

Univerzita Karlova

Pedagogická fakulta

Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Komunikace ředitele s žáky základní školy

Communication between headmaster and pupils in primary school

Dominika Durlinová

Vedoucí práce: prof. PhDr. Jaroslav Veteška, MBA, Ph. D.

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

Odevzdáním této bakalářské práce na téma Komunikace ředitele s žáky základní školy potvrzuji, že jsem ji vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze, dne 18. června 2019

Ráda bych poděkovala panu prof. PhDr. Jaroslavu Veteškovi, MBA, Ph. D. za odbornou a profesionální pomoc včetně času, který mi poskytl během dokončování bakalářské práce. Zároveň bych ráda poděkovala všem respondentům za jejich odpovědi, díky kterým jsem mohla dokončit svou práci. Dále bych ráda poděkovala svým nejbližším za jejich podporu a trpělivost.

ABSTRAKT

Cílem bakalářské práce je zdůraznit důležitost komunikace mezi ředitelem/kou školy. Bakalářská práce se zaměřuje na komunikaci mezi ředitelem školy a žáky 9. tříd na Praze 4. V teoretické části práce je nejdříve komunikace popsána obecně, následně je obsah zaměřen přímo na komunikaci mezi ředitelem školy a žáky. Teoretická část se vedle komunikace zabývá rovněž konflikty. Ve výzkumné části práce je popsán průběh použití výzkumné metody. Jde o dotazníkové šetření.

KLÍČOVÁ SLOVA

Pedagogové, ředitel, žáci, zákonní zástupci, komunikace.

ABSTRACT

The aim of the bachelor thesis is to emphasize the importance of communication between the school headmaster and pupils. The bachelor thesis focuses on communication between the headmaster and 9th grade pupils in Prague 4. In addition to communication, the theoretical part also deals with conflicts. There is research method described in the research part of the thesis.

KEYWORDS

Educators, headmaster, pupils, parents, communication.

Obsah

Úvod	7
1 Význam a charakteristika komunikace	9
1.1 Pedagogická komunikace	11
1.2 Druhy komunikace	14
1.2.1 Verbální a neverbální komunikace	14
1.2.2 Komunikace přímá a zprostředkovaná	20
1.2.3 Komunikace vnitřní a vnější	21
1.2.4 Komunikace racionální a emocionální	22
1.2.5 Komunikace formální a neformální	22
1.2.6 Komunikace interpersonální, skupinová, masová	23
1.3 Komunikační styly	24
1.4 Komunikační dovednosti	25
2 Problémová komunikace	28
2.1 Negativní komunikace	29
2.1.1 Kritika	30
2.2 Konflikty a jejich řešení	32
2.2.1 Pozitivní a negativní pohled konfliktů	33
2.2.2 Pozitivní pohled	33
2.2.3 Negativní pohled	33
2.2.4 Druhy konfliktů, které mohou nastat	34
3 Ředitel školy jako činitel pedagogické interakce	36
3.1 Chování ředitele při řešení konfliktů	37
4 Základní požadavky pro efektivní komunikaci mezi ředitelem školy a žáky	39
5 Výzkum zaměřený na komunikaci ředitelů škol s žáky	43

5.1	Metodologická východiska	43
5.2	Výzkumné předpoklady	49
5.3	Vyhodnocení a interpretace získaných dat	49
5.4	Vyhodnocení výzkumných předpokladů	71
5.5	Shrnutí výsledků výzkumu	72
	Závěr.....	74
	Seznam použitých informačních zdrojů	76
	Seznam příloh.....	79

Úvod

Komunikace ředitele/ředitelky školy s žáky může být výrazným nástrojem řízení, který vede k úspěšnému vedení. Existuje velká oblast, která v českém řízení škol bývá opomíjená, tímto se zabývá Dominik Dvořák (2011) v *Orbis Scholae*. Dramatický pokles vzdělávacích výsledků českých žáků v mezinárodních šetřeních vyvolal mj. zájem o to, jak jsou v současnosti řízeny české školy. Označení řídicí učitel, které zůstalo na českých obecných školách zachováno i v době první republiky, mohlo potvrzovat skutečnost, že člověk stojící v čele školy je „přece především kantorem“. Nejen u nás, ale i v zahraničí však postupně došlo k posunu od označení řídicí učitel, anglicky head teacher, head master, k termínu ředitel školy / school director, což podle MacNeilla a Cavanagha (online, 2006) odráží změnu náplně práce směrem k administrativě na úkor jeho sepětí s výukou. Také česká literatura (Chvál & Novotná, 2008; Sedláček, 2007) jasně mluví o tom, že posledních dvacet let přineslo výrazné rozšíření agendy, o níž se musí vedení českých škol starat. Na základě analýzy dokumentů české vzdělávací politiky říká Pol (2007b, str. 222), že charakter práce ředitele se proměnil od „pedagogického vedoucího školy“ ke komplexnímu manažerovi.

Cílem bakalářské práce bylo zdůraznit důležitost komunikace mezi ředitelem/ředitelkou školy obecně. Základním souborem jsou veškeré 9. třídy základní školy na Praze 4. Žáky 9. tříd jsem si vybrala z důvodu jejich vývojové psychologie. Praha 4 byla vybrána především z důvodu velikosti a zároveň rozmanitosti, sama jsem základní školu v této části Prahy absolvovala. Záměrem je zjistit formou dotazníků, jaká komunikace nejčastěji probíhá mezi ředitelem/ředitelkou školy, zda je předem připravená, jak danou situaci hodnotí ředitelé/ředitelky škol v komparaci s jejich žáky 9. třídy.

V rámci teoretické části se budu zabývat komunikací, kterou se budu snažit detailně rozebrat včetně pedagogické komunikace. V další části bych se věnovala konfliktům, které v rámci komunikace mohou kdykoliv nastat. Následně bych se zaměřila na ředitele školy. Teoretickou část zakončím základními požadavky pro efektivní komunikaci pro ředitele školy vůči žákům. Efektivní komunikace je hlavním klíčem k úspěchu a každý bod těchto základních požadavků je důležitým krokem pro plnění cílů školského managementu.

Ve výzkumné části jsem zvolila dotazníkové šetření. Výzkumná část bude zahájena demografickou studií, která přiblíží městskou část Prahu 4, kterou jsem zvolila jako oblast

mého výzkumu. Dotazníkové šetření je zaměřeno na komunikaci a bude směřovat k vyhodnocení výzkumných předpokladů.

1 Význam a charakteristika komunikace

Komunikace je základem veškerých vztahů mezi lidmi, je to jeden z nejdůležitějších prvků spolupráce. Škála pojetí pojmu komunikace je přitom velmi široká. Pojem komunikace je některými autory vymezován jako proces dorozumívání, sdělování, výměny informací. (Průcha, 2009, str. 191) Slovo komunikace pochází z latinského *communicare*, což znamená něco spojovat, něco sdílet. Jedná se o přenos informací od vysílajícího k příjemci. Dotyčný, který je v dané situaci mluvčí, se nazývá komunikátor, příjemce komunikované skutečnosti je nazýván komunikant. Komunikátor od komunikanta očekává zpětnou vazbu. Komunikovat tak, aby vždy došlo k pochopení komunikovaného obsahu a respektování komunikátora, není jednoduché. Důsledkem komunikace a zpětné vazby mohou být také konflikty, ty však nemusí být svými důsledky pouze negativní. Vždy jsou doprovázeny emocemi.

Komunikujeme každý den, a to nejen při řešení pracovních záležitostí. Je důležité, aby komunikační dovednosti člověka, který řídí školu, vede ostatní pedagogy, motivuje žáky, byly na vysoké úrovni. Ředitel komunikuje nejen s žáky, pedagogy, nepedagogickými pracovníky školy, ale také se zákonnými zástupci žáků, nadřízenými orgány. Pro rodiče je důležité, jak ředitel komunikuje s nimi samotnými. Důležitým faktorem rovněž je, že ředitel školy nereprezentuje pouze sebe samého, ale celou školu, v některých případech dokresluje i názor na školství. (Mikuláščík, 2010, str. 19)

Tři nejčastější způsoby vymezení komunikace:

1. Jedno z nejjednodušších vymezení označuje komunikaci jako dorozumívání. Toto slovo je odvozeno od slova dorozumění, což také znamená pochopit se (shodou myšlenek). Na základě tohoto vymezení vyplývají základní podmínky komunikace – porozumění, mluvení stejným jazykem, hovory, týkající se jedné věci, dosažení myšlenkového souladu.
2. Komunikace je charakterizována jako sdělování. Během konverzace probíhá informování, podávání poznatků, obeznámení se se svými pocity, postoji a názory. Jeden člověk chce něco říci, informovat druhého, či ho poučit.

3. Třetí vymezení je chápáno jako výměna informací mezi lidmi. Jeden, který komunikuje, vyšle informaci, další ji přijme a poté si úlohy vymění. Informaci vyšle naopak druhý a naopak první ji přijme. V této chvíli neprobíhá pouze přijímání informací, nýbrž oba dva komunikanti informace i vnitřně zpracovávají – analyzují, porozumívají jim. Informace směřují nejen od jednoho k druhému, ale i opačně. Oba dva si vyměňují slova a každý z nich pomáhá k informování a dorozumívání. Nicméně existují situace, kdy předává informace pouze jeden člověk a ostatní pouze přijímají (rozhlasové zprávy, přednáška, vyučovací hodina, kázání, napomínání). Komunikace se vyznačuje obousměrností, kde se jedná o formu dialogu. (Gavora, 2005, str. 9)

Sociální komunikace je považována za společného jmenovatele tří základních stránek sociálního styku:

- společné činnosti
- vzájemného působení
- mezilidských vztahů.

V úzkém pojetí se sociální komunikace vymezuje jako sdělování – výměna informací. V širokém pojetí si ovšem lidé vyměňují také představy, ideje, nálady, pocity a postoje. Veškeré tyto prvky přitom lze chápat jako informace svého druhu. V mezilidské komunikaci posluchač čeká na to, co mu bude sděleno. Ještě předtím než něco přijme, má již své představy. U posluchače by měl řečník počítat se zcela jasně daným motivačním zaměřením. Posluchač má o něco zájem, ale zároveň o něco jiného zájem jevit nemusí. Z tohoto důvodu něco slyší a něco naopak ne. (Mareš & Křivohlavý, 1995, str. 15)

Komunikace ve vyučování tvoří základ interakce zúčastněných subjektů – učitele a žáka.

Nejedná se pouze o předávání informací, ale také o interpretaci přijatých informací. Veškeré tyto informace jsou specifické pro lidský svět. Pro pedagogy je komunikace nástroj, díky kterému vzdělávají a vychovávají. (Mešková, 2012, str. 12)

1.1 Pedagogická komunikace

Pedagogická komunikace je komunikace probíhající mezi osobami v roli pedagoga a vzdělávanými osobami (nejčastěji žáky) v situacích vzdělávacího procesu, a to v různých prostředích – typicky ve školní třídě. Má tyto hlavní charakteristiky:

- Uskutečňuje se prostřednictvím verbálních a neverbálních projevů jako sled komunikačních aktů a situací.
- Je řízena učitelem a má specifická pravidla, vymezující roli a pravomoc komunikačních partnerů.
- Plní různé funkce: Slouží k prezentaci obsahu vzdělávání, k uskutečňování cílů výchovy a vzdělávání, k řízení třídy, k navozování vztahů mezi učiteli a žáky a mezi žáky navzájem, ke sdělování informací nevztahujících se přímo k výuce.
- Vytváří konkrétní psychosociální klima ve třídě a zároveň je úroveň tohoto klimatu ovlivňována.
- Ve školách jednotlivých zemí má specifické charakteristiky v závislosti na typu národní (etnické) kultury. (Průcha, 2009, str. 189)

Pedagogickou komunikací se také zabývá Nelešovská (2005), která zohledňuje tuto komunikaci v teorii a praxi. Shrnuje ji jako zajímavý případ sociální komunikace, která je zaměřena na dosahování pedagogických cílů a má vymezený obsah. Jsou jasně vymezeny sociální role účastníků a daná pravidla. Neodehrává se pouze ve škole, ale i v rodině, ve sportovních a zájmových zařízeních. Komunikace mezi pedagogem a žákem je chápána jako jedna z forem pedagogické komunikace. Tato komunikace nejčastěji probíhá ve třídě, ale může být také uskutečněna v tělocvičně, na hřišti, v dílně nebo v klubovně. Není omezena prostorem školy. Například během výletů, exkurzí probíhá tato komunikace mimo prostor školy. Pedagogická komunikace slouží k získávání výchovných a vzdělávacích cílů, jaké vědomosti má žák získat, jaké kompetence si má osvojit. Během výuky dochází k výměně informací, které jsou spojeny především s obsahem učiva a s dosahováním vytyčených cílů. Nicméně veškeré informace ve vyučovací hodině nemusí navazovat na výchovně-vzdělávací cíle a na obsah učiva. Například, když během výuky žák informuje svého učitele, že se necítí dobře, nejedná se tedy pouze o předávání informací pouze ze strany pedagoga, ale následně

i ze strany žáka. Komunikace jako výměna informací probíhá také mezi žáky navzájem. Například během diskusí, při skupinové nebo organizační formě vyučování. (Mešková, 2012, str. 14)

K dosažení výchovně-vzdělávacích cílů je nezbytné, aby se komunikace ve vyučovacích hodinách řídila jasnými pravidly. Tato pravidla jsou přísnější v porovnání s pravidly komunikace v zájmovém kroužku nebo s pravidly doma, kde mluví rodiče se svým dítětem. (Mešková, 2012, str. 15)

Pedagogickou komunikaci není snadné jednoduše vymezit, nicméně můžeme konstatovat, že její zásadní charakteristikou je, že sleduje pedagogické cíle, pomáhá vychovávat a vzdělávat. Psychologové si u pedagogické komunikace všimají ještě dalších aspektů a vědí, že ne vždy probíhá optimálně. Optimální pedagogická komunikace může být vymezena takto: „Jedná se o komunikaci při procesech vzdělávání a výchovy, která plní určité pedagogické funkce. V případě, že se jedná o komunikaci plnohodnotnou a optimální, zajišťuje následně příznivé emocionální klima pedagogického procesu.“. Včetně optimalizování vztahů mezi učitelem a žáky i žáky navzájem, vytváří nejlepší podmínky pro rozvíjení motivace žáků, formuje jejich osobnost správným směrem. (Mareš & Křivohlavý, 1995, str. 24)

Na pedagogickou komunikaci můžeme nahlížet nejméně ve třech rovinách. Jedná se o tři dílčí podoby komunikace, které se navzájem ovlivňují a prostupují. Podle míry připravenosti komunikace a míry očekávanosti jejího průběhu můžeme vyčlenit pedagogickou komunikaci:

1. která se dá promyslet předem, detailně připravit
2. která se dá připravit jen rámcově (učitel dokáže odhadnout, jakým směrem se bude komunikace vyvíjet, které možnosti připadají v úvahu)
3. nepřipravená komunikace (odehrává se v jedinečných a neopakovatelných pedagogických situacích, nelze ji předvídat, ale pedagog ji musí řešit). (Mareš & Křivohlavý, 1995, str. 26)

Účastníci pedagogické komunikace jsou v úzkém pojetí rozděleny do dvou skupin:

- vychovávající

- vychovávané.

Vychovávajícími jsou nejčastěji dospělí lidé s určitou pedagogickou kvalifikací, ale také školní třída, skupina žáků ve třídě, žák v určité roli. Vychovávaným účastníkem bývá žák jako jednotlivec, skupina žáků, třída, několik paralelních tříd jednoho ročníku. Může nastat případ, kdy dojde ke ztotožnění role vychovávajícího a vychovávaného u téhož účastníka. Počet účastníků ovlivňuje průběh a výsledky pedagogické komunikace. Lze tedy říci, že se zvyšováním počtu osob, se možnosti přímé mezilidské komunikace zužují, naopak s klesajícím počtem rozšiřují. I tak neznamená, že ideálem je komunikace s jedním žákem. Kdekoli pedagogická komunikace plní náročně úlohy, měl by se počet účastníků adekvátně snížit. Tyto situace do určité míry respektují školské předpisy, které udávají počet žáků, se kterými může učitel pracovat. (Mareš & Křivohlavý, 1995, str. 27)

Pravidla komunikace ve třídě upravují chování pedagoga a žáků v jednotlivých aspektech komunikace. Základní charakter těchto pravidel spočívá ve dvou rovinách. Pravidla jsou důležitá pro organizaci práce ve třídě, činnost je třeba usměrňovat, žáky je nutno regulovat. Je nezbytná dělba práce, koordinace a kooperace. Z těchto důvodů je v zájmu učitelů, aby existoval pořádek zabezpečující sled činností a jejich hladký průběh, ten je dán pravidly. I žáci mají zájem o tato pravidla, musí totiž vědět, co mají dělat (mluvit, psát). Kdy to mají dělat a jak bude jejich činnost hodnocena. V případě, že žák nezná pravidla kontaktu, cítí se zmatený. Poznání pravidel je tedy významným regulativním činitelem pro oba dva partnery komunikace.

Druhým důležitým posláním pravidel ve třídě je zabezpečení dominantního postavení učitele/ředitele. Všeobecně platí, že pokud je ve formální skupině více lidí, musí být určený jeden člověk, který komunikaci vede. Ten má vyšší pravomoci než ostatní komunikující. Dominantní postavení role učitele je založeno na tom, že učitel je vůči žákovi:

- funkčně nadřazený (škola mu svěřila funkci vychovatele a vzdělavatele, je za to právně zodpovědný)
- společensky nadřazený (je starší)
- zkušenostně bohatší (ví více o světě)
- odborně kvalifikovaný (je školený profesionál).

Dominance se projevuje ve vzájemné komunikaci mezi pedagogem a žákem, ve které by mělo nastat zosobnění v komunikačních pravidlech, ve kterých má více pravomocí učitel. V případě, že tuto pravomoc pedagog ztratí (z důvodu submisivity, nezkušenosti), komunikace selže a selže zároveň i učení žáků. (Gavora, 2005, str. 35)

1.2 Druhy komunikace

Jak jsem již zmínila, komunikace je velmi různorodá. Nejedná se jen o rozhovory a mluvenou formu. Ředitel tak komunikuje se žáky mnohem častěji, než si kolikrát sami žáci uvědomují – například zprostředkovaně formou směrnic, rozhodnutí, která se k žákům dostávají zprostředkovaně.

Abychom postihli celou problematiku komunikace, budeme se níže věnovat různým jejím druhům:

- verbální a neverbální
- přímá a zprostředkovaná
- vnitřní a vnější
- racionální a emocionální
- formální a neformální
- interpersonální, skupinová, masová
- ostatní.

1.2.1 Verbální a neverbální komunikace

a) Verbální

Jedná se o ústní a písemnou formu komunikace. V případě, že jednáme s určitou skupinou lidí, musíme tomu daný monolog/dialog přizpůsobit. Jde tedy o přenos informací pomocí slov, ať už v mluvené formě nebo psané. Důležitým faktorem verbální komunikace jsou slova, která používáme. Výběr vhodných slov ovlivňuje myšlení a chování obou stran, zároveň také komunikační atmosféru. Naopak špatný výběr slov může být výsledkem problémové komunikace.

Během verbální komunikace přichází ředitel s žáky do kontaktu v případě pozdravení, nezávazného rozhovoru nebo při řešení nějakého problému. Co se týká písemné

komunikace, může se jednat o e-mail, který může být adresován zákonným zástupcům, samotným žákům, případně všem pracovníkům školy. V tomto případě musí ředitel zvolit jazykovou úroveň (včetně stylistické), která odpovídá skupině lidí, kterou chce oslovit – je rozdíl, zda se jedná pouze o žáky, nebo pedagogy, popřípadě zákonné zástupce. Měl by používat odpovídající slovník i stylistiku tak, aby nedošlo ani k nedorozumění z důvodu nepochopení, ani k odmítnutí komunikace z důvodu její primitivnosti. Vždy by ze strany příjemce mělo dojít ke zpětné vazbě, že rozuměl, že pochopil, že souhlasí či ne. Jakmile tedy vede rozhovor ředitel s žákem, měl by si nechat potvrdit zpětnou vazbou, že bylo jednání jasné a komunikant ví, co chtěl říci. (Vymětal, 2008, str. 112)

Podle Nelešovské (2005) tento druh komunikace stojí na prvním místě mluvení – řeč. Verbální komunikace má v pedagogickém procesu určité fáze – záměr, vlastní sdělení, dekodování sdělení, rozhovor, dialog, aktivní změna. Nicméně při vyučování na základní škole při klasické formě hodiny převládá výklad učitele. (Nelešovská, 2005, str. 42)

Ve verbální komunikaci se rozeznávají:

- dvě úrovně komunikační roviny - racionální a emocionální
 - dva druhy komunikace - formální a neformální
 - řada komunikačních stylů - konvenční, konverzační, operativní, vyjednávací, atd.
- (Vymětal, 2008, str. 113)

b) Neverbální

Hlavní znak tohoto druhu, je řeč těla. Člověk nemusí nic říkat a už tímto způsobem komunikuje. Jedná se o jazyk, kterým všichni mluvíme a každý den. (Vymětal, 2008, str. 54)

Neverbální komunikace je vývojově starší než komunikace verbální. Neverbální komunikací není vždy možné vyjádřit myšlenky jednoznačně a srozumitelně. Odpovídá momentálnímu prožívání člověka více než samotné slovní komunikaci. Obsahy, které jsou sdělovány v daném okamžiku neverbálními projevy, nás ovlivňují. Člověk, se kterým jsme se setkali, ještě ani nepromluvil a v nás ihned rezonuje pocit sympatie či antipatie. Touto komunikací někdy zkracujeme čas, který potřebujeme získat na podání výpovědi. Stačí jen pohled, gesto,

ze kterého příjemce pochopí náš nesouhlas. V tomto případě neverbální komunikace zkracuje a časově zefektivňuje komunikační proces. (Mešková, 2012, str. 18)

Neverbální komunikací se také zabývá Nelešovská (2005), která detailněji popisuje tento druh komunikace. Pomocí neverbální (nonverbální) komunikace je možné přenášet postoje a emocionální stavy. Mímkou, gestikulací, či tónem hlasu může učitel dávat najevo svoji radost, spokojenost, sympatie nebo naopak antipatie, hněv, nepřátelství. Naopak tyto postoje může vysílat žák směrem k učiteli nebo spolužákům. V případě, že by komunikace neobsahovala neverbální část, připomínala by komunikaci se strojem, který své emocionální stavy nedává najevo, jelikož je nemá.

