

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

**Pedagogická fakulta**

**CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU**

**KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI  
ŘEDITELE ŠKOLY**

**Efektivní komunikace**

**Závěrečná bakalářská práce**

<b>Autor:</b>	<b>Mgr. Eva Kuchyňková</b>
<b>Obor:</b>	<b>Školský management</b>
<b>Forma studia:</b>	<b>kombinované</b>
<b>Vedoucí práce:</b>	<b>Mgr., Bc. Libuše Daňhelková</b>
<b>Datum odevzdání práce:</b>	<b>7. dubna 2011</b>

**Čestné prohlášení:**

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

Mgr. Eva Kuchyňková

## *Resumé:*

---

Závěrečná bakalářská práce se zabývá komunikací vedoucích pracovníků ve školství a zvláště jejich přístupem ke komunikačnímu procesu.

Vychází z předpokladu, že jednou z nejdůležitějších manažerských dovedností ředitele jsou právě dovednosti komunikační. Na nich pak záleží úspěšnost samotného ředitele a především úspěšnost celé organizace.

Bakalářská práce potvrzuje, že si ředitelé uvědomují důležitost efektivní komunikace a že komunikaci považují za důležitý manažerský nástroj ředitele školy, na kterém závisí úspěšnost celé organizace. Zároveň odhaluje, že komunikace ředitele školy je velmi rozsáhlá a náročná, a že ne všichni ředitelé ji dokáží zcela efektivně využívat.

## *Summary: (angl.)*

---

The final bachelor thesis deals with the managers' communication in the educational system and especially with their access to the communication process.

It is based on the presumption that one of the most important headmasters' manager skills are the very communication skills. Not only the success of the headmaster himself depends on them but also and mainly the success of the whole organization.

The bachelor thesis confirms that the headmasters realize the importance of the effective communication and that they consider communication to be an important headmasters' management tool on which depends the success of the whole organization. It also reveals that the headmasters' communication is very extensive and demanding and that not all the headmasters can use it quite effectively.

*Klíčová slova:*

---

Komunikace

Komunikační proces

Komunikační dovednosti

Efektivní komunikace

Vnější a vnitřní komunikace

Komunikační situace

Komunikační prostředí

Informační systém školy

Sdělování informací

Přijímání informací

Zpětná vazba

## Obsah

<b>Úvod:</b> .....	7
<b>1 Vymezení pojmu komunikace</b> .....	8
1.1 Komunikační proces .....	9
1.1.1 Komunikační model.....	9
1.1.2 Základní prvky komunikace .....	10
1.2 Komunikace a její rozlišení .....	11
1.2.1 Druhy komunikace.....	11
1.2.2 Funkce komunikace .....	11
1.2.3 Formy komunikace .....	12
<b>2 Komunikace jako nástroj řízení</b> .....	14
2.1 Komunikační proces ve škole.....	14
2.2 Komunikační prostředí ředitele školy.....	15
<b>3 Komunikační situace ředitele školy</b> .....	16
3.1 Vnitřní komunikace .....	16
3.1.1 Osobní rozhovor.....	17
3.1.2 Hodnotící pohovor se zaměstnanci .....	17
3.1.3 Hospitační pohovory .....	17
3.1.4 Jednání v užším kruhu vedení.....	18
3.1.5 Porady .....	18
3.1.6 Přijímání nových zaměstnanců .....	19
3.1.7 Jednání s dětmi žáky studenty.....	19
3.2 Vnější komunikace .....	19
3.2.1 Komunikace se zřizovatelem .....	20
3.2.2 Školská rada .....	20
3.2.3 Komunikace s rodiči dětí, žáků, studentů .....	20
3.2.4 Třídní schůzky .....	21
3.2.5 Akce školy na veřejnosti.....	21
3.2.6 Komunikace s kontrolními orgány.....	21
3.2.7 Komunikace s různými institucemi či obchodními partnery .....	22
3.2.8 Jednání s médii.....	22
<b>4 Komunikační dovednosti</b> .....	22
4.1 Mluvení.....	24
4.1.1 Verbální komunikace .....	25
4.1.2 Neverbální komunikace .....	25
4.2 Čtení.....	26

4.3	Psaní.....	27
4.3.1	Elektronická komunikace.....	28
4.3.2	Nástěnka, vývěska, informační tabule .....	29
4.3.3	Firemní dopis .....	30
4.3.4	Evaluační zprávy, výroční zprávy, zprávy o realizaci projektů.....	30
4.4	Poslouchání.....	31
<b>5</b>	<b>Efektivní komunikace.....</b>	<b>32</b>
<b>6</b>	<b>Efektivní komunikace v řízení školy .....</b>	<b>34</b>
6.1	Efektivní sdělování informací.....	34
6.1.1	Informační systém uvnitř školy .....	35
6.1.2	Informační systém vně školy .....	36
6.2	Efektivní přijímání informací .....	37
6.3	Zpětná vazba ředitelovy komunikace .....	39
<b>7</b>	<b>Výzkumná část .....</b>	<b>41</b>
7.1	Tvrzení.....	41
7.2	Použitá metoda a zkoumaný soubor .....	41
7.3	Výzkumné výsledky .....	42
7.3.1	Výsledky zjištění vztahující se k tvrzení č. 1.....	43
7.3.2	Výsledky zjištění vztahující se k tvrzení č. 2.....	48
7.3.3	Výsledky zjištění vztahující se k tvrzení č. 3.....	56
7.3.4	Výsledky zjištění vztahující se k tvrzení č. 4.....	59
	<b>Závěr:.....</b>	<b>60</b>
	<b>Seznam použité literatury:.....</b>	<b>62</b>

