

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta
Centrum školského managementu

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Efektivní komunikace v organizacích sloučených středních škol
The effective communication in consolidated intermediate schools

Hana Hříbalová, Dis.

Vedoucí práce: PhDr. Romana Lisnerová

Studijní program: Školský management

Studijní obor: Školský management

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Efektivní komunikace v organizacích sloučených středních škol vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Praha 14. 4. 2015

.....

podpis

Poděkování

Chtěla bych tímto poděkovat vedoucí bakalářské práce PhDr. Romaně Lisnerové, za trpělivost, veškerou pomoc, odborné vedení a připomínky při zpracování mé bakalářské práce.

Hana Hříbalová, Dis.

ANOTACE

Bakalářská práce „Efektivní komunikace v organizacích středních sloučených škol“ se dělí na dvě části. Část teoretická a část empirická.

V teoretické části vymezuji základní pojmy. Co komunikace je, její druhy, komunikační dovednosti, důvody selhávání komunikace. Dále popisuji efektivní komunikaci, komunikaci ve škole. Organizační struktury, které komunikaci dopomáhají. V práci zmiňuji střední školy, přijímání na školy, průběh a ukončení studia. Na závěr popisuju proces sloučení škol, z jakého důvodu k němu dochází a jak změna může být pozitivní.

Praktická část je zaměřena na výzkum. Mým úkolem bylo oslovit ředitele sloučených středních škol. Výzkum byl zaměřen na efektivní komunikace ve sloučených středních školách. Ptala jsem se ředitelů škol, jaké druhy komunikace využívají, které považují za efektivní a další. Pro zjištění informací jsem využila kvantitativní výzkum. Sestavila jsem si dotazník a pohovor mi dopomohl k doplnění již vytvořených otázek. Práce zahrnuje sestavený přehled způsobů komunikace na sloučených středních školách.

KLÍČOVÁ SLOVA

Komunikace, efektivní komunikace, důvody selhávání komunikace, zpětná vazba, organizační struktury, střední školy, slučování škol

ANNOTATION

The bachelor thesis "The effective communication in consolidated intermediate schools" has two parts. The theoretical one and the empiric one.

I define basic terms in the theoretical part. What is communication is kinds of communication, communication skills and reasons why communication fails. I describe also the effective communication and communication in a school. The organisation structures which help with communication, too. In this thesis I mention intermediate schools, the entrance exams and the end of study. At the conclusion I describe the process of the school consolidation, from which reason it happens and how could be this change positive.

The empiric part specialise in research. My task was to speak with directors of consolidated schools. The research was focused on the effective communication in those schools. I asked directors about kind of communication they use and which they consider to be effective and so on. I used quantitative research to get information. I made a questionnaire, the interview helped me to complete my already prepared questions.

The thesis includes overview of intermediate school's communication methods.

KEY WORDS

Communication, effective communication, the reasons for the failure of communication, feedback, organizational structure, secondary schools, merging schools

Obsah

1	ÚVOD	8
2	TEORETICKÁ ČÁST.....	10
2.1	KOMUNIKACE.....	10
1.1.1	Vymezení pojmů	10
1.1.2	Sociální komunikace	10
1.1.3	Komunikační prostředky	11
1.1.3.1	Verbální komunikace	11
1.1.3.2	Neverbální komunikace.....	13
1.1.4	Komunikační proces	14
1.1.5	Funkce komunikace	15
1.1.6	Druhy komunikace	16
1.1.7	Komunikační kompetence.....	17
1.2	Efektivní komunikace	17
1.2.1.1	Efektivní komunikace ve škole	19
1.2.2	Efektivní verbální projev	22
1.3	Důvody selhávání komunikace	23
1.4	Zpětná vazba v komunikaci	24
1.5	Organizační struktury	24
1.5.1	Liniová struktura	25
1.5.2	Štábní struktura	26
1.5.3	Liniově štábní struktura	27
1.5.4	Funkcionální organizační struktura.....	27
1.6	Střední školy	28
1.6.1	Cíle středního vzdělávání.....	28
1.6.2	Stupně středního vzdělávání	28
1.6.3	Podmínky k přijetí na střední školu	29
1.6.4	Organizace středního vzdělávání	29
1.6.5	Ukončení středního vzdělávání	29
1.7	Slučování škol.....	30
1.7.1	Rozdělení, sloučení a splynutí školské právnické osoby	30
1.7.2	Provedení změny.....	31
2	EMPIRICKÁ ČÁST	32

2.1	Cíl výzkumu.....	32
2.2	Metody výzkumu	32
2.2.1	Dotazník	32
2.2.2	Pohovor	32
2.3	Respondenti	33
2.4	Formulace tvrzení	33
2.5	Příprava výzkumu	33
2.6	Předmět výzkumu	33
2.7	Hodnocení výzkumu	34
2.7.1	Otázka č. 1.....	34
2.7.2	Otázka č. 2.....	35
2.7.3	Otázka č. 3.....	36
2.7.4	Otázka č. 4.....	37
2.7.5	Otázka č. 5.....	38
2.7.6	Otázka č. 6.....	39
2.7.7	Otázka č. 7.....	40
2.7.8	Otázka č. 8.....	41
2.7.9	Otázka č. 9.....	41
2.7.10	Otázka č. 10.....	42
2.8	Tvrzení.....	43
2.9	Přehled způsobů efektivní komunikace	44
2.9.1	Druhy komunikace	45
2.9.2	Komunikační prostředky.....	46
2.9.2.1	Verbální komunikace	46
2.9.2.2	Neverbální komunikace.....	47
3	Závěr.....	48
	Seznam použité literatury	49
	Seznamy obrázků, tabulek a grafů.....	50

1 ÚVOD

„Žít znamená komunikovat. Nekomunikovat znamená umřít.“ (Mikuláščík, 2003). Komunikace je jednou z nejdůležitějších potřeb v životě. Vybrala jsem si téma efektivní komunikace ve sloučených organizacích, v mém případě středních škol právě z důvodu důležitosti komunikace, z důležitosti potřeby komunikovat. Každá škola, či školské zařízení by měla mít nějaký komunikační rámec, kterým se řídí. Pomocí tohoto rámce je komunikace ve škole účinná a přehledná. Nedochozí k nedorozuměním. Základem je kvalitní a jednoduchá organizační struktura, která je vytvořená na danou jedinečnou školu. Struktura organizace slouží pro snadnou a efektivní komunikaci. Pomocí komunikace předáváme informace, získáváme informace, vysvětlujeme, vyjadřujeme pocity, nálady a postoje. Komunikovat je potřeba v soukromém, pracovním a společenském životě. Každý z nás ví, že musí komunikovat, ale bohužel se najde spousta lidí, kteří se povídání a vyjadřování pocitů straní. Nejen, že nechtějí komunikovat, ale ani nechtějí naslouchat druhým. Tito lidé nemají život jednoduchý. Nekomunikace jim přináší problémy nejen v soukromém životě. Využíváním komunikace dokážeme vést lidi, vést celé organizace. Jednou takovou organizací jsou již zmiňované školy a školská zařízení. Každý ředitel školy, by správně měl disponovat komunikačním dovednostem, jako je mluvení, čtení, psaní a naslouchání. Základní komunikační dovedností je i umět vést, spolu jdoucí ruku v ruce verbální a neverbální projev. Zaujmout lidi řečí a přesvědčit je o pravdě i pomocí pohybu či mimiky. Efektivní komunikace je vlastně klasická komunikace se 100% účinkem. Pokud je komunikace kvalitní a efektivní, víme, že zpráva nebo informace byla jasně řečena, jasně přenesena a komunikant zprávě v plném rozsahu porozuměl. Ke splnění těchto předpokladů pomáhá již zmíněná organizační struktura. Pokud je jednoduchá a přehledná, lidé vědí s jakým problémem se na koho obrátit, vědí, kdo je vedoucí. Při komunikaci je potřeba minimalizovat důvody selhávání komunikace. Pokud nalezneme nějaký důvod je potřeba problém minimalizovat nebo zcela odstranit, aby komunikace byla správná a efektivní nejen ve školním prostředí.

Sloučení škol je stále aktivně probíraným tématem. Slučují se všechny druhy škol. Mateřské, základní a střední školy. V lepším případě se sloučí školy stejného

vzdělávání (střední se střední školou), ale v některých situacích se spojují školy s jinými vzdělávacími stupni (mateřská se základní školou). Sloučení škol probíhá z nedostatku financí, nízký počet studentů a další.

Na sloučení škol mají lidé různé názory. Někteří souhlasí a podporují spojování škol, ale jiní zase protestují a sepisují petice. V empirické části práce se zaměřuji právě na sloučené školy a komunikaci v nich. Jakým stylem ředitel efektivně komunikuje se všemi podřízenými i s těmi, co přišli z jiné již připojené škole. Zjišťovala jsem, zda sloučení mělo na školu vliv a jaký. Pro výzkum jsem využila dotazníku, který jsem předala ředitelům sloučených středních škol a pohovor, který mi doplnil nějaké otázky, a tím dopomohl ke správnému pochopení.

Mým cílem je, aby práce posloužila jiným ředitelům, kteří jsou sloučení krátce, nebo které sloučení teprve čeká. Bakalářská práce se zaměřuje na problematiku efektivní komunikace v podmínkách sloučených škol. Vymezuje prvky efektivní komunikace a zkoumá jejich uplatňování v podmínkách sloučených středních škol. Práce obsahuje sestavený ucelený přehled způsobů komunikace, které ředitelé používají. Přehled způsobů, které jsou pro ně efektivní, a které nejvíce využívají.

2 TEORETICKÁ ČÁST

2.1 KOMUNIKACE

1.1.1 Vymezení pojmů

Komunikace jako taková je velmi rozsáhlý pojem a má široké využití. Pochází z latinského původu a znamená „spojovat“. Jedná se tedy o spojování, sdílení, či přenos informace od jednoho člověka k druhému. Pomocí komunikace se prezentujeme. Vyjadřujeme své postoje, názory, nálady, pocity a mnoho dalšího.

Pravdou je, že se nemusí jednat jen o lidské bytosti, ale i o živočichy. Komunikací nazýváme také dopravní sítě, kdy dochází k přemístování lidí nebo materiálu.

Nejdůležitější charakteristiky je možno shrnout do základních bodů:

- komunikace je nezbytná k efektivnímu vyjadřování;
- komunikace je přenosem a výměnou informací v mluvené, psané, obrazové nebo činností formě, která se realizuje mezi lidmi, což se projevuje nějakým účinkem;
- komunikace je výměnou významů mezi lidmi použitím běžného systému symbolů. (Mikuláščík, 2003)

Komunikovat je jednou z nejdůležitějších potřeb života. Bez komunikace se nelze obejít.

1.1.2 Sociální komunikace

Jedná se o komunikaci ve společnosti. Hlavním aktérem je osoba, která se pohybuje ve společnosti jiných lidí. Jedním z takových sociálních prostředí je právě škola. Ve škole nebo školském zařízení dochází k sociální interakci. Sociální komunikační úroveň se mění. Vliv na měnící se úroveň komunikace mají jiní lidé, jiné sociální prostředí, či znalost tématu, o kterém se hovoří, které je probíráno. Může se v určité části zlepšovat, ale také zhoršovat.

Každá sociální komunikace vyžaduje komunikátora, který sděluje, či sdílí nějakou informaci s komunikantem, kterého si vybral nebo mu byl určen.

Veškerá komunikace by měla obsahovat dané faktory, aby byla efektivní:

- komunikující osoby musí být ve vzájemném kontaktu

- komunikující osoby musí sdílet společný jazyk nebo komunikační prostředek
- zpráva musí být předána jasně
- zpráva musí být přijata, správně pochopena a interpretována.

Tyto faktory jsou také potřebné ve školním prostředí. Je důležité, aby učitel byl ve vzájemném kontaktu s žákem. Musí mít společný jazyk, aby žák pochopil, co je od něj očekáváno. Učitel se musí ujistit, že zpráva byla předána jasně, že žák všemu porozuměl a pochopil.

Sociální komunikaci dělíme na:

- ústní
- písemnou
- vizuální.

1.1.3 Komunikační prostředky

Komunikaci dělíme na dva základní typy. Jedná se o verbální a neverbální komunikaci. Každý z těchto druhů komunikace se navzájem doplňují. Mohou si i odporovat. Jedná se o ty situace, kdy člověk něco říká, ale pohyby těla vypovídají přesný opak.