I když je část neverbálního projevu dána biologicky (člověk s ním přichází na svět a používá mimovolně), většina signálů je naučená. Samotné dítě si je osvojuje v rámci socializace, začleňování se do společnosti. Socializace je vázaná na konkrétní kulturu, ale také na konkrétní rodinné prostředí, ve kterém dítě vyrůstá. Dítě přejímá neverbální způsoby vyjadřování, které jsou s ní spojeny, a které v jiné kultuře, či subkultuře platit nemusí. V případě, že se člověk setká s člověkem z jiné kultury, mohou nastat komunikační problémy. Podobné rozdíly mohou existovat také mezi generacemi. Mladá generace používá některá gesta, která jsou odlišná od gest generace starší. Rozdíly jsou patrné v odlišných postojích, způsobu oblékání, úpravy vlasů. (Gavora, 2005, str. 99)

Vizika (oční kontakt) – tímto udržujeme pozornost daného posluchače. V případě, že oční kontakt navázán nebude, ztratí komunikant o komunikaci zájem. Vizika by se dala důležitostí srovnat k mluvené formě. Můžeme jí vyjádřit nesouhlas, strach, údiv, nejistotu, naštvání, zklamání, ale také obdiv, potěšení, souhlas, dojetí a mnoho dalšího. Dokonce se říká, že „slyšíme“ očima, jelikož dokážeme z daného pohledu usoudit nebo aspoň si přiblížit konkrétní pocit druhé osoby. Ředitel školy na základě očního kontaktu žákům naznačuje svůj postoj, náladu. (Vymětal, 2008, str. 64)

Pohled z očí do očí je emocionálně nabitý kontakt. Existují rozdíly v délce a frekvenci pohledu vzhledem k pohlaví. Vyšší frekvence a délka pohledu mezi mužem a ženou signalizují vzájemnou náklonnost a směřují k intimitě. Důsledkem emocionálního vzrušení dochází k rozšíření zornic. Současně jsou lidé se zvětšenou zornicí vnímáni jako více sympatičtí a přitažliví. (Mešková, 2012, str. 19)

Mimika (pohyb obličeje) – pohyby obličeje kromě očí. Na základě výrazu obličeje dokážeme předem poznat, zda se jedná o pozitivní nebo negativní situaci. Úsměvem nám je dopředu sděleno, že se nemusíme bát, že se jedná o dobrou věc. Opak například hněv, zamračení musíme očekávat, že se nemusí jednat o nic příjemného. V obličeji máme mnoho znaků, které nám pomohou sdílet náš vnitřní dojem, emoce s okolím. Dané pohyby obličeje nám mohou navodit atmosféru situace, jak si přejeme. Když jdeme s něčím pozitivním, druhý to uvidí a vycítí, a celý začátek dialogu se může nést v tomto duchu. Žáci tedy hned pochopí, z jakého důvodu za nimi ředitel jde. (Vymětal, 2008, str. 61)

Jedná se o výrazový projev obličeje. Dolní polovinou obličeje více sdělujeme radost, soustřeďuje se zde úsměv a smích. Horní část obličeje je dobrým zdrojem informací o nepříjemných stavech osobnosti, o starostech a problémech, například strach, úzkost, přemýšlení, nejistota. Cenným zdrojem informací je samotné čelo, aktuální tvar obočí a především oči. Určující je nejen směr pohledu, ale i délka, frekvence a následnost „terčů“ při očním kontaktu. Ženy a dívky jsou schopny rozeznat psychické signály emocí jistěji než muži a chlapci. Aktuální mimika neovlivňuje pouze úsudky o něčem, dojmy, které o nás získávají druzí, ale zároveň i úroveň vlastního emocionálního stavu. (Mešková, 2012, str. 19)

Mimika je pohyb svalů a tváře a jeden z nejdůležitějších prostředků k vyjadřování pocitů člověka. Mimikou se vyjadřují různé odstíny pocitů od pozitivních k negativním, často jde pouze o změnu v několika milimetrech. Uvádí se, že existuje okolo jednoho tisíce mimických výrazů. Mimické výrazy jsou zčásti vrozené, zčásti naučené. Nejdůležitějším projevem učitele/ředitele je úsměv. Vyjadřuje srdečnost i upřímnost, a díky tomu vzniká příjemná atmosféra nejen ve třídě, ale také na škole. Úsměv vzbuzuje důvěru, povzbuzuje, přináší radost. Opakem úsměvu je grimasa, jedná se o deformovanou mimiku, úšklebek, ale s jednoznačnou informací. Vyjadřuje nespokojenost nebo pohrdání. (Gavora, 2005, str. 106)

Posturologie (postoj) – je velice důležité, abychom druhému dali najevo náš zájem. Nikdy bychom neměli stát ke druhé osobě zády nebo se otáčet směrem vzad. Zároveň by nemělo dojít k odvracení se očima, měli bychom být zodpovědní za náš postoj. Postoj by neměl být agresivní vůči druhému, neměl by bagatelizovat celou situaci. Zároveň by neměl vyzařovat strach nebo nejistotu. (Vymětal, 2008, str. 70)

Posturika se zabývá konfiguracemi těl komunikujících osob. Základní polohy jsou: sezení, stání, ležení. Neverbální projevy jednotlivých částí těla představují jako celek určitou pózu – posture. Pózou i vzájemnými pózami vyjadřujeme, co se v nás odehrává, ale také vztah k jiné osobě. Harmonie postur dvou osob – „zrcadlový obraz“, signalizuje naladění se na stejnou frekvenci, vnitřní souhlas, přijímání toho druhého. Při ochotě komunikovat zpravidla směřujeme polohu svého těla k dotyčné osobě, při nezájmu, odmítání, se naopak odvracíme. (Mešková, 2012, str. 20)

Je možné komunikovat v rozličných polohách. Žáci v minulosti odpovídali většinou vestoje, v dnešní době většinou vsedě. Existují různé typy aktivit, při kterých se žáci pohybují po třídě. V některých koncepcích vyučování žáci sedí například v tureckém sedu na koberci nebo dokonce leží, dříve učitelé vyžadovali sezení s rukama za zády. Učitel hovoří vestoje, vsedě, polosedě (opírá se o stůl), v chůzi. Nezkušení učitelé hovoří také zády ke třídě. Z držení těla je možné postřehnout dominanci nebo naopak submisivitu, obranu nebo útočnost, sebevědomí či nejistotu. Z tohoto hlediska je možné rozlišit uzavřený a otevřený postoj. Při uzavřeném postoji má člověk ruce překřížené na hrudi (obranu) nebo sepjaté před sebou. Při otevřeném postoji má člověk hrud' nekrytou, ruce jsou volně při těle nebo gestikulují, nohy jsou mírně rozkročené. (Gavora, 2005, str. 107)

Gestika (pohyby rukou, prstů) – pohyby rukou, které používá ke komunikaci téměř každý. Doporučují se klidné pohyby, které jsou především přirozené. Již malé děti vnímají gesta rukou, když něco udělají špatně ukazovákem pravé ruky, se pohybem ukáže „ne, ne, ne“ nebo „ty, ty, ty“. To samé platí i ve škole. Gesta rukou jsou během výuky, prezentace, dialogu i monologu. (Vymětal, 2008, str. 58)

Gestikulací informačně doplňují i jiné pohybové projevy jako pohyby ramen, kývnutí hlavou. Gestikulací ve srovnání s mimikou lépe zprostředkováváme informace na větší vzdálenost. Například pro žáka v poslední lavici je úsměv učitele méně postřehnutelný než jeho oceňující kývnutí hlavou. (Mešková, 2012, str. 19)

Jedná se o typický průvodní jev neverbální komunikace. Přiměřené a kultivované používání gest učitelem se považuje za součást efektivní komunikace. Příliš mnoho gest naopak škodí, odpoutává se jimi pozornost od sdělení učitele. Nesprávný je také druhý extrém – gestikulační nehybnost, strnulost. Akcentační gesta provází verbální komunikaci, učitel

gesty podotkne důležitou část výkladu. Tato gesta nemohou existovat samostatně, jelikož nemohou mít žádný určitý význam. Tímto se jen posílí verbálně komunikovaný obsah. Gesta-emblémy, jsou to gesta, která nemusí provázet verbální komunikaci, ale i tak jim člověk rozumí. Vztyčený ukazováček znamená „pozor“, přiložený prst k ústům znamená „ticho“. Někteří učitelé zavedli ve své třídě vlastní gesta-emblémy, kterými regulují komunikaci ve třídě. Některá gesta-emblémy může používat nejen učitel, ale také žáci. (Gavora, 2005, str. 105)

Proxemika (význam vzdáleností) – nikdo by nikomu neměl narušovat jeho intimní zónu. Měla by se dodržovat především během prvního setkání. Každý má intimní zónu nastavenou trochu jinak. Záleží na povaze jedince, zda se jedná o introverta, či extroverta. (Vymětal, 2008, str. 68)

Jedná se o disciplínu, která se zabývá vzdáleností mezi komunikujícími. Vzdálenost vyjadřuje vztahy mezi partnery, ale zároveň také odráží různé komunikační možnosti (velikost a tvar místnosti, typ nábytku). (Gavora, 2005, str. 107)

Rozlišují se dva proxemické projevy:

- v linii horizontální (vzdálenost komunikujících v prostoru)
- v linii vertikální (převýšení jedné osoby nad druhou v prostoru).

Horizontální vzdálenost:

Vzdálenost **0 – 45 cm** je považována za **intimní**. Ne každému ji dovolíme za běžných okolností beztestně překročit. Jedná se o důvěrnější vztah, situace, která vytváří vzájemnou blízkost. Tato vzdálenost je specifická pro matku s malým dítětem a pro zamilované. Někteří žáci reagují citlivě na zasahování do intimní zóny spolužákem v lavici. Například, když překročí střed lavice, takže si postaví bariéru z knih, sešitů, aby si ochránili „své teritorium“ v lavici.

Za **osobní** vzdálenost se považuje vzdálenost **45 cm – 1,2 m**. Je specifická pro přátele, kolegy, kteří si rozumějí.

Za **společenskou vzdálenost** se považuje **1,2 m – 3,7 m**. V této vzdálenosti se odehrává běžný společenský styk. Čím je vzájemný zájem dvou účastníků komunikace větší (z jedné

nebo z obou stran), tím více se společenská vzdálenost snižuje. Důvod přibližování se k sobě nemusí mít pouze pozitivní význam. Například dva žáci, kteří se přibližují se záměrem, se poprat. Z důvodu hněvu narušují osobní intimní zónu. (Mešková, 2012, str. 20)

Vzdálenost **nad 3,7 m** je **veřejná**. Přibližování a vzdalování se komunikujících v prostoru je dáno jejich vztahem, statutem (nadřízený a podřízený), ale také interindividuálními a intelektuálními rozdíly. Extroverti mají tendenci přistupovat blíže než introverti. Neverbální komunikace extroverta s introvertem může vyústit do tzv. „proxemického tance“. Ve kterém se extrovert snaží přibližovat, co nejbližší k introvertovi a ten naopak, ustupuje a oddaluje se od extroverta. Důležitou součástí je také hranice vnímání nepřístojné vzdálenosti, jelikož v některých kulturách může vyústit do obvinění z obtěžování.

Vertikální vzdálenost:

Změny v převýšení jedné osoby nad druhou mají různé interpretace, které se dají poměrně dobře odhadnout z kontextu situace. Pokud se učitel postaví „nad“ žáka, který vyrušoval, deklaruje tím svou moc a signalizuje žákovi i beze slov, aby se začal chovat jinak. V případě, že žák plní úkoly svědomitě, stejné postavení učitele se dá interpretovat jako zájem, ocenění, tentokrát tedy v pozitivním. Pokud ředitel v kanceláři zůstane sedět ve svém křesle a nepostaví se při příchodu svého podřízeného, nechá podřízeného stát po celou dobu jejich rozhovoru, pak moc deklaruje ředitel. Pokud by ředitel z křesla nevstal, ale podřízenému by nabídl, aby se také posadil, dochází k vyrovnání převýšení. Přístup ředitele k podřízenému lze vnímat jako méně formální až přátelský. (Mešková, 2012, str. 21)

1.2.2 Komunikace přímá a zprostředkovaná

Na komunikaci přímou lze ihned reagovat. Zpětná vazba vzniká v okamžiku, kdy první osoba domluví. Tato situace je také běžná. Ředitel něco řeší, ať už s daným žákem nebo žáky a dotyčný mu k tomu říká své. Co si o tom myslí, jak to ve skutečnosti bylo nebo, jak se začne chovat. Záleží, co se v dané chvíli mezi osobami řeší. Ředitel by měl jednat tak, aby měl respekt a zpětnou vazbou bylo uznání a pochopení. (Vymětal, 2008, str. 112)

Přímá – komunikace, která se odehrává „tváří v tvář“, komunikátor i komunikant jsou bezprostředně přítomni.

Zprostředkovaná – komunikace, ve které komunikující spojuje mezičlánek – médium. Na základě toho je umožněn přenos nebo uchování informací, například mobilní telefon. Zařazuje se také zprostředkovaná komunikace se vzdálenou recepcí informace, a to za pomoci média, které umožní uchovat informace a její pozdější přijetí, například dopis, e-mail, záznamník. (Gavora, 2005, str. 15)

1.2.3 Komunikace vnitřní a vnější

Vnitřní – ta, která se odehrává uvnitř dané osoby. Může však jít také o komunikaci uvnitř určité skupiny lidí, v rámci organizace, například ve škole. (Vymětal, 2008, str. 258)

Člověk komunikuje nejen s ostatními lidmi, ale také sám se sebou. Jedná se o nehlasové uvažování, reflexi, zahloubání se do sebe nebo také o slovním doprovodu vnější činnosti. Dotyčný si v duchu dává otázky, může zvažovat alternativy řešení, posuzovat argumenty a protiargumenty. Dalo by se tedy intrakomunikaci označit jako dialog se sebou samým. Tato komunikace je neoddělitelně spjata s myšlenkami člověka. Ve školství má intrakomunikace velký význam, jelikož přehodnocování, zvažování, kladení si otázek je nezbytnou součástí hodnotícího vztahu k sobě a zároveň k druhým. (Gavora, 2005, str. 20)

Řeč pro sebe, jedná se o klíčový nástroj lidského (pře)mýšlení. Jednoduše řečeno se jedná o samomluvu nebo osobní rozhovor, který není ani písemný, ani mluvený. Většinou proběhne zkratkovitě a v určitých myšlenkových skocích. (Urban, Dubský, & Murdza, 2011, str. 30)

Vnější – jak člověk reaguje s okolím. Jedná se tedy o komunikaci, která probíhá s ostatními mimo školu, organizaci. V tomto případě je to například komunikace s rodiči žáků. (Vymětal, 2008, str. 258)

Jedná se o komunikaci dvou a více lidí. Tato komunikace se dělí na dyadickou nebo na komunikaci ve skupině. Je důležitá kvalitativní stránka informace, není tedy důležité, kolik informací, jakým směrem a v jaké frekvenci, ale především, jaké informace mají vliv na ostatní, na jejich dosavadní vědomosti, názory, postoje, motivy, potřeby, očekávání a také chování. Komunikace každého z nás vyjadřuje současné nálady a citové stavy. (Gavora, 2005, str. 14)

1.2.4 Komunikace racionální a emocionální

Racionální – využívá pouze rozumovou, racionální část komunikace, která se používá k udržení komunikace v předem daných mezích, díky tomu lze rychleji dospět k závěru. Je základem komentování. Z celého průběhu komunikace se oddělují veškeré emoce.

Emocionální – zabývá se formou sdělení, způsobem jeho podání a individuálním názorem na určité sdělení, emočními extrémy (hysterie, křik, pláč, agresivita). Tato rovina komunikace nám odhaluje informace například o individuálních lidských vlastnostech, psychické kondici. (Vymětal, 2008, str. 113)

Při interpersonální komunikaci je vhodné zahrnout do svých myšlenek a názorů dostatečnou verbální i neverbální emocionalitu.

Návod, jak efektivně komunikovat v následujících krocích:

1. popsat své pocity
2. označit jejich důvody
3. ukotvit je k danému tématu
4. přihlásit se ke svým pocitům a sdělením.

Pomocí emocionálního projevu člověk vyjadřuje své emoce a vykládá si emoce druhých v rámci kulturních pravidel, která diktují, co je a není vhodným vyjádřením emocí. Je užitečné dokázat identifikovat a popsat emoce (pozitivní či negativní) jednoduše a jasně. Je důležité vědět, jak jednotlivé emoce vyjádřit. (DeVito, 2008, str. 454)

1.2.5 Komunikace formální a neformální

Formální – jedná se většinou o plánovanou komunikaci. Má dané jasné cíle a obvykle se jedná o neveřejnou záležitost. Musí být na úrovni, neměla by obsahovat výrazy, které se používají během neformální komunikace. Formální komunikace proběhne například během přijímacího pohovoru nového pedagoga. (Vymětal, 2008, str. 113)

Jedná se o komunikaci v rámci formální skupiny lidí jako je například školní třída, učitelský sbor, apod. (Gavora, 2005, str. 18)

Neformální – velmi častá, nenáročná na přípravu. V jejím rámci se mohou objevovat výrazy, které se používají pro každodenní hovory. Za neformální komunikaci se považuje povídání si s někým, koho známe, nezávazné povídání. (Vymětal, 2008, str. 13)

Jedná se o komunikaci v rámci neformální skupiny, které se formují a vznikají spontánně a stejným způsobem také zanikají. Neformální skupina je například skupina vrstevníků. (Gavora, 2005, str. 18)

1.2.6 Komunikace interpersonální, skupinová, masová

Interpersonální – komunikace mezi ředitelem (leaderem) a pedagogem (pracovníkem). Může se jednat i o rozhovor mezi ředitelem a žákem. (Mikuláščík, 2010, str. 33)

Představuje komunikaci mezi lidmi, znázorňuje komunikování mezi členy lidské komunity. Může se jednat o rozhovor mezi dvěma nebo několika lidmi, případně o projev pro velkou skupinu lidí. Významný faktor, který ovlivňuje některé aspekty komunikace, je fyzické prostředí - jinak vypadá rozhovor doma a jiný na pracovišti, v dopravním prostředku, u lékaře nebo ve škole. Prostor neovlivňuje pouze způsob a frekvenci komunikace, ale také obsah předávaných informací. Ve škole hrají důležitou roli rozměry a vybavení třídy, druh školního nábytku a rozmístění žáků. Toto vše má velký dopad na obsah komunikace. V komunikaci je vždy předpokládán určitý komunikační záměr účastníků, komunikuje se tedy z důvodu dosažení daného cíle. Komunikace může probíhat na základě různých záměrů. Může se jednat o vysvětlování, poučování, přesvědčování, řešení konfliktů, vyjednávání nebo třeba uklidňování. Většina zmíněných aktivit probíhá také ve školách. (Gavora, 2005, str. 15)

Skupinová – komunikace mezi komunikátorem a skupinou lidí. Například během pedagogické rady může ředitel komunikovat se skupinou pedagogů, kteří učí anglický jazyk. Co se týče žáků, tak se jedná o vyučovací hodinu v určité třídě, skupině. (Mikuláščík, 2010, str. 33)

V rámci skupinové komunikace komunikují více než dvě osoby. V případě, že se jedná o meziskupinovou komunikaci, jsou to konkrétně dané skupiny lidí. Mezi komunikujícími a subjekty vzniká přímý a individuální vztah. Tato komunikace může mít různé stupně

formalizace. Považuje se za předpoklad rozvoje komunikačních sítí, například televizní diskuse, třídní sraz. (Urban, Dubský, & Murdza, 2011, str. 30)

Skupina se musí skládat minimálně ze tří lidí. V případě dvou osob se jedná o dvojici, nikoliv o skupinu. Vztah mezi jedinci je označován pojmem **dyáda**. Charakteristickou dyádou ve třídě může být i párové učení, žáci jsou rozděleni do dvojic a každá pracuje na samostatné úloze. Sociologie rozlišuje **malé skupiny – do 40 členů** a **skupiny velké – nad 40 členů**. Školní třídy jsou tedy „malé“ skupiny. Učitel má možnost tyto skupiny zmenšit například skupiny po 4 - 8 žácích. Každá skupina se podílí na samostatných cvičeních a jednotliví členové skupiny spolu komunikují. V didaktice se takovéto cvičení nazývá jako skupinové vyučování. (Gavora, 2005, str. 18)

Masová – komunikace určena pro vysoký počet lidí. Ředitel může během pedagogické rady mluvit ke všem zaměstnancům školy. U žáků, když ředitel rozhlasem oslovuje žáky dané školy. (Mikuláščík, 2010, str. 33)

Tento druh komunikace je zaměřen na početné, časově a prostorově rozptýlené publikum, při které se pro rychlý přenos sdělení využívají informační prostředky a technologie. A také masová média, například tisk, rozhlas, televize, internet. Představuje typický příklad řízené komunikace. (Urban, Dubský, & Murdza, 2011, str. 30)

Tato komunikace je uskutečňována technickými prostředky a má veřejný charakter. Informace jsou určeny širokému okruhu lidí – publiku, které je rozptýlené. Jedná se o komunikaci, která probíhá jedním směrem, ale i tak mohou vstoupit svými telefonáty například diváci nebo posluchači během televizní diskuse. (Gavora, 2005, str. 19)

1.3 Komunikační styly

Konvenční styl – cílem tohoto stylu je dodržovat společenské zvyklosti, zásady morálky. Základem pro tento styl je pozdrav a formální věty prokazující, že se ve vztahu mezi danými osobami nic nezměnilo. U tohoto stylu bývají přítomné pozitivní emoce a snaha po slušném, pozitivním a přátelském kontaktu. (Vymětal, 2008, str. 113)