## Úvod:

*„K umění komunikovat je třeba mít k lidem úctu a dbát o jejich svobodu.“*

Petr Piřha

Komunikace provází člověka celým jeho životem. Je jeho nedílnou součástí. Můžeme říci, že je to v podstatě nepřetržitý a nikdy nekončící proces. Potřeba komunikovat je jednou ze základních lidských potřeb. Komunikujeme doma, komunikujeme v zaměstnání, komunikujeme s dětmi i dospělými, s přáteli i nepřáteli, komunikujeme v příjemném i nepříjemném prostředí. Vzhledem k tomu, že neustále komunikujeme, se většina z nás domnívá, že umění komunikovat ovládá. Mnohdy tomu tak není.

Naše úspěšnost v životě však závisí na tom, jak dobře umíme komunikovat, neboť ten kdo neovládá alespoň základy komunikace, se vyčleňuje ze společnosti. Na kvalitě komunikace, závisí úroveň mezilidských vztahů i úroveň řízení každé organizace, tedy i školy a školského zařízení.

Cílem mé bakalářské práce bylo zjistit přístupy ředitelů škol k vlastní komunikaci a prokázat, že ředitelé sice vnímají komunikaci jako důležitý manažerský nástroj, ale ne vždy s ní takto zacházejí. Samotné výzkumné části předcházelo vytvoření uceleného přehledu komunikace manažera ve školském prostředí pomocí dostupných teoretických poznatků týkajících se komunikace. V rámci výzkumné části byli prostřednictvím dotazníku osloveni ředitelé různých typů škol a školských zařízení, aby uvedli, jakou důležitost komunikaci a vlastním komunikačním dovednostem přikládají, jak se ji snaží zdokonalovat, s jakými komunikačními skupinami komunikují nejčastěji, kolik času ve škole věnují komunikaci a zda ji považují za efektivní. Zjišťování směřovalo také ke konkrétním komunikačním dovednostem, způsobům komunikace a četnosti využití konkrétních funkcí komunikace manažera, který vede skupinu lidí.

Práce se zabývá komunikací ředitele školy. Vzhledem k tomu, že se ředitel školy neobejde bez komunikace v celém procesu řízení, je tato práce univerzální a zasahuje do všech oblastí manažerské práce vedoucího pracovníka ve školství. Zasahuje svým obsahem i do všech funkcí řídicího pracovníka. Ke zvládnutí efektivní komunikace by měl směřovat každý ředitel školy.

## 1 Vymezení pojmu komunikace

Slovo komunikace vychází z latinského slova *communicare*. Znamená něco sdělit, spojit nebo i dělat něco společně, sdílet se. Poslední vyjádření je asi jedno z nejdůležitějších. V komunikaci totiž nejde jen o sdělení informace, ale jde především o sdílení informací. Pokud jedna osoba sděluje něco druhé, a ta druhá nesdílí sdělený obsah, dochází často k nepochopení, k desinformacím, komunikace je narušena a může dojít v mezilidských vztazích k mnohým potížím.

P. Piťha ve své knize *Výchova, naděje společnosti* pojednává v jedné z kapitol o komunikaci. Uvádí: „*Je zřejmé, že dávám přednost domluvě a trvám na tom, že to, co je označováno jako umění komunikovat, není ničím jiným než uměním se dohodnout.*“ (8, s. 183). Dohodnout se můžeme jen tehdy, když budeme informace sdílet. Nelze nikomu nic vnucovat, je potřeba mít společný zájem, je potřeba vnímat obsah a smysl samotné komunikace.

Pokud bychom si chtěli vymezit nějakou definici komunikace, mohli bychom použít např. definici, kterou uvádí Marie Vágnerová:

*„Komunikace je proces vzájemného předávání informací v sociálním kontaktu pomocí různých prostředků, zahrnující i sdílení, tj., prožívání hodnocení této situace.“* (4, s. 297)

Marie Vágnerová, neopomenula v krátké definici uvést sdílení. Charakterizuje ho jako prožívání hodnocení nějaké konkrétní situace, zahrnující vzájemný vztah komunikujících partnerů. Při komunikaci nejde tedy jen o vyřčení slov, ale jde o spoustu dalších souvislostí, které se do komunikace promítají. Každá komunikační situace je jiná. Podle Z. Vybírala „*Většina z nás komunikuje odlišně v zaměstnání, doma nebo třeba v obchodě, jinak, jsou-li přítomni jen dospělí nebo jejich děti, eventuálně je-li přítomen někdo neznámý.*“ (1, s. 39) Ovlivňuje nás prostředí, vztah s příjemcem zprávy, obsah, sdělení i role, ve které vystupujeme. To vše se podílí na průběhu komunikace.

Komunikace se ovšem neomezuje jen na sdělení mluveným projevem. Komunikace může probíhat i jinými způsoby. Můžeme psát, zasílat elektronickou poštu, můžeme komunikovat svými činy. Komunikujeme i aktivním nasloucháním a komunikujeme také řečí svého těla.



## 1.1 Komunikační proces

Komunikační proces můžeme charakterizovat jako výměnu informací a jejich přenos. Velmi záleží na tom, jaké je při komunikačním procesu komunikační klima. Klima pozitivní sdělení během celého procesu podporuje, naopak negativní komunikační klima porozumění i samotné sdělení zhoršuje.

Zachycením komunikačního procesu a jeho vysvětlením se zabývalo nemálo autorů a díky tomu vzniklo několik desítek komunikačních modelů, které znázorňují průběh a strukturu komunikace. Jejich smyslem je napomáhat vysvětlit úspěch či neúspěch při komunikování. Komunikační modely se zaměřují na různé komunikační situace, zohledňují jiné složky nebo části komunikace.

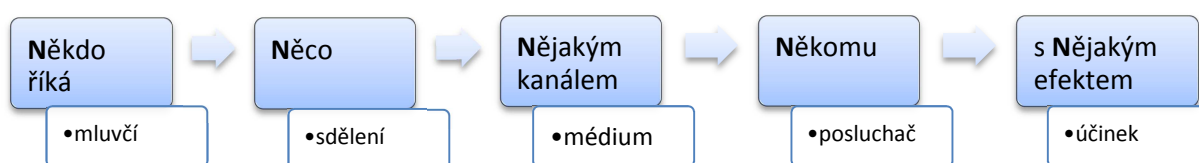
### 1.1.1 Komunikační model

Za zakladatele komunikačních teorií je považován již samotný Aristoteles (384 př. n. l. – 322 př. n. l.). I z tohoto faktu můžeme usoudit, že komunikace provázela lidi od nepaměti, a že vyvolávala v lidech takové otázky, které je vedly k jejímu dalšímu zkoumání. Aristoteles považoval komunikaci za umění či dovednost. V komunikačním modelu jako první pojmenoval jednotlivé části komunikačního procesu (mluvčí, zpráva, publikum), zatím však nebral v úvahu další komunikační okolnosti a komunikaci popsal jako doručování sdělení od někoho k někomu.

Americký sociolog, politolog a komunikační teoretik Harold Lasswell (1902 - 1978) je jedním z dalších známých osobností zabývajících se komunikačním procesem. Navazuje na Aristotela. Také se zaměřuje na ústní zprávu a také vidí komunikaci jako jednosměrnou, kdy jedinec ovlivňuje svým sdělením své okolí. Sám vysvětluje komunikační proces jednou větou:

*„Who says what to whom in what channel with what effect.“*

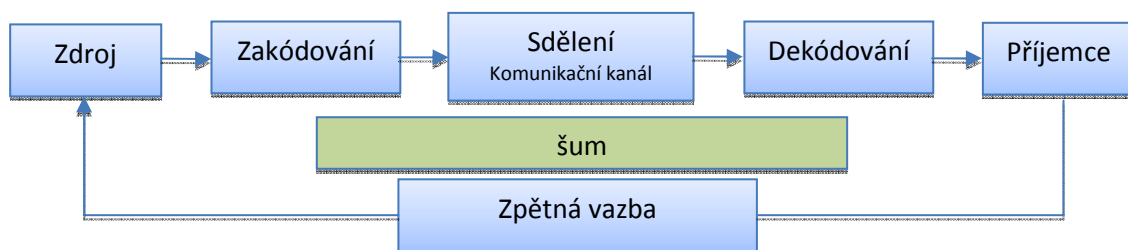
Ta převedena do komunikačního modelu by vypadala takto:



Postupně bychom se mohli zabývat dalšími autory, kteří vešli ve známost svými teoriemi. Jako např. Claude Shannon a Warren Weaver, dále Wilbur Schramm, který vytvořil kruhový model a mimo jiné se zabýval důležitostí zpětné vazby, kterou viděl jako účinný prostředek k řešení problému šumu. David Berlo, který podrobněji definoval jednotlivé části komunikačního procesu. Zdůraznil důležitost komunikačních dovedností a některých dalších pojmů, jako jsou znalost, přístup, kultura a sociální systém.

Našli bychom spoustu dalších autorů, kteří se zabývali komunikačním modelem a hledali odpovědi na otázky, jak probíhá komunikace a co jí ovlivňuje. Všechny tyto snahy směřovaly především k zajištění kvalitní komunikace. Vývoj postupně došel ke klasickému běžně používanému komunikačnímu modelu, který předpokládá zpětnou vazbu.

### *Klasický model komunikace*



### *1.1.2 Základní prvky komunikace*

Komunikační proces zahrnuje základní prvky komunikace. Jimi jsou komunikátor, příjemce, sdělení, komunikační kanál, zpětná vazba a šum.

**Komunikátor** – zdroj – je původcem zprávy. Může to být buď jedinec, nebo skupina.

**Příjemce** – je ten, komu je sdělení určeno, stejně jako u komunikátora to může být jedinec nebo skupina, které je sdělení určeno.

**Sdělení** – hlavní myšlenka, zpráva, kterou chce komunikátor předat příjemci.

**Komunikační kanál** – je způsob, jakým se dostává sdělení od komunikátora k příjemci. U verbální komunikace je to řeč pomocí mluvidel, u neverbální komunikace je to řeč těla (gesta, výrazy, apod.)

**Zpětná vazba** – vypovídá o tom, zda bylo sdělení přijato a pochopeno. Probíhá mezi příjemcem a komunikátorem a má důležitý význam pro komunikátora, protože je potvrzením přijetí zprávy a způsobu chápání jejího obsahu.

**Šum** způsobuje narušení komunikace. Může být externí nebo interní. Externím šumem je např. příliš hlasitá hudba, vysoká teplota v místnosti, ruch z ulice apod. Interním šumem jsou vnitřní osobní pocity.

## 1.2 Komunikace a její rozlišení

Na komunikaci můžeme nahlížet z různých úhlů pohledu a můžeme ji dělit podle různých kritérií, což také využilo mnoho autorů. V literatuře najdeme rozlišení např. podle její funkce, kterou má plnit (Z. Vybíral), podle formy, kterou při komunikaci použijeme (M. Mikuláščík), podle motivace ke komunikaci, která vychází z různých potřeb člověka (M. Vágnerová), podle toho s kým člověk komunikuje. I tato členění ale popisují různí autoři odlišně.

### 1.2.1 Druhy komunikace

Většina autorů uvádí základní druhy komunikace podle toho, ke komu je sdílení zprávy nasměřované.

*Intrapersonální komunikace* – odesílatelem i příjemcem je jeden člověk. Jedná se o vnitřní konverzaci se sebou samým.

*Interpersonální komunikace* – komunikace probíhá mezi dvěma jedinci. Odesílat a příjemce jsou dva různí jedinci. Při této komunikaci jde více využívat zpětnou vazbu.

*Skupinová komunikace* – sdělování a sdílení informací probíhá ve skupině. Tato komunikace je často komplikovanější než při komunikaci interpersonální, protože komunikátorů je více.

### 1.2.2 Funkce komunikace

Každý člověk potřebuje komunikovat, a to z různých důvodů. S přihlédnutím k těmto důvodům či potřebám můžeme rozlišit jakou funkci komunikace má. Z. Vybíral popisuje pět hlavních funkcí našeho komunikování:

- informativní
- instruktážní
- přesvědčovací
- vyjednávací nebo operativní
- zábavní

Všechny tyto funkce ve svém životě používáme, jde jen o to, uvědomit si, k čemu nám v konkrétní chvíli komunikace slouží. V případě informování je cílem předat informaci. Při instruování se snažíme naučit, předat návod, dát recept, seznámit někoho s konkrétní věcí, činností. Pokud chceme, aby někdo pozměnil svůj názor, abychom ho získali např. na svou stranu, použijeme přesvědčovací komunikační funkci. V případě, že se budeme chtít domluvit, najít společné řešení, dospět k dohodě, bude nejlépe, když použijeme vyjednávání. Poslední z pěti uvedených funkcí je funkce zábavní. Ta směřuje k tomu, aby se člověk pobavil, rozveselil, odpočinul a uvolnil.

Z. Vybíral kromě pěti základních funkcí uvádí další dvě, které se odlišují od výše uvedených tím, že se „někteří komunikující zaměřují více na formu než obsah. Účelem jejich komunikace může být exhibice, upoutání pozornosti ke své osobě.“ (1, s. 32) Dle Vybírala se jedná o funkce:

- kontaktní
- sebe-prezentační funkci

První z funkcí používá člověk ve chvíli, kdy si chce užít blízkosti někoho, potvrdit si, že o něj má někdo zájem. Druhá sebe-reprezentační funkce slouží k vyvolání dojmu, k prezentaci sama sebe. Člověk tuto funkci používá ve snaze zalíbit se druhému.

U jiných autorů bychom našli kromě výše uvedených funkcí i další. Např. M. Vágnerová uvádí mimo jiné i funkci podpůrnou. Jejím cílem je někoho podpořit. M. Mikuláščík uvádí funkci vzdělávací a výchovnou, funkci socializační a společensky integrující, funkci osobní identity, funkci svěřovací a funkci únikovou.

### 1.2.3 *Formy komunikace*

Komunikace může mít různou formu. Jedním ze základních rozdělení komunikace je na verbální a neverbální komunikaci.

*Verbální komunikace* – užívá ke svým sdělením slovních komunikačních prostředků. Bezprostředně souvisí s racionálním obsahem sdělení. Verbální komunikaci však nelze zcela oddělit od komunikace neverbální, jestliže něco sdělujeme, záleží nejen na obsahu sdělovaného, ale také na tom jakým způsobem sdělení předáváme. Jaký máme výraz v tváři, jaký použijeme tón hlasu, jaká gesta využijeme. Co vlastně sdělíme příjemci svou řečí těla.

*Neverbální komunikace* – obvykle slouží jako doplněk ke komunikaci verbální. V komunikaci hraje ovšem velmi důležitou roli, protože samotná slova mnohdy pro pochopení vysílané zprávy nestačí.

J. Plamínek poukazuje na to, že: „*V populaci je poměrně zažitým zlovykem přeceňovat informace předávané slovy. Opakované výzkumy ovšem prokázaly, že volba slov se na pochopení sdělení adresátem podílí překvapivě málo. Informace šířené způsobem řeči a řečí těla na nás mají ve většině případů běžné komunikace mnohonásobně větší vliv než zvolená slova.*“ (3, s. 43)

Verbální a neverbální formy komunikace nejsou však jedinými formami, které autoři vyjmenovávají. Např. M. Mikuláščík rozlišuje mnoho forem komunikace dle rozličných kritérií. „*Je nutno dodat, že jednotlivé formy komunikace nejsou užívány jako oddělené metody působení jednoho člověka na druhého... Většinou celá řada druhů komunikace bývá spojována v jednom projevu, v jedné prezentaci jako podpůrné působení, mnohdy i nekontrolovaně a neúmyslně.*“ (2, s. 31) Uvádím jen několik rozdělení dle Mikuláščíka.

*Komunikace záměrná* nastává tehdy, pokud způsoby komunikace komunikátora odpovídají jeho záměru. Komunikátor má pod kontrolou to, co říká. Je na komunikaci připraven a dobře ví, co prezentuje.

*Komunikace vědomá* se částečně prolíná s komunikací záměrnou. Rozdíl je v tom, že v komunikačním procesu komunikátor nemusí dodržet záměr, ale rozhodně si uvědomuje, co říká a jak to říká.

*Komunikace kognitivní* je komunikace, při které komunikátor využívá logických, racionálních a smysluplných argumentů.

*Komunikace pozitivní* je komunikace prostřednictvím, které vyjadřujeme souhlas či obdiv. Pomocí této formy komunikace můžeme vyjadřovat i věci nepříjemné, a to pozitivně a přijatelně.

*Komunikace asertivní* je sebestupující komunikace při zachování slušnosti a zdvořilosti.

Jako opak těchto komunikací uvádí autor komunikaci nezáměrnou, nevědomou, afektivní, negativní, neshodnou, agresivní. Kromě toho uvádí dalších asi dvacet rozlišení.

Z výše uvedeného můžeme usoudit, že komunikace je opravdu procesem složitým, na který je možno nahlížet z mnoha pohledů. Pokud tedy budeme chtít komunikaci a

komunikačnímu procesu správně porozumět a pokud se budeme chtít naučit ovládat komunikační dovednosti, bude to vyžadovat jistě nemalé úsilí.

## **2 Komunikace jako nástroj řízení**

Podstatou řízení jakékoliv organizace je neustálá výměna informací a jejich přenos, tedy komunikační proces. Právě z tohoto důvodu je potřeba, aby především její představitel ovládal zásady komunikace, uvědomoval si její možnosti a dokázal tak efektivně působit ve své organizaci. Ovládá-li manažer komunikaci, je to pro něj první krok k tomu, aby jeho organizace byla úspěšná. Někomu se může zdát překvapivé, že něco tak velmi elementární, jednoduché a prosté může být důležitým nástrojem řízení. Není však pochyb o tom, že komunikace je nejen důležitým, ale zároveň i hlavním manažerským nástrojem. Pomocí tohoto nástroje můžeme dosáhnout vytýčených cílů v organizaci.

### **2.1 Komunikační proces ve škole**

Škola je velmi živým organismem a tedy i velmi živým komunikačním prostředím. Její charakter vzdělávací instituce přímo vybízí ke komunikaci. Nemůže být dobrá škola, kde by lidé uvnitř vzájemně nekomunikovali. Stejně tak pokud se škola stane uzavřeným komunikačním prostředím pro veřejnost, nebude poskytovat informace směrem ven a bude uzavřená pro jakoukoliv vnější komunikaci, nemůže dosáhnout dobrých výsledků a být úspěšná v konkurenčním prostředí ostatních škol.

Jedním z úkolů ředitele školy je vytvářet ve škole dobré klima a k tomu může velmi přispět vhodnou a správnou komunikací se zaměstnanci. Obdobně tomu je při budování dobré image školy. Ředitel musí dbát na vhodnou formu komunikace s veřejností.

Komunikace ve školském prostředí může probíhat různými způsoby – osobně při použití přímého kontaktu nebo telefonicky (mobilní telefon, pevná linky či elektronických aplikace ICQ, SKYPE apod.). Přímá osobní komunikace často ukrojí řediteli z pomyslného časového koláče největší část, ale oproti jiným komunikacím bývá neefektivnější. Obvykle je možné získat zpětnou vazbu příjemce ihned, případně dovysvětlit nepochopené, je možno sledovat neverbální projevy druhého účastníka komunikačního procesu, což může výrazně napomoci k jasné a účinné komunikaci. Osobní komunikace telefonická již postrádá možnost sledovat neverbální projevy. Můžeme vysledovat tón nebo zabarvení hlasu, ale

ostatní projevy neverbální komunikace nám zůstanou skryté. V současné době mobilních telefonů se tento způsob komunikace dostal do popředí. Téměř každý je dosažitelný mobilním telefonem a díky tomu se nám zde v případě potřeby vyřešení nějakého problému nabízí velmi rychlé řešení. Rychle dokážeme něco objednat, v případě potřeby zástupu ve škole rychle seženeme dalšího zaměstnance, operativně dokážeme prostřednictvím telefonu dohodnout schůzku, získáme obratem odpovědi na naše otázky. Rychle dokážeme rozeslat sms textové zprávy např. zaměstnancům s důležitým sdělením. Nemožnost sledování „řeči těla“ se může stát u tohoto způsobu komunikace nevýhodou, stejně jako tomu je u komunikace písemné.

V současné době je velmi rozšířená a používaná elektronické komunikace. Jedná se o komunikaci s využitím elektronických nástrojů, jako jsou e-maily, sociální sítě, telekonference, webové stránky apod. Má svá pravidla, výhody, ale i úskalí. Dokáže nám ulehčit práci, šetřit čas i vzdálenost, ale jen v případě, že komunikujeme efektivně.

Na významu neztratila ve školách ani komunikace písemná – ta je spíše informativního charakteru, kdy prostřednictvím nástěnek předává vedení školy informace zaměstnancům případně dalším účastníkům vzdělávacího procesu. Nebo taky prostřednictvím bulletinů a zpravodajů škol popř. informačních letáků předává informace širší veřejnosti.

Ke kvalitnímu průběhu komunikačního procesu je potřeba, aby ředitel znal komunikační prostředí, ve kterém bude ke komunikaci docházet, a aby znal komunikační situace, do kterých se bude dostávat.

## ***2.2 Komunikační prostředí ředitele školy***

Pokud se chceme zaměřit na komunikaci ředitele školy a jeho komunikační dovednosti, musíme se zaměřit také na celé komunikační prostředí, a tím je právě škola.

Neznamená to však, že komunikační prostředí musí být vždy přímo ve škole, ale znamená to, že při svém jednání v rámci role ředitele, ředitel vždy zastupuje školu. Což se zcela jistě musí odrazit v průběhu komunikačního procesu.

Přece se však velká část ředitelovy komunikace odehrává přímo ve škole či školském zařízení. Jedná se především o komunikaci se zaměstnanci, s dětmi, žáky či se studenty nebo

s jejich rodiči. Dále do školy docházejí různí zástupci spolupracujících institucí (Pedagogicko-psychologická poradna, Policie ČR, partneři Ekoprogramu apod.), kontrolní pracovníci (ČŠI, FÚ, zdravotní pojišťovny, Krajské hygienická stanice, OSSZ, zřizovatel) a také třeba obchodní zástupci nabízející služby. Ředitel školy se musí ve svém komunikačním prostředí dobře orientovat a musí dokázat zvládnout různé komunikační situace. Měl by odhadnout náročnost komunikačního procesu, který má před sebou a dokázat rozlišit důležitost, kterou mu vzniklý komunikační proces přináší s sebou. Právě od toho se pak má odvíjet jeho rozhodnutí, kolik času bude komunikaci věnovat, jaké místo pro komunikaci vybere, zda bude komunikovat sám nebo si přizve někoho dalšího.

### 3 Komunikační situace ředitele školy

Ředitel školy se v průběhu pracovního procesu dostává do různých komunikačních situací. Ty bychom mohli rozdělit do dvou kategorií. Jedna kategorie by zahrnovala komunikaci uvnitř školy a druhá komunikaci vnější. Ředitel musí znát své komunikační situace, aby mohl efektivně komunikovat. Musí si být vědom odlišností jednotlivých komunikačních situací a při komunikačním procesu s nimi počítat.

#### 3.1 Vnitřní komunikace

Komunikace uvnitř školy je charakteristická především tím, že se vesměs jedná o komunikaci ve vztahu nadřízený a podřízený. Ať už jde o komunikaci mezi ředitelem a zaměstnanci nebo o komunikaci mezi dětmi, žáky či studenty a ředitelem. Ve vztahu k zaměstnancům by si měl ředitel vždy uvědomovat, že: „Cílem komunikace manažera se zaměstnanci je jejich získávání pro plnění cílů organizace.“ (7, s. 102) Při každém komunikačním procesu, které v prostředí školy vznikne, by měl mít toto na paměti. Pro vnitřní komunikaci ředitelé mnohdy využívají různé informační systémy.

*„Efektivní a účinný vnitřní informační systém školy poskytuje vedení školy cenné a specifické informace, které jsou levné, snadno dostupné a ověřitelné. Jeho další rozvoj například prostřednictvím propojené počítačové sítě zefektivňuje využití systému rozšířením a zrychlením možnosti komunikace mezi vedením a sborem, snadnější dostupností údajů vyučujícími atd.“ (9, s. 148)*



### 3.1.1 *Osobní rozhovor*

Jednou z nejčastějších komunikačních situací ředitele je rozhovor. Může probíhat mezi ředitelem a jednou či více osobami. Rozhovor může být záměrný, ale i nezáměrný. Může probíhat nahodile např. na školní chodbě při setkání s učitelem. Ale může být také dlouho plánovaný a předem připravený a vzhledem k jeho důležitosti nemůže proběhnout nikde jinde než v ředitelně. Může probíhat v pozitivní atmosféře, ale může být naopak „nabitý“ množstvím negativních emocí. Rozhovor je prostředek v komunikaci, který vede ke sbírání informací. Pomáhá nám získávat aktuální informace. Rozhovor je velmi vhodný nástroj komunikace pro rychlé získání zpětné vazby. Příjemce informace se může, pokud něčemu nerozumí ihned zeptat. Při osobním rozhovoru se stává velkou výhodou možnost pozorovat vzájemné reakce zúčastněných. Účastníci na sebe nepůsobí jen komunikací verbální, ale využívají také ve velké míře komunikaci neverbální. Proto pro ředitele je také velmi dobré, když zná zásady neverbální komunikace nebo je alespoň zčásti obeznámen s jejími základy.

K osobním rozhovorům může mít ředitel různé pohnutky. Krátké osobní rozhovory v průběhu školního dne může využít ke kontrole dění ve škole, k rychlému předání aktuálních informací, k řešení neodkladných problémů nebo i k navázání kontaktů se zaměstnanci.

### 3.1.2 *Hodnotící pohovor se zaměstnanci*

Hodnotící pohovor probíhá mezi ředitelem a zaměstnancem. Ředitel by měl při hodnotícím pohovoru vystupovat v roli poradce a dbát na vytvoření přátelské a příjemné atmosféry. Na hodnotící pohovor by měl být zaměstnanec i ředitel připraven, nejlépe písemně. Při pohovoru by si měl ředitel se zaměstnancem vyjasnit své představy a očekávání. Cílem hodnotícího pohovoru je získat zpětnou vazbu pro zaměstnance i pro ředitele a stanovit si další cíle a opatření pro následující období, které budou přispívat k dobrému chodu organizace. Závěry hodnotícího pohovoru by neměly být bezprostředně spojovány s odměňováním. Hodnotící pohovory by měly sloužit především jako poradenská služba pro zaměstnance.

### 3.1.3 *Hospitační pohovory*

Cílem hospitační činnosti ze strany ředitele je pozorování průběhu vyučovací hodiny a zhodnocení práce učitele, reakcí dětí, žáků či studentů. Hospitační pohovor je vyústěním

hospitace. Proto při tomto pohovoru musí ředitel počítat s odezvou ze strany učitele nad proběhlou skutečností. Ředitel může, ale taky nemusí odhadnout pocity hospitovaného učitele a při hospitačním pohovoru může narazit na různé reakce dle závažnosti hospitačního zjištění. Proto je velmi důležité ze strany ředitele důsledně vyhodnotit hospitovanou činnost a připravit si co nejpřesněji sdělovanou informaci. U hospitačního pohovoru by také neměl zapomenout na zpětnou vazbu ze strany učitele. A tím si ověřit, zda zaměstnanec vše správně pochopil, aby mohl závěry hospitace plně aplikovat do své praxe.

#### 3.1.4 *Jednání v užším kruhu vedení*

Ředitel větších škol a školských zařízení má obvykle své zástupce, se kterými se schází v rámci tzv. „užšího vedení školy“. Mnohdy do této skupiny patří i ekonom školy. Na svých jednáních projednávají důležité otázky týkající se řízení školy, provozu a celého pedagogického procesu. Vzhledem k tomu, že si ředitel své spolupracovníky volí, bývá komunikace v této skupině mnohem jednodušší než např. na pedagogických nebo provozních poradách či třídních schůzkách. Často je vztah ředitele s nejbližšími spolupracovníky na partnerské úrovni. Ale i přesto by měl mít ředitel na mysli, že se i zde jedná o komunikaci nadřízeného a podřízeného, a že je tudíž v pozici toho, kdo má konečné slovo. Tato skutečnost může ovlivnit jednání ostatních zúčastněných.

#### 3.1.5 *Porady*

*„Termín „porada“ nepochází ze slova „poradit“, ale z výrazu „poradit se“. Porozumění tomuto na první pohled velmi jemnému významovému rozdílu je klíčem k efektivitě porad i spokojenosti jejich účastníků.“* (10, s. 13) Tento zcela výstižný Plamínkův popis je jasným návodem k celému komunikačnímu procesu, který v rámci porad probíhá. Porady by tedy neměly být jen monologem ředitele. Měly by sloužit přednostně ke sdílení informací a nejen k jejich předávání. Měly by sloužit k řešení problému a ne jen k oznámení vyřešeného. A měly by nabídnout možnost spolurozhodování a ne jen zajistit vyslechnutí již rozhodnutého. Z těchto uvedených požadavků na porady samozřejmě vyplývají i zvýšené nároky na komunikační dovednosti ředitele, protože ten je zodpovědný za průběh porady i za její výsledek.

Ve školském prostředí se setkáváme s termínem pedagogická rada a obvykle provozní porada. Inspirující by pro ředitele škol mohlo být i rozdělení porad dle J. Plamínka na poradu informativní, řešitelskou a rozhodovací.

### 3.1.6 *Přijímání nových zaměstnanců*

Přijímání nových zaměstnanců probíhá obvykle na základě zaslaného životopisu, doplněného případně i motivačním dopisem a uskutečněného pohovoru, který uchazeč o zaměstnání ve škole následně podstoupí. Někteří ředitelé přistupují i k praktikám ukázkových hodin. Komunikace mezi ředitelem a uchazečem o zaměstnání by měla probíhat pozitivně. Ředitel by měl být připraven na rozhovor. Měl by se předem seznámit se zaslaným životopisem uchazeče. Vedení přijímacího pohovoru by mělo být zcela na řediteli, se snahou se dozvědět, co nejvíce o uchazeči, vzhledem k plánovanému přijetí na určitou pracovní pozici.

### 3.1.7 *Jednání s dětmi žáky studenty*

Uvnitř školy může ředitel komunikovat kromě zaměstnanců, ještě s dětmi, žáky či studenty. Je to jistě naprosto odlišná komunikační situace od předcházejících uvedených situací. Velmi záleží, na jakém stupni školy ředitel působí. V případě mateřských škol je ředitel, ve většině případů spíše ředitelka, při komunikaci s dětmi více v roli „kamarádky, tety či hodné mámy.“ Nestává se příliš často, že by řešila s dětmi konfliktní situace. V základní škole komunikace zůstává ještě na úrovni dospělý a dítě. Je zde zřejmý vztah podřízenosti, i když se mnozí učitelé i ředitelé snaží vystupovat ke svým žákům partnersky. Komunikace s žáky může být pozitivní, např. ředitel motivuje žáky k úspěchu v soutěžích, ale i negativní, třeba při nevhodném chování žáka. Ředitel na střední škole se dostává postupně s dovršením plnoletosti studentů často do role partnera. Ovšem ani na tomto stupni vzdělávání není odbourán vztah podřízenosti, ředitel je stále za žáka zodpovědný a tudíž nelze vztah podřízenosti smazat. Všechny tyto skutečnosti se projevují v komunikaci mezi ředitelem a žákem.

## 3.2 *Vnější komunikace*

Komunikace směrem ven ze školy je důležitá především pro zvýšení prestiže školy, rozšiřování povědomí veřejnosti o škole a dění v ní a také pro budování vlastního image. „*Obsah sdělení by měl mít vždy kladný charakter.*“ (9, str. 133) Při vnější komunikaci se jedná především o komunikaci s potencionálními žáky, studenty, s rodiči vlastních žáků a studentů, s partnery školy, s širší veřejností i médií.

### 3.2.1 *Komunikace se zřizovatelem*

Jedná se o jediný komunikační proces, do kterého se ředitel školy dostává v roli přímého podřízeného. Tato skutečnost může velmi ovlivnit komunikaci probíhající mezi ředitelem a zřizovatelem. Např. pokud ředitel nemá plnou podporu svého zřizovatele, může vnímat ohrožení své pracovní pozice a nemusí tedy vždy jednat v souladu se svým přesvědčením. Při jednání se zřizovatelem může dojít jak k pozitivní, tak i k negativní komunikaci. Záleží na tom, co očekává zřizovatel od ředitele a obráceně, co očekává ředitel od zřizovatele. Pokud se očekávání obou zúčastněných liší, může dojít ke konfliktním situacím. Ideální případ komunikace mezi zřizovatelem a ředitelem nastává obvykle při oboustranném zájmu o školu a její rozvoj.

### 3.2.2 *Školská rada*

Na komunikaci se zřizovatelem přímo navazuje také komunikace se školskou radou. V případě základních, středních a vyšších odborných škol vzniká ze zákona při škole školská rada, jako povinný orgán zřizovatele školy. Ředitel není jejím členem. Jejím zasedání se účastní pouze v případě, že je pozván předsedou školské rady. Musí ale umožňovat školské radě přístup k informacím o škole a předkládat jim ke schvalování či k projednání dokumenty jmenované zákonem. A zde již přímo vzniká další komunikační situace, u které bude ředitel účasten. Opět bude záležet na vztazích, které si se zřizovatelem a se školskou radou ředitel vytvoří a na shodě v zásadních názorech na chod školy.

### 3.2.3 *Komunikace s rodiči dětí, žáků, studentů*

Ředitel školy může komunikovat s rodiči dětí, žáků či studentů různými způsoby. Při sdělování informací je možno využívat několika možností. Např. prostřednictvím webových stránek školy, formou sdělení zaslaných elektronickou poštou, písemně ve školním zpravodaji, osobně při společném setkání rodičů na třídních schůzkách, osobně při individuálních setkáních, telefonicky. Komunikace by se měla odehrávat na partnerské úrovni. Samozřejmě, že vždy záleží na tom, v jaké souvislosti ke komunikaci došlo.

V případě sdělování informací ohledně školy ze strany ředitele, by měla být komunikace vždy pozitivní. Ředitel tak buduje u rodičů povědomí o škole, buduje image svojí školy a prostřednictvím spokojených rodičů získává nové děti, studenty či žáky.

Ne vždycky však bývá komunikace s rodiči pozitivní stránkou ředitelovi komunikační činnosti. Přímou komunikaci s ředitelem častěji vyžadují rodiče, kteří jsou se

školou nějakým způsobem nespokojeni nebo rodiče žáků, kteří mají ve škole nějaký problém. Zde může přijít na řadu negativní až afektivní komunikace, která může přerůst mnohdy v neřešitelný konflikt. Ředitel musí být připraven i na takovéto situace a nejlépe těmto situacím včas předcházet. Pokud k těmto situacím dojde, měl by je vždy řešit s nadhledem a nenechat se do nich emociálně vtáhnout.

#### *3.2.4 Třídní schůzky*

Třídní schůzky jsou specifickou záležitostí škol. Rodiče přicházejí do školy pro informace o výsledcích vzdělávání svého dítěte. Přicházejí často s nějakými představami, očekáváními a zkreslenými informacemi od svých dětí. Pokud jsou jejich očekávání naplněna, jsou spokojeni a často odejdou bez další potřeby komunikace. Pokud se však jejich očekávání nenaplní a naopak se podaná informace od dítěte výrazně liší směrem k horšímu od informace pedagoga, stává se z rodiče rodič nespokojený. Komunikace s ním se může stát velmi rychle problémovou až krizovou. Vzniklé problