přečíst, nastudovat a poté si o něm popovídají na pedagogické poradě .
Komu?	Paní ředitelce , zástupkyni , veřejnosti, sociální pracovnice, soudu, pedagogicko-psychologická poradně.	Učitelkám, zástupkyni , ředitelce	Kolegyním, zástupkyni , ředitelce
Témata?	Kulturní akce pořádané školou , situace ohledně dětí, pokud si ji vyžádá odbor sociální péče, nebo soud, vývoj dítěte, analýza třídy , 3x ročně	Různá školení, jak probíhala, nové metody a formy práce s dětmi, škola v přírodě, akce školy , vývojová stádia dětí, 3x ročně analýza třídy	Školení, akce školy , průběh školního roku při hodnocení 2x ročně , analýza třídy
Úskalí?	Žádná úskalí ani problémy nevidí	Nechť report písemně zpracovává .	Má problém, jakou formou report zpracovat.
Způsob, forma?	Ústní, písemná , v časopisech pouze písemně (dopis, e-mail).	Většinou je dokument písemně zpracován a poté prezentován ústně .	Písemně

Tabulka č. 11 - Shrnutí toho, jak učitelky ZŠ odpovídaly na otázky, týkající se reportování.

Učitelky ZŠ- report	Učitel D	Učitel E	Učitel F
Kdy?	Na pedagogické poradě, podle potřeby, jak si o report někdo požádá např. OPPP.	Na pedagogické poradě	Na poradách-provozní, pedagogická
Komu?	Nadřízeným, ostatním kolegyním, psycholožce	Zástupkyni, ředitelce školy	Zástupkyni, ředitelce, ostatním pedagogickým zaměstnancům
Témata?	Akce školy, školení, klasifikační údaje o dětech, vývoj dětí, analýzy třídy	Škola v přírodě, organizace plavání, 2x za rok- analýzy o dětech	Klasifikace dětí, akce školy, školení, analýzy
Úskalí?	Dokázat objektivně vypracovat hodnocení vývoje dětí pro OPPP	Žádná úskalí nevidí	Problém vidí ve formě zpracování. Zda heslovitě, či jako slohovou práci
Způsob, forma?	Většinou písemně, dopisem, e- mailem	Písemně- zpráva, ústně, zveřejnění v TVP,	Písemně

Shrnutí reportování učitelů

Neboť bývá reporting promyšlené, naplánované sdělení, učitelky se mohou lépe připravit, je zde předpoklad, že se vyvarují určitých komunikačních bariér např. jazykové nebo odborné nedostatečnosti, pravopisných nebo stylistických chyb, které mění smysl, nepřesné či nevhodné používání odborné terminologie, neznalosti problematiky. Tento způsob komunikace zařazují učitelky především, pokud potřebují reportovat o nějaké akci, škole v přírodě, školení, podat zprávu do pedagogicko- psychologické poradny, na odbor sociální péče apod. Největší úskalí vidí respondentky v sobě, mají problém, jak zprávu nejlépe zpracovat.

Výsledky dotazníkového šetření- oblast reportování

Tabulka č. 12- shrnutí toho, jak ředitelky z MŠ odpovídaly v dotazníku na otázky týkající se reportování

Ředitelé MŠ- report	Ředitel A	Ředitel B	Ředitel C
Kdy?	Na poradách, pravidelných, mimořádných, každoročně k 30. 9.	V pravidelných zprávách, 1x za měsíc	Pravidelně, pokud to vyžadují okolnost, koncem září,
Komu?	zřizovatele, Ústav pro informace ve vzdělávání,	Zřizovatele, pedagogy,	Ústav pro informace ve vzdělávání
Témata?	Provoz školy, organizace akcí, hospitace ve třídách, hodnocení, statistické výkazy, výroční zprávy	Výroční zprávy, veškeré výkazy, které má ředitel za povinnost odevzdat ve stanovené lhůtě.	Veškeré výkazy, sber dat, např. O mateřských školách, o výdejně, o jídelně, výroční zprávy
Úskalí?	Žádná	V přemíře papírování nechť zprávu zpracovávat	Žádná
Forma?	Písemně, elektronicky	Písemně, elektronicky	Písemně, elektronicky

Tabulka č. 13- Shrnutí toho, jak ředitelky ZŠ odpovídaly na otázky v dotazníku týkající se reportování.