Je důležité mít kontrolu nad situací, zabránit rozpakům. Zjednodušit volbu mezi pokračováním a ukončením kontaktu. Citové projevy v tomto stylu jsou mírně pozitivní, jedná se například o pozdrav, seznámení, poklony nebo lichotky. (Plaňava, 2005, str. 48)

Konverzační styl – cílem tohoto stylu je výměna informačních zajímavostí, při snaze si popovídat, vyplnit čas, udržování kladných interpersonálních vztahů. I pro tento styl jsou specifické pozitivní emoce. (Vymětal, 2008, str. 113)

V tomto stylu probíhá výměna informací, názorů, sebeprosazení, pobavení se. Citové projevy v tomto stylu jsou pozitivní, jedná se například o povídání během jídla, diskuse, společenské zábavy a hry. (Plaňava, 2005, str. 48)

Vyjednávací styl – tento styl má většinou cíl dosáhnout vyřešení úkolu, ale s tím, že obě dvě strany jsou si navzájem rovné. Důležitá snaha kompromisu, který je přijatelný pro obě dvě strany, používá se umění naslouchat, dává se najevo dobrá vůle. Umění přijmout názor toho druhého i s tím, že člověk s daným názorem nesouhlasí. Pro tento styl jsou typické mírně pozitivní emoce. (Vymětal, 2008, str. 114)

Cílem je vyřešit problém během odlišných a vylučujících se zájmech nebo potřebách. Citové projevy v tomto stylu jsou neutrální, jedná se například rozvodové dohody, domluva o dovolené. (Plaňava, 2005, str. 48)

1.4 Komunikační dovednosti

Komunikační dovednosti jsou součástí měkkých dovedností (soft skills). Veškeré tyto dovednosti rozvíjí osobnost každého člověka, posilují sebevědomí každého z nás. Díky těmto dovednostem získáváme sebejistotu a sebeúctu. Když je člověk schopen komunikovat, může mu to usnadnit spolupráci v týmu, řešit veškeré konflikty a problémy. Nejedná se pouze o dovednost komunikovat, ale také umět porozumět druhým, díky empatii. Dále vysvětlit rázně, ale neagresivně svůj návrh, řešení díky asertivitě. Můžeme se těmito dovednostmi bránit proti manipulaci, snadněji řešit veškeré konflikty. Na základě komunikace se vytváří monolog i dialog, který je součástí našeho života a to nejen pracovního, ale také osobního. Spousta lidí si neuvědomuje, jak je komunikace v životě důležitá. V případě, že člověk cítí, že má určité rezervy, které by mohl zlepšit, vyplatí se na tomto problému pracovat. (Mikuláščík, 2010, str. 16)

Komunikační dovednosti nám pomáhají dosáhnout úspěchu, uspokojení, potěšení z dané komunikace. Úspěšná komunikace je založena na vědomě kontrolované volbě slov, na kvalitním vnímání komunikačního partnera, na odpovědnosti. Vnímání komunikačního

partnera neznamena pouhá slova, ale můžeme sledovat neverbální projevy, tón řeči. Díky těmto skutečnostem si můžeme udělat dojem, jak byla naše zpráva přijatá, vnímána. Na základě našich komunikačních dovedností si o nás ostatní vytvářejí určitý obraz. Jsou chvíle, při kterých komunikace neprobíhá správnou cestou, jedince to může velmi demotivovat. Může nastat nedorozumění, strach, obava před další konverzací, dalším kontaktem s ostatními, jedná se o komunikační nedostatky. Tyto komplikace mohou velmi ovlivnit sebevědomí jedince, mezilidské vztahy, někdy může ovlivnit i další průběh života. Vznikl názor, že komunikační dovednosti by měl zlepšovat pouze ten člověk, který má například vadu řeči, nicméně to je omyl.

Komunikace může mít různé úrovně. Někdy se může stát, že člověk používá své komunikační dovednosti, aby se předvedl před ostatními, aby prosazoval pouze sebe samého. Dalo by se říci, že jsou dva typy lidí, někteří, kteří se egoisticky předvádějí, a dělá jim dobře pozornost, pak jsou lidé, kteří to mají přesně naopak. Vyhýbají se prezentacím, komunikacím, neradi jsou středem pozornosti. Když dva lidé spolu hovoří jedním jazykem, není vždy jistota porozumění. Každý z nás má odlišné chování, odlišnou slovní zásobu, pocity a postoje. Někteří lidé nejsou výmluvní, není pro ně jednoduché komunikovat a své komunikační dovednosti zlepšovat. Jejich komunikace ztrácí význam, konverzace může končit s pocitem neuspokojení až trapnosti. V tomto případě se doporučuje věnovat více času přípravě, mluvit méně, ale více si to promyslet. Jsou témata, na která jsme schopni konverzovat dlouho, ale ne vždy to musí zaujmout posluchače a může se mu to zdát zbytečné nebo zdlouhavé. Každý nemusí být nadšen ze stejných věcí jako ostatní. Komunikační dovednosti pomáhají zvládat krizové situace, předcházet a zvládat konflikty, motivovat a přesvědčovat ostatní, jak komunikovat s určitými typy lidí. (Mikuláščík, 2010, str. 17)

Každý ředitel by měl mít dobře osvojeny základy komunikačních dovedností, které by měl stále zlepšovat. Ředitelé často zapomínají, jak je důležitá právě komunikace s žáky. Ať už se jedná o verbální komunikaci, tak i nonverbální komunikaci, která probíhá nejen v průběhu výuky. Žáci často přicházejí do kontaktu s ředitelem školy a je důležité, jak na ně působí. Zároveň je důležité, jak zapůsobí na zákonné zástupce.

Žáci by měli mít ke všem pedagogům i pracovníkům školy respekt. Ale největší autoritu by měl mít sám ředitel. Je důležité, aby ředitel zajistil příjemné prostředí a to nejen po materiální

stránce. Ředitel by měl umět dát pedagogům, žákům a jejich zákonným zástupcům pocit jistoty, že si školu vybrali správně. Žáci různých ročníků se k řediteli chovají odlišně. Jinak budou jednat s ředitelem žáci 1. třídy, 5. třídy, 9. třídy, totéž platí i pro školy střední. Neměla by být překročena hranice respektu po strach a naopak klidný režim až po úplné neformální jednání. (Mikuláščík, 2010, str. 17)

Mezi klíčové komunikační dovednosti se řadí:

- efektivita vnímání a naslouchání – dovednost dělat si přesnější úsudek o lidech, umět naslouchat, co lidé opravdu říkají a mají na mysli
- tvorba a příjem verbálních a neverbálních sdělení – dovednost užívat slova a všechny neverbální prvky způsobem, který vede k dosažení stanovených cílů
- interpersonální komunikace – dovednost řídit konverzaci tak, eliminovat interpersonální konflikty a posilovat pozitivní interpersonální vazby
- komunikace v malých skupinách – dovednost stát se členem nebo vůdcem malé skupiny pro tvorbu nápadů, sdílení informací a řešení problémů
- veřejné projevy – dovednost efektivně informovat nebo přesvědčit různé typy posluchačů
- mediální gramotnost – dovednost analyzovat média a nenechat se jimi oklamat. (DeVito, 2008, str. 14)

2 Problémová komunikace

Komunikaci mohou ovlivnit bariéry, které naruší určitou situaci. Může se jednat o problém, který narušuje psychika některé osoby zapojené do komunikace. Velkou roli může sehrát i nálada. Když má člověk něco řešit a fyzicky nebo psychicky se necítí dobře, je to téměř vždy znát. Ředitel, který řeší problém s žáky, by měl mít jistotu, že je na daný rozhovor připraven a zvládne své emoce. Je těžké opakovaně hledat vhodnou příležitost. Jestliže se ředitel necítí připraven, doporučuje se jednání odložit na později.

V případě, že se řeší konflikt mezi žáky nebo mezi pedagogem a žákem, je nutné, aby ředitel znal důležité aspekty daného problému. Je nutné, aby problém řešil s tím, že veškeré jeho podstatné okolnosti zná a je připraven řešit jej spravedlivě. Prostředí by mělo být zvoleno adekvátně danému problému. V případě závažných problémů, či konfliktů by ředitel například neměl řešit věc na chodbě, kde není potřebný klid. Stejně tak by ředitel neměl řešit některé situace během vyučovací hodiny. Ruší tím ostatní, nebo se může stát, že žáci nebudou situaci dávat velkou váhu. Je třeba mít rovněž na paměti, že průběh komunikace ovlivňuje přítomnost, nebo naopak nepřítomnost třídního kolektivu. Ředitel by si měl být jistý svým jednáním, neměl by se obávat osobního selhání nebo zklamání. Žáci tyto obavy velice snadno vycítí, poznají. Výsledný efekt komunikace by byl nulový. (Mikuláščík, 2010, str. 36)

Bariéry v komunikaci zabraňují porozumění komunikačního obsahu, nebo ho mohou zkreslovat. Bariéry v komunikaci můžeme rozdělit na:

- interní
- externí.

Interní bariéry – souvisejí s osobností vysílatele nebo příjemce informace. Ve školství se jedná o učitele, žáka a žáky. Bývá to například rychlé nebo tiché mluvení, ráčkování, použití slov, které příjemce nechápe.

Externí bariéry – tyto bariéry se vztahují k vnějšímu prostředí. Bývá to například šum, hluk způsobený samotnými žáky nebo hluk z ulice. Vliv má také špatné osvětlení na tabuli, ze které si žáci následně chybně zapíší dané informace. V případě benevolentnějšího přístupu učitele z hlediska uspořádání lavic ve třídě, může docházet k bránění pohybu učitele mezi

žáky. Nevhodné jsou i brýle s tmavými skly, které znemožňují oční kontakt. (Mešková, 2012, str. 36)

2.1 Negativní komunikace

Negativní komunikace je vyjádřena převážně odmítáním, nesouhlasem, kritikou, odporem, může obsahovat také předstírání, lhaní a zatajování. Tento druh komunikace nevyvolává pozitivní reakce ostatních. Negativní komunikace vede k devalvaci vztahů.

Devalvace – je znehodnocení, snižuje se sebevědomí, celkově je problematizován celý komunikační proces. Příklady devalvace:

- křivé obvinění, kdy člověk nedostane ani možnost obhajoby
- nepřátelské chování, které není odůvodněno
- ostatní zneužijí naší důvěru
- pomluvy
- před ostatními jsme uráženi, shazování
- necitlivé a hrubé chování
- nedodržování pravidel korektního a slušného chování.

Na základě těchto příkladů je zřejmé, že problémy v komunikaci vznikají, jakmile se naskytne nesoulad mezi zakódováním a dekodováním daného sdělení. Problematizovat komunikaci mohou rovněž psychologické aspekty komunikačního šumu nebo komunikační bariéry jedince (nepochopení, nepochopení, neporozumění, emocionální bloky, neshody). Bohužel se často stává, že lidé, kteří pro svůj vlastní prospěch lžou, intrikují, účinně ovlivňují i ostatní. Problémová komunikace může přejít do fáze konfliktní nebo krizové komunikace. Konfliktní, krizová nebo problémová komunikace se vyskytuje nejen v pracovním prostředí, ale také v osobním životě relativně často. Stává se to v nevhodných a nečekaných chvílích. Je důležité být na tyto situace co nejvíce připraven, počítat i s horší variantou a mít připraven „krizový scénář“. V případě, že připraveni nejsme a s danou situací jsme vůbec nepočítali, reakce bývají neadekvátní. Negativní komunikace se může projevat narušením interpersonálních vztahů, snížením kvality práce i pracovního výkonu a neurózou. (Vymětal, 2008, str. 152)

2.1.1 Kritika

Kritika v komunikaci představuje hodnocení práce, výsledku činnosti, názoru nebo díla. Kritika je každodenní rutinou, ale přesto nebývá chápána v plné šíři. V některých situacích není plně akceptována, nebo si ji aktér komunikace nemusí vůbec připouštět. Kritika často vyvolává obranný postoj, odmítání, nepochopení, nepřátelství někdy i agresivní chování. Na druhé straně může narušovat sebevědomí. Ne vždy je kritika objektivní. V každém případě může zraňovat lidskou pýchu a způsobit celkovou negaci do budoucna. Měla by být proto prezentována vhodnou, slušnou formou a neměla by být zaměřena na jedince, ale na daný slabý výkon, konkrétní chyby a konkrétní důsledky. Tato nekonfliktní forma kritiky bývá nazývána řečnický takt. Je třeba zvážit, zda je nezbytné kritizovat veřejně, nebo je pro dosažení komunikačního záměru efektivnější formulovat kritiku mezi čtyřma očima. Ke kritice je vhodné přistupovat jako k vyjádření snahy o napravení nebo zlepšení do budoucna, vyvarování se totožných chyb, nikoliv jako k vynesení neodvolatelného odsudku. Z manažerského hlediska je kritika jedním z nástrojů, který se snaží o zefektivnění řízení. Aby takto fungovala, musí být v rovnováze s pochvalou.

Výsledkem kritiky by měla být náprava nedostatků, pochopení kritiky jako pomoc. Nejen v současné chvíli, ale především do budoucna.

Hlavní body efektivní kritiky:

- kritizovat by se mělo ihned po zjištění nedostatků, ale zároveň je vhodné vyčkat, jakmile opadnou emoce z obou stran
- příprava argumentů a variant řešení
- jednat mezi čtyřma očima
- vyhýbat se nepřátelskému a agresivnímu chování
- realizovat sankce, které jsou splnitelné
- „sendvičový“ postup kritizování – nejdříve vyzdvížená pozitiva, pokračovat kritikou a v závěru opět zakončit pozitivou
- být věcní, nezaměňovat kritiku s osobním útokem
- vysvětlit, k čemu má kritika vést, do jaké doby má dojít k nápravě
- dát dostatek času na obhajobu, proč daná situace nastala
- v případě neoprávněné kritiky se nebát přiznat svou chybu

- chválit každé zlepšení, povzbuzovat. (Vymětal, 2008, str. 154)

Oproti „sendvičové“ metodě kritizování je doporučeno podle Grubera používat modernější třífázovou motivující kritiku. Jednotlivé fáze této metody jsou:

Deptající – chyba je kritizovanému jasně, ostře, ale zdvořile vytknuta.

Klidová – po úvodu následuje pět vteřin ticha, v tuto chvíli se v kritizovaném vytváří psychologická základna na nízké úrovni. Kritizující ignoruje případné výlevy kritizovaného z afektu.

Povzbuzující – kritizující v této fázi musí kritizovaného povzbudit. (Gruber, 2005, str. 249)

Toto doporučení se týká formulování efektivní kritiky. Existují ovšem rovněž zásady pro adekvátní přijímání kritiky:

- uvědomit si, zda se jedná o kritiku nás nebo někoho jiného
- jaké jsou motivy a příčiny kritiky
- být opatrní s obranou své osoby, odložit afektované a emotivní chování, naopak přemýšlet, zda je to pravda, zda je kritika oprávněná
- vyslechnout celou kritiku bez přerušení
- v případě negativních pocitů, potlačit agresivitu, zlost, v tomto případě se snažit potlačit emoce
- kritizující počítá s tím, že na kritiku proběhne reakce
- přijímat kritiku podle pravidel korektnosti
- v případě, že je kritika oprávněná, stačí chybu přiznat, omluvit se a sjednat nápravu. (Vymětal, 2008, str. 155)

V přijímání kritiky existuje velká škála individuálních rozdílů – od ověření si oprávněnosti kritiky a její akceptace až po apriori negativní, odmítavé reakce. Z tohoto důvodu je doporučováno kritikou šetřit a formulovat ji spíše „tváří v tvář“ a bez publika. Jedná se o základní doporučení, které pomáhá kritiku alespoň v minimální míře přijmout. (Plaňava, 2005, str. 100)

Kritika se dá jednoduše charakterizovat jako posouzení určité práce a nebo určitého chování (jednání). Je možné kritiku chápat také jako hledání nedostatků a chyb. I tak, ale může obsahovat nejen negativní, ale také pozitivní hodnocení. (DeVito, 2008, str. 470)

Kritici pro nás mohou být velice přínosní. Z tohoto důvodu je vhodné kritiky povzbuzovat, aby s námi sdíleli jejich náhled a názor. Je nutné projevit ochotu a naslouchat nezaujatě. Je nezbytné si uvědomit, že se jedná o kritiku naší práce, projevu, nejedná se o kritiku naší osoby. Na základě toho je nutné kritiku přijímat a nebrat si ji příliš osobně. Musíme na kritické poznatky pohlížet, co nejobektivněji a především přijmout kritikův názor. V kritice je důležité být, co nejkonkrétnější, čím konkrétnější, tím efektivnější. (DeVito, 2008, str. 367)

2.2 Konflikty a jejich řešení

Konflikty jsou významným druhem problémové komunikace. Jedná se o faktor, který ohrožuje a porušuje rovnováhu nebo stabilitu systému. V případě, že je porušena stabilita systému, je konflikt označován krizí. Krize ohrožuje existenci systému. Situace, kdy systém zkolabuje, se nazývá katastrofou. (Plamínek, 2012, str. 15)

V mnoha případech je konfliktní komunikace považována za negativní a stresující. Nicméně některý pokrok a vývoj je možný pouze v konfliktu zájmů, střetu protikladů. V této chvíli se jedná o pozitivní konflikt, jedná se o metodu rozvoje, není to nepříjemný zážitek, ale tvůrčí proces. Inovace častěji vzniká ze sporu, než ze sebeuspokojení. (Vymětal, 2008, str. 156)

Na základě komunikace vždy může vzniknout konflikt. Dalo by se říci, že se stále jedná o přenos informací, který má specifickou povahu. Říká se, že konflikt patří k životu a nikdo se nedokáže konfliktům zcela vyhnout. V období puberty mají někteří žáci pocit, že se mohou hádat, kdy chtějí a s kým chtějí. Aniž by uvažovali o tom, že by měli vůči ostatním pocíťovat respekt a uznání. Čím schopnější ředitel, tím více může ovlivnit průběh konfliktu, nebo jim i předcházet.

Řešení konfliktů je jedním z nejdůležitějších úkolů ředitele školy. Konflikt může být charakterizován jako střet protichůdných zájmů, postojů, pocitů, potřeb, cílů či různých přesvědčení. (Kolektiv autorů, 2012, str. 36)

2.2.1 Pozitivní a negativní pohled konfliktů

Spousta lidí považuje konflikt za velice negativní věc. Zvládání konfliktů bývá psychicky náročné a ne všichni berou konflikt jako situaci, která se životem souvisí. Když se ředitel dostane do konfliktu s žákem, který šikauje ostatní (žáky či pedagogy), může to mít velice pozitivní dopad a to tehdy, když ředitel neselže a dá žákovi jasně najevo, co se smí a nesmí, co si může, či nemůže dovolit. Může rozhodnout o budoucnosti dotčených osob, které jsou v dané situaci obětí. V tomto případě je konflikt nevyhnutelný a určitě by měl tento případ ředitel řešit. Čím více bude komunikovat s žáky samotnými, tím více si bude umět poradit s danými konflikty.

2.2.2 Pozitivní pohled

Pozitivní pohledy se v tomto případě často identifikují hůře než ty negativní. Proto je důležité si uvědomit, že konflikty mohou určité situace vyřešit, případně vylepšit, zdokonalit. Není jednoduché daný konflikt vyřešit s pozitivním výsledkem. Konflikt může obsahovat výměnu názorů, které mohou být pro daný okamžik velice přínosné a může se tak řada věcí pozitivně vyřešit. Je proto efektivní vést řešení konfliktu tak, aby se na něj pohlíželo jako na jasnou výměnu názorů, která povede k budování lepší budoucnosti pro všechny, kterých se konflikt týká.

Několik pozitivních pohledů:

- snaha vyřešit danou situaci
- uklidnění dané atmosféry
- zlepšení budoucnosti daného problému
- dokázání si, že se to dá vyřešit
- zvládnutí dané situace ve prospěch zúčastněných
- možnost spolupráce. (Vymětal, 2008, str. 156)

2.2.3 Negativní pohled

Tento pohled je podstatně jednodušší než pozitivní, proto na něj lidé často přistupují. Člověk musí do řešení konfliktu investovat energii, čas a zároveň i emoce, které jsou s konflikty spojovány. Lidé mají strach, jak konflikt dopadne, jak se daný konflikt vyřeší, do čeho vyústí. Je pro ně nepříjemná jasná výměna názorů. Tento strach může ovlivnit nejen konflikt

a jeho řešení, ale i následnou spolupráci. Může dojít ke ztrátě důvěry a zablokování možnosti spolupráce. Reakce, chování každého jednotlivce je ovlivněno jeho povahou. Z tohoto důvodu řeší lidé konflikty velmi odlišnými způsoby. Pro efektivní a racionální řešení konfliktu je důležité se na komunikaci v konfliktní situaci dobře připravit a připravit si možné scénáře toho, jak bude komunikace probíhat.

Několik negativních pohledů:

- stres
- povahové nesourodosti
- strach z výsledků
- velký konflikt – zklamání
- nepříjemná atmosféra.

Konflikty se vyvíjejí různě. Také z naprosto bezproblémové situace může vzniknout konflikt. Je důležité, aby každý během konfliktu dostal prostor k vyjádření vlastního názoru, postoje a k předložení návrhu řešení situace. Konflikty, které ředitel s žáky řeší, se mohou týkat věcí naprosto nedůležitých po velice důležité. Charakteru problému je třeba přizpůsobit čas i místo komunikace konfliktu. Například v případě šikany by se mělo jednat co nejdříve. Pokud ředitel umí komunikovat s žáky, nemusí se tolik bát selhání a nedorozumění. (Vymětal, 2008, str. 157)

2.2.4 Druhy konfliktů, které mohou nastat

- Podle počtu osob
 - Intrapersonální – tyto konflikty probíhají uvnitř člověka. V případě ředitele se může jednat o konflikt, který řeší sám se sebou. Zda danou situaci zvládnul bez problému, zda neselhal. Případně, jak měl danou situaci řešit jinak. Jak správně komunikovat s žáky jeho školy. Co dělat pro to, aby se celkový stav školy zlepšoval. Je to tedy vnitřní konflikt, který se odehrává uvnitř každé osoby.
 - Interpersonální – jedná se o konflikt, který probíhá mezi určitými jedinci. Je to například, když ředitel řeší spor s jedním žákem školy, zákonným zástupcem nebo zaměstnanci školy.

