U N I V E R Z I T A K A R L O V A
Pedagogická fakulta

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

KOMUNIKACÍ K PROSPERITĚ

COMMUNICATION LEADING TO PROSPERITY

Závěrečná bakalářská práce

Autor: **Jana Kozlová**

Obor: **Školský management**

Forma studia: **kombinované**

Vedoucí práce: **PhDr. Dana Hamerníková**

Datum odevzdání práce: **9. dubna 2010**

Čestné prohlášení

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

Jana Kozlová

Podpis ……..

Děkuji vedoucí bakalářské práce PhDr. Daně Hamerníkové za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce.

Resumé:

Úspěch (prosperitu) konkrétní školy lze vyjádřit nejenom počtem žáků se zájmem o studium na zvolené škole, ale i aktivitou a dosahovanými výsledky při samotném studiu a posléze uplatněním v dalším životě žáka - studenta. Nezanedbatelnou, ne-li podstatnou roli na cestě k prosperitě hraje komunikace – její formy a intenzita.

Bakalářská práce „Komunikací k prosperitě“ klade otázky a nabízí témata pro možnosti zkvalitnění komunikace mezi pracovníky školy a jejími „zákazníky“ (zřizovatelem, rodiči, žáky). Autorka si uvědomuje, že tyto vztahy nemohou mít explicitní řešení, ale snaží se přispět k porozumění uvedených vztahů. Práce vychází z předpokladu, že existuje nepřímá úměrnost mezi velikostí obce, kde působí konkrétní škola a intenzitou i kvalitou komunikace mezi školou na jedné straně a žáky, zřizovatelem a rodiči na straně druhé. K ověření uvedeného tvrzení byla zvolena dotazníková metoda a výsledky šetření byly použity jako podklady k závěrům.

Bakalářská práce „Komunikací k prosperitě“ se dále zabývá hledáním podobností se ziskovými společnostmi. Nabízí možnosti využití zkušeností od prosperujících společností do školního prostředí. Pokud školy začnou být otevřené a své klienty (rodiče, zřizovatele, žáky) přijmou jako rovnocenné partnery, získají větší důvěryhodnost a angažovanost uvedených skupin. Práce vychází z odborných publikací, které se zabývají komunikací, marketingovým řízením a značná část je věnována praktickým informacím, které vyplynuly z provedeného výzkumu.

Klíčová slova

Komunikace, efektivní škola, rodiče, ředitel, učitelé, naslouchání, prosperita, vize, leadership.

Summary:

Communication leading to prosperity The success (prosperity) of a specific school can be expressed not only by the number of students applying for the study at the particular school but also by the commitment and achievements of the students both during the study itself and their subsequent careers. The communication – its forms and intensity plays an indispensable and essential role leading to prosperity.

The bachelor paper entitled "Communication leading to prosperity" is asking questions and presenting topics of how to improve the communication between the personnel of school and its "clients" (founder, parents, students). The author is aware of the fact, that there is no explicit solution to these relations, but she is trying to contribute to understanding the stated relations. The paper is based on the assumption, that there is an indirect ratio between the size of the municipality where the specific school is located and the quality and intensity of communication between the school on the one side and the students, founder and parents on the other side. A questionnaire method was chosen to substantiate this claim and the investigation results were used as source materials for the conclusions.

The bachelor paper "Communication leading to prosperity" is also looking for similarities among commercial companies and offers options how to make use of their experience in the school environment. If the schools become open and accept their clients (parents, founders, students) as equal partners, they gain more credibility and involvement of the stated groups. The paper is based on specialised publications dealing with communication and marketing management. The substantial part of it deals with practical information which resulted from the research.

Key words

Communication, efficient school, parents, director, teachers, listening, prosperity, visions, leadership.

OBSAH

I. ÚVOD 6

II. TEORETICKÝ ÚVOD 7

II. 1 Prosperita ve školství 7

II. 1. 2 Komunikace školy 12

II. 1. 3 Priority vnější komunikace 13

II. 1. 4 Nástroje pro styk s veřejností 14

II. 1. 5 Rodiče 15

II. 1. 6 Školská rada 17

II. 2 Ředitel školy 18

II. 2. 1 Vnitřní komunikace 18

II. 2. 2 Priority vnitřní komunikace 21

II. 3 Efektivní = prosperující škola 26

II. 3. 1 Networking 29

II. 4 Srovnání školy s firmou 30

III. VÝZKUMNÁ ČÁST 31

III. 1 Výzkumný předpoklad – hypotéza 31

III. 1. 1 Návratnost dotazníků dle jednotlivých škol 32

III. 1. 2 Rodiče 34

III. 1. 3 Současná forma komunikace školy 36

III. 1. 4 Učitelé 55

III. 1. 5 Ředitelé 69

III. 1. 6 Zřizovatelé 80

IV. ZÁVĚR 91

V. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 94

VI. PŘÍLOHY 96

I. ÚVOD

Téma komunikací k prosperitě ve školství jsem si vybrala, protože jsem téměř 10 let pracovala v softwarové společnosti. Náplní mé práce bylo obchodování a jednání s klienty. Nyní pracuji třetí rok ve školství a vnímám rozdíly, které se pomalu začínají stírat. Školy nebyly doposud zvyklé zabývat se marketingem, prodáváním sebe sama. Ale vzniklé konkurenční prostředí je k tomu začíná vést. Chtěla bych svou prací přispět ke zlepšení komunikace mezi školou a okolím. Jsem pevně přesvědčena, že právě účelná komunikace může vést k prosperitě samotné školy.

Co vnímáte jako prosperitu ve škole?

Výhodou je určitě dostatek žáků, který vede k financím přes normativy. Pokud najdete podporu pro své vize u zřizovatele a zastupitelstva, můžete předpokládat spolupráci při dalším rozvoji školy. Nesmíme zapomenout na klienty školy, žáky a rodiče. Jejich spokojenost nám opět může přinášet zisk. Ať už formou sponzorského daru nebo šířením dobrého jména školy. Další velmi důležitou složkou jsou zaměstnanci školy, kteří se podílejí na spokojenosti klientů (rodičů, žáků). Neb jak říká známý marketingový slogan: „Každý prodává."

Pokusím se zjistit, jak v současné době komunikují různé typy základních škol Středočeského kraje. V praktické části oslovím 30 základních škol (10 městských, 10 úplných a 10 malotřídek). Ke zjištění budou použity dotazníky a doplňujícím prostředkem výzkumu bude rozhovor. Oslovím ředitele školy, zřizovatele, učitele a rodiče žáků školského zařízení.

II. TEORETICKÝ ÚVOD

II. 1 PROSPERITA VE ŠKOLSTVÍ

Prosperita (z lat. pro-speró, prospívat, dařit se) znamená žádoucí stav, kdy se věci daří a rozvíjejí. Dává dobré naděje do budoucnosti.[1]

Prioritou školského zařízení je naplňovat své poslání, dosahovat stanovených cílů v koncepci rozvoje školy. K tomu potřebuje zajistit potřebné zdroje.

Co rozumíme pod slovním spojením prosperita ve školství?

Zkusíme vyjít ze ziskové organizace, kde prosperitu chápeme, pokud společnost vytváří zisk. Získává nové klienty, pečuje o stálé klienty, rozvíjí své produkty. Případně rozšiřuje svůj sortiment. Ve školství lze hovořit o prosperitě, pokud má škola dostatek žáků, vhodný pedagogický sbor a v neposlední řadě pozorného zřizovatele, který se snaží být škole nápomocen, plus dostatek sponzorů. Nesmíme zapomenout na vstřícné a spolupracující rodiče.

Čím vším může škola ovlivnit svoji prosperitu?

Škola prodává své zboží komunikací s okolím. Umí dobře komunikovat se svými klienty? Jaké formy komunikace využívá? Jsou klienti s touto formou spokojeni? Dnes žijeme v informační společnosti a právě dostupnost informací (můžeme hovořit o informační explozi) má za důsledek komunikační krizi společnosti.

---

1 WIKIPEDIE, Prosperita, Dostupné na WWW: < http:// cs.wikipedia.org/w/index.php?title=Prosperita&oldid=4210420>

II. 1. 1. **Komunikace**

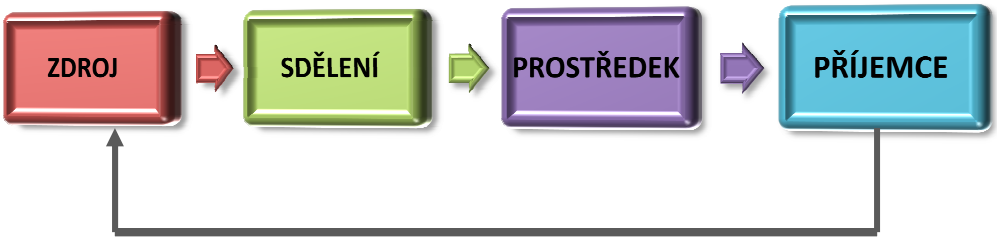
Komunikace (z lat. communicare, sdílet, radit se, od communis, společný).[2] Pod komunikací si většinou představujeme dorozumívání. Nejčastějším způsobem dorozumívání bývá komunikace, lidská řeč a písmo popř. nonverbální komunikace (tj. komunikace beze slov).

V této práci se budu zabývat komunikací jako nástrojem **výměny informací mezi školou a jejími klienty,** hledáním účinné komunikace, která bude vést k prosperitě školy.

Od narození začínáme komunikovat, první formou je komunikace **neverbální**. Později se přidávají i **verbální projevy**. Zatímco jako novorozenci komunikujeme přirozeně, pravdivě, čím jsme starší, tak se naše komunikace většinou zhoršuje. Komunikaci celý život cvičíme a sbíráme zkušenosti, které se někdy s větším či menším úspěchem snažíme praktikovat.

---

2 WIKIPEDIE, Komunikace, Dostupné na WWW: < http:// cs.wikipedia.org/w/index.php?title=Komunikace&oldid=4554410>



Obr. 1 Komunikační schéma

Klasický model komunikace, který je zobrazen v uvedeném schématu zobrazuje základní komunikační cestu, která vychází od zdroje (komunikátora) k příjemci (posluchači). Od příjemce (posluchače) cestuje zpětná vazba směrem ke zdroji (komunikátorovi).

Při běžné komunikaci proudí informace několika **cestami**, které se navzájem ovlivňují, proplétají a dohromady vytvářejí **celkový dojem**. První cestu tvoří **slova**, druhá cesta je tvořena **způsobem**, jakým slova vyslovujeme, a třetí cestu reprezentuje **řeč těla**. Zatímco slova se vztahují k **rozumu**, hlas sděluje **city**, **emoce** a tělo většinou prozradí **pravdu.**

Drucker uvádí, že jsme se poučili zejména důsledkem vlastních omylů. Uvádí čtyři základní charakteristiky komunikace:

1. **Komunikace znamená vnímání.**
2. **Komunikace znamená očekávání.**
3. **Komunikace klade požadavky.**

4. **Komunikace a informace jsou dvě různé a dokonce převážně protikladné věci – jsou však na sobě <u>vzájemně závislé</u>.**[3]

Zastavme se u první charakteristiky: **komunikace znamená vnímání**. Pokud nebudeme mít posluchače, k žádné komunikaci nemůže dojít. Vždy tedy musí být nejen odesílatel (vysílač), ale i příjemce (posluchač). Aby posluchač mohl vnímat, je nezbytně nutné hovořit **jeho jazykem.**

Drucker přímo doporučuje položit si jako první tyto otázky: *„Je tato komunikace v rozsahu příjemcova vnímání? Dokáže ji přijmout?“*[4]

Následuje další bod **očekávání**. V každé komunikaci něco očekáváme, od toho se odvíjí, co vidíme a slyšíme. Nemůžeme tedy přijmout, vidět, slyšet něco co neočekáváme. Proto bychom měli znát, co náš příjemce očekává. Usnadní se nám tím motivace příjemce, protože komunikace klade požadavky. **Účinná bude pouze tehdy, pokud odpovídá ambicím, hodnotám, cílům příjemce.** V opačném případě lze očekávat, že pokud bude přijata, pak s odporem.

K čtvrté charakteristice je třeba si uvědomit, že komunikaci chápeme jako **vnímání**. Informace značí logiku, mají neosobní charakter. A pokud odstraníme emoce, hodnoty, očekávání a vjemy, tím se zvětšuje jejich účinnost a spolehlivost. Přesto se jedna bez druhé neobejde.

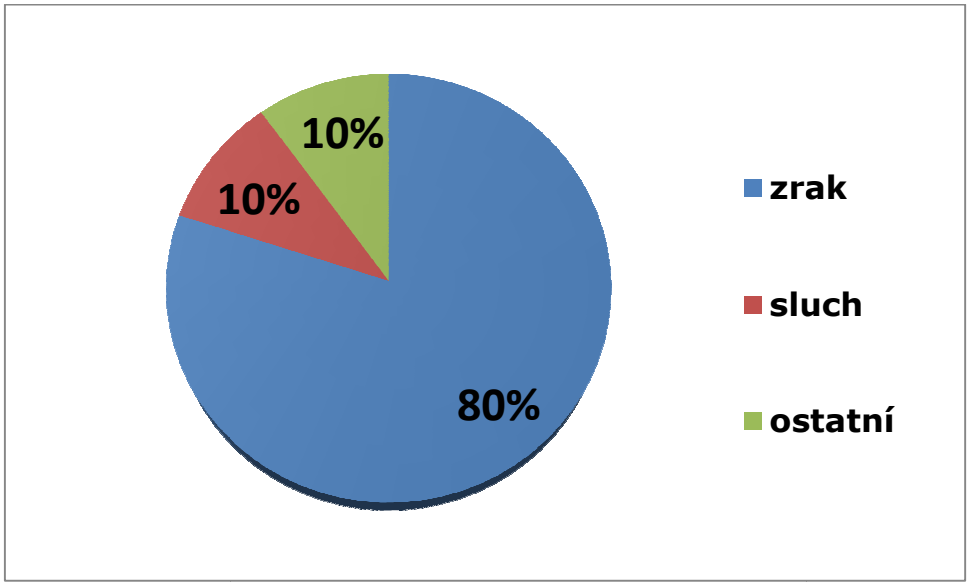
---

3 DRUCKER, P. F., To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku, s. 220

4 DRUCKER, P. F., To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku, s. 221

II. 1. 2. **Zrak**

Nejbohatším zdrojem informací je **zrak**. V dětství jsme dokázali vnímat neverbální signály nevědomě. Bohužel jsme tuto dovednost ztratili a často ji podceňujeme. Z následujícího grafu je zřejmé, že právě zrakové vnímání se podílí 80% na příjmu informací. A proto bychom neverbální komunikaci neboli řeč těla neměli podceňovat.



Obr. 2 Smyslové vnímání informací

II. 1. 2 Komunikace školy

Ve škole se jedná o **sociální komunikaci,** kterou můžeme rozdělit**:**

1. **Ústní.**
2. **Písemnou.**
3. **Vizuální.**

Mezi **ústní komunikaci** řadíme rozhovor, poradu, třídní schůzky, výuku, diskusi, dotazování, vysvětlování apod.

Do **písemné komunikace** patří dopis, elektronická pošta (e-mail), zpráva, zápisy, dokumentace škol, hospodářská dokumentace, účetní dokumentace, kniha úrazů apod.

Důležité místo zaujímá **vizuální komunikace** a to zejména fotografie, nástěnky, vývěsky, videozáznamy, grafy, tabulky, powerpointová prezentace, interaktivní tabule apod.

Během komunikace využíváme **komunikační prostředky**. A to **neverbální komunikaci**, která nás ovšem často může zradit. Jedná se o mimoslovní komunikaci, která probíhá tělem a je řízena smysly.

Druhým prostředkem je mluvení - **verbální komunikace**, kdy komunikujeme slovem.

Plamínek uvádí, že mezi lektory panuje toto tvrzení: *„Slova představují rozumovou složku sdělení, hlas tlumočí jeho citovou složku a tělo prozrazuje pravdu.“*[5]

Carnegie uvádí: *“Existují čtyři způsoby, skrze které přicházíme do kontaktu s okolním světem. Jsme hodnoceni a klasifikováni právě podle těchto čtyř kritérií: co děláme, jak vypadáme, co říkáme a jak to říkáme.“*[6]

---

5 PLAMÍNEK, J., Komunikace a prezentace, s. 43

Jedná se o komunikaci **oboustrannou**, výměnu informací mezi zdrojem a příjemcem sdělení. V našem případě mezi školou a těmi, kterým je sdělení určeno (pedagogům, žákům, rodičům…).

Můžeme ji rozdělit na **vnější komunikaci**, která je zaměřena především na potenciální žáky, rodiče a širokou veřejnost a na **vnitřní komunikaci**, kam patří komunikace mezi vedením školy a pracovníky, žáky.

II. 1. 3 Priority vnější komunikace

Mezi priority vnější komunikace patří:

- **Informovat**

Úkolem školy je informování potenciálních klientů o aktivitách, které škola pořádá. Prezentovat úspěchy školy a jejich žáků. Budovat dobrou image školy, napravovat zkreslené představy, které o ní veřejnost má. K informování je možné využít webové stránky školy, nástěnky, vývěsky, tisk …

- **Přesvědčovat**

Přesvědčit potenciálního klienta o kvalitách školního vzdělávacího programu. Získat preference vůči konkurenčním školám. Každá škola by měla najít a prezentovat veřejnosti svoji specifičnost, kterou se odlišuje od konkurenčních škol.

Pokud budeme hledat inspiraci u úspěšných ziskových společností, můžeme využít tzv. **proaktivní komunikaci**, která je specifická výrazy jako: *„jsme první …“, jako jediní na trhu umíme …“*

- **Posilovat**

Posilovat povědomí o existenci školy v mysli veřejnosti po celý rok. Budovat povědomí je možné pořádáním různých akcí, projektů a jejich následnou medializací.

---

[6] CARNEGIE, D., Jak rozvíjet vztahy s lidmi, působit na ně a získat jejich důvěru, s. 79

II. 1. 4 Nástroje pro styk s veřejností

Škola může využít nástroje pro styk s veřejností, které využívají ziskové společnosti. Aby byly tyto nástroje účinné, je třeba, aby se jednalo o zajímavé a odlišné informace od běžného života ve školách.

Jednotný vizuální styl školy – pomůže vyjádřit osobitost školy, posiluje ztotožnění se školou. Slouží k nezaměnitelné a dobře identifikovatelné pozici v povědomí veřejnosti. Mělo by jít o atraktivní, vkusný, dobře zapamatovatelný a odlišný styl od ostatních škol. Využít lze logo, barvy školy, formuláře, dopisní papír, propagační předměty a tak dále. Často se stává, že na školách používá každý jiný styl. V ziskových společnostech využívají tzv. **„Design manuál“**, ve kterém každý najde informace, jak má vypadat dopis či jiný formulář, který reprezentuje danou společnost. Najdete zde, kde má být umístěno logo, jaký font, velikost písma má být použita, rozložení a tak dále. Výhodou této příručky je sjednocení stylů v jeden, který reprezentuje organizaci.

Zprávy a události- zajímavé informace o jednorázových významných akcích, výsledcích žáků (soutěže, sjezd absolventů, organizování kulturní akce), které vzbudí zájem u veřejnosti, nabídněte médiím.

Vystoupení zástupců školy – může jít o rozhovor v rozhlase, novinách, vystoupení na odborné konferenci nebo jiné veřejné akci, publikování v odborném tisku, na metodickém portálu www.rvp.cz. Dostanete se do povědomí a zajistíte propagaci celé škole.

Propagační materiály školy – cílem takového materiálu je prezentace školy a vytvoření dobré image na veřejnosti. Může se jednat o výroční zprávu, školní časopis, informační leták, propagační brožuru a jiné.

Tiskové konference – i škola může organizovat tiskové informace, mělo by se jednat o mimořádné události, které budou pro veřejnost zajímavé. Např. návštěva významné osobnosti, zahájení mezinárodních projektů, významný úspěch dosažený žákem školy a jiné. K úspěšnosti tiskové konference přispějete dobrou organizací a naplánováním, poskytnutím písemných materiálů zástupcům médií, vytvořením příjemné neformální atmosféry. Na webových stránkách některých škol naleznete záložku s názvem pro novináře, kde si novinář může najít základní důležité informace.

Shrnutí:

- Připravte si do sborovny **Design manuál**, ve kterém každý zaměstnanec zjistí, jak má vypadat potřebný dokument. Každý nový zaměstnanec bude mít možnost se s ním jednoduše seznámit.
- **Informujte** o zajímavých akcích **média**.
- **Zapojujte se** do veřejných **akcí** – např. odborné konference.
- Využívejte **propagační materiály školy.**

II. 1. 5 Rodiče

Jedním z velmi důležitých zákazníků školy jsou rodiče. Jejich hlavním zájmem a zároveň i odpovědností je další vývoj dětí. Bohužel se někdy setkáváme s rodiči, kteří tuto zodpovědnost přenechají škole. Dítě pošlou do školy a předpokládají, že učitel jako odborník nese hlavní odpovědnost jak za výsledky vzdělávání, tak i za výchovu. A přitom jsou to oni, kdo ovlivňují základní vztahy a postoje dětí ke škole.

Častým zdrojem konfliktů jsou situace, kdy postoj rodičů k práci školy je negativní a svůj přístup přenesou i na dítě. Dítě je pod tlakem rodičů přesto vedeno k dobrým studijním výsledkům a výsledkem často bývá opak (špatné známky, podvody, záškoláctví …). Kde hledat chybu? Nelze vinit jen rodiče. Komunikace má být přece oboustranná. Důsledkem negativního postoje může být špatná komunikace mezi školou a rodiči, nebo nedostatek informací atd.

Protože se zabýváme tématem komunikací k prosperitě, hledejme, jak se takovýchto situací vyvarovat nebo alespoň jejich počet zredukovat na minimum. Nejdůležitějším krokem ke změně je získat rodiče pro školu. Zapojit je do chodu školy – jejich **angažovanost**. Pokud jsou rodiče v častém přímém styku se školou a jsou více zapojeni do školních aktivit, dosahují jejich děti lepších výsledků.

Dalším krokem je **informovanost,** zrušte formální třídní schůzky a nahraďte je schůzkami, kde se rodiče dozví nejen informace o studijních výsledcích svých dětí, ale i o způsobu, obsahu a rozsahu výuky, o změnách ve škole, perspektivách žáků, úspěších či problémech školy atd. Na některých školách mají dobré zkušenosti s konzultacemi, kterých se zúčastní nejen rodič a učitel, ale i žák. Lze využít inspiraci ze ziskových organizací, kde si každý zaměstnanec se svým nadřízeným připraví svůj **individuální roční plán**, co by chtěl dokázat, jaká školení potřebuje k dosažení svého cíle, společně zhodnotí uplynulé období. Ve školním prostředí lze využít v takovém plánu i aktivní účast rodiče, který se zaváže, s čím svému dítěti pomůže, aby dosáhlo vytyčeného cíle. Zjišťujme od rodičů i žáků pravidelně zpětnou vazbu. Získáme tím důvěru, kladný vztah ke škole a chuť spolupracovat.

Nechte rodiče nakouknout tzv. pod pokličku a pořádejte **dny otevřených dveří**, kdy mají rodiče umožněn volný vstup do výuky, pokud mají zájem.

Udělejme z rodičů **partnery** školy, kteří se podílí na řešení problémů školy. Přejímají za činnosti školy i jistou míru odpovědnosti, pomáhají škole, podílí se na práci školy jako sponzoři atd. Respektujme rodiče jako zákazníky, vnímejme jejich potřeby a přání.

Můžeme využít marketingový komunikační model, známý pod názvem **„AIDA“** – ***Attention → Interest → Desire → Action*** (pozornost → zájem → touha → akce).

Shrnutí:

- **Zapojte** rodiče do chodu školy.
- **Informujte** rodiče – buďte stále ve spojení.
- Berte rodiče jako rovnocenné **partnery.**

II. 1. 6 Školská rada

Oporu k zapojení rodičů do chodu školy můžeme najít v tzv. „školském zákonu“ **(zákon č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, vyšším odborném a jiném vzdělávání) § 167 a § 168 školská rada**. Jedná se o orgán školy, který umožňuje zapojení rodičů, pedagogických pracovníků, zřizovateli a dalším osobám účastnit se na řízení školy.

Bohužel se často jedná o formální setkání, která nepřinášejí očekávaný výsledek. Na internetovém portálu www.rvp.cz bylo v diskuzi uvedeno téma školská rada. Většina příspěvků se shoduje, že školská rada se setkává dvakrát ročně. Převážná část času je věnována povinným školním dokumentům (jako je řád školy, klasifikační řád, školní vzdělávací program…) a předloženým koncepčním záměrům školy. Zástupci obce a rodičů předložené prodiskutují, schválí, ale nevyužívají možnosti přijít s vlastními podněty. V diskuzi spatřovali jako pozitivum školské rady, že v případě špatného fungování školy může dát podnět k odvolání ředitele.

II. 2 ŘEDITEL ŠKOLY

Pokud chceme efektivní – prosperující školu, nesmíme zapomenout na její profesionální, efektivní vedení, kterému říkáme **leadership**. Vyznačuje se existencí **vize** (dlouhodobých cílů), jasnou strategií jejich dosažení, **tvořivostí**, **empatií** vůči pracovníkům a žákům školy, **vhodnou dělbou práce**, iniciativním a profesionálním **řízením změn**. Mezi nejdůležitější schopnost leadera patří především schopnost motivovat a získávat spolupracovníky k naplnění vize a cílů školy.

Ředitel školy v porovnání s ředitelem firmy je v daleko složitější situaci, jednak nejen tím že vykonává řídící funkci, ale většinou zůstává i pedagogickým pracovníkem. Což sebou přináší vysoké požadavky na osobu ředitele. Měl by dokázat dát směr dalšímu vývoji školy, inspirovat všechny kolem sebe, budovat tým, který bude jeho vize naplňovat, být příkladem v pracovním nasazení a v morálce ostatním pracovníkům. I když získá formální autoritu jmenovacím dekretem, vybudování neformální autority bývá daleko složitější. **Neformální autorita** je závislá nejen na **odborných vlastnostech**, ale převážně na **osobních vlastnostech** a **charisma** osobnosti.

II. 2. 1 Vnitřní komunikace

Každý úspěšný ředitel školy si je dobře vědom toho, že lidé jsou nejcennějším kapitálem, který škola má. Proto je z pohledu zvýšení kvality práce školy jedním z nejdůležitějších faktorů dokonalejší a kvalitnější využití vnitřního potenciálu pedagogických i nepedagogických pracovníků. Praxe ukazuje, že škola může být pouze tak dobrá, jak dobří jsou lidé, kteří v ní pracují.

Kvalita práce školy závisí především na kvalitě práce jejich pedagogických pracovníků, kteří přicházejí do každodenního kontaktu s nejbližšími zákazníky (klienty) školy. Nemůže být pochyb, že efektivita a kvalita jejich práce závisí nejen na jejich osobních vlastnostech a schopnostech, ale i na způsobu jejich řízení, zvyšování odbornosti, motivaci a na způsobu a obsahu komunikace uvnitř školy.

Vysoká kvalita práce zaměstnanců školy je jedním z hlavních úkolů jejího managementu a případné výmluvy na nízký potenciál pracovníků, nepochopení důležitosti úkolů, jejich nízkou motivaci a tak dále, mohou být pouze důkazem vlastní špatné řídící práce a nezvládnutí funkce ředitele nebo zástupce školy.[7]

Pokud se podíváme do ziskových společností, můžeme nahlédnout do průzkumu, který proběhl v **EURO RSCG Talents v únoru 2009,** porovnávajícího práci se zaměstnanci v České republice, Velké Británii a USA. Průzkumu se zúčastnilo 2800 manažerů v České republice a míra návratnosti byla 20%. Na otázku: ***„Jaký typ kompetence je ve vaší firmě nejvíce hodnocen?“*** byla odpověď z českých firem, že nejvíce oceňují u manažera **umění práce s lidmi (86%) a etiku (73%)**.[8]

7 SVĚTLÍK, J. Marketingové řízení školy, s. 266

8 MODERNÍ ŘÍZENÍ, Manažer a komunikace, (Kalábová a Chloupková) s. 67

Stýblo ve své knize *Management současný a budoucí* uvádí výsledky průzkumu, z jehož výsledků bylo sestaveno **8 klíčových individuálních dovedností vůdce**, který porovnává pořadí důležitosti s rokem 2002 a v nejbližších letech:[9]

Klíčové individuální dovednosti vůdce	**Pořadí: rok 2002**	**Pořadí: v budoucích letech**
Vedení lidí	1	1
Budování a udržování vztahů	5	2
Řízení změn	7	3
Parcipativní management	6	4
Vynalézavost	2	5
Rozhodnost	4	6
Připravenost dělat to, co je třeba	8	7
Otevřenost, přímočarost, vyrovnanost	3	8

Uvedená tabulka potvrzuje, že **práce s lidmi** je jednou z nejdůležitějších kompetencí, kterou by měl být vybaven nejen manažer, ale i ředitel školy. Úspěch školy je postaven na dlouhodobých vztazích s rodiči, školskými institucemi, absolventy…

Do popředí se dostává i **řízení změn**, stejně jako zisková společnost i škola musí reagovat na změny ve společnosti. Přizpůsobit vzdělávací program potřebám společnosti a být otevřená pro změny. Efektivní škola dokáže pružně a rychle reagovat na změny ve společnosti. Všechny uvedené kompetence spolu těsně souvisí, dobré vedení lidí a práce se vztahy ve firmě (či škole) přispějí k přijetí změn (inovací).

9 STÝBLO, Jiří, Management současný a budoucí, s. 158

II. 2. 2 Priority vnitřní komunikace

Mezi hlavní priority vnitřní komunikace patří:

- **Informovat**

Informovat pracovníky a žáky školy o cílech, úkolech, úspěších popřípadě problémech školy. K informování žáků lze využít nástěnky, webové stránky školy…, pracovníci mohou být informováni i intranetem.

Světlík cituje: "Obecně platí (ale mnozí ředitelé škol s tím nesouhlasí), že pracovníkům mají být sdělovány všechny informace, které mají vliv na chod školy. Nedostatek informací je totiž zákonitě zdrojem fám a špatného klimatu na pracovišti. Zdrojem neklidu ovšem může být i nekvalifikovaný výklad a chybné pochopení poskytnutých informací."[10]

- **Motivovat**

Motivovat pracovníky, aby pro ně škola byla pracovištěm, kde jsou rádi, spolupracují nejen s ostatními kolegy, ale i s žáky, rodiči. Motivovat žáky ke kladnému vztahu k učení a kladnému vztahu ke škole a okolí.

- **Vytvářet**

Vytvářet vhodné podmínky pro práci (vytváření atmosféry důvěry a vzájemné podpory, tedy takového prostředí, které umožňuje potřebný rozvoj pracovní iniciativy).[11]

---

10 SVĚTLÍK, J. Marketingové řízení školy, s. 282

11 SVĚTLÍK, J. Marketingové řízení školy, s. 218

Několik typů ke zlepšení komunikace na škole:

1. **Buďte tu pro své lidi.**

Inspirací budiž společnost **Passerinvest Group,** kde ředitel a majoritní vlastník **Radim Passer** pořádá den otevřených dveří, kdy je komukoliv umožněno jej navštívit s jakoukoliv záležitostí. Naplánujte si takový den, dejte prostor nejen klientům, ale i svým zaměstnancům. Prokažte, že máte respekt vůči názorům druhých. Získáte tím důvěru, respekt a dobré klima školy.

2. **Komunikujte – chvalte – povzbuzujte.**

Dávejte svým zaměstnancům kvalitní zpětnou vazbu. Nezapomeňte za výbornou práci pochválit. A pokud výsledek pokulhává za vaším očekáváním, pak je vaším úkolem pomoci k zlepšení výkonu. Pochvala motivuje k dalším výborným výkonům a konstruktivní zpětná vazba bývá obvykle vítanou pomocnou podanou rukou. Většinou se chceme zlepšovat.

Zpětná vazba výborně působí na efektivitu, motivaci zaměstnanců a zvyšuje produktivitu jejich práce. I u zpětné vazby je důležité dodržovat pravidla, která pomohou zlepšení komunikace.

Pravidla hodnocení – zpětné vazby:

- Projevujte **respekt** – jednejte vždy slušně, vyhněte se urážkám.
- Buďte **empatičtí** – vžijte se do role svého podřízeného.
- **Plánujte** – mějte plánovaný čas a vhodné místo k setkání (ideální frekvence je 2x do roka).
- **Hovořte** o chování podřízeného, ale vyvarujte se hodnocení - jaký je. Poskytujte konkrétní ukázky vhodného a nevhodného chování.
- **Naslouchejte** a zjišťujte názor svého podřízeného – **ptejte se.**
- **Shrnujte, ověřujte** si, zda vaše připomínky a názory byly správně pochopeny.
- **Chvalte** – každý si zaslouží pochvalu. Nezapomeňte, že pochvala motivuje k lepším výkonům.
- **Kritizujte konstruktivně** – chybovat je lidské. Když na chybu upozorníme, může se dotyčný poučit.

3. Naslouchejte.

Přestože se jedná o jednu ze základních a důležitých částí komunikace, bývá s ní nejčastěji problém. Kolikrát jste se přistihli, když naslouchá te, že máte věty domyšlené dříve, než vám je mluvčí řekne? *Psychologové prokázali, že lidský mozek přemýšlí několikrát rychleji, než je kdokoli schopný ústně komunikovat.*[12] Když tedy hovoří mluvčí, mozek naslouchajícího je takzvaně v předstihu. Posluchač si domýšlí věty, které jsou závislé na jeho paradigmatech. A právě v tomto okamžiku se naše myšlenky rozplynou. Posluchač je zahlcený vlastními myšlenkami a základ sdělení mu uniká.

Učte se naslouchat, jakmile zjistíte, že se dostáváte do předstihu (coby posluchač), zkuste položit mluvčímu několik doplňujících otázek. Zjištěné informace si zkompletujte v celek.

Jak uvádí **Carnegie**, naslouchejte nejen ušima a očima, ale i srdcem.[13]

---

12 CARNEGIE, D., Jak rozvíjet vztahy s lidmi, působit na ně a získat jejich důvěru, s. 97

13 CARNEGIE, D., Jak rozvíjet vztahy s lidmi, působit na ně a získat jejich důvěru, s. 90

Naslouchání je velmi těžké a jedná se o nejčastější chybu v komunikaci. Během komunikace se zkuste řídit osmi pravidly, která popsal **Carnegie**.[14]

PRAVIDLA NASLOUCHÁNÍ:

1. Udržujte **oční kontakt** s osobou, se kterou hovoříte.
2. Snažte se postřehnout i to, co nebylo přímo vysloveno. Pozorujte **řeč těla** vašeho partnera, abyste zaznamenali případné signály nesouhlasu.
3. Cvičte svou **trpělivost**. Nepřerušujte druhé, nechte svého partnera dokončit větu, ani prudce **neměňte téma** rozhovoru.
4. Naslouchejte se snahou **porozumět druhému**. Chovejte se, jako by na vás na konci konverzace čekal test ověřující míru pochopení.
5. **Vyjasněte** všechny nejasnosti, které se objevily. **Ujistěte se**, zda jste správně porozuměli – zkuste parafrázovat to, co jste právě vyslechli.
6. Nedělejte ukvapené závěry a neověřené interpretace založené na dohadech. Snažte se vytvořit a udržet atmosféru **tolerance**.
7. **Nacvičujte naslouchání**. Zamezte rušivým vlivům a minimalizujte interní a externí „filtry“.
8. Přestaňte myslet na své věci a **soustřeďte se** jen na svého partnera. Pokuste se vidět věci jeho očima.

[14] CARNEGIE, D., Jak rozvíjet vztahy s lidmi, působit na ně a získat jejich důvěru, s. 100

4. **Zajímejte se o lidi**

Upřímně se zajímejte o druhé, zjistěte jejich zájmy a koníčky. K soukromým záležitostem buďte citlivý, nevnucujte se, pokud nejste přímo požádáni.

Zjistěte, co vaše podřízené motivuje, vžijte se do jejich pohledu na věc.

5. **Dodržujte sliby**

Když něco slíbíte, splňte to.

6. **Důvěřujte**

Důvěřujte svým podřízeným, omezte kontrolu. Jděte ostatním příkladem, buďte dobří ve své profesi.

Ke svým zaměstnancům se chovejte spravedlivě. Jen tak získáte jejich důvěru. Jednejte opravdově, morálně a čestně.

7. **Braňte svůj tým**

Pokud dojde k nějaké neshodě, vždy stůjte za svými lidmi.

8. **Inspirujte se u Sokrata**

Athénský filozof Sokrates dovedl obratně získat od svých posluchačů kladnou odpověď. Kladl svým posluchačům takové otázky, na které jeho protějšek musel kladně odpovědět. Ačkoli předtím s myšlenkou zásadně nesouhlasil.

Neříkejte lidem, že se mýlí, ale obratně pokládejte takové otázky, které váš protějšek přimějí ke kladným odpovědím.

II. 3 EFEKTIVNÍ = PROSPERUJÍCÍ ŠKOLA

Každý ředitel školy, který chce uspět v konkurenčním prostředí, usiluje o vybudování efektivní školy. Poněvadž rozšíření vzdělávací nabídky a snižování demografické křivky začíná vést k soutěži.

Jako efektivní školu si představme takovou, která je **orientována** na své **klienty a zákazníky**. Čímž míníme zejména žáky, rodiče, pedagogické i nepedagogické pracovníky, zřizovatele, podniky, stát a společnost.

Škola, která posuzuje, zda je její **školní vzdělávací program** kvalitní a vychází z potřeb společnosti, neustále dbá, aby byl školní vzdělávací program poskytován ve vysoké kvalitě a v příznivém prostředí.

Nesmíme zapomenout na velmi důležitou **komunikaci** se všemi partnery a veřejností, která povede ke kladné image na veřejnosti.

Světlík ve své knize **Marketingové řízení školy** uvádí, že efektivní školou rozumíme takovou vzdělávací instituci, ve které jednoznačně dochází k většímu osobnímu rozvoji žáků a studentů, než by se dalo očekávat vzhledem k jejich úrovni na vstupu, přičemž k tomuto osobnímu rozvoji dochází v příznivém edukativním prostředí, v souladu se zájmy a potřebami společnosti, a to ekonomicky efektivním způsobem.

Za hlavní atributy efektivní školy uvádí:

- **PROFESIONÁLNÍ VEDENÍ ŠKOLY** (profesionální leadership), které lze charakterizovat existencí vize, dlouhodobých cílů a jasné strategie jejich dosažení, dostatečnou mírou kreativity, citlivosti vůči pracovníkům i žákům, správnou dělbou práce, iniciativním a profesionálním řízením změn a schopností motivovat a strhnout spolupracovníky k naplnění vize a cílů školy. Profesionální vedení školy není pouze o správných manažerských dovednostech a postupech, ale zejména i o osobnosti ředitele a o jeho vztahu ke spolupracovníkům a žákům.

- **SDÍLENÍ VIZE A AKCEPTOVÁNÍ CÍLŮ ŠKOLY SPOLUPRACOVNÍKY**. Pokud vedení školy špatně komunikuje svou vizi budoucího směřování školy, neseznámí a nepřesvědčí spolupracovníky o správnosti a nutnosti dlouhodobých cílů, zůstanou tyto pouze na papíře a vzniká hluboká propast mezi představami a hodnotami vedení školy a pracovníky, kteří by tyto cíle měli naplnit. Představy nejvyššího představitele školy se v lepším případě stávají předmětem nezájmu, v horším posměchu.

- **VHODNÉ EDUKATIVNÍ PROSTŘEDÍ**. Kvalita vnitřního prostředí je jedním z rozhodujících a nejsilnějších faktorů ovlivňujících vnímanou kvalitu práce školy. Vnitřní prostředí školy je určující pro vytváření vhodného edukačního prostředí pro práci žáků, to jest takového prostředí, do kterého žáci rádi chodí, ve kterém se rádi vzdělávají a které je povzbuzuje ke spolupráci a aktivní účasti na procesu vzdělávání. Rozhodující roli ve vytváření pozitivního vnitřního prostředí hraje kvalita managementu školy a pedagogických, popřípadě akademických pracovníků, mezilidské vztahy a kultura školy.

- **EVALUACE KVALITY PRÁCE ŠKOLY.** Jedním ze základních předpokladů efektivního fungování školy je kvalitní zpětná vazba. Tyto informace týkající se kvality vzdělávání musí vycházet především zevnitř školy, ze strany připomínek žáků, rodičů, pedagogů i nepedagogických pracovníků. Důležitá je i zpětná vazba z vnějšího prostředí, ze strany absolventů, zaměstnavatelů, škol vyššího stupně, veřejnosti. Efektivní škola s těmito informacemi trvale pracuje a management školy je využívá ke zkvalitnění svých rozhodnutí.

- **UČÍCÍ SE ŠKOLA.** Tento pojem představuje stále více uznávanou filozofii řízení vycházející ze zásady, že pracovníci školy na všech úrovních neustále pracují na svém odborném růstu, a tím vytvářejí i předpoklady pro zvýšení kvality pedagogické a nepedagogické práce. S mírnou nadsázkou můžeme říci, že pokud se přestávají učit učitelé, přestávají se učit i jejich žáci a studenti a pro kvalitu pedagogické práce má tato skutečnost často smrtící účinky.

- **OTEVŘENÁ ŠKOLA.** Efektivní komunikace je základem efektivního řízení. Pokud vázne komunikace uvnitř školy, a to jak na horizontální, tak i vertikální úrovni, dochází ke zhoršování vnitřního klimatu s negativním dopadem na pracovníky školy i na žáky. Příčinou nedostatků v horizontální komunikaci je často podcenění její důležitosti z pohledu vedení školy. Je to především vedení školy, které by mělo být iniciátorem otevřené, pravdivé a férové komunikace jak se zaměstnanci školy, tak i žáky. Příčinou problémů v komunikaci na horizontální úrovni jsou často špatné mezilidské vztahy na pracovišti. Škola by však měla umět efektivně komunikovat s jednotlivými subjekty vnějšího prostředí, s rodiči, školami, zaměstnavateli, veřejností. Komunikace by měla být otevřená, pravdivá, srozumitelná, pravidelná. Informace, které jsou obsahem sdělení, musí být pravdivé a zbaveny subjektivních názorů a pohledů.

- **VZDĚLÁVÁNÍ PROBÍHÁ EKONOMICKY EFEKTIVNÍM ZPŮSOBEM.** Jedním z největších problémů vzdělávacích systémů většiny zemí je nedostatek peněz. Přitom se často malá pozornost věnuje kvalitnímu ekonomickému managementu škol. Může to být důsledek příliš velké centralizace rozhodování ze strany zřizovatele nebo nízké kvalifikovanosti vedení škol, kteří nemají ekonomické vzdělání a pohled do účetní závěrky u nich vyvolává pocit děsu a frustrace. Přitom kvalifikované rozhodování v oblasti alokace finančních

zdrojů může škole vytvořit podstatně lepší podmínky pro její efektivní fungování, a to jak pro školu na regionální úrovni, tak i pro školu vysokou.[15]

II. 3. 1 Networking

Vymětal uvádí, že z výsledků sociologických průzkumů vyplývá***: "že základ kariéry nespočívá v tom, co umíte nebo víte, ale v tom, koho znáte."***[16]

Základem networkingu je schopnost vytváření vztahů, to znamená mluvit s kýmkoli, kdykoli a kdekoli s cílem vytvořit podnět k tomu co chceme.

Při budování sítě kontaktů je důležité stanovení cíle. Čeho chci dosáhnout v určitém období? Kdo mi může pomoci? Koho z lidí, kteří by mi mohli pomoci již znám? S kým dalším se potřebuji seznámit, abych dosáhl stanoveného cíle?

Kontakty lze navazovat:

- při návštěvě společenských událostí,
- členstvím v odborných, zájmových a spolkových organizacích.

Pro školu je výhodné pokud se jí podaří vybudovat **dlouhodobý vztah** a přesvědčit druhou stranu o **výhodách vzájemné spolupráce**. Škola může nabídnout reklamu na webových stránkách (aktivní odkaz), informaci ve školním časopise a další nástroje.

---

15 SVĚTLÍK, Jaroslav. Marketingové řízení školy, s. 14

16 VYMĚTAL, Jan, Průvodce úspěšnou komunikací, s. 148

II. 4 SROVNÁNÍ ŠKOLY S FIRMOU

Ačkoliv se může zdát, že srovnání školy s firmou je nemožné, pro někoho šokující až nemravné, přesto se najde mnoho společných atributů.

SPOLEČNÉ ATRIBUTY[17]

Atributy	Firma – tržní subjekt	Škola
Hlavní cíl	Cílem je především dosažení zisku, většího tržního podílu, snaha o přežití, rychlá návratnost investic či jiný, ekonomický cíl.	Poskytnout jedinci vzdělání rozvíjející jeho schopnosti a kultivující jeho charakter respektive postoje, tak aby se v demokratické společnosti co nejlépe uplatnil.
Úspěšnost	Úspěšné – neúspěšné Firmy, po jejichž produktech je – není na trhu poptávka.	Úspěšné – neúspěšné Na jedné straně existují školy, o které je velký zájem a na druhé školy, kterým hrozí zánik.
Produkt	Některé výrobky se na trhu dostaly do stádia úpadku.	Školní vzdělávací program, který nevychází vstříc měnícím se potřebám společnosti.
Prostředí	Management některých podniků si často neví rady s tlakem správních rad na provedení efektivních změn v řízení a organizaci firmy.	Vedení některých škol se brání novým podnětům ze strany rodičů, rady školy, správních rad a podobně, protože není ochotno nebo někdy neví, jak je řešit.

Zkusme převzít ze ziskových společností zejména:

- **Orientaci na své zákazníky** a klienty (žáky, rodiče).
- Neustále **posuzujme**, zda náš školní vzdělávací program je dostatečně kvalitní a zda vychází z aktuálních potřeb trhu.
- **Komunikujme** se svými sociálními partnery.
- **Pečujme** a **budujme** dobrou **image** školy na veřejnosti.

17 SVĚTLÍK, J. Marketingové řízení školy, s. 16

III. VÝZKUMNÁ ČÁST

Ve výzkumné části jsem oslovila celkově 31 školu Středočeského kraje, z toho 10 škol zřizovaných obcí, 11 škol městských a 11 malotřídních škol. Zjišťovala jsem, jakou formou školy komunikují se svým okolím.

Ověřovala jsem správnost svého předpokladu – hypotézy. Ke zjištění pravdivosti uvedeného tvrzení jsem zvolila dotazníkovou metodu. Do každé školy putovala obálka s průvodním dopisem, který vysvětloval managementu škol důvod a cíl šetření. Přiložena byla i ofrankovaná obálka se zpáteční adresou.

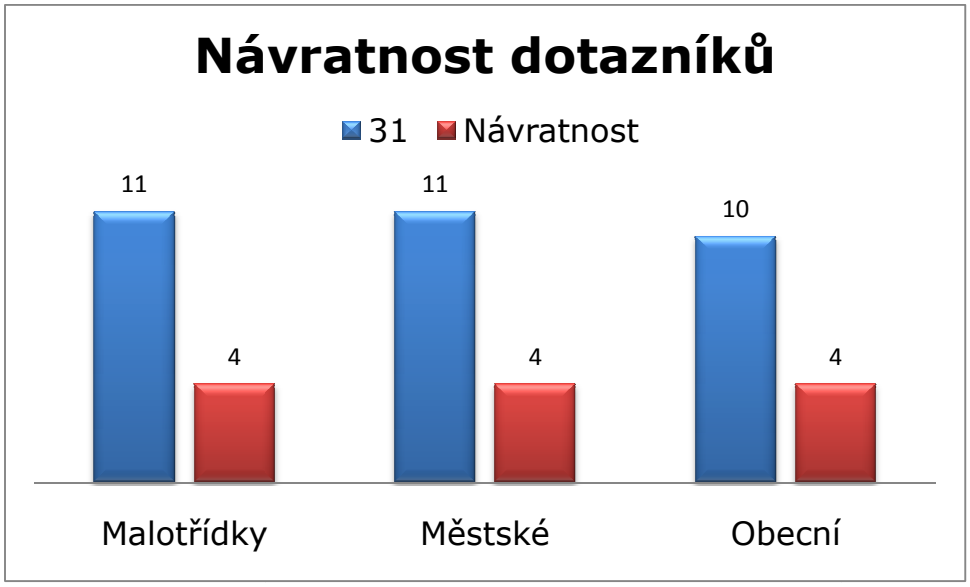
V obálce se dále nacházely:

- Dotazník pro management školy 1 ks.
- Dotazník pro zřizovatele 1 ks.
- Dotazník pro učitele 10 ks.
- Dotazník pro rodiče 20 ks.

III. 1 VÝZKUMNÝ PŘEDPOKLAD – HYPOTÉZA

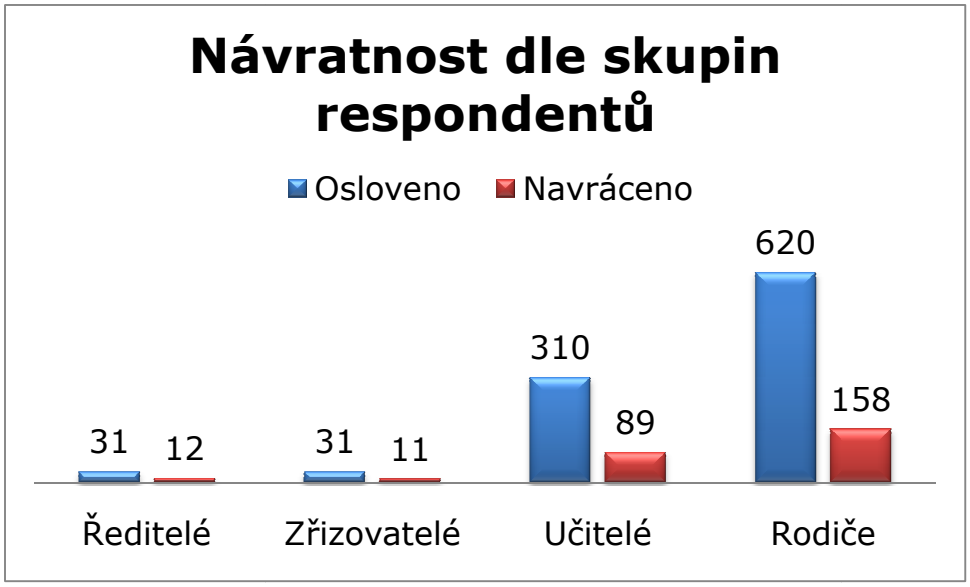
Předpokládám, že existuje nepřímá úměrnost mezi velikostí obce, kde působí konkrétní škola a intenzitou i kvalitou komunikace mezi školou na jedné straně a žáky, zřizovatelem a rodiči na straně druhé.

III. 1. 1 Návratnost dotazníků dle jednotlivých škol



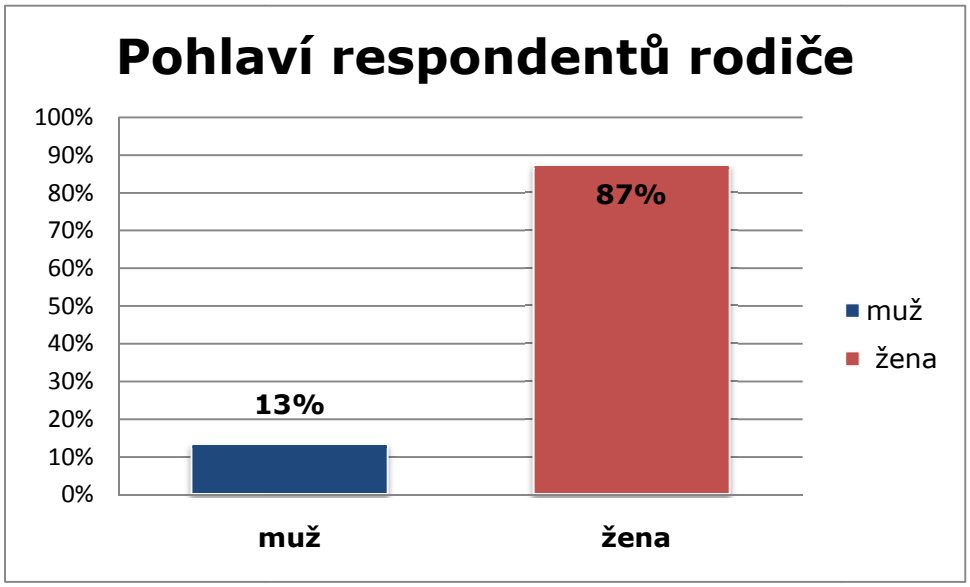
Z uvedeného grafu je vidět, že návratnost dotazníků byla u všech typů škol stejná.

Rozdíl návratnosti dotazníků je velký u skupin respondentů. Největší návratnost dotazníků 39% byla od managementu škol (ředitelé). Těsně za nimi s 35% byly dotazníky od zřizovatelů, následně od učitelů 29% a nejmenší návratnost byla z řad rodičů 25%.

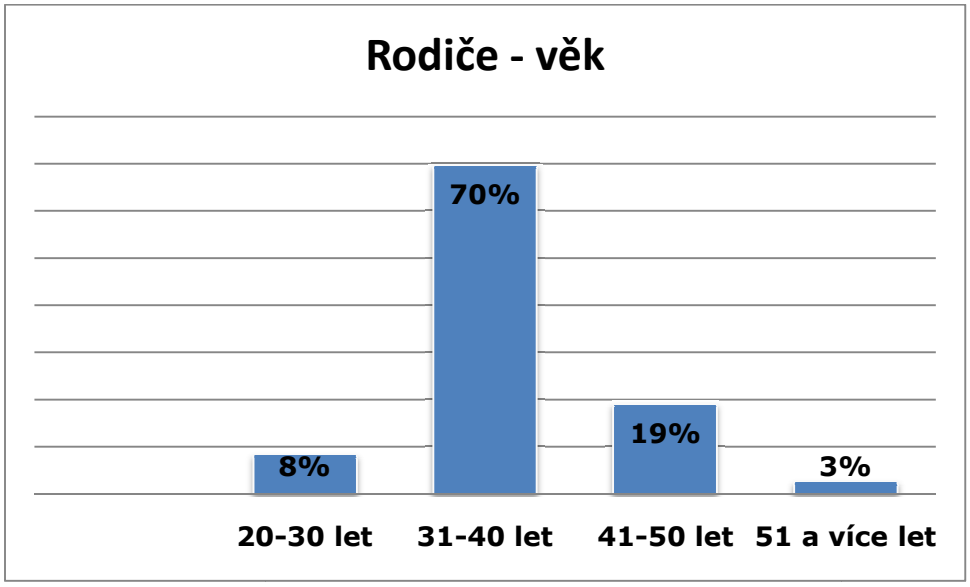


III. 1. 2 Rodiče

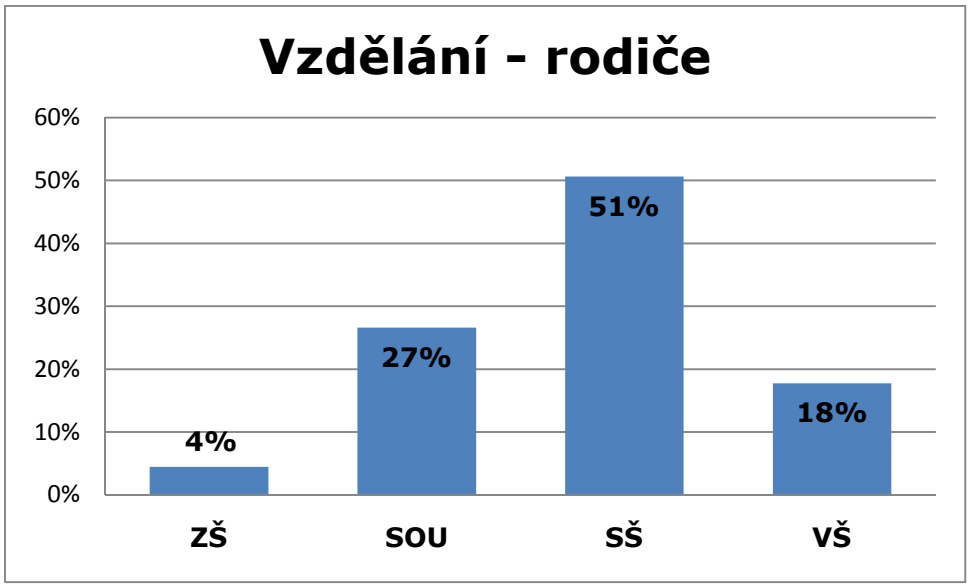
Dotazník pro rodiče obsahoval 18 otázek. Převážná část respondentů z řad rodičů byly ženy – 87%, muži se zapojili 13%.



Nejpočetnější věkovou skupinou byli rodiče ve věku 31 – 40 let.

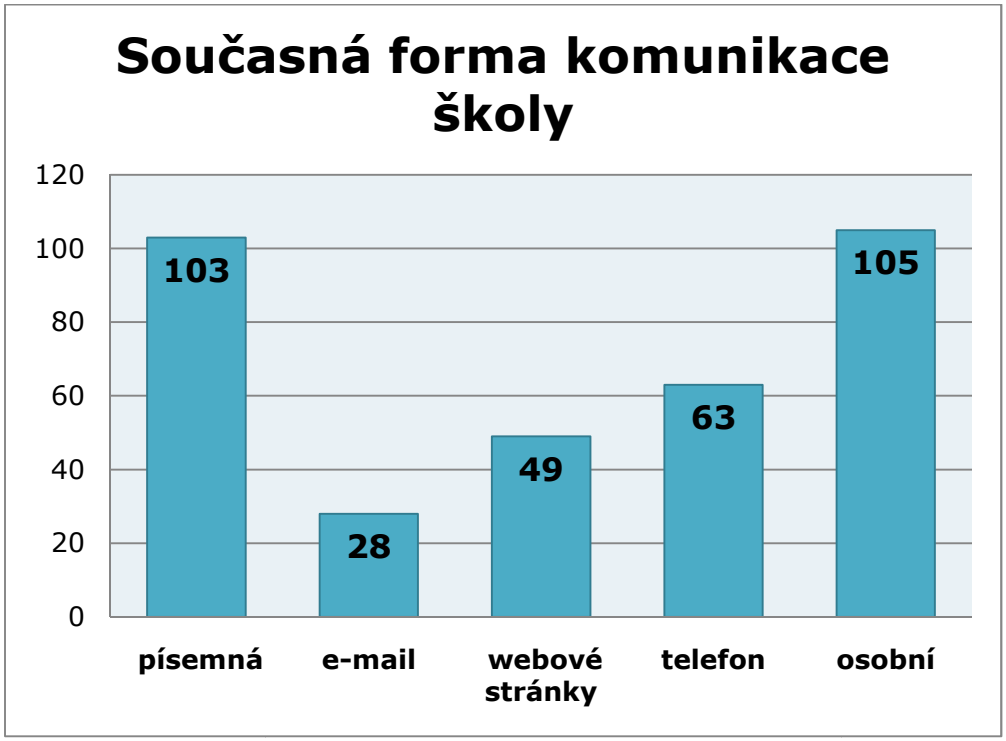


Nejvyšší dosažené vzdělání poloviny oslovených zákonných zástupců je středoškolské 51%, čtvrtinu tvoří respondenti ze středních odborných učilišť, 18% tvoří vysokoškoláci a 4% osoby se základním vzděláním.

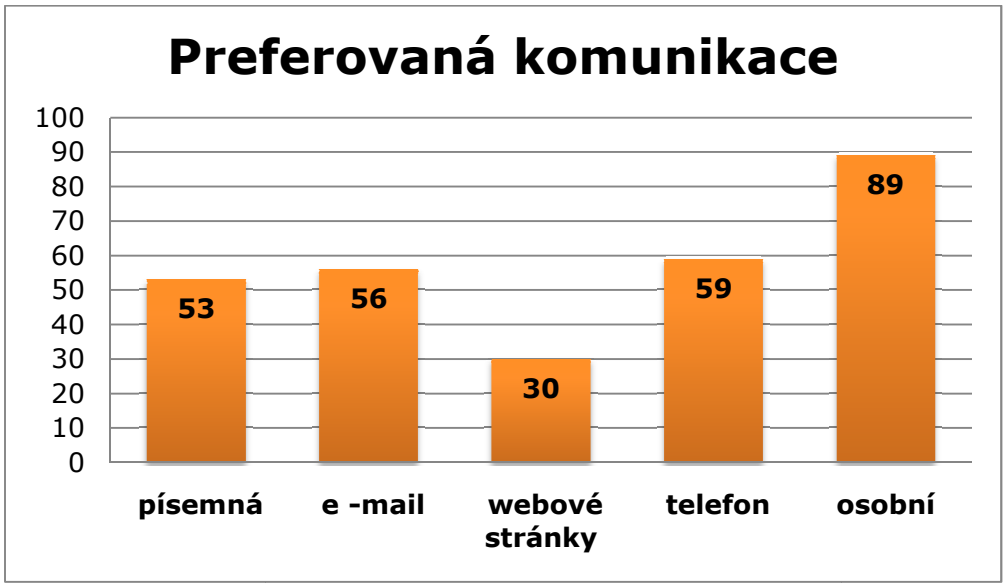


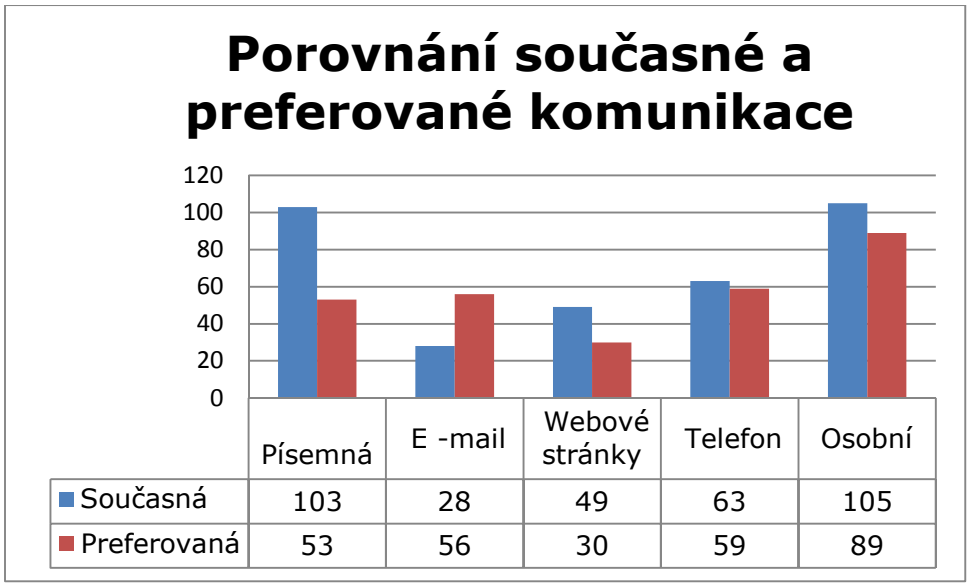
III. 1. 3 Současná forma komunikace školy

Jakou formou s vámi (rodiči) škola komunikuje?



Jakou formu komunikace se školou byste uvítali?





Z uvedeného grafu vyplývá, že největší zájem rodičů je o **osobní komunikaci**. Výhodou osobní komunikace je možnost okamžité reakce a zabránění případnému neporozumění.

Zajímavý je i rozdíl mezi současnou **elektronickou komunikací**, která je rodiči značně preferovaná. Jedná se dnes o nejrozšířenější komunikační médium. Elektronická komunikace prudkým rozvojem informačních a komunikačních technologií pomalu mění písemnou komunikaci mezi lidmi. Výhodou e-mailové komunikace je bezesporu její rychlost, přikládání příloh, archivace a flexibilita (možnost odeslání kdykoli, bez časového omezení). Z rozhovorů s rodiči vyplynula, rozdílná zkušenost s e-mailovou poštou. Někteří rodiče využívají e-mail často, ale někdy jim chybí zpětná vazba. Škola ne vždy na e-mail odpoví, v takovém případě to rodiče vnímají negativně. Řešení je jednoduché, nastavte si šablonu, kterou můžete kdykoli využít. Rodiče uvádějí, že stačí krátké sdělení např. „Děkuji. Dlouhá.“

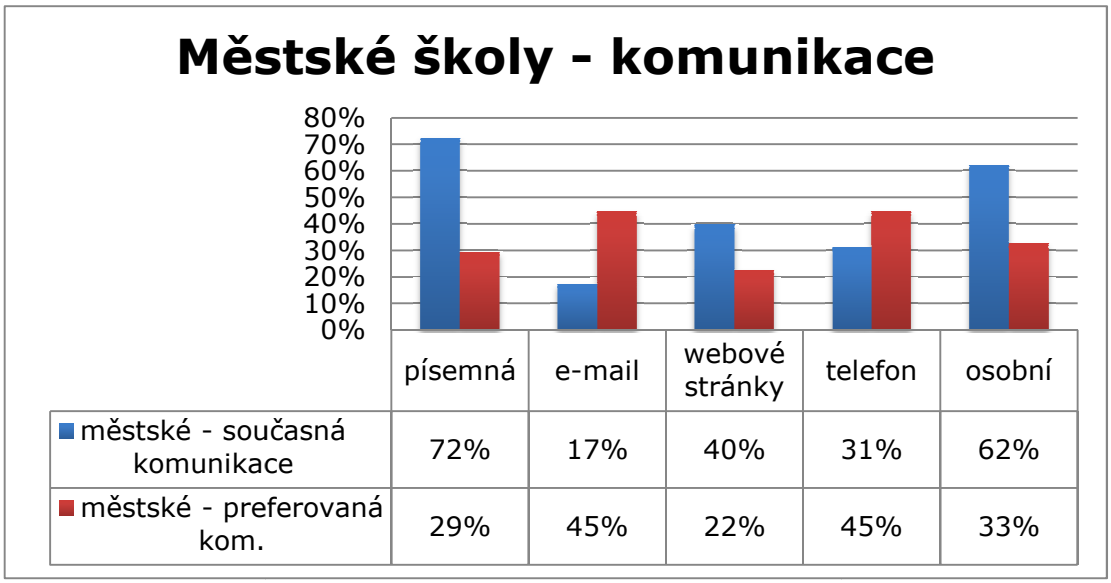
Ačkoli škola ke komunikaci velmi často využívá **písemnou formu**, většina rodičů ji nepreferuje. Může to být způsobeno formálností textu a zvýšeným odstupem komunikujících – jistá nadřazenost (škola jako představitel moci). Sdělení může být také nesprávně pochopeno. Jednou odeslané sdělení nemůžeme jednoduše změnit. Chybí okamžitá reakce, bezprostřední změna názorů a postojů. Pokud

chceme z rodičů učinit partnery, kteří budou školu podporovat, je lepší písemnou komunikaci omezit na nejnutnější minimum.

Nepříliš velký rozdíl vyplývá z odpovědí respondentů k **telefonní** formě komunikace. Rozšíření mobilních telefonů umožňuje rychlé předání důležitých informací. Jednou z nevýhod je nemožnost neverbální komunikace.

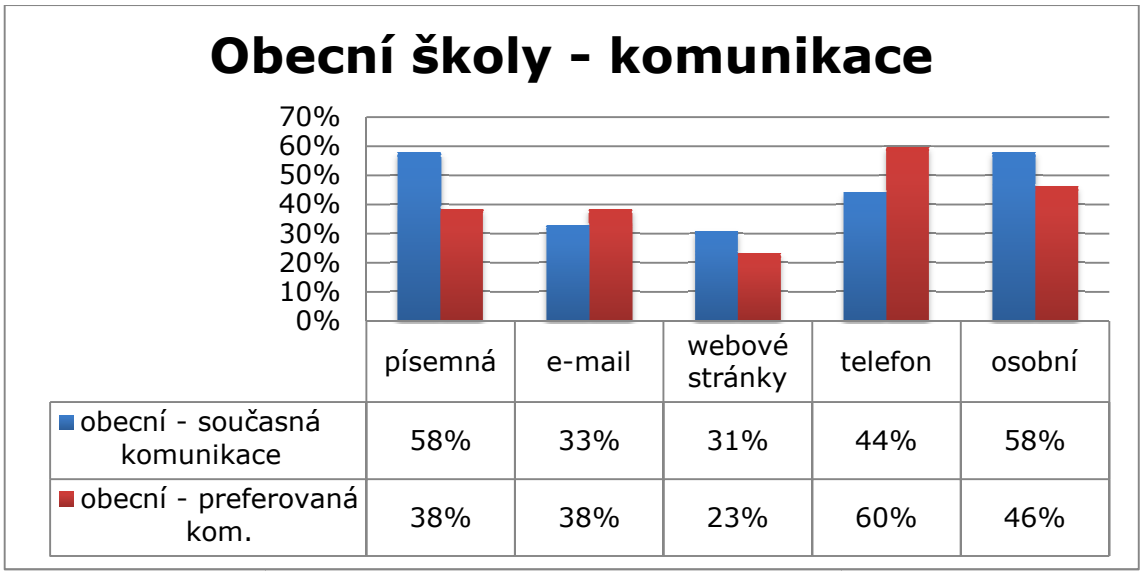
Zajímavý je i rozdíl mezi současnou a preferovanou komunikací prostřednictvím **webových stránek školy**. Přestože školy touto cestou rodiče informují, mezi rodiči se snižuje počet preferencí u této formy. Důvodem může být neinformovanost, obavy z uniknutí důležité informace. Předejít vzniklé situaci můžeme dnešními redakčními systémy, umožňujícími nastavení odběru novinek (aktualizací) a odesláním zprávy na registrované e- mailové adresy.

Náhled na odpovědi dle jednotlivých škol:

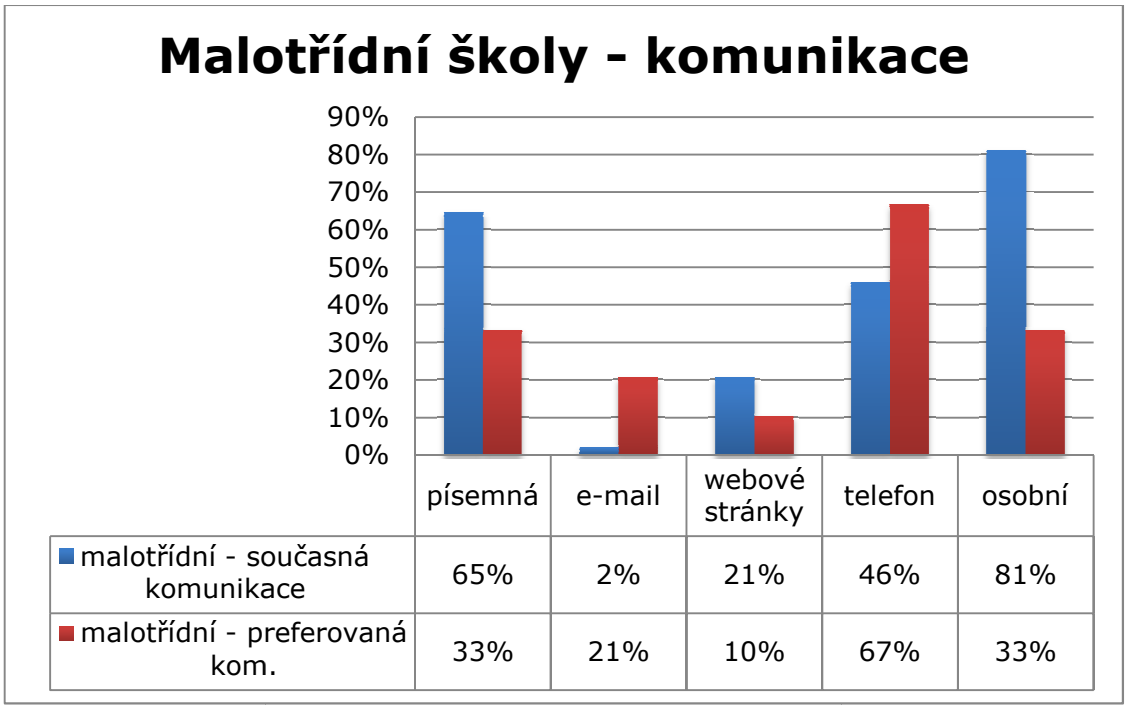


	písemná	e-mail	webové stránky	telefon	osobní
městské - současná komunikace	72%	17%	40%	31%	62%
městské - preferovaná kom.	29%	45%	22%	45%	33%

U městských škol patří mezi nejpoužívanější formu komunikace s rodiči písemná a osobní. Největší rozdíl mezi preferovanou a současnou komunikací je vidět u písemné, e– mailové formy.

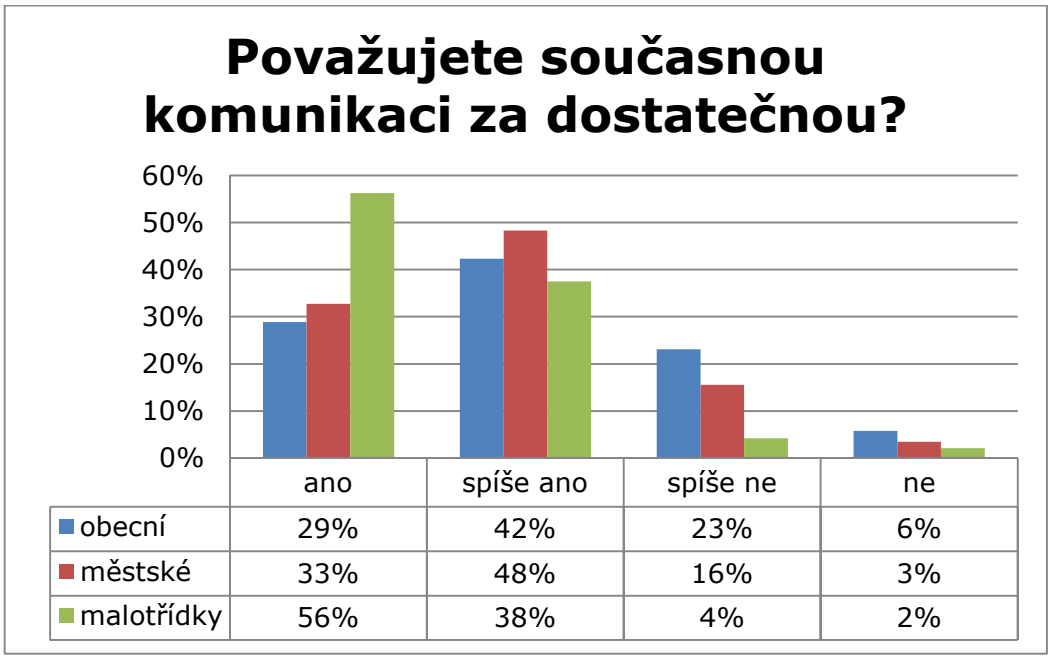


Rodiče žáků z obecních škol uvedli, že škola s nimi nejvíce komunikuje písemnou, osobní a telefonickou formou. Z rozdílů mezi preferovanou a současnou komunikací vyplývá, že rodiče upřednostňují telefonní komunikaci, nárůst získala i e-mailová komunikace.



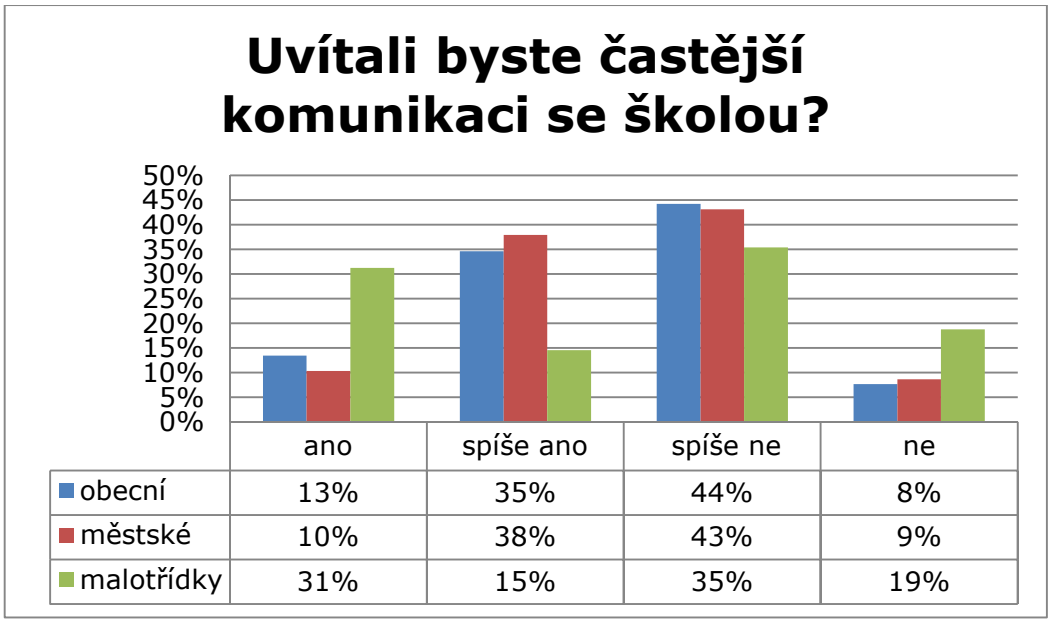
Malotřídní školy využívají převážně osobní a písemnou komunikaci s rodiči. Oproti tomu rodiče upřednostňují telefonickou komunikaci. Nárůst je vidět u e-mailové komunikace v upřednostňované formě rodiči.

Považujete současnou komunikaci se školou za dostatečnou?



	ano	spíše ano	spíše ne	ne
obecní	29%	42%	23%	6%
městské	33%	48%	16%	3%
malotřídky	56%	38%	4%	2%

Z uvedených odpovědí respondentů se ukazuje největší spokojenost se současnou komunikací u malotřídních škol. Druhé místo překvapivě obsadily městské školy, a i když 71% není malý podíl, přesto je zarážející, že se obecní školy dostaly až za školy městské. Důvodů může být více, město je více neosobní a tak i rodičům stačí méně informací. Zatímco u obecních škol, kde se většinou všichni znají, rodiče mohou očekávat větší množství zpráv, než školy podávají. I z tohoto grafu je viditelné, jak důležité je zjišťování zpětné vazby od rodičů.

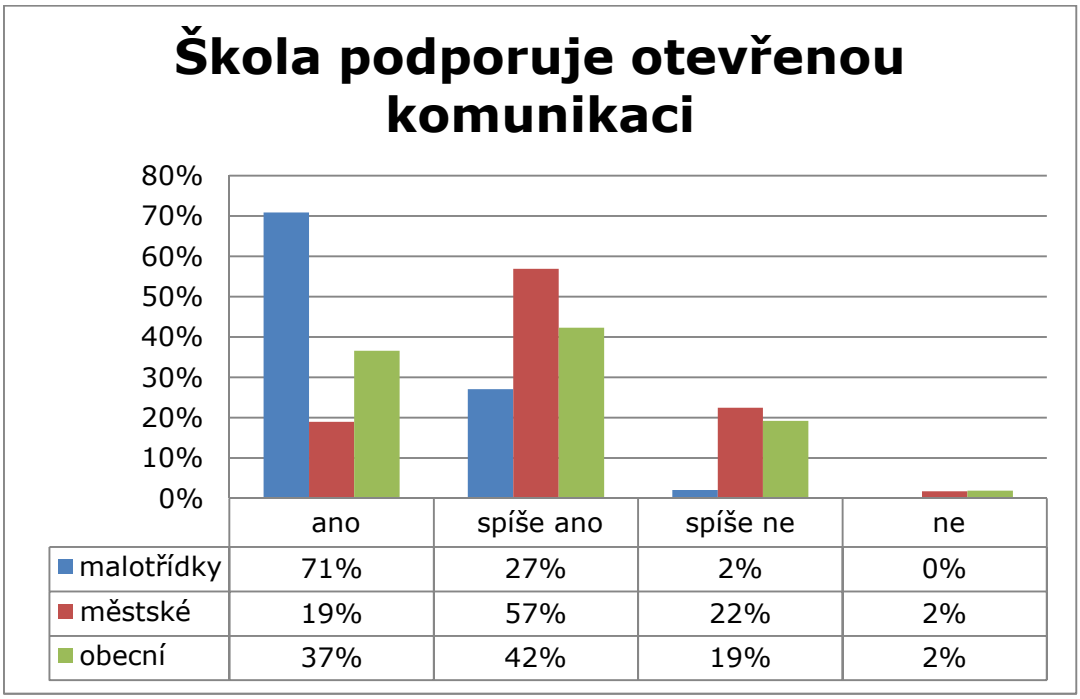


	ano	spíše ano	spíše ne	ne
obecní	13%	35%	44%	8%
městské	10%	38%	43%	9%
malotřídky	31%	15%	35%	19%

Téměř polovina z oslovených respondentů uvedla, že by si přála častější komunikaci se školou. Rozdíly u jednotlivých škol jsou nepatrné. Stejně jako uvádí **Drucker**, že si má komunikátor položit otázku, zda je komunikace v rozsahu příjemcova vnímání: měla by škola odhadnout, případně zjistit, kteří rodiče by uvítali častější komunikaci. Lze doporučit pořádání konzultačních hodin, které můžou rodiče v případě potřeby využít.

Dobré a silné vztahy přinášejí užitek jak škole, tak i jejím partnerům a obě strany jsou potom na základě vzájemné důvěry zainteresovanější na vzájemné pomoci.

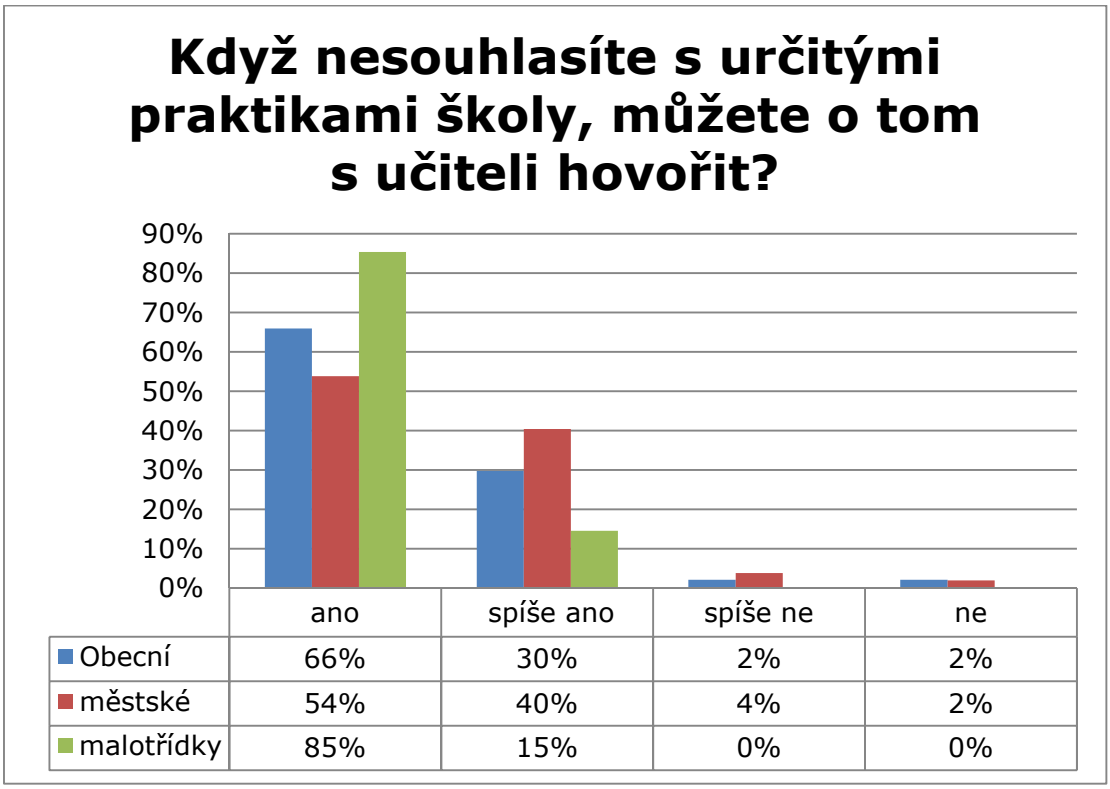
Škola podporuje otevřenou komunikaci



	ano	spíše ano	spíše ne	ne
malotřídky	71%	27%	2%	0%
městské	19%	57%	22%	2%
obecní	37%	42%	19%	2%

Otevřenou komunikaci dle respondentů nejvíce podporují malotřídní školy, téměř 100% respondentů odpovědělo kladně. Celkem pozitivně dopadly výsledky i z obecních a městských škol, tři třetiny dotázaných odpověděly kladně. Otevřená komunikace podpoří u rodičů větší důvěru a pozitivní vztah ke škole.

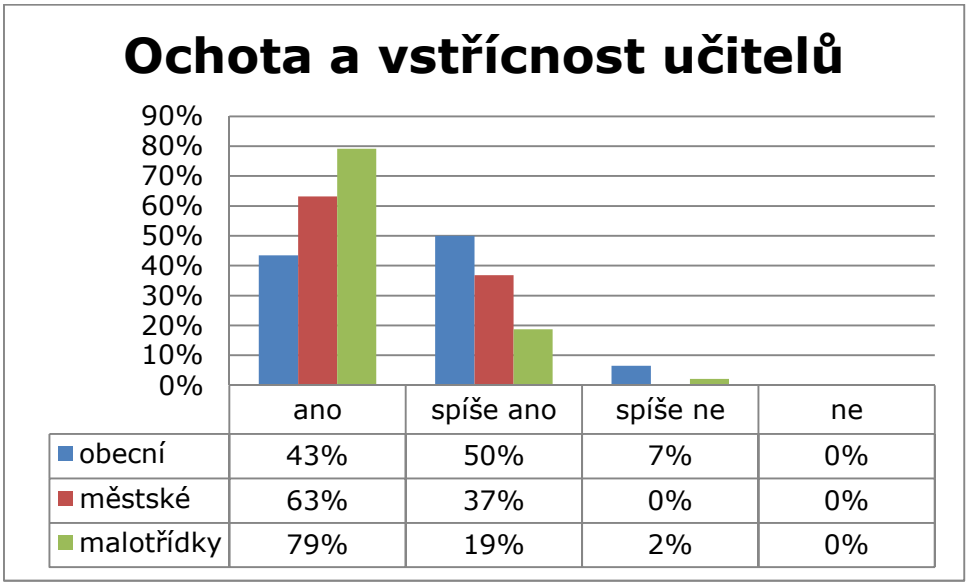
Když nesouhlasíte s určitými praktikami školy, můžete o tom s učiteli hovořit?



	ano	spíše ano	spíše ne	ne
Obecní	66%	30%	2%	2%
městské	54%	40%	4%	2%
malotřídky	85%	15%	0%	0%

Většina respondentů uvedla možnost komunikace s učiteli, pokud nemají stejný názor. Pokud se má vztah mezi školou a rodiči zdravě rozvíjet, je důležité, aby se rodiče nebáli se školou promluvit i o nepříjemných věcech. Je dobře, že se pomalu vytrácí paradigma, které rodiče utvrzovalo, že pokud se ozvou, odnese negativní následky jejich dítě. Nezapomeňme, že komunikace také utváří vztah – určuje jaký bude a dobrá komunikace je základem dobrého vztahu.

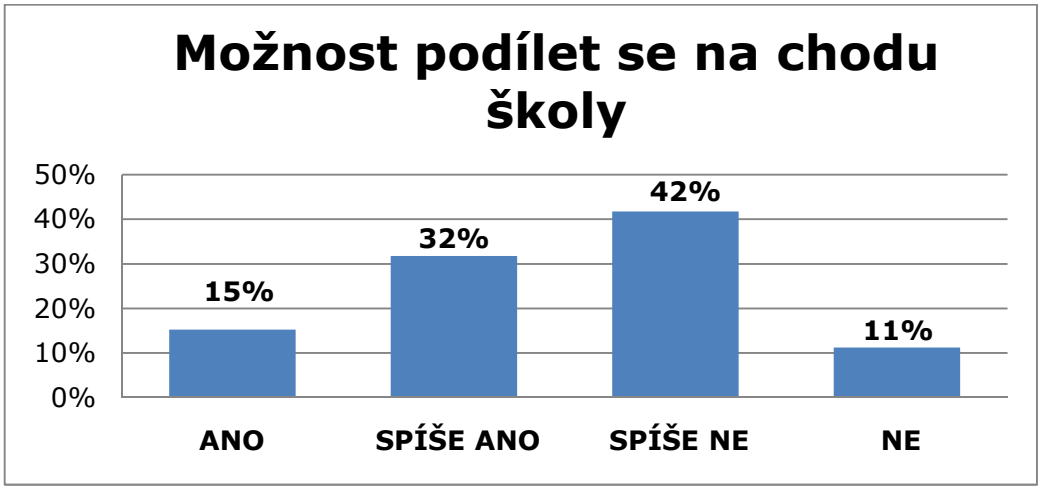
Vnímáte ochotu a vstřícnost učitelů?



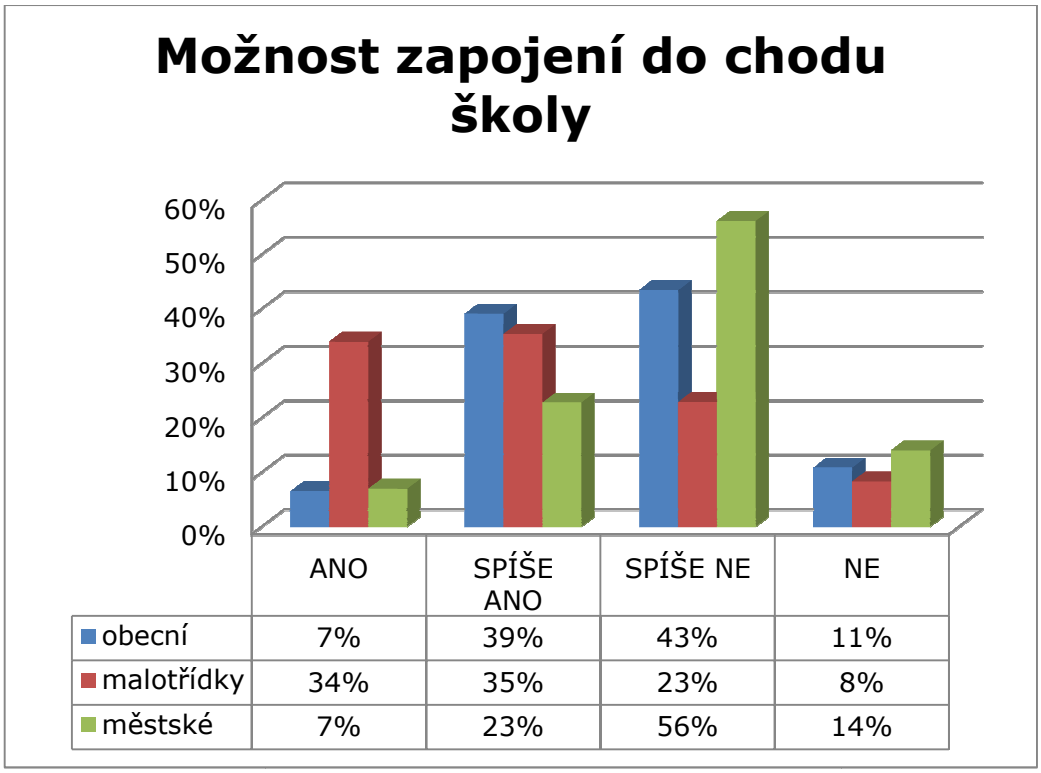
	ano	spíše ano	spíše ne	ne
obecní	43%	50%	7%	0%
městské	63%	37%	0%	0%
malotřídky	79%	19%	2%	0%

Největší ochota a vstřícnost učitelů je u škol malotřídních a městských. Je třeba si uvědomit, že škola neexistuje proto, aby poskytla práci učitelům, ale k poskytnutí vzdělání dětem. Pozitivní přijetí žáků od učitelů může ve škole působit proti agresi a nejistotě. V současnosti mají pedagogové vytvořené dobré podmínky pro vlastní iniciativu a tvořivost. Nabízí se velká škála nejen metod, ale i obsahu (školní vzdělávací program).

Máte možnost podílet se na chodu školy?



Celkem 53% respondentů odpovědělo, že nemají možnost se podílet na chodu školy. V následujícím grafu se podíváme, jaké jsou výsledky dle jednotlivých typů škol.



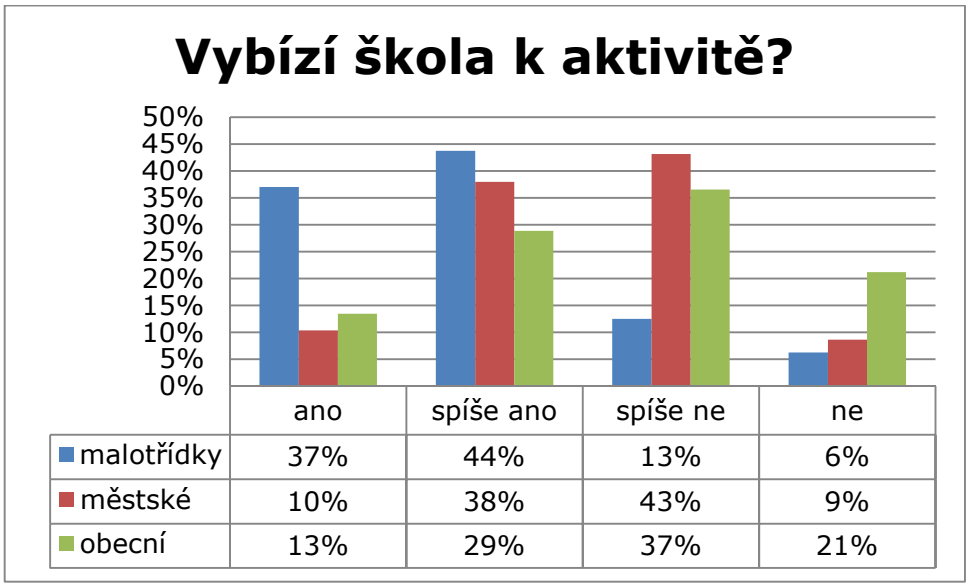
	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE
obecní	7%	39%	43%	11%
malotřídky	34%	35%	23%	8%
městské	7%	23%	56%	14%

Nejvíce respondentů, kteří odpověděli kladně, jsou rodiče z malotřídních škol (69%). Poměrně velká část respondentů 46%, kteří uvádí možnost zapojit se do chodu škol, jsou rodiče z obecních škol. Ukazuje se, že čím menší škola (chápáno dle počtu obyvatel), tím větší možnost zapojení rodičů do chodu školy.

Malotřídní školy jsou nejvíce postaveny do tržního prostředí. Aby obstály v konkurenci s většími školami v okolí, musejí využít marketingové nástroje. Jednak jsou otevřenější, zviditelňují své aktivity a nabízejí rodinné prostředí. Díky velikosti školy (počet dětí, menší pedagogický sbor) mají rodiče větší možnost zapojení se do chodu školy. A jak uvádějí učitelé z malotřídních škol, bez zapojení rodičů by fungování malotřídních škol ani nešlo.

Obecní a městské školy by se v tomto ohledu měly více snažit o zapojení rodičů do chodu školy, nabídnout rodičům partnerství a využít jejich potenciál pro dobro školy.

Máte pocit, že vás škola vybízí k aktivitě?

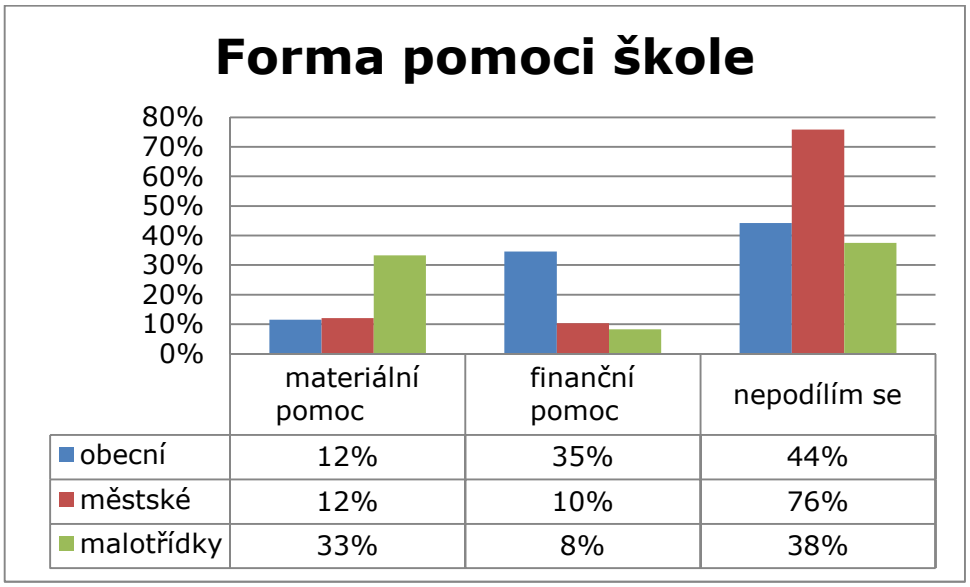


	ano	spíše ano	spíše ne	ne
malotřídky	37%	44%	13%	6%
městské	10%	38%	43%	9%
obecní	13%	29%	37%	21%

Z odpovědí respondentů se ukazuje, že nejvíce vybízejí k aktivitě školy malotřídní. Na druhém místě jsou školy městské a se ztrátou 6% za městskými školami jsou školy obecní.

Jak již bylo uvedeno, dobré fungování malotřídních škol si bez aktivního zapojení rodičů ani nelze představit. Zajímavější výsledek je druhé místo u městských škol, které může být způsobeno tím, že ve větším městě kde se lidé navzájem neznají, je pro školy jednodušší oslovit rodiče. Zatímco u škol obecních, učitelé předpokládají, že se rodiče zapojí sami a mají ostych rodiče oslovit. Může to být ale i jinak.

Jakým způsobem se podílíte na chodu školy?



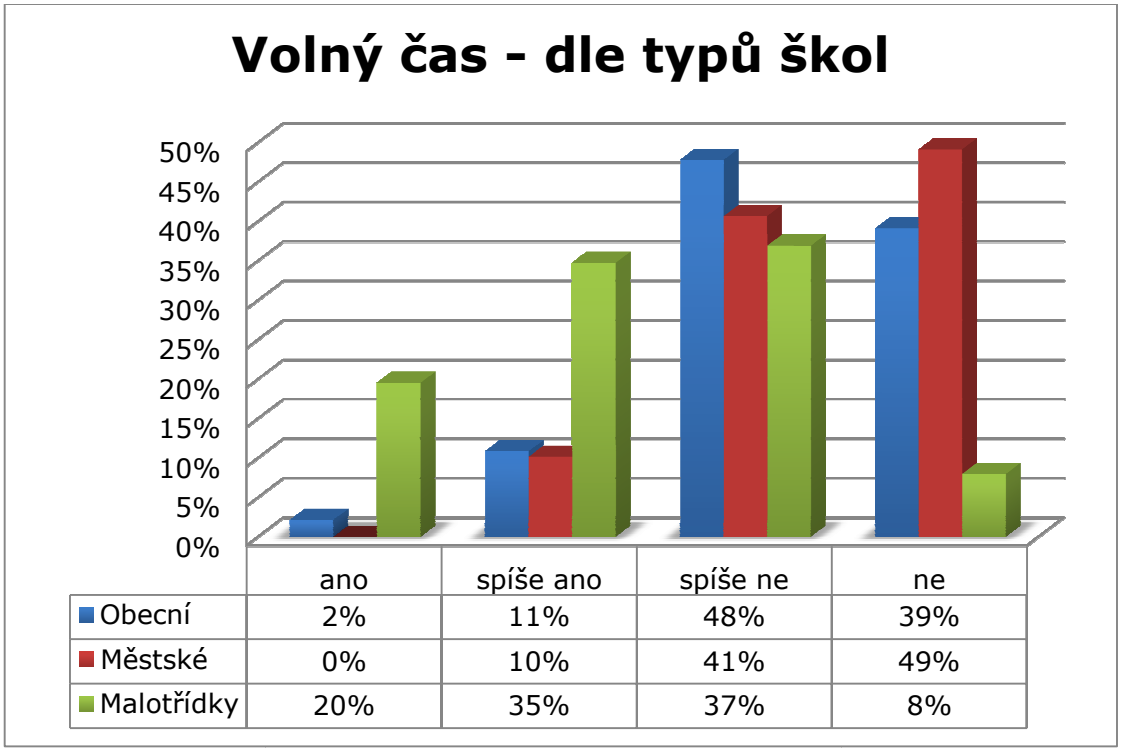
	materiální pomoc	finanční pomoc	nepodílím se
obecní	12%	35%	44%
městské	12%	10%	76%
malotřídky	33%	8%	38%

Školy mají omezené finanční možnosti a přitom jen spotřeba papírů, tonerů atd. roste, nemluvě o neustálé potřebě obnovy, údržby a inovaci školních pomůcek. Jakákoli pomoc škole je potřebná. Z grafu se ukazuje, že nejvíce rodičů, kteří se nepodílejí na chodu školy jakýmkoli způsobem, je ze škol městských. Následují školy obecní a malotřídní.

V kategorii jiné respondenti uvedli:

- ☺ Školská rada
- ☺ Osobní pomoc při akcích školy
- ☺ Sběr
- ☺ Ples školy
- ☺ Daně
- ☺ SRPDŠ

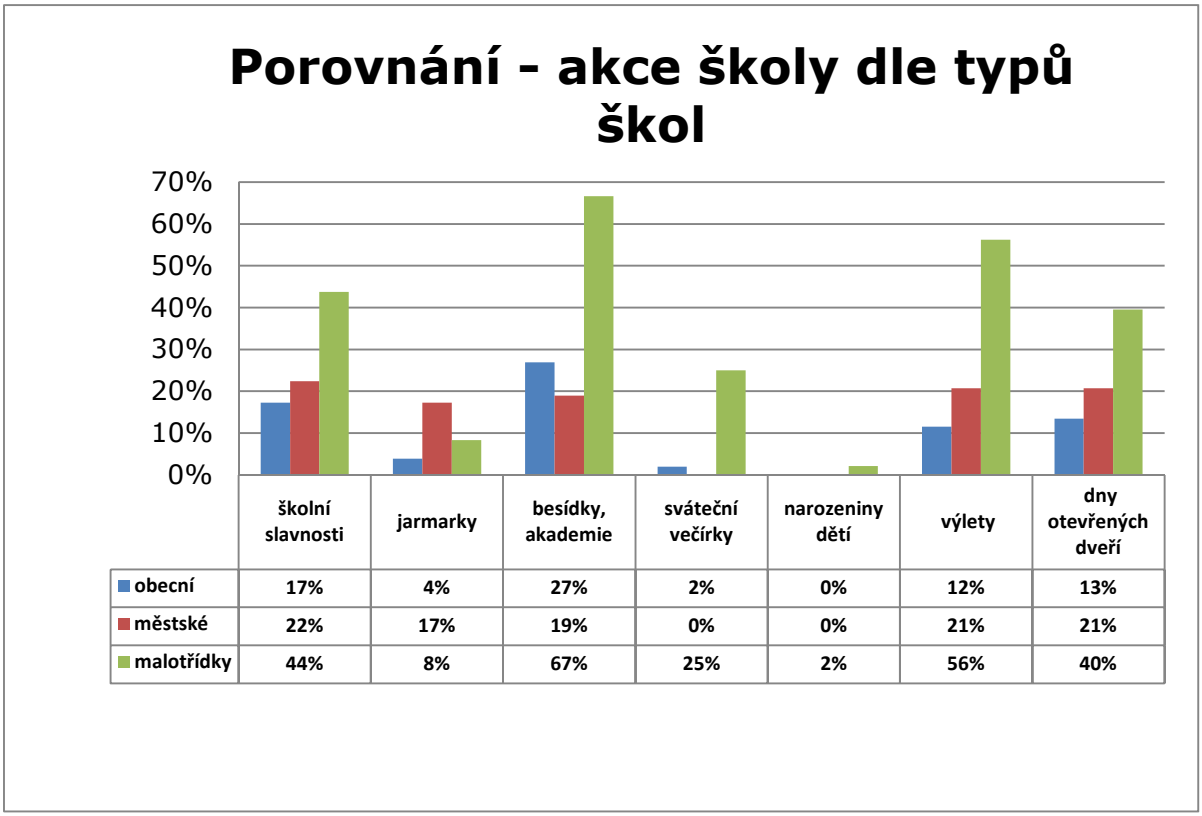
Trávíte často společně s dětmi a učiteli volný čas?



	ano	spíše ano	spíše ne	ne
Obecní	2%	11%	48%	39%
Městské	0%	10%	41%	49%
Malotřídky	20%	35%	37%	8%

Více jak polovina respondentů z malotřídních škol uvádí, že tráví čas společně s dětmi a učiteli. První vlaštovky se objevují i mezi školami obecními a městskými, ale bohužel nejde ani o třetinu respondentů.

Pokud budou rodiče v častém styku se školou a budou zapojeni do jejích aktivit, můžeme očekávat i lepší studijní výsledky u žáků. Žáci cítí větší míru kontroly nad svými studijními výsledky a chováním. Zároveň taková setkání pomůžou k vytvoření dobrých vztahů a důvěry.



Z uvedených grafů vyplývá, jaké společné akce školy pořádají pro rodiče a děti. Opět se ukazuje, že největší podíl na pořádání akcí mají malotřídní školy.

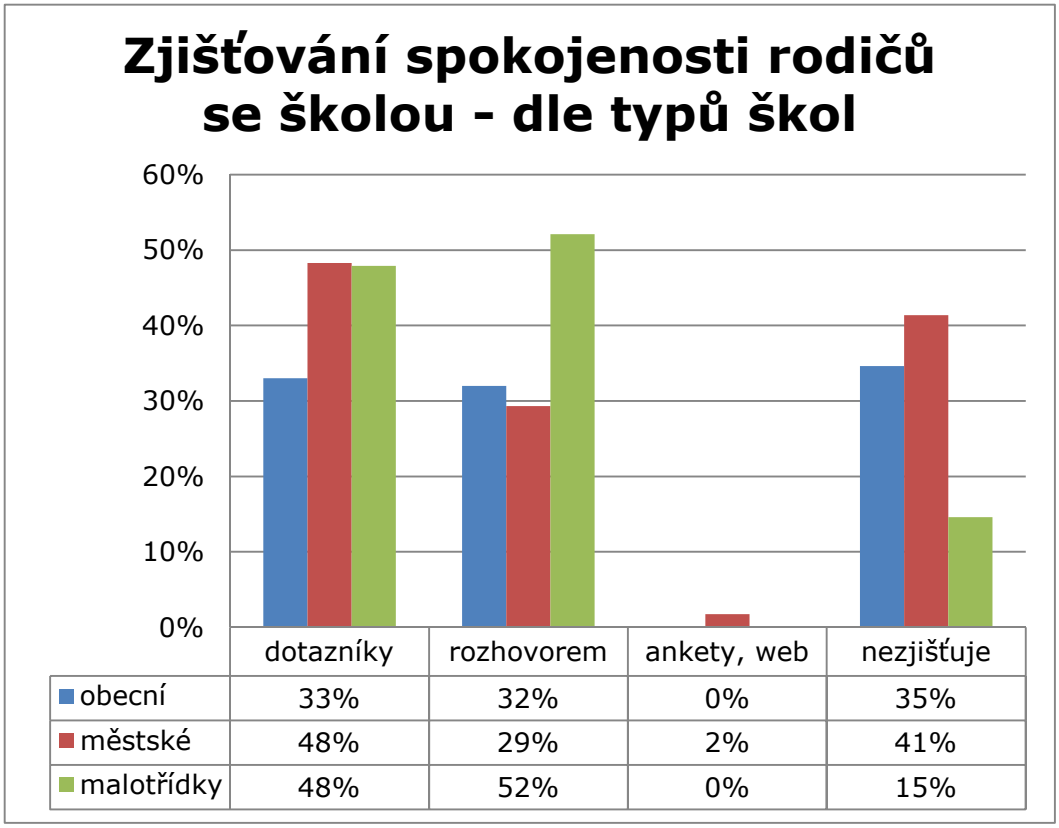
V kategorii jiné dále rodiče uvedli:

- ☺ Třídní schůzky společně s dětmi
- ☺ Vánoční a velikonoční výstavy
- ☺ Vánoční zpívání
- ☺ Halloween
- ☺ Masopust
- ☺ Karneval
- ☺ Škola v přírodě
- ☺ Lyžařský výcvik
- ☺ Nocování ve škole
- ☺ Sportovní odpoledne
- ☺ Výročí školy
- ☺ Čarodějnice
- ☺ Mikuláš

☺ Valentýn

☺ Den dětí

Škola pravidelně zjišťuje spokojenost rodičů se školou formou:



	dotazníky	rozhovorem	ankety, web	nezjišťuje
obecní	33%	32%	0%	35%
městské	48%	29%	2%	41%
malotřídky	48%	52%	0%	15%

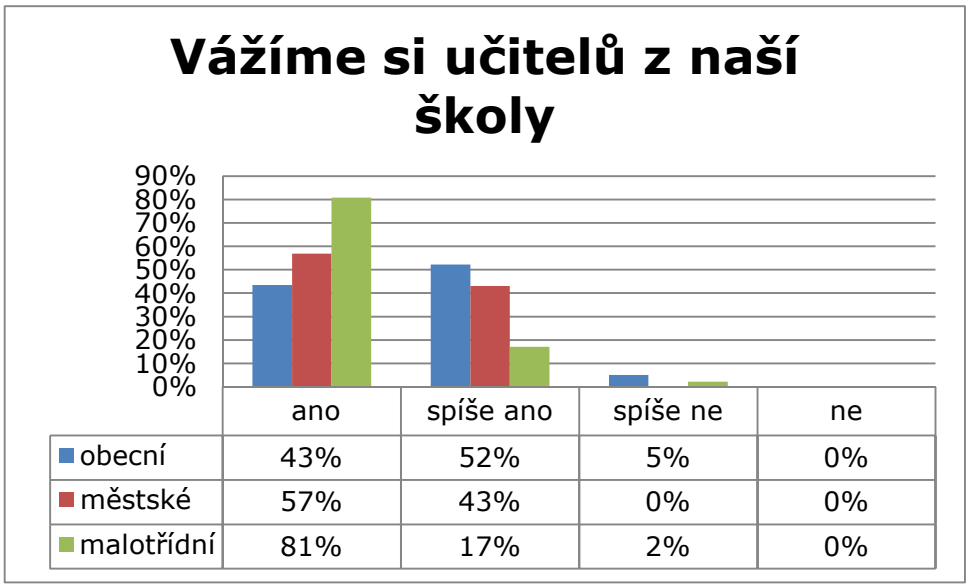
Ke zjišťování spokojenosti se školou školy nejčastěji používají dotazníky, velké zastoupení má i rozhovor. Nejméně školy využívají ke zjištění spokojenosti ankety na webových stránkách školy. Bohužel se ukazuje, že ne všechny z oslovených škol zjišťují zpětnou vazbu. Více jak třetina respondentů ze škol městských a obecních uvedla, že školy spokojenost nezjišťují.

Na základě průzkumu spokojenosti rodičů můžeme podchytit informace o motivech, názorech a přáních zákazníků školy. Zjišťováním zpětné vazby ze strany rodičů škola získává větší autoritu a vážnost u svých klientů.

Efektivní škola zjišťuje zpětnou vazbu, na jejímž základě provádí analýzu svých slabých a silných stránek. Snaží se uspokojit potřeby a přání zákazníků.

Výhodou dotazníků je větší anonymita, která může přinést objektivnější výsledky, dotazovaný má k dispozici více času na odpovědi. Výhodou u rozhovoru je možnost sledování neverbální komunikace.

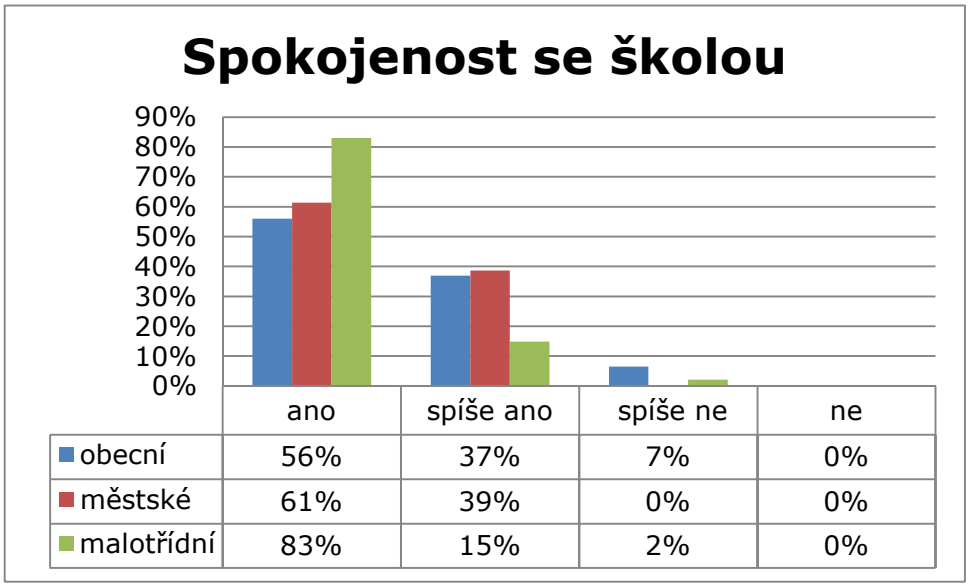
Vážíme si učitelů z naší školy



	ano	spíše ano	spíše ne	ne
obecní	43%	52%	5%	0%
městské	57%	43%	0%	0%
malotřídní	81%	17%	2%	0%

Z uvedeného grafu plyne, že nejvíce si váží učitelů rodiče z městských škol 100%, na druhém místě se umístily školy malotřídní 98% a třetí učitelé ze škol obecních 95%. Ačkoli se na učitele najde velké množství vtipů přesto se v anketách o prestižnosti různých povolání umisťuje učitelské povolání na předních příčkách.

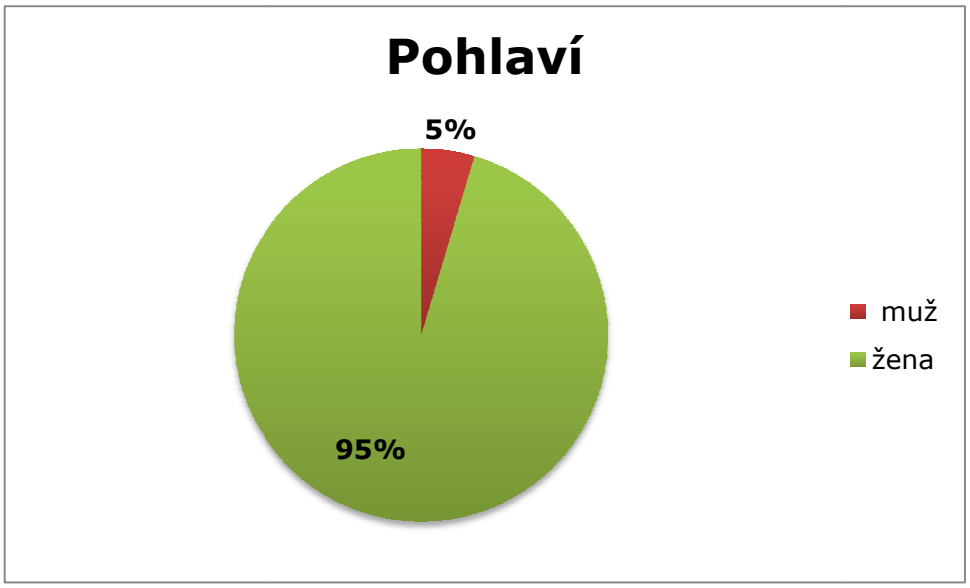
Se školou, kterou navštěvuje naše dítě, jsme spokojeni



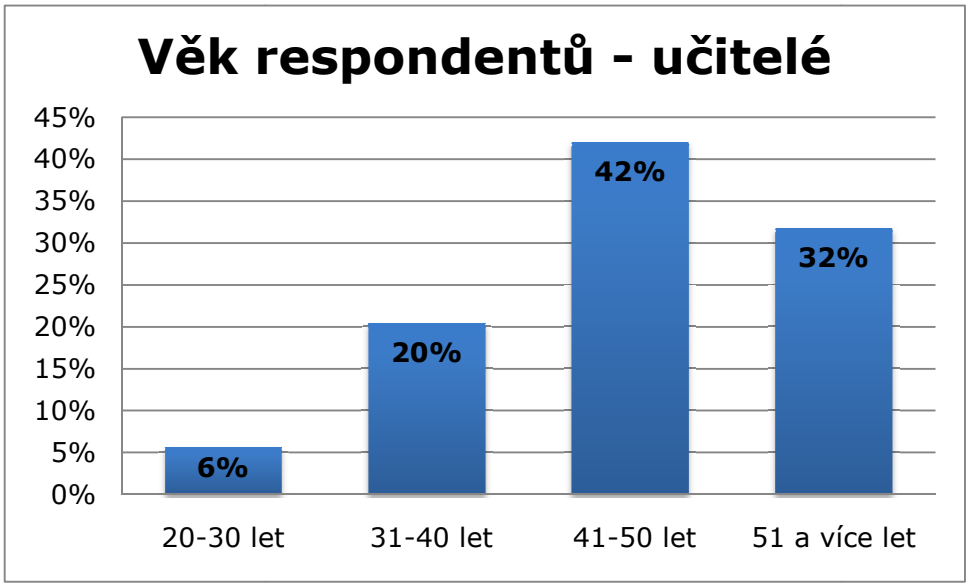
	ano	spíše ano	spíše ne	ne
obecní	56%	37%	7%	0%
městské	61%	39%	0%	0%
malotřídní	83%	15%	2%	0%

Nejvíce spokojeni se školou jsou rodiče městských škol 100%, potom rodiče škol malotřídních 98% a nakonec rodiče ze škol obecních 93%.

III. 1. 4 Učitelé

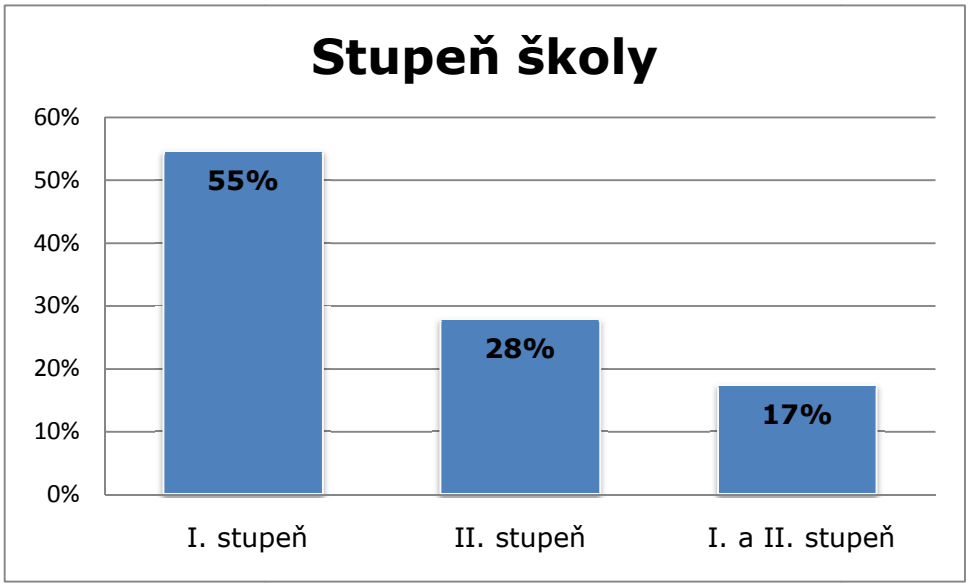


95% respondentů z řad učitelů jsou ženy, muži se podílejí 5%. O feminizaci školství bylo napsáno a řečeno již mnoho. Na základní škole může být poměr žen v učitelském sboru i výhodou. Ženy jsou většinou citlivější a vnímavější k dětem, bývají pečlivé, svědomité.



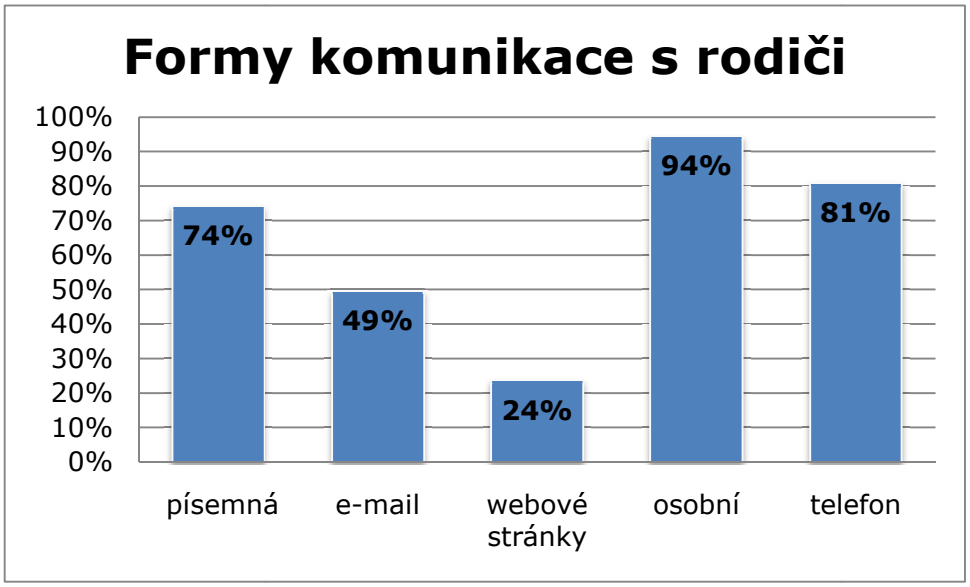
Mezi respondenty je nejvíce zastoupenou věkovou kategorií 41 – 50 let a starší. Starší kolegové mají velké zkušenosti, ale většinou nejsou příliš nakloněni změnám.

Na jakém stupni vyučujete?



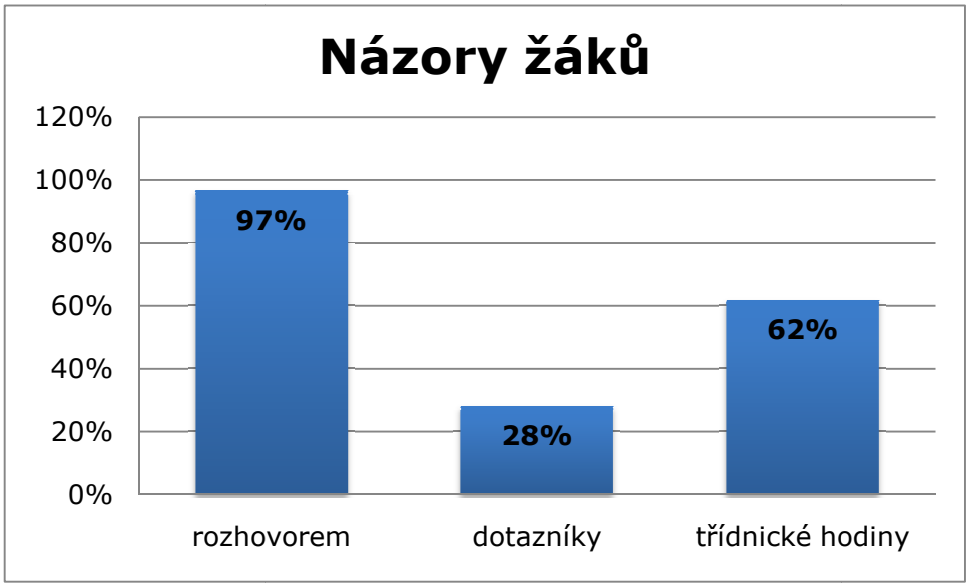
Většina oslovených respondentů byli učitelé z I. stupně základních škol.

Jakou formu komunikace s rodiči využíváte?



Jako nejpoužívanější formu komunikace respondenti uvedli osobní 94%, telefonickou 81% a písemnou komunikaci 74%.

Jakou formou se zajímáte o názory žáků?



Názory žáků oslovení učitelé zjišťují nejčastěji rozhovorem 97%, využívají třídnické hodiny 62%, dotazníky využívá jen 28% respondentů. Největší zastoupení měl rozhovor. Může jít o individuální nebo skupinový rozhovor. Výhodou rozhovoru je jeho pružnost v kladení otázek a bezprostřednost odpovědí. Při zvolení této metody je nutné dodržování následujícího postupu: na začátku musíme u žáků **vzbudit zájem**, po vzbuzení zájmu následují **potřebné otázky**, na závěr **zrekapitulujeme** získané informace a **poděkujeme žákům.**

Dotazníky – přinášejí objektivnější výsledky. Respondenti mají více klidu na vyplnění otázek, své odpovědi si mohou rozmyslet. V dnešní době lze využít již použité a osvědčené dotazníky, např. Naše třída (My class inventory MCI, [18] nebo Dotazník pro posuzování kvality vyučovacího klimatu[19].

Zjišťování názorů žáků je velmi důležité, přispívá k dobrým vztahům, k získání důvěry. A pokud budou spokojeni žáci, budou spokojeni i rodiče.

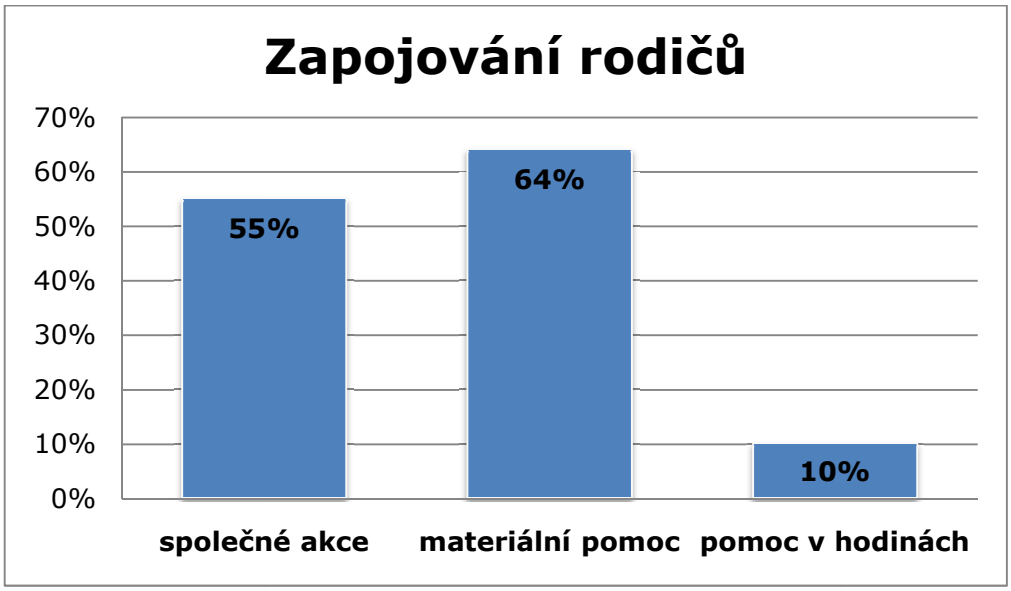
18 KANTOROVÁ, Jana, Řízení školy, s. 70

19 KANTOROVÁ, Jana, Řízení školy, s. 81

V kategorii jiné respondenti uvedli:

- ☺ Hry
- ☺ Pozorování
- ☺ Besedy
- ☺ Školy v přírodě
- ☺ Výlety
- ☺ Prostřednictvím rodičů
- ☺ Ranní kruh
- ☺ Projekty

Jakým způsobem zapojujete rodiče do chodu školy?

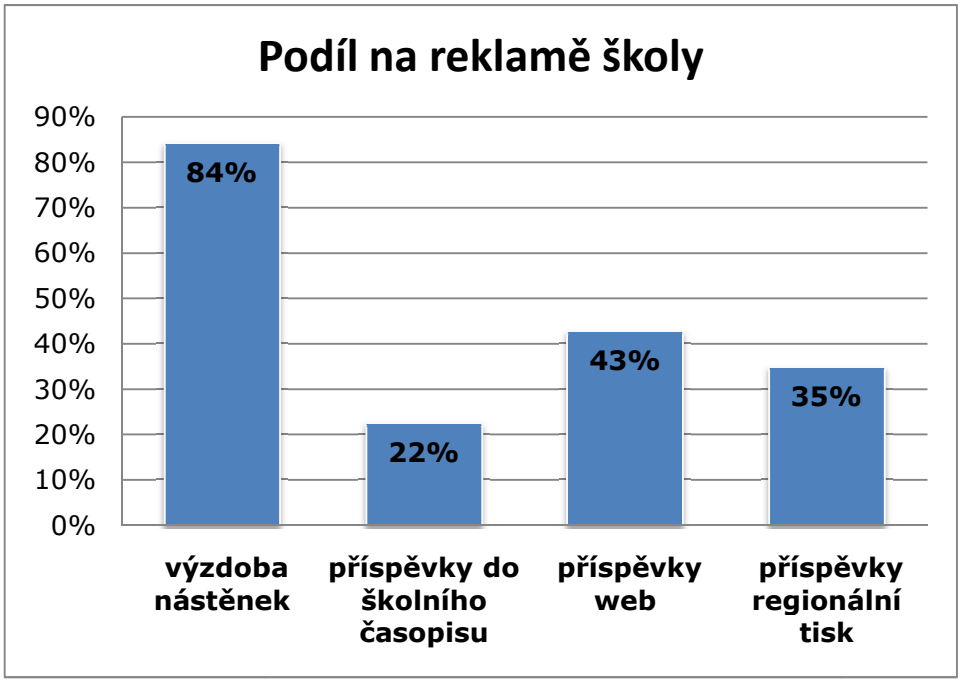


V kategorii jiné učitelé uvedli:

- ☺ Nabídka účasti na výletech, exkurzích
- ☺ Dny otevřených dveří
- ☺ Akademie, kulturní akce, vystoupení pro rodiče
- ☺ Příspěvky
- ☺ Pomoc při školních akcích
- ☺ Divadelní klub
- ☺ Třídní schůzky

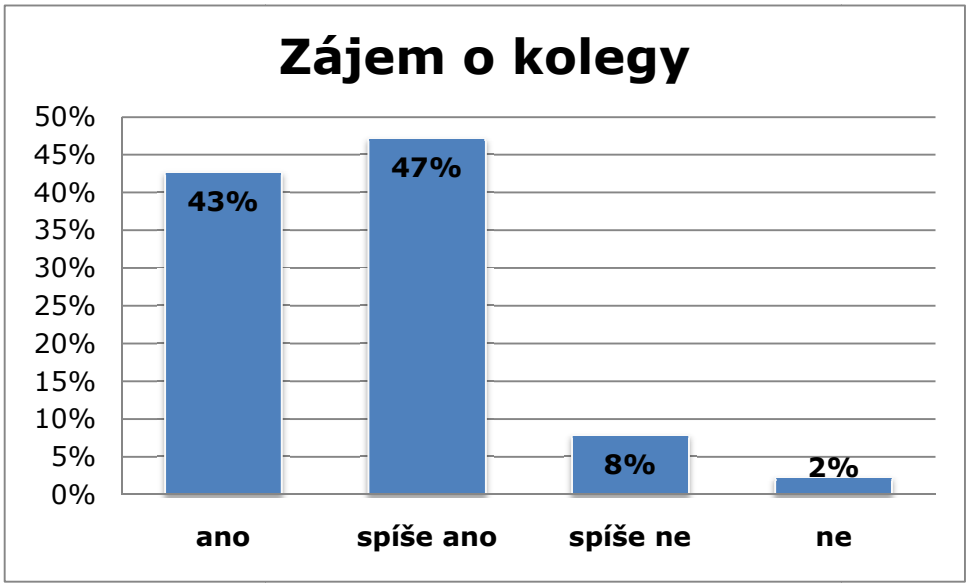
Nejvíce učitelé zapojují rodiče do chodu školy žádostí o materiální pomoc 55% a pořádáním společných akcí 64%, pomoc v hodinách uvedlo 10% respondentů.

Jakou formou se podílíte na reklamě školy?



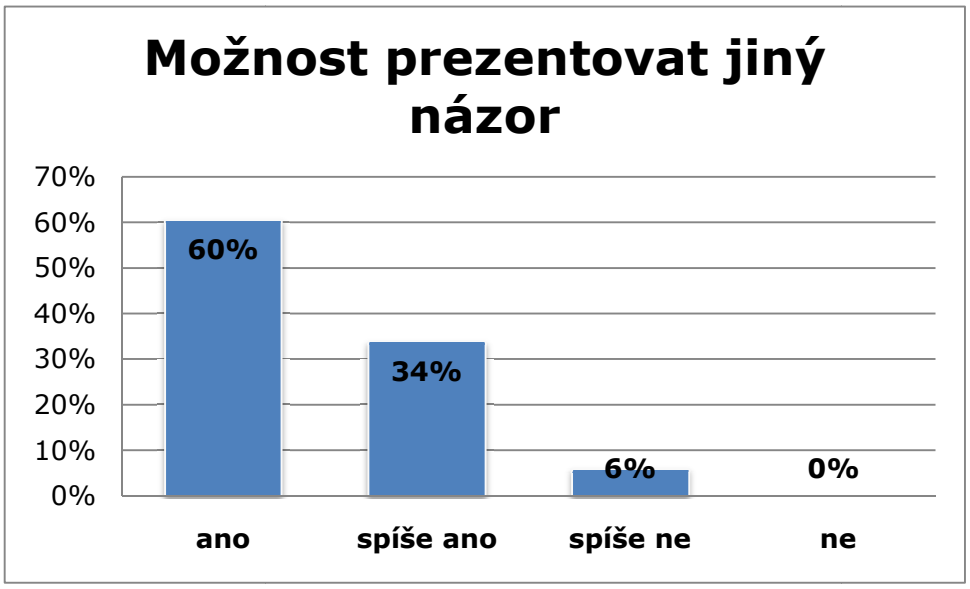
Nejvíce se učitelé podílí na reklamě školy výzdobou nástěnek 84%, přispíváním na webové stránky školy 43% a 35% respondentů uvedlo příspěvky do regionálního tisku.

Zajímám se o starosti a život svých kolegů.



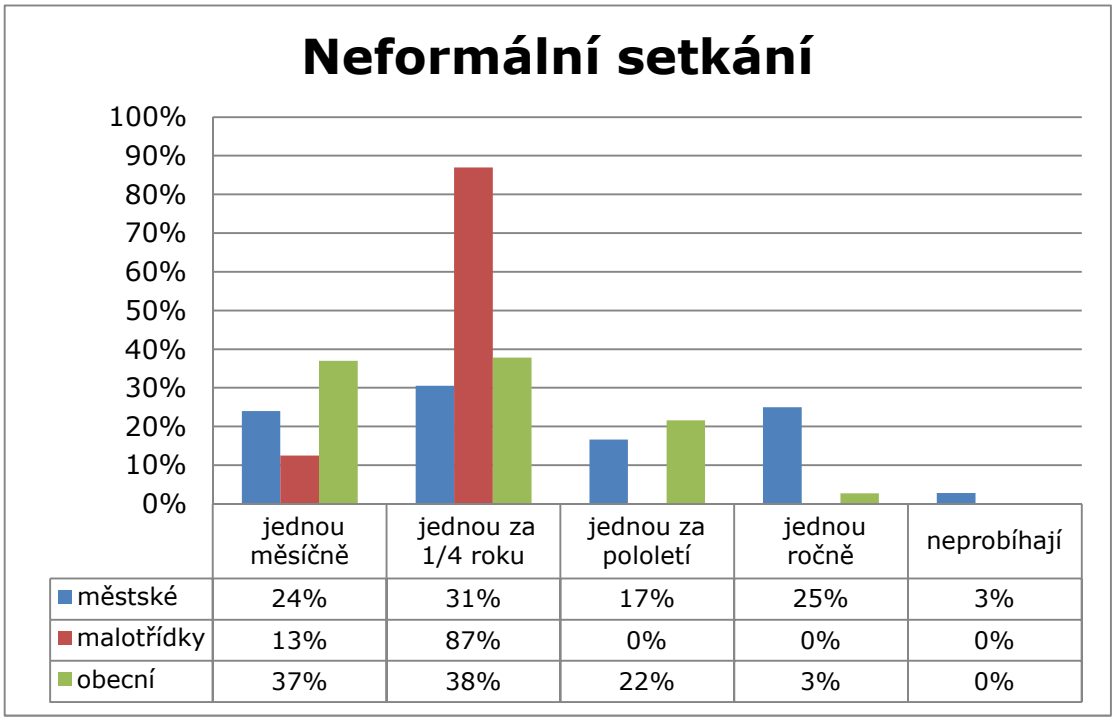
Většina oslovených respondentů uvedla, že se zajímá o své kolegy. Z čehož lze předpokládat pozitivní vztahy na pracovišti. Kvalitní vztahy přispívají k dobrému klimatu školy a společně s dalšími faktory přispívají k efektivní škole.

Pokud mám jiný názor než vedení, mám možnost jej sdělit a názor je následně projednán.



94% z oslovených respondentů uvádí, že můžou přednést svůj názor, kterým se vedení následně zabývá. Jen 6% respondentů uvedlo odpověď spíše ne.

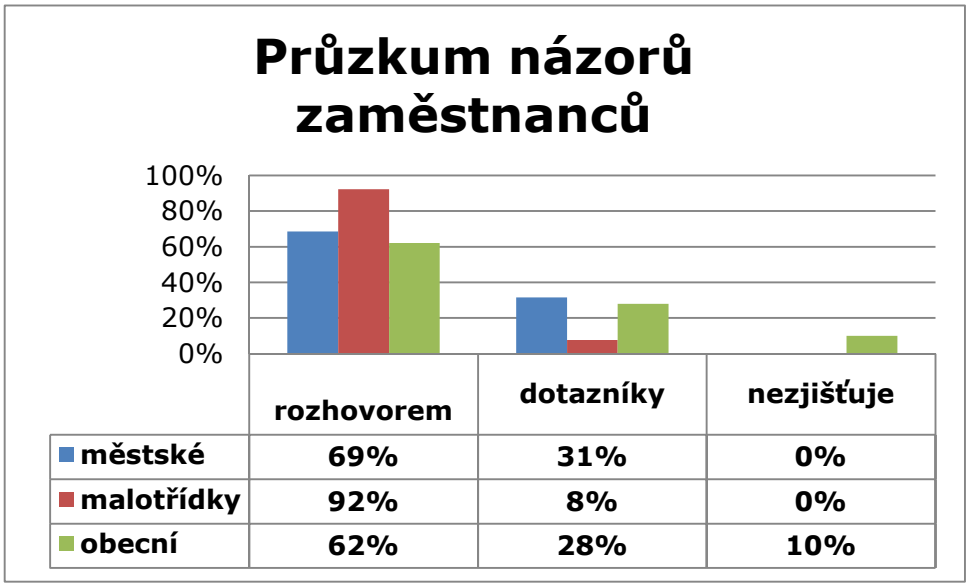
Na škole probíhají neformální setkání zaměstnanců a vedení školy.



	jednou měsíčně	jednou za 1/4 roku	jednou za pololetí	jednou ročně	neprobíhají
městské	24%	31%	17%	25%	3%
malotřídky	13%	87%	0%	0%	0%
obecní	37%	38%	22%	3%	0%

Nejčetnější neformální setkání probíhají na malotřídních školách, druhé místo obsadily školy obecní a třetí místo školy městské.

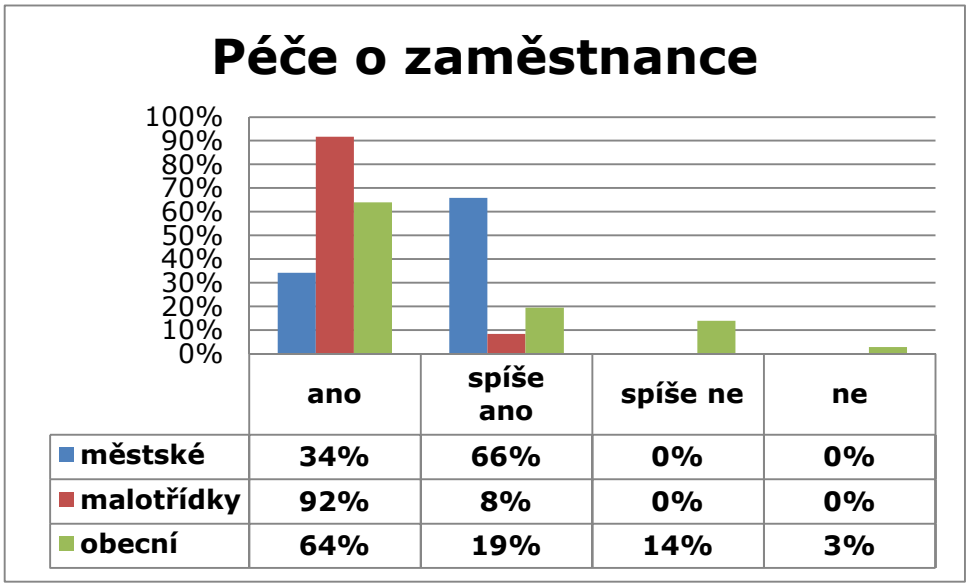
Jakým způsobem se vedení školy zajímá o názory zaměstnanců?



	rozhovorem	dotazníky	nezjišťuje
městské	69%	31%	0%
malotřídky	92%	8%	0%
obecní	62%	28%	10%

Zpětnou vazbu vedení škol nejčastěji zjišťuje formou rozhovorů, menší podíl náleží dotazníkovému šetření. 10% respondentů z obecních škol uvádí, že vedení školy se nezajímá o názory zaměstnanců.

Vedení školy pečuje o spokojenost svých zaměstnanců.



	ano	spíše ano	spíše ne	ne
městské	34%	66%	0%	0%
malotřídky	92%	8%	0%	0%
obecní	64%	19%	14%	3%

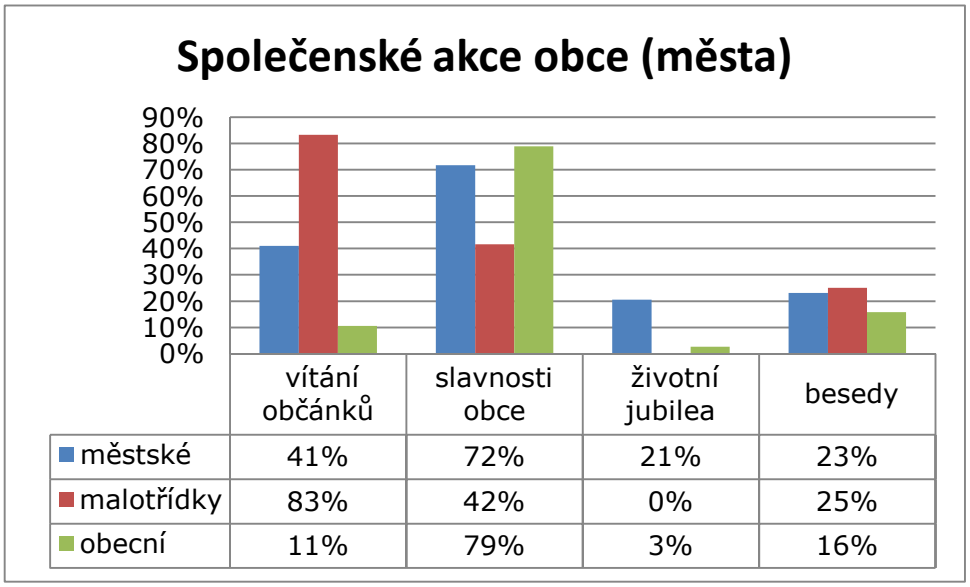
Z uvedeného grafu dopadly nejhůř školy obecní, 17% respondentů uvedlo, že vedení školy nepečuje o spokojenost svých zaměstnanců. Naopak nejlépe jsou na tom malotřídky 100% a městské školy 100%.

Městské školy mají nevýhodu, neb většinou bývá ve městě více škol a proto pokud mají kvalitní aprobované učitele, musí vedení školy o své zaměstnance dobře pečovat, hrozí totiž lanaření učitelů do okolních škol. O kvalitní pedagogy je samozřejmě velký zájem. Stejný problém je u malotřídních škol, kde se povětšinou v blízkém okolí nachází spádová škola. Další výhodou je malý kolektiv, kde spolu většinou všichni dennodenně komunikují.

Pokud se podíváme do fungování ziskových společností, zjistíme, že každá dobře prosperující společnost má vypracovaný program zaměstnaneckých výhod a benefitů, mezi které patří i dlouhodobé vzdělávání zaměstnanců.

Práce ve školství je psychicky velmi náročná, proto je důležité, aby se učitelé při práci cítili dobře. Komunikujte neustále se svými lidmi, nejlépe každý den.

Na jakých společenských akcích obce (města) se škola podílí?

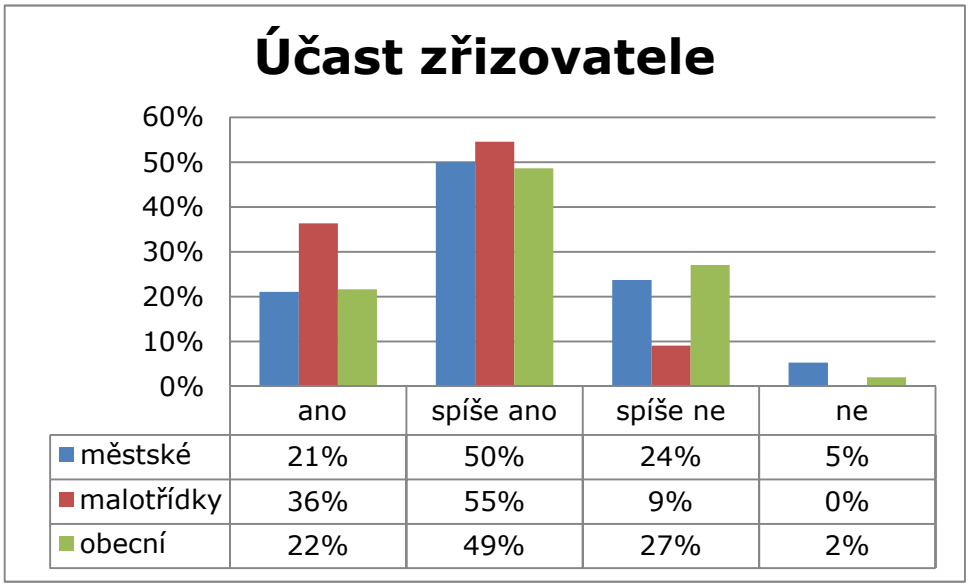


V kategorii jiné respondenti uvedli:

- ☺ Domovy důchodců - vystoupení
- ☺ Integrace s postiženými dětmi
- ☺ Koncerty - společně se ZUŠ
- ☺ Divadelní představení
- ☺ Výstavy
- ☺ Den matek

Z uvedeného plyne vcelku velká angažovanost na kulturních akcích u každé z oslovených škol.

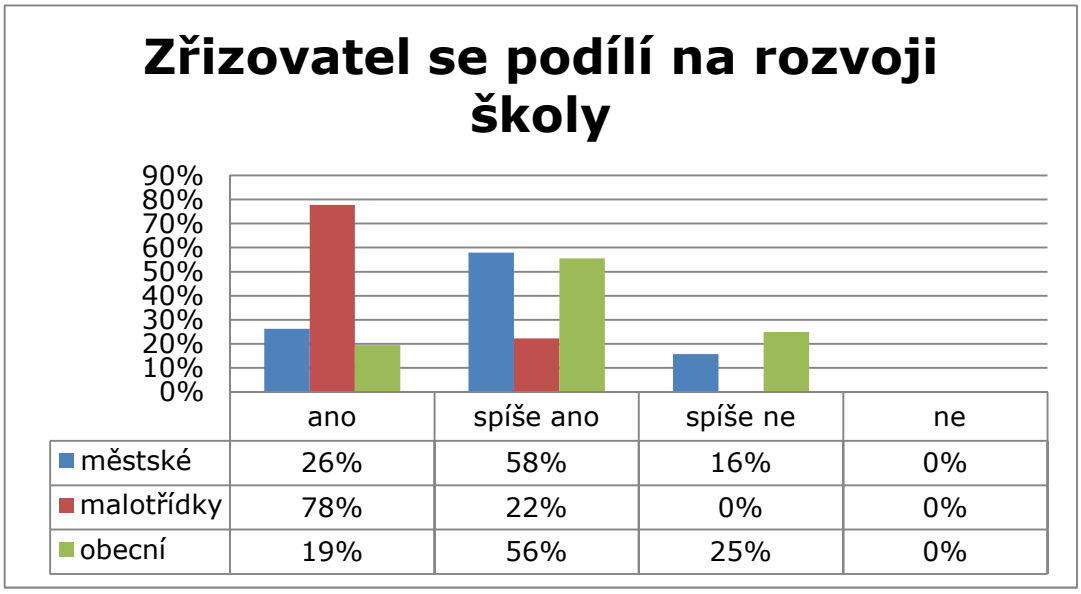
Zřizovatel se pravidelně účastní života školy.



	ano	spíše ano	spíše ne	ne
městské	21%	50%	24%	5%
malotřídky	36%	55%	9%	0%
obecní	22%	49%	27%	2%

Nejvíce se života školy zúčastňují zřizovatelé malotřídních škol 91%, obecní a malotřídní školy – obě 71%.

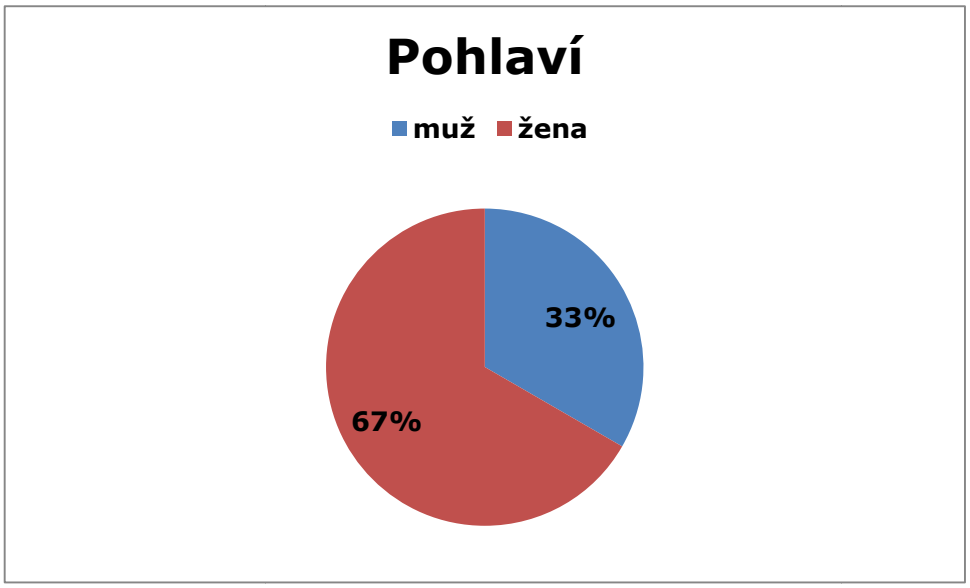
Zřizovatel se podílí na dalším rozvoji školy.



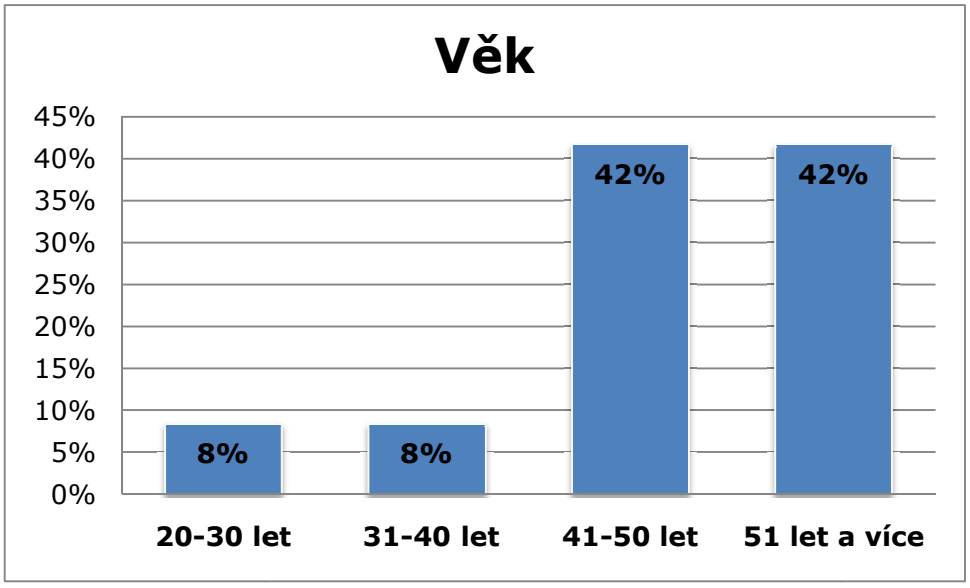
	ano	spíše ano	spíše ne	ne
městské	26%	58%	16%	0%
malotřídky	78%	22%	0%	0%
obecní	19%	56%	25%	0%

Podle výsledků respondentů se nejvíce na dalším rozvoji podílí zřizovatelé malotřídních škol. Malotřídní školy, pokud nemají dostatek žáků, mohou být spolufinancovány od svého zřizovatele. Prozíravý zřizovatel ví, že pokud by se škola v obci zrušila, byla by oslabena občanská obslužnost a život obce by upadal. I ostatní oslovené skupiny uvádějí vysoký podíl zřizovatele na dalším rozvoji školy.

III. 1. 5 Ředitelé

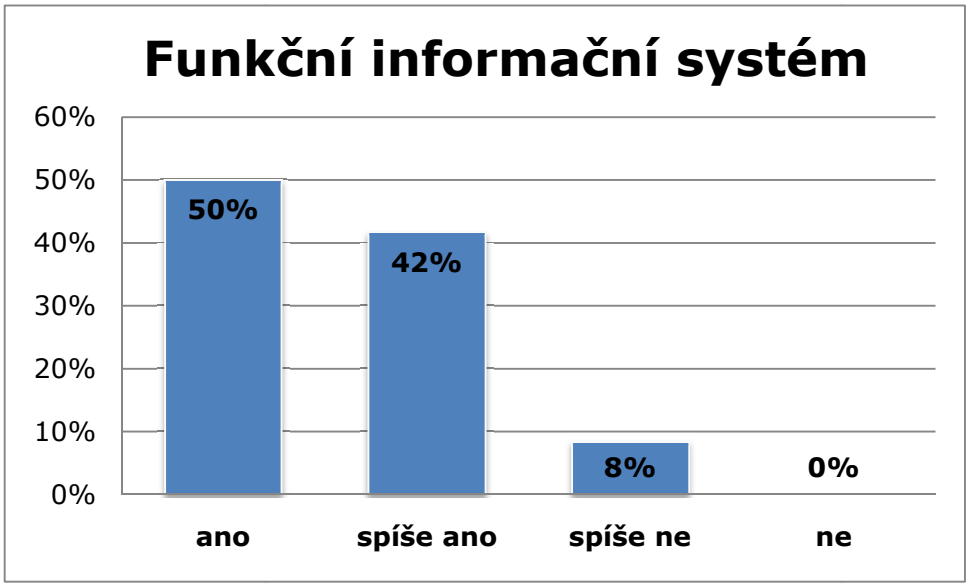


67% respondentů byly ženy, 33% byli zastoupeni muži.



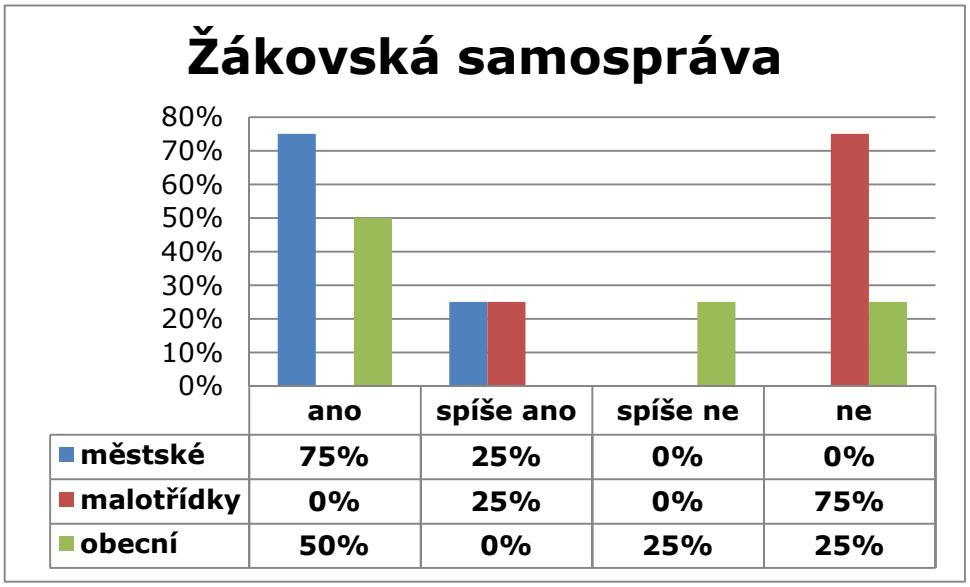
Nejpočetnější skupinou byli respondenti ve věku 41 a více let.

Škola má zavedený informační systém



Poměrně velké procento respondentů uvedlo, že má zaveden informační systém (92%) pro zaměstnance.

Na škole funguje žákovská samospráva a podílí se na chodu školy.

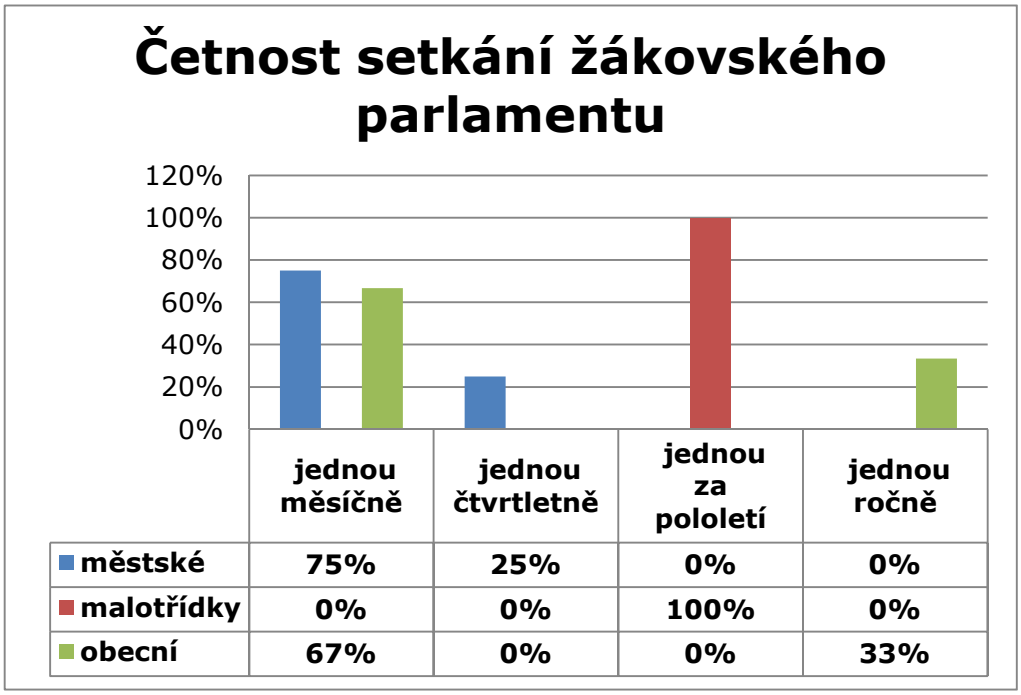


	ano	spíše ano	spíše ne	ne
městské	75%	25%	0%	0%
malotřídky	0%	25%	0%	75%
obecní	50%	0%	25%	25%

Žákovská samospráva pracuje nejvíce na městských školách 100% a nejméně na školách malotřídních 75%. Polovina oslovených obecních škol má fungující žákovskou samosprávu.

Žákovská samospráva umožňuje zapojení žáků do života školy. Pomáhá rozvíjet potřebné kompetence pro další život demokratického občana, zvolení žáci se setkávají s vedením školy na pracovních schůzkách. Během těchto setkání mohou přednést svoje návrhy a připomínky nejen ke vzdělávacímu procesu, ale i školnímu prostředí a vzájemnému soužití. Společně se snaží najít optimální řešení vzniklých problémů.

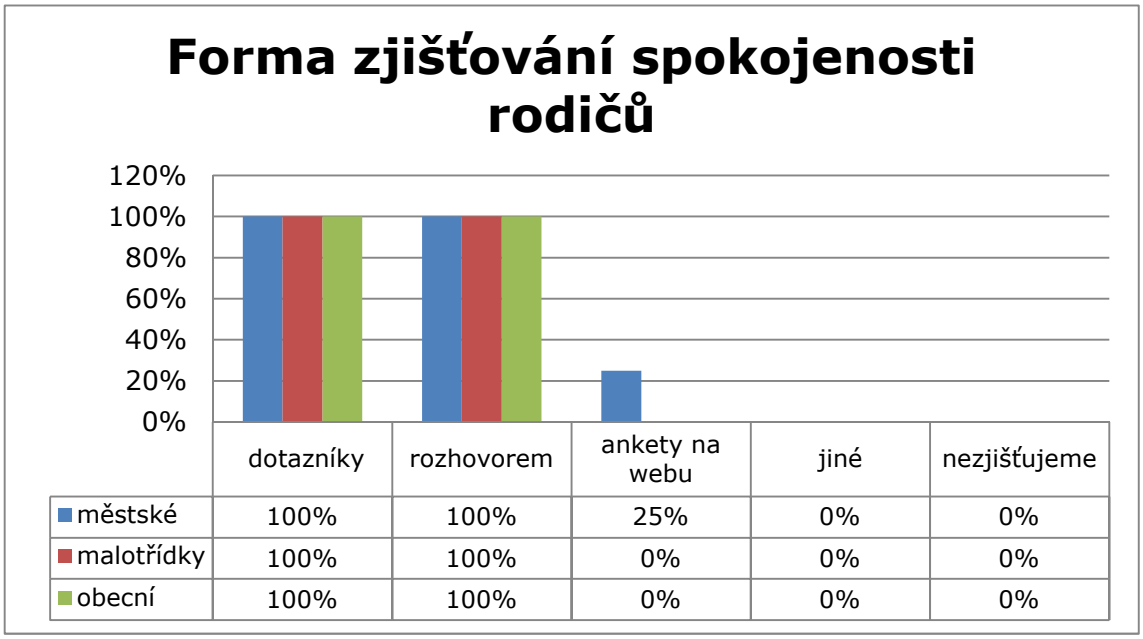
Kolikrát ročně se u vás žákovská samospráva (parlament) schází.



	jednou měsíčně	jednou čtvrtletně	jednou za pololetí	jednou ročně
městské	75%	25%	0%	0%
malotřídky	0%	0%	100%	0%
obecní	67%	0%	0%	33%

Nejčetnější setkání žákovského parlamentu je u škol městských 75% a škol obecních 67%. Malotřídky uvádějí frekvenci jednou za pololetí, pokud se zamyslíme, je tato frekvence zřejmě u velikosti těchto škol dostačující. Jelikož se většinou jedná o malý kolektiv, lze předpokládat, že žáci jsou zapojeni do chodu školy.

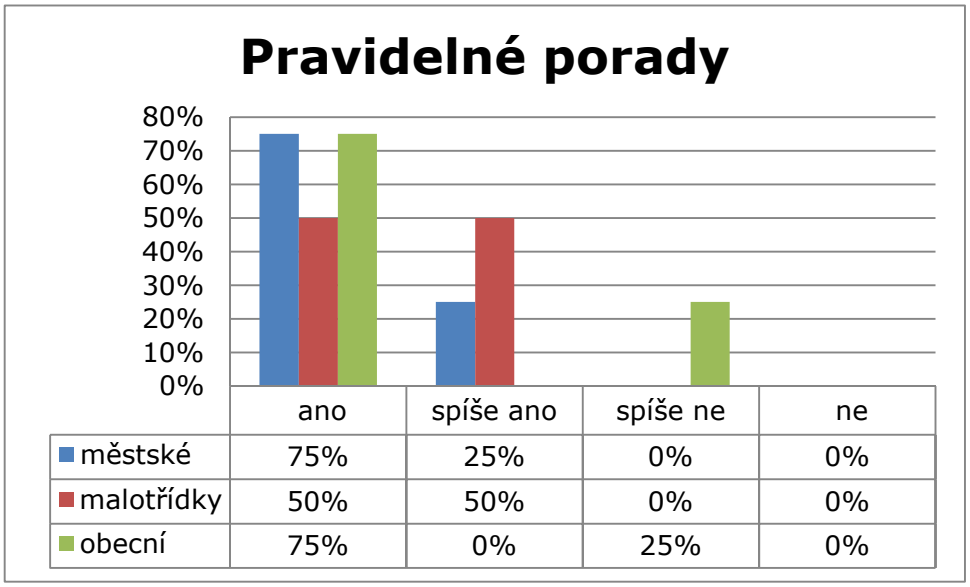
Jakou formou zjišťujete spokojenost rodičů?



	dotazníky	rozhovorem	ankety na webu	jiné	nezjišťujeme
městské	100%	100%	25%	0%	0%
malotřídky	100%	100%	0%	0%	0%
obecní	100%	100%	0%	0%	0%

Zpětnou vazbu o spokojenosti klientů zjišťují respondenti převážně formou dotazníků a rozhovory. Městské školy k zjištění využívají i ankety na webových stránkách školy 25%.

Škola má vypracovaný systém pravidelných porad.



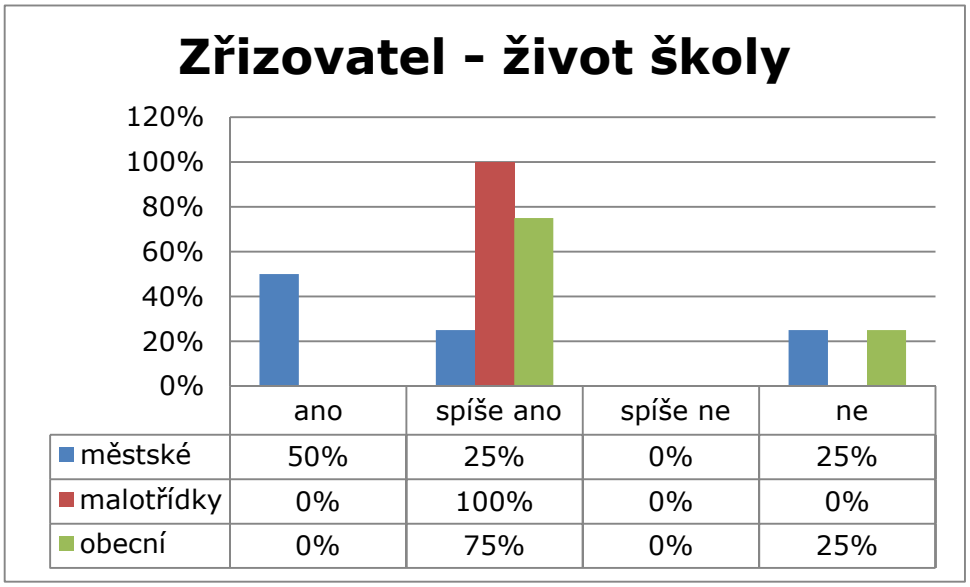
	ano	spíše ano	spíše ne	ne
městské	75%	25%	0%	0%
malotřídky	50%	50%	0%	0%
obecní	75%	0%	25%	0%

Převážná část respondentů uvedla, že na škole mají zavedený systém pravidelných porad. Jen 25% respondentů z obecních škol uvedlo odpověď spíše ne.

Informace o konání porady bývá učiteli, ale i zaměstnanci ziskových společností negativně přijata. Pokud se chceme vyhnout nepříjemnostem, měl by si ředitel školy před poradou odpovědět na několik důležitých otázek: Co chci poradou řešit? Jaký je můj cíl porady? Kdo se má porady zúčastnit? Jaká bude délka porady? Potřebuji nějaké speciální technické prostředky? Jsou všichni účastníci informováni o poradě? Mají účastníci dostat program nebo jiné podklady před poradou? Čím zajistím pohodlí účastníkům?

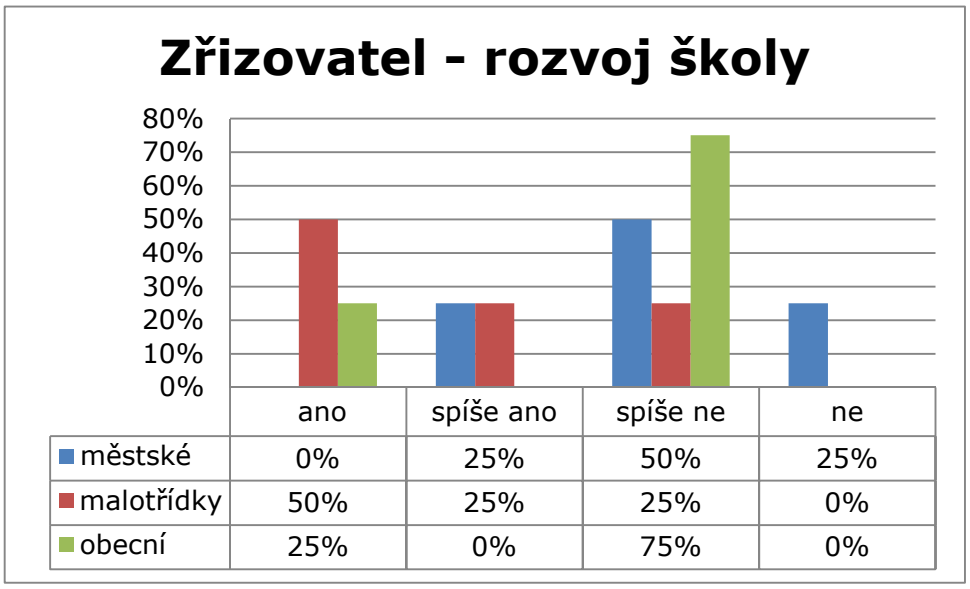
Během porady nezapomeňte dodržet stanovený čas, rozvleklé diskuze, které nemají jasné směřování k cíli – slušně ukončete. V různých příručkách se uvádí doporučení o rozdělení rolí během porady. Kromě klasického zapisovatele, přibývají role: časoměřič, asistent, vedoucí, rozhodčí, účastníci a nejdůležitější osobou je nestranný, nezávislý - facilitátor. **Facilitátor** se soustřeďuje na proces, stará se, aby všichni účastníci měli stejnou příležitost komunikovat s ostatními. Snaží se o snadnou komunikaci a pochopení. Navrhuje postup a program jednání, řídí diskuzi.

Zřizovatel se pravidelně účastní života školy.



Nejvíce aktivní jsou zřizovatelé malotřídních škol 100%. Čtvrtina respondentů ze škol městských a obecních uvedla odpověď spíše ne.

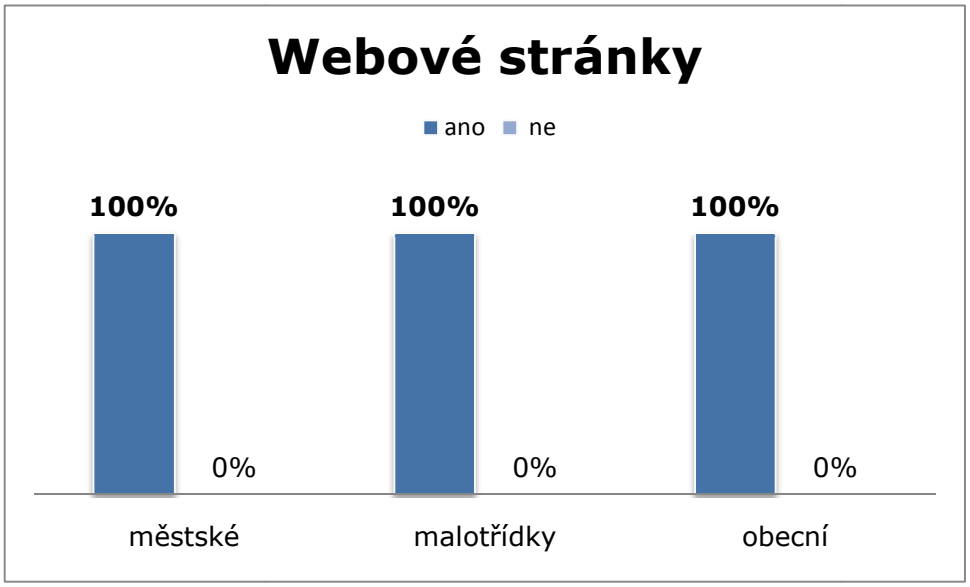
Zřizovatel spolupracuje s vedením školy na jejím dalším rozvoji nad rámec svých povinností.



	ano	spíše ano	spíše ne	ne
městské	0%	25%	50%	25%
malotřídky	50%	25%	25%	0%
obecní	25%	0%	75%	0%

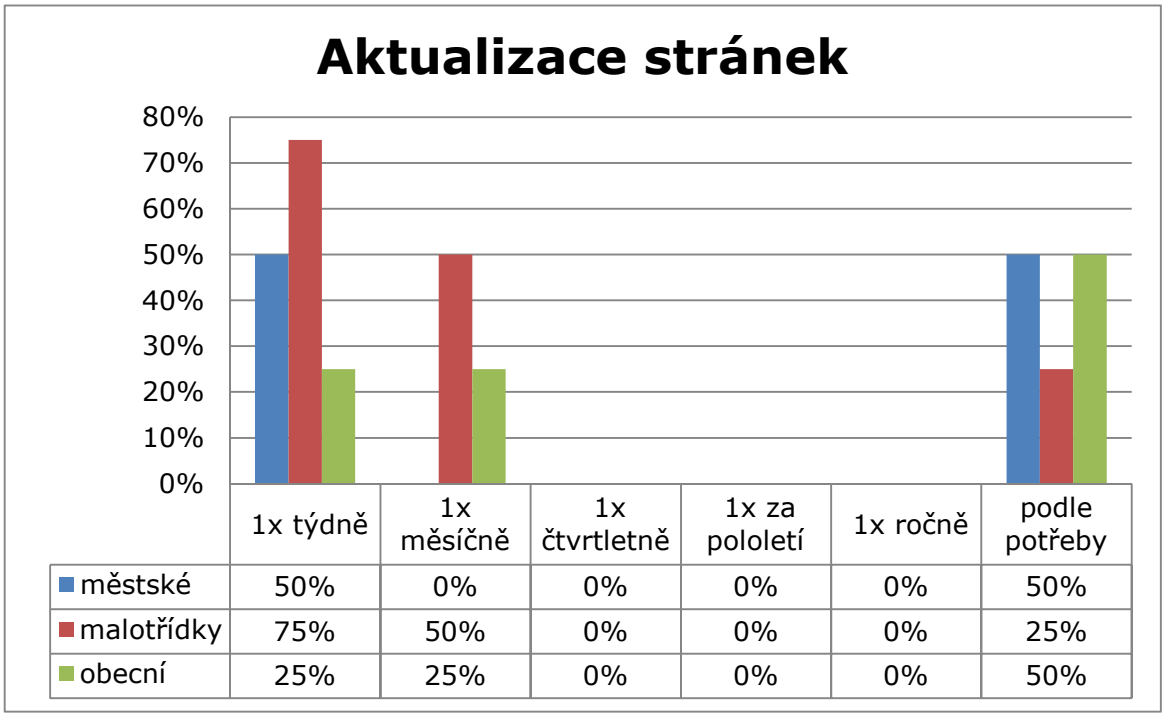
Nejvíce se na rozvoji škol podílí zřizovatelé malotřídních škol 75%, u městských a malotřídních škol se jedná jen o čtvrtinu škol z uvedeného vzorku.

Škola má vlastní webové stránky



Všechny z oslovených typů škol vlastní webové stránky školy.

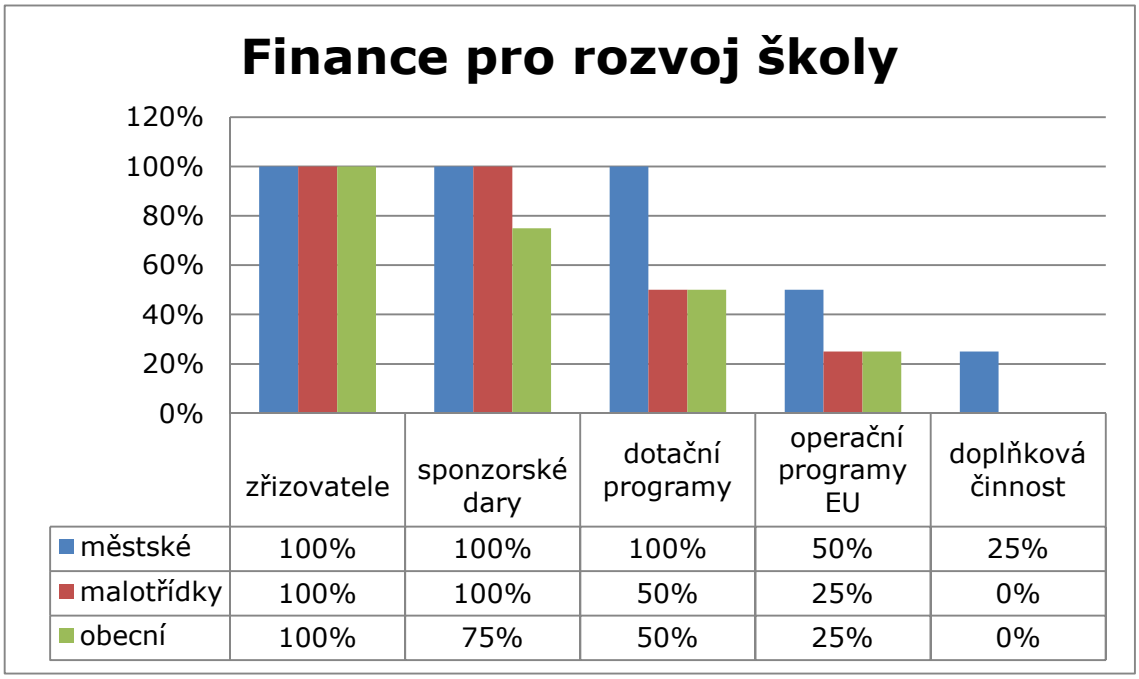
Jak často aktualizujete webové stránky?



	1x týdně	1x měsíčně	1x čtvrtletně	1x za pololetí	1x ročně	podle potřeby
městské	50%	0%	0%	0%	0%	50%
malotřídky	75%	50%	0%	0%	0%	25%
obecní	25%	25%	0%	0%	0%	50%

Všechny oslovené školy si uvědomují důležitost aktuálních informací na webových stránkách. Většinou stránky aktualizují dle potřeby maximálně 1x týdně – 1x měsíčně.

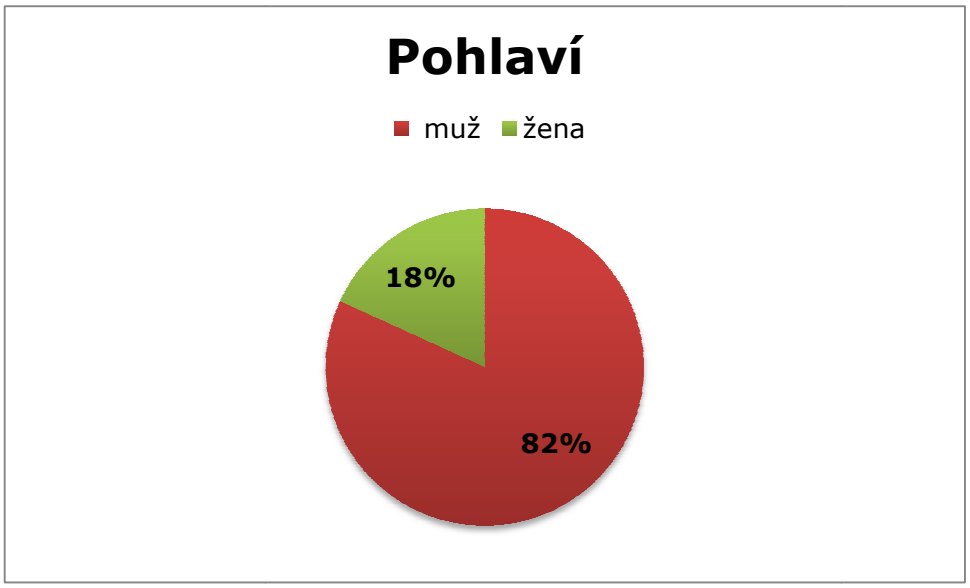
Finance pro další rozvoj školy získáváte:



	zřizovatele	sponzorské dary	dotační programy	operační programy EU	doplňková činnost
městské	100%	100%	100%	50%	25%
malotřídky	100%	100%	50%	25%	0%
obecní	100%	75%	50%	25%	0%

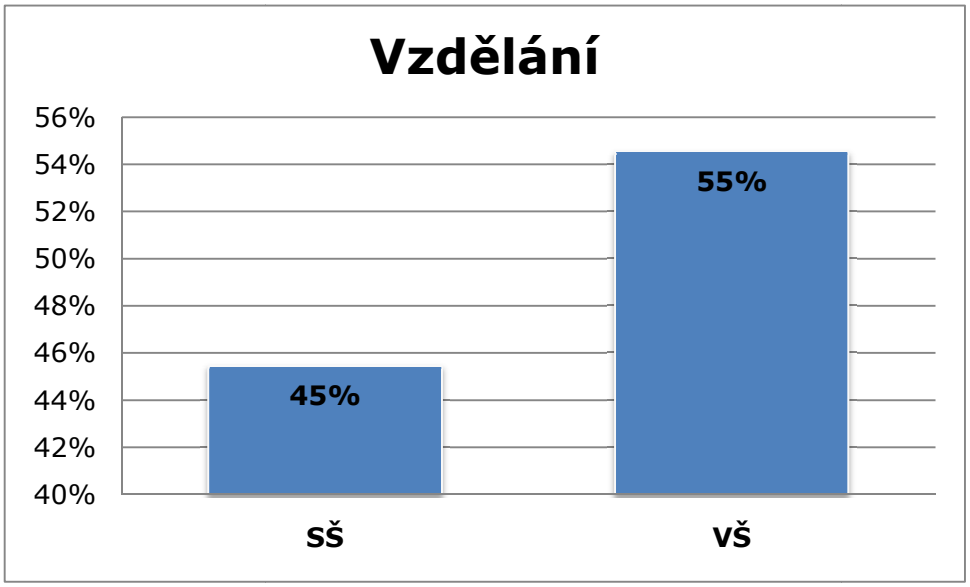
Z uvedených výsledků plyne, že nejaktivnější v získávání zdrojů jsou městské školy. Nejvíce školy využívají finance od zřizovatele, ze sponzorských darů, dotačních programů a objevují se i finance z operačních programů Evropské unie.

III. 1. 6 Zřizovatelé



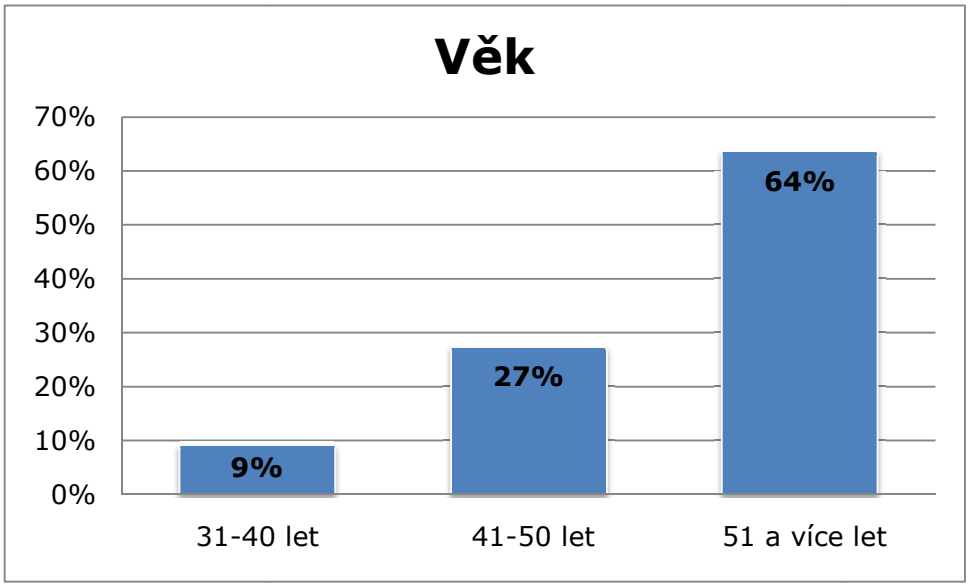
Mezi oslovenými zřizovateli bylo nejvíce mužů 82%, ženy jsou zastoupeny 18%.

Vzdělání



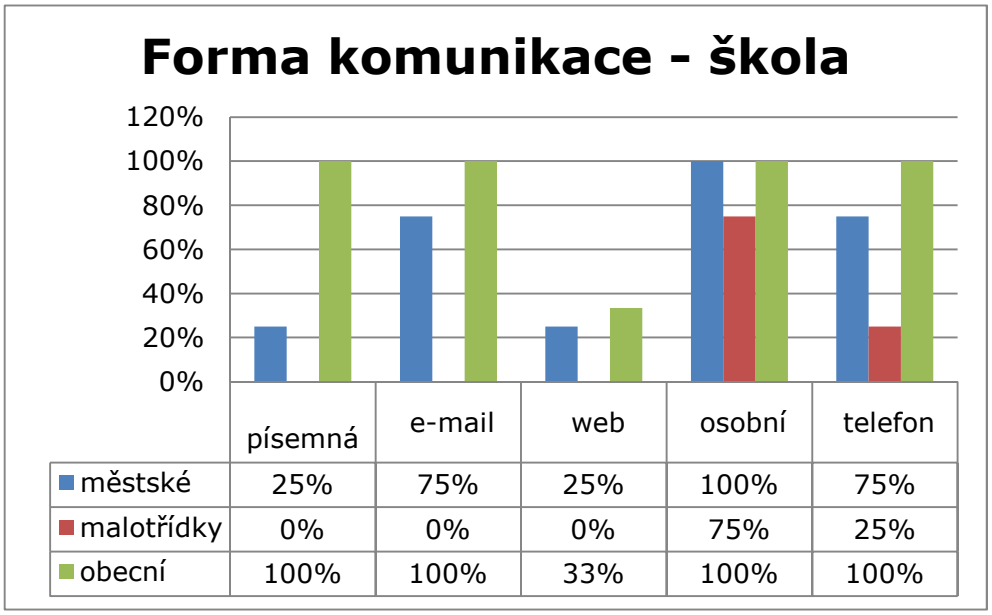
55% respondentů uvedlo vysokoškolské vzdělání, 45% uvedlo středoškolské vzdělání.

Věk



Nejpočetnější skupinou byli respondenti ve věku 51 a více let 64%, s 27% byli zastoupeni respondenti ve věku 41-50 let, nejmenší skupinu tvořili respondenti ve věku 31-40 let 9%.

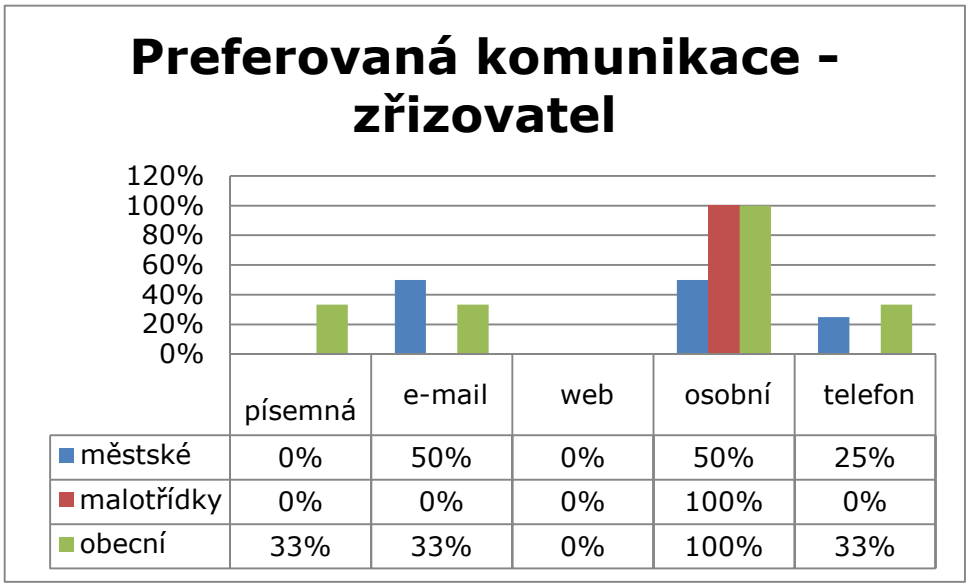
Jakou formou s vámi škola nejčastěji komunikuje?



	písemná	e-mail	web	osobní	telefon
městské	25%	75%	25%	100%	75%
malotřídky	0%	0%	0%	75%	25%
obecní	100%	100%	33%	100%	100%

Školy využívají všechny formy komunikace se zřizovatelem. Největší zastoupení má osobní komunikace - pohybuje se mezi 75-100%.

Pokud byste si mohli vybrat, jakou formu komunikace se školou byste uvítali?



	písemná	e-mail	web	osobní	telefon
městské	0%	50%	0%	50%	25%
malotřídky	0%	0%	0%	100%	0%
obecní	33%	33%	0%	100%	33%

Pokud se podíváme na předešlý graf, můžeme porovnat rozdíly mezi současnou a požadovanou komunikací. Městské školy nejvíce používají osobní komunikaci

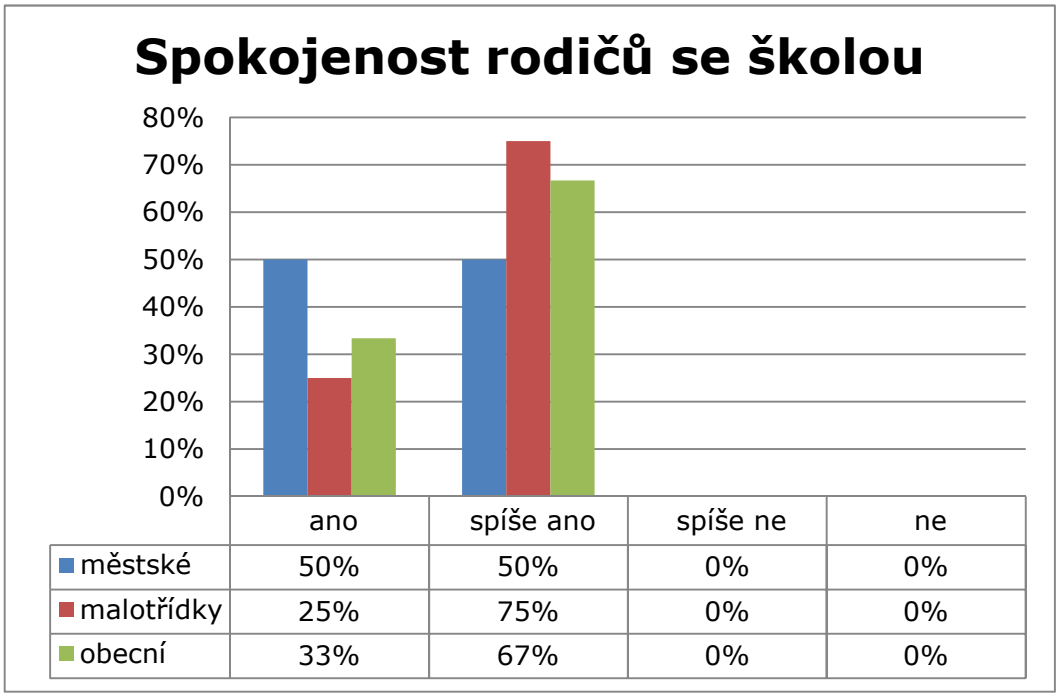
100%, zřizovatelé uvádějí požadovaný podíl poloviční 50%. Stejný pokles je i u telefonické komunikace, zatímco současná je využívána 75%, zřizovatelé preferují jen 25%. Preferovaná e- mailová komunikace se u městských škol snížila o čtvrtinu na 50%, zatímco školy využívají 75%.

Zřizovatelé obecních škol nejvíce preferují osobní komunikaci 100%, telefonickou, e- mailovou a písemnou komunikaci preferuje 33% respondentů.

Nikdo ze zřizovatelů nechce být informován přes webové stránky školy.

Největší podíl osobní komunikace patří mezi již zmíněné výhody, možnost okamžité reakce, vnímání neverbální komunikace a možnosti okamžitého vysvětlení, pokud bylo špatně pochopeno.

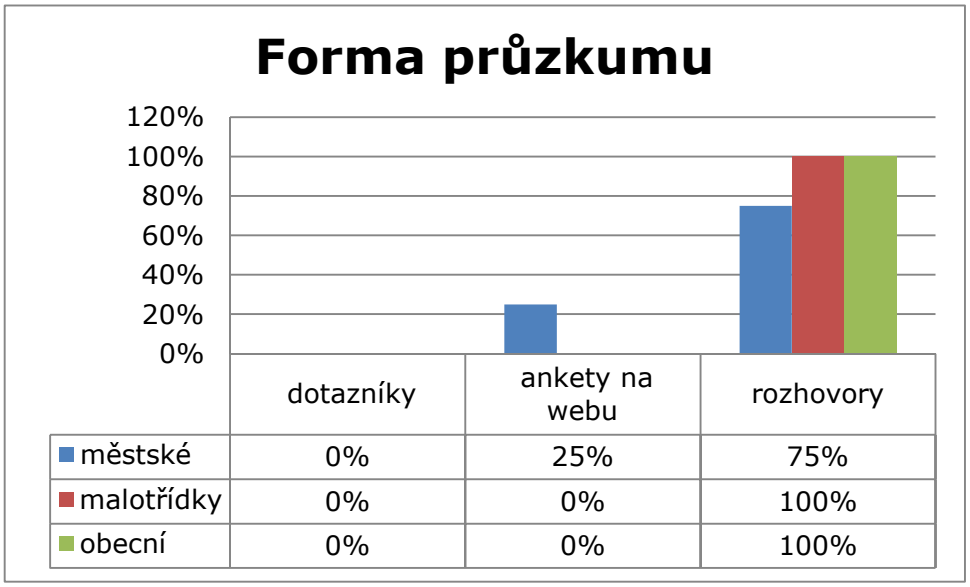
Pravidelně se zajímám o spokojenost rodičů se školou.



	ano	spíše ano	spíše ne	ne
městské	50%	50%	0%	0%
malotřídky	25%	75%	0%	0%
obecní	33%	67%	0%	0%

Všichni z oslovených zřizovatelů zjišťují zpětnou vazbu od rodičů.

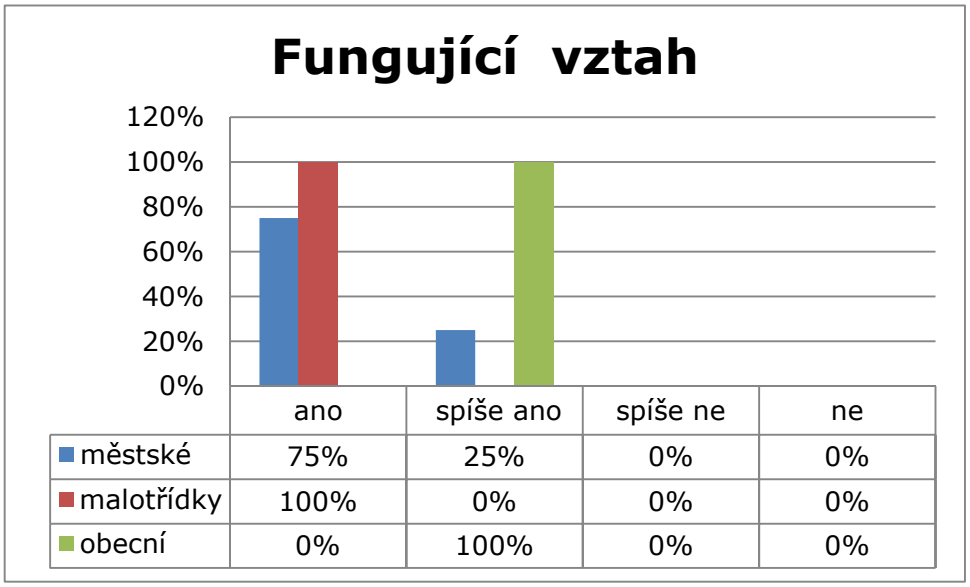
Jakou formou zjišťujete spokojenost rodičů?



	dotazníky	ankety na webu	rozhovory
městské	0%	25%	75%
malotřídky	0%	0%	100%
obecní	0%	0%	100%

Respondenti uvádějí, že spokojenost nejvíce zjišťují formou rozhovorů s rodiči, 25% respondentů městských škol uvedlo ankety na webových stránkách. Otázkou zůstává, jak rozhovor probíhá, zda se jedná o setkání náhodná nebo plánovaná. A zda je aktivní zřizovatel nebo rodiče. Může být takový průzkum nezaujatý?

Považujete vztah mezi vámi a školou za dobře fungující?

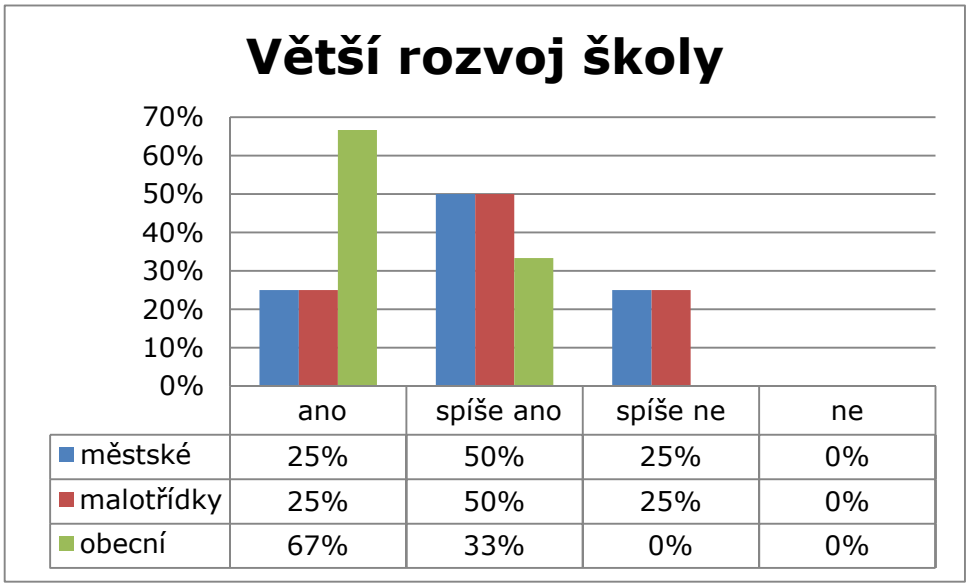


	ano	spíše ano	spíše ne	ne
městské	75%	25%	0%	0%
malotřídky	100%	0%	0%	0%
obecní	0%	100%	0%	0%

Všichni oslovení zřizovatelé považují současný vztah za fungující.

Pokud má škola dobře plnit svoji funkci a obec naplňovat roli zřizovatele, měly by vztahy mezi oběma institucemi být co nejlepší. Bohužel často dochází ke konfliktům, někteří ambiciózní zřizovatelé začnou soupeřit s vedením školy kdo z koho. Velmi negativně je řediteli a zaměstnanci škol vnímáno zrušení školských úřadů. Doufejme, že jde o dočasný stav, a i když zřejmě nedojde k obnovení školských úřadů, současný stav pomine a obě strany se budou snažit naplnit své poslání bez osobních ataků.

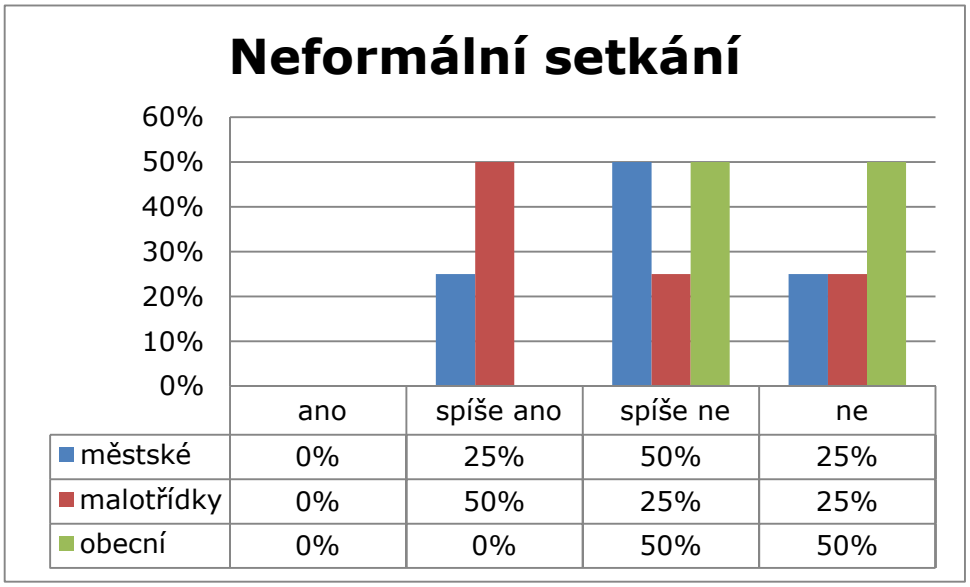
Snažím se školu rozvíjet nad rámec zákonných povinností.



	ano	spíše ano	spíše ne	ne
městské	25%	50%	25%	0%
malotřídky	25%	50%	25%	0%
obecní	67%	33%	0%	0%

Převážná část dotázaných respondentů se domnívá, že rozvíjí školu nad rámec svých zákonných povinností (u obecních škol dokonce 100%). Jen čtvrtina respondentů ze škol městských a malotřídek uvedla odpověď ne.

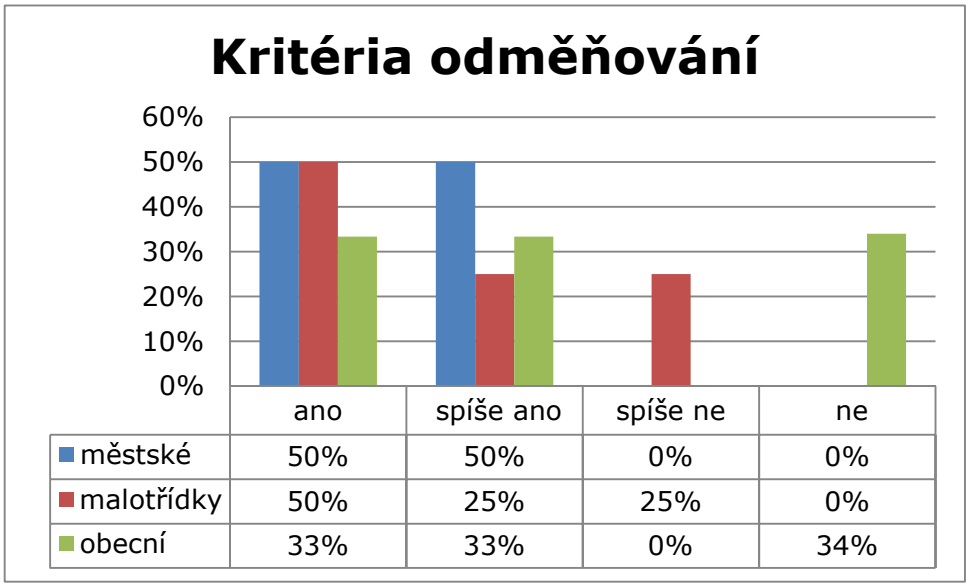
Zúčastňuji se neformálních setkání vedení školy se zaměstnanci.



	ano	spíše ano	spíše ne	ne
městské	0%	25%	50%	25%
malotřídky	0%	50%	25%	25%
obecní	0%	0%	50%	50%

Na neformálních setkáních se nejvíce zúčastňují respondenti z malotřídních škol 50% a čtvrtina respondentů z městských škol. Z prozkoumaného vzorku 100% respondentů z obecních škol odpovědělo záporně.

Mám jasně stanovena kritéria, podle kterých odměňuji ředitele školy.



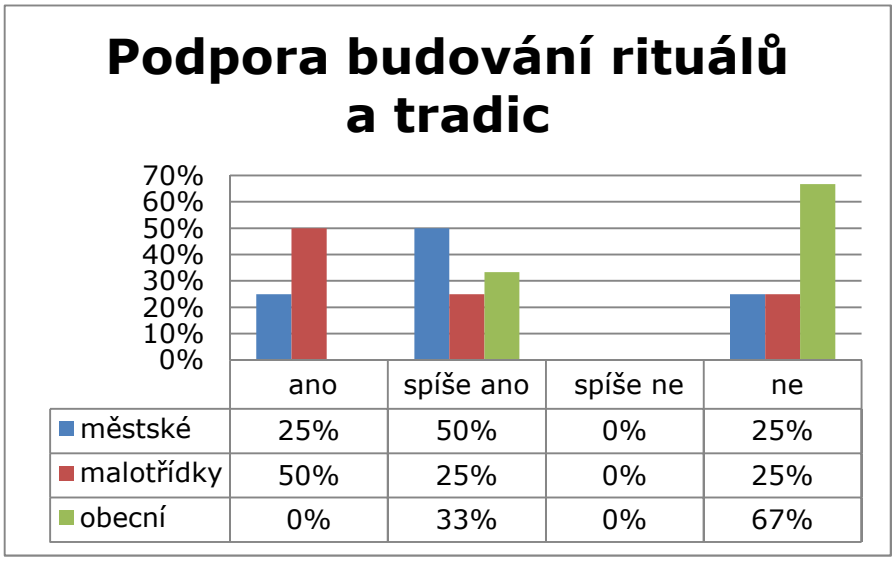
	ano	spíše ano	spíše ne	ne
městské	50%	50%	0%	0%
malotřídky	50%	25%	25%	0%
obecní	33%	33%	0%	34%

Kritéria odměňování mají nastavené respondenti městských škol 100%, 75% uvedli respondenti malotřídních škol. Třetina respondentů z obecních škol nemá stanovená kritéria odměňování ředitelů školy.

I když se říká, že peníze kazí charakter, domnívám se, že pro bezproblémovou komunikaci je právě důležité nastavení pravidel, podle kterých zřizovatelé budou odměňovat ředitele školy. Z různých rozhovorů, diskuzí vyplývá velká nespokojenost se zrušením školských úřadů. Pokud se na některých obcích, městech do vedení dostane osoba, která si potřebuje léčit své ego a namísto spolupráce se školou dochází k bojům mezi zřizovatelem a vedením školy. Z uvedeného vzorku je vidět, že velká část zřizovatelů jsou muži, zatímco na školách je větší zastoupení žen na pozici ředitelky školy, což může vést k problémům v komunikaci.

Možná by pomohlo zavedení povinného dokumentu, ve kterém by byly určené úkoly, které má ředitel školy za dané období splnit. Každý zřizovatel by tak neztratil svou autonomii, ale hrála by se čistá hra dle pravidel a bez osobních ataků.

Podílím se na budování rituálů a tradic školy.



Nejvíce se na budování tradic a rituálů podílejí respondenti z malotřídních a městských škol 75%. U obecních škol se jedná jen o třetinu z dotázaných respondentů.

Je třeba si uvědomit, že právě škola je centrem, kolem kterého se rozvíjí dění obce, města. Pomocí rituálů a tradic pomáháme budovat vztah k danému místu.

Jak pečujete o dobré jméno školy? (doplňte)

- ☺ Investiční akce.
- ☺ Články do novin.
- ☺ Zařizováním co nejlepšího vybavení.
- ☺ Kompletním zajištěním dostavby školního areálu jsem zajistil škole standardní podmínky pro její rozvoj a fungování.
- ☺ Maximální podporou vedení školy.
- ☺ Vlastní účastí na akcích školy, příspěvky v obecních novinách.
- ☺ Sleduji negativní jevy související se školou a podle možnosti se k nim vyjadřuji.

Převážná část zřizovatelů ve svých odpovědích uvedla hmotnou výbavu, čímž se snaží zajistit vhodné edukativní prostředí školy.

Objevila se i účast na akcích školy a příspěvky do novin.

IV. ZÁVĚR

V současné době již není nutné, aby děti navštěvovaly školu podle místa bydliště. Rodiče pro své děti mohou vybírat nejenom podle dostupnosti, ale ve stále větší míře vybírají školu podle jejího zaměření, vzdělávacího programu i kvality. Jak rodiče vnímají tu kterou školu, je založeno primárně na dvou faktorech: dosažených výsledků a na pravidelné komunikaci se svými klienty – rodiči, zřizovatelem, žáky. Pracovníci škol si uvědomují zvyšující naléhavost (potřebu) kvalitní komunikace. Tento názor lze nepřímo vyvodit z dotazníkového průzkumu. Potřebu sdělit své názory, zjednodušeně řečeno odpovědět na zaslané dotazníky, vyjádřilo téměř 39% respondentů. Tento výsledek mne příjemně překvapil a interpretuji jej jako doklad o skutečnosti, že pracovníci škol si potřebu otevřené komunikace uvědomují.

Výchozí předpoklad, že existuje nepřímá úměrnost mezi velikostí obce, kde působí konkrétní škola a intenzitou i kvalitou komunikace mezi školou na jedné straně a žáky, zřizovatelem a rodiči na straně druhé nebyl v plném rozsahu potvrzen. Ačkoli malotřídní školy ve všech odpovědích obsadily vždy první místo, druhé místo často překvapivě získávaly školy městské před obecními. I když rozdíl mezi odpověďmi respondentů městských a obecních škol nebyl velký. V odpovědích na otázky, které se týkaly vztahu a komunikace se školou jednoznačně vítězily městské školy (v otázkách: vybízí škola k aktivitě, ochota a vstřícnost učitelů, dostatečná komunikace, vyjádření nesouhlasu s praktikami školy). Co může být příčinou? Možná, že právě díky neosobnosti města, rodiče očekávají méně informací než právě rodiče ze škol obecních, které zase díky blízkým vztahům můžou naopak u rodičů vyvolávat větší potřebu informací.

V bakalářské práci jsem hledala formy účinné komunikace mezi školou a jejím okolím, jednou z forem, která by mohla školám přinést užitek – prosperitu, je marketingové řízení. Jedná se o řízení, které je závislé na poznání, předvídání, ovlivňování a samozřejmě na uspokojování potřeb zákazníků, kterými jsou myšleni žáci, rodiče, zřizovatel a další okolí školy. Marketingovým cílem je zajištění co největšího počtu žáků a díky tomu docílit trvalý příznivý zisk. K získání dlouhodobé

rentability patří zejména dosahování dobrého jména školy a její stability na trhu, udržení kvalifikovaných pracovníků, také vývoj a inovace školního vzdělávacího programu.

Při srovnání školy se ziskovou společností jsem našla mnoho společných atributů. Firma i škola pokud chce obstát, musí mít jasnou **vizi**, hlavní cíl kam směřuje. Jako **produkt** ve škole můžeme označit **školní vzdělávací program** i u něj musíme neustále analyzovat, zda je úspěšný či potřebuje upravit, případně celkově **inovovat.** V mnoha výzkumech, které se zabývají klíčovými dovednostmi vůdce, se na prvních místech objevuje **vedení lidí**, **budování a udržování vztahů**, plus **řízení změn**. Hlavní konkurenční výhodou firmy budou její **lidé a znalosti**. Jsou si této informace školy vědomé? Dle odpovědí respondentů lze říci, že ano. Vedení škol se zajímá o názory zaměstnanců (městské a malotřídní školy 100%, obecní 90%) a o své zaměstnance pečuje (městské a malotřídní školy 100%, obecní 83%).

Ze zkušeností ziskových společností by školy měly především převzít změnu přístupu ke svým klientům. Uznávat rodiče jako **rovnocenné partnery** a dle možností se snažit o jejich zapojení do chodu školy. Svůj produkt „Školní vzdělávací program" podrobovat neustále důkladné analýze, zda vychází vstříc potřebám měnící se společnosti. Stejně jako ziskové společnosti i školy by měly mít jasnou **strategii**, která by měla vycházet z **poznání** prostředí na trhu, **zákazníků**, **konkurence**, **nových trendů** ve vzdělávání. Ziskové společnosti k získání povědomí o sobě a svém výrobku využívají mnohé marketingové nástroje. Možnosti škol jsou sice omezené, ale přesto jsou některé nástroje využitelné. Škola by si měla utvořit jednotný **vizuální styl**, podle kterého bude svými klienty snadno identifikovatelná. Své klienty a okolí by měla neustále **informovat** o svých aktivitách a úspěších.

V úvodu jsem si položila několik otázek, jako první byla, zda škola **umí dobře komunikovat se svými klienty**. Z odpovědí nelze uvést jednoznačnou odpověď, více jak 70% respondentů uvedlo, že považují současnou komunikaci za dostatečnou. Přesto na otázku, zda by uvítali častější komunikaci, téměř polovina dotázaných odpověděla kladně. V druhé otázce jsem chtěla zjistit, jakou formu komunikace školy

využívají. Z odpovědí respondentů se ukazuje jako nejrozšířenější **osobní forma**, těsně za ní následuje **písemná** forma a **telefonická**.

Efektivní, prosperující škola je taková, která se dovede orientovat na své klienty a zákazníky. Snaží se neustále hledět kupředu, neb jak už říkal Tomáš Baťa: "Mysli dopředu, abys nebyl překvapen."

Výstupem práce je doporučení marketingových nástrojů, které využívají ziskové společnosti a jsou aplikovatelné pro školy na cestě k prosperitě. Pro oblast školského managementu práce přináší srovnání se ziskovou společností.

Školy, které se nebudou průběžně zdokonalovat, zkvalitňovat své služby by mohl čekat osud dinosaurů.

V. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BEDNAŘÍK, A. *Facilitace.* Kladno: Aisis, 2008. ISBN 80-904071-0-7

CARNEGIE, Dale & Associates, Inc. *Jak rozvíjet vztahy s lidmi, působit na ně a získat jejich důvěru.* Praha: Práh, 2010. ISBN 978-80-7252-280-4.

CARNEGIE, D. *Jak získávat přátele a působit na lidi.* 9. vyd. Praha: Talpress, 1997. ISBN 80-85609-12-6.

COVEY, Stephen, R. *7 návyků skutečně efektivních lidí.* Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-156-0

COVEY, Stephen, R. *8. návyk. Od efektivnosti k výjimečnosti.* Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-138-0

ČERNÝ, V. *Jak jednat s různými typy lidí.* Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-2093-4

DRUCKER, Peter, F. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku.* Havlíčkův Brod: Nakladatelství Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-066-2

EGER, L. *Řízení školy při zavádění školního vzdělávacího programu.* Plzeň: Fraus, 2006. ISBN 80-7238-583-6

GOLEMAN, D. *Emoční inteligence.* Praha: Columbus, 1997. ISBN 80-85928-48-5

HANZELKA, M.; KANTOROVÁ, J.; PROKŮPKOVÁ, D.; SOUČEK, Z. *Řízení školy 2009.* Praha: Aspi, 2009. ISBN 978-80-7357-413-0

HERMAN, M. *Najděte si svého marťana.* 2. vyd. Olomouc: Hanex, 2008. ISBN 978-80-7409-023-3

KALÁBOVÁ, J.;CHLOUPKOVÁ, R. Manažer a komunikace. *Moderní řízení.* Únor 2010, str. 67-69. ISSN 0026-8720.

MÜHLEISEN, S.; OBERHUBER, N. *Komunikační a jiné měkké dovednosti.* Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2662-5

NAUMANN, F. *Umění diplomatického jednání.* 2. vyd. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-400-7

PEASE, A.; PEASE, B. *Řeč těla.* Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-449-6

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

PLAMÍNEK, J. *Konflikty a vyjednávání.* 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2944-2

PLAMÍNEK, J. *Synergický management*. Praha: Argo. 2008. ISBN 80-7203-258-5

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

SCHARLAU, CH. *Trénink úspěšné komunikace.* Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3301-2

STÝBLO,J. *Management současný a budoucí.* Příbram: Professional publishing, 2008. ISBN 978-80-86946-67-2.

SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy.* 2. aktualiz. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009. ISBN 978-80-7357-494-9.

ŠEDIVÝ, M.; MEDLÍKOVÁ, O. Úspěšná nezisková organizace. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2707-3

VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2614-4

Wikipedie: Otevřená encyklopedie: Prosperita [online]. c2009 [citováno 6. 11. 2009]. Dostupné na WWW: <http://cs.wikipedia.org/w/index.php?title=Prosperita&oldid=4210420>

Wikipedie: Otevřená encyklopedie: Komunikace [online]. c2009 [citováno 6. 11. 2009]. Dostupné na WWW: <http://cs.wikipedia.org/w/index.php?title=Komunikace&oldid=4554410>

VI. PŘÍLOHY

A - DOTAZNÍK PRO RODIČE

Dobrý den,

ráda bych Vás požádala o spolupráci při výzkumu, který bude sloužit jako podklad k mé bakalářské práci: "Komunikací k prosperitě." Cílem výzkumu je zjištění, jakým způsobem v současné době školy komunikují. V následujícím dotazníku jsou uvedeny výpovědi, které máte posoudit tak, že zakřížkujete odpověď - i shodné s Vaším míněním.

Výzkum je anonymní, zjištěné údaje jsou důvěrné a budou využity jen jako podklad k mé bakalářské práci.

Děkuji Vám za čas, který věnujete vyplnění dotazníku

.....

Jana Kozlová, studující obor Školský management na PF UK v Praze
Učitelka ZŠ Krhanice

1. Jakou formou s vámi škola komunikuje?
   Písemná ☐ E - mail ☐ webové stránky školy ☐
   Telefon ☐ Osobní ☐
2. Pokud byste si mohli vybrat, jakou formu komunikace se školou byste uvítali?
   Písemnou ☐ E -mail ☐ webové stránky školy ☐
   Osobní ☐ Telefon ☐
3. Máte možnost podílet se na chodu školy?
   ANO ☐ SPÍŠE ANO ☐ SPÍŠE NE ☐ NE ☐
4. Často trávíme společně s dětmi a učiteli volný čas.
   ANO ☐ SPÍŠE ANO ☐ SPÍŠE NE ☐ NE ☐
5. Pokud jste na předchozí otázku odpověděli ano, označte, případně doplňte, které akce škola pořádá.
   školní slavnosti ☐ jarmarky ☐ besídky ☐ sváteční večírky ☐
   oslavy narozenin dětí ☐ výlety ☐ dny otevřených dveří ☐
   jiné .....
6. Škola pravidelně zjišťuje spokojenost rodičů se školou formou:
   dotazníků ☐ rozhovorem ☐ anket na webových stránkách ☐
   jiné ..... nezjišťuje ☐
7. Škola podporuje otevřenou komunikaci.
   ANO ☐ SPÍŠE ANO ☐ SPÍŠE NE ☐ NE ☐
8. Máte pocit, že vás škola vybízí k aktivitě?
   ANO ☐ SPÍŠE ANO ☐ SPÍŠE NE ☐ NE ☐

Prosím otočte.

9. Jakým způsobem se podílíte na chodu školy?

materiální pomoc ☐ finanční ☐ nepodílím se ☐

jiné.....

10. Považujete současnou komunikaci se školou za dostatečnou?

ANO ☐ SPÍŠE ANO ☐ SPÍŠE NE ☐ NE ☐

11. Uvítali byste častější komunikaci se školou?

ANO ☐ SPÍŠE ANO ☐ SPÍŠE NE ☐ NE ☐

12. Když nesouhlasíte s určitými praktikami školy, můžete o tom s učiteli hovořit?

ANO ☐ SPÍŠE ANO ☐ SPÍŠE NE ☐ NE ☐

13. Vnímáte ochotu a vstřícnost učitelů?

ANO ☐ SPÍŠE ANO ☐ SPÍŠE NE ☐ NE ☐

14. Vážíme si učitelů z naší školy.

ANO ☐ SPÍŠE ANO ☐ SPÍŠE NE ☐ NE ☐

15. Se školou, kterou navštěvuje naše dítě, jsme spokojeni.

ANO ☐ SPÍŠE ANO ☐ SPÍŠE NE ☐ NE ☐

16. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání. ZŠ ☐ SOU ☐ SŠ ☐ VŠ ☐

17. Pohlaví. Muž ☐ Žena ☐

18. Věk. 20- 30 ☐ 31-40 ☐ 41 - 50 ☐ 51 a více ☐

B - DOTAZNÍK PRO UČITELE

Dobrý den,

ráda bych Vás požádala o spolupráci při výzkumu, který bude sloužit jako podklad k mé bakalářské práci: "Komunikací k prosperitě." Cílem výzkumu je zjištění, jakým způsobem v současné době školy komunikují. V následujícím dotazníku jsou uvedeny výpovědi, které máte posoudit tak, že zakřížkujete odpověď - i shodné s Vaším míněním.

Výzkum je anonymní, zjištěné údaje jsou důvěrné a budou využity jen jako podklad k mé bakalářské práci.

Děkuji Vám za čas, který věnujete vyplnění dotazníku

.....

Jana Kozlová, studující obor Školský management na PF UK v Praze
Učitelka ZŠ Krhanice

1. Jakou formu komunikace s rodiči využíváte?

   Písemnou ☐ E -mail ☐ webové stránky školy ☐

   Osobní ☐ Telefon ☐

2. Jakou formou se zajímáte o názory žáků?

   rozhovorem ☐ dotazníky ☐ třídnické hodiny ☐ jiné.....

3. Jakým způsobem zapojujete rodiče do chodu školy?

   společné akce ☐ materiální pomoc ☐ pomoc v hodinách ☐ jiné .....

4. Jakou formou se podílíte na reklamě školy?

   výzdobou nástěnek školy ☐ příspěvky do školního časopisu ☐

   příspěvky na webové stránky školy ☐ příspěvky do místních periodik ☐

   jiné .....

5. Zajímám se o starosti a život svých kolegů.

   ANO ☐ SPÍŠE ANO ☐ SPÍŠE NE ☐ NE ☐

6. Pokud mám jiný názor než vedení, mám možnost jej sdělit a názor je následně projednán.

   ANO ☐ SPÍŠE ANO ☐ SPÍŠE NE ☐ NE ☐

7. Na škole probíhají neformální setkání zaměstnanců a vedení školy.

   1x měsíčně ☐ 1 x za čtvrt roku ☐ 1 x za pololetí ☐ 1 x ročně ☐

   neprobíhají ☐ jiné .....

Prosím otočte.

8. Jakým způsobem se vedení školy zajímá o názory zaměstnanců?

rozhovorem ☐ dotazníky ☐ nezjišťuje ☐ jiné .....

9. Vedení školy pečuje o spokojenost svých zaměstnanců.

ANO ☐ SPÍŠE ANO ☐ SPÍŠE NE ☐ NE ☐

10. Na jakých společenských akcích obce (města) se škola podílí?

vítání občánků ☐ slavnosti obce ☐ životní jubilea ☐ besedy ☐

jiné .....

11. Zřizovatel se pravidelně účastní života školy.

ANO ☐ SPÍŠE ANO ☐ SPÍŠE NE ☐ NE ☐

12. Zřizovatel se podílí na dalším rozvoji školy.

ANO ☐ SPÍŠE ANO ☐ SPÍŠE NE ☐ NE ☐

13. Pohlaví. Muž ☐ Žena ☐

14. Věk. 20- 30 ☐ 31-40 ☐ 41 - 50 ☐ 51 a více ☐

15. Na jakém stupni školy vyučujete?

I. stupeň ☐ II. stupeň ☐ I. a II. stupeň ☐

C - DOTAZNÍK PRO ŘEDITELE

Dobrý den,

ráda bych Vás požádala o spolupráci při výzkumu, který bude sloužit jako podklad k mé bakalářské práci: "Komunikací k prosperitě." Cílem výzkumu je zjištění, jakým způsobem v současné době školy komunikují. V následujícím dotazníku jsou uvedeny výpovědi, které máte posoudit tak, že zakřížkujete odpověď - i shodné s Vaším míněním.

Výzkum je anonymní, zjištěné údaje jsou důvěrné a budou využity jen jako podklad k mé bakalářské práci.

Děkuji Vám za čas, který věnujete vyplnění dotazníku

.....

Jana Kozlová, studující obor Školský management na PF UK v Praze
Učitelka ZŠ Krhanice

1. Škola má zavedený funkční informační systém pro zaměstnance.
   ANO ☐ SPÍŠE ANO ☐ SPÍŠE NE ☐ NE ☐

2. Na škole funguje žákovská samospráva a podílí se na chodu školy.
   ANO ☐ SPÍŠE ANO ☐ SPÍŠE NE ☐ NE ☐

3. Jakou formou zjišťujete spokojenost rodičů?
   dotazníky ☐ rozhovorem ☐ anketami na webových stránkách ☐
   jiné ..... nezjišťujeme ☐

4. Škola má vypracovaný systém pravidelných porad.
   ANO ☐ SPÍŠE ANO ☐ SPÍŠE NE ☐ NE ☐

5. Zřizovatel se pravidelně účastní života školy.
   ANO ☐ SPÍŠE ANO ☐ SPÍŠE NE ☐ NE ☐

6. Zřizovatel spolupracuje s vedením školy na jejím dalším rozvoji nad rámec svých povinností.
   ANO ☐ SPÍŠE ANO ☐ SPÍŠE NE ☐ NE ☐

7. Škola má vlastní webové stránky.
   ANO ☐ NE ☐

8. Pokud jste odpověděli ano, označte jak často webové stránky aktualizujete.
   1x týdně ☐ 1x měsíčně ☐ 1x čtvrtletně ☐ 1x za pololetí ☐
   1x ročně ☐ jiné .....

9. Finance pro další rozvoj školy získáváte od:
   zřizovatele ☐ sponzorské dary ☐ dotační programy ☐
   operační programy EU ☐ jiné .....

Prosím otočte.

10.	Pohlaví.	Muž ☐		Žena ☐			
11.	Věk.	20- 30 ☐		31 - 40 ☐		41 - 50 ☐	51 a více ☐

D - DOTAZNÍK PRO ZŘIZOVATELE

Dobrý den,

ráda bych Vás požádala o spolupráci při výzkumu, který bude sloužit jako podklad k mé bakalářské práci: "Komunikací k prosperitě." Cílem výzkumu je zjištění, jakým způsobem v současné době školy komunikují. V následujícím dotazníku jsou uvedeny výpovědi, které máte posoudit tak, že zakřížkujete odpověď - i shodné s Vaším míněním.

Výzkum je anonymní, zjištěné údaje jsou důvěrné a budou využity jen jako podklad k mé bakalářské práci.

Děkuji Vám za čas, který věnujete vyplnění dotazníku

.....

Jana Kozlová, studující obor Školský management na PF UK v Praze
Učitelka ZŠ Krhanice

1. Jakou formou s vámi škola nejčastěji komunikuje?
   Písemnou ☐ E -mail ☐ webové stránky školy ☐
   Osobní ☐ Telefon ☐
2. Pokud byste si mohli vybrat, jakou formu komunikace se školou byste uvítali?
   Písemnou ☐ E -mail ☐ webové stránky školy ☐
   Osobní ☐ Telefon ☐
3. Pravidelně se zajímám o spokojenost rodičů se školou.
   ANO ☐ SPÍŠE ANO ☐ SPÍŠE NE ☐ NE ☐
4. Pokud jste odpověděli ano, zakřížkujte, jakou formou zjišťujete spokojenost rodičů.
   dotazníky ☐ anketami na webových stránkách ☐ rozhovory ☐
   jiné .....
5. Považujete vztah mezi vámi a školou za dobře fungující?
   ANO ☐ SPÍŠE ANO ☐ SPÍŠE NE ☐ NE ☐
6. Snažím se školu rozvíjet nad rámec zákonných povinností.
   ANO ☐ SPÍŠE ANO ☐ SPÍŠE NE ☐ NE ☐
7. Zúčastňuji se neformálních setkání vedení školy se zaměstnanci.
   ANO ☐ SPÍŠE ANO ☐ SPÍŠE NE ☐ NE ☐
8. Mám jasně stanovena kritéria, podle kterých odměňuji ředitele školy.
   ANO ☐ SPÍŠE ANO ☐ SPÍŠE NE ☐ NE ☐

Prosím otočte.

9. Podílím se na budování rituálů a tradic školy.

ANO ☐ SPÍŠE ANO ☐ SPÍŠE NE ☐ NE ☐

10. Jak pečujete o dobré jméno školy? (doplňte)

.....

11. Pohlaví. Muž ☐ Žena ☐

12. Věk. 20- 30 ☐ 31-40 ☐ 41 - 50 ☐ 51 a více ☐

13. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání.

ZŠ ☐ SŠ ☐ VOŠ ☐ VŠ ☐