

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 1. 12. 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 popisuji 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 prvky komunikace využívají, které považují za efektivní a další. Pro zjištění informací jsem využila kombinaci kvantitativního a kvalitativního výzkumu. Sestavila jsem si dotazník a pohovor mi dopomohl k doplnění již vytvořených otázek. Práce zahrnuje přehled prvků působící na efektivitu 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 components of communication they use and which they consider to be effective and so on. To determine the information I used a combination of quantitative and qualitative research. I made a questionnaire, the interview helped me to complete my already prepared questions.

The thesis an overview of the components acting on the effectiveness of communication to merge secondary schools.

## **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	Typy komunikace.....	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 .....	20
1.2.2	Efektivní verbální projev .....	23
1.3	Důvody selhávání komunikace .....	24
1.4	Zpětná vazba v komunikaci .....	25
1.5	Organizační struktury .....	26
1.5.1	Liniová struktura .....	26
1.5.2	Štábní struktura .....	27
1.5.3	Liniově štábní struktura .....	28
1.5.4	Funkcionální organizační struktura.....	28
1.5.5	Funkcionální organizační struktura.....	28
1.6	Střední školy .....	29
1.6.1	Cíle středního vzdělávání .....	29
1.6.2	Stupně středního vzdělávání .....	29
1.6.3	Podmínky k přijetí na střední školu .....	30
1.6.4	Organizace středního vzdělávání .....	30
1.6.5	Ukončení středního vzdělávání .....	30
1.7	Slučování škol.....	31
1.7.1	Rozdělení, sloučení a splynutí školské právnické osoby .....	31
1.7.2	Provedení změny .....	32

2	Empirická část .....	33
2.1	Kvantitativní výzkum .....	33
2.2	Kvalitativní výzkum .....	34
2.3	Analýza a vyhodnocení kvantitativních výsledků .....	35
2.3.1	Vyhodnocení otázky č. 1 .....	35
2.3.2	Vyhodnocení otázky č. 2 .....	36
2.3.3	Vyhodnocení otázky č. 3 .....	36
2.3.4	Vyhodnocení otázky č. 4 .....	37
2.3.5	Vyhodnocení otázky č. 5 .....	38
2.3.6	Vyhodnocení otázky č. 6 .....	38
2.3.7	Vyhodnocení otázky č. 7 .....	39
2.3.8	Vyhodnocení otázky č. 8 .....	39
2.3.9	Vyhodnocení otázky č. 9 .....	40
2.3.10	Vyhodnocení otázky č. 10 .....	41
2.4	Analýza a vyhodnocení kvalitativních výsledků .....	41
2.4.1	Odpovědnost a spolupráce .....	42
2.4.2	Personální obsazení .....	42
2.4.3	Komunikační kompetence .....	43
2.4.4	Komunikační prostředky .....	43
2.4.5	Neverbální projev .....	44
2.4.6	Narušující faktory .....	44
2.4.7	Cíl školy .....	45
2.4.8	Kultura školy .....	45
2.4.9	Organizační struktura školy .....	45
2.4.10	Vliv sloučení .....	46
2.5	Vyhodnocení výzkumných otázek .....	46
3	ZÁVĚR .....	49
	Seznam použité literatury .....	50
	Seznamy obrázků, tabulek a grafů .....	51

# 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 sjednocenou komunikaci. Pokud je komunikace sjednocená je komunikace ve škole účinná a přehledná. Nedochozí k nedorozuměním. Základem je spousta prvků, které mají vliv na efektivitu komunikace. Jedním takovým prvkem je například kvalitní a jednoduchá organizační struktura, která je vytvořená vždy na danou konkrétní 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 i společenském životě. Každý z nás ví, že musí komunikovat, ale bohužel se najde spousta lidí, kteří se povídání a vyjadřování pocitů a myšlenek 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 pohybů 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. Cílem práce je zabývat se a zpracovat přehled prvků komunikace. Pro výzkum jsem využila dotazníku, který jsem předala ředitelům sloučených středních škol a pohovor, který mi doplnil otázky, a tím dopomohl k hlubšímu náhledu na danou problematiku.

Mým cílem je, aby práce posloužila jiným ředitelům, jejich školy jsou sloučené krátce, nebo které sloučení teprve čeká. Bakalářská práce se zaměřuje na problematiku efektivní komunikace v podmínkách sloučených škol. Vymezuje působení prvků na efektivitu komunikace a zkoumá jejich uplatňování v podmínkách sloučených středních škol.

## **2 TEORETICKÁ ČÁST**

### **2.1 KOMUNIKACE**

#### **1.1.1 Vymezení pojmů**

V dnešní době se neklade takový důraz na výraz slova komunikace. Komunikaci využíváme, aniž bychom kolikrát přemýšleli o jejím významu. Komunikace jako taková, je velmi rozsáhlý pojem a má široké využití. Jedná se o výraz, který zahrnuje jak mluvení, tak naslouchání. Pochází z latinského původu a znamená „spojovat.“ Jedná se tedy o spojování, sdílení, či přenos informace. V jiném slova smyslu bychom mohli říct, že komunikace je určitá schopnost navázat kontakt jedince s druhou osobou a dorozumět se mezi sebou. Pomocí komunikace se prezentujeme. Vyjadřujeme své postoje, názory, nálady, pocity a mnoho dalšího.

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

V literatuře se lze setkat s nejdůležitějšími charakteristikami. Mikuláščík je shrnuje do několika 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.

Z literatury se lze dočíst, jaké faktory by komunikace měla obsahovat, 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 právě velmi potřebné i ve školství. Je důležité, aby ředitel školy byl ve vzájemném kontaktu se svými podřízenými a 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 Typy komunikace**

Komunikaci dělíme na dva základní typy. Jedná se o verbální a neverbální komunikaci. Každý z těchto typů 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 například 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 náladu 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, zadržávání, 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. Je možné, že v některých případech může verbální komunikaci plně zastoupit. Stačí jen mimika nebo nějaké gesto, které mluví za vše. Když se zeptáte lidí na význam neverbální komunikace, většina vám odpoví, že se jedná o 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 neverbální komunikaci v oblasti obličeje a hlavy (mimika, kinezika). Další sledovanou částí těla jsou paže a ruce (gestikulace) a teprve pak 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, přikrčení 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 je proces, pomocí něhož dochází k výměně významů, probíhá minimálně vždy mezi dvěma lidmi. Osoby, které spolu hovoří, si chtějí předat nějaké informace, myšlenky nebo pocity a nálady. Přenosy probíhají prostřednictvím užívání dohodnutých pravidel. 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 komunikace dosáhnout. Hranice mezi danými funkcemi nejsou pevné a jednoznačné. Jedna funkce prolíná druhou.

Funkce komunikace se v každé literatuře lehce obměňují. Jedná se například o tyto funkce:

- 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.

**Písemné 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 písemná komunikace v elektronické podobě (email, sms a další). Určitě nelze předpokládat, že ten, kdo je skvělým řečníkem, ovládá bez chyby i písemný projev. A ani nadaný spisovatel nemusí být dobrým řečníkem.

Pokud chceme, aby písemný 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 písemného 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.

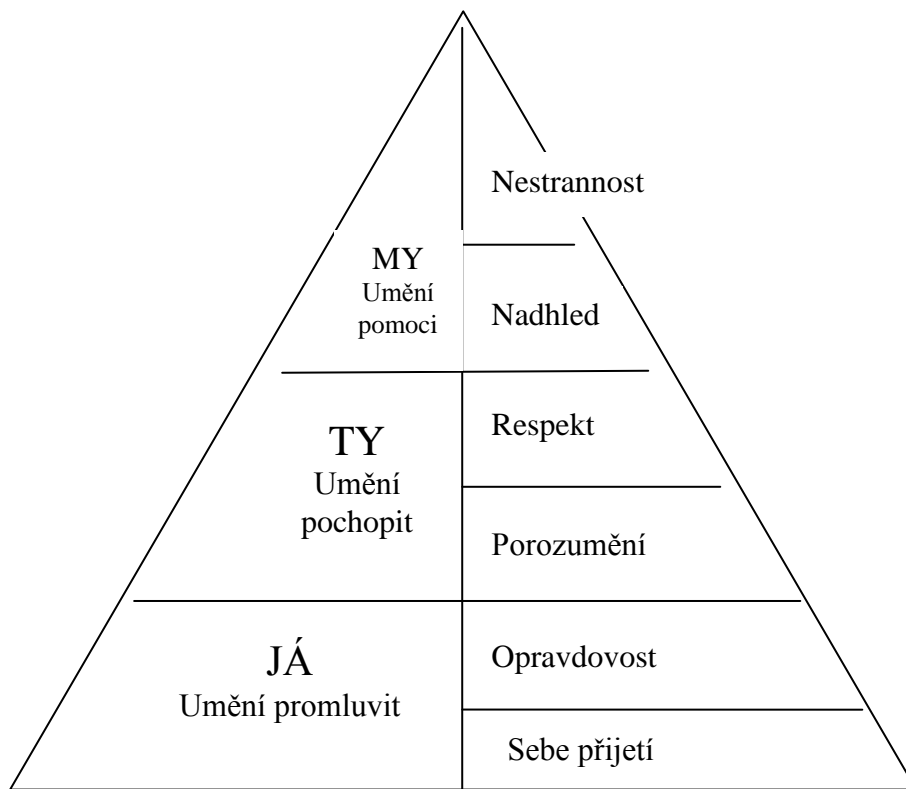
Pro efektivní a kvalitní písemný projev, je potřeba využít stejně principy, které jsou zmíněny u verbálního projevu. Princip jasnosti, stručnosti, jednoduchosti, názornosti, přirozenosti, živosti a princip srozumitelnosti.

**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 věrnosti projevu 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 poznat, že ředitel je nestranný a že nikomu nenadržuje. Ve škole je nestrannost důležitá hlavně při řešení konfliktů.

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

### 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
  - Přijímací – 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 důležité 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 utřebení 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 nevhodícím 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 spleť. 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 opakovatelný 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.

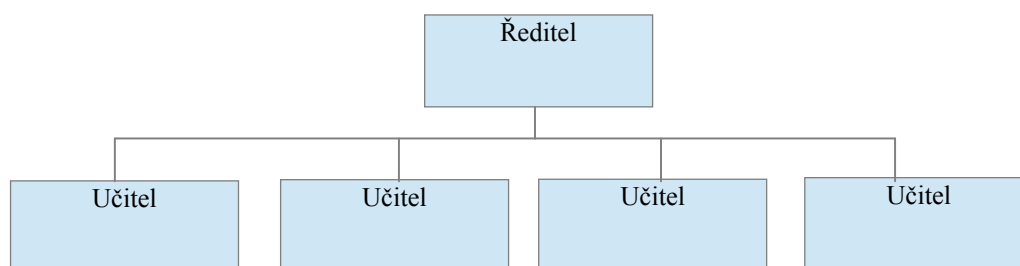
## 1.5 Organizační struktury

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:

- liniová struktura;
- štábní struktura;
- liniově štábní struktura;
- funkcionální struktura.

### 1.5.1 Liniová 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 nezkrácené informace

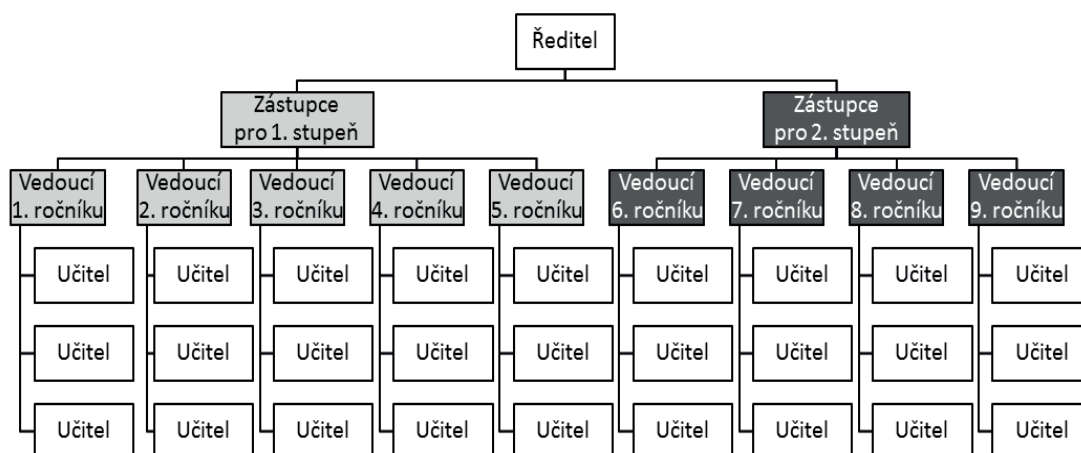
Nevýhody:

- nelze tímto způsobem vést více pracovníků
- ředitel v této organizační struktuře je nenahraditelný, protože nemá svého 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 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.

Výhody:

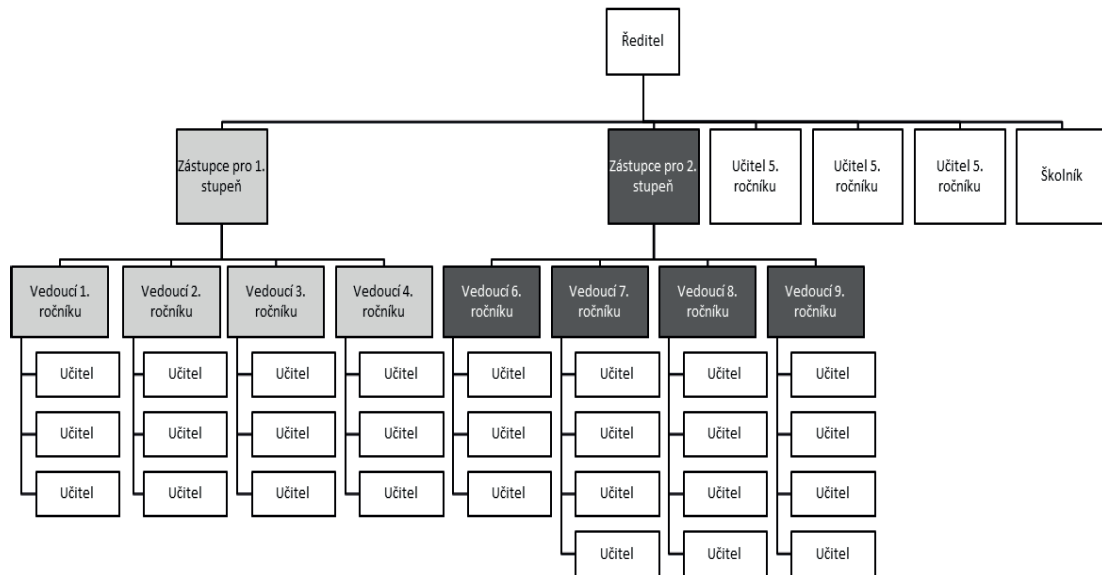
- díky této struktuře lze řídit i značně velký počet zaměstnanců
- i když je ředitel nepřítomen, tak má své zástupce tudíž škola funguje bez menšího problému dál
- zaměstnanci jsou motivováni kariérním růstem

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

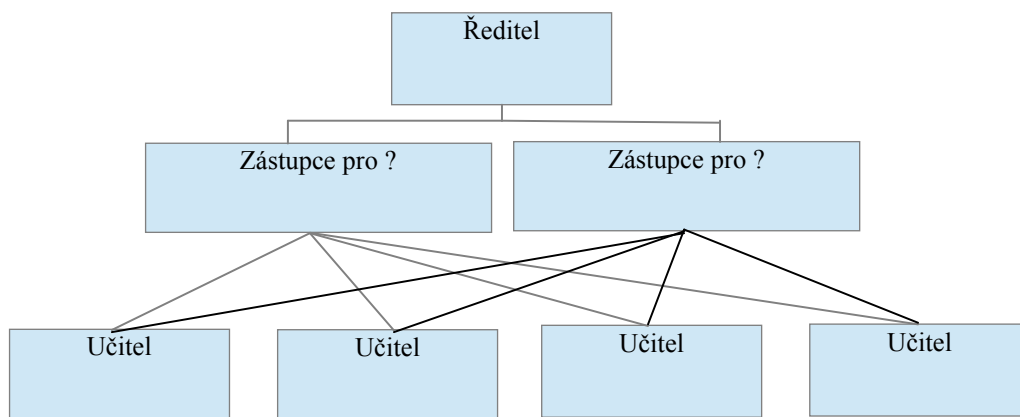
### 1.5.3 Liniově štábní struktura

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.

### 1.5.5 Funkcionální organizační struktura



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 plnoprávní 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

V této části práce je popsán postup smíšeného výzkumu, který byl realizován ve sloučených středních školách.

### Strategie výzkumu a techniky sběru dat

Na prvním místě bylo stanovení výzkumných otázek a dále byl stanoven postup smíšeného výzkumu, který umožní hlouběji nahlédnout do problematiky efektivnosti komunikace, vedoucí k zjištění využití konkrétních prostředků komunikace ve sloučených organizacích středních škol. Kvantitativní data výzkumu zjištěná pomocí dotazníků, jsou dále obohacena o kvalitativní poznání situací a momentů v konkrétních sloučených organizacích středních škol, s možností vyjádření vlastních zkušeností respondentů v rozhovorech. Tato metoda má za cíl poznání pozorovaných jevů více do hloubky. Zvolené metody vedou k objasnění prvotně zjištěných dat z kvantitativního výzkumu, který probíhal formou dotazníků.

### Výzkumné otázky

- 1) Jaké je zastoupení prvků efektivní komunikace ve sloučených středních školách?
- 2) Jaké konkrétní prostředky u daných prvků preferují a využívají ředitelé středních sloučených škol?

### 2.1 Kvantitativní výzkum

#### Dotazníkové šetření

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 nezabere tolik času, ani sběr dat a ani samotné vyhodnocování není většinou složité.

#### Znaky základního vzorku:

- ředitelé škol
- pracující ve sloučených organizacích střední školy
- střední školy v České republice

**Zpracování dat dotazníku** - deset otázek mapující míru prvků ovlivňující komunikaci organizace. Odpovědi mají škálu 1-5. Kdy 1 má nejnižší hodnotu a číslo 5 nejvyšší hodnotu. Výsledky odpovědí respondentů jednotlivých otázek byly zpracovány do 10 grafů, které byly v závěru vyhodnoceny a porovnány.

### **Otázky dotazníku**

- Jakou mírou ovlivňuje odpovědnost managementu v komunikaci a jeho spolupráce?
- Jaký vliv na komunikaci má personální obsazení?
- V jaké míře komunikaci ovlivňují komunikační kompetence ředitele školy?
- Jakou důležitost přikládáte správnému využití komunikačních prostředků?
- Jaký vliv na komunikaci má neverbální projev?
- Je možné úplně odstranit faktory, které narušují komunikační proces (spěch, nervozita, komunikační šumy, nepřesné vyjadřování...)?
- Má podíl na komunikaci školy cíl školy?
- Jaký význam pro komunikaci školy má kultura školy?
- Jakou mírou ovlivňuje komunikaci organizační struktura školy?
- Vliv sloučení školy na komunikaci?

### **2.2 Kvalitativní výzkum**

Jako kvalitativní výzkum byl zvolen rozhovor. V první řadě probíhala příprava a poté realizace kvalitativního výzkumu rozhovorem. Výzkum navazuje na výsledky zjištěné kvantitativním výzkumem. Pomocí výsledků kvantitativního výzkumu jsme zjistili aktuální pohled respondentů na prvky efektivní komunikaci ve sloučených středních školách v České republice a lze provést navazující kvalitativní výzkumné šetření. Výběrový vzorek respondentů v mém případě ředitelů sloučených středních škol byl vybrán z respondentů, kteří již vyplňovali dotazník.

Po odpovědi a souhlasu na mé navštívení školy u vedení škol, bylo možné jednat s respondenty formou rozhovoru podle návodu. Tato metoda představuje sestavení témat a okruhu otázek, které je v rámci výzkumu nutné zodpovědět. Využila jsem již hotové okruhy z dotazníku. Ředitelé otázky měly předem poslány a na rozhovor se mohli tudíž připravit, abych jim nezabírala velké množství času. Formulace otázek je možné podřídit tazateli, aby se co nejvíce vysvětlil daný

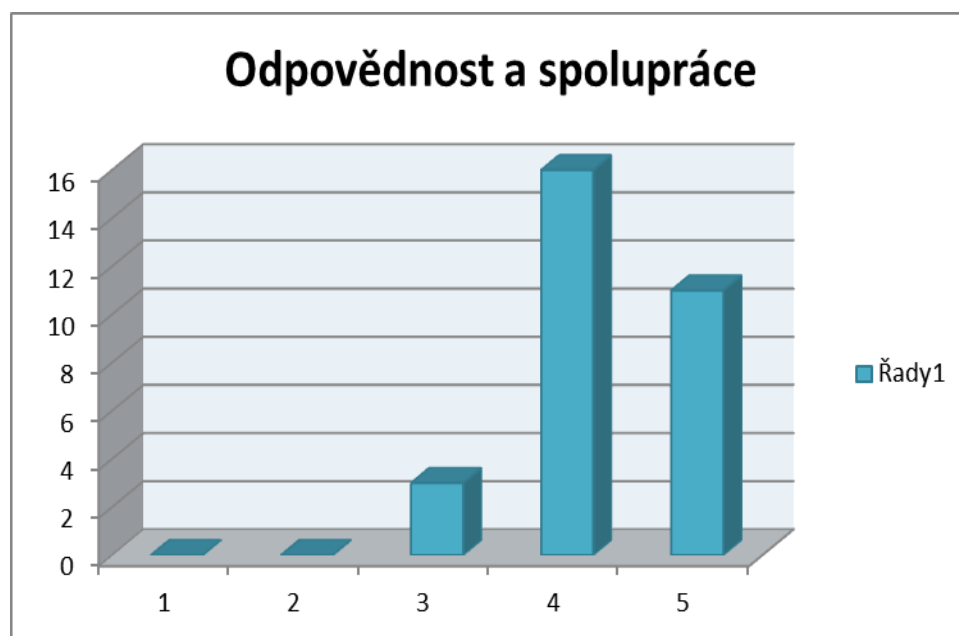
problém. Pomáhá udržet téma rozhovoru a dovoluje dotazovanému uplatnit vlastní perspektivu a zkušenosti. Ulehčuje srovnání odpovědí.

### 2.3 Analýza a vyhodnocení kvantitativních výsledků

Tato analytická část práce zachycuje výsledky výzkumu, který proběhl formou dotazníku. U každého grafu je zároveň obsaženo krátké shrnutí výsledků příslušné problematiky.

#### 2.3.1 Vyhodnocení otázky č. 1

Jakou mírou komunikaci ovlivňuje odpovědnost managementu v komunikaci a jeho spolupráce?



**Graf 1** Odpovědnost a spolupráce

Z grafu je patrné, že spolupráce managementu a jeho odpovědnost za komunikaci ovlivňuje velkou mírou. Z 30 respondentů 16 zvolilo hodnotu č. 4 a 11 respondentů zvolilo nejvyšší hodnotu a odpovědnost a spolupráci berou vážně.

### 2.3.2 Vyhodnocení otázky č. 2

Jaký vliv na komunikaci má personální obsazení?

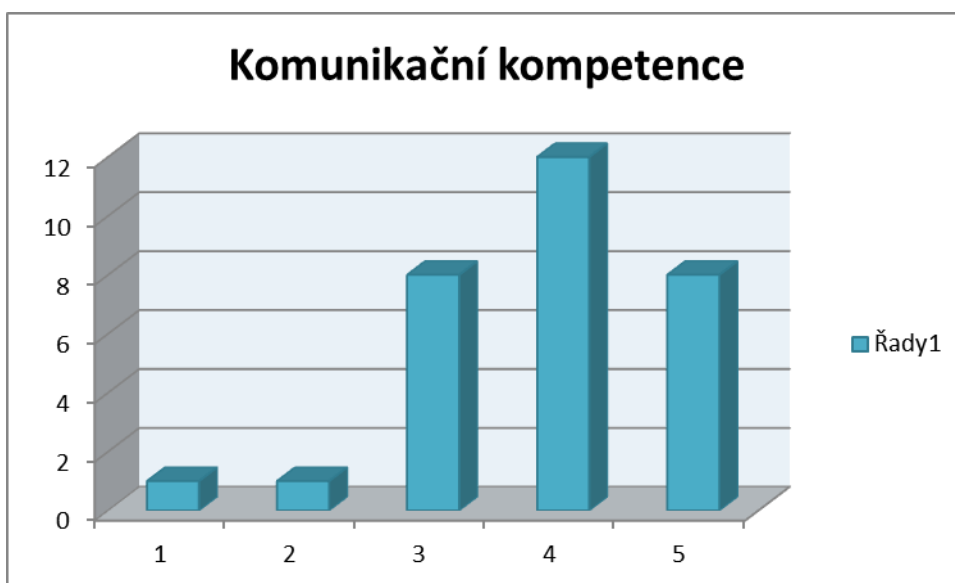


Graf 2 Personální obsazení

Z grafu je patrné, že personální obsazení má velký vliv na komunikaci ve sloučených středních školách. Hodnotou č. 4 hodnotilo vliv personálního obsazení 11 respondentů. Nejvyšší hodnotu zvolilo nejvíce respondentů.

### 2.3.3 Vyhodnocení otázky č. 3

V jaké míře komunikaci ovlivňují komunikační kompetence ředitele školy?



Graf 3 Komunikační kompetence

Z grafu je patrné, že komunikační kompetence ředitele sloučené školy má velký vliv na komunikaci v daných školách, ale byly zvoleny i nižší hodnocení. Hodnotu č. 3 a 5 zvolilo stejný počet tázaných. Nejvyšší zvolenou hodnotou na škále je č. 4, která byla vybrána 12 respondenty.

#### 2.3.4 Vyhodnocení otázky č. 4

Jakou důležitost přikládáte správnému využití komunikačních prostředků?

