

**UNIVERZITA KARLOVA**

**Pedagogická fakulta**

**CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU**

**INFORMAČNÍ ROLE ŘEDITELE  
JAKO NÁSTROJ ÚSPĚŠNÉHO ŘÍZENÍ ŠKOLY.**

**ZÁVĚREČNÁ BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Autor:** Hromádková Simona

**Obor:** Školský management

**Forma studia:** kombinované

**Vedoucí práce:** Brož René, Bc.

**Datum odevzdání práce:** březen 2008

**Čestné prohlášení:**

Prohlašuji, že jsem předkládanou závěrečnou bakalářskou práci vypracovala sama za použití zdrojů a literatury v ní uvedených.

Simona Hromádková

Poděkování: Děkuji vedoucímu mé závěrečné bakalářské práce panu Bc. René Brožovi za odborné rady a podnětné připomínky.

## **Resumé:**

Závěrečná bakalářská práce se zabývá přenosem informací v mateřských školách. Teoretická část je věnována výhodám a nevýhodám ústní a písemné komunikace. Zkoumá, zda mají předávané informace požadované vlastnosti, jaké jsou využívány komunikační kanály a zda plně vyhovují všem zaměstnancům. Sleduje, jak probíhá komunikace na poradách a hodnotí, zda čas věnovaný poradám je efektivně využit. Zjišťuje úroveň komunikačních znalostí a dovedností ředitelů a učitelů mateřských škol.

Praktická část práce přináší průkazné informace pro ředitele škol, zda jsou jejich zaměstnanci spokojeni s vnitřním informačním systémem, zda jsou zaměstnancům informace předávány srozumitelně, včas a vhodnou formou. Zda ovládají všichni zaměstnanci komunikační dovednosti a podíl délky praxe na těchto komunikačních dovednostech. Efektivní komunikaci jako nástroj úspěšného řízení školy.

## **Summary:**

The dissertation discusses the transfer of information in nursery schools. The theoretical part is devoted to advantages and disadvantages of verbal and written communication. It examines whether the transferred information has all the relevant characteristics, which communication sources are used and whether it suits all the employees. It observes the way how the communication takes place during meetings and assesses whether the time devoted to meetings is used efficiently. It is also trying to find out the level of communication skills and abilities of directors and teachers in nursery schools.

The practical part brings evidential information for directors of schools on whether their employees are satisfied with the internal information system, whether the employees are given all the information in a clear manner, in time and in a suitable form. Moreover, it shows whether all the employees possess communication skills and demonstrates the impact that the length of experience has on these skills. Similarly, it points out an effective communication as a tool of a successful school management.

Klíčová slova; informace, ústní komunikace, písemná komunikace, komunikace

verbální, komunikace neverbální, efektivní komunikace

## Obsah:

1. Úvod.....	5
2. Cíl a úkol práce.....	6
2.1. Stanovení hypotéz.....	6
3. Komunikace.....	7-9
3.1. Význam informací v řízení školy.....	9-10
3.2. Typy informací.....	10-11
3.3. Vlastnosti informace.....	11-12
3.4. Komunikační bariéry.....	12-13
4. Ústní komunikace.....	13-15
4.1. Verbální komunikace.....	15
4.2. Naslouchání.....	16-17
4.3. Neverbální komunikace.....	17-18
4.4. Výhody a nevýhody při užití rozhovoru.....	18-19
4.5. Zásady při správném vedení porady.....	19-20
5. Písemná komunikace.....	20
5.1. Výhody písemné komunikace.....	21
5.2. Nevýhody písemné komunikace.....	21
5.3. Typy předávaných informací.....	21
5.4. Elektronická komunikace.....	21-22
6. Výzkum.....	23
6.1. Stanovení hypotéz.....	23
6.2. Metoda výzkumu - dotazník.....	24-25
6.3. Vyhodnocení výsledků výzkumu.....	26-36
6.4. Ověření hypotéz.....	36-38
7. Závěr, doporučení.....	39-40
8. Seznam použité literatury.....	40
9. Přílohy.....	41-45

## Úvod:

*„Jedním z rozhodujících faktorů úspěšnosti práce řídicího pracovníka je schopnost efektivní komunikace, a to jak na individuální úrovni, tak i schopnost oslovit a efektivně komunikovat se skupinou spolupracovníků. Pokud chce řídicí pracovník dosáhnout ze strany svých podřízených kolegů podpory při plnění záměrů, myšlenek a cílů, musí mimo jiné prokázat schopnosti a dovednosti pracovat s lidmi, přičemž schopnost efektivní komunikace patří mezi ty nejdůležitější dovednosti. Efektivní vnitřní komunikace je podstatným faktorem efektivního řízení organizace a jeho neodmyslitelnou součástí.“<sup>1</sup>*

V minulosti měla komunikace uvnitř organizace převážně jednostranný, formalizovaný a písemný ráz. V moderních organizacích má rozhodující význam naopak komunikace oboustranná, spíše neformální a ústní. Úkolem řídicího pracovníka je vypracovat si takový způsob vnitřní komunikace, který mu umožní dorozumět se s každým. Pokud vedoucí pracovník nebo ostatní zaměstnanci postrádají komunikační dovednosti a nejsou schopni efektivně sdělovat písemně či slovně své myšlenky, dochází v organizaci k špatnému fungování pracovního týmu. V současné době se schopnost využívat efektivně tyto komunikační dovednosti odráží při tvorbě ŠVP a TVP, při vypracování vlastního hodnocení školy, které nám ukládá vyhláška č. 15/2006 sbírky, v mateřských školách při evaluaci jednotlivých integrovaných bloků.

*Vůdci dbají na to, aby se svými zaměstnanci komunikovali a udržovali je informované o dění v organizaci. Zaměstnanci chtějí být integrální částí své organizace a chtějí, aby jejich názory a návrhy byly vyslyšeny. Vůdci podchycují motivaci a iniciativu svých zaměstnanců tvorbou komunikačních cest napříč organizací - shora dolů, zdola — nahoru i mezi jejími jednotlivými částmi. K podpoře komunikace osobně přispívají i tím, že jsou pro komunikaci dosažitelní.“<sup>2</sup>*

<sup>1</sup> Ing.Světlik.J.Ph.D. Marketingová komunikace a škola. Řízení školy 2/2005

<sup>2</sup> URBAN.J.Řízení lidí v organizaci: personální rozměr anagementu.Praha.ASP!,2003.

## **2. Cíl a úkol práce:**

**Úkolem** práce je zmapovat informační systémy v mateřských školách, zjistit úroveň komunikačních dovedností pedagogů, potvrdit, že porady jsou nejčastější formou předávání informací, podtrhnout význam oboustranné efektivní komunikace pro úspěšné řízení školy.

**Cílem práce** bylo zjistit, jaké informační systémy se nejčastěji používají v mateřských školách, zda se informace dostávají k zaměstnancům včas a přesně, zdaje komunikace v mateřských školách efektivní. Zjistit úroveň komunikačních dovedností učitelek mateřských škol.

**Práce vychází** z dotazníkového šetření pro učitelky mateřských škol zaslané elektronickou poštou a doručené osobně na zařízení MS.

### **2.1. Stanovení hypotéz:**

Hypotéza č. 1.:

Učitelky mateřských škol dostávají potřebné informace včas a jsou s kvalitou získaných informací spokojeny.

Hypotéza č. 2.:

V mateřských školách je k přenosu informací častěji využívána forma ústní komunikace než písemná komunikace.

Hypotéza č. 3.:

Porady v mateřských školách jsou učitelkami vnímány jako efektivní způsob komunikace, který podporuje týmovou spolupráci.

Hypotéza č. 4.:

Učitelky s delší praxí ovládají lépe komunikační dovednosti, než učitelky s krátkou praxí.

### 3. Komunikace

„ *Komunikace je olejem v soukoll každé organizace*

Komunikace probíhá mezi jedinci i institucemi. Sdělujeme si novinky, informace, pocity postoje a svoje nálady. V každé organizaci by měl být vytvořen informační systém s danými pravidly. *Manažerský informační systém je takový systém, který zajistí vedoucím pracovníkům správné informace, ve správné formě a ve správnou dobu tak, aby mohli svá rozhodnutí provádět efektivně a účinně.*<sup>4</sup> Špatná komunikace sama o sobě bývá často jádrem konfliktu. Podezření, nejasnosti, neprůhlednost komunikace, nepříjemný tón, nepřesné sdělení, to všechno to všechno je jen částečka, která zažihá plamen nedorozumění.

Aby komunikace vždy dobře probíhala, je důležité být při komunikaci pozitivní, připravený na komunikace, vědět jaký druh komunikace je pro danou chvíli nejvhodnější, být konkrétní a v průběhu si neustále ověřovat, zda ostatní pochopili, co bylo řečeno. Komunikovat o tom, co zajímá nejen nás, ale i partnera.

Na komunikační obratnosti, přesvědčivosti argumentů ředitele často závisí, jak se mu podaří získat pracovníky ke splnění vytyčených cílů. Důležitý je dostatek kontaktů mezi ředitelem a zaměstnanci, kteří pak získají k řediteli větší důvěru. Pokud budou zaměstnanci vždy dopředu informováni o záměrech organizace, budou mít větší zájem podílet se na splnění těchto úkolů.

#### **Ve školách je komunikace využívána:**

- <sup>B</sup> pro sdělování informací
- k motivování pracovníků
- k vysvětlování pracovních úkolů
- k řešení problémů
- <sup>a</sup> určování cílů

<sup>3</sup> HIERHOLD.E. *Rétorika a prezentace.* Praha. Grada Publishing. 2005. ISBN 80-247-0782-9

<sup>4</sup> PALMER.S., WEAVER.M. *Úloha informací v manažerském rozhodování.* První vydání Praha: GRADA Publishing, 2000. ISBN 80-7169-940-3

- hledání vhodných strategií
- poskytování zpětné kontrolní vazby.

Schopnost komunikace je stále vyhledávanější vlastností vedoucích pracovníků

**K efektivní komunikaci jsou potřebné určité dovednosti a vlastnosti:**

- Ochota poskytovat, získávat a vysvětlovat informace tomu druhému
- Ochota vyjádřit i své potřeby a pocity (nejen ty negativní, ale i pozitivní)
- Trpělivost s druhým i sám se sebou
- " Respekt k názorům druhého, k jeho hodnotám, životnímu zaměření (to neznamená, že s nimi musíme souhlasit)
- Respekt k jeho odlišnému komunikačnímu stylu
- Ochota ke spolupráci s druhým, kterou mu dáváme najevo

Pokud chce ředitel získat spolupracovníky k dosažení cílů organizace, měl by tyto dovednosti ovládat. Protože se komunikační dovednosti dají naučit, máme všichni šanci časem dobře komunikovat. Důležité je poznat svoje komunikační zvyky a návyky.

**Nejčastější překážky efektivní vnitřní komunikace na škole:**

- Ochota naslouchat pouze tomu, co chceme slyšet  
(ředitel akceptuje informace nebo sdělení pouze od některých pracovníků a podřízených, které považuje za nejschopnější či nejdůvěryhodnější)
- <sup>a</sup> Neochota řešit konfliktní situace
- Nezájem o zpětnou vazbu
- <sup>c</sup> Přeceňování nových technologií (dochází k odosobnění)
- <sup>n</sup> Nedostatky v osobních schopnostech a dovednostech verbální a neverbální komunikace
- <sup>u</sup> Nedostatky v odborných, lidských a sociálně psychologických znalostech a dovednostech



Tyto překážky je možné minimalizovat při dodržování určitých zásad platných pro efektivní komunikaci. Při efektivní komunikaci platí následující **zásady**:

- Slušná, stručná, krátká a jednoduchá komunikace
  - Naučit se lidem více naslouchat
  - Klást srozumitelné požadavky splnitelné v dané době
  - Zvažovat priority informací (informace, které musí znát naši zaměstnanci, které by měli nebo pouze mohli znát)
  - Forma sdělování informace a úkolu musí vyjádřit zájem o práci i problémy spolupracovníků
- \* Komunikace musí být konsistentní a pravidelná

### 3.1. Význam informací v řízení

Informace mají pro ředitele velký význam, protože mu pomáhají při plánování, řízení a rozhodování. Bez spolehlivých informací nelze efektivně komunikovat. *Dobrá informace je tedy taková, která je využita v procesu rozhodování a tvorby hodnoty.*<sup>5</sup> IQ nezbytné, aby ředitel dokázal zajistit efektivní sběr informací, určil rozsah informací, významnost, včasnost a získané informace správně interpretoval.

Kvalita získaných informací ovlivňuje kvalitu **rozhodnutí**. Pokud ředitel pravidelně informuje své zaměstnance, dává jim najevo své uznání a podporuje aktivitu, zvyšuje pocit spoluúčasti podřízených na činnosti školy. Řízení je bez komunikace nemyslitelné.

V současné době, kdy jde vývoj rychle dopředu, každý z nás přijímá velké množství informací. Pro úspěšný chod organizace je důležité, aby se informace dostaly ke správnému příjemci včas, v přiměřeném množství a v přesné podobě.

Široká informovanost v rámci celé organizace patří k základním předpokladům zdravého fungování organizace zvláště v období změn, které v dnešní době probíhají neustále v celé společnosti. Úkolem ředitele je řídit změny a zaměstnance o nadcházejících změnách informovat dříve, než k nim dojde. Co nejotevřeněji by měl

<sup>5</sup> ŠULEŘ.O. *Zvládáte své manažerské role?* Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-702-7

vysvětlit povahu změn, vycházejících z provedených analýz, hovořit o tom, co tyto změny organizaci, ale i jednotlivci přinesou. Ředitel by měl být připraven na otázky a dobře zaměstnancům naslouchat. *Komunikace se stává rozhodujícím nástrojem řízení změn zejména v situaci, kdy odpor ke změnám není velký a kdy lze očekávat, že osoby, jichž se změny dotknou, budou přístupné k racionální argumentaci.*<sup>6</sup> Na komunikaci je třeba naplánovat odpovídající množství času a zahrnout do něj co největší počet zaměstnanců.

### 3.2. Typy informací.

Informace lze chápat jako data, kterým jejich příjemce přisuzuje význam na základě znalostí, kterými disponuje., *Informace jsou data, obohacená o relevantnost a účelnost, přeměna dat v informaci tudíž vyžaduje znalosti*".<sup>7</sup> Ve své podstatě je informace výsledkem poznání a myšlení, které opětovně iniciuje tvořivé myšlení a následně i jednání. Potřeba člověka mít informace vyplývá z jeho touhy správně fungovat a plnit své povinnosti.

Při předávání informací je důležitá její kvalita, protože získá-li někdo informaci pozdě nebo je-li nepřesná, příjemce není schopen informaci efektivně využít a může učinit nekvalitní rozhodnutí. Potřeba informací závisí do značné míry na tom, jaké funkce musí pracovník vykonávat. Úkolem vedoucího pracovníka je určit, které informace jsou užitečné pro většinu lidí z dané organizace nebo jen některé a v jakém množství. „*Nejen nedostatek informací, ale i nadbytek je škodlivý, protože působí ztráty času, užitečných kapacit a tím i peněz*“<sup>8</sup>

<sup>6</sup> URBAN.J.Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu.Praha.ASPI,2003.ISBN 80-86395-46-4

<sup>7</sup> PALMER.S.,WEAVER.M.t//o/;a *informací v manažerském rozhodování*.První vydání Praha: GRADÁ Publisching, 2000. ISBN 80-7169-940-3

<sup>8</sup> PALMER.S.,WEAVER.M.L//o/w *informací v manažerském rozhodování*.První vydání Praha: GRADA Publisching, 2000. ISBN 80-7169-940-3

Informace nezbytné pro vytvoření kvalitního rozhodnutí a významné pro plánování rozvoje školy:

- **Vnější normy** (zákony, vyhlášky, předpisy), které jsou dány
- **Vnitřní normy**, které jsou vytvářeny uvnitř školy (školní řád, rozvrhy hodin)
- **Vnější skutečnosti** - společenské klima, umístění školy, spolupráce s městem, školským úřadem
- **Vnitřní skutečnosti** - klima školy, ředitel školy, interpersonální vztahy, zaměstnanci

**Neformální informace** - uložena v paměti jednotlivce a jejich spolehlivost závisí na schopnosti člověka vybavit si je správně v případě potřeby. Hodně záleží na tom, jak lidé získané informace interpretují. Lze je získat různým způsobem (např. konverzací při obědě, telefonicky), nebývají zaznamenávány, chybí možnost jejich pravidelného získávání. Mnoho z nich odráží více postoje a názory než skutečnost. Při získávání neformálních informací je dobré umět naslouchat.

**Formální informace** - jsou vždy nějakým způsobem zaznamenávány (personální záznamy, zápisy z porad, součást účetního systému)

Tyto informace se vzájemně doplňují a jsou pro řídicího pracovníka určitou formou zpětné vazby.

**Kvantitativní informace** - může být měřena a vyjádřena pomocí číselných údajů  
(kapacita školy)

**Kvalitativní informace** - nelze vyjádřit pomocí číselných údajů, velmi často jsou odrazem

pocitů a názorů (prostředí školy)

### 3.3. Vlastnosti informace

Informace je zdrojem se specifickými vlastnostmi. Kdo informaci předává, musí předem ověřit, zda jeho informace tyto vlastnosti splňuje:

- **Relevantnost** - charakter informace by měl odpovídat charakteru jeho užití
- **Správnost** - informace má být pravdivá a spolehlivá

- Včasnost - poskytovat v době potřeby
- Aktuálnost - informace odráží aktuální skutečnost
- Úplnost - kompletní informace, ne jen dílčí
- Přiměřenost - příliš podrobná informace ztěžuje přehled a příliš strohá poskytuje malý užitek

Informace by měla být předána správné osobě, správným komunikačním kanálem a srozumitelná uživateli.

Dobré informace umožňují řediteli udržovat a zdokonalovat pozici školy na trhu. Mít dobré informace znamená především včasné **identifikovat**:

- vlastní silné a slabé stránky
- potencionální hrozby a příležitosti
- nové konkurenty na trhu, kulturu školy

### 3.4. Komunikační bariéry

Kvalitní komunikaci ovlivňuje několik faktorů. Mezi nejčastější faktory patří komunikační bariéry. Aby byla komunikace efektivní, musí se tyto bariéry odstranit.

Jedním z možných faktorů je:

- **nadměrná komunikace**, kdy dochází k informačnímu zahlcení. V tomto případě vedoucí pracovník předává informace všem, i když nejsou potřebné pro plnění jejich pracovních úkolů.
- <sup>3</sup> **nevhodné komunikační médium**, nesprávně kóduje sdělení nebo si zaměstnanec špatně dekóduje toto sdělení. Pokud nedostaneme zpětnou vazbu, nemáme jistotu, zda bylo sdělení správně pochopeno a interpretováno. I
- **věk, pohlaví, vzdělání, povaha** může ovlivnit interpretaci téhož sdělení.
- <sup>R</sup> **nevhodný slovník**, a to hlavně při komunikaci se správnými zaměstnanci.
- **rozdíly v postavení** - pečlivě naslouchám svým nadřízeným než podřízeným.
- **konflikty mezi jednotlivci** - nemám-li rád odesílatele, může to vést k dezinterpretaci jeho sdělení.
- **individuální sklony** - lidé mívají tendenci slyšet a vidět jen co chtějí.
- <sup>c</sup> **verbální schopnost** - řada lidí má potíže s výstižným formulováním svých myšlenek.

- **stylistické dovednosti** - pro mnoho lidí je obtížné formulovat sdělení tak, aby nebylo možné ho nesprávně interpretovat.
- **obavy z nepříjemností** - přílišné obavy mohou vést k zamlžování sdělení.

**Odbourávání bariér:**

- mějte jistotu, že sdělení sleduje zřetelný cíl
- věnujte přípravě sdělení dostatek času
- pro ústní komunikaci zvolte vhodné prostředí
- neváhejte si vyžádat radu, jestliže ji potřebujete
- snažte se předvídat, jaké může mít příjemce sdělení dotazy
- ujistěte se, zda jste zvolili nejvhodnější komunikační médium
- při přípravě sdělení mějte vždy na mysli potencionálního příjemce
- co nejvíce využívejte zpětnou vazbu pro kontrolu správnosti interpretace přijatého sdělení
- sdělení musí být zřetelné, úplné, stručné, správné a zdvořilé.

#### **4. Ústní komunikace**

Ústní komunikace klade na její účastníky vysoké nároky, protože vyžaduje bezprostřední reagování, poskytuje však okamžitě zpětnou vazbu, je rychlá, účinná a obvykle se nepožizuje písemný záznam. Ústní komunikace je posilována neverbální komunikací, která může výrazným způsobem posílit či zeslabit význam řečeného slova. Ústní komunikace je výhodná, je-li požadována bezprostřední zpětná vazba.

**Výhody ústní komunikace:**

- Přímý kontakt
- Okamžitá zpětná vazba
- Umožňuje reakci na postoje a pocity

**Nevýhody ústní komunikace:**

- Časová a organizační náročnost
- Nepožizuje se obvykle písemný záznam

**Příklady ústní komunikace:** rozhovor dvou lidí, pracovní porady, dotazování, vysvětlování, školení, telefonní rozhovory, prezentace

**Při ústní komunikaci funguje určitý mechanismus, který má čtyři nezbytné součásti:**

Vysílající osoba (zdroj vysílání) - přívod (způsob, jak komunikace přichází na místo určení)- zpráva(sdělení)-jeden nebo několik příjemců

Ředitel by měl být dobrým „ komunikátorem" tzn. že je nejen dobrým odesílatelem, ale též dobrým příjemcem.

**Nedostatky na straně sdělujícího:**

- Neurovnání si myšlenek před sdělením
- Nepřesné vyjadřování
- Rozsáhlé prezentování informací

**Nedostatky na straně příjemce:**

- Nedostatečné soustředění při přijímání sdělení
- Soustředění se na detail místo na podstatu sdělení
- Soustředění se na odpověď již po úvodní informaci, aniž by bylo vyslechnuto celé sdělení

**Sdělovat informaci znamená dobře se vyjadřovat:**

1. Vyjadřujte vždy jen jednu myšlenku
2. Dodržujte jednoduchost - jednoduchý jazyk a obecně známé pojmy
3. Vyjadřujte se stručně - nepoužívejte více slov než je nutné
4. To, co říkáte, říkejte vlastními slovy a tomu, komu je určeno
5. Používejte vhodnou intonaci hlasu a vhodná gesta
6. Přesvědčte se, zda posluchači rozumějí
7. Reagujte na emoce, která vaše slova vyvolávají u posluchačů
8. Snažte se pochopit stanoviska posluchačů

9. Umožněte svým posluchačům, aby se k problému vyjádřili

**Nástroje komunikace:**

**Místo** - pro příjemce je důležité, kde s ním mluvíte, místo volíme podle obsahu zprávy.

**Čas** - pro komunikaci musíme mít dostatek času je důležité dohodnout spolu se svým spolupracovníkem termín konání rozhovoru, aby nebyl ani jeden ze zúčastněných v časové tísní

**Slovní vyjádření** - přizpůsobit svůj slovník příjemci, aby mohl informaci pochopit

**Neverbální komunikace** - dbát aby verbální projev byl v souladu s naší mimikou, gesty, hlasem

**4.1. Verbální komunikace**

Verbální komunikace - vyjadřování pomocí slov, prostřednictvím jazyka.

Verbální komunikace je nezbytnou součástí života, nedá se však odloučit od neverbálních složek komunikace. Jazyk vhodný v jednom prostředí, nemusí být vhodný v jiném prostředí. Jazykový styl je pro pochopení myšlenky důležitý. V různém prostředí můžeme používat odlišné jazykové styly. Každý jedinec má svůj osobní jazykový styl. Rozlišujeme styl formální, neformální, spisovný, nespisovný.

**Zásady verbální komunikace**

1. Komunikace znamená zajímat se.
2. Usmívejte se.
3. Pokládejte otevřené otázky. (Kde, kdy, jak, proč, co - odpovědi na tyto otázky většinou bývají delší než jedno slovo.)
4. Mluvte víc o ostatních než o sobě.
5. Nepoužívejte záporny.
6. Hledejte něco společného.

## 4.2. Naslouchání

„ Dobří lídři mají dvě uši a jedna ústa a užívají je v tomto poměru. Naslouchání je stejně tak důležité jako mluvení ”<sup>9</sup>

Naslouchání je aktivní činnost. Pokud chceme aktivně naslouchat, musíme se soustředit. Mezi překážky dobrého naslouchání patří to, když si myslíme, že víme co nám chce druhá osoba sdělit. Abychom vyjádřili, že pozorně nasloucháme, používáme gesta a pohyby.

Dobry naslouchac by mel:	Dobry naslouchac by nemel:
Přestat mluvit	Příliš hovořit
Vyjadřovat zájem	Plést mluvčího
- Mít jistotu, že bylo vše řečeno	skákat mluvčímu do řeči
- Čekat na dokončení sdělení	- Přisvojovat si právo usměrňovat konverzaci
- Mít jistotu správného chápání	Nenechat se ovládat emocemi
- Udržovat si otevřenou mysl	- Nechat své oči bloumat po okolí
Být trpělivý	

Pro vedoucího pracovníka je velmi důležité zvolit vhodné místo předání sdělení. Dát svému partnerovi na vědomí, že si ho ceníte. Je třeba použít jazyk, kterému naslouchající bude dobře rozumět. Na závěr je dobré shrnout nejdůležitější body sdělení, pokud je informačně náročné.

### Signály naslouchání:

- Otevřený postoj, držení těla
- Zvuky souhlasu a porozumění
- Soustavný zrakový kontakt
- **Parafrázování** - reprodukovat svými slovy, co jste pochopili, zopakovat jednoduše jen jednotlivá slova nebo části vět, které partner pronesl, stručným shrnutím příspěvku, zopakováním jádra partnerova sdělení.

<sup>9</sup> OWEN.J. *Jak se stát úspěšným lídrem*. Praha. Grada Publishing. 2006. ISBN 80-247-1726-3



*Parafrázování je součástí chápavého, empatického postoje vůči partnerovi v rozhovoru.<sup>10</sup>*

Často se stává, že jsou informace předávány na chodbách školy, před koncem odchodem zaměstnance ze školy. Na předávání informací pak není dostatek času, je předána ve spěchu. Příjemce se pak plně nesoustředí na sdělení a odesílatel nemá čas na zpětnou vazbu, zda informaci dobře porozuměl. Velkou roli hraje také neverbální komunikace, aby náš postoj, gesta korespondovala s obsahem předané informace.

### **4.3. Neverbální komunikace**

*Naše řeč těla probíhá v první řadě podvědomě a zprostředkovává naše myšlenky a pocity přímo a necenzurované.<sup>11</sup>*

Neverbální způsob komunikace znamená projevit zájem naším tónem hlasu, mimikou, gesty, očním kontaktem, celkovým postojem těla. Při komunikaci je proto důležité vnímat gesta svých zaměstnanců a uvědomit si také signály, které vysíláme svými gesty. Řeč těla může vyjádřit více než samotná slova, může zesílit náš verbální vzkaz nebo ho potlačit. Řeč těla musíme vždy posuzovat v souvislosti s ostatními vjemy a v kontextu se situací, panující v daném okamžiku. Je dobré si najít alespoň tři signály, které vypovídají o tomtež. V případě pochybností lidé více důvěřují řeči těla.

#### **Řeč těla:**

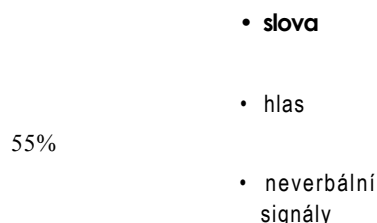
- nahrazuje mluvenou řeč
- zdůrazňuje mluvenou řeč (pohlazení, ukazováček)
- mění mluvenou řeč (pohyb rukou, tázací mimika)
- signalizuje vnitřní postoj
- " zdůrazňuje vztah k partnerovi

Důležitost neverbálních signálů při komunikaci zachycuje graf:

<sup>10</sup> ANJA VON KANIT. *Umění úspěšné komunikace*. Praha. Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1222-9

<sup>11</sup> DÖLZ. S. *Jak se úspěšně prosadit*. Praha. Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-1073-0

## "Mehrabianův kruh"



(podle amerického psychologa Alberta Mehrabiana)

Projevy neverbální komunikace - příloha číslo 2.

### 4.4. Výhody a nevýhody při užití rozhovoru

Rozhovory jsou zdrojem pro získání informací a ovlivňování. *Nejspolehlivější metodou pro získání potřebných informací je kladení otázek.*<sup>12</sup> Každá komunikace probíhá paralelně ve dvou rovinách: v **rovině věcné**, v níž jde o obsahy, a současně v **rovině emociální**, v níž se utváří vztah mezi účastníky komunikace. Pokud je narušen vztah mezi partnery, posune se do popředí negativní emoce. Hlavní zájem partnerů v rozhovoru se už nedrží tématu.

#### Co ovlivňuje rozhovor:

- Partner v rozhovoru a jeho chování, vzájemný vztah
- Téma rozhovoru, jeho příprava
- Místo a čas (Zvolit vhodné prostředí, denní dobu, mohou mít na rozhovor jak pozitivní, tak negativní vliv)
- Osobní motivy, zájmy a cíle (bývají zřídka identity)

**Formální rozhovor** - je plánován, má specifické cíle, neveřejná záležitost

- Příjímání pohovory uchazečů o zaměstnání, hodnocení výkonnosti pracovníků, vyřizování stížností, poskytování poradenských služeb

<sup>12</sup> PALMER.S.,WEAVER.M./7/0/mí informací v manažerském rozhodování.První vydání Praha: GRADA Publisching, 2000. ISBN 80-7169-940-3

### **Pět etap formálního rozhovoru:**

- **Plánování** - předpoklad dobrého rozhovoru - stanovit cíle a téma rozhovoru, způsob vedení rozhovoru, dobu, prostředí, dostatek informací, techniku shromáždění informací (blok)

Je také důležité vzít v úvahu pocity vůči dané osobě. K profesionálnímu vedení rozhovorů náleží schopnost nenechat se jimi plně ovládat.

- **Zahájení** - vytvoření potřebné atmosféry, přivítání, úsměv, sedět kolmo k dotazovanému
- **Hlavní část** - používat vhodné typy otázek - otevřené otázky, udržovat směr rozhovoru, naslouchat, udržovat oční kontakt
- **Zakončení rozhovoru** - rekapitulace, shrnutí výsledků jednání
- **Následné činnosti** - možnost kontroly dohodnutých úkolů podle daných kritérií

**Neformální rozhovor** - nepatrné požadavky na plánování, vyskytují se mnohem častěji než formální, telefonické rozhovory, rozhovory s kolegy, kteří žádají o radu

### **4.5. Zásady při správném vedení porady**

*Základním stavebním kamenem úspěšné porady je její pečlivá příprava. První krok představuje rozhodnutí, je-li porada třeba svolávat. Pokud ano, je vhodné předem stanovit její cíle, vybrat účastníky a stanovit program porady.<sup>3</sup>*

Pokud je porada špatně řízená, zaměstnanci ji považují za ztrátu času.

Pro ředitele je porada možností získat více informací najednou, dostat zpětnou vazbu.

#### **Cílem porady může být:**

- Výměna informací
- Vytváření idejí (důvodem může být řešení nějakého problému)
- Splnění nebo přijetí pracovního úkolu (něco vytvořit, dokončit, připravit)
- Rozhodování - zde se rozhoduje už o známé informaci
- Budování spolupráce

<sup>13</sup> BJSCHOF.A.,BISCHOF.K. r>íW;>.Praha.Grada Publishing,2003.1ISBN 80-247-0407-2

### **Jak vést efektivně porady:**

- Pečlivá příprava - stanovení cílu porady, výběr účastníků, pozvánka, program porady (naplánovat tak, aby se program splnil v daném čase), podklady pro diskusi, místo porady
- Začátek porady ve stanovenou dobu
- Ověřit si, zda všichni znají cíl a program porady
- Vedoucí porady určí účastníka, který vyhotoví zápis
- Vytvoření tvůrčí atmosféry, dostatek možností pro ostatní, aby mohli vyjádřit svůj názor, udržet téma porady, dodržovat strukturu diskuse
- Přijímat rozhodnutí, zvládat agresi a konflikty
- Dodržovat plánovaný čas, celkové shrnutí nejpodstatnějšího, pozitivní závěr

*Úspěch porady závisí především na schopnosti účastníků komunikovat<sup>14</sup>*

Pracovníci se na poradách společně radí, řeší problémy, mohou se podílet na rozhodování. Tím se u nich vytváří pocit sounáležitosti a dochází ke zlepšování klimatu organizace.

### **5. Písemná komunikace**

Ředitel musí sám rozhodnout, kdy je výhodnější komunikovat spíše písemně než ústně. Mezi nejčastější manažerské písemnosti v MŠ patří: oběžníky, směrnice, příkazy, zápisy z porad, zprávy, záznamy, dopisy, výstupy z počítače

Vyskytují se případy, kdy jsou pro písemná sdělení legislativní důvody (záznamy o pracovním úrazu, vlastní hodnocení školy).

**Zásady** při písemné komunikaci:

- **zřetelnost:** jasným, jednoduchým jazykem, který je pro příjemce sdělení srozumitelný
- **úplnost:** obsahuje vše, co chceme vyjádřit
- **stručnost:** používat krátké, zřetelné věty
- **logická struktura:** úvod, hlavní část, zdvořilý závěr
- **správnost:** použitá fakta spolehlivá, sdělení je gramaticky i stylisticky správné
- **zdvořilost**

<sup>14</sup> ADAIR.J. *Jak úspěšně řídit a vést lidi*. Brno: CP Books,2005. ISBN 80-251-0529-6

### 5.1. Výhody písemné komunikace

- Příjemce si může sám určit, kdy si přečte sdělení
- Poskytne velmi složité a rozsáhlé informace
- Informaci lze poskytnout většímu počtu příjemců
- Umožňuje trvalé uchování informací
- Vyvolává menší emoce v případě nepříjemných sdělení
- Příjemce má více času na promyšlení reakce

### 5.2. Nevýhody písemné komunikace

- Vyžaduje více času na přípravu
- Nesprávná interpretace sdělení
- nemožné bezprostředně reagovat nebo korigovat špatné sdělení
- má větší tendenci k formálnosti sdělovaného problému
- větší odstup písemně komunikujících osob

### 5.3. Typy informací v písemné komunikaci

Písemná komunikace má nejčastěji informativní charakter. Typy informací:

- **operativní informace** - slouží k předávání všech nezbytných údajů k dobrému chodu školy. Jsou to: nařízení, řád školy, rozvrhy,
- **konceptní informace** - tyto informace umožňují každému, aby porozuměl své práci a svému prostředí (např. informace z profesionálního, ekonomického okruhu).

### 5.4. Elektronická komunikace

Možnost komunikace prostřednictvím e-mailu umožňuje rychlý přenos informací uvnitř organizace několika adresátům najednou. Pokud se však ředitel spolehne více na technickou než osobní formu komunikace může dojít k její odosobnění. Komunikace uvnitř školy nespočívá jen v technice přenosu, ale také v určité vztahové vazbě mezi zdrojem a příjemcem sdělení, ve které dochází ke vzájemnému ovlivňování. Pokud

řediteli nepůjde v komunikaci o pouhou výměnu informací, ale o poskytnutí informace s cílem ovlivnit další jednání a činnost příjemce, je vhodné zvolit jiný druh přenosu.

Výhody	Nevýhody
rychlý a jednoduchý přenos možnost poslat velké množství zpráv najednou - přehlednost a možnost vyhledávání - v došlé poště - možnost opakovaného čtení došlých zpráv	- sporadická zpětná vazba - nárůst korespondence - malá osobní forma komunikace

## 6. Výzkum - praktická část

Základním cílem výzkumu bylo získat poznatky:

- O informačních systémech v mateřských školách
- Ověřit funkčnost těchto systémů
- Zjistit, zda jsou informace předávány včas, úplně, v dostatečném množství a kvalitě
- Zmapovat, jaký způsob komunikace převládá v mateřských školách
- Zda vyhovuje tento způsob komunikace zúčastněným osobám
- Potvrdit efektivní využití času na poradách v mateřských školách při předávání a získávání informací oběma směry
- Odhalení možných nedostatků při poradách
- Ověřit, zda tyto nedostatky negativně ovlivňují průběh porad
- Zjistit úroveň komunikačních dovedností učitelek v mateřských školách a potvrdit nebo vyvrátit vliv délky praxe na tyto dovednosti.

### 6.1. Stanovení hypotéz

Hypotéza č. 1.: Učitelky mateřských škol dostávají potřebné informace včas a jsou s kvalitou získaných informací spokojeny.

Hypotéza č. 2.:

V mateřských školách je k přenosu informací častěji využívána forma ústní komunikace než písemná komunikace.

Hypotéza č. 3.:

Porady v mateřských školách jsou učitelkami vnímány jako efektivní způsob komunikace, který podporuje týmovou spolupráci.

Hypotéza č. 4.:

Učitelky s delší praxí ovládají lépe komunikační dovednosti, než učitelky s krátkou praxí.

## **6.2. Metoda výzkumu - dotazník**

K získání potřebných dat byla použita metoda **dotazníkového šetření**.

### **Tvorba dotazníku probíhala ve dvou fázích:**

1. Pilotní fáze - dotazníky předány 3 respondentů v mateřské škole, ve které pracuji. Tato fáze trvala jeden týden.
2. Ve druhé fázi jsem oslovila paní ředitelky mateřských škol v místě bydliště i v jiných městech. Paní ředitelky mateřských škol jsem požádala o předání dotazníků učitelkám těchto mateřských škol. Dotazníky byly zaslány elektronickou poštou nebo doručené osobně na zařízení mateřských škol. Tato fáze trvala 2 týdny.

### **Dotazník se skládá ze 2 částí:**

1. Identifikační údaje respondentů
2. Otázky k danému tématu rozdělené do 4 tabulek. Otázky v tabulkách jsou směřovány ke stanoveným hypotézám.

**Dotazník:** Příloha č. 1.

### **Způsob doručení dotazníku respondentům, jejich návratnost.**

Rozeslala jsem 120 dotazníků učitelkám mateřských škol. Celkem jsem získala dotazníky od 92 respondentů, 28 respondentů neodpovědělo.

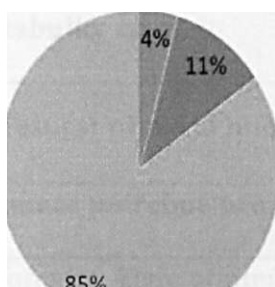
Návratnost dotazníků byla 77%.



## 1. Identifikační údaje:

### A. Pracovní zařazení respondentů:

#### Složení respondentů

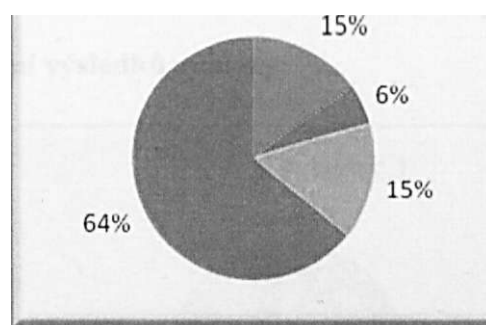


- zástupce ředitele
- vedoucí učitelka
- učitelka MŠ
- 

Z celkového počtu 92 respondentů dotazníkového šetření bylo 85% **učitelek mateřských škol**, 10% vedoucích učitelek mateřských škol a 4% zástupkyně ředitelek.

### B. Počet respondentů podle délky praxe

#### Složení respondentů podle délky praxe



- do 5 let
- do 10 let
- do 20 let
- nad 20 let

Tento graf nám zachycuje, že se dotazníkového šetření zúčastnilo 92 respondentů, což se rovná 100%. Z tohoto počtu bylo 64 % respondentů s praxí **nad 20 let**, 15% respondentů **do 20 let** praxe. **Dohromady je to 79%.**

Respondentů s délkou praxe **do 10 let** bylo 6% a 15 % respondentů s praxí **do 5 let**. Z těchto čísel vyplývá, že v mateřských školách převládají učitelky s delší praxí. Tento současný stav odráží změnu doby odchodu pracovníků do důchodu a zájem mladé generace o pokračování studia na vysokých školách.

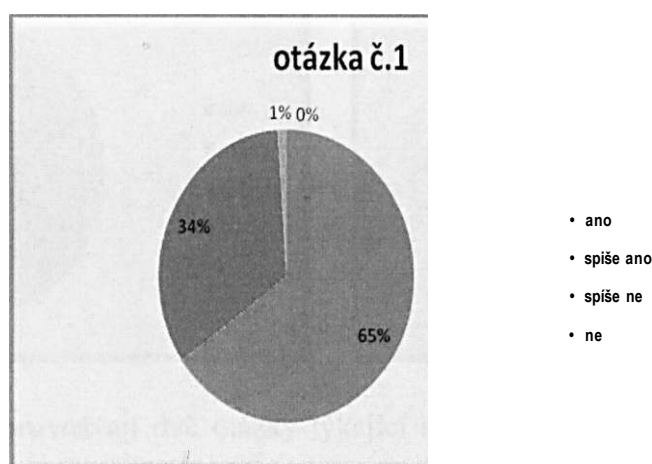
### 6.3. Vyhodnocení výsledků

Při vyhodnocení získaných informací a grafickém zobrazení těchto informací jsem se zaměřila na odpovědi, které se přímo týkaly potvrzení nebo vyvrácení stanovených hypotéz.

#### Vyhodnocení výsledků tabulky č.1.:

Číslo otázky	Včasnost a přesnost přenosu informací	1 ano	2 spíše ano	3 spíše ne	4 ne
1.	<b>Dostáváte informace potřebné pro Vaši práci včas?</b>	<b>60</b>	<b>31</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
2.	Jsou pro Vás informace, které přijímáte, dostatečně srozumitelné?	52	40	0	0
3.	Jsou předávané informace úplně?	44	46	2	0
4.	<b>Jsou předávané informace vždy aktuální?</b>	<b>55</b>	<b>27</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
5.	<b>Dostáváte příliš málo informací?</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>27</b>	<b>62</b>
6.	<b>Dostáváte příliš mnoho informací?</b>	<b>8</b>	<b>19</b>	<b>38</b>	<b>27</b>
7.	Chybí Vám často důležité informace pro Vaši práci?	4	4	26	58

#### Grafické zachycení výsledků analýzy:

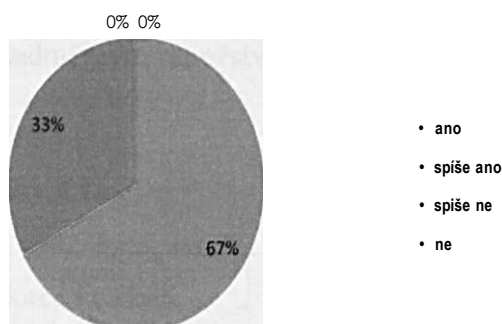


Grafický záznam výsledků ukazuje, že v **65%** **dostávají** učitelky mateřských škol informace potřebné pro svoji práci **včas**, **34%** respondentů odpovídalo **spíše ano**.

Včasné předání, ale i získání informací má pro pracovníky velký význam. Včasným předáním informací svým zaměstnancům předchází řídící pracovník vzniku konfliktů na pracovišti, vytváří vhodné klima pro týmovou spolupráci na pracovišti.

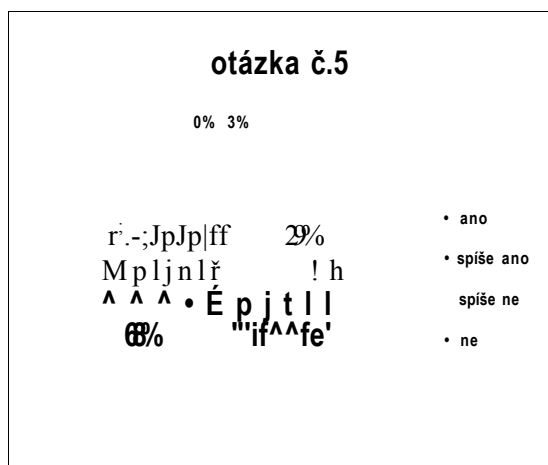
**Grafické zachycení výsledků:**

**otázka č.4**

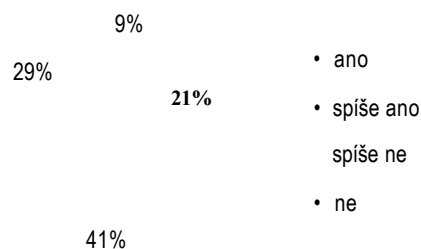


Žádný z respondentů nedostává informace, které již nejsou aktuální. 67% dotázaných odpovědělo **ano**, že dostává aktuální informace, **33%** odpovědělo, že **spíše ano**. Tento výsledek potvrzuje i další tvrzení. Na mateřských školách jsou informační systémy funkční.

**otázka č.5**



**otázka č.6**



Tyto grafy porovnávají dvě otázky týkající se množství předávaných informací. Jak vyplývá z grafu k otázce č.5, **68% respondentů** uvedlo, že **nedostává málo informací**, **29%** uvedlo, že **spíše ne**. Žádný respondent neuvedl, že dostává málo informací potřebných pro svoji práci. U druhé otázky již nejsou výsledky tak jednoznačné. **9%** uvádí, že dostává **příliš mnoho informací**, **21%** uvádí, že **spíše ano**, **41%** **spíše ne** a jen **29%** uvedlo, že **nemá příliš mnoho informací**. Úkolem řídícího

pracovníky je rozhodnout, které informace jsou pro zaměstnance potřebné a tyto informace třídit.

### Výsledky šetření:

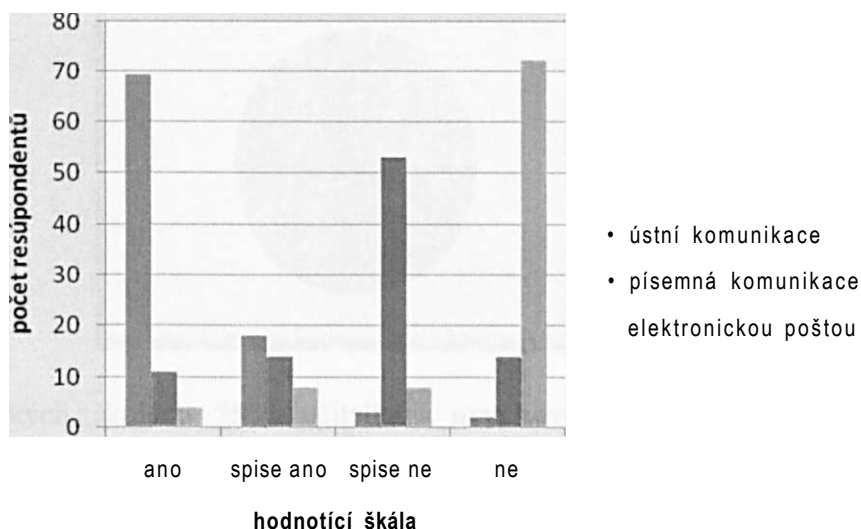
Informace jsou podle názoru respondentů ve školách předávány včas, jsou pro příjemce informací dostatečně srozumitelné. Informace jsou vždy aktuální a úplné. Respondentům nechybí důležité informace pro jejich práci, mají těchto informací dostatek. Nejsou zahlcováni nadměrným množstvím informací, které nepotřebují ke své práci.

### Vyhodnocení výsledků tabulky č.2.:

Číslo otázky	Způsob komunikace ve škole	1 ano	2 spíše ano	3 spíše ne	4 ne
1.	<b>Převládá ve Vaší škole ústní komunikace (rozhovory, porady)?</b>	<b>69</b>	<b>18</b>	<b>3</b>	<b>2</b>
2.	<b>Převládá ve Vaší škole písemná komunikace?</b>	<b>11</b>	<b>14</b>	<b>53</b>	<b>14</b>
3.	Převládá ve Vaší škole komunikace prostřednictvím elektronické pošty?	4	8	8	72
4.	Vyhovuje Vám více ústní komunikace?	76	16	0	0
5.	Vyhovuje Vám více písemná komunikace?	1	6	52	33
6.	Vyhovuje Vám více komunikace prostřednictvím elektronické pošty?	1	6	16	69
7.	Jsou informační systémy ve Vaší škole funkční?	61	31	0	0
8.	Vyhovuje Vám systém předávání informací ve Vaší škole?	59	28	5	0

### Grafické zachycení výsledků:

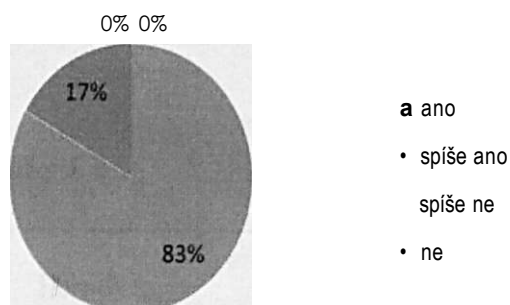
**Jaký typ komunikace převládá v mateřských školách**



Z grafického záznamu zjištěných skutečností je zřetelně vidět, že v mateřských školách převládá ústní komunikace. Jednou z možných příčin tohoto výsledku je, že zpravidla v každé třídě mateřské školy pracují dvě paní učitelky a kolektivy mateřských škol mají menší počty zaměstnanců. Dobrá komunikace těchto kolegyně je v současné době základem dobré spolupráce.

### Grafické zachycení výsledků analýzy:

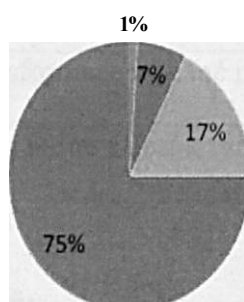
#### otázka č.4



Tento a následující graf potvrzuje výsledek předchozího grafu. 83% respondentů z mateřských škol **vyhovuje ústní komunikaci**, 17% spíše ano. **Žádný z respondentů neodpověděl záporně.**

## Grafické zachycení výsledků:

### otázka Č.6



- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

V mateřských školách **75%** učitelkám **nevyhovuje komunikace elektronickou poštou**. Jen **1%** z celkového počtu dotázaných tato forma komunikace **vyhovuje plně**, 7% spíše ano. Tento výsledek mohlo ovlivnit několik faktorů: vybavenost počítačovou technikou v jednotlivých mateřských školách, dostupnost počítačů a možnost jejich využití zaměstnanci škol, znalost práce s počítačem a ochota pedagogických pracovníků, využívat počítačovou techniku ke komunikaci a ke své práci.

### Zjištěné výsledky:

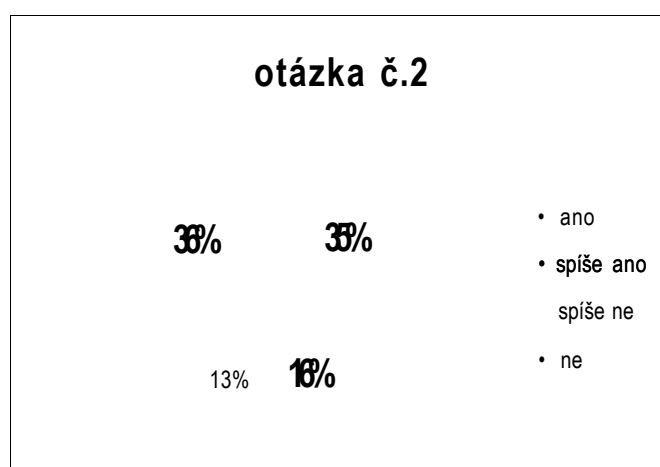
V mateřských školách převládá ústní komunikace nad písemnou komunikací. Ústní komunikace vyhovuje většině respondentů, a proto tuto komunikaci upřednostňují před písemnou komunikací. Komunikace elektronickou poštou je v mateřských školách nejméně využívanou formou pro vnitřní komunikaci. Tento způsob komunikace nejméně vyhovuje nejvíce respondentům. Informační systémy, které slouží v mateřských školách k přenosu informací jsou funkční a vyhovují velké většině dotázaných.

### Vyhodnocení výsledků tabulky č.3.:

Číslo otázky	Porady	1 ano	2 spíše ano	3 spíše ne	4 ne
1.	Konají se ve Vaší škole porady pravidelně?	66	22	4	0
2.	Dostáváte program porady předem?	32	15	12	33
3.	Jste na poradu vždy připraveni?	38	50	2	2

4.	Probíhá na poradách komunikace oběma směry?(shora - dolu, zdola - nahoru)	70	20	2	0
5.	Máte příležitost na poradách vyjádřit svůj názor?	76	13	3	0
6.	Je čas věnovaný poradám vždy efektivně využit?	54	31	5	2
7.	Využijete všechny informace získané na poradách pro svoji práci?	48	44	0	0
8.	Vnímáte porady jako jednu z cest k týmové spolupráce?	69	21	2	0

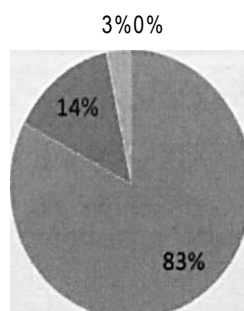
#### Grafické zobrazení výsledků:



Grafický záznam nám ukazuje, že **36% respondentů nedostává**, 13% spíše nedostává a **jen 35% dostává předem program porady**, přestože je program porady jednou z podmínek efektivního průběhu porady. Z výsledků výzkumu vyplývá, že i přes tento nedostatek jsou respondenti na poradu připraveni a porady jsou efektivní. Tento výsledek svědčí o promyšlené organizaci a dobrém řízení porady vedoucím pracovníkem.

## Grafické zachycení výsledků:

### otázka č.5

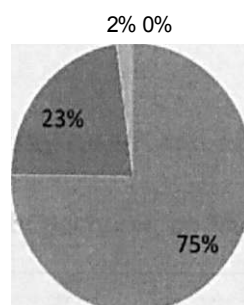


- ano
- spíše ano
- \* spíše ne
- ne

H I M H I M M

**83% respondentů může vyjádřit svůj názor** na poradách, 14% spíše ano, 3% spíše ne. Z 92 respondentů nebyl nikdo, kdo by nemohl na poradách vyjádřit svůj názor. Z výsledků otázky č. 4., která se týkala komunikace na poradách, vyplývá z odpovědí dotazníkového šetření, že **komunikace na poradách v 76% probíhá oběma směry.**

### otázka č.8



- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

**75%** respondentů vnímá porady jako jednu z cest k týmové spolupráci, **23% spíše ano**. Tento výsledek potvrzuje, že pro řídicího pracovníka jsou porady jednou z možností budování týmů na pracovišti.

### Zjištěné skutečnosti:

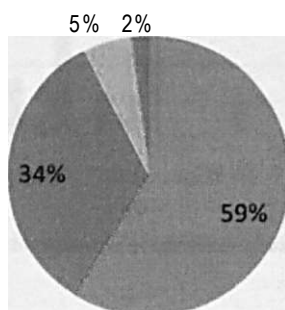
V mateřských školách se porady konají pravidelně. Čas věnovaný poradám je efektivně využit, informace získané na poradách jsou využity v plné míře při své práci. Respondenti mají na poradách příležitost vyjádřit svůj názor, komunikace probíhá oběma směry. Přestože někteří respondenti nedostávají předem program porady,



z výzkumu vyplývá, že i přes tento nedostatek jsou na poradu připraveni, **porady jsou efektivní**. Porady jsou respondenty vnímány jako jednou z cest k týmové spolupráci.

**Grafické zobrazení výsledků:**

**Otázka Č.6**



- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

59% dotázaných považuje čas věnovaný poradám za efektivně využitý, 34% spíše ano. Také tento výsledek potvrzuje, že v mateřských školách převládá ústní komunikace, která pedagogům vyhovuje. Učitelky mateřských škol umí čas věnovaný poradám efektivně využít.

#### **Vyhodnocení výsledků tabulky č.4.: Komunikační dovednosti**

**Otázka č.1.:** Dělá Vám potíže pochopit, co Vám lidé říkají?

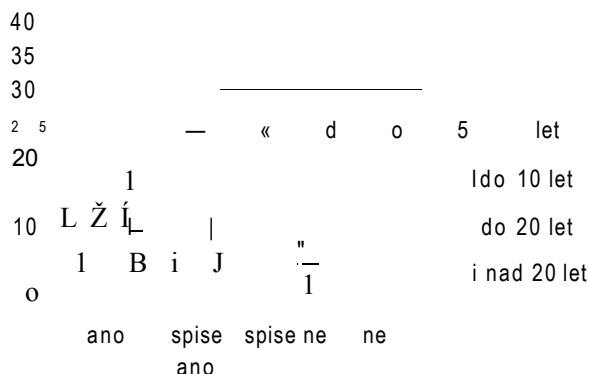
Délka praxe	1 ano	2 spíše ano	3 spíše ne	4 ne
do 5 let	0	0	5	9
do 10 let	0	0	3	2
do 20 let	0	0	4	10
nad 20 let	1	2	22	34

**Otázka č.2.** Umíte pozorně naslouchat?

Délka praxe	1 ano	2 spíše ano	3 spíše ne	4 ne
do 5 let	8	6	0	0
do 10 let	3	2	0	0
do 20 let	8	6	0	0
nad 20 let	18	36	5	0

**Grafické zachycení výsledků:**

**Porovnání výsledku - otázka č.2**



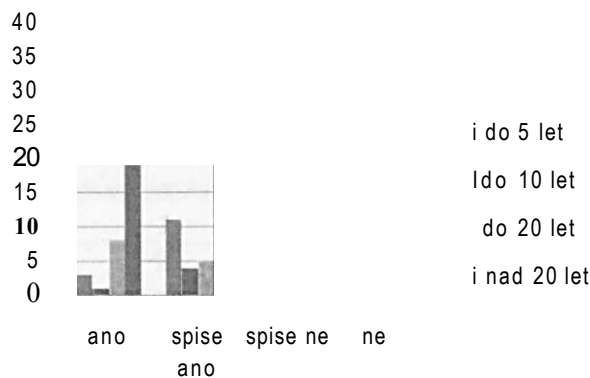
Na otázku, zda umí pozorně naslouchat odpovídali respondenti bez rozdílu délky praxe nejčastěji **ano a spíše ano**. Naslouchání je důležitou součástí komunikace a výsledky ukazují, že učitelkám mateřských škol nedělá potíže naslouchat druhým.

**Otázka Č.3.:** Myslíte si, že lidé dobře rozumějí tomu, co říkáte?

Délka praxe	1 ano	2 spíše ano	3 spíše ne	4 ne
do 5 let	3	11	0	0
do 10 let	1	4	0	0
do 20 let	8	5	0	1
nad 20 let	19	36	3	1

**Grafické zobrazení výsledků:**

**Porovnání výsledků- otázka č.3**



Tento grafický záznam ukazuje, že učitelky mateřských škol umí jasně a srozumitelně vyjádřit a předat informaci ostatním kolegyním. Tyto dovednosti také uplatňují při komunikaci s rodičovskou veřejností.

**Otázka č.4.:** Když něco vysvětlujete, máte potíže se jasně vyjádřit?

Délka praxe	1 ano	2 spíše ano	3 spíše ne	4 ne
do 5 let	0	1	9	4
do 10 let	0	1	3	1
do 20 let	0	0	7	7
nad 20 let	1	10	32	16

**Otázka č.5.:** Máte problémy při jednání s některými lidmi?

Délka praxe	1 ano	2 spíše ano	3 spíše ne	4 ne
do 5 let	1	0	10	3
do 10 let	0	0	3	2
do 20 let	1	0	10	3
nad 20 let	2	8	32	17

**Otázka č.6.:** Umíte získat kolegyně ke spolupráci?

Délka praxe	1 ano	2 spíše ano	3 spíše ne	4 ne
do 5 let	4	9	1	0
do 10 let	2	3	0	0
do 20 let	4	9	1	0
nad 20 let	18	38	3	0

**Otázka č.7.:** Vnímáte signály neverbální komunikace při rozhovorech

Délka praxe	1 ano	2 spíše ano	3 spíše ne	4 ne
do 5 let	10	4	0	0
do 10 let	3	1	1	0
do 20 let	7	7	0	0
nad 20 let	24	30	4	1

**Otázka č.8.:** Dovedete napsat srozumitelně sdělení?

Délka praxe	1 ano	2 spíše ano	3 spíše ne	4 ne
do 5 let	9	5	0	0
do 10 let	2	3	0	0
do 20 let	8	6	0	0
nad 20 let	20	36	3	0

Výsledky týkající se komunikačních dovedností respondentů byly rozděleny do čtyř skupin podle délky praxe. Dotázaným respondentům v žádné z těchto skupin nedělá potíže pochopit, co jim lidé říkají, domnívají se, že umí pozorně naslouchat. Myslí si, že ostatní lidé dobře rozumějí tomu, co jim říkají. Nemají také potíže se přesně vyjádřit. Respondenti uvedli, že spíše nemají problémy při jednání s některými lidmi a dokáží vnímat signály neverbální komunikace. Většina si myslí, že umí napsat srozumitelně sdělení. Respondentům nedělá potíže získat kolegyně ke spolupráci.

Z výsledků v tabulkách je zřetelně vidět, že délka praxe neovlivňuje komunikační dovednosti respondentů v mateřských školách.

#### **6.4. Ověření hypotéz**

Hypotéza č. 1.:

**Učitelky mateřských škol dostávají potřebné informace včas a jsou s kvalitou získaných informací spokojeny.**

Zjištěné skutečnosti **potvrdily** hypotézu, že učitelky mateřských škol dostávají potřebné informace včas a jsou spokojeny s kvalitou těchto získaných informací.

Hypotéza č. 2.:

**V mateřských školách je k přenosu informací častěji využívána forma ústní komunikace než písemná komunikace.**

Na základě výsledku z dotazníkového šetření **byla potvrzena hypotéza**, že v mateřských školách je více využívána k přenosu informací ústní komunikace než písemná komunikace.

Hypotéza č. 3.:

**Porady v mateřských školách jsou učitelkami vnímány jako efektivní způsob komunikace, který podporuje týmovou spolupráci.**

Výsledky zjištěné ze získaných dat **potvrdily** hypotézu, že porady jsou učitelkami mateřských škol vnímány jako efektivní způsob komunikace, který podporuje týmovou spolupráci.

#### **Hypotéza č. 4.:**

**Učitelky s delší praxí ovládají lépe komunikační dovednosti, než učitelky s krátkou praxí.**

Výsledky výzkumu **vyvrátily** hypotézu, že učitelky s delší praxí ovládají lépe komunikační dovednosti než učitelky s kratší praxí. Délka praxe neovlivňuje kvalitu komunikačních dovedností. Z šetření vyplývá, že učitelky bez rozdílu délky praxe ovládají dobře komunikační dovednosti.

Z výsledků výzkumu vyplývá, že v mateřských školách, které se do výzkumu zapojily, jejich vedoucí pracovník zvolil vhodný a efektivně fungující komunikační systém. Řídící pracovníci těchto škol mají osvojeny komunikační znalosti a dovednosti a umí je ve své řídicí práci vhodně používat. Tyto jejich komunikační dovednosti napomáhají řídicím pracovníkům získat ze strany svých podřízených kolegů podporu při plnění záměrů, myšlenek a cílů organizace.

## 7. Závěr, doporučení.

*Podobně jako v životě obecně platí i v managementu, že o úspěchu rozhodují často maličkosti: pozvání na připravovanou poradu, ocenění za splněný úkol či informování o finanční situaci firmy může nejen zlepšit chod firmy, ale i významně posílit dobrou vůli a důvěru, která poutá zaměstnance k organizaci a úspěšnému plnění jejich cílů<sup>5</sup>*

Je přirozené, že různí lidé dávají přednost různým stylům a formám komunikace. Někteří mají rádi komunikaci ústní mezi čtyřma očima. Někteří dávají přednost e-mailu nebo písemné komunikaci. Výsledky výzkumu ukázaly, že komunikace elektronickou poštou je nejméně využívaná forma komunikace v mateřských školách. Jedním z důvodů může být špatná vybavenost mateřských škol počítačovou technikou.

Každý manažer by si měl umět najít cestu, aby mohl efektivně a jasně komunikovat se svými spolupracovníky. Zvolená forma komunikace je často důležitější než obsah sdělení. Dobrá komunikace vyžaduje vmyslet se do situace a pohledu druhého člověka, naslouchat, co říkají ostatní, nechat je vyjádřit svůj názor. Vyžaduje koncentraci, pravidla a jasnost. Manažeři by měli působit důvěryhodně. Většina konfliktů na pracovišti vzniká nevhodnou formou komunikace. Efektivní komunikace zkvalitňuje vztahy na pracovišti, podporuje týmovou spolupráci a je znakem moderního manažera.

Úkolem manažera je svým zaměstnancům trvale předávat informace. Široká informovanost v rámci celé organizace patří k základním předpokladům zdravého fungování organizace zvláště v období změn, které probíhají v současné době neustále. Komunikace je jedním ze způsobů překonání odporu k těmto změnám. Výsledky výzkumu prokázaly, že informovanost v mateřských školách je dostatečná.

Delegování je nezbytné k provádění správných a včasných rozhodnutí na všech úrovních organizace. Problémy ve vnitřní komunikaci často souvisejí s nedostatečnou nebo naopak nadbytečnou komunikací, důvodem může být právě neschopnost manažera plně delegovat. Výzkum neprokázal žádné vážnější problémy ve vnitřní komunikaci, komunikace v mateřských školách je dostatečná vyhovuje učitelkám mateřských škol.

<sup>5</sup> URBAN.i.Řízení lidí v organizaci: personální rozměr ma/jage/není/. Praha. ASPI,2003.

ISBN 80-86395-46-4

Výsledky mého výzkumu potvrdily mé očekávání, že v mateřských školách převládá ústní komunikace, která více vyhovuje učitelkám těchto mateřských škol. Zvolené informační systémy na mateřských školách jsou funkční, informace jsou předávány včas a v dostatečném množství. Ředitelky a vedoucí učitelky mateřských škol zvolily vhodné formy komunikace se svými zaměstnanci. V praxi dostatek informací a dobré komunikační dovednosti pomáhají kolektivům mateřských škol při tvorbě Školních vzdělávacích programů jednotlivých mateřských škol.

Učitelky mateřských škol vnímají podle mého očekávání porady jako jednu z cest k týmové spolupráci a umí čas věnovaný poradám efektivně využít. Jedním z důvodů je velké množství akcí, které učitelky pořádají pro děti těchto mateřských škol. Žádná akce se v mateřské škole neobejde bez dobré týmové spolupráce. Komunikace probíhá oběma směry, funguje zpětná vazba, důležitá pro úspěšné řízení školy.

Očekávala jsem se, že výzkum prokáže vliv délky praxe na komunikační dovednosti učitelek. Výsledky výzkumu mé očekávání nepotvrdily.

### **Doporučení:**

Na základě získaných informací doporučuji řídicím pracovníkům pokračovat ve zvolených a funkčních informačních systémech při předávání i získávání informací. Vytvářet vhodné podmínky pro komunikace, pravidelně komunikovat s jednotlivými zaměstnanci, delegovat a podporovat týmovou spolupráci. Vytvořit dostatek příležitostí ke zdokonalování komunikačních dovedností svých i ostatních zaměstnanců.

## 8. Seznam použité literatury:

- ADAIR.J. *Jak úspěšně řídit a vést lidi*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0529-6
- AMSTRONG.M.J. *se stát ještě lepším manažerem*. 6.vydání Praha: EKOPRESS,2006. ISBN 80-86929-00-0
- ANJA VON KANITZ. *Umění úspěšné komunikace*. Praha. Grada Publishing,2005. ISBN 80-247-1222-9
- BISCHOF.A.,BISCHOF.K. *Porady*. Praha.Grada Publishing,2003.ISBN 80-247-0407-2
- DÔLZ.S. *Jak se úspěšně prosadit*. Praha. Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-1073-0
- HIERHOLD.E. *Rétorika a prezentace*. Praha. Grada Publishing. 2005. ISBN 80-247-0782-9
- KEMP.J.M. *Jak řídit pracovní porady* . Praha.Grada Publishing. 1996. ISBN 80-7169-316-2
- LEWTHWAITE.J. *Začínám řídit lidi. Poprvé manažerem*. Brno.Computer Press.2007 ISBN 978-80-251-1727-9
- OWEN.J. *Jak se stát úspěšným lídrem*. Praha. Grada Publishing. 2006. ISBN 80-247-1726-3
- PALMER.S.,WEAVER.M. *Informací v manažerském rozhodování*.První vydání Praha: GRADA Publisching, 2000. ISBN 80-7169-940-3
- ŠULEŘ.O. *Zvládáte své manažerské role?* Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-702-7
- TEPPER.BRUCE.B. *Manažerské znalosti a dovednosti*. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN: 80-7169-347-2
- URBAN..!. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr* «ičmagemefliM. Praha. ASPI,2003. ISBN 80-86395-46-4
- Prof.Ing.VODÁČEK.L.DrSc.Jng.ROSICKÝ.A.CSc. *Informační management. Pojetí, poslání a aplikace*. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-35-2



## Příloha číslo 1.:

# DOTAZNÍK

Vážené kolegyně,

jmenuji se Simona Hromádková a pracuji jako učitelka MŠ. V současné době jsem studentkou 3. ročníku Pedagogické fakulty UK v Praze, obor Školský management.

Prosím Vás o vyplnění dotazníku, který mi pomůže provést výzkum k mé závěrečné bakalářské práci na **téma:** Informační role ředitele v mateřské škole, s **cílem:** „Zjistit, zda v mateřských školách efektivně fungují informační systémy. Výsledky budou použity výhradně k potřebám mé závěrečné bakalářské práce.

Vypracované dotazníky zasílejte na moji e-mailovou adresu: [hromadkova@specialni-skola.cz](mailto:hromadkova@specialni-skola.cz). Pokud budete mít zájem o zaslání vyhodnocení dotazníků, ráda Vám zašlu zjištěné výsledky. Děkuji Vám za Vaši ochotu a Váš čas.

S pozdravem Simona Hromádková, ZŠS a MŠ, Chomutov

### Dotazník má 2 části:

1. Údaje o respondentech
2. Otázky k danému tématu

Odpovědi na otázky označte křížkem: x

#### A. Pracovní zařazení

Zástupce ředitele	
Vedoucí učitelka	
Učitelka MS	

#### B. Délka praxe

Do 5 let	
Do 10 let	
Do 20 let	
Nad 20 let	

**Škála hodnocení: 1-ANO, 2-SPÍŠE ANO, 3-SPÍŠE NE, 4-NE**

		1 ano	2 spíše ano	3 spíše ne	4 ne
1.	<b>Včasnost a přesnost přenosu informací.</b>				
1.	Dostáváte informace potřebné pro Vaši práci včas?				
2.	Jsou pro Vás informace, které přijímáte, dostatečně srozumitelné?				
3.	Jsou předávané informace úplné?				
4.	Jsou předávané informace vždy aktuální?				
5.	Dostáváte příliš málo informací?				
6.	Dostáváte příliš mnoho informací?				
7.	Chybí Vám často důležité informace pro Vaši práci?				

2.	<b>Způsob komunikace ve škole</b>	<b>1 ano</b>	<b>2 spíše ano</b>	<b>3 spíše ne</b>	<b>4 ne</b>
1.	Převládá ve Vaší škole ústní komunikace (rozhovory, porady)?				
2.	Převládá ve Vaší škole písemná komunikace?				
3.	Převládá ve Vaší škole komunikace prostřednictvím elektronické pošty?				
4.	Vyhovuje Vám více ústní komunikace?				
5.	Vyhovuje Vám více písemná komunikace?				
6.	Vyhovuje Vám více komunikace prostřednictvím elektronické pošty?				
7.	Jsou informační systémy ve Vaší škole funkční?				
8.	Vyhovuje Vám systém předávání informací ve Vaší škole?				

3.	<b>Porady</b>	<b>1 ano</b>	<b>2 spíše ano</b>	<b>3 spíše ne</b>	<b>4 ne</b>
1.	Konají se ve Vaší škole porady pravidelně?				
2.	Dostáváte program porady předem?				
3.	Jste na poradu vždy připraveni?				
4.	Probíhá na poradách komunikace oběma směry?(shora - dolu, zdola - nahoru)				
5.	Máte příležitost na poradách vyjádřit svůj názor?				
6.	Je čas věnovaný poradám vždy efektivně využit?				
7.	Využijete všechny informace získané na poradách pro svoji práci?				
8.	Vnímáte porady jako jednu z cest k týmové spolupráce?				

4.	<b>Komunikační dovednosti</b>	<b>1 ano</b>	<b>2 spíše ano</b>	<b>3 spíše nc</b>	<b>4 nc</b>
1.	Dělá Vám potíže pochopit, co Vám lidé říkají?				
2.	Umíte pozorně naslouchat?				
3.	Myslíte si, že lidé dobře rozumějí tomu, co říkáte?				
4.	Když něco vysvětlujete, máte potíže se jasně vyjádřit?				
5.	Máte problémy při jednání s některými lidmi?				
6.	Umíte získat kolegyně ke spolupráci?				
7.	Vnímáte signály neverbální komunikace při rozhovorech?				
8.	Dovedete napsat srozumitelně sdělení?				

Příloha číslo 2.:

## **Neverbální komunikace**

### **1. Gestikulace - komunikace gesty.**

Příklady:

- ruka sevřená v pěst - zadržovaný hněv
- ruka před ústy při řeči - nejistota
- paže a ruce pod stolem - nejistota
- prst před ústy - rozpaky nebo přemýšlení

**Existují tři oblasti pro působení gest:**

- od výše brady až do linie cca. 10 cm nad linií pasu - pozitivní
- linie pasu plus/minus 10 cm - neutrální
- pod linií pasu - negativní

**Nikdy!**

- ruce v kapsách od kalhot, nejvýše jednu - druhá musí hovořit s partnerem
- ruce za zády

Ruce nad úroveň pasu, v zápěstí silně napjaté, otevřené pohyby - demonstrují sebejistotu a sílu.

### **2. Mimika - musí odpovídat tomu, co sděluji. Mimika nás prozrazuje, prozrazuje nám**

však také mnoho o ostatních.

- Otevřená ústa - údiv
- Rozšířené oči - zděšení, hrůza
- Zamračené čelo - nejistota, pochyby
- Úsměv - přátelský postoj

- Koutky úst stažené dolů - nesouhlas
- Sevřené rty - tvrdohlavost, hněv
- Koutky úst nahoru - arogance
- Důležité - přátelská tvář, úsměv.

Zlost a hněv jsou emoci, která se rozlévá po celém obličejí.

### 3. Oční kontakt

- Pohled ke stropu, k oknu, ke dveřím je chováním únikovým
- Je dobré se vyhnout „těkavému pohledu“, který může být způsoben vzdáleností -jste příliš blízko partnerovi
- Nejdříve přichází spojení pohledem, pak mluvíme

### 4. Držení těla

**Postoj** - pozitivní, pevný postoj:

- Tělo obrácené čelem k druhé osobě, skupině
- Obě nohy rovnoměrně zatížené, asi na šíři ramen od sebe
- Váha na celých chodidlech
- Postoj vzpřímený - hlavu vzhůru, ne nos
- Paže volně visící podél těla, nebo s rukama volně vloženýma pře sebou nad úrovní pasu
- Přívětivý, důvěru vyzařující výraz obličeje (pozitivní naladění)

### 5. Vzhled, první dojem

První dojem (partner si o nás utvoří poměrně stálý názor) vzniká v prvních pěti až deseti vteřinách. Celkový vzhled osoby nám může sdělit některé další informace (příslušnost k rase, věk, společenské postavení, zdravotní stav, apod.). Nelze opomenout ani oblečení a upravenost. Oblečení může vypovídat o životních názorech, hodnotách

nebo o kulturní příslušnosti. Podvědomě utvořený názor na naši osobnost je možné změnit během prvních dvou, maximálně čtyř minut rozhovoru.

Mezi nejvýraznější prvky při vytváření prvního dojmu patří **hlasový projev**:

- výška hlasu
- hlasitost
- intonace
- tempo řeči a frázování
- objem řeči
- emoční náboj
- srozumitelnost

#### **6. Haptika** - komunikace dotyky

Mezi nejznámější způsoby dotýkání se je podávání rukou.

#### **7. Proxemika** - komunikace vzdálenosti.

**Vzdálenosti se dělí na zóny:** intimní, osobní, společenská a veřejná.

- **intimní zóna** - vzdálenost komunikujících je do 60 cm
- **osobní zóna** - vzdálenost komunikujících je od 60 cm do 1,2 m
- **společenská zóna** - vzdálenost komunikujících je od 1,2 m do 3,6 m
- **veřejná zóna** - vzdálenost komunikujících je od 3,6 m dále

Uvedené vzdálenosti jsou pouze orientační. Jsou totiž dány celou řadou faktorů - záleží na temperamentu, národnosti atd.

Společenská zóna - umožňuje vnímat nejen obličej druhého, ale celou postavu a ještě rozpoznávat změny v mimice.

**Základním předpokladem úspěšného vystupování je pozitivní postoj, vlastní kladné naladění.**