1.1.3.1 Verbální komunikace

Jde o slovní komunikaci. Dochází k vyjadřování pomocí slov, prostřednictvím jazyka. Mezi verbální komunikaci spadá i písemný projev. Díky této komunikaci dochází k běžným hovorům. Dochází k předávání informací minimálně mezi dvěma lidmi. Verbální komunikaci doprovází spousta aspektů. Je dobré vědět, jak s nimi naložit, aby komunikace byla efektivní.

Mezi tyto paralingvistické aspekty patří:

- Hlasitost projevu:
 - Intenzita hlasitosti projevu ovlivní celý výstup. Hlas by neměl být monotónní. Zvýšení hlasu by mělo být použito ve správné době, např. když potřebujeme dané informaci přidat na důležitosti. Tlumený hlas může působit nejistě a posluchače nezaujme.

- Výška tónu řeči:
 - Tón řeči může být ostrý, skuhravý, dunivý nebo také samotový. Každý hlas zanechá na posluchači různý dojem.
- Rychlost projevu:
 - Tempo řeči je velmi důležité. Rychlý projev je těžko vnímán, nelze si z něj nic zapamatovat. Pomalý projev uspává, nudí, a také dochází k nepozornosti. Tempo řeči by se mělo v průběhu projevu měnit. Pokud chceme říct něco důležitého, je dobré mluvit pomalu a zřetelně. U věcných témat můžeme naopak zrychlit.
- Objem řeči:
 - Množství slov, které je produkováno za určité časové období.
- Plynulost, pomlky:
 - Plynulost řeči je také důležitý aspekt. Závisí právě na pomlkách při projevu. Mohou být úmyslné a neúmyslné. Úmyslné zesílí účinnost projevu, kdy je potřeba trochu času na vstřebání informace a další. Neúmyslné pomlky působí negativně, kdy dochází k rozpakům, k nejistotě na straně přednášejícího.
- Barva hlasu:
 - Neboli hlasové zbarvení. V barvě hlasu lze poznat emoční stav nebo nálada dotyčného.
- Kvalita řeči:
 - Pojednává o srozumitelnosti sdělení.
- Zlozvyky
 - Většinou nevědomá slova, které lidé používají jako výplň mezi slovy, či větami. Jedná se o typické „že ano, prostě, takže“ a další.
- Chyby v řeči:
 - Nedostatky v řeči jsou velmi rozsáhlé. Zahrnují artikulační chyby, zadrhávání, koktání, huhlání, ale také jen zvyky jako je „ehm, ááá“ a další.

Verbální komunikace je nezbytnou a velmi důležitou součástí sociálního života a to pro každého.

1.1.3.2 Neverbální komunikace

Komunikace, která není sdělována jazykovými prostředky. Jedná se o mimoslovní sdělení a ve většině případů je nevědomé. Doplňuje se se slovní komunikací. V některých případech může verbální komunikaci plně zastoupit. Stačí jen mimika nebo nějaké gesto, které mluví za vše. Když se řekne neverbální komunikace, tak si velká část lidí vybaví řeč těla. Je pro ně nejdůležitější a nejzajímavější. Málokdo se při projevu, či rozhovoru zaměří na další aspekty, které tato komunikace poskytuje. Největší význam je přikládán na neverbální komunikaci v oblasti obličeje a hlavy (mimika, kinezika). Další sledovanou částí těla jsou paže a ruce (gestikulace) a teprve po té dochází na celkové pohyby a pozici těla a nohou.

Mezi neverbální komunikaci patří:

- **Mimika:**
 - Pohyb svalů v obličeji. Nejčastější vnímaná forma neverbální komunikace. Prozrazuje emoční postavení člověka. Pomocí mimiky odhalíme emoce jako je např.: radost, smutek, překvapení, klid, nezáměr, nespokojenost a další. Mimika zahrnuje pohyby, či natočení úst, pozvednutí obočí, příkrčení nosu.
- **Haptika:**
 - Komunikace pomocí doteků. Roli hraje, jak a kde se lidé navzájem dotýkají. Můžeme rozlišit dotyková pásma, která máme podle Mikuláščíka tři. Jedná se o pásmo společenské, kde se dotýkáme rukou a paží. Druhým pásmem je oblast paží, ramen, vlasů a obličeje, kdy jde o osobní, či přátelské pásmo. Intimní pásmo je jako třetí, kde oblast dotyku je neomezená.
- **Prosturika:**
 - Postoje a pozice celého těla.
- **Kinezika:**
 - Specifické pohyby každého člověka. Podobná gestice, ale daný pohyb není brán za gesto. Jedná se např.: kousání do rtu, kroucení prstů, tření čela, žmoulání oka a další.

- Gestika:
 - Záměrné pohyby rukou, nohou a hlavy. Pomáhá k lepšímu sdělování verbální komunikace. Při projevech musíme dávat pozor na přehnanou gestikulaci, ale také bychom neměli jen prkenně stát na jednom místě bez pohybů.
- Proxemika:
 - Význam vzdálenosti spolu komunikujících osob. V proxemice máme čtyři základní zóny:
 - veřejná;
 - skupinová;
 - osobní;
 - intimní.

Mezi neverbální komunikaci patří spousta dalších aspektů jako je chronemika, neurovegetativní reakce a další.

1.1.4 Komunikační proces

Komunikace probíhá minimálně vždy mezi dvěma lidmi. Osoby, které spolu hovoří, si chtějí předat nějaké informace, myšlenky nebo pocity a nálady. Musíme tedy pochopit souvislosti, ve kterých jsou zprávy předávány. Při komunikaci je důležité zaměřit se jak na verbální, tak neverbální aspekty. Komunikace má určitá pravidla. Nevnímáme je, jsou automatická, ale potřebná, abychom dosáhli svého cíle. Komunikační proces má dané prvky:

- **Komunikátor** je ten, kdo podává sdělení.
- **Komunikant** je příjemce sdělení.
- **Komuniké** je vyslaná zpráva, kterou sděluje komunikátor komunikantovi.
- **Komunikačním jazykem** je zpráva předávána. Pro snadnější komunikaci je stejný komunikační jazyk.
- **Komunikační kanál** je cesta, kterou je sdělení posíláno.
- **Zpětná vazba** jako reakce na přijatou zprávu.
- **Komunikační prostředí** je potřeba zvolit vhodné, aby nedocházelo ke komunikačnímu šumu.
- **Kontext** jako celkový rámec, ve kterém komunikace probíhá.

1.1.5 Funkce komunikace

Bez komunikace nelze žít. Každá komunikace probíhá za nějakým účelem. Za dosažením nějakého cíle. Takovým cílem může být například informování, zabavení, poznání a spousta dalších cílů, kterých lze pomocí efektivní komunikace dosáhnout. Hranice mezi danými funkcemi nejsou pevné a jednoznačné. Jedna funkce prolíná druhou.

Funkce komunikace jsou:

- informativní
 - předávání informací;
- instruktivní
 - vysvětlení významu, postupu, návodu, jak něco dělat;
- zábavná
 - cílem je pobavit, rozesmát, vytvořit pohodu;
- poznávací
 - poznávání druhých, sebe sama, získávání vědomostí o světě;
- socializační
 - sblížování, vytváření vztahů mezi lidmi;
- vzdělávací a výchovná
 - tuto funkci zastává škola nebo i jiné instituce, zahrnuje funkce informativní a instruktivní;
- přesvědčovací
 - za účelem změnit názor či postoj druhé osoby;
- svěřovací
 - slouží k vypovídání se z těžkostí, sdělování osobních a důvěrných informací;
- motivující
 - posilování pocitů sebevědomí;
- osobní identity
 - ujasnění si sám sebe, svých pocitů, postojů;
- úniková
 - nezávazné povídání, únik od každodenních věcí.

1.1.6 Druhy komunikace

Máme několik druhů komunikace. Jedná se vlastně o to, jak danou komunikaci vnímá nejen komunikátor, tak komunikant. Druhy se prolínají, v jednom sdělení nebo projevu může být použito hned několik typů. Má velmi proměnlivou podobu a komunikátor ji může používat v různých podobách a měnit ji, tak aby měla účinek, který je žádán.

Komunikace záměrná znamená, že komunikátor má vše, co říká pod kontrolou. Cíl komunikace je přesně podle jeho záměru. Na projev je zcela připravený.

Opakem záměrné je **nezáměrná komunikace**, kdy komunikátor svůj projev prezentuje poněkud jinak, než původně chtěl. Může být ovlivněn trémou a výsledek sdělení není takový, jaký si představoval.

Jestliže si komunikátor zcela uvědomuje, co říká a jak to říká, jedná se o **komunikaci vědomou**. Můžeme tedy říct, že se prolíná s komunikací záměrnou, kdy sdělovatel, taktéž ví, jak a o čem hovořit.

Sdělovatel informace nemusí mít svůj výrok nebo jen jeho část pod kontrolou. Neuvědomuje si souvislosti toho, o čem mluví. **Nevědomá komunikace** je podobná a překrývá se s komunikací nezáměrnou.

Dále máme **pozitivní komunikaci**. Tato komunikace obsahuje souhlas, přijetí, nadšení. Pozitivní komunikaci je dobré použít i při sdělování špatných zpráv. Není to jednoduché, ale ne nemožné.

Opakem máme **negativní komunikaci**, která vyjadřuje odmítnutí, odpor nebo kritiku.

Dále máme druhy komunikace, jako jsou:

- psaná,
- postranní,
- zprostředkovaná,
- agresivní,
- pasivní,
- manipulativní,
- intrapersonální,
- interpersonální,
- skupinová, masová a další.

1.1.7 Komunikační kompetence

Jsou takové kompetence, které by měl zastávat například ředitel školy. Jsou to předpoklady, které jsou od manažera očekávány. Tyto kompetence činí člověka schopným komunikovat, zvládat komunikační proces. Jde i to, aby daný člověk měl jazykové znalosti a dovednosti, které mu umožní efektivně nejen komunikovat, ale i naslouchat a reagovat na dané sdělení. Komunikačně kompetentní člověk, je schopný opravdu dobře využívat a používat, jak verbální, tak neverbální komunikaci.

Komunikační kompetence jsou velmi důležité pro vedení pracovních týmu. V případě ředitele školy, jde o vedení celé neziskové organizace.

1.2 Efektivní komunikace

Účelné a úspěšné předávání informací mezi lidmi s použitím správných prostředků komunikace, metod a komunikačních cest. Pro efektivní komunikaci je potřeba stále rozvíjet své komunikační schopnosti a dovednosti. Důležitými aspekty pro úspěšnou komunikaci podle J. Adaira jsou:

- Společenský kontakt (osoby, které spolu komunikují, musí být ve vzájemném kontaktu).
- Společné médium (komunikant i komunikátor musí komunikovat společným jazykem, či komunikačním prostředkem).
- Přenos (zpráva, či informace musí být předána jasně a zřetelně).
- Porozumění (zpráva musí být přijata, správně pochopena a interpretována). (Adair, 2004)

Samotná efektivní komunikace nezávisí jen na verbálním projevu, i když je to podle všeho nejpodstatnější část. Pro zvýšení efektivity také musíme umět naslouchat, musíme mít písemné dovednosti a umět číst, aby veškerá forma naší komunikace byla efektivní.

Naslouchání je komunikační dovedností, na kterou není brána nijak velká zřetelnost. Naslouchat znamená věnovat pozornost řečníkovi a tomu, co říká. Naslouchat všímavě, ostražitě, pozorně a hloubavě není zrovna lehký úkol. Pokud se chceme stát lepším posluchačem, je třeba proměnit svůj přístup k životu a k ostatním lidem. Naslouchání pro posluchače podle J. Adaira přináší několik přínosů:

- hlavní způsob učení – pomocí naslouchání získáváme nové informace, či myšlenky, které pak můžeme předávat dál
- způsob, jak pomoci ostatním – takovým příkladem, jak naslouchání může ostatním pomoci, jsou psychiatři, ke kterým se lidé chodí vyprávět. Naslouchající osobu potřebujeme převážně v dobách úzkostí či stresů.
- nasloucháním vytváříte posluchače – mezi lidmi existuje rovnocenná výměna. Naslouchá – li se ostatním, ostatní pak naslouchají také se stejnou ohleduplností. (Adair, 2004)

Naslouchání je podstatnou komunikační dovedností, která by neměla být zanedbávána.

Písenné dovednosti patří mezi základní dovednosti manažera, ale jsou součástí práce nás všech. Nejčastějším způsobem psané komunikace je dopis. V dnešní době už není tak běžným, ale pro pracovní účely se stále využívá. Nyní spíše převládá písenná komunikace v elektronické podobě (email, sms a další). Určitě nelze předpokládat, že ten, kdo je skvělým řečníkem, ovládá bez chyby i písenný projev. A ani nadaný spisovatel nemusí být dobrým řečníkem.

Pokud chceme, aby písenný projev byl kvalitní, musíme dodržet tyto tři prvky:

- Struktura projevu je učena už na základních školách. Při psaní dopisů, či jiných esejí je potřeba práci rozdělit na úvod, střed a závěr. Minimálně tyto tři základní oblasti je potřeba rozčlenit do odstavců. Existuje spousta technik psaní a stačí si zvolit jen tu správnou.
- Obsah je samozřejmě prvkem, na kterém závisí kvalita písenného projevu. S obsahem práce nelze nijak poradit. Závisí pouze na tom, jak se jeho přednosti a hodnota uplatní, jak se bude jevit lidem, kteří budou projev číst, či poslouchat.
- Styl a tón.

Všechny tyto tři prvky by měly fungovat společně a vytvářet celek.

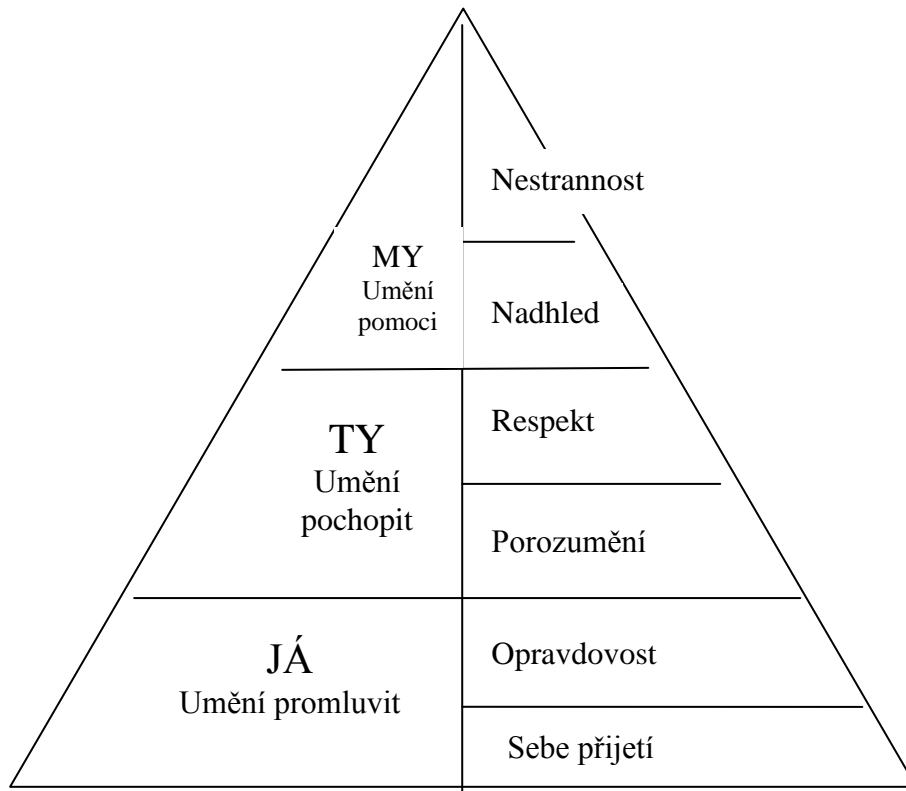
Pro efektivní a kvalitní písenný projev, je potřeba využít stejně principy, které jsou zmíněny u verbálního projevu. Princip jasnosti, stručnosti, jednoduchosti, názornosti, přirozenosti, živosti a princip srozumitelnosti.

Umění číst, záleží na tom, jak dobří čtenáři jsme. V první řadě se nesmíme nechat zmást povrchními jevy například knihy. Neměli bychom se nechat odradit vzhledem, stylem, nedostatkem ilustrací, nejasnými schématy a dalšími jevy. I v takto na první pohled nezajímavé knize, lze najít zajímavé informace.

Čtení nepatří mezi oblíbené činnosti. Většina lidí čte jen za účelem pracovních povinností. Pokud si uvědomíme, v čem naše práce spočívá a za co jsme placeni, můžeme si stanovit priority, **Co musíme číst? Co bychom měli číst? Co bychom mohli číst?** Problém dnešní doby spočívá v minimálním množství času na čtení a velkém množství materiálu ke čtení. Proto je potřeba si pomoci zmíněných priorit vybírat, co budeme číst a také číst rychle.

1.2.1.1 Efektivní komunikace ve škole

Efektivní komunikace ředitele školy začíná už u klasické komunikace. Kdy manažer musí pravidelně komunikovat. Můžeme zde aplikovat Plamínkovi předpoklady k úspěšné komunikaci, které by měl ředitel využívat, aby zajistil, že informace byla správně předána, zachycena a úspěšně přijata. Všechny tyto předpoklady jsou zachyceny v pyramidě.



Obrázek 1 Plamínkovi předpoklady k úspěšné komunikaci

V první řadě je důležité, abychom porozuměli sami sobě. Jde o to, aby bylo v souladu to, co říkáme s naší mimikou, gesty a další. Verbální a neverbální komunikace musí jít ruku v ruce. K porozumění patří další aspekt pro úspěšnou komunikaci, a to opravdovost. Pokud má být komunikace efektivní je potřeba, aby byla věrohodná. Samozřejmě dosáhneme tím, že budeme mluvit pravdu. Nemusíme sdělovat vše, ale neměli bychom lhát. Schopnost porozumět ostatním je velmi důležité. Při komunikaci nejde jen o sdělení informací, ale i o jejich výměnu a bez porozumění efektivní výměny nemůžeme dosáhnout. Dalším předpokladem je respekt. Vždy bychom měli respektovat svého komunikačního partnera a on by měl respektovat nás. Každý má nárok na svůj názor, tudíž neznámá, že musíme souhlasit se vším, co náš partner říká, ale názor by měl být respektován. V komunikaci je potřeba mít určitý nadhled. Pokud komunikace nefunguje nebo neprobíhá, tak jak by měla, je dobré se na ní podívat s nadhledem. Ne vždy je chyba hned vidět. Posledním předpokladem je nestrannost. Nestrannost musí být vidět, příjemci musí vidět, že ředitel je nestranný a že nikomu nenadržujete. Ve škole je nestrannost důležitá při řešení konfliktů.

Školní komunikace probíhá dvěma způsoby a je potřeba, aby oba byly pro školu úspěšné. Dosáhneme tomu využíváním Plamínkovi pyramidy. Jsou to:

1) Vnitřní komunikace

Komunikace školy je charakteristická tím, že probíhá mezi zaměstnanci školy. Mezi nadřízeným a podřízeným. Jedná se o komunikace mezi ředitelem a zaměstnanci nebo mezi ředitelem a žáky. Mezi vnitřní komunikaci například patří:

- **Rozhovor** (osobní, přijímací, hospitační) – jeden z nejčastějších druhů komunikace ředitele školy, či školského zařízení. Rozhovor je veden s jednou, či více osobami. Probíhá ústně a tváří v tvář. Rozhovor může být záměrný, který si připravíme, ale i nezáměrný, pokud třeba potkáme někoho na chodbě a zapovídáme se. Výhodou rozhovoru je okamžitá zpětná vazba. Zpětná vazba probíhá verbálními i neverbálními prostředky. Jsou například tyto rozhovory:
 - Hodnotící – mezi ředitelem a zaměstnancem, záměrný průběh a jsou to spíše rady pro zaměstnance

- Hospitační – pohovor probíhající po hospitační návštěvě ředitele
- Příjímací – záměrný, při přijímání nových zaměstnanců
- **Porady vedení školy** – sloužení ke scházení se ředitele se s vedením školy. Porady by neměly probíhat jen jako monolog ředitele, ale záleží na zaměření porady. Máme informativní a rozhodovací druhy porad. Informativní slouží právě spíše pro monolog ředitele, kdy jen oznamuje a informuje. Při rozhodovacích poradách by mělo docházet ke sdílení informací a ke společnému plnění cílů porady.
- **Porady se zaměstnanci** – mohou probíhat stejně jako porady s vedením školy. Jen účastníci jsou ředitel a zaměstnanci školy.
- **Jednání se studenty** – probíhá mezi ředitelem a žáky. Ředitel na střední škole by měl se žáky mluvit na určité úrovni. Žáci jsou starší, někteří už i plnoletí. Stále je však vztah podřízenosti na místě. Ředitel za žáky zodpovídá, a proto autorita je stále podstatná.
- a další.

2) Vnější komunikace

Vnější komunikace probíhá ze školy směrem ven. Tato komunikace je důležitá převážně pro zvednutí prestiže a úrovně školy. Pomocí vnější komunikace rozšiřujeme povědomí o škole ve společnosti. Jedná se o komunikaci s širokou veřejností, s potencionálními žáky, s partnery školy, s médii a další. Mezi vnější komunikaci patří:

- **Setkání se zřizovatelem** – ředitel a zřizovatel. Při tomto setkání se z ředitele stává podřízený. Komunikace probíhá lépe, pokud ředitel a zřizovatel mají stejné vize a cíle týkající se školy. Pokud ne, může nastat problém.
- **Setkání s rodiči** – komunikace ředitele a rodiči žáků. Může probíhat i osobně, ale ve většině případů probíhá elektronicky. Nejčastějším způsobem komunikace s rodiči je intranet školy. Rodiče se na intranetu dozví veškeré důležité informace.
- **Akce na veřejnosti** – jedná se například o den otevřených dveří, školní akademie, besídka a další. Slouží i k reprezentaci školy.

- **Komunikace s kontrolními orgány** – komunikace ředitele s kontrolními orgány jako jsou:
 - Česká školní inspekce
 - Finanční úřad
 - Hygienická stanice a další
 Tato komunikace většinou nebývá zrovna příjemná.
- a další.

1.2.2 Efektivní verbální projev

Verbální projev probíhá pomocí jazykových prostředků. Projev může mít mnoho různých podob. Jedná se o rozhovory, proslovy, přednášky, kázání a další. V manažerské oblasti se nejvíce jedná o projevy formou prezentace, kdy je přítomno více lidí a je potřeba je zaujmout. Předat informace, které máme jasně a srozumitelně. Pro správné sdělování a vyjadřování myšlenek napomáhá šest principů. Pomocí těchto principů, by se verbální projev měl stát efektivním.

Princip srozumitelnosti spočívá v utřebením a ujasnění myšlenek. Pokud víme přesně, co chceme říct, řekneme to a projev bude srozumitelný. Uspořádání toho, co říkáme, musí být jasné, zřetelné a výrazné. Pro zvýšení srozumitelnosti bychom se měli vyhnout narážkám, slovům, kterým nikdo nerozumí a různým nehodícím se poznámkám.

Princip jasnosti jde ruku v ruce s principem srozumitelnosti. Proto, aby náš projev byl jasný je potřeba formulovat svůj cíl, obsah a plán. Pro efekt jasnosti existuje několik zásad:

- Kdo?, Co?, Jak?, Kdy?, Kde?, Proč?

Musíme si uvědomit a představit **s kým** budeme komunikovat. Rozmyslet si, **co** dotyčným budeme říkat. **Jakým** způsobem zprávu podat, aby byla pochopena a přijata. Odhadnout a správně načasovat dobu, **kdy** sdělení říci. Důležité je znát prostředí, **kde** budou informace předávány. Vědět **proč** by vám lidé měli naslouchat.

Nezáleží, v jakém pořadí tyto zásady použijeme. Je důležité, abychom je měli v každé situaci připravené k použití.

Princip jednoduchosti, v jednoduchosti je krása. Základem je učinit něco méně komplikované, či spleťtité. Hlavním cílem jednoduchosti je docílit většího porozumění, provedení, či použití. Zjednodušovat může dát více práce, než

si myslíme. Jednoduchost potřebuje přípravu. Není snadné zjednodušit něco, co je samo o sobě složité a vykazuje mnoho obtížností.

Princip živosti se týká všeho, co je důležité pro atraktivitu projevu. Pro živost projevu je podstatné, aby se řečník zajímal o, to co říká. Téma projevu, by mělo být pro samotného mluvčího zajímavé. Dále následuje živý zájem o posluchače, k nimž je projev mířen. Míra životnosti projevu záleží především na kreativní představivosti řečníka.

Princip přirozenosti využíváme při samotném projevu. Jde o to, být přirozený. Mluvit stejně jako při neformální komunikaci. S pomocí ostatních principů bude běžná mluva rozšířena, tak aby se hodila na větší a důležitější situace.

Princip stručnosti poslouží v těch situacích, kdy je vymezený čas na daný projev. Popisuje kvantitativní dimenzi, kdy bychom měli být schopni ohraničit podstatné záležitosti do časového rámce. Cílem je nemarnit čas, ani řečníka a ani posluchačů. Pro dosažení maximální stručnosti, bychom se měli řídit prioritami stručného projevu, které jsou:

- Musíme – to, co musí být řečeno. Jádru věci.
- Měli bychom – podle času se rozhodnout, zda informaci poskytneme. Důležité, ale vedlejší.
- Mohli bychom – vedlejší materiál. Lze z projevu úplně vynechat.

1.3 Důvody selhávání komunikace

Pro úspěšnou komunikaci je důležité odhalit důvody selhávání komunikace. Když se budeme snažit veškeré příčiny selhávání odhalit, minimalizovat nebo úplně zlikvidovat, dosáhneme úspěšné a efektivní komunikace.

Bariéry komunikace:

- Komunikační šumy
 - Takové faktory, které negativně působí na komunikační proces. Jedná se o nepravdivost, nepřesnost, mnoho informací, špatná intonace, rychlost projevu, vada řeči. Tyto bariéry mohou být, jak na straně komunikanta, tak na straně komunikátora.
- Na straně komunikátora
 - Netrpělivost, spěch, nesrozumitelnost fyzická (logopedické poruchy), nesrozumitelnost obsahová (formulace projevu), ironie, poučování, přehánění a další.

- Na straně komunikanta
 - Na straně komunikanta vadou například může být neschopnost naslouchat, neznalost jazyka, zaujatost, netrpělivost, spěch, nevhodná doba, skákání do řeči, nepozornost a další.

1.4 Zpětná vazba v komunikaci

Zpětná vazba je velmi důležitý, účinný a stále se opakovaný proces, který umožňuje oboustranné propojení mezi komunikantem a komunikátorem. Jedná se vlastně o způsob kontroly vnímání a porozumění sdělovaných informací. Základní dovedností manažera je efektivní komunikace, která probíhá nejen vysíláním sdělení a informací, ale také probíhá pomocí přijímání myšlenek, nápadů a pocitů od zaměstnanců. Zpětná vazba poskytuje sdělovateli informace, zda sdělení bylo přijato, zda příjemce informací správně pochopil a zda bude následovat požadovaný účinek. Za zpětnou vazbu se může požadovat verbální i neverbální reakce. Zpětná vazba má více forem, které ovlivňuje způsob komunikace. Pokud komunikátor s komunikantem vedou verbální projev, tudíž komunikace je prováděna tváří v tvář, je zpětná vazba přijímána prostřednictvím slov a zcela okamžitě. Při verbální výměně informací lze zpětnou vazbu vnímat i pomocí neverbální komunikace. Převážně různými výrazy v tváři. Zpětná vazba je efektivní pokud jsme schopni pomocí ní získat nejen kladný výsledek. Měla by nám pomoci rozpoznat i vady v komunikaci. Zpětná vazba probíhá oboustranně mezi dvěma lidmi a zvyšuje spokojenost zaměstnanců. Není nikdy stejná, jedná se o měnící prvek, který reaguje na danou situaci. Nelze ji provádět mechanicky a ani nejsou žádné již nastavené formuláře. Zpětnovazební komunikace má největší význam, pokud se odehrává v přímém kontaktu nebo rozhovoru, kdy zpětná vazba nastává vlastně ihned. Forma této kontroly závisí na obou stranách komunikujících. Je velmi důležitá. Všichni zaměstnanci a manažeři by měli zpětnou vazbu zvládat a hlavně se snažit překonávat zábrany, které jim brání zpětnou vazbu poskytovat.

Zpětnou vazbu je potřeba brát jako důležitý a nápomocný proces, který může pomoci v komunikaci a v dosažení cíle.

1.5 Organizační struktury

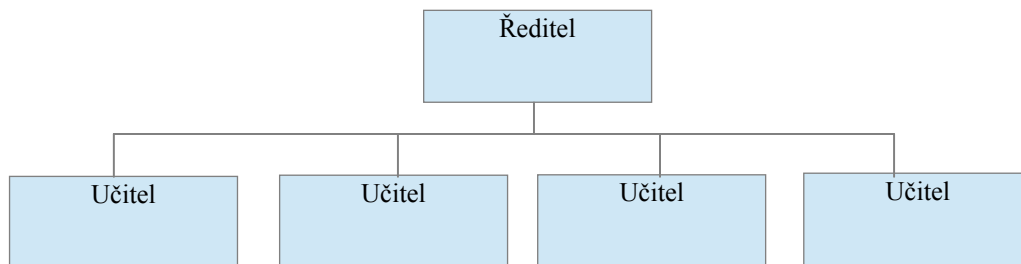
Organizační struktury škol, jsou velmi důležité pro komunikace ve škole. Pokud je organizační struktura přesně dělaná na daný typ školy, komunikace by neměla váznout a měla by být efektivní. Organizační struktura by se měla

na každé škole měnit, přesně proto, že každá škola je jiná. Jinak velká, jinak po finanční stránce, v každé se jinak komunikuje. Struktura by měla být přehledná, aby každý věděl, na koho se obrátit. Nejvíce pak je přehlednost a jednoduchost organizační struktury ve sloučených školách. Jak už jsem zmínila, tak se organizační struktury liší, ale máme několik základních typů jako je:

- liniiová struktura;
- štábní struktura;
- liniově štábní struktura;
- funkcionální struktura.

1.5.1 Liniiová struktura

Struktura je vhodná pro malé školy (mateřské školy).



Obrázek 2 TRUNDA, Jiří a Kamil BŘÍZA. Řízení školy: ve znalostní společnosti. Praha: Univerzita Karlova v Praze, pedagogická fakulta, 2011. ISBN 978-80-7290-541-6.

Výhody:

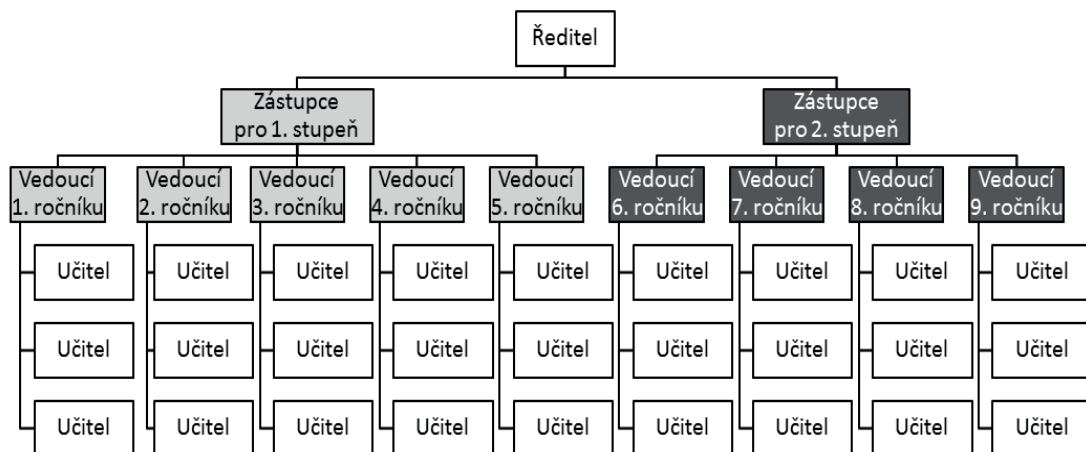
- jednoduchost
- srozumitelnost
- pracovníci jasně vědí, kdo je vedoucí a na koho se obracet
- ke všem pracovníkům a i k vedoucímu se dostávají stejné a nezkreslené informace

Nevýhody:

- nelze tímto způsobem vést více pracovníků
- ředitel v této organizační struktuře je nenahraditelný, protože nemá své zástupce, tudíž chod školy v jeho nepřítomnosti upadá
- ředitel školy je přetěžován

1.5.2 Štábní struktura

U této struktury vždy v čele stojí vedoucí pracovník. V tomto schématu je příliš mnoho vedoucích pracovníků a tudíž musí být přesně dáno kdo, koho zastupuje v jeho nepřítomnosti.



Obrázek 3TRUNDA, Jiří a Kamil BŘÍZA. Řízení školy: ve znalostní společnosti. Praha: Univerzita Karlova v Praze, pedagogická fakulta, 2011. ISBN 978-80-7290-541-6.

Výhody:

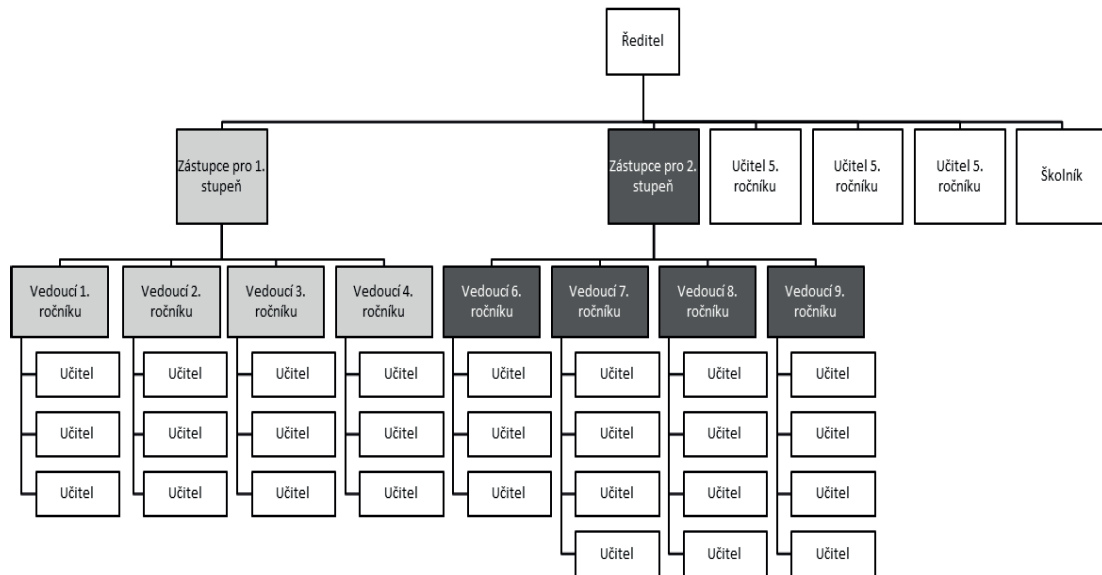
- díky této struktuře lze řídit i značně velký počet zaměstnanců
- i když je ředitel nepřítomen, tak má své zástupce tudíž škola funguje bez menšího problému dál
- zaměstnanci jsou motivováni kariérním růstem

Nevýhody:

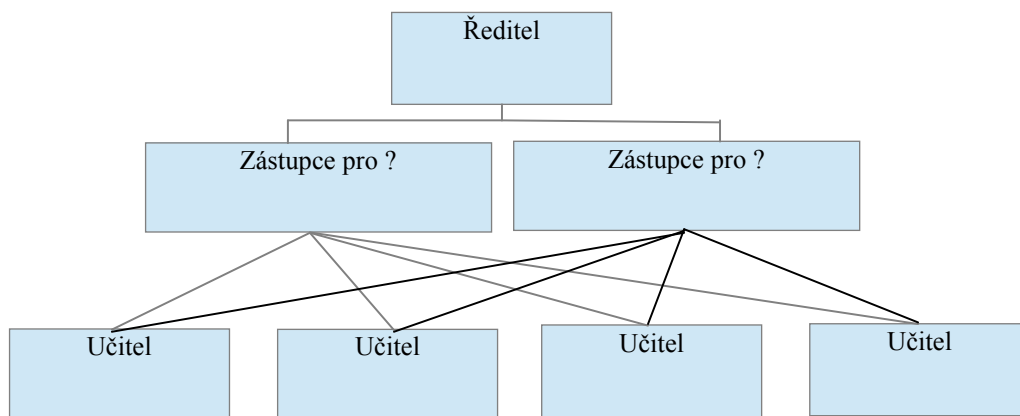
- dochází ke zkreslení informací díky tomu, že informace nejde přímo k řediteli nebo v opačném případě k učitelům, protože jde přes několik vedoucích pracovníků

1.5.3 Liniově štábní struktura

Liniově štábní struktura má výhody jak štábní, tak i liniové struktury. Sice má ředitel své zástupce, ale ponechává si i kontakt s pracovníky, které vede přímo. Ředitel není přetěžován a nedochází ke zkreslování informací.



Obrázek 4 TRUNDA, Jiří a Kamil BŘÍZA. Řízení školy: ve znalostní společnosti. Praha: Univerzita Karlova v Praze, pedagogická fakulta, 2011. ISBN 978-80-7290-541-6.



Obrázek 5 TRUNDA, Jiří a Kamil BŘÍZA. Řízení školy: ve znalostní společnosti. Praha: Univerzita Karlova v Praze, pedagogická fakulta, 2011. ISBN 978-80-7290-541-6.

Výhody:

- přehlednost
- rychlá komunikace s nadřízenými
- sdílení pravomocí s podřízenými

Nevýhody:

- vyšší náklady, pro větší počet vedoucích
- přetíženost vedoucích
- vedoucí může jednoduše ztratit přehled

Každá škola má vlastní strukturu, tak aby vyhovovala právě dané škole. Měla by být přehledná, tak aby se v ní orientoval každý, a tak i věděl, na koho se má obracet. Ze struktury by mělo být jasné, kdo je jeho vedoucí zaměstnanec. Při sloučení škol by mělo dojít k „rekonstrukci“ organizační struktury, tak aby seděla na sloučenou školu.

1.6 Střední školy

1.6.1 Cíle středního vzdělávání

„Střední vzdělávání rozvíjí vědomosti, dovednosti, schopnosti, postoje a hodnoty získané v základním vzdělávání důležité pro osobní rozvoj jedince. Poskytuje žákům obsahově širší všeobecné vzdělání nebo odborné vzdělání spojené se všeobecným vzděláním a upevňuje jejich hodnotovou orientaci. Střední vzdělávání dále vytváří předpoklady pro plnoprávný osobní a občanský život, samostatné získávání informací a celoživotní učení, pokračování v navazujícím vzdělávání a přípravu pro výkon povolání nebo pracovní činnosti.“ (Zákony.centrum.cz/skolsky-zakon, 2015)

1.6.2 Stupně středního vzdělávání

Střední vzdělávání má několik stupňů:

- střední vzdělání
 - je získáno úspěšným ukončením vzdělávacího programu po dobu jednoho roku nebo dvou let denní formy;
- střední vzdělání s výučním listem

- žák úspěšně ukončí vzdělávací program v délce dvou nebo tří let zkráceného studia pro získání středního vzdělání s výučním listem na denní formě studia;
- střední vzdělání s maturitní zkouškou
 - žák získá úspěšným ukončením vzdělávacího programu buďto na gymnáziu nebo vzdělávacího programu v délce čtyř let denní formy vzdělávání. Dále na nástavbovém studiu po dobu dvou let denní formy nebo při ukončení vzdělávacího programu u zkráceného studia pro získání středního vzdělání s maturitní zkouškou.

1.6.3 Podmínky k přijetí na střední školu

„Ke vzdělávání ve střední škole lze přijmout uchazeče, kteří splnili povinnou školní docházku nebo úspěšně ukončili základní vzdělávání před splněním povinné školní docházky, pokud tento zákon nestanoví jinak, a kteří při přijímacím řízení splnili podmínky pro přijetí prokázáním vhodných schopností, vědomostí, zájmů a zdravotní způsobilosti.“

„O přijetí uchazeče ke vzdělávání ve střední škole rozhoduje ředitel této školy.“ (Zákony.centrum.cz/skolsky-zakon, 2015)

1.6.4 Organizace středního vzdělávání

Vzdělávání na střední škole se člení na teoretické a praktické vyučování. Praktické vyučování může probíhat ve škole, ale i na pracovištích mimo školu. Na pracovištích právnických, či fyzických osob, které mají potřebné oprávnění k výkonu činnosti související s oborem vzdělávání.

1.6.5 Ukončení středního vzdělávání

Střední škola se ukončuje závěrečnou zkouškou. Dokladem o ukončení je vysvědčení o závěrečné zkoušce.

Pro dosažení vzdělání v oborech s výučním listem se provádí závěrečná zkouška a dokladem o dosažení vzdělání je dané vysvědčení a výuční list. Závěrečná zkouška se skládá z písemné, ústní a praktické zkoušky z odborného výcviku v oborech s výučním listem.

Vzdělání s maturitní zkouškou se touto zkouškou i ukončuje. Dokladem o ukončení je vysvědčení o maturitní zkoušce. Maturitní zkouška se skládá z profilové a společné části. Žák je povinen úspěšně zvládnout obě části této zkoušky.

„Účelem závěrečné zkoušky a maturitní zkoušky je ověřit, jak žáci dosáhli cílů vzdělávání stanovených rámcovým a školním vzdělávacím programem v příslušném oboru vzdělání, zejména ověřit úroveň klíčových vědomostí, a dovedností žáka, které jsou důležité pro jeho další vzdělávání nebo výkon povolání nebo odborných činností.“ (Zákony.centrum.cz/skolsky-zakon, 2015)

1.7 Slučování škol

Slučování škol bylo v poslední době horkým tématem. Z řad škol i rodičů šlo o velmi závažné téma, kdy někteří byli pro sloučení a někteří tuto možnost odsuzovali. Jde vlastně o to, kdy třeba v obci nalezneme dvě až tři školy, které pro nízký počet studentů nejsou plně využity. Cílem sloučení je právě pomoci těmto školám, které ušetří. Pokud se sloučí mateřská škola s mateřskou nebo například základní škola se základní nejedná se o takový skok. V horším případě se slučují střední školy s odbornými učilišti a dokonce i s vyšší odbornou školou. Tento přístup zanechá vliv i na studenty a to v tom smyslu, že nechtějí být srovnáváni se studenty z učilišť apod.

1.7.1 Rozdělení, sloučení a splynutí školské právnické osoby

Možnosti sloučení, či splynutí nalezneme ve školském zákoně, paragraf 127. Varianty, které školský zákon umožňuje:

- 1) První variantou je „splynutí“ (§ 127 odst. 4 zák. č. 561/2004 Sb.), tedy zrušení obou slučovaných škol a zřízení nového školského subjektu zpravidla v budově jedné z obou škol. V tomto případě jde o převod majetku a pracovněprávních závazků na nový subjekt. Musí také proběhnout výběrové řízení na ředitele nového subjektu.
- 2) Druhou variantou je „sloučení“ (§ 127 odst. 3 zák. č. 561/2004 Sb.), tedy převedení majetku, žáků a pracovněprávních vztahů rušené školy na školu jinou. Zde pak ředitelem zpravidla zůstává ředitel nástupnické školy (v závislosti na jeho smlouvě). (Socialni-zaclenovani.cz: slučování škol, 2015)

1.7.2 Provedení změny

Nejdůležitější je, aby provedená změna byla úspěšná. Aby se dosáhlo cíle a to za daných podmínek a předpokladů. De Wott popisuje pět základních předpokladů, bez kterých by se úspěšně provedená změna neobešla.

Prvním takovým aspektem je **tlak na provedení změny**. Jedná se o tlak na provedení změny. Tlak může být buďto z vnějšího prostředí (zastupitelstvo, státní správa a další) nebo může být iniciátorem i sama škola. Většinou po domluvě celého kolektivu.

Velmi důležitou je **jasná vize**. Čeho může škola po sloučení dosáhnout, čemu spojení pomůže. Jasná a konkrétní vize může velmi usnadnit vedení školy, zlepšit kvalitu školy. Nejlépe zapojit do vytváření vize všechny zaměstnance, aby měli motivaci a nebránili se sloučení.

Způsobilost provést změnu znamená, aby byly předány veškeré potřebné informace. Důležitým člověkem v tomto aspektu je ředitel. Je na něm, aby informaci o slučování předal jako příležitost, jako dobrou a užitečnou změnu. Sám ředitel musí mít dostatečné znalosti na provedení změny.

Poslední aspektem je **odvaha pro provedení prvního kroku**. Znamená to vypracovat projekt, stanovit si cíle, kterých je potřeba dosáhnout a začít projekt realizovat.

Všechny tyto kroky vedou k úspěšné změně.

2 EMPIRICKÁ ČÁST

2.1 Cíl výzkumu

Cílem empirické části práce je zpracovat přehled způsobů komunikace v organizacích sloučených středních škol.

2.2 Metody výzkumu

2.2.1 Dotazník

Určitý způsob kladení a získávání otázek v písemné formě. Pro výzkumy je dotazník nejpoužívanější metodou. Výhodou dotazníku je jednoduchost sestavení, pomocí dotazníku získáme velké množství informací od mnoho respondentů. Konstrukce dotazníku nesebere tolik času, ani sběr dat a ani samotné vyhodnocování není složité.

V mém případě jsem dotazník vyvařila pomocí otevřených otázek, aby ředitelé měli prostor na své odpovědi.

Otázky:

- 1) Jaké prostředky komunikace používáte (využíváte)?
- 2) Který z těchto prostředků je nejefektivnější?
- 3) Jaké druhy komunikace nejvíce používáte ke komunikaci se zaměstnanci? (Ústní, písemná, elektronická)
- 4) Používáte neverbální komunikaci?
- 5) Jaké druhy komunikace používáte a při jaké příležitosti? (informující, zjišťující, přímo řídicí a další...)
- 6) Jakým způsobem probíhá komunikace ve sloučených zařízeních mezi vedoucími pracovníky?
- 7) Které faktory narušují komunikační proces? (nevhodné komunikační médium, rozdíly v postavení, strach z nepříjemností a další...)
- 8) Jak hodnotíte komunikaci v celé organizaci?
- 9) Mělo sloučení negativní dopad? (na školu, na žáky, na komunikaci a další...)
- 10) Co navrhuje pro zlepšení komunikace, pokud je, co zlepšovat?

2.2.2 Pohovor

Způsob získávání dat a informací. Metoda probíhá tváří v tvář. Pohovor je výzkumná metoda, která umožňuje zachytit nejen fakta, ale i postoje respondenta. Můžeme sledovat neverbální projevy osloveného, které nám mohou říct, co si myslí,

o tom, co říká. Zda je verbální projev v souladu s neverbálním projevem. Pohovor je složitější na zpracování dat od méně respondentů. Zabere více času.

V mé práci pohovor navazuje na dotazník, kdy pohovor sloužil k získání dalších informací.

2.3 Respondenti

Pro vyhotovení empirické části jsem oslovila ředitele sloučených organizací středních škol.

2.4 Formulace tvrzení

Tvrzení č. 1: Efektivní komunikace probíhá pomocí využití všech dostupných komunikačních prostředků a komunikačních cest.

Tvrzení č. 2: Nejčastější prostředek komunikace ve škole je intranet školy.

Tvrzení č. 3: Sloučení škol nemá výrazně negativní dopad na školu (na chod školy, na komunikaci školy).

Tvrzení č. 4: Pokaždé je v komunikaci, co zlepšovat.

2.5 Příprava výzkumu

Pro bakalářskou práci jsem si sestavila otázky na efektivní komunikaci ve sloučených středních školách pomocí, kterých jsem zjistila, zda stanovená tvrzení jsou pravdivá. Otázky jsem sestavovala jako první, ale až po ujasnění, co bude má práce obsahovat a jak povedu teoretickou část práce. Otázky jsem zpracovala ve Wordu a následně jsem oslovila ředitele sloučených středních škol. Otázky jsem zvolila, tak abych ověřila stanovená tvrzení. Po získání odpovědí na mé otázky jsem vyhodnotila a zpracovala odpovědi.

2.6 Předmět výzkumu

Hlavním úkolem výzkumu bylo ověřit stanovená tvrzení a přiblížit tak, jak funguje efektivní komunikace ve sloučených organizacích. V mém případě na sloučených středních školách. Zjistit jaké prostředky komunikace, jaké komunikační cesty používají pro komunikaci ředitelé se zaměstnanci.

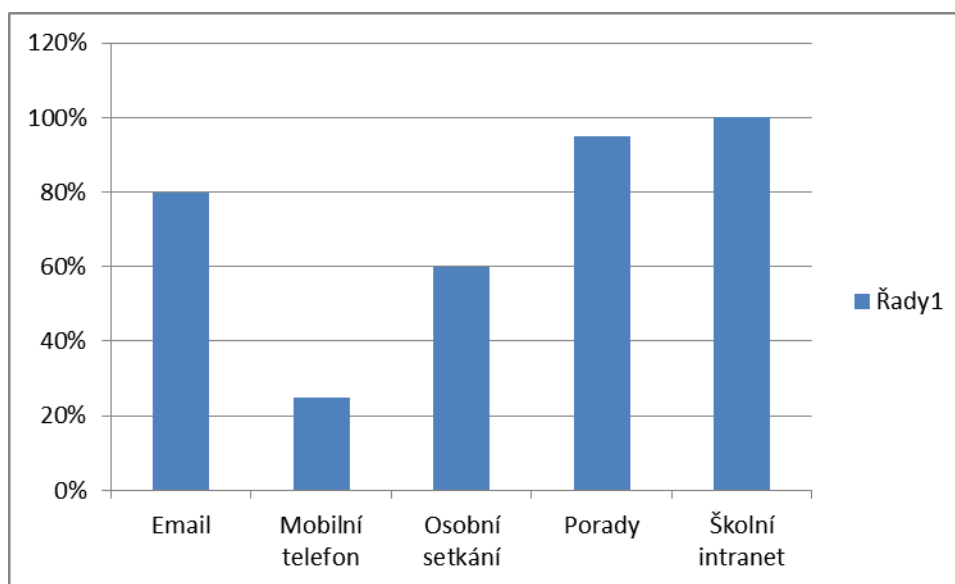
2.7 Hodnocení výzkumu

2.7.1 Otázka č. 1

Jaké prostředky komunikace používáte (využíváte)?

Ve zvolené otázce se nejčastěji objevovaly tyto odpovědi.

- Školní intranet
- Porady
- Osobní setkání (se zaměstnanci, se žáky)
- Mobilní telefony, pevné linky
- Email



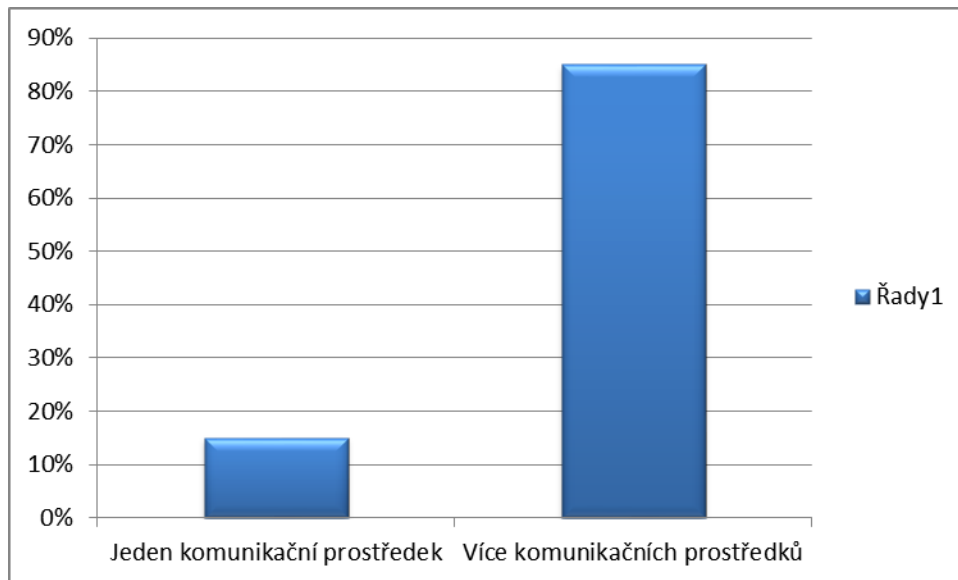
Graf 1 Komunikační prostředky

První otázka byla zvolena tak, abych zjistila, jaký komunikační prostředek nejvíce ředitelé sloučených středních škol využívají. Z grafu plyne, že první, co ředitelům přišlo na mysl, byl školní intranet. Na intranetu se nachází všechny důležité a podstatné informace, které se týkají všech zaměstnanců a i žáků. Těsně za školním intranetem se nachází porady zaměstnanců. Porady jsou, jak informativní, tak rozhodující. Dále pak je využití emailu. Na pátém místě se nachází osobní setkání, které je využíváno převážně v těch situacích, kdy je potřeba probrat nějaké věci s jedincem a tvář v tvář. A na posledním místě disponuje využití mobilních telefonů, či pevných linek. Vždy je potřeba zvolit vhodnou komunikaci v dané situaci. Komunikační prostředek by měl být zvolen, tak aby komunikace byla úspěšná a efektivní.

2.7.2 Otázka č. 2

Který ze zmíněných prostředků je nejefektivnější?

V této otázce se jednalo o to, zda respondenti preferují jeden z komunikačních prostředků nebo efektivní komunikaci vytváří právě ve využití všech adekvátních prostředků



Graf 2 Nejefektivnější prostředek

Každý prostředek má své opodstatnění, ale efektivita komunikace právě spočívá ve využití všech možných a dostupných komunikačních prostředků. Na otázku, který komunikační prostředek je podle respondentů nejefektivnější odpovědělo 15% konkrétní prostředek, který využívají a zdá se jim být efektivní. Na prvním místě respondenti zmiňovali osobní komunikaci, ale myslím, že je těžké většinu informací předávat osobně. Sice zjistíme, zda informace byla předána a doručena komunikantovi jasně, stručně a že byla zpráva pochopena, ale není čas obcházet s jednou informací všechny zaměstnance.

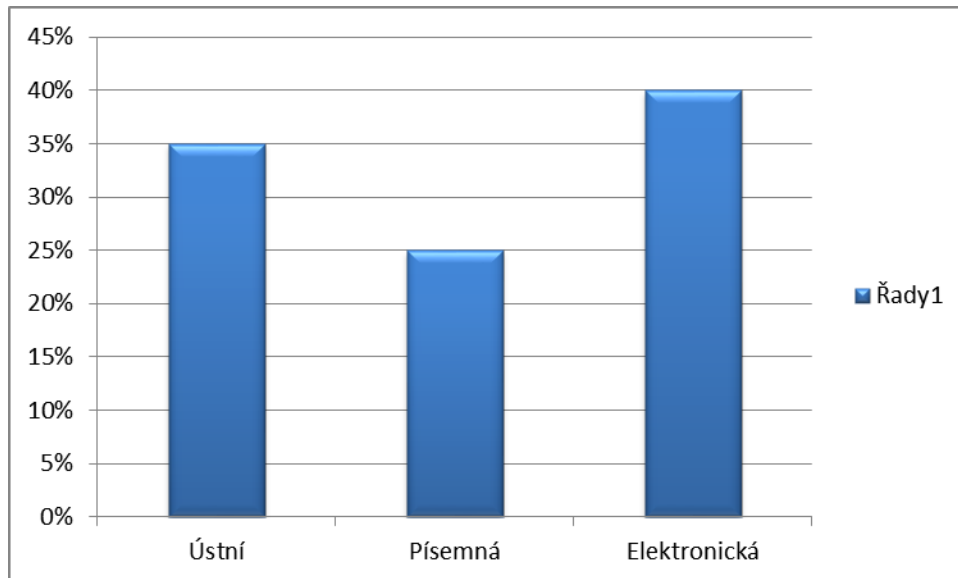
Jednoznačně bylo nejvíce odpovědí, kdy respondenti zmínili, že k efektivní komunikaci nelze použít jen jeden daný komunikační prostředek. Vždy bychom měli zvážit, jakým způsobem informaci podáme a jaký prostředek je k tomu nejvhodnější. V různých situacích budou efektivní jiné prostředky.

2.7.3 Otázka č. 3

Jaké druhy komunikace nejvíce používáte ke komunikaci se zaměstnanci?

V této otázce jsem se zaměřila na tři druhy komunikace.

- Ústní
- Písemná
- Elektronická



Graf 3 Druhy komunikace

Využití druhů komunikace záleží na každém z nás. Záleží na našem posouzení, jaký typ komunikace zvolíme. Někteří se mohou bát komunikovat tváří v tvář a využijí raději písemnou, či elektronickou formu komunikace. Jiní zase neradi píšou dopisy, či emaily, tak spíše použijí komunikaci v té ústní formě. Respondenti nejvíce odpovídali na otázku odpovědí „elektronická komunikace“. Jako zdůvodnění použili oslovení více komunikantů najednou a taktéž ušetření času, který jsem zmiňovala již v otázce č. 2.

Dále by zvolili ústní komunikace. Ačkoliv je časově náročnější, může být o to efektivnější. Ujistíme se, že informace byla předána jasně, že zpráva byla pochopena správně a v první řadě dostaneme ihned zpětnou vazbu.

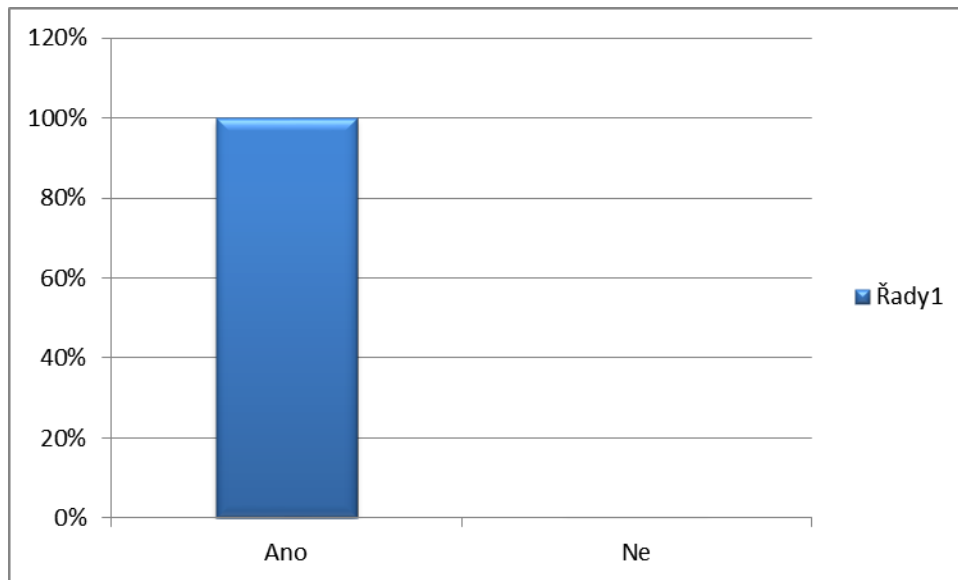
Písemná komunikace již není tolik využívána. Dopisy se už skoro nepiší. Dnes se již využívá spíše na formální věci jako je např. vytýkácí dopisy a atd.

2.7.4 Otázka č. 4

Používáte neverbální komunikaci?

V této otázce jsou jednoznačné odpovědi.

- Ano
- Ne



Graf 4 Neverbální komunikace

Komunikace, která není sdělována jazykovými prostředky. Jedná se o mimoslovní sdělení a ve většině případů je nevědomé. Doplnuje se se slovní komunikací. V některých případech může verbální komunikaci plně zastoupit. Stačí jen mimika nebo nějaké gesto, které mluví za vše.

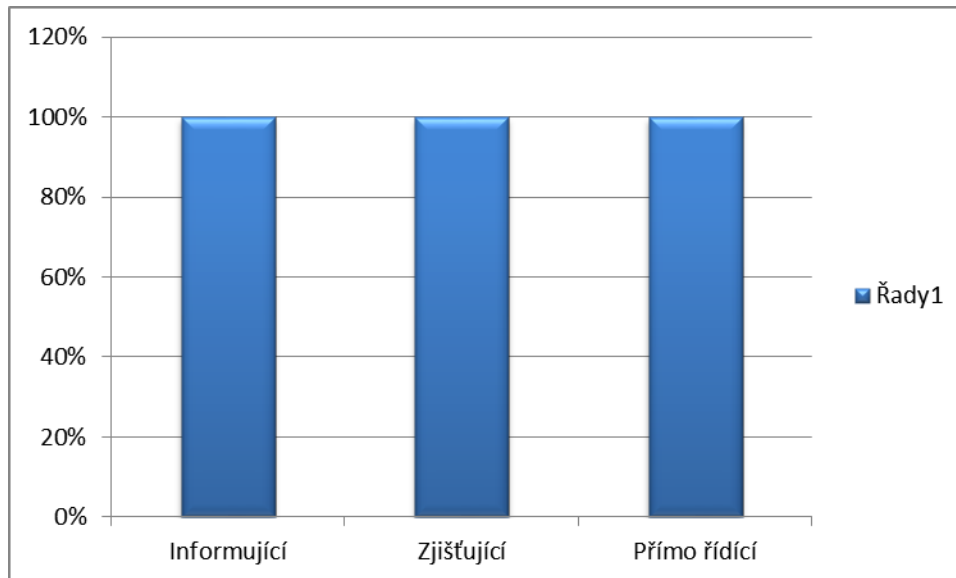
Z grafu je patrné, že neverbální komunikaci využívá opravdu každý. Některou vědomě a některou nevědomě. Někdy je potřeba dané věci přiřadit důležitost a dát na ní důraz. Samozřejmě k tomu využijeme například intonaci hlasu, ale i neverbální komunikace nám může pomoci.

Mezi neverbální komunikaci patří mimika, proxemika, haptika, prosturika, kinezika, gestika a další. Většina respondentů upozornila na používání neverbálních projevů, které někdy nelze ovlivnit, protože si je při nervozitě ani neuvědomujeme. Všech neverbálních projevů je třeba používat s rozmyslem. Není vhodné zbytečně moc máchat pažemi nebo se někoho až moc dotýkat.

2.7.5 Otázka č. 5

Jaké způsoby komunikace používáte a při jaké příležitosti?

- Informující
- Zjišťující
- Přímou řídicí



Graf 5 Způsoby komunikace

Je zapotřebí využívat všech způsobů komunikace. Ke každé příležitosti se hodí jiný způsob, jak informaci předat.

Někdy je potřeba zaměstnance jen informovat třeba o vzniklé situaci nebo o konání porady a další. Pro informující komunikaci respondenti nejčastěji volili školní intranet a právě samotné porady, kdy zaměstnanci jen poslouchají nové informace. Zápisy z porad jsou poté uloženy v dokumentech školy. Jedná se i o setkání se žáky školy prostřednictvím žákovské samosprávy, které jsou předány informace a žákovská samospráva má za úkol vše předat ostatním spolužákům. Pro zjišťující formu komunikace se dají nejlépe využít dotazníky, které mohou, ale nemusí být anonymní. Zjišťující způsob komunikace, lze využít například při zavedení změny na škole. Pro zjištění názoru a úspěšnosti změny. Přímou řídicí způsob komunikace respondenti využívají při úkolování zaměstnanců. Když už je vše rozhodnuto a zbývá jen rozdělit úkoly a činnosti. Pro tento způsob lze využít mobilní telefony, pevné linky, školní intranet, ale také ředitelé pořádají porady, kde rozdělí úkoly.

2.7.6 Otázka č. 6

Jakým způsobem probíhá komunikace ve sloučených organizacích mezi vedoucími pracovníky?

Nejen ve škole, je důležité, aby všichni pracovníci spolu uměli komunikovat a měli dobré vztahy. Vycházet spolu, o to víc, mají vedoucí pracovníci. Jejich chování mezi sebou může na ostatní působit jako vzor a motivace. Vedoucí pracovníci a jejich komunikace je pro školu potřebným aspektem. Vedoucí vedou svůj tým k nějakému cíli. Vedoucí pracovníci se musí umět rozhodovat, plánovat, organizovat a kontrolovat, nejen každý sám za sebe, ale také společně. Jejich spolupráce je základem.

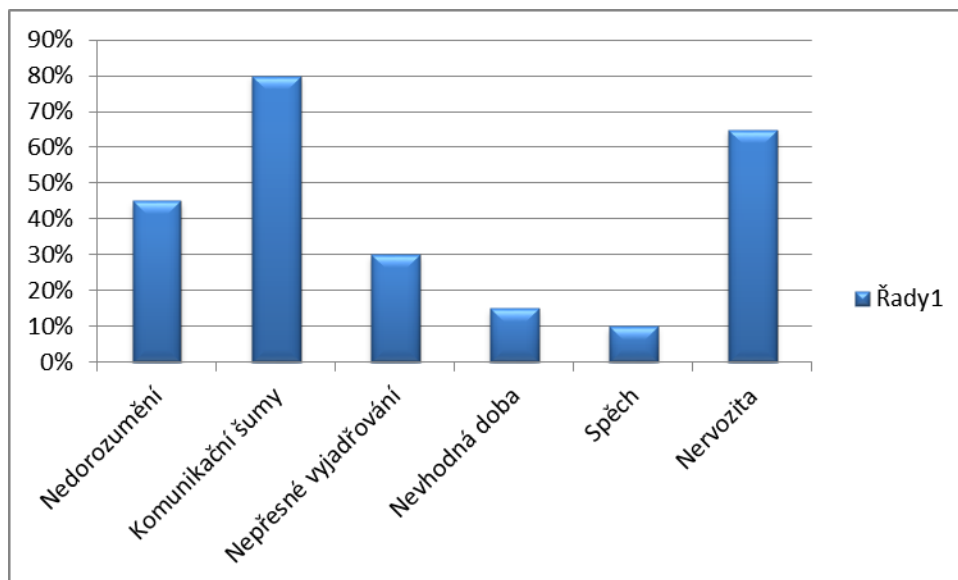
Komunikace mezi nimi probíhá převážně pomocí mobilních telefonů, pevných linek, či školního intranetu. Na školách respondentů vedoucí pracovníci pořádají s řediteli své porady, které mohou být informativní, ale i rozhodovací.

2.7.7 Otázka č. 7

Které faktory narušují komunikační proces?

Nejčastěji zmiňované odpovědi.

- Nedorozumění
- Komunikační šumy
- Nepřesné vyjadřování
- Nevhodná doba
- Spěch
- Nervozita



Graf 6 Narušující faktory

Pro úspěšnou komunikaci je důležité odhalit důvody selhávání komunikace. Když se budeme snažit veškeré příčiny selhávání odhalit, minimalizovat nebo úplně zlikvidovat, dosáhneme úspěšné a efektivní komunikace. Ve většině případů se s těmito faktory musí vypořádat sám řečník. Někdy lze využít odbornou pomoc, která je potřebná třeba při vadách řeči.

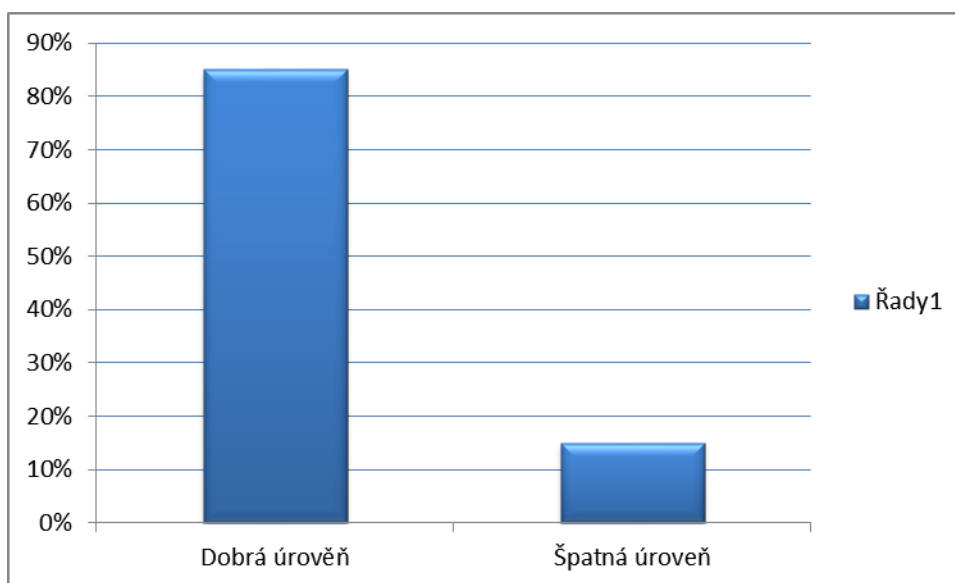
Nejčastějším narušením komunikačního procesu jsou podle všeho komunikační šumy, které mohou být na straně komunikanta i komunikátora. Patří sem rychlost projevu, špatná intonace a například i již zmíněné vady řeči. Častým důvodem selhávání komunikace je nervozita. Nervozitě lze předejít důkladnou přípravou, řečník ví, o čem mluví, je předem seznámen s prostorem, kde se projev

bude konat, a také ví, jaké publikum má očekávat. Dále sem patří nevhodné načasování komunikace, s čím je spojený i spěch. Dle respondentů negativně působí na efektivitu komunikace i nedorozumění. Pokud mají dva problém a nedokáží se přesto přenést, či vyřešit, je pak pro ně těžká jakákoliv komunikace.

2.7.8 Otázka č. 8

Jak hodnotíte komunikaci v celé organizaci?

- Dobrá úroveň
- Špatná úroveň



Graf 7 Úroveň komunikace

Sice každá z oslovených škol má určité nedostatky týkající se komunikace, ale ředitelé jsou s komunikací spokojeni a tvrdí, že má dobrou úroveň.

2.7.9 Otázka č. 9

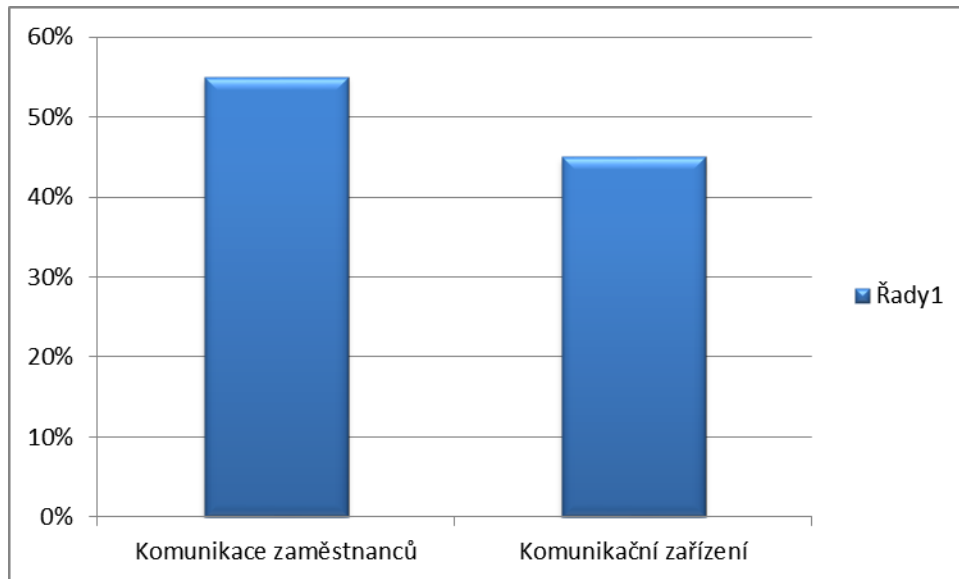
Mělo sloučení negativní dopad? (na školy, na žáky, na komunikaci a další...)

V zásadě nikoliv. V žádném případě nenarušilo vlastní výchovně vzdělávací proces, tudíž na školu a ani na žáky nemělo sloučení negativní dopad. Po sloučení bylo vždy nutné sjednotit a unifikovat způsoby a prostředky vnitřní komunikace.

2.7.10 Otázka č. 10

Co navrhuje pro zlepšení komunikace, pokud je, co zlepšovat?

V otázce č. 10 jsem se zaměřila, zda ředitelé mají něco, co je potřeba v komunikaci zlepšit. Šlo o zjištění, zda je na školách potřeba zaměřit se na kvalitu a údržbu komunikačních zařízení nebo na zlepšení úrovně komunikace zaměstnanců školy.



Graf 8 Zlepšení komunikace

Dle výzkumu, lze říci, že v první řadě je, aby zaměstnanci spolu a mezi sebou dokázali komunikovat. Aby se zaměřili na faktory narušující komunikační proces a snažili se komunikaci změnit na efektivní komunikaci. Zlepšení kvality a údržba komunikačních zařízení je též důležitá. Pokud chceme, aby komunikace na škole byla efektivní, musíme mít k tomu dostatečné a fungující prostředky.

2.8 Tvrzení

Tvrzení č. 1

Efektivní komunikace probíhá pomocí využití všech dostupných komunikačních prostředků a komunikačních cest.

Z vyhodnocených otázek můžeme říci, že hypotéza je pravdivá. Efektivní komunikace je účelné a úspěšné předávání informací mezi lidmi s použitím správných prostředků komunikace, metod a komunikačních cest. Pro efektivní komunikaci je potřeba stále rozvíjet své komunikační schopnosti a dovednosti. Efektivní komunikace opravdu lze dosáhnout pomocí všech dostupných komunikačních zařízení a komunikačních cest. Je potřeba si vždy rozmyslet, jaký způsob komunikace použijeme. Kdy je vhodné použít písemnou, ústní nebo elektronickou komunikaci. Jaký druh komunikace použijeme být vždy připraveni.

Tvrzení č. 2

Ředitelé škol nejčastěji ke komunikaci využívají intranet školy.

Intranet je v informatice označení pro určitou část počítačové sítě, která na rozdíl od internetu je omezena jen na nějakou skupinu. Ve škole jsou touto skupinou učitelé, žáci a jejich rodiče. Na toto tvrzení jsem se přímo zeptala v první otázce. Ptala jsem se, které prostředky ke komunikaci daní ředitelé škol využívají. Školní intranet byla nejčastější odpověď. Nejen, že je mezi všemi oblíbený, ale i užitečný a ve většině případů se s intranetem jednoduše manipuluje a je přehledný. Na intranetu školy jsou vyvěšeny veškeré důležité informace, jak pro žáky, tak pro učitele. Na intranet školy však mají přístup i rodiče.

Tvrzení č. 3

Slučování škol nemá výrazně negativní dopad na školu (na chod školy, komunikace ve škole a atd.).

Z řad škol i rodičů šlo o velmi závažné téma, kdy někteří byli pro sloučení a někteří tuto možnost odsuzovali. Slučování škol bylo v poslední době horkým tématem. Jde vlastně o to, kdy třeba v obci nalezneme dvě až tři školy, které pro

nízký počet studentů nejsou plně využity. Slučování škol by jim mělo pomoci a školy ušetří. Pokud se sloučí mateřská škola s mateřskou nebo například základní škola se základní nejedná se o takový skok. V horším případě se slučují střední školy s odbornými učilišti a dokonce i s vyšší odbornou školou. Tento přístup zanechá vliv i na studenty a to v tom smyslu, že nechtějí být srovnáváni se studenty z učilišť apod. Z pohledů ředitele, ale slučování na chod školy a ani na žáky žádný velký negativní dopad nemělo. Škola stále vykonává výchovně-vzdělávací funkci, a tudíž se žáků změna nijak nedotkla. Vyučování probíhá stejným způsobem. Po sloučení bylo vždy nutné sjednotit způsoby a prostředky vnitřní komunikace.

Tvrzení č. 4

Komunikace je proces a vždy je, co zlepšovat.

Jednoznačně. Komunikace je proces, který se neustále vyvíjí. Komunikační metody a způsoby stále narůstají. Komunikační dovednosti je potřeba stále rozšiřovat a věnovat se jim.

2.9 Přehled způsobů efektivní komunikace

Při zpracování práce jsem zjistila, že nelze sestavit jednotný ucelený přehled způsobů komunikace. Celá efektivní komunikace závisí, jak na komunikantech, tak komunikátorech. Komunikace je efektivní právě díky tomu, že rozvíjíme své komunikační dovednosti a jsme schopni je přizpůsobit posluchačům. Jestliže chceme, aby naše komunikace byla úspěšná a efektivní je zapotřebí vybrat takové způsoby komunikace, které se pro danou situaci hodí, které jsou nám nejbližší a jsme si v nich jisti a takové, které daná situace a daní lidé vyžadují.

Vytvořila jsem tedy tři tabulky, které mohou pomoci při výběru druhů komunikace a uspořádání verbálního projevu, který je pro všechny velmi důležitým aspektem ve společenském životě.

2.9.1 Druhy komunikace

	Klady	Zápory
Písemná	<ul style="list-style-type: none"> - Vhodné načasování (příjemce si může zprávu přečíst, až bude mít dostatek času) - Trvalé uchování informací (pokud samozřejmě zprávu nevymažeme) - Při sdělování špatných zpráv vyvolává menší emoce - Příjemce má více času na promyšlení si reakce na zprávu (zpětná vazba) - Ušetření času pro komunikátora 	<ul style="list-style-type: none"> - Vyžaduje delší čas - Může dojít ke špatnému porozumění zprávy - Znění zprávy už nelze změnit - Komunikátor nedostane okamžitou zpětnou vazbu
Elektronická	<ul style="list-style-type: none"> - Ušetření času - Oslovení více posluchačů - Rychlost přenosu zprávy <p>Stejně klady jako písemná komunikace</p>	Zápory se shodují s písemnou komunikací
Ústní	<ul style="list-style-type: none"> - Ujistění se, že zpráva byla jasná a srozumitelná - Okamžitá zpětná vazba - Osobní kontakt - Lze projev přizpůsobit, tak, aby zaujal - Znění zprávy lze změnit 	<ul style="list-style-type: none"> - Zabere více času - Projev emocí (nervozita, rozladěnost...) - Nelze oslovit tolik posluchačů - Vady řeči - Komunikační šumy

Tabulka 1 Druhy komunikace

Každý typ komunikace má své výhody a nevýhody. Vždy je důležité vybrat správný druh komunikace pro danou situaci.

2.9.2 Komunikační prostředky

Mezi komunikační prostředky řadíme verbální a neverbální komunikaci.

2.9.2.1 Verbální komunikace

Efektivní verbální projev závisí na mnoha aspektech, které by měl každý řečník znát a přizpůsobit je projevu.

	ANO	NE
Hlasitost	Střídání hlasitosti (při zdůraznění informace...)	Monotónní projev, tlumený projev, příliš hlasitý projev
Výška tónu	Ostrý, skuhravý, sametový, dunivý (nelze příliš ovlivnit)	Ostrý, skuhravý, sametový, dunivý (nelze příliš ovlivnit)
Rychlost	Střídání rychlosti (podstatné informace pomalu, zřetelně a nepodstatné informace rychleji)	Jen rychlý nebo jen pomalý projev
Objem řeči	Množství informací, jaké jsou schopni posluchači zapamatovat a vstřebat.	Příliš slov za krátké časové období
Plynulost, pomlky	Úmyslné pomlky (pokud chceme informaci přidat důraz)	Neúmyslné pomlky (zadrhávání, získávání času pro formulování informace...)
Barva hlasu	Pozitivní emoční stav, dobrá nálada.	Negativní emoce, špatná nálada, nervozita
Kvalita	Srozumitelnost projevu (neskákat z jednoho tématu na druhý, vše postupně)	Nesrozumitelnost projevu
Zlozvyky	Minimalizovat zlozvyky, nejlépe žádné	Nevědomá slova (že ano, takže, prostě...)
Chyby	Minimalizovat chyby (vady řeči...)	Zadrhávání, koktání, mumlání

Tabulka 2 Verbální komunikace

2.9.2.2 Neverbální komunikace

Efektivní verbální projev závisí na i na shodě s neverbální komunikací. Vždy by tyto prostředky komunikace měly jít „ruku v ruce“ a neměly by si odporovat.

	Klady	Zápory
Mimika	Vyjadřování emocí, nálad.	Prozrazení i emocí, které nechceme dávat najevo
Haptika	Efektivní komunikace dosáhneme tehdy, pokud budeme dodržovat pásma doteků (společenské, osobní a intimní)	Časté a nepříjemné doteky
Prosturika	Vyjádření sebevědomí (napřiměný postoj, hlava vzhůru...)	Shrbené postavení, sklopená hlava...
Kinezika	Lepší omezení	Časté projevy, které způsobuje nervozita (kousání do rtu, tření čela, žmoulání oka...)
Gestika	Přidání důrazu a důležitosti dané informaci	Přehnaná gestikulace
Proxemika	Opět bychom měli dodržovat zóny, které proxemika obsahuje (veřejná, skupinová, osobní a intimní)	Narušování jednotlivých zón může být pro příjemce nepříjemné

Tabulka 3 Neverbální komunikace

Jestliže zkoordinujeme verbální i neverbální projev, jestliže použijeme správný druh komunikace, pokud nám daná komunikace vytváří přehledný celek, dosáhneme cíle a získáme kladnou zpětnou vazbu, můžeme říct, že naše komunikace je efektivní.

3 Závěr

Komunikace je součástí každodenního života všech z nás. Nezáleží jaký styl, jaký druh, jaký komunikační prostředek zrovna využíváme, ale stále je to nějaký. I taková nekomunikace, když jsme na někoho naštvaní je vlastně určitý způsob komunikace.

V teoretické části jsem vymezila základní pojmy komunikace. Popsala jsem verbální a neverbální komunikaci. Vypsala jsem další druhy a formy komunikace. Zmiňuji komunikaci na školách, efektivní komunikaci a zaměřuji se také na vady v komunikaci. Na problémy, které se v komunikaci vyskytují a brání nám, aby naše řečnictví bylo efektivní. Na závěr v teoretické části zmiňuji zpětnou vazbu, která je důležitá pro zlepšování komunikace.

Cílem závěrečné bakalářské práce bylo vyhotovit ucelený přehled způsobů efektivní komunikace. Už při zpracovávání teoretické části práce jsem nabývala dojmu, že jednotný ucelený přehled nelze dát dohromady, že nelze stanovit jediný způsob komunikace. V mém dojmu a myšlence mě utvrdil kvantitativní výzkum, který byl zaměřený na ředitele sloučených středních škol. Efektivní komunikace nezávisí na jednom druhu komunikace. Komunikace jako taková je proces, který se stále vyvíjí. Rozšiřují se možnosti, a proto efektivní komunikace vzniká využitím všechno dostupných komunikačních prostředků a komunikačních cest. Pokud chceme být dobrými řečníky je zapotřebí mít projev dobře připravený. Zajímat se o téma, o kterém budeme hovořit, znát prostor, ve kterém budeme přednášet, znát publikum a nenechat se ničím zaskočit. Celá efektivní komunikace závisí, jak na komunikantech, tak komunikátorech. Komunikace je efektivní právě díky tomu, že rozvíjíme své komunikační dovednosti a jsme schopni je přizpůsobit posluchačům. Jestliže chceme, aby naše komunikace byla úspěšná a efektivní je zapotřebí vybrat takové způsoby komunikace, které se pro danou situaci hodí, které jsou nám nejbližší a jsme si v nich jisti a takové, které daná situace a daní lidé vyžadují.

Seznam použité literatury

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

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

PLAMÍNEK, Jiří. *Komunikace a prezentace*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2706-6

TRUNDA, Jiří a Kamil BŘÍZA. *Řízení školy: ve znalostní společnosti*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, pedagogická fakulta, 2011. ISBN 978-80-7290-541-6

Zákony.centrum.cz: 561/2004 Sb. zákon o předškolním, základní, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání. [online]. [cit. 2015-02-28]. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/skolsky-zakon>

Socialni-zaclenovani.cz: slučování škol. [online]. [cit. 2015-02-28]. Dostupné z: http://www.socialni-zaclenovani.cz/05%20-%20Vzdelavani/05_04.pdf

NAUMANN, Frank. *Umění konverzace*. Portál, 2002. ISBN 978-80-7367-829-6

TEGZE, Oldřich. *Neverbální komunikace*. Cumpster Press, 2003. ISBN 978-80-7367-829-6

Wott, Philippe de : *Řízení změny v podmínkách vysoké školy*

VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: Efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2614-4

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

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení porad*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-2073-9

Seznamy obrázků, tabulek a grafů

Seznam obrázků

Obrázek 1 Plamínkovi předpoklady k úspěšné komunikaci.....	19
Obrázek 2 TRUNDA, Jiří a Kamil BŘÍZA. Řízení školy: ve znalostní společnosti. Praha: Univerzita Karlova v Praze, pedagogická fakulta, 2011. ISBN 978-80-7290-541-6.....	25
Obrázek 3 TRUNDA, Jiří a Kamil BŘÍZA. Řízení školy: ve znalostní společnosti. Praha: Univerzita Karlova v Praze, pedagogická fakulta, 2011. ISBN 978-80-7290-541-6.....	26
Obrázek 4 TRUNDA, Jiří a Kamil BŘÍZA. Řízení školy: ve znalostní společnosti. Praha: Univerzita Karlova v Praze, pedagogická fakulta, 2011. ISBN 978-80-7290-541-6.....	27
Obrázek 5 TRUNDA, Jiří a Kamil BŘÍZA. Řízení školy: ve znalostní společnosti. Praha: Univerzita Karlova v Praze, pedagogická fakulta, 2011. ISBN 978-80-7290-541-6.....	27

Seznam grafů

Graf 1 Komunikační prostředky	34
Graf 2 Nejefektivnější prostředek.....	35
Graf 3 Druhy komunikace	36
Graf 4 Neverbální komunikace.....	37
Graf 5 Způsoby komunikace	38
Graf 6 Narušující faktory.....	40
Graf 7 Úroveň komunikace	41
Graf 8 Zlepšení komunikace.....	42

Seznam tabulek

Tabulka 1 Druhy komunikace	45
Tabulka 2 Verbální komunikace.....	46
Tabulka 3 Neverbální komunikace.....	47

Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta

M. Rettigové 4, 116 39 Praha 1

Evidenční list žadatelů o nahlédnutí do listinné podoby práce

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

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

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