Ředitelka ZŠ- report	Ředitel D	Ředitel E	Ředitel F
Kdy?	Pravidelně během školního roku	Pravidelně, během školního roku.	Vždy k 30. 9., během celého školního roku, kdy jsou termíny
Koho?	Zřizovatele, Ústav pro informace ve vzdělávání	Nadřízené orgány, ČŠI, kontrolní orgány, Ústav pro informace ve vzdělávání	ÚPIV, zřizovatele,
Témata?	Provoz školy, organizace akcí, hospitace ve třídách, hodnocení, výroční zpráva, vlastní hodnocení školy, výkazy o základní škole, o školní družině, o školní jídelně apod.	Výroční zpráva, vlastní hodnocení školy, výroční zprávy, různé analýzy, různé druhy výkazů.	Provoz školy, výroční zpráva, vlastní hodnocení školy, analýzy školy, výkazy do Ústavu pro informace o vzdělávání
Úskalí?	Nechuť report zpracovat, jinak úskalí nevidím	Žádná nejsou	nevidím
Forma?	Písemně, elektronicky	Písemně, elektronicky	Písemně, elektronicky

Společné prvky v komunikaci učitele a ředitele ve smyslu reportování

Kdy reportujete? V písemných zprávách pro nadřízené orgány (učitel- pro ředitele, zástupce), (ředitele- pro zřizovatele, kontrolní orgány).

Komu reportujete? Společný prvek v reportování nadřízení, u učitele - ředitele, zástupce, u ředitele- zřizovatele, ČŠI

Jaká jsou témata? Společná témata reportování jsou zprávy o akcích školy, vlastní hodnocení (učitel- své práce), (ředitel- školy), různé analýzy, toho, co se událo i výhled do budoucna.

Jaká jsou úskalí? U učitelů i ředitelů je to většinou nechuť report zpracovávat. Jinak obě skupiny nevidí žádná úskalí.

Jaká je forma? Písemné zpracování je společný prvkem obou skupin.

Oddíl 3- Administrace

U pojmu administrace věděly všechny respondenty. Orientace v této oblasti komunikace jim nedělá problém, neboť je ve školství mnoho dokumentace, administrativy, která se musí často, ne-li denně zpracovávat. Respondentka „A“ prohlásila: *„Je to všechno, co se ve škole zpracovává písemně, to, co většina z nás nemá ráda“.*

11. Při jaké příležitosti, čase, situaci administrujete?

Respondentky většinou administraci vykonávají po přímé vyučovací povinnosti, v době nepřímé výchovné práce. Zde se odpovědi respondentek z mateřské i základní školy shodují. Docházku dětí doplňují učitelky mateřských škol každé ráno od 6. 30- 8. 30 (9. 00) v době přímé výchovné práce. Učitelky na základních školách zapisují do třídních knih většinou na začátku vyučovací hodiny, nebo po skončení. Ostatní dokumenty zpracovávají v době nepřímé výchovné a vzdělávací práci.

12. Komu administrujete?

Jsou to opět nadřízení- zástupcům školy, ředitelům škol, zpracovávají dokumenty pro školní inspekci.

13. Jaká jsou témata?

Témata v administraci jsou u většiny učitelek podobná- výchovná a vzdělávací práce, chování dětí, docházka dětí, zdravotní záznamy, kniha úrazů, provoz a organizace školy, kroužky.

14. Jsou nějaké problémy, úskalí, které se vyskytují při administrování?

Úskalí vidí respondenty v nechtě zpracovávat dokumenty. Administrace je ve školství přemíra. Respondentka A na otázku: „Co je administrace?“ prohlásila: *„Je to všechno, co se ve škole zpracovává písemně, to, co většina z nás nemá ráda“.*

15. Jakým způsobem?

Způsob administrace u respondentek mateřských škol jsou zápisy do třídních knih, docházka dětí, seznamy dětí, inventarizační seznamy, evidenční listy, pravidelná hodnocení podtémat a témat ze školních vzdělávacích programů, diagnostické listy, třídní vzdělávací programy, analýza tříd, u respondentek ze základních škol školní matrika, třídní knihy. Vedení a vyplňování tabulek samostudia učitelek, evidence odpracovaných hodin.

Doplňující informace k problematice administrace.

Všechny respondenty jak z mateřské školy, tak základní školy se shodly na velké míře administrace ve školství, různá hodnocení, analýzy, vedení matriky třídními učitelkami.

Tabulka č. 14 -shrnutí toho, jak učitelky ZŠ odpovídaly na otázky, týkající se administrace.

MŠ	Učitel A	Učitel B	Učitel C
Kdy?	Po skončení podtématu a tématu-hodnocení, každodenně zápis do třídní knihy, v době nepřímé výchovné a vzdělávací práce, každé ráno od 6. 30-8. 30 hodin zápis docházky dětí	Každý týden – hodnocení výchovně vzdělávací práce, každý den ráno vyplňuje docházky dětí, písemné hlášení o počtu dětí do kuchyně	Každé ráno doplňuje docházku dětí, podle situace- kniha úrazů.
Komu?	Ředitelce- kontrola TK, docházku dětí p. hospodáře.	P. ředitelce, kolegyni na třídě.	p. ředitelce, referentovi bezpečnosti práce,
Témata?	Témata a podtémata výchovně vzdělávací práce z třídních vzdělávacích programů, počet dětí na třídě. Plány činností, samostudium.	Náplň výchovně-vzdělávací práce, plány	Plány a přípravy výchovně-vzdělávací práce, úrazy dětí, nemoc. Odpracované hodiny, samostudium.
Úskalí?	Občasná nechuť dokumenty písemně zpracovat	Žádná úskalí nevidí	Velké množství administrace
Způsob, forma?	Třídní knihy, diagnostiky, průměry dětí, odpracované hodiny, evidence samostudia.	Zápisy do třídních knih, do docházky, diagnostiky dětí	Zápisy do třídní knihy, do filtru, do knihy úrazů, evidence samostudia.

Tabulka č. 15 -shrnutí toho, jak učitelky ZŠ odpovídaly na otázky, týkající se administrace.

ZŠ	Učitel D	Učitel E	Učitel F
Kdy?	Podle potřeby, průběžně po skončení vyučování, začátek vyučování zápis do třídní knihy	Na začátku každé hodiny, podle potřeby, průběžně.	Podle potřeby, průběžně, po skončení přímé vyučovací povinnosti, každý den po skončení vyučovací hodiny.
Komu?	Zástupkyni, ředitelce školy	Pro kontrolování p. ředitelce, zástupkyni	Zpracovává pro kontrolu p. ředitelky, zástupkyně, inspekci
Témata?	Výchovně-vzdělávací práce-přípravy, zprávy o dětech, odpracované hodiny, samostudium, údaje o dětech	úrazy, různé diagnostiky dětí, informace o dětech	Vzdělávací náplň hodiny, hodnocení předmětu, klasifikace dětí.
Úskalí?	Nemá v oblibě písemné zpracovávání dokumentů.	Problém vidí v sobě samé. Nechuť při zpracovávání.	Občas vidím velkou nechuť cokoli písemně zpracovávat.
Způsob, forma?	Zápisy do třídnice, do docházky, matriky, elektronicky	Třídnice, matrika, docházka, elektronicky	Třídnice, různé tabulky, vysvědčení, matrika, elektronicky

Shrnutí administrace učitelů

Respondentky ze základních a mateřských škol se shodly na velkém počtu administrativy, která se musí ve školách vyplňovat, kontrolovat. Učitelky v MŠ vyplňují docházky během ranních her, do třídnice zapisují po skončení přímé výchovně- vzdělávací práce. Učitel ZŠ zapisují do třídní knihy při vyučování nebo po skončení vyučovací hodiny. Témata jsou většinou plány výchovně- vzdělávací činnosti, diagnostiky dětí, úrazy dětí i dospělých, počty dětí. Úskalí vidí respondentky ve velkém množství administrace a v nechtění písemnosti vyplňovat. Respondentky navrhovaly snížit toto zatížení. Přemíru administrace nemají pouze pedagogové, ale i manažeři, ředitelé škol. Nestálo by za zamyšlení snížit administrativu ve školách na co nejnutnější míru? Především by chtělo ale nejdříve určit: Co je nejnutnější míra?

Způsoby zpracování písemností jsou zápisy do třídních knih, knihy úrazů dětí i dospělých, docházky dětí i dospělých, průměry odpracovaných hodin, vedení samostudia.

Výsledky dotazníkového šetření- oblast administrace

Tabulka č. 16- Shrnutí toho, jak ředitelky MŠ odpovídaly na otázky týkající se administrace.

Ředitelé administrace	MŠ-	Ředitel A	Ředitel B	Ředitel C
Kdy?		Pokud je potřeba, vždy. Jinak mám vyhrazený den na administrativu	Pravidelně, každý den se věnuji administraci.	Během celého roku Např. 1x za ¼ roku statistické účetní, výkazy P104
Komu?		Zřizovateli, účetním, učitelům,	Mzdové účetní, hospodářce, zřizovateli, finančnímu úřadu, bance apod. Pedagogům, nepedagogům	Zřizovatele, rodiče, úřady, veškerá písemná korespondence mezi rodiči, zřizovatelem, úřady.
Témata?		Podklady pro výplaty, dovolené, veškeré plánování zpracované písemně, inventarizace	Dovolené, podklady pro účetní, výkazy, statistiky, rychlá šetření-kvalifikovanost učitelů	Statistiky, výkazy, různé druhy plánu v písemné podobě, rychlá šetření, inventarizace
Úskalí?		Časový pres, mnoho administrativy	Velké množství administrativy	Velké množství nepravidelné administrace
Forma?		Písemná, elektronicky, datové schránky	Písemná, elektronicky, datové schránky	Písemná, elektronicky, datové schránky

Tabulka č. 17- Ředitelé ZŠ- Shrnutí toho, jak ředitelky ZŠ odpovídaly na otázky týkající se administrace.

Ředitelé administrace	ZŠ-	Ředitel D	Ředitel E	Ředitel F
Kdy?		Pravidelně, každý den, odevzdání dokumentů ve stanovené lhůtě, záleží na typu.	Během celého roku, vždy když je potřeba.	Mám vyhrazený čas na zpracování dokumentace, na administraci.
Koho?		Zřizovatele, ČŠI, mzdová účetní, rodiče.	Kontrolní orgány, zřizovatele, rodiče	Veškerá korespondence mezi školou a úřady, rodiči, zřizovatelem
Témata?		Mzdy, pedagogická činnost, zápisy do třídní knihy, statistiky, inventarizace	Podklady pro mzdy, dovolené, rozpočet školy, statistiky, výkazy, rychlá šetření- kvalifikace pedagogů	Různá rychlá hlášení, účetní záležitosti, inventarizace, statistika
Úskalí?		Velké množství administrace, málo času	Přemíra administrace	Velké množství, někdy i zbytečné administrace
Forma		Písemná, formální, elektronicky, datové schránky.	Písemně, elektronicky, datové schránky, klasicky poštou.	Písemně, formálně, elektronicky, datové schránky

Společné prvky v komunikaci učitele a ředitele ve smyslu administrace

Kdy administrujete? Učitelé i ředitelé mají určený čas, kdy se věnují administraci. Učitelé po přímé výchovné a vzdělávací práci a ředitelé v čase, kdy si sami určí.

Komu administrujete? Společný prvek v administraci jsou nadřízení- jak ředitel, tak zřizovatel.

Jaká jsou témata? Ředitelé i učitelé zapisují do třídní knihy, do docházky. I když ředitelé v menší míře, neboť mají zkrácený úvazek přímé pedagogické práce.

Jaká jsou úskalí? Úskalí vidí jak učitelé, tak ředitelé ve velkém množství administrace.

Jaká je forma? Písemná forma, připravená, promyšlená, formální. Většinou upřednostňují elektronickou podobu.

3 Závěr

Přínos pro školský management

Tato práce měla přispět dílčími poznatky k uvědomění si problematiky třídního a školního managementu, uvědomění si některých společných prvků a aspektů komunikace. Konkrétně zmapovat jednu z manažerských kompetencí, manažerskou komunikaci učitele jako součást jeho profesního výkonu. Zmíněná studie bude metaanalýzou cca 8. samostatných bakalářských prací, z nichž tato bakalářská práce je příspěvkem k poznání kompetencí učitele v oblasti komunikace.

Naplnění cílů výzkumu:

Hlavní cíl- V jakých profesních kontextech vykonávají učitelé činnosti informování, reportování, administrace?

Výzkum dokladoval, že činnosti informování, reportování a administrování jsou v práci učitele hojně zastoupeny. Výsledky výzkumu mě překvapily tím, že respondentky se nerozhovořily o komunikaci prostřednictvím médií, zejména webových stránek a PR článků v časopisech. Dále se divím, že učitelky tak málo komunikují ve snaze „prodat“ svoji práci či-li zde absentuje „marketingová komunikace“. Jen učitelka A se zmínila, že občas podává informace o konaných akcích v časopisech INFORMATORIUM, UČITELSKÉ NOVINY. Učitelé neumějí využívat komunikaci v prezentování své práce. Školy zatím nejsou zvyklé marketingově komunikovat. Myslím si, že by školy měly na marketingu zapracovat z důvodu hrozícího poklesu počtu dětí v budoucnu.

Z výzkumu vyplynulo, že učitelky nejčastěji komunikují s rodiči, jen s tím rozdílem, že učitelky mateřské školy s nimi přicházejí více do kontaktu, jak ráno, při příchodu, tak v poledne či odpoledne, při vyzvedávání dětí. Je to přímá, osobní, ústní komunikace, většinou nepřipravená.

Komunikace jak s rodiči, tak s kolegyněmi či ostatními zaměstnanci je pro učitele, kteří pomýšlejí na post ředitele, nejlepší průpravou a nácvikem, jak se naučit komunikovat s různými lidmi. Ředitel daleko více přichází do kontaktu s rodiči stávajících žáků, s rodiči budoucích žáků, se zřizovatelem, sponzory, firmami apod. Takže si učitel může na rodičích komunikaci „natrénovat“.

Respondentky MŠ i ZŠ intenzivně komunikují mezi sebou, s kolegyněmi. Ať jsou to kolegyně na třídě (v MŠ) nebo kolegyně ve škole (MŠ, ZŠ). Předávají si zkušenosti z praxe, různé nápady, metody práce, náměty na výchovně- vzdělávací činnost. Rodičům nejčastěji sdělují informace o dětech.

V tématech, která sdělují, se učitelky shodnou, jsou to většinou: chování a psychický vývoj žáků, jak v MŠ, tak v ZŠ, zdravotní stav dětí a žáků, různé akce spojené s výukou i mimo ní, nápady, nové postupy ve výchovně vzdělávací činnosti.

Dále jsem sledovala, zda jsou v komunikaci učitelek nějaká úskalí, ať subjektivní, či objektivní. Neboť jsem volila respondentky s minimálně desetiletou praxí, žádná zásadní úskalí učitelky v ústní komunikaci nevidí. Občas mají problémy jen s rodiči. Učitelky již mají dostatek zkušeností s vedením rozhovoru, při informování, v komunikaci. Z toho vyplývá, že pokud učitelky vykonávají učitelkou profesi již delší dobu, komunikativní kompetence a dovednosti si osvojují praxí a zdokonalují se v nich. Z výzkumu také vyplynulo, že učitelky rády komunikují, informují, nemají zábrany projednávat i ožehavá témata. Občas mají problémy s písemnými projevy, a co opravdu nerady dělají, je administrace. Ať už je to hodnocení, psaní příprav, různých diagnostik, vyplňování tabulek, vedení matriky apod. Mají pocit, že jsou zahlceny dokumentací, která se na školách musí vyplňovat.

Je velice důležité, aby se učitelé naučili komunikačním kompetencím, aby dodržovali zásady úspěšné a efektivní komunikace, dokázali jak sdělovat, tak i naslouchat, aktivně i pasivně. Tyto kompetence jsou jedním z předpokladů dobré manažerské práce učitele i ředitele školy. V dobré komunikaci a v komunikačních dovednostech vidím pomyslný „most“ přechodu od classroom managementu k school managementu.

V oblasti komunikace mají učitel, jakož i ředitel školy společného to, že jednají, řeší, snaží se domluvit jak se žáky, s pedagogickým sborem, s provozními zaměstnanci školy, ale i s veřejností, jako jsou rodiče stávajících i potencionálních žáků (den otevřených dveří). Komunikace, kterou vykonává učitel i manažer je podobná ne-li stejná. Pouze se liší formou, přístupem, organizačním zajištěním, obsahem sdělení.

Naplnění 1. dílčího cíle- Prozkoumat informování učitelem z hlediska situace, témat a způsobů, případných úskalí a komunikantů

V oblasti informování je zřejmé, že učitelky mateřské školy často přicházejí do vzájemné interakce s rodiči, nejčastěji informují jak ráno, tak odpoledne při vyzvedávání dětí. Zde je předpoklad, že se učitelky setkávají s lidmi různých povah a tyto učitelky tak musí volit různé komunikační techniky a dovednosti, aby informování a rozhovor byly efektivní a konstruktivní. Učitelky na základní škole přicházejí do osobního kontaktu s různými typy lidí a osobnostmi v mnohem menší míře. Ke vzájemné interakci dochází na třídních schůzkách (průměrně každé tři měsíce) nebo v rámci individuálních pohovorů s rodiči. Dále dochází k informování na pravidelných pedagogických poradách, na mimořádných pedagogických poradách, ve sborovně. Komunikace probíhá ústně i písemně- nástěnka, e-mail, elektronicky, webové stránky, telefonicky. Tématy jsou žáci, děti, zdravotní stav, akce školy, organizační záležitosti a provoz školy. Většinou informují rodiče, kolegyně na třídě, ve škole, zástupce ředitele, ředitele. Žádná zásadní úskalí učitelky nevidí. Občas jsou to jen rodiče dětí.

Naplnění 2. dílčího cíle- Prozkoumat reportování učitelem z hlediska situace, témat a způsobů, případných úskalí a komunikantů.

Respondenti nejčastěji reportují na pedagogických poradách, podávají písemně zpracované zprávy formou referátu o různých akcích školy, dále analýzy tříd, vývojové analýzy dětí a žáků. Učitelky také podávají zprávy o dětech pro účely vyšetření jejich psychického vývoje do OPPP, nebo sociálnímu odboru či soudu. Komunikanty bývají ředitelé, zástupci, ostatní učitelé, pracovníci OPPP.

Úskalí vidí učitelky v písemné zpracování. Ale pokud se mohou připravit, je předpoklad, že se vyvarují určitých komunikačních bariér např. jazykové nebo odborné nedostatečnosti, pravopisných nebo stylistických chyb, které mění smysl, nepřesné či nevhodné používání odborné terminologie, neznalosti problematiky.

Způsob volí písemné zpracování, elektronické, dopis, prezentace ústně.

Naplnění 3. dílčího cíle- Prozkoumat administraci učitelem z hlediska situace, témat a způsobů, případných úskalí a komunikantů.

Z hlediska situace, učitelky administrují denně, po skončení přímé pedagogické činnosti. Zapisují do třídních knih, vyplňují docházky dětí a svoje docházky. Učitelé vedou dokumentaci o odpracovaných hodinách pedagogů, čerpání samostudia. Také vedení úrazovosti dětí spadá do kompetence učitelů. I když je úrazovost podle statistik ve školních zařízeních nesporně nižší než jinde. Dále hodnotí svoji práci, doplňují dotazníky. Z hlediska úskalí se respondentky ze základních a mateřských škol shodly na velkém počtu administrativy, která se musí ve školách vyplňovat, kontrolovat. Zápisy podléhají kontrolám ředitelů, zástupců, referentovi bezpečnosti práce, hospodáře, ČŠI.

Naplnění 4. dílčího cíle- Zmapovat společné prvky manažerské komunikace v oblasti informování, reportování, administrace učitelem a ředitelem z hlediska situace, témat a způsobů, případných úskalí a komunikantů.

Oblast informování- Učitelé a ředitelé shodně informují na třídních schůzkách, na pedagogických poradách, dále během dne. Společný prvek v informování koho učitelé a ředitelé informují, jsou rodiče, kolegyně, ostatní personál, zřizovatel. Společná témata jsou provoz školy, organizační zajištění školy, akce školy a tříd. Subjektivní úskalí nevidí jak učitelé, tak ředitelé žádná. Objektivní vidí v typech lidí, v rodičích. Společným aspektem je ústní i písemná forma, občas telefonické informování, e- mailem, elektronická komunikace.

Oblast reportování- Společný prvek je - písemné zprávy pro nadřízené orgány (učitel- pro ředitele, zástupce, u ředitele- pro zřizovatele, kontrolní orgány). Společný komunikant v reportování jsou rodiče, kolegyně, ostatní personál, nadřízeným (u učitele- ředitel, zástupce, u ředitele- zřizovatel, ČŠI). Společná témata reportování jsou zprávy o akcích školy, vlastní hodnocení (učitel- své práce, ředitel- školy), různé analýzy. U učitelů i ředitelů je to většinou nechuť report zpracovávat. Jinak obě skupiny nevidí žádná úskalí. Písemné zpracování je společným prvkem obou skupin.

Oblast administrace- Učitelé i ředitelé mají určený čas, kdy se věnují administraci. Učitelé po přímé výchovné a vzdělávací práci a ředitelé v čase, kdy si sami určí. Společný aspekt jsou nadřizení- jak ředitel, tak zřizovatel. Ředitelé i učitelé zapisují do třídní knihy, do docházky. I když ředitelé v menší míře, neboť mají zkrácený úvazek přímé pedagogické práce. Úskalí vidí jak učitelé, tak ředitelé ve velkém množství administrace a málo času. Forma je vždy písemná, připravená, promyšlená, formální.

Poznatek navíc k zamyšlení

Studium odborné literatury k této tématice zahrnovalo jednak díla věnující se obecnému managementu, a také publikace věnované problematice školství, některé z nich přímo otázkám managementu. Žádný z použitých pramenů se ale nezabýval soustředěně a do hloubky pouze komunikací učitele mateřských a základních škol ve smyslu informování, reportování a administrace.

Problematika manažerské komunikace učitele by mohla být zpracována v dalším výzkumu z pohledu ředitele.

Např. Jakou manažerskou komunikaci upřednostňují ředitelé škol u svých učitelů, k čemu z hlediska komunikace přihlížejí ředitelé při výběru svého zástupce, co je ovlivňuje?

Seznam použitých zdrojů

Knihy

BELZ, H., SIEGRIST, M., *Klíčové Kompetence a jejich rozvíjení, východiska, metody, cvičení a hry*. Praha, Portál, 2011, IBSN 978-80-7367-930-9

FIBÍROVÁ, J. ŠOLJASOVÁ, L., *Reporting*. 3. rozšířené a aktualiz. vyd. Grada Publishing a.s., 2010. IBSN 978-80-247-2759-2

GAVORA, P., *Úvod do pedagogického výzkumu*. Paido, Brno 2010. IBSN 978-80-7315-185-0

JANDA, P., *Vnitrofiremní komunikace, nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Grada Publishing a.s., 2004. IBSN 80-247-0781-0

JIŘINCOVÁ, B., *Efektivní komunikace pro manažery*. Grada Publishing a.s., 2010. IBSN 978-80-247-1708-1

KOPŘIVA, P., NOVÁČKOVÁ, J., NEVOLOVÁ, D., aj. *Respektovat a být respektován*. Kroměříž, Spirála, 2008. IBSN 978-80-904030-0-0

KYRIACOU, CH., *Klíčové dovednosti učitele: cesty k lepšímu vyučování*. Praha, Portál 2012, IBSN 978-80-262-0052-9

LHOTKOVÁ I., V. TROJAN a J. KITZBERGER. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012. IBSN 978-80-7357-899-2

MAREŠ, J., KŘIVOHLAVÝ, J., *Komunikace ve škole*, Brno: Masarykova universita, 2009. IBSN 80-210-1070-3.

MUSIL, J., *Komunikace v informační společnosti*. Universita Jana Amose Komenského, Praha, IBSN 978-80-86723-39-6

NELEŠOVSKÁ, A., *Pedagogická komunikace v teorii a praxi*, Grada Publishing, 2005, IBSN 80-247-0738-1

PRŮCHA, J. WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J., *Pedagogický slovník. 5., aktualiz. vyd.* Praha: Portál, 2009, s. 261. ISBN 978-80-7367-416-8.

SYSLOVÁ, Z., *Profesní kompetence učitele mateřské školy.* Grada Publishing, a.s., 2013, ISBN 978-80-247-4309-7

ŠVARŤÍČEK, R., ŠEĎOVÁ, K., aj. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách.* Praha: Portál, 2007, s. 211, 212. ISBN 978-80-7367-313-0.

VEBER, J. A KOL., *Management, základy, prosperita, globalizace.* Management Press, Praha 2006, IBSN 80-7261-029-5

VEBER, J.; FOTR, J.; KOTOUČOVÁ, J. aj. *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita.* 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

Legislativa

ZÁKON 561/2004 Sb., školský zákon

ZÁKON Č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů

ZÁKON Č. 101/ 2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů

ZÁKON Č. 262/ 2006 Sb., zákoník práce

VYHLÁŠKA Č. 364/2005 o vedení dokumentace škol a školských zařízení a školní matriky a o předávání údajů z dokumentace škol a školských zařízení a ze školní matriky (vyhláška o dokumentaci škol a školských zařízení)

Seznam odkazů

ABZ.cz: slovník cizích slov – význam slova management [online], 2014, 18.55 [cit. 2014-06-07]. Dostupné na WWW: < <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/management-menedzment-i-menydzment>

ABZ.cz: slovník cizích slov – význam slova [online], 2014,14.25 [cit. 2014-06-08]. Dostupné na WWW: <<http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/administrace>

ABC, slovník českých synonym- význam slova informovat [online], 2014, 17.15[cit. 2014-06-07]. Dostupné na WWW: < <http://slovník-synonym.cz/web.php/slovo/informovat>

ABZ.cz: slovník cizích slov – význam slova reporting [online], 2014, 17.45[cit. 2014-06-07].

Dostupné na WWW [http: < //slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/reporting-angl](http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/reporting-angl).

Wiki.rvp.cz- kompetence učitele [online], 2014, 17.20 [cit. 2014-06-07].

Dostupné na WWW: < http://wiki.rvp.cz/Knihovna/1.Pedagogicky_lexikon/K/Kompetence

Přehledová studie [online], 2014,18.30 [cit. 2014-06-17]. Dostupné na WWW. [Http: < //info.sks.cz/users/ku/ZIZ/ZIZ06R.pdf](http://info.sks.cz/users/ku/ZIZ/ZIZ06R.pdf)

Přílohy

Otázky k interview k bakalářské práci.

Otázky pro rozhovor s učitelkami a pro dotazník pro ředitele MŠ a ZŠ

1. Při jaké příležitosti, čase, situaci informujete?
2. Koho informujete?
3. Jaká jsou témata?
4. Jsou nějaké problémy, úskalí, které se vyskytují při informování?
5. Jakým způsobem?
6. Při jaké příležitosti, čase, situaci reportujete?
7. Komu reportujete?
8. Jaká jsou témata, co reportujete?
9. Jaké jsou problémy, úskalí, které se vyskytují při reportování?
10. Jakým způsobem?
11. Při jaké příležitosti, čase, situaci administrujete?
12. Komu administrujete?
13. Jaká jsou témata?
14. Jsou nějaké problémy, úskalí, které se vyskytují při administrování?
15. Jakým způsobem?

Dotazník pro ředitelky MŠ a ZŠ

ŘEDITEL	Uveďte 3- 4 možnosti
Kdy informujete (reportujete, administrujete)?	
Koho informujete, komu reportujete, administrujete?	
Jaká jsou témata informování, reportování, administrace?	
Jaká jsou úskalí informování, reportování, administrace?	
Jakým způsobem, formou informujete, reportujete, administrujete?	

Přehled tabulek:

Tabulka č. 1- Srovnání funkcí učitele a ředitele školy.

Tabulka č. 2- Funkce a účely komunikace podle Jiřincové.

Tabulka č. 3 - Pět principů pedagogické komunikace podle Mareše a Křivohlavého.

Tabulka č. 4 - Srovnání funkce pedagogické komunikace a manažerské komunikace.

Tabulka č. 5- Srovnání podob pedagogické komunikace a manažerské komunikace.

Tabulka č. 6 - Shrnutí toho, jak učitelky MŠ odpovídaly na otázky, týkající se informování.

Tabulka č. 7- Shrnutí toho, jak učitelky ZŠ odpovídaly na otázky, týkající se informování.

Tabulka č. 8- Shrnutí toho, jak ředitelky MŠ odpovídaly v dotazníku na otázky týkající se informování.

Tabulka č. 9- Shrnutí toho, jak ředitelky ZŠ odpovídaly v dotazníku na otázky týkající se informování.

Tabulka č. 10- Shrnutí toho, jak učitelky MŠ odpovídaly na otázky, týkající se reportování.

Tabulka č. 11- Shrnutí toho, jak učitelky ZŠ odpovídaly na otázky, týkající se reportování.

Tabulka č. 12- Shrnutí toho, jak ředitelky MŠ odpovídaly v dotazníku na otázky týkající se reportování.

Tabulka č. 13- Shrnutí toho, jak ředitelky ZŠ odpovídaly v dotazníku na otázky týkající se reportování.

Tabulka č. 14- Shrnutí toho, jak učitelky MŠ odpovídaly na otázky, týkající se administrace.

Tabulka č. 15- Shrnutí toho, jak učitelky ZŠ odpovídaly na otázky, týkající se administrace.

Tabulka č. 16- Shrnutí toho, jak ředitelky MŠ odpovídaly na otázky týkající se administrace.

Tabulka č. 17- Shrnutí toho, jak ředitelky ZŠ odpovídaly na otázky týkající se administrace.

Přehled obrázků:

Obrázek č. 1 - Součásti klíčových kompetencí v oblasti komunikace.

Obrázek č. 2 - Nedostatky v ústní komunikaci

Seznam zkratk

ŠVP- Školní vzdělávací program

TVP- Třídní vzdělávací program

ŠMGM- Školský management

MŠ- Mateřská škola

ZŠ- Základní školy

TK- Třídní kniha

OPPP- Obvodní pedagogicko- psychologická poradna

Souhlas respondentek s uskutečněním rozhovoru

Souhlasím s účastí na rozhovoru, uskutečněném Ilonou Bártovou, studentkou 3. ročníku CŠM PF UK, a beru na vědomí, že zjištěné informace budou sloužit pro vypracování bakalářské práce na téma: „Komunikace učitele ve smyslu informování, reportování a administrace“.