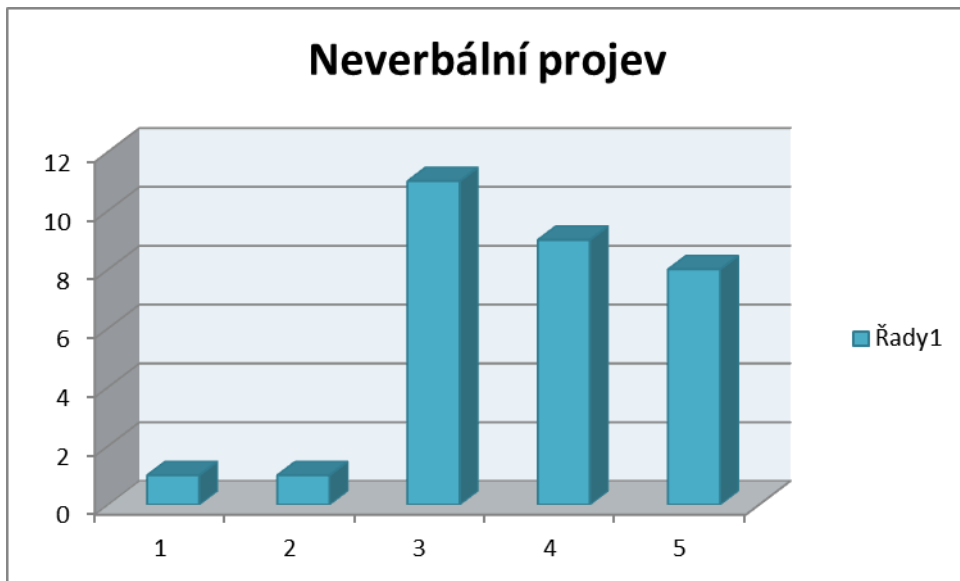


Graf 4 Komunikační prostředky

Z grafu je patrné, že vhodné zvolení komunikačních prostředků je přikládána důležitost, ale nejvyšší hodnotu na škále zvolilo jen 6 respondentů. V této otázce byly vybrány ve větším množství i jiné hodnoty. Nižší škálu (2-3) zvolilo celkem 12 respondentů.

### 2.3.5 Vyhodnocení otázky č. 5

Jaký vliv na komunikaci má neverbální projev?

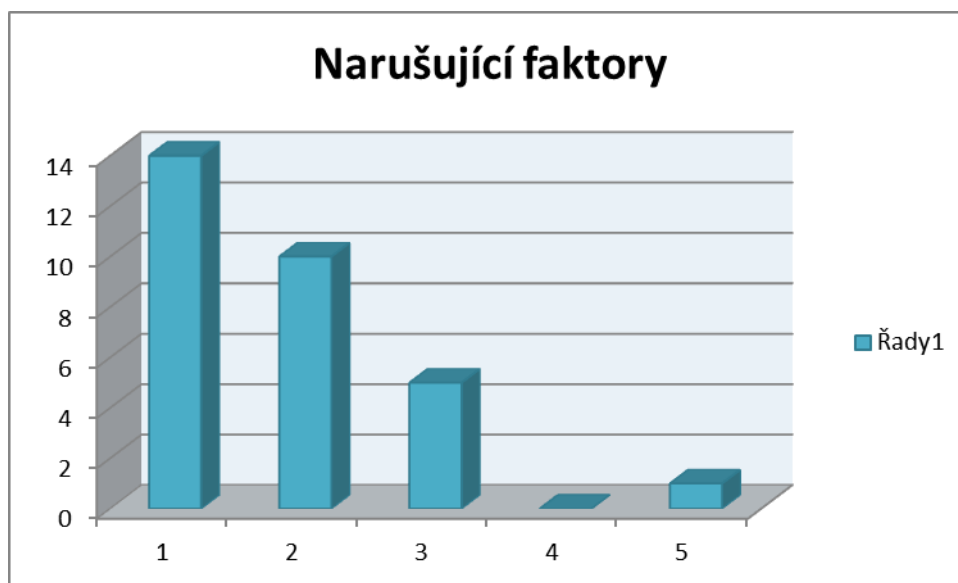


Graf 5 Neverbální projev

Z grafu je patrné, že neverbální projev má vliv na komunikaci, ale není na ni brán takový zřetel. Nejvíce respondentů zvolilo hodnotu č. 3 a 4. Nejvyšší hodnotu zvolilo 8 tázaných.

### 2.3.6 Vyhodnocení otázky č. 6

Je možné úplně odstranit faktory, které narušují komunikační proces (spěch, nervozita, komunikační šumy, nepřesné vyjadřování...)?

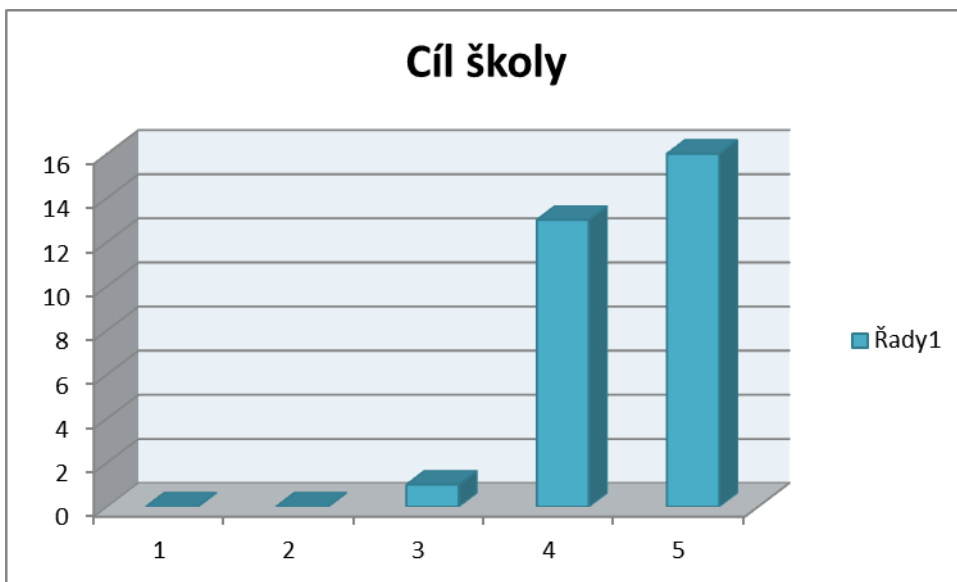


Graf 6 Narušující faktory

Z grafu je patrné, že faktory narušující komunikační proces nelze úplně odstranit, ale je potřeba je omezit. Nejvíce respondentů volilo nejnižší hodnoty na škále.

### 2.3.7 Vyhodnocení otázky č. 7

Má podíl na komunikaci školy cíl školy?

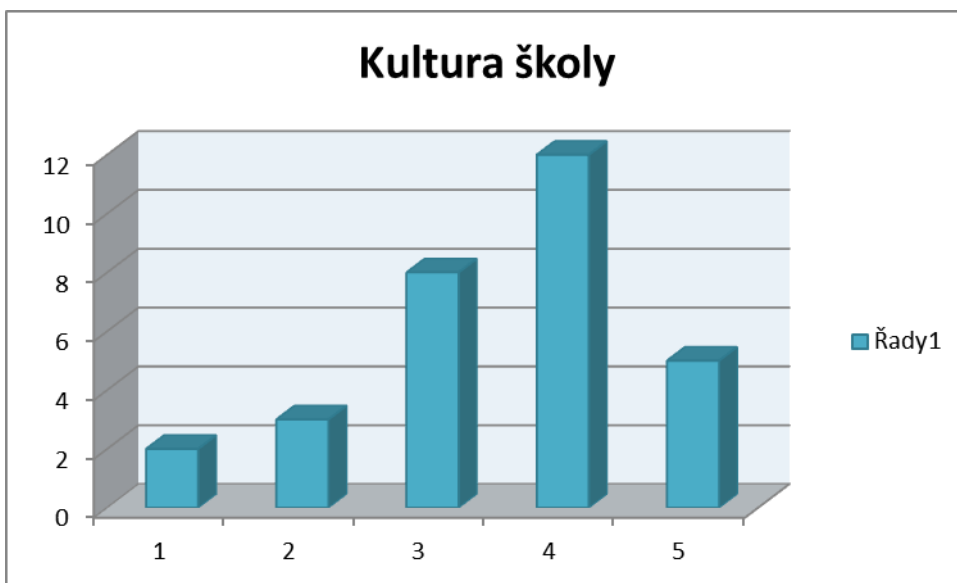


Graf 7 Cíl školy

Z grafu je patrné, že jasně definovaný cíl školy má velký podíl na komunikaci školy. Většina respondentů volila nejvyšší hodnoty č. 4 a 5.

### 2.3.8 Vyhodnocení otázky č. 8

Jaký význam pro komunikaci školy má kultura školy?



Graf 8 Kultura školy

Z grafu je patrné, že kultura školy má kolísající význam pro komunikaci. Ačkoliv nejvyšší hodnotu zvolilo celkem 17 respondentů, ale i ty nižší zvolilo dohromady 13 respondentů.

### 2.3.9 Vyhodnocení otázky č. 9

Jakou mírou ovlivňuje komunikaci organizační struktura školy?



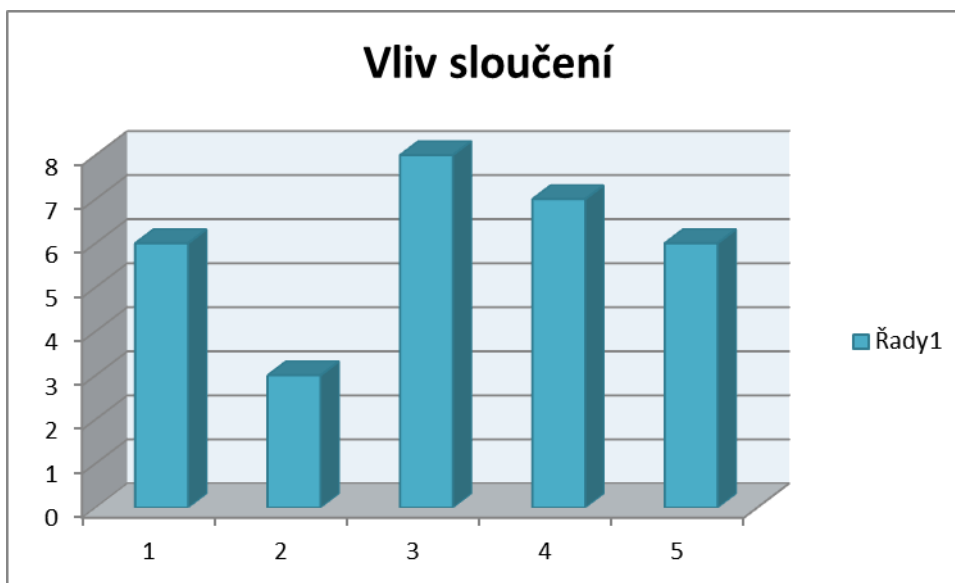
Graf 9 Organizační struktura školy

Organizační kultura školy je jedním z velmi ovlivňujících faktorů komunikace. Každý zaměstnanec ví, na koho se obrátit při daném problému a kdo je jeho vedoucí. Respondeti volili jen ty nejvyšší hodnoty.



### 2.3.10 Vyhodnocení otázky č. 10

Vliv sloučení školy na komunikaci?



Graf 10 Vliv sloučení

Z grafu je patrné, že vliv sloučení školy na komunikaci je nerovnoměrný. Přibližně 9 tazajících ten pocit, že by sloučení nějakým velkým způsobem ovlivnilo komunikaci, nemá. Vyšší hodnoty pak zvolilo 21 respondentů.

## 2.4 Analýza a vyhodnocení kvalitativních výsledků

Výzkum je zaměřen na otázky již zmiňovaných 10 vybraných okruhů, týkající se prvků efektivní komunikace. V šetření nacházíme odpovědi a důležitost prostředků a nástrojů pro efektivní komunikaci nejen v organizacích sloučených středních škol. Výzkum odkrývá skutečný stav komunikace ve zkoumaných sloučených organizacích. Kvalitativní šetření popisuje opravdové zkušenosti respondentů s efektivitou komunikace. Pomocí několika otázek u každého tématu, vztahující se vždy k prostředkům a nástrojům určitého okruhu, byly významně doplňovány některé poznatky z kvantitativního výzkumu. Rozhovory byly v průběhu osobního dotazování zapisovány. V následující části analýzy, se tak bylo možné přiblížit a definovat odpověď na výzkumnou otázku, týkající se konkrétních prostředků efektivity, které ředitelé škol využívají a preferují.

### **2.4.1 Odpovědnost a spolupráce**

- Spolupráce managementu
- Odpovědnost managementu
- Jednotné vedení managementu

Odpovědi respondentů se podíleli na stejném principu, kdy pro zvýšení efektivity komunikace je spolupráce managementu opravdu důležitá. Prioritou je komunikace ředitele školy a jeho zástupce. O to víc, pokud se jedná o odloučená pracoviště. Hlavní roli hraje srozumitelnost a jasnost podávaných informací. Opomenout také nesmíme podávání dostatečného množství informací a cit pro jednotné vedení.

Odpovědnost za komunikaci má každý top management. Jestli je komunikace efektivní a úspěšná lze zjišťovat pomocí zpětné vazby. Spolupráce a odpovědnost managementu je všemi respondenty hodnocen jako jeden z nejdůležitějších prvků v interní komunikaci.

### **2.4.2 Personální obsazení**

- Komunikace personálu
- Rozvoj zaměstnanců
- Spravedlivost

Respondenti se shodli, že sestavit kvalitní učitelský sbor není jednoduché. V první řadě je personál důležité naučit a vést ke společné komunikaci, ke společnému napomáhání si. Pokud chceme dosáhnout těchto parametrů, jsou podle tázaných ředitelů škol základním faktorem motivace a spravedlivost. V odpovědích se opakovalo uvědomění si managementu, že nespravedlivý přístup vede k nelояálnosti zaměstnanců a destabilizaci organizace. Motivací pro zaměstnance může být užitečná možnost dalšího rozvoje.

Obou těchto faktorů se snaží všichni respondenti plně dosahovat a vytvářet pro pracovníky shodné podmínky a to i na odloučených pracovištích.

### 2.4.3 Komunikační kompetence

- Otevřenost
- Komunikativnost
- Umění naslouchat

Komunikativnost by měl ovládat každý ředitel. Jde o to, aby informace byla jasně a srozumitelně podána. Respondenti se shodli na důležitosti otevřenosti managementu školy, ale většina z dotazovaných uvedla *„mezi komunikační kompetence patří, také schopnost rozpoznat, kdy je lepší si nějakou tu informaci prozatím ponechat pro sebe.“*

Mezi další komunikační kompetenci, kterou zmínila většina respondentů je umění naslouchat. Naslouchání a správné naložení s danou informací může vést k dalšímu zapojení zaměstnanců do rozvoje školy.

### 2.4.4 Komunikační prostředky

- Porady
- Individuální jednání
- Písemná komunikace

Porada je jedním z prostředků otevřené komunikace. Ředitel má možnost na poradě prezentovat svou vizi a získat pro ni jednotlivé členy. Respondenti se shodují na užitečnosti porad, ale také někteří z nich zmiňují *„pozor, aby se z nich nestala jen ztráta času.“* Poradu je třeba dobře naplánovat, vědět, co je cílem.

Individuální jednání je podle tázaných jedním z nejefektivnějších, ale nejvíce časově náročným komunikačním prostředkem. Mezi komunikační prostředky patří i formy písemné komunikace, která není už tak efektivní jako ústní. U písemné komunikace nelze zajistit správné pochopení informace, nemůžeme sledovat reakci na danou věc. Zpětná vazba není ihned.

### 2.4.5 Neverbální projev

- Mimika
- Gestika
- Prosturika

Neverbální projev je součástí verbálního projevu, ať už vědomě, či nevědomě. Názor respondentů je jednotný „*důležité je mít neverbální projev pod kontrolou.*“ Mezi nejvíce zmiňované druhy neverbální komunikace u respondentů je mimika, gestika a prosturika. Mimika neboli pohyb svalů v obličeji, prozrazuje emoční postavení člověka. U gestiky se jedná o pohyb rukou, nohou a hlavou. Důležité je tyto pohyby sjednotit, zbytečně nemávat rukama. Přehnaná gestikulace nepůsobí dobře. Postoje a pozice celého těla nazýváme prosturika. Stání vzpřímeně může působit sebevědomě a více zaujmout posluchače. Neverbální projev by měl být vždy soudržný s verbálním projevem.

### 2.4.6 Narušující faktory

- Komunikační šumy
- Nepřesné vyjadřování
- Nervozita

Zjišťovala jsem, jaké narušující faktory ovlivňují samotné ředitele škol. Nejvíce byly zmíněny výše uvedené tři faktory. Komunikační šumy jsou 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.

Nepřesné vyjadřování sice působí problém, ale pomocí zpětné vazby lze zjistit, zda informace byla předána a jasně pochopena. Pokud ne, lze ji říci jiným způsobem, vysvětlit a provést opět zpětnou vazbu. U narušujícího faktoru „nervozita“ záleží jen na daném člověku, jak s tím naloží. Dle respondentů je důležité, aby přednášející věděl, o čem přednáší a co je cílem. „*Nervozitu lze odstranit důkladnou přípravou.*“

### 2.4.7 Cíl školy

- Způsob naplňování cílů školy
- Image školy
- Strategický plán

Cíl školy má podle respondentů velký podíl na efektivitu komunikace. Cíl musí být všem jasný a všichni by měli cíl podporovat. Způsob naplňování cílů byl, mělo být podle respondentů společnou prací všech. K úspěšnému naplňování cílů slouží dobře vytvořený a pochopený strategický plán školy.

Společná image školy je pracovníky podporována v případě, že není potlačována identita jednotlivých zařízení. Každá škola klade důraz na svou jedinečnost a zásah ze strany managementu není vítán a je negativně vnímán.

### 2.4.8 Kultura školy

- Klima školy
- Hodnoty školy
- Společné akce

Odpovědi respondentů se shodovali v názoru, že až spíše poslední dobou je brána větší zřetel na kulturu organizace, ačkoliv není přesně v žádné škole definována. Kultura školy je podle respondentů velmi těžce měřitelná. Někteří si mohou spojovat kulturu školy s klimatem školy v jednu a tu samou věc. Kultura školy jsou hodnoty a tradice školy, při čemž klima školy je prostředí školy. Ředitelé škol se shodně domnívají, že klima školy je dobré a všichni zaměstnanci se snaží, aby bylo příznivé.

Pořádání společenských akcí je dle respondentů *„důležité, úspěšné a napomáhá zviditelnit školu“*

### 2.4.9 Organizační struktura školy

- Delegování
- Jasnost organizační kultury
- Motivace

Každá škola má svou organizační strukturu školy. Respondenti se shodují, že *„každá škola si stanoví organizační strukturu podle svých parametrů a je potřeba*

*ji přizpůsobovat někdy i během roku.*“ Je důležité, aby organizační kultura byla jasná pro všechny zaměstnance, aby věděli, na koho se mají obracet. Z organizační kultury, by mělo být čitelné delegování úkolů, které usnadní práci top managementu.

Někteří z managementu si plně uvědomují, že dobře zpracovaná organizační struktura může zaměstnance i motivovat. A jakým způsobem? V organizační struktuře lze vyčíst, zda je možný kariérní růst.

#### **2.4.10 Vliv sloučení**

- Zapojení zaměstnanců
- Odloučená pracoviště
- Komunikace

Respondenti se v odpovědích převážně shodovali, že sloučení na školu nemělo nikterak negativní dopad. V žádném případě nenarušilo vlastní výchovně vzdělávací proces, tudíž na školu a ani na žáky nemělo sloučení negativní dopad. Důležité bylo, aby vedení školy na sloučení škol zaměstnance předem připravili, vysvětlili jim důvod této změny a snažili se jim ukázat na nastávající změně pozitivum. Zapojení zaměstnanců, na některých zkoumaných školách neprobíhalo zrovna jednoduše. Největší problém dle managementu byl, že spousta zaměstnanců nemá rádo změny.

Po sloučení bylo vždy nutné sjednotit a unifikovat způsoby a prostředky vnitřní komunikace.

#### **2.5 Vyhodnocení výzkumných otázek**

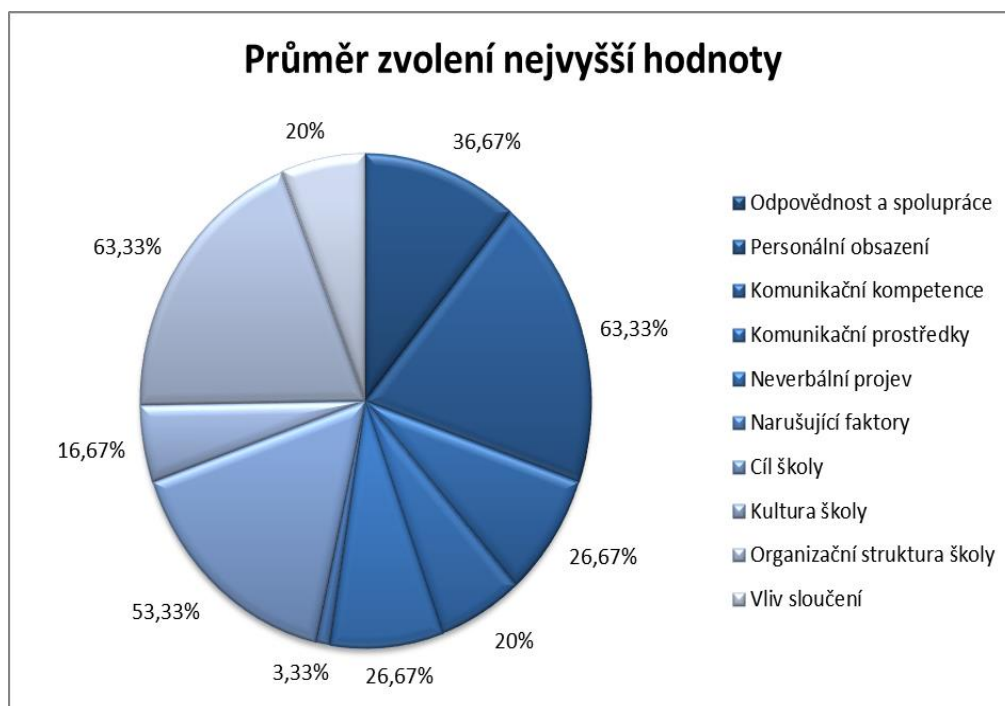
*1) Jaké je zastoupení prvků efektivní komunikace na sloučených středních školách?*

Komunikace je proces, který se neustále vyvíjí. Komunikační metody a způsoby stále narůstají. Pro efektivní komunikaci je potřeba stále rozvíjet své komunikační schopnosti a dovednosti. Z vyhodnocení kvantitativního výzkumu, lze říci, že komunikace obsahuje velké množství prvků, které ji ovlivňují. Z grafu je patrné, že u faktorů bylo voleno nejvíce hodnoty 3,4 a 5.

V tabulce a následném grafu je znázorněn průměr nejvyšší zvolené hodnoty na škále 1-5.

Prvky	Průměr
Odpovědnost a spolupráce	36,67%
Personální obsazení	63,33%
Komunikační kompetence	26,67%
Komunikační prostředky	20%
Neverbální projev	26,67%
Narušující faktory	3,33%
Cíl školy	53,33%
Kultura školy	16,67%
Organizační struktura školy	63,33%
Vliv sloučení	20%

**Tabulka 1 Průměr nejvyšší hodnoty**



**Graf 11 Průměr nejvyšší hodnoty**

Po vyhodnocení kvantitativního průzkumu, lze říci, že každý prvek efektivní komunikace má ve sloučených školách své nenahraditelné zastoupení.

2) *Jaké konkrétní prostředky u daných prvků preferují a využívají ředitelé středních sloučených škol?*

U vyhodnocování kvalitativního výzkumu jsem vždy vybrala tři nejčastější odpovědi respondentů. Jednalo se o konkrétní prostředky a nástroje deseti prvků. Efektivnost komunikace při vedení sloučených středních škol respondenti vidí v položkách jako je **jednotné vedení a spolupráce managementu**. Dalším důležitým prvkem efektivity v komunikaci volili **rozvoj a spravedlivost zaměstnanců, vzájemná komunikace personálu**. V komunikačních kompetencích byly nejčastěji zmiňovány kompetence, jako jsou **otevřenost, komunikativnost a umění naslouchat**. Mezi nejčastěji využívané komunikační prostředky patří **porady** volené mezi respondenty nejvíce, dále to jsou **individuální jednání a písemná komunikace**. K nepostradatelným prostředkům komunikace patří **neverbální komunikace** (mimika, gestika, prosturika...). Podstatné pro efektivní komunikace je taktéž **naplňování cílů školy, image školy, klima školy, hodnoty školy** a pořádání **společných akcí**. Po vyhodnocení, jak kvalitativního, tak kvantitativního výzkumu bylo zjištěno, že na efektivitu komunikace má velký vliv **organizační struktura**, její **jasnost a možnost delegace a motivace**. V neposlední řadě je potřeba dávat pozor a nejvíce eliminovat faktory, které komunikaci narušují. Těchto faktorů je opravdu mnoho a mezi nejčastěji zmiňovanými jsou celkově **komunikační šumy**. Dále **nepřesné vyjadřování a nervozita**.

Přehled zastoupení prvků efektivní komunikace sloučených středních škol je možné získat kombinací výsledků kvantitativního a kvalitativního výzkumu.



### 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 byl zpracovat přehled zastoupení prvků efektivní komunikace. Empirická část se skládá ze dvou částí. První část je věnována kvantitativnímu šetření formou dotazníků. U každé otázky se nachází graf a shrnutí výsledku odpovědí. Dotazníkové šetření se zabývá otázkou zastoupení prvků efektivní komunikace. V druhé části empirické části se jedná o doplnění kvantitativního výzkumu kvalitativním výzkumem. Zvolila jsem formu rozhovoru. Výzkum se zabýval otázkou konkrétních prostředků u daných prvků, které využívají a preferují ředitele sloučených středních škol. Vždy jsem vybrala tři nejčastěji shodované odpovědi.

Zkoumané pohledy respondentů na dané konkrétní oblasti prvků, bez kterých se nejen sloučená organizace neobejde v úspěšné a efektivní komunikaci nelze vnímat jako stanovený návod, ale spíše jako praktické poznatky a zkušenosti.

## 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](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

HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2012, 408s. ISBN 978-80-262-0219-6

HOLÁ, J. *Jak zlepšit firemní komunikaci*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 317s. ISBN 978-80-251-2636-3

## Seznamy obrázků, tabulek a grafů

### Seznam obrázků

Obrázek 1 Plamínkovi předpoklady k úspěšné komunikaci.....	20
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. ....	26
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. ....	27
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. ....	28
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. ....	28

### Seznam grafů

Graf 1 Odpovědnost a spolupráce.....	35
Graf 2 Personální obsazení .....	36
Graf 3 Komunikační kompetence .....	36
Graf 4 Komunikační prostředky .....	37
Graf 5 Neverbální projev .....	38
Graf 6 Narušující faktory.....	38
Graf 7 Cíl školy .....	39
Graf 8 Kultura školy .....	39
Graf 9 Organizační struktura školy.....	40
Graf 10 Vliv sloučení.....	41
Graf 11 Průměr nejvyšší hodnoty .....	47

### Seznam tabulek

Tabulka 1 Průměr nejvyšší hodnoty .....	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.				