- Skupinové – jedná se o konflikt, který je mezi skupinou. Může se tedy jednat o konflikt celé třídy s ředitelem školy či zákonnými zástupci. Je zde zainteresováno více osob, nejen jedinec. Skupinou nemusí být celá třída, ale pouze její část.
- Meziskupinové – konflikty, které vznikají mezi určitými skupinami lidí. V tomto případě se jedná o konflikt, který vznikne mezi žáky školy a pedagogy i s vedením školy. (Plamínek, 2012, str. 17)

Psychologická představa konfliktu

Konflikty představ – konflikt vznikne proto, že daná představa byla rozdílná. Člověk očekával jiný výsledek nebo jiné řešení. Ředitel tedy nesouhlasí s tím, že realita je jiná, než byla jeho představa, například o vzorné třídě, vzorném chování, či prospěchu.

Konflikty názorů – konflikt vznikne na základě rozdílných názorů. Každý vidí danou situaci, problém jinak. Rozpory tedy vzniknou z důvodu odlišných pohledů nebo názorů na danou věc. Ředitel tedy může mít rozdílný názor na daný spor, to samé žák a tím vzniká daný konflikt.

Konflikty postojů – každý se musí rozhodnout, jaký postoj zaujme k dané situaci, problému. Záleží na tom, jak danou věc vidíme a jaký na ní máme názor, což je spojené i s emocemi, které daný postoj ovlivňují. V případě, že člověk nezaujme k dané věci určitý postoj, je složité celou situaci nějakým způsobem vyřešit.

Konflikty zájmů – jedná se o konflikt, který vznikne na základě toho, že nevíme, pro co se máme rozhodnout. Je těžké se někdy rozhodnout a uvědomit si, který zájem je pro nás přednější nebo důležitější. Toto hodně často bývá v osobním životě, nevíme, pro co se rozhodnout a čemu máme dát ve volném čase přednost. Máme různé plány, co podniknout, ale nedokážeme se rozhodnout pro daný, jediný plán.

3 Ředitel školy jako činitel pedagogické interakce

Ředitel školy je podle zákona statutárním orgánem školské právnické osoby, jmenován a odvolán je zřizovatelem. Jeho kompetence ve vztahu ke škole, veřejnosti, obci aj. jsou rozsáhlé – zejm. řídí školu, předškolní zařízení nebo školské zařízení, odpovídá za tvorbu ŠVP a jeho realizaci, za odbornou, výchovnou a vzdělávací práci, efektivní využívání finančních prostředků a personální záležitosti školy. (Průcha, Walterová, & Mareš, 2013, str. 253) Ředitele školy jako vedoucího pracovníka definuje Trojanová. (2014)

Školský zákon uvádí, že ředitel školské právnické osoby, ředitel příspěvkové organizace nebo vedoucí organizační složky státu nebo její součástí je ředitelem všech škol a školských zařízení, jejichž činnost vykonává právnická osoba nebo organizační složka státu nebo její součást. Ředitelem školské právnické osoby, ředitelem příspěvkové organizace nebo vedoucím organizační složky státu nebo její součástí může být jmenován pouze ten, kdo splňuje předpoklady pro výkon činnosti ředitele školy nebo školského zařízení stanovené zvláštním právním předpisem. (Zákon č. 561/2004 Sb. §166) Zákon o pedagogických pracovnících stanovuje, že ředitelem se může stát pouze ten, kdo splňuje předpoklady pro výkon činnosti ředitele školy:

- je plně způsobilý k právním úkonům, tedy je zletilý
- má odbornou kvalifikaci pro přímou pedagogickou činnost, kterou vykonává
- je bezúhonný, tedy nebyl pravomocně odsouzen za jakýkoli úmyslný trestní čin, popřípadě i za nedbalostní trestní čin spáchaný v souvislosti s výkonem pedagogické činnosti
- je zdravotně způsobilý
- prokázal znalost českého jazyka (není-li stanoveno jinak)
- 3 roky praxe spočívající ve výkonu přímé pedagogické činnosti nebo v činnosti, pro kterou jsou potřebné znalosti stejného nebo obdobného zaměření, nebo v řídicí činnosti nebo v činnosti ve výzkumu a vývoji
- ředitelem školy zřizované Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy (dále jen "ministerstvo"), krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí, jehož předmětem činnosti jsou úkoly v oblasti školství (dále jen "svazek obcí"), může být jen ten, kdo vedle předpokladů uvedených výše získal nejpozději do 2 let ode dne, kdy začal

vykonávat činnost ředitele školy, znalosti v oblasti řízení školství absolvováním studia pro ředitele škol v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků podle § 24 odst. 4 písm. a). (Povinnost absolvovat studium pro ředitele školy zřizované ministerstvem, krajem, obcí a svazkem obcí se nevztahuje na ředitele, který znalosti v oblasti řízení školství získal vysokoškolským vzděláním v akreditovaném studijním programu školský management, nebo vzděláním v programu celoživotního vzdělávání uskutečňovaném vysokou školou zaměřeném na organizaci a řízení školství). (Valenta, 2017)

3.1 Chování ředitele při řešení konfliktů

Pasivita – ředitel jedná tak, že se ho daná situace netýká, naprosto ignoruje závažnost dané situace. Je pasivní, konflikt neřeší. V tomto případě si ředitel těžko udržuje autoritu. Jde o nejméně vhodnou variantu postoje ředitele ke konfliktům.

Delegace – v případě určitého sporu deleguje určitou činnost na někoho jiného. Ředitel může pověřit například třídního učitele, ať daný spor se svou třídou, či žákem z jeho třídy vyřeší sám. Delegování ovšem může být nástrojem strategie úniku určitým konfliktem. V případě, že se delegování neosvědčí jako perspektivní varianta, měla by být nahrazena jiným postupem. (Plamínek, 2012, str. 132)

Náhoda – daný spor se vyřeší náhodou, aniž by se ředitel musel snažit a přemýšlet, jaké varianty pro vyřešení daného konfliktu jsou nejlepší. Někdy se konflikt může (díky silným emocím, které budí) jevit jako podstatně složitější než ve skutečnosti je.

Mediace – cílem tohoto je dohoda, aby se daná situace vyřešila. Základem tohoto chování je, že do daného konfliktu ředitel zapojí třetí osobu (mediátora), aby jim s daným konfliktem pomohla. Tato třetí osoba je prostředníkem řešení konfliktní situace. Mediátor by měl dokázat svou komunikací usměrnit danou situaci a tím zmírnit daný konflikt, což vede k dohodě na způsobu řešení. Mediátor musí být schopný a nestranný.

Vyjednávání – toto chování spojuje argumenty k tomu, aby se konflikt za každou cenu vyřešil. Ředitel tedy vyjednává a snaží se se svým protějškem sblížit názory. Ředitel se musí snažit vyjednat co nejlepší podmínky pro vyřešení daného sporu, a to pro obě dvě strany. (Plamínek, 2012, str. 132)

Postup při řešení konfliktu ze strany ředitele:

Ředitel musí plánovat předem – analyzovat situaci, vyjasnit si potřeby. Je nezbytné, aby si uvědomil, jaký je jeho cíl a ten formulovat pozitivně a věcně, bez emočního zabarvení. Je důležité si připravit alternativy řešení daného konfliktu a přemýšlet také o potřebách druhé strany. Pokud je to možné, je efektivní jednat pozitivně, například vyjádřit kladné úmysly, ocenit druhého, poděkovat druhému za jeho práci, nezapomenout vyjadřovat empatii (především v případech, kdy je druhá strana ovlivňována emocemi).

V dalším kroku by měl ředitel pojmenovat jádro konfliktu a hovořit o něm, vyjádřit své náměty a pocity, jednoduše a jasně označit zájmy a potřeby obou stran. Současně se ptát na vzájemné zájmy a potřeby. Vždy je nutné, aby si ředitel zpětnou vazbou ověřil, zda si rozumí se svým protějškem. Na základě toho je pak nutné průběžně shrnovat, k čemu se zatím dospělo a ověřit, zda veškeré způsoby řešení jsou shodné. (Kolektiv autorů, 2012, str. 40)

4 Základní požadavky pro efektivní komunikaci mezi ředitelem školy a žáky

Ředitel školy musí na základě komunikace dokázat motivovat spolupracovníky a zároveň i žáky. K tomu je zapotřebí, aby uměl řešit problémy, konflikty, zadávat jasné úkoly, určovat cíle. Současně by měl být schopen hledat nejlepší varianty strategie, řídit celou školu a provádět kontrolní zpětnou vazbu. Ředitel by měl umět přizpůsobit předávání informací pro ostatní tak, aby byly pro příjemce pochopitelné.

Komunikace s žáky by měla obsahovat základní požadavky:

- **zřetelnost** – dané informace, které ředitel školy předává, musí být jednoduše pochopitelné pro příjemce dané zprávy – formulace je třeba přizpůsobit věku žáka, jeho jazykové vybavenosti, atd.
- **stručnost** – zpráva, kterou ředitel předává žákovi, by neměla být příliš dlouhá, aby se dotyčný v dlouhém sdělování informací neztratil, aby dokázal pochopit, co je hlavním důvodem dané konverzace
- **správnost** – před komunikací je třeba předem znát veškeré náležitosti daného problému, konfliktu nebo znát podstatu celé konverzace, aby nedošlo například k potrestání nesprávného nebo předání povinností někomu jinému než byl záměr
- **úplnost** – na jednání s žákem by měl mít ředitel dostatek času, aby vše mohli probrat a nestalo se, že předá nebo získá pouze část informací
- **zdvořilost** – ředitel by měl být zdvořilý i k těm nejmenším žákům na své škole, měl by jít žákům příkladem. (Vymětal, 2008, str. 26)

Ředitel by měl dokázat žákům pomoci v nejrůznějších situacích. Do úspěšnosti komunikace se promítá jeho schopnost empatie a dovednost přizpůsobit průběh komunikace charakteristikám žáka i jeho momentálního rozpoložení. Ředitel školy je historicky vnímán jako člověk s největší autoritou ve škole, který žáky může potrestat nebo s nimi řešit konflikty, či jejich nedostatky.

Je obvyklé, že jakmile jsou spokojeni pedagogové s danou situací na škole, odráží se to i na vyučovacích hodinách, na atmosféře, která panuje nejen mezi spolupracovníky, ale i s žáky. Pedagogové by se měli vždy, jakmile pocítí potřebu, obrátit na ředitele školy, který by jim

v případě potřeby uměl pomoci. Stejně by to tak měli cítit i žáci. Nevhodná komunikace může i ublížit, z tohoto důvodu by se měl ředitel řídit základními prvky efektivní komunikace. Žáci by měli cítit:

- **jistotu** – že se mohou na ředitele obrátit za každé situace
- **motivaci** – jakmile se jim nebude dařit nebo naopak budou mít nějaké problémy, ředitel bude schopen díky motivaci pomoci v dané situaci
- **bezpečí** – v současnosti je rozšířena šikana na školách, ředitel by se měl snažit chránit každého žáka na škole, aby se nestal obětí
- **příjemnou atmosféru** – pro všechny žáky, aby byli spokojení
- **respekt** – vůči řediteli a ostatním pedagogům, zaměstnancům školy.

Efektivní komunikace se zaměřuje hlavně na příjemce daných informací (v našem případě žáky), je nezbytně nutné, aby odesílatel informací (ředitel školy) se dokázal vcítit do role příjemce (žáků). Zároveň je vhodné předvídat, jak bude žák na danou informaci reagovat. Ředitel školy musí přizpůsobit podobu předávání informací cíli - tedy vzájemnému pochopení a porozumění. Musí věnovat úsilí co zjednodušení srozumitelnosti výkladu a jazyka. (Vymětal, 2008, str. 31)

Ředitel si musí uvědomovat, že komunikace obsahuje rovněž tzv. skryté poselství. Jedná se o sekundární část informace, která je zakódována ve způsobu, jak komunikuje. Toto skryté poselství by se dalo nazvat vyjádřením postoje. Komunikátor jím dává najevo svůj vztah k danému tématu nebo osobě. Mluvčí (ředitel školy) si musí uvědomovat, že příjemce (žák) ho vnímá adresně a citlivě. Účinnost ovlivňování ostatních se zvyšuje efektivní komunikací, je možné se tyto komunikační postupy naučit.

Techniky efektivní komunikace:

- **popis, konstatování** – zaměřovat se na to, co se stalo, ne, kdo to způsobil, příjemci to pomůže spatřit souvislosti
- **informace, oznámení** – věta má mít oznamovací ráz, vhodné jsou informace o pozitivních věcech

- **vyjádření vlastních potřeb, očekávání** – měla by být používána první osoba jednotného čísla
- **možnost volby** – podpora rozvoje kritického myšlení žáka. Žák cítí za jeho osobní rozhodnutí větší zodpovědnost, podpora vnitřní motivace žáka, možnost volby nesmí být manipulační
- **technika dvou slov** – oslovení a stručnost a následné vynechání slovesa blokuje charakter přisnosti repliky, příkazu, někdy stačí pohled, gesto
- **prostor pro spoluúčast, aktivitu druhého** – účinnost je založená na aktivitě a na vnitřní motivaci žáka, na mentálních procesech. (Mešková, 2012, str. 30)

Komunikace je zlehčována často z toho důvodu, že se považuje za samozřejmost a není nutné ji nějak speciálně ošetřovat. Ředitel nesmí nikdy považovat neustále vysvětlování za ztrátu času. Pravdou zůstává, že správné využívání komunikačních nástrojů je jedním z velkých motivátorů. (Kolektiv autorů, 2012, str. 32)

Učitelské povolání je velmi stresové a může docházet k syndromu vyhoření. Důležitým úkolem především ředitele školy je se snažit předcházet stresu, nejen u sebe, ale u celého pedagogického sboru. Může v tomto ovlivnit pozitivně i negativně chod celé školy. Následující efektivní návod podpory dobré atmosféry by mohl být užitečný i ve vztahu ředitele školy k žákům.

Efektivní návod podpory dobré atmosféry – ředitel by měl:

- umět chválit i za to, co považuje za samozřejmost
- dávat ostatním důvěru (na základě důvěry v sebe samotného)
- zajímat se o problémy a životy ostatních, pokusit se do nich vcítit
- usmívat se, zdravit přívětivě
- chodit vždy dobře připraven
- vždy o všem informovat s předstihem
- nepřenášet stres na ostatní

- používat v komunikaci vhodný humor
- dokázat se na sebe občas podívat z hlediska vlastních starostí, uvědomit si priority.
(Kolektiv autorů, 2012, str. 56)

5 Výzkum zaměřený na komunikaci ředitelů škol s žáky

5.1 Metodologická východiska

Vstup výzkumné části:

Cílem výzkumné části je zjistit, jak v praxi probíhá komunikace mezi ředitelem školy a žáky 9. tříd základních škol na Praze 4. Základním souborem jsou veškeré základní školy na Praze 4, kde je celkem 66 základních škol. Žáky 9. tříd jsem si vybrala z důvodu jejich vývojové psychologie. Praha 4 byla vybrána především z důvodu velikosti a zároveň rozmanitosti, sama jsem základní školu v této části Prahy absolvovala. Jako výzkumnou metodu jsem zvolila dotazníkové šetření. Zvolený výzkumný design umožňuje získat poměrně velké množství responzí, na jejichž základě je možné vytvořit obraz komunikace mezi řediteli škol a žáky devátých ročníků ve zvolené lokalitě. Hlubší vhled do problematiky by mohly přinést další výzkumné postupy, jako například pozorování, jejich realizaci však rozsah bakalářské práce neposkytuje dostatečný prostor.

Nástrojem dotazníkového šetření je dotazník (viz příloha 1). Dotazník obsahuje 19 dotazníkových položek, jejichž zodpovězení bylo pro respondenty obligatorní a jedna položka doplňující, kterou mohli respondenti zodpovědět v případě zájmu. Respondenty dotazníkového šetření byli ředitelé/ředitelky základních škol a žáci 9. tříd základní školy.

Na začátku výzkumné části jsem se bohužel potýkala pouze s negativními odpověďmi, ve kterých mi ředitelé a ředitelky škol odpověděli, že se daného dotazníkového šetření nezúčastní. Během prvního kola dotazníkového šetření mi přišly 3 odpovědi, že v současné chvíli na základní škole není 2. stupeň nebo naopak 9. třída u nich zatím není. Z důvodu nízkého počtu responzí jsem se rozhodla pro druhé kolo, ve kterém jsem opět ředitele/ředitelky školy žádala o pomoc s vyplněním dotazníkových šetření. Ředitelé v dotazníkových šetřeních zmiňovali, že se odpovědi, které poskytnou žáci 9. tříd, nebudou shodovat s těmi jejich. Bylo zřejmé, že ředitelé cítí obavy z toho, že by na ně osobně, nebo na školu mohlo padnout špatné světlo.

Jsem si vědoma, že dotazníkové šetření má své limity. Čím více respondentů, tím lépe, není možné sestavit hodnocení z malého počtu odpovědí, jelikož by daný výstup nebyl objektivní. Je také nutné zmínit, že záleží, v jaké situaci respondenti dotazníkové šetření vyplňovali,

jelikož v danou chvíli mohli být frustrovaní, rozzlobení, nespokojení nebo naopak mohli mít dobrou náladu, která nemusela být spojena pouze se školou. Odpovědi tak mohou souviset s momentálním emočním naladěním respondenta. Tím spíše je pro získání maximálně objektivního obrazu důležitý získaný počet responzí, protože se mohou vlivy emocí vzájemně vyrušit.

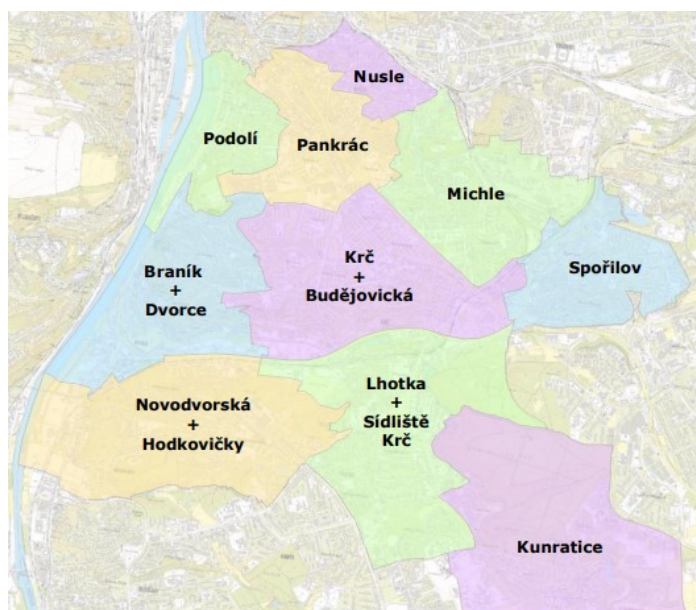
Jelikož odpovědi nebyl dostatek pro vyhodnocení dotazníkového šetření, rozhodla jsem se pro 3. kolo žádostí, které jsem rozeslala po jarních prázdninách 2019. Po odeslání 3. kola žádostí jsem obdržela dostatečný počet odpovědí pro výzkumné šetření. Jedná se o třetinu dotázaných.

Respondenti	Počet odpovědí
Ředitel/ka školy	23
Žáci 9. třídy	490

Geografické vymezení spádového území

Území zahrnuté do prognózy

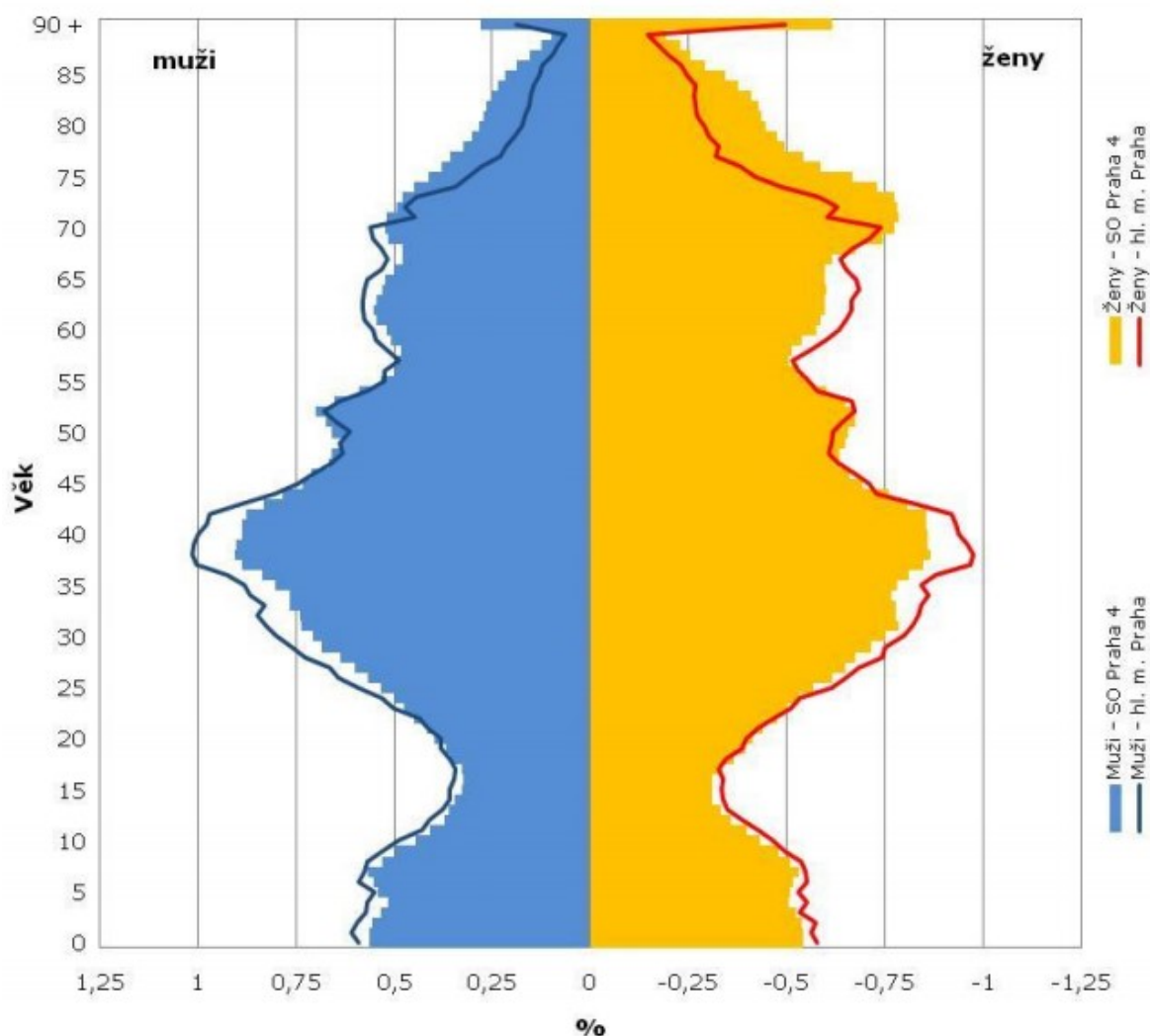
- Braník + Dvorce
- Krč + Budějovická
- Lhotka + Sídliště Krč
- Michle
- Novodvorská + Hodkovičky
- Nusle
- Pankrác
- Podolí
- Spořilov
- Kunratice



Zdroj: ČSÚ, lokality jsou vymezené IPR Praha v rámci tzv. BUC (Bilanční územní celek). Autoři demografické studie pouze některé lokality přejmenovali.

Pohlaví a věk obyvatel

Ženy tvoří 52 % z celkového počtu obyvatel správního obvodu. Ženy v populaci obvykle tvoří většinu, především kvůli delší naději dožití. V tomto případě je ovšem převis žen nadprůměrný, a to právě kvůli staršímu obyvatelstvu.



Zdroj: ČSÚ

Základní školy

• Porovnáme-li počet žáků s počtem obyvatel v daném věku s hlášeným trvalým pobytem na území SO Praha 4, navštěvuje 1. stupeň místních základních škol v průměru 93 % z celkového počtu dětí v daném věku, 2. stupeň pak 99 % všech dětí v daném věku (index návštěvnosti). Do budoucna očekáváme, že index návštěvnosti na prvním stupni prostě a na druhém mírně klesne (omezení přijímání přespolních). Počítáme s indexem 95 % u 6letých dětí a s indexem 93 % u 11letých ve střední variantě. • Počet dětí ve věku 6 – 14 let s hlášeným trvalým pobytem na území SO Praha 4 do budoucna vzroste. Pokud by do místních

škol nastupovalo 95 % šestiletých dětí a 93 % jedenáctiletých, počet žáků v roce 2025 dosáhne téměř 13 000 (střední varianta). Stávající kapacity již v příštích letech s největší pravděpodobností stačit nebudou.

- V současné době se v rámci SO Praha 4 otevírá 452 kmenových tříd. Do deseti let vzroste potřebný počet kmenových tříd na cca 540.
- Aktuální kapacity ZŠ jsou v rámci SO Praha 4 víceméně rovnoměrně geograficky rozložené. Výrazný nepoměr počtu dětí ve věku školní docházky a kapacity místní školy pozorujeme pouze v oblasti Kunratice.

Na území SO Praha 4 v současnosti působí 22 základních škol (ZŠ) zřízených samosprávou. Registrovaná kapacita ZŠ činí 12 875 žáků. K 30. 9. 2016 navštěvovalo místní školy 10 198 žáků (z toho 87 v přípravných třídách) v 442 v kmenových třídách (z toho 7 přípravných). V rámci MČ Praha 4 aktuálně probíhá rekonstrukce ZŠ Školní, čímž se navýší kapacita o 180 žáků.

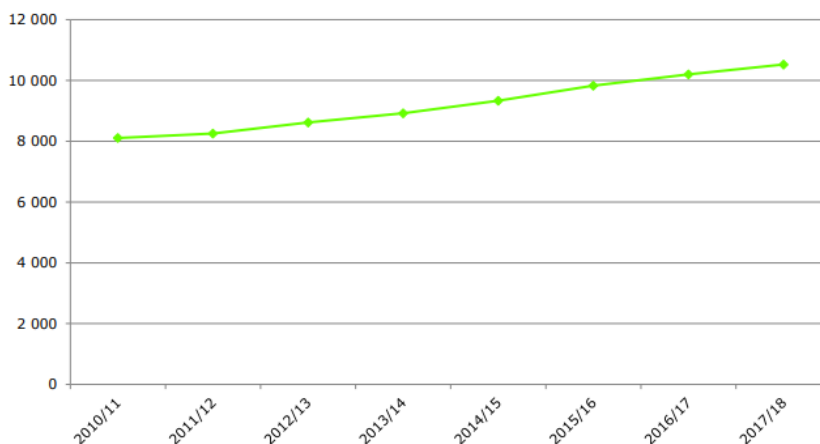
Kapacita počty žáků ZŠ

	Rejstříková kapacita (po rozšíření)	Počet žáků školní rok 2016/17	Počet žáků školní rok 2017/18
MČ Praha 4	12 065 (12 245)*	9 564	9 846
MČ Praha Kunratice	810	634	679
Celkem	12 875 (13 055)*	10 198 (z toho 87 v přípr. tř.)	10 525 (z toho 90 v přípr. tř.)

Zdroj: Databáze MŠMT, odbor školství MČ Praha 4, MČ Praha Kunratice; * po plánovaném rozšíření po 1.9.2018

Mezi lety 2010 – 2017 celkový počet žáků vzrostl o 2 419, což odpovídá nárůstu +30 %.

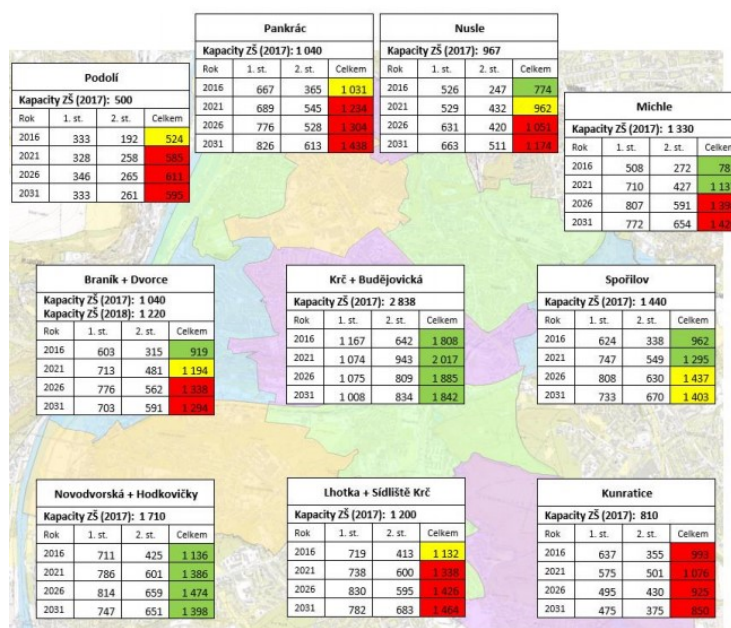
Počet žáků ZŠ na území SO Praha 4



Zdroj: Odbor školství MČ Praha 4 a Praha Kunratice

Porovnání stávající kapacity ZŠ a počtu dětí bydlících v jednotlivých lokalitách. Aktuální kapacity ZŠ jsou v rámci SO Praha 4 víceméně rovnoměrně rozloženy. Do budoucna se počítá s nárůstem počtu dětí ve věku základní školní docházky.

Porovnání kapacit ZŠ a odhadovaného počtu žáků * (*Při indexu návštěvnosti 90 / 95 / 100% pro první třídu a 88 / 93 / 98% pro šestou třídu)



Zdroj: Databáze MŠMT, odbor školství MČ Praha 4, Praha Kunratice, Výzkumy Soukup

5.2 Výzkumné předpoklady

Na základě dotazníkového šetření je třeba vyvrátit či potvrdit výzkumné předpoklady týkající se komunikace mezi řediteli/ředitelkami škol a žáky 9. tříd.

Výzkumné předpoklady:

Prvním předpokladem je, že pro komunikaci, která probíhá mezi ředitelem/ředitelkou a žáky základní školy existují ve školách jasná pravidla.

Druhým předpokladem je, že muži i ženy v pozici ředitele/ředitelky školy nejčastěji zvolili, že s žáky nejčastěji komunikují přímou komunikací.

Třetím předpokladem je, že ženy ve funkci ředitelky školy se na rozdíl od mužů v pozici ředitele školy domnívají, že by se mělo v komunikaci s žáky 9. tříd něco změnit.

5.3 Vyhodnocení a interpretace získaných dat

Dotazníkové šetření zjišťuje základní charakteristiky komunikace ředitele/ředitelky s žáky 9. tříd na základních školách na Praze 4. Dotazníkové položky spolu souvisí, jejich formulace jsou vedeny snahou o maximální srozumitelnost. Dotazníky byly ředitelům/ředitelkám škol odeslány elektronickou formou.

V průběhu měsíce října 2018 byl ředitelům/ředitelkám základních škol na Praze 4 rozeslán e-mail, ve kterém byly 2 odkazy:

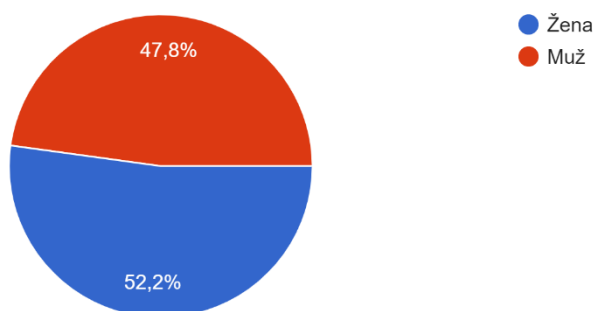
1. odkaz byl pro ředitele/ředitelky školy
(https://docs.google.com/forms/d/1104GHxWwzORwSIZxqljBHXcx8VGM4rfJwnoQUzIfK4/viewform?edit_requested=true)
2. odkaz byl pro žáky 9. tříd dané školy – pouze 1 třída
(https://docs.google.com/forms/d/1ru9UVrfNcbsqMTHciOo_ligJHgzxjwgafkO3ToPIw9I/viewform?edit_requested=true)

Otázka číslo 1

Ředitelé/ředitelky škol:

1. Pohlaví

23 odpovědí

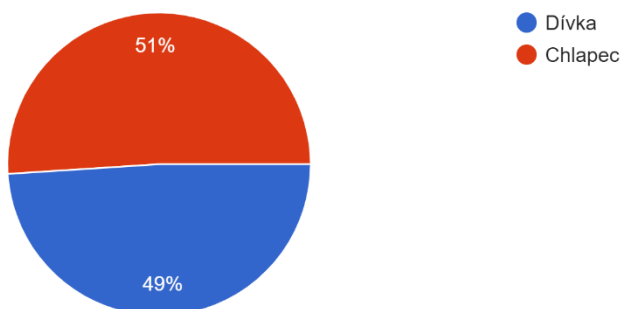


Z výsledku této otázky týkající se pohlaví vyplývá, že výzkumného šetření se celkem zúčastnilo 52,2 % žen a 47,8 % mužů.

Žáci 9. ročníku:

1. Pohlaví

490 odpovědí



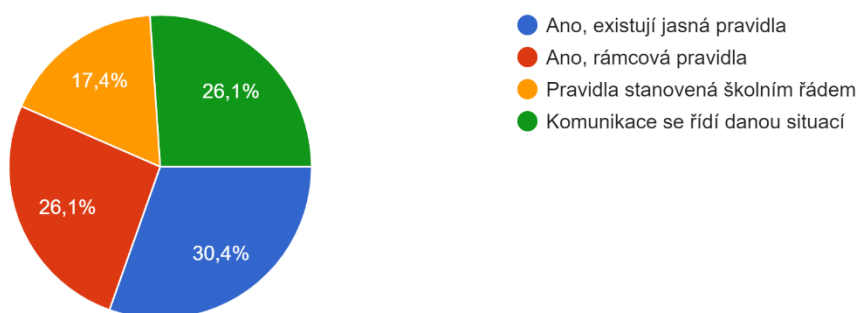
Z výsledku této otázky pro žáky, týkající se pohlaví vyplývá, že výzkumného šetření se zúčastnilo 51 % chlapců a 49 % dívek.

Otázka číslo 2

Ředitelé/ředitelky škol:

2. Existují na Vaší škole nějaká pravidla pro komunikaci mezi Vámi a žáky?

23 odpovědí

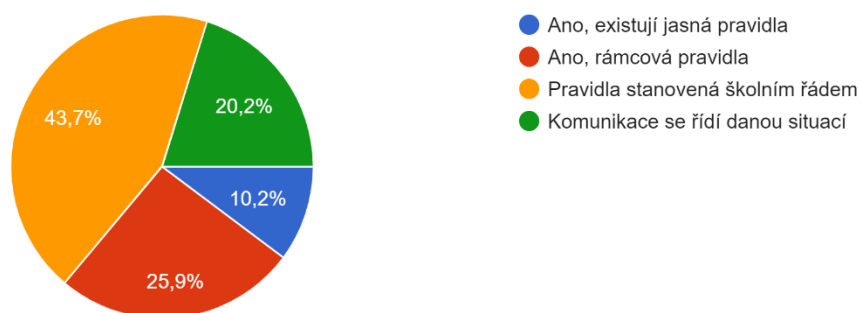


Celkem 30,4 % respondentů uvedlo, že pro komunikaci mezi nimi a žáky existují jasná pravidla. 26,1 % respondentů uvedlo, že existují rámcová pravidla, zároveň stejný počet respondentů uvedl, že se komunikace řídí danou situací. Nejméně 17,4 % respondentů uvedlo, že se jedná o pravidla, která jsou stanovená školním řádem.

Žáci 9. ročníků:

2. Existují na Vaší škole nějaká pravidla pro komunikaci mezi Vámi a Vaším ředitelem/kou?

490 odpovědí



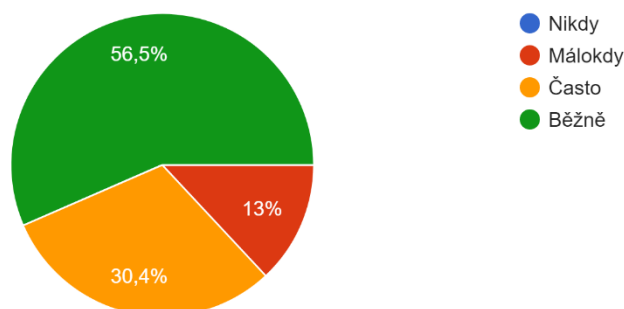
Celkem 43,7 % respondentů uvedlo, že pravidla pro komunikaci se řídí pravidly, které jsou stanovené ve školním řádu. 25,9 % respondentů uvedlo, že existují rámcová pravidla. Dále 20,2 % respondentů vyhodnotilo, že situace se řídí danou situací. Nejméně 10,2 % respondentů uvedlo, že existují jasná pravidla.

Otázka číslo 3

Ředitelé/ředitelky škol:

3. Jak často probíhá komunikace, která není předem připravená, nelze ji předvídat?

23 odpovědí

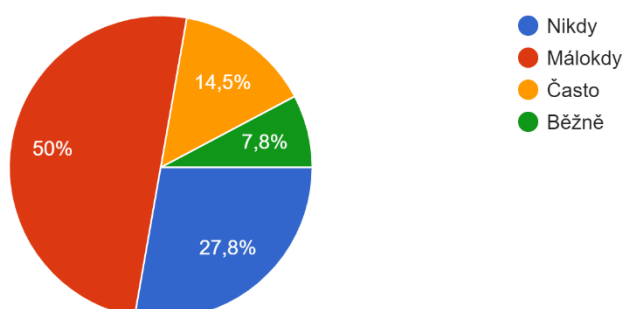


Ke komunikaci, která není předem připravená, nelze ji předvídat, respondenti uvedli, že z 56,5 % probíhá tato komunikace běžně. 30,4 % respondentů zvolilo, že tato komunikace probíhá často. 13 % respondentů uvedlo, že tato komunikace probíhá málokdy. Varianta odpovědí, že neprobíhá nikdy, nebyla v odpovědích zvolena.

Žáci 9. ročníku:

3. Jak často probíhá komunikace, která není předem připravená, nelze ji předvídat?

490 odpovědí



Ze strany žáků celkem 40 % vyhodnotilo, že tato komunikace probíhá málokdy. Na druhém místě 27,8 % respondentů uvedlo, že taková komunikace neprobíhá nikdy. Na třetím místě

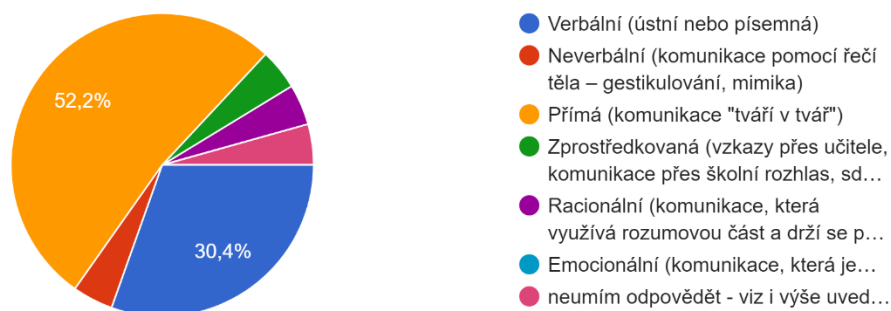
14,5 % respondentů uvedlo, že probíhá často a nejméně 7,8 % respondentů zvolilo, že probíhá běžně.

Otázka číslo 4

Ředitelé/ředitelky škol:

4. Jaký druh komunikace ve škole probíhá nejčastěji mezi Vámi a žáky 9. tříd?

23 odpovědí



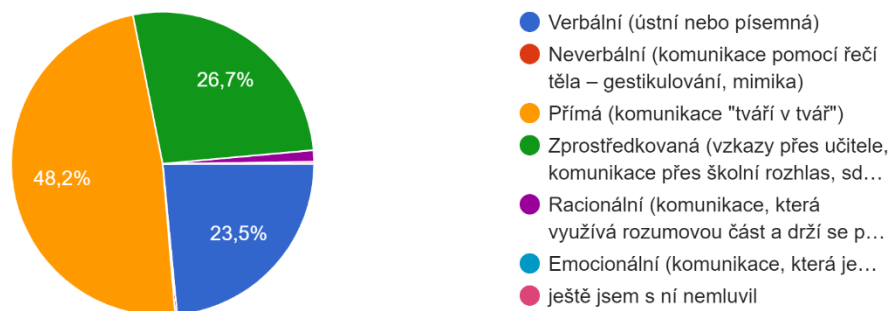
V této otázce byl zjištěn procentuálně nejčastější druh komunikace, která probíhá mezi řediteli/ředitelkami a žáky 9. tříd. Respondenti odpověděli v tomto procentuálním poměru:

1. 52,5 % přímá komunikace
2. 30,4 % verbální komunikace
3. 4,3 % zprostředkovaná, racionální, neverbální komunikace
4. 4,3 % jiné – „neumím odpovědět - viz i výše uvedené a již vyplněné. Pokud funguje školní kultura - silná, podporující učení ... není potřeba ji nějak zakotvovat do dokumentů. Prostě je normální, že děti i dospělí dokáží komunikovat, domluvit se, poskytovat si zpětnou vazbu nezraňujícím způsobem ... Tedy chybí z vaší škály termín ... přirozená vycházející ze školní kultury. Toto se týká například pozdravu. Když se vidíme ten den poprvé - pozdravíme se dle Vašeho dělení verbálně, když se vidíme následně tak neverbálně. Na tom není nic špatně.“
5. emocionální komunikace nebyla v odpovědích zvolena.

Žáci 9. ročníku:

4. Jaký druh komunikace ve škole nejčastěji probíhá mezi Vámi a ředitelem/kou školy?

490 odpovědí



V tomto případě bylo zvoleno respondenty tento procentuální poměr druhů komunikace

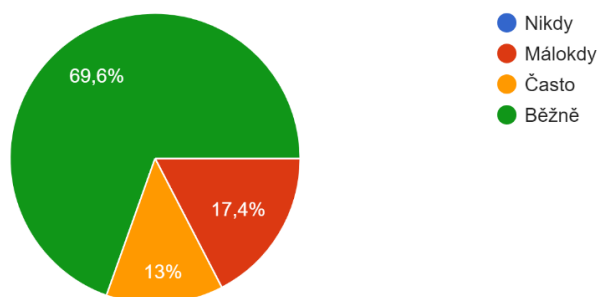
1. 48,2 % přímá komunikace
2. 26,7 % zprostředkovaná komunikace
3. 23,5 % verbální komunikace
4. 1,2 % racionální komunikace
5. jedna odpověď jiné – „ještě jsem s ní nemluvil“
6. neverbální, emocionální komunikace nebyly v odpovědích zvoleny

Otázka číslo 5

Ředitelé/ředitelky škol:

5. Jak často probíhá verbální komunikace (ústní nebo písemná) mezi Vámi a žáky 9. tříd Vaší školy?

23 odpovědí

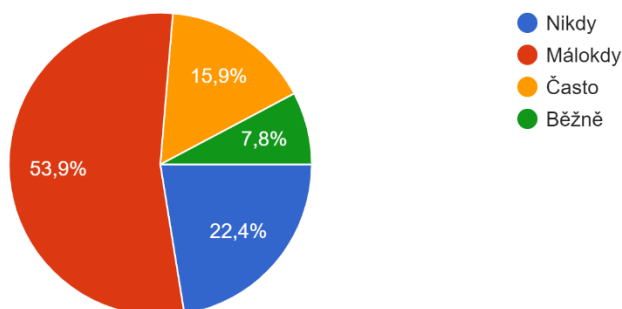


Celkem 69,6 % respondentů uvedlo, že verbální komunikace probíhá běžně. 17,4 % respondentů uvedlo, že verbální komunikace probíhá málokdy. 13 % respondentů uvedlo, že probíhá často. Nikdo z respondentů neuvedl, že verbální komunikace neprobíhá nikdy.

Žáci 9. ročníku:

5. Jak často probíhá verbální komunikace (ústní nebo písemná) mezi Vámi a Vaším ředitelem/kou školy?

490 odpovědí



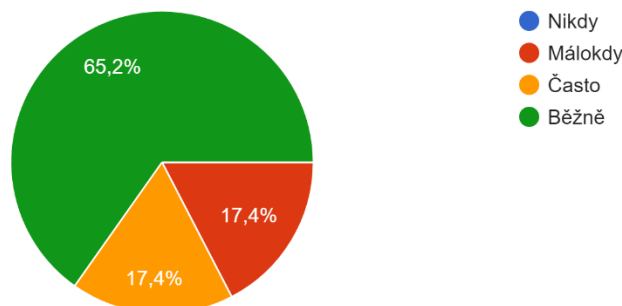
Celkem 53,9 % respondentů uvedlo, že verbální komunikace probíhá málokdy. 22,4 % respondentů uvedlo, že verbální komunikace neprobíhá nikdy. 15,9 % respondentů uvedlo, že probíhá často. Nejméně respondentů 7,8 % uvedlo, že probíhá běžně.

Otázka číslo 6

Ředitelé/ředitelky škol:

6. Jak často probíhá neverbální komunikace (komunikace pomocí řeči těla – gestikulování, mimika) mezi Vámi a žáky 9. tříd Vaší školy?

23 odpovědí

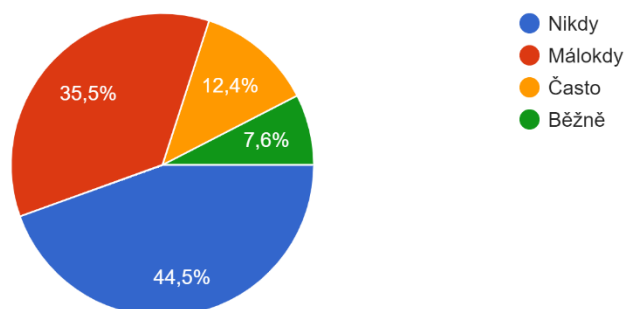


U neverbální komunikace byl následující podíl zjištění: 65,2 % tvoří odpověď, že probíhá běžně. Na druhém místě se stejným podílem 17,4 % tvoří varianty málokdy a často. Odpověď nikdy nebyla zvolena.

Žáci 9. ročníku:

6. Jak často probíhá neverbální komunikace (komunikace pomocí řeči těla – gestikulování, mimika) mezi Vámi a Vaším ředitelem/kou školy?

490 odpovědí



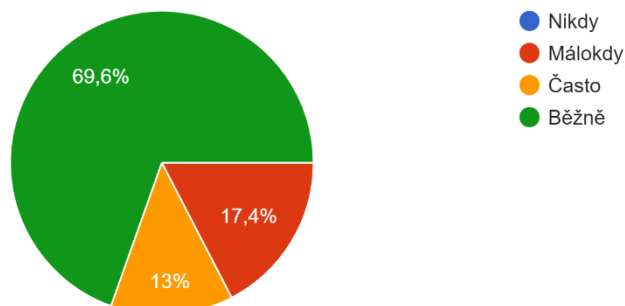
U neverbální komunikace byl následující podíl zjištění: 44,5 % podílu tvoří odpověď nikdy. Na druhém místě s podílem 35,5 % tvoří varianta málokdy. 12,4 % podílu tvoří odpověď často a nejmenší podíl 7,6 % tvoří odpověď běžně.

Otázka číslo 7

Ředitelé/ředitelky škol:

7. Jak často probíhá přímá komunikace (komunikace "tváří v tvář") mezi Vámi a žáky 9. tříd Vaší školy?

23 odpovědí

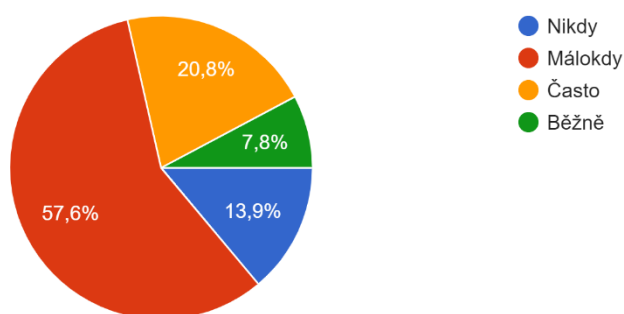


Celkem 69,6 % respondentů uvedlo, že přímá komunikace probíhá běžně. 17,4 % respondentů uvedlo, že přímá komunikace probíhá málokdy. 13 % respondentů uvedlo, že probíhá často. Nikdo z respondentů nevedl, že verbální komunikace neprobíhá nikdy. V tomto případě se jedná o naprosto totožný % podíl jako u otázky číslo 5.

Žáci 9. ročníku:

7. Jak často probíhá přímá komunikace (komunikace "tváří v tvář") mezi Vámi a Vaším ředitelem/kou školy?

490 odpovědí



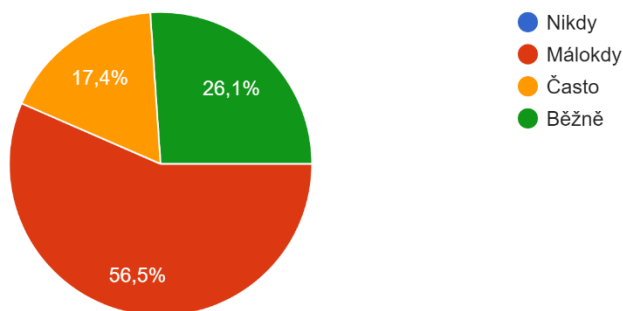
Celkem 57,6 % respondentů uvedlo, že přímá komunikace probíhá málokdy. 20,8 % respondentů uvedlo, že přímá komunikace probíhá často. 13,9 % respondentů uvedlo, že neprobíhá nikdy. A nejmenší počet 7,8 % respondentů uvedlo, že probíhá běžně.

Otázka číslo 8

Ředitelé/ředitelky škol:

8. Jak často probíhá zprostředkovaná komunikace (vzkazy přes učitele, komunikace přes školní rozhlas, sdělení...) mezi Vámi a žáky 9. tříd Vaší školy?

23 odpovědí

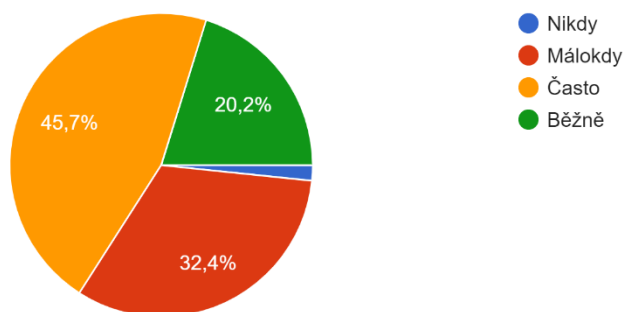


Celkem 56,5 % respondentů uvedlo, že zprostředkovaná komunikace probíhá málokdy. Dále 26,1 % respondentů uvedlo, že zprostředkovaná komunikace probíhá běžně. Na třetím místě 17,4 % respondentů uvedlo, že probíhá často. Možnost, že neprobíhá nikdy nebyla zvolena.

Žáci 9. ročníku:

8. Jak často probíhá zprostředkovaná komunikace (vzkazy přes učitele, komunikace přes školní rozhlas, sděle...ezi Vámi a Vaším ředitelem/kou školy?

490 odpovědí



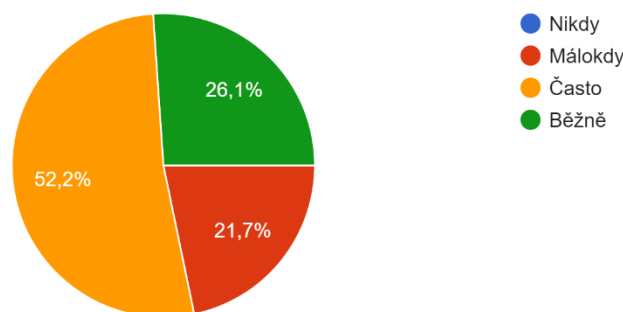
Celkem 45,7 % respondentů uvedlo, že zprostředkovaná komunikace probíhá často. 32,4 % respondentů uvedlo, že zprostředkovaná komunikace probíhá málokdy. Na třetím místě uvedlo 20,2 % respondentů, že probíhá běžně. Nejméně 1,6 % respondentů uvedlo, že neprobíhá nikdy.

Otázka číslo 9

Ředitelé/ředitelky škol:

9. Jak často probíhá racionální komunikace (komunikace, která využívá rozumovou část a drží se předem danýc... mezi Vámi a žáky 9. tříd Vaší školy?

23 odpovědí

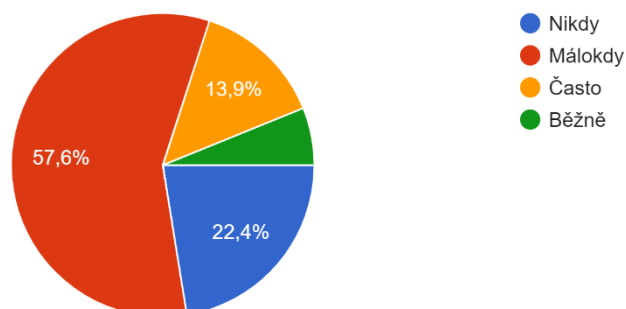


Celkem 52,2 % respondentů uvedlo, že racionální komunikace probíhá často. 26,1 % respondentů uvedlo, že racionální komunikace probíhá běžně. 21,7 % respondentů uvedlo, že probíhá málokdy. Odpověď nikdy žádný z respondentů ne zvolil.

Žáci 9. ročníku:

9. Jak často probíhá racionální komunikace (komunikace, která využívá rozumovou část a drží se předem daný...zi Vámi a Vaším ředitelem/kou školy?

490 odpovědí



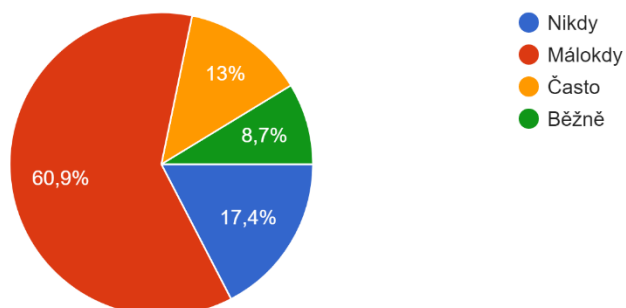
Celkem 57,6 % respondentů uvedlo, že racionální komunikace probíhá málokdy. 22,4 % respondentů uvedlo, že racionální komunikace neprobíhá nikdy. 13,9 % respondentů uvedlo, že probíhá často. Nejméně 6,1 % respondentů uvedlo, že tato komunikace probíhá běžně.

Otázka číslo 10

Ředitelé/ředitelky škol:

10. Jak často probíhá emocionální komunikace (komunikace, která je doprovázena emocemi, hysterií, křikem) mezi Vámi a žáky 9. tříd Vaší školy?

23 odpovědí

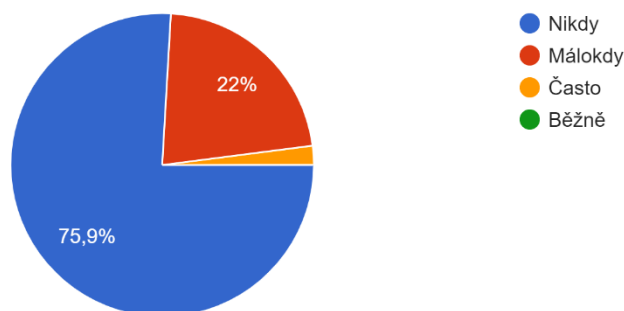


Celkem 60,9 % respondentů uvedlo, že emocionální komunikace probíhá málokdy. 17,4 % respondentů uvedlo, že neprobíhá nikdy. Na třetím místě odpovědělo 13 % respondentů, že probíhá často. Nejméně 8,7 % respondentů uvedlo, že probíhá běžně.

Žáci 9. ročníku:

10. Jak často probíhá emocionální komunikace (komunikace, která je doprovázena emocemi, hysterií, křikem...zi Vámi a Vaším ředitelem/kou školy?

490 odpovědí



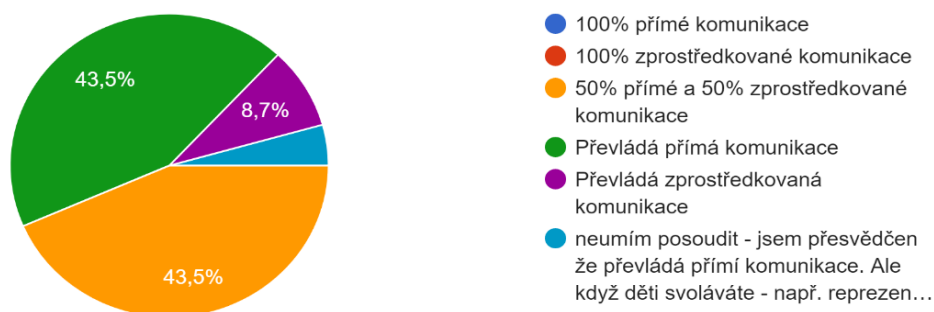
Celkem 75,9 % respondentů uvedlo, že emocionální komunikace neprobíhá nikdy. 22 % respondentů zvolilo, že probíhá málokdy. Nejméně 2 % respondentů uvedlo, že často a možnost běžně, nebyla zvolena ani jednou.

Otázka číslo 11

Ředitelé/ředitelky škol:

11. Jaké je poměrné zastoupení přímé ("tváří v tvář") a zprostředkované (skrz školní rozhlas, přes učitele) komu...e mezi Vámi a žáky 9. tříd Vaší školy?

23 odpovědí

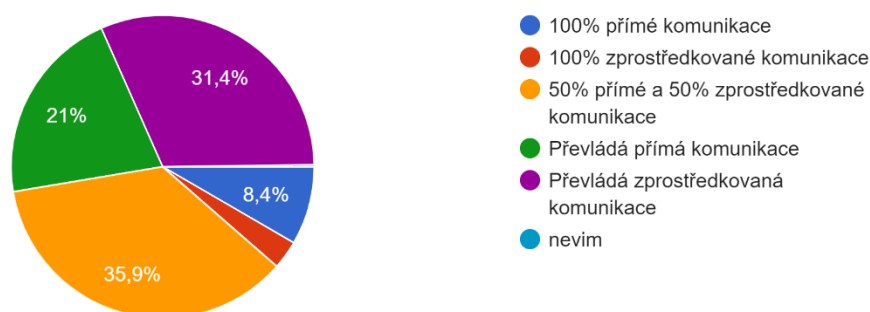


V této otázce bylo zjištěno poměrné zastoupení přímé a zprostředkované komunikace. Celkem 43,5 % respondentů uvádí, že převládá přímá komunikace. 8,7 % respondentů uvedlo, že převládá zprostředkovaná komunikace. Dále jeden respondent rozepsal jinou odpověď – „neumím posoudit - jsem přesvědčen že převládá přímá komunikace. Ale když děti svoláváte - např. reprezentanty školy na schůzku použijete dle Vašeho zprostředkovanou komunikaci a neběháte po celé škole. To je jistě efektivní.“.

Žáci 9. ročníku:

11. Jaké je poměrné zastoupení komunikace přímé ("tváří v tvář") a zprostředkované (skrz školní rozhlas, ...ele) mezi Vámi a Vaším ředitelem/kou?

490 odpovědí



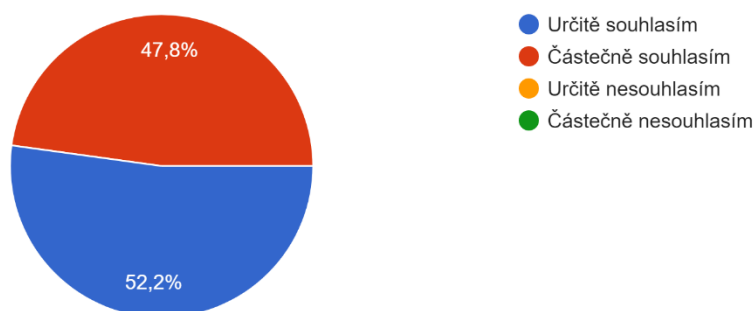
V této otázce bylo zjištěno poměrné zastoupení přímé a zprostředkované komunikace. Respondenti odpověděli v tomto procentuálním poměru. Celkem 35,9 % respondentů uvedlo, že komunikace zastoupení přímé a nepřímé komunikace je rovnoměrné - 50 % přímé a 50 % zprostředkované. 31,4 % respondentů uvedlo, že převládá zprostředkovaná komunikace. 8,4 % respondentů zvolilo, že probíhá 100 % přímé komunikace. 3,1 % respondentů uvedlo, že probíhá 100 % zprostředkované komunikace. Jeden respondent zvolil typ odpovědi jiné – „nevím“.

Otázka číslo 12

Ředitelé/ředitelky škol:

12. Myslíte si, že dokážete žákům 9. tříd naslouchat?

23 odpovědí

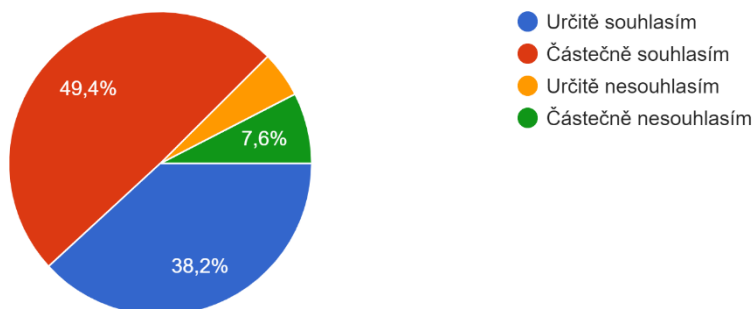


V tomto případě zvolili všichni kladné odpovědi. Celkem 52,2 % respondentů určitě souhlasí s tvrzením, že dokážou žákům 9. tříd naslouchat. 47,8 % respondentů vybralo, že s tímto tvrzením částečně souhlasí.

Žáci 9. ročníku:

12. Myslíte si, že Vám dokáže Váš ředitel/ka naslouchat?

490 odpovědí



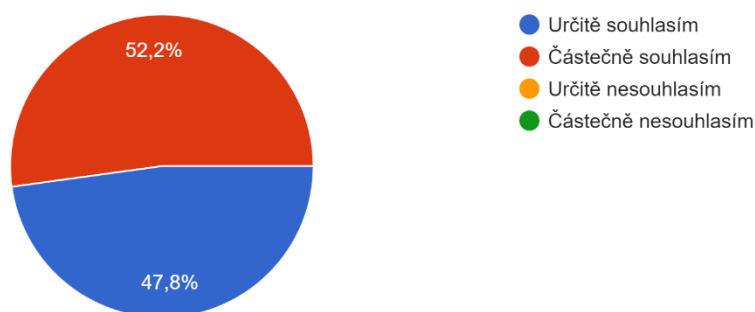
Celkem 49,4 % s tvrzením, že jim ředitel dokáže naslouchat částečně souhlasí. 38,2 % respondentů uvedlo, že s tímto tvrzením určitě souhlasí. 7,6 % respondentů uvedlo, že s tímto tvrzením částečně souhlasí. A nejméně 4,9 % respondentů zvolilo, že s tímto tvrzením určitě nesouhlasí.

Otázka číslo 13

Ředitelé/ředitelky škol:

13. Díky komunikaci dovedu jednoduše sjednat pořádek?

23 odpovědí

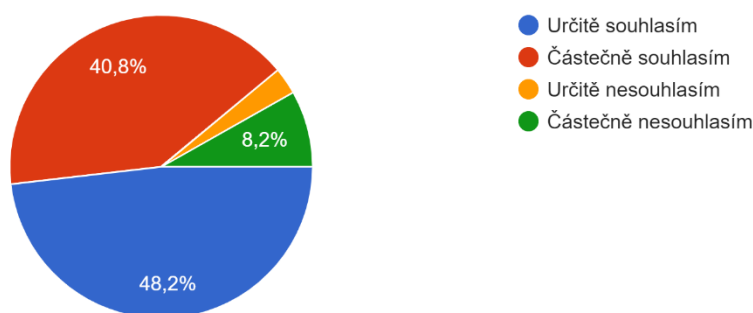


Tato otázka zkoumala, zda si ředitelé myslí, že díky komunikaci si dovedou jednoduše sjednat pořádek. I v tomto případě byly uvedeny kladné odpovědi. Celkem 52,2 % uvedlo, že částečně souhlasí a 47,8 % respondentů souhlasí určitě.

Žáci 9. ročníku:

13. Nás ředitel/ka si dokáže svou komunikací jednoduše sjednat pořádek?

490 odpovědí



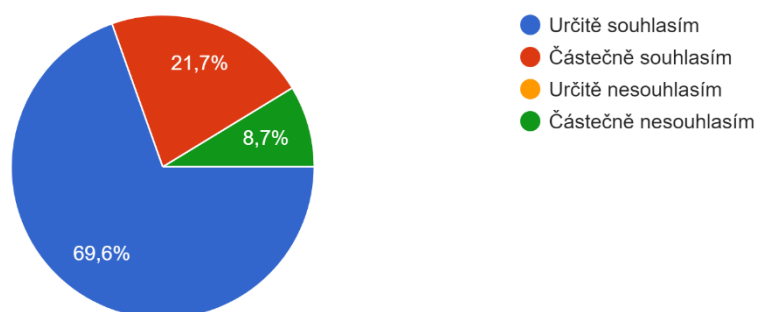
V této otázce se žáci 9. ročníků shodují s řediteli škol, také se domnívají, že si díky komunikaci dokážou jednoduše sjednat pořádek. Celkem 48,2 % respondentů uvedlo, že určitě souhlasí, 40,8 % souhlasí částečně. Mezi respondenty se objevili i ti 8,2 %, kteří částečně nesouhlasí. Nejméně 2,9 % respondentů s tímto tvrzením určitě nesouhlasí.

Otázka číslo 14

Ředitelé/ředitelky škol:

14. Nedělá mi problém veřejné vystupování?

23 odpovědí

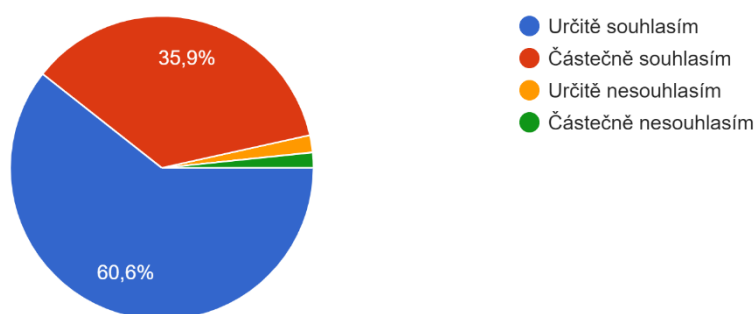


Tato otázka poukazovala, zda-li ředitelům dělá problém veřejné vystupování a zároveň, jak tuto otázku hodnotí žáci 9. ročníků. Celkem 69,6 % respondentů uvedlo, že s tímto tvrzením určitě souhlasí a 21,7 % respondentů uvedlo, že s tím souhlasí částečně. 8,7 % respondentů zvolilo, že s tvrzením částečně nesouhlasí. Možnost „určitě nesouhlasím“ nebyla zvolena žádným respondentem.

Žáci 9. ročníku:

14. Náš ředitel/ka umí vystupovat během veřejných projevů?

490 odpovědí



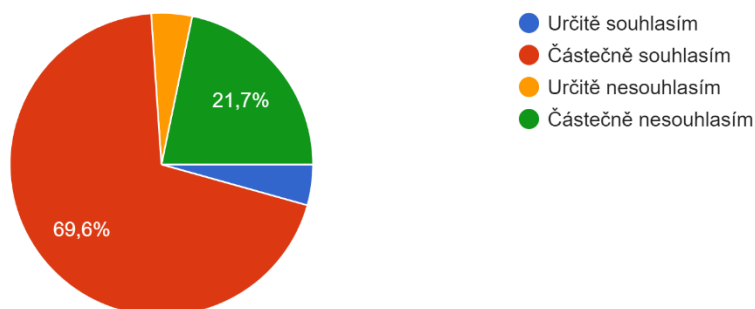
V porovnání s řediteli škol, žáci hodnotili jejich veřejné projevy kladně. Celkem 60,6 % respondentů zvolilo, že s tímto tvrzením určitě souhlasí, 35,9 % respondentů zvolilo, že souhlasí částečně. 1,8 % respondentů s tímto tvrzením určitě nesouhlasí a nejméně 1,6 % respondentů uvedlo, že nesouhlasí částečně.

Otázka číslo 15

Ředitelé/ředitelky škol:

15. Domníváte si, že by se mělo v komunikaci mezi Vámi a žáky 9. tříd něco změnit?

23 odpovědí

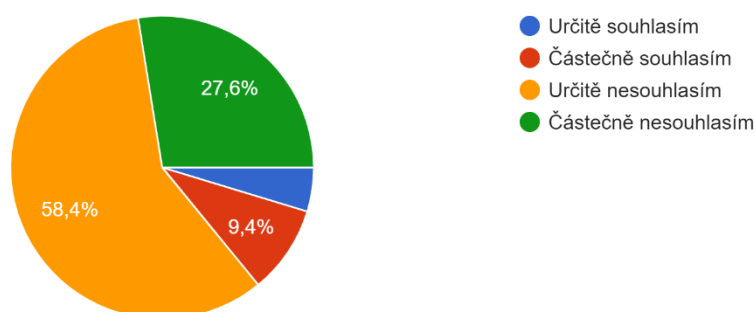


Tato otázka zkoumala, jak jsou ředitelé škol spokojeni s komunikací s žáky 9. tříd, zda se domnívají, že by se mělo něco změnit. Celkem 69,6 % respondentů uvedlo, že částečně souhlasí se změnou ve společné komunikaci. 21,7 % respondentů zvolilo, že se změnou v komunikaci částečně nesouhlasí. Nejméně 4,3 % respondentů uvedlo, že určitě souhlasí a stejný podíl 4,3 % respondentů zvolilo, že určitě nesouhlasí.

Žáci 9. ročníku:

15. Domníváte se, že by se mělo v komunikaci mezi Vámi a Vaším ředitelem/kou něco změnit?

490 odpovědí



Celkem 58,4 % respondentů uvedlo, že určitě nesouhlasí se změnou ve společné komunikaci. 27,6 % respondentů uvedlo, že se změnou částečně nesouhlasí. 9,4 % částečně souhlasí se

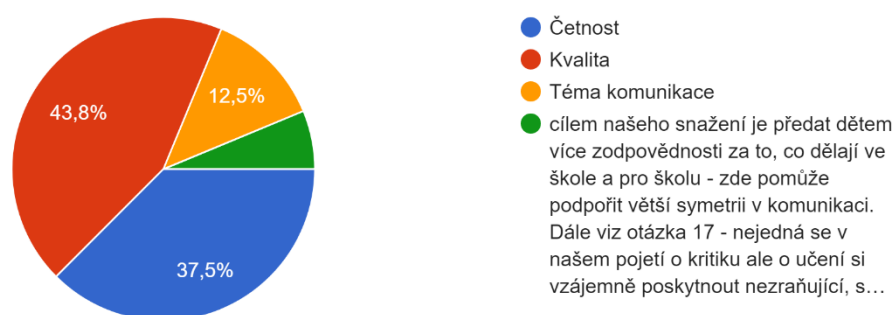
změnou ve společné komunikaci. Nejméně 4,7 % uvedlo, že by určitě souhlasilo se změnou v komunikaci.

Otázka, která byla pouze pro ty, kteří souhlasili v předchozí otázce č. 15

Ředitelé/ředitelky škol:

Pokud jste u otázky č. 15 zvolili určitě souhlasím/částečně souhlasím, prosím odpovězte, co by se v komunikaci mělo změnit?

16 odpovědí

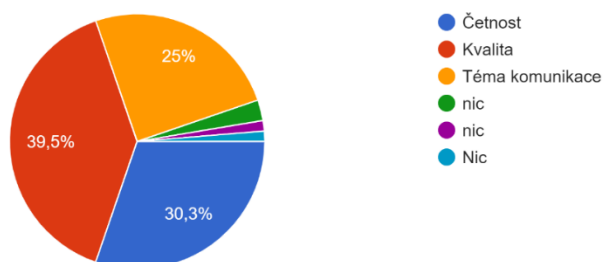


Celkem 43,8 % respondentů v této otázce odpovědělo, že by změnili kvalitu společné komunikace. 37,5 % respondentů uvedlo četnost a nejméně 12,5 % téma komunikace. Jeden respondent zvolil možnost jiné – „cílem našeho snažení je předat dětem více zodpovědnosti za to, co dělají ve škole a pro školu - zde pomůže podpořit větší symetrii v komunikaci. Dále viz otázka 17 - nejedná se v našem pojetí o kritiku ale o učení si vzájemně poskytnout nezraňující, spíš v duchu formativního hodnocení popisnou zpětnou vazbu - na toto nemyslíte“.

Žáci 9. ročníku:

Pokud jste u otázky č. 15 zvolili určitě souhlasím/částečně souhlasím, prosím odpovězte, co by se v komunikaci mělo změnit?

76 odpovědí



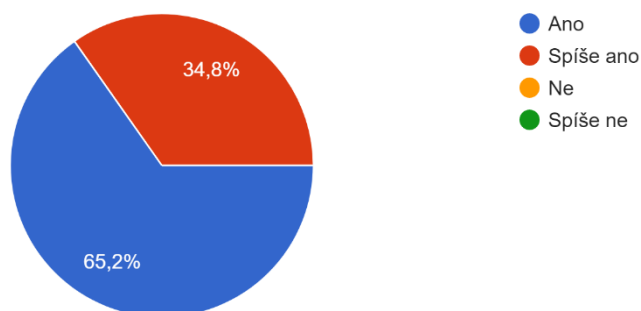
Celkem 39,5 % respondentů v této otázce uvedlo, že by se měla změnit kvalita komunikace. 30,3 % uvedlo, že by se měla změnit četnost komunikace. Nejméně 25 % zvolilo téma komunikace, které by se mělo změnit. Tři respondenti vybrali možnost odpovědi jiné – „nic“.

Otázka číslo 16

Ředitelé/ředitelky škol:

16. Dokážete žáky 9. tříd přiměřeně pochválit?

23 odpovědí

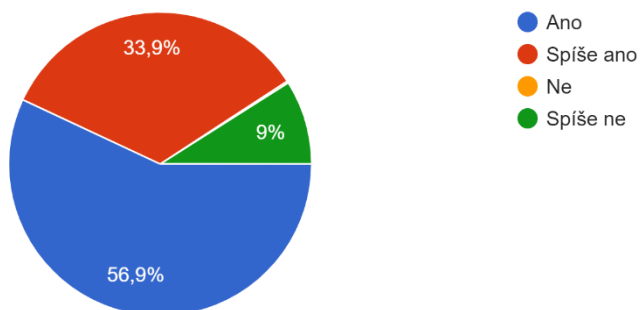


Tato otázka byla zaměřena na pochvalu žáků 9. tříd, jak to hodnotí ředitelé/ředitelky školy a následně, jak to hodnotí samotní žáci 9. tříd. Celkem 65,2 % respondentů uvedlo, že žáky 9. tříd dokážou přiměřeně pochválit a 34,8 % respondentů uvedlo, že spíše ano. Záporné odpovědi v tomto případě nezvolil žádný respondent.

Žáci 9. ročníku:

16. Myslíte si, že Váš ředitel/ka dokáže Vás žáky přiměřeně pochválit?

490 odpovědí



Většina respondentů se shoduje s řediteli/ředitelkami škol a hodnotí pozitivně jejich pochvaly. Nejvíce žáků - 56,9 % uvedlo, že je ředitel/ředitelka dokáže přiměřeně pochválit

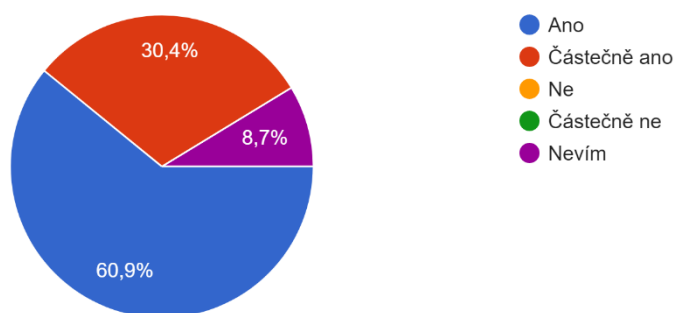
a 33,9 % respondentů uvedlo, že spíše ano. Mezi respondenty jsou i tací, kteří s tímto tvrzením spíše nesouhlasí, kterých bylo 9 %.

Otázka číslo 17

Ředitelé/ředitelky škol:

17. Používáte v komunikaci přiměřené prostředky kritiky?

23 odpovědí

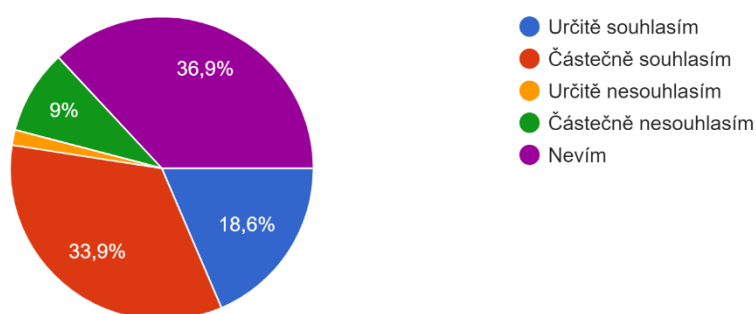


Celkem 60,9 % respondentů uvedlo, že v komunikaci používají přiměřené prostředky kritiky. 30,4 % respondentů uvedlo, že spíše ano. Nejméně 8,7 % respondentů zvolilo, že nevědí. Možnost ne, či částečně ne, nebylo nikým zvoleno.

Žáci 9. ročníku:

17. Používá Váš ředitel/ka v komunikaci přiměřené prostředky kritiky?

490 odpovědí



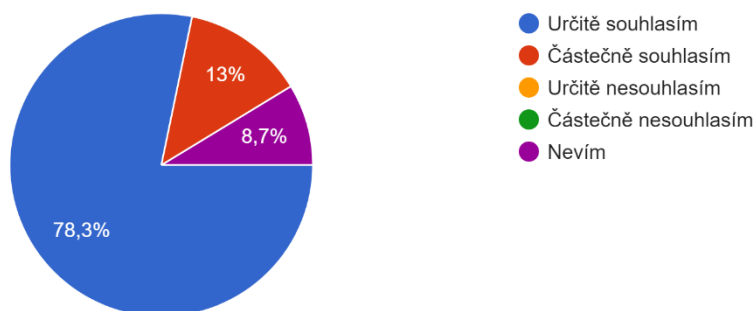
Celkem 36,9 % respondentů uvedlo, že nevědí. Dalších 33,9 % uvedlo, že s tímto tvrzením částečně souhlasí. 18,6 % respondentů uvedlo, že určitě souhlasí. 9 % částečně nesouhlasí s tím, že by ředitel/ředitelka v komunikaci používal/a přiměřené prostředky kritiky. Nejméně 1,6 % s tímto tvrzením určitě nesouhlasí.

Otázka číslo 18

Ředitelé/ředitelky škol:

18. Dokážete během konfliktu použít v komunikaci přiměřené prostředky?

23 odpovědí

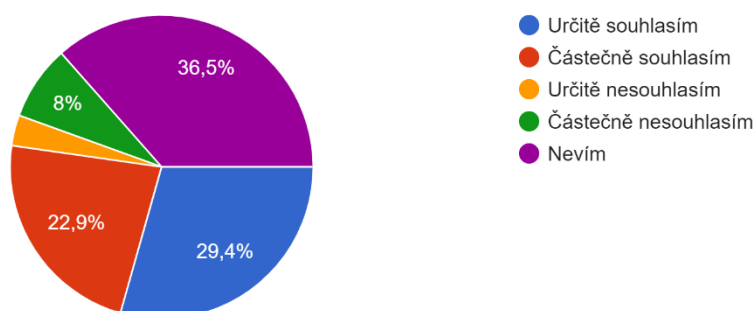


Celkem 78,3 % respondentů zvolilo, že určitě souhlasí s tím, že během konfliktů dokážou v komunikaci použít přiměřené prostředky. 13 % uvedlo, že částečně s tímto tvrzením souhlasí. 8,7 % respondentů uvedlo, že neví. Možnost, že určitě, či částečně nesouhlasí, nezvolil žádný z respondentů.

Žáci 9. ročníku:

18. V situaci, kdy ředitel/ka školy řeší konflikt, používá v komunikaci přiměřené prostředky?

490 odpovědí



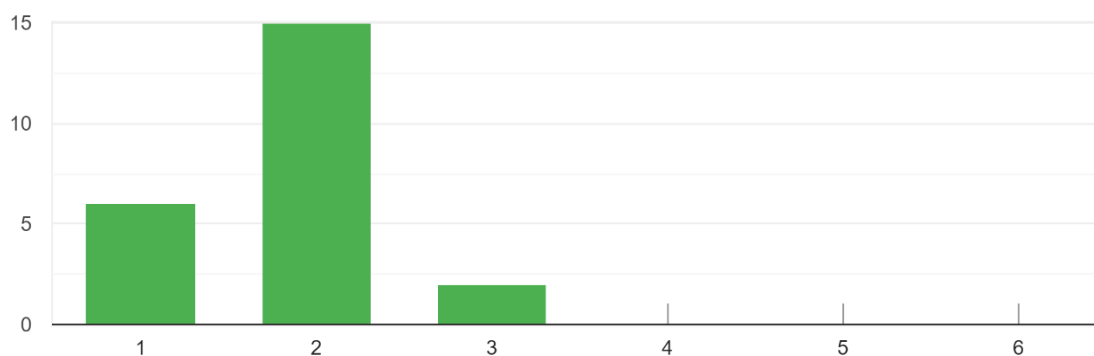
Celkem 36,5 % respondentů zvolilo, že neví, zda ředitel/ředitelka dokáže během konfliktů v komunikaci použít přiměřené prostředky. 29,4 % uvedlo, že s tímto tvrzením určitě souhlasí. 22,9 % respondentů uvedlo, že částečně souhlasí. 8 % respondentů uvedlo, že částečně nesouhlasí. Nejméně 3,3 % respondentů uvedlo, že určitě s tímto tvrzením nesouhlasí.

Otázka číslo 19

Ředitelé/ředitelky škol:

19. Kolik 9. tříd je na Vaší škole?

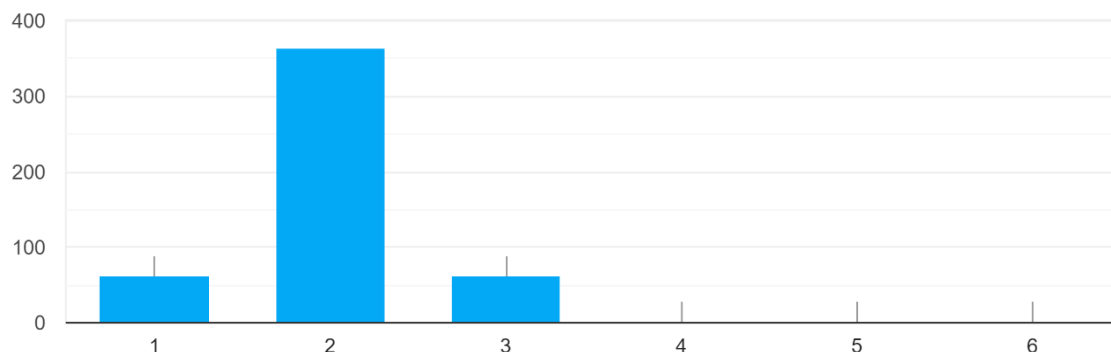
23 odpovědí



Žáci 9. ročníku:

19. Kolik 9. tříd je na Vaší škole?

490 odpovědí



Poslední otázka nebyla povinná

Ředitelé/ředitelky škol:

20. K tématu komunikace mezi Vámi a žáky 9. tříd bych rád/a dodal/a:2 odpovědi

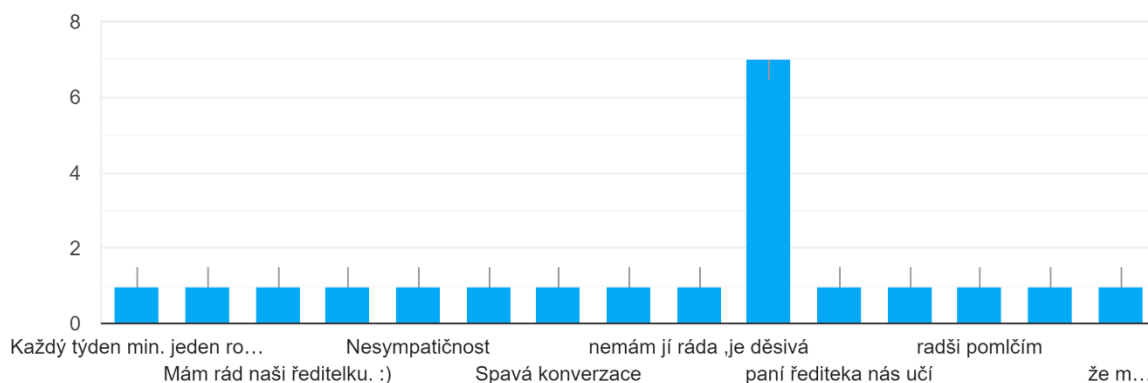
„V jedné 9. třídě vyučuji“

„Pokud dotazník pro žáky je stejně postaven, dostanete trochu jiné odpovědi, než které zadávám já. Souvisí to s tím, jak jste šetření zadávala.“

Žáci 9. ročníku:

20. K tématu komunikace mezi Vámi a ředitelem/kou školy bych rád/a dodal/a:

21 odpovědí



5.4 Vyhodnocení výzkumných předpokladů

Výzkumný předpoklad, že pro komunikaci, která probíhá mezi ředitelem/ředitelkou a žáky existují jasná pravidla, se potvrdil pouze z části.

1. Ze strany ředitelů/ředitelky škol byl tento předpoklad potvrzen, celkem 7 respondentů zvolilo tuto odpověď.
2. Ze strany žáků 9. tříd byl tento předpoklad vyvrácen, nejméně respondentů, celkem 50 zvolilo právě tuto možnost. Žáci 9. třídy zvolili, že pro komunikaci existují pravidla, která jsou stanovená školním řádem.

Tento předpoklad byl tedy potvrzen ze strany ředitelů/ředitelky, ale ze strany žáků 9. tříd byl tento předpoklad jednoznačně vyvrácen.

Výzkumný předpoklad, že muži i ženy v pozici ředitele/ředitelky školy vyhodnotí nejčastějším druhem přímou komunikaci, nezávisle na pohlaví byl vyvrácen, jelikož pouze ženy jednoznačně vyhodnotily, že nejčastější druh komunikace je přímá. Muži vyhodnotili přímou současně i s verbální komunikací, takže není jednoznačné, že převládá přímá komunikace.

Pohlaví	Počet odpovědí – přímá komunikace
Žena	7
Muž	5 (stejný počet i verbální)

Výzkumný předpoklad, že ženy ve funkci ředitelky školy se domnívají, že by se mělo v komunikaci s žáky 9. tříd něco změnit, na rozdíl od mužů v pozici řediteli školy byl vyvrácen, naopak se změnou v komunikaci souhlasí spíše muži v pozici ředitele školy.

Pohlaví	Počet kladných odpovědí
Žena	8
Muž	9

5.5 Shrnutí výsledků výzkumu

Ve výše uvedeném výzkumu zaměřeném na komunikaci ředitele/ředitelky s žáky 9. tříd základních škol na Praze 4 byla formou dotazníkového šetření přiblížena komunikace v praxi. Jednotlivé otázky v dotazníku byly sestaveny tak, aby naplnily zodpovězení výzkumných otázek. Tyto otázky zkoumají komunikaci mezi řediteli/ředitelkami v komparaci s žáky 9. tříd. Dotazníkové šetření se skládalo ze dvou dotazníků, jeden byl vytvořen pro ředitele/ředitelky škol a druhý dotazník pro žáky 9. tříd. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že komunikace ředitelů/ředitelek se řídí jasnými pravidly, ale žáci 9. tříd to vyhodnotili, že komunikace je stanovená školním řádem.

Ze šetření vyplynulo, že podle ředitelů/ředitelek probíhá běžně komunikace, která není předem připravená a nelze ji předvídat, ale žáci 9. tříd měli odlišný názor a podle nich taková komunikace probíhá málokdy. Je tedy naprosto zřejmé, že společnou komunikaci vyhodnocují ředitelé/ředitelky odlišně než žáci 9. tříd.

Z dotazníků vyplynulo, že ředitelé/ředitelky mají názor stejný s žáky 9. tříd, že nejčastěji probíhá přímá komunikace. Přímou komunikaci zvolilo 52,5 % ředitelů/ředitelek a 48,2 % žáků 9. tříd. V tomto případě tedy jednoznačně vyplývá, že jejich názor na druh komunikace je shodný. Současně vyplynulo, že emociální komunikace na žádné ze škol není aplikována.

Dotazníkové šetření také zkoumalo naslouchání ředitelů/ředitelek a na základě odpovědí vyšlo najevo, že to cítí stejně, jelikož žáci 9. tříd vyhodnotili tuto otázku kladně a souhlasí s tímto tvrzením, že ředitel/ředitelka dokáže naslouchat. To samé bylo zjištěno i v otázce, která se dotazovala na komunikační dovednost, díky které si dokáže jednoduše sjednat pořádek. Z šetření tedy vyplynulo, že ředitelé/ředitelky i žáci 9. tříd souhlasí, že komunikace slouží jako prostředek ke sjednání pořádku.

Ředitel/ředitelka školy by měl/a umět vystupovat na veřejnosti a toto zkoumala další dotazníková položka. 69,6 % ředitelů/ředitelek souhlasilo, že jim nedělá problém veřejně vystupovat a s tímto souhlasí i 60,9 % žáků 9. tříd. Jak bylo zmíněno v teoretické části efektivní komunikace, je hlavním klíčem k úspěchu a důležitým krokem pro plnění cílů školského managementu. Respondenti také měli odpovědět na otázku, která byla zaměřená na komunikaci v budoucnosti, zda se domnívají, že by se mělo v komunikaci něco změnit. Celkem 69,6 % ředitelů/ředitelek s tímto tvrzením souhlasí. Naopak žáci 9. tříd nesouhlasili a domnívají se, že není nutné komunikaci v budoucnosti měnit. Podle zjištěných výsledků by se měla změnit kvalita komunikace.

Kritika v komunikaci představuje hodnocení práce, výsledku činnosti, názoru nebo díla z výzkumu vyplývá, že 60,9 % ředitelů/ředitelek používá dle jejich názoru v komunikaci přiměřené prostředky kritiky. 36,9 % žáků 9. tříd odpovědělo, že neví, ale podobný počet 33,9 % částečně souhlasilo. Poslední otázka nebyla povinná, ale ze strany ředitele/ředitelky školy byla využita, jak jsem již zmínila, že záleží na dané situaci, v jaké respondent odpovídá, jedná se o odpověď, která se na tuto problematiku odkazuje: „*Pokud dotazník pro žáky je stejně postaven, dostanete trochu jiné odpovědi, než které zadávám já. Souvisí to s tím, jak jste šetření zadávala.*“

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zdůraznit důležitost komunikace mezi ředitelem/ředitelkou školy obecně, ale především s žáky 9. tříd základní školy na Praze 4. Záměrem je zjistit formou dotazníků, jaká komunikace nejčastěji probíhá mezi ředitelem/ředitelkou školy, zda je předem připravená, jak danou situaci hodnotí ředitelé/ředitelky škol v komparaci s jejich žáky 9. třídy.

„Většinu pracovní doby ředitelů [českých základních a středních škol] zabírá provoz a administrativa a na zlepšování kvality výuky jim zbývá cca 20 % času,“ tvrdí zpráva společnosti McKinsey. Na jejich základě totiž podle uvedené studie lze říci, že „české školství vykazuje průměrné, klesající a nerovnoměrné výsledky“. Pro nápravu této neblahé situace navrhuje tým McKinsey & Co. se především zaměřit na „kvalitu výuky“, čemuž mají pomoci tři skupiny opatření. Na prvním místě je to rozvoj kvality učitelů. Dále se doporučuje vytvoření standardů výsledků vzdělávání a na nich založeného hodnocení (testování). Konečně třetím opatřením je podpora ředitelů, aby měli „možnost docílit lepší rovnováhy mezi zlepšováním kvality výuky, řízením změn a provozem a administrativou, např. tak, aby mohli více než 50% času věnovat zlepšování kvality výuky.“ Celkově podle průzkumu společnosti McKinsey & Company, kterého se účastnilo 650 ředitelů, tráví ředitelé přibližně 50 % své pracovní doby řízením provozu a administrativou. Zbytek pracovní doby věnují komunikaci (20 %), výuce (10 %) a řízení kvality výuky (20 %). Jak jsem již zmínila v úvodu a odkazovala na Dominika Dvořáka, komunikace ředitele/ředitelky školy úzce souvisí s výzkumem společnosti McKinsey. (McKinsey & Company, online, 2010)

Teoretická část vysvětlila pojmy, týkající se komunikace a jejich druhů. Dále se zabývala problémovou komunikací a vzniklých konfliktů. V teoretické části byly objasněny pojmy v oblasti managementu – komunikace, konflikt, kritika, ředitel školy a jeho práva. Teoretická část byla zaměřena na oblast řízení, vedení lidí, rozhodování, motivaci nebo delegování na základě komunikace. Teoretická část je zakončena základními požadavky pro efektivní komunikaci mezi ředitelem školy a žáky.

Výzkumná část vycházela z dotazníkového šetření, které bylo provedeno mezi řediteli/ředitelkami a žáky 9. tříd základních škol na Praze 4. Odpovědi získané od těchto respondentů byly zpracovány v grafech a vedly k potvrzení či vyvrácení výzkumných

předpokladů. Výsledky z výzkumného šetření sloužily ke splnění cíle bakalářské práce. Dotazníkové šetření vyvrátilo všechny výzkumné předpoklady, které jsem si zadala. První výzkumný předpoklad, že pro komunikaci, která probíhá mezi ředitelem/ředitelkou a žáky 9. tříd existují jasná pravidla, byl vyvrácen ze strany žáků 9. tříd. Výzkumný předpoklad, že muži i ženy v pozici ředitele/ředitelky školy vyhodnotí nejčastějším druhem přímou komunikaci, nezávisle na pohlaví byl vyvrácen, jelikož pouze ženy jednoznačně vyhodnotili, že nejčastější druh komunikace je přímá. Muži vyhodnotili přímou současně i s verbální komunikací, takže není jednoznačné, že převládá přímá komunikace. Výzkumný předpoklad, že ženy ve funkci ředitelky školy se domnívají, že by se mělo v komunikaci s žáky 9. tříd něco změnit, na rozdíl od mužů v pozici ředitele školy byl vyvrácen, naopak se změnou v komunikaci souhlasí spíše muži v pozici ředitele školy. Tato bakalářská práce dokázala, že nejčastější druh komunikace ředitele/ředitelky škol s žáky 9. tříd, je komunikace přímá na základě výzkumného šetření. Jak jsem již zmínila, jsem si vědoma, že dotazníkové šetření má své limity. I když je české školství ze strany ředitele/ředitelek školy zaměřeno především na administrativu, i tak je na komunikaci ředitelů/ředitelek škol s žáky 9. tříd kladen velký důraz. Doufám, že tato bakalářská práce na téma Komunikace ředitele s žáky základní školy bude přínosem pro všechny ředitele/ředitelky škol v ujasnění si, že komunikace může být významným nástrojem řízení k úspěšnému naplnění cílů školského managementu.

Seznam použitých informačních zdrojů

- Chvál, M. a Novotná, J.: *Pedagogický rozvoj školy*. Praha: Portál, 2008, ISBN 978-80-7367-510-3.
- DeVito, A. J.: *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2018-0.
- Dvořák, D.: *Orbis scholae*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, pedagogická fakulta, 2011. ISSN 1802-4637.
- Gavora, P.: *Učitel a žáci v komunikaci*. Brno: Paido, 2005. ISBN 80-7315-104-9.
- Gruber, D.: *Zlatá kniha komunikace*. Ostrava: Repronis, 2005. ISBN 80-7329-092-8.
- Kolektiv autorů: *Management základních škol*. Praha: Nakladatelství Dr. Josef Raabe, 2012. ISBN: 978-80-87553-43-5.
- Mareš, J. a Křivohlavý, J.: *Komunikace ve škole*. Brno: Masarykova univerzita, 1995. ISBN 80-210-1070-3.
- Mešková, M.: *Motivace žáků efektivní komunikací*. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0198-4.
- Mikuláščík, M.: *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2339-6.
- Nelešovská, A.: *Pedagogická komunikace v teorii a praxi*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-2470738.
- Plamínek, J.: *Konflikty a vyjednávání*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-2944-2.
- Plaňava, I.: *Průvodce mezilidskou komunikací*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0858-2.
- Pol, M.: *Škola vedená, řízená a spravovaná. Pedagogika*. Praha: Univerzita Karlova, 2007b. ISSN 0031-3815.
- Průcha, J.: *Pedagogická encyklopedie*. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-546-2.

Průcha, J. a Walterová, E. a Mareš, J.: *Pedagogický slovník*. Praha: Portál, 2013. ISBN 978-80-262-0403-9.

Sedláček, M.: *Škola a její ředitel. Pohled na ředitelskou profesi očima případové studie*. In Švaříček, R. a Šed'ová, K.: *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2007, s. 287-312. ISBN 978-80-7367-313-0.

Trojanová, I.: *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních*. Praha: Wolters Kluwer, 2014. ISBN 978-80-7478-657-0.

Urban, L. a Dubský, J. a Murdza, K.: *Masová komunikace a veřejné mínění*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3563-4.

Valenta, J.: *Školské zákony a prováděcí předpisy s komentářem 2017/2018*. Olomouc: Anag, 2017. ISBN 978-80-7554-102-4.

Vymětal, J.: *Průvodce úspěšnou komunikací. Efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-6742-0.

Seznam použitých internetových zdrojů:

Demografická studie. *Praha 4*. [online] [cit. 25.01.2019]. Dostupné z: <http://www.praha4.cz/file/oe31/VS-Demograficka-studie-SO-Praha-4-final-3-5-2018.pdf>

MacNeill, N. a Cavanagh, F. R.: *Principal's pedagogic obsolescence: re-assessing what is important in schools*. *Curriculum Leadership*. 2006. [online] [cit. 20.2.2019]. Dostupné z: http://cmslive.curriculum.edu.au/leader/principals_pedagogic_obsolescence:_re-assessing_wh,15968.html

McKinsey & Company: *Klesající výsledky českého základního a středního školství: fakta a řešení*. Praha, 2010. [online] [cit. 14.02.2019]. Dostupné z:

https://www.mckinsey.com/cz/~/_/media/McKinsey/Locations/Europe%20and%20Middle%20East/Czech%20Republic/Our%20work/McKinsey_pro_bono_skolstvi.ashx

Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy. *Adresáře školských zařízení*. [online] [cit. 10.10.2018]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/statistika-skolstvi/adresare-skolskych-instituci>

Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy. *Rejstřík škol a školských zařízení*. [online] [cit. 12.10.2018]. Dostupné z: <https://profa.uiv.cz/rejskol/>

Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy. *Školský zákon*. [online] [cit. 01.11.2018]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/dokumenty-3/skolsky-zakon-ve-zneni-ucinnem-od-15-2-2019>

Místopisný průvodce po České republice. *Praha 4, počet obyvatel*. [online] [cit. 25.01.2019]. Dostupné z: <https://www.mistopisy.cz/pruvodce/obec/4662/praha-4/pocet-obyvatel/>

Seznam příloh

Příloha 1 – Dotazníkové položky

Dotazníkové šetření pro ředitele/ky základní školy

1. Pohlaví *

- Žena
- Muž

2. Existují na Vaší škole nějaká pravidla pro komunikaci mezi Vámi a žáky? *

- Ano, existují jasná pravidla
- Ano, rámcová pravidla
- Pravidla stanovená školním řádem
- Komunikace se řídí danou situací

3. Jak často probíhá komunikace, která není předem připravená, nelze ji předvídat? *

- Nikdy
- Málokdy
- Často
- Běžně

4. Jaký druh komunikace ve škole probíhá nejčastěji mezi Vámi a žáky 9. tříd? *

- Verbální (ústní nebo písemná)
- Neverbální (komunikace pomocí řeči těla – gestikulování, mimika)
- Přímá (komunikace "tváří v tvář")
- Zprostředkovaná (vzkazy přes učitele, komunikace přes školní rozhlas, sdělení na nástěnkách, intranet, webové stránky)
- Racionální (komunikace, která využívá rozumovou část a drží se předem daných mezi)
- Emocionální (komunikace, která je doprovázena emocemi, hysterií, křikem)
- Jiné:

5. Jak často probíhá verbální komunikace (ústní nebo písemná) mezi Vámi a žáky 9. tříd Vaší školy? *

- Nikdy
- Málokdy

- Často
- Běžně

6. Jak často probíhá neverbální komunikace (komunikace pomocí řeči těla – gestikulování, mimika) mezi Vámi a žáky 9. tříd Vaší školy? *

- Nikdy
- Málokdy
- Často
- Běžně

7. Jak často probíhá přímá komunikace (komunikace "tváří v tvář") mezi Vámi a žáky 9. tříd Vaší školy? *

- Nikdy
- Málokdy
- Často
- Běžně

8. Jak často probíhá zprostředkovaná komunikace (vzkazy přes učitele, komunikace přes školní rozhlas, sdělení na nástěnkách, intranet, webové stránky) mezi Vámi a žáky 9. tříd Vaší školy? *

- Nikdy
- Málokdy
- Často
- Běžně

9. Jak často probíhá racionální komunikace (komunikace, která využívá rozumovou část a drží se předem daných mezí) mezi Vámi a žáky 9. tříd Vaší školy? *

- Nikdy
- Málokdy
- Často
- Běžně

10. Jak často probíhá emocionální komunikace (komunikace, která je doprovázena emocemi, hysterií, křikem) mezi Vámi a žáky 9. tříd Vaší školy? *

- Nikdy
- Málokdy

- Často
 - Běžně
11. Jaké je poměrné zastoupení přímé ("tváří v tvář") a zprostředkované (skrz školní rozhlas, přes učitele) komunikace mezi Vámi a žáky 9. tříd Vaší školy? *
- 100% přímé komunikace
 - 100% zprostředkované komunikace
 - 50% přímé a 50% zprostředkované komunikace
 - Převládá přímá komunikace
 - Převládá zprostředkovaná komunikace
 - Jiné:
12. Myslíte si, že dokážete žákům 9. tříd naslouchat? *
- Určitě souhlasím
 - Částečně souhlasím
 - Určitě nesouhlasím
 - Částečně nesouhlasím
13. Díky komunikaci dovedu jednoduše sjednat pořádek? *
- Určitě souhlasím
 - Částečně souhlasím
 - Určitě nesouhlasím
 - Částečně nesouhlasím
14. Nedělá mi problém veřejné vystupování? *
- Určitě souhlasím
 - Částečně souhlasím
 - Určitě nesouhlasím
 - Částečně nesouhlasím
15. Domníváte si, že by se mělo v komunikaci mezi Vámi a žáky 9. tříd něco změnit? *
- Určitě souhlasím
 - Částečně souhlasím
 - Určitě nesouhlasím
 - Částečně nesouhlasím

Pokud jste u otázky č. 15 zvolili určitě souhlasím/částečně souhlasím, prosím odpovězte, co by se v komunikaci mělo změnit?

- Četnost
- Kvalita
- Téma komunikace
- Jiné:

16. Dokážete žáky 9. tříd přiměřeně pochválit? *

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

17. Používáte v komunikaci přiměřené prostředky kritiky? *

- Ano
- Částečně ano
- Ne
- Částečně ne
- Nevím

18. Dokážete během konfliktu použít v komunikaci přiměřené prostředky? *

- Určitě souhlasím
- Částečně souhlasím
- Určitě nesouhlasím
- Částečně nesouhlasím
- Nevím

19. Kolik 9. tříd je na Vaší škole? *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6

20. K tématu komunikace mezi Vámi a žáky 9. tříd bych rád/a dodal/a:

Dotazníkové šetření pro žáky 9. tříd

1. Pohlaví *

- Dívka
- Chlapec

2. Existují na Vaší škole nějaká pravidla pro komunikaci mezi Vámi a Vaším ředitelem/kou? *

- Ano, existují jasná pravidla
- Ano, rámcová pravidla
- Pravidla stanovená školním řádem
- Komunikace se řídí danou situací

3. Jak často probíhá komunikace, která není předem připravená, nelze ji předvídat? *

- Nikdy
- Málokdy
- Často
- Běžně

4. Jaký druh komunikace ve škole nejčastěji probíhá mezi Vámi a ředitelem/kou školy? *

- Verbální (ústní nebo písemná)
- Neverbální (komunikace pomocí řeči těla – gestikulování, mimika)
- Přímá (komunikace "tváří v tvář")
- Zprostředkovaná (vzkazy přes učitele, komunikace přes školní rozhlas, sdělení na nástěnkách, intranet, webové stránky)
- Racionální (komunikace, která využívá rozumovou část a drží se předem daných mezí)
- Emocionální (komunikace, která je doprovázena emocemi, hysterií, křikem)
- Jiné:

5. Jak často probíhá verbální komunikace (ústní nebo písemná) mezi Vámi a Vaším ředitelem/kou školy? *

- Nikdy
- Málokdy
- Často
- Běžně

6. Jak často probíhá neverbální komunikace (komunikace pomocí řeči těla – gestikulování, mimika) mezi Vámi a Vaším ředitelem/kou školy? *

- Nikdy
- Málokdy
- Často
- Běžně

7. Jak často probíhá přímá komunikace (komunikace "tváří v tvář") mezi Vámi a Vaším ředitelem/kou školy? *

- Nikdy
- Málokdy
- Často
- Běžně

8. Jak často probíhá zprostředkovaná komunikace (vzkazy přes učitele, komunikace přes školní rozhlas, sdělení na nástěnkách, intranet, webové stránky) mezi Vámi a Vaším ředitelem/kou školy? *

- Nikdy
- Málokdy
- Často
- Běžně

9. Jak často probíhá racionální komunikace (komunikace, která využívá rozumovou část a drží se předem daných mezí) mezi Vámi a Vaším ředitelem/kou školy? *

- Nikdy
- Málokdy
- Často
- Běžně

10. Jak často probíhá emocionální komunikace (komunikace, která je doprovázena emocemi, hysterií, křikem) mezi Vámi a Vaším ředitelem/kou školy? *

- Nikdy
- Málokdy
- Často
- Běžně

11. Jaké je poměrné zastoupení komunikace přímé ("tváří v tvář") a zprostředkované (skrz školní rozhlas, přes učitele) mezi Vámi a Vaším ředitelem/kou? *

- 100% přímé komunikace
- 100% zprostředkované komunikace
- 50% přímé a 50% zprostředkované komunikace
- Převládá přímá komunikace
- Převládá zprostředkovaná komunikace
- Jiné:

12. Myslíte si, že Vám dokáže Váš ředitel/ka naslouchat? *

- Určitě souhlasím
- Částečně souhlasím
- Určitě nesouhlasím
- Částečně nesouhlasím

13. Náš ředitel/ka si dokáže svou komunikací jednoduše sjednat pořádek? *

- Určitě souhlasím
- Částečně souhlasím
- Určitě nesouhlasím
- Částečně nesouhlasím

14. Náš ředitel/ka umí vystupovat během veřejných projevů? *

- Určitě souhlasím
- Částečně souhlasím
- Určitě nesouhlasím
- Částečně nesouhlasím

15. Domníváte se, že by se mělo v komunikaci mezi Vámi a Vaším ředitelem/kou něco změnit? *

- Určitě souhlasím
- Částečně souhlasím
- Určitě nesouhlasím
- Částečně nesouhlasím

Pokud jste u otázky č. 15 zvolili určitě souhlasím/částečně souhlasím, prosím odpovězte, co by se v komunikaci mělo změnit?

- Četnost
 - Kvalita
 - Téma komunikace
 - Jiné:
16. Myslíte si, že Váš ředitel/ka dokáže Vás žáky přiměřeně pochválit? *
- Ano
 - Spíše ano
 - Ne
 - Spíše ne
17. Používá Váš ředitel/ka v komunikaci přiměřené prostředky kritiky? *
- Určitě souhlasím
 - Částečně souhlasím
 - Určitě nesouhlasím
 - Částečně nesouhlasím
 - Nevím
18. V situaci, kdy ředitel/ka školy řeší konflikt, používá v komunikaci přiměřené prostředky? *
- Určitě souhlasím
 - Částečně souhlasím
 - Určitě nesouhlasím
 - Částečně nesouhlasím
 - Nevím
19. Kolik 9. tříd je na Vaší škole? *
- 1
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5
 - 6
20. K tématu komunikace mezi Vámi a ředitelem/kou školy bych rád/a dodal/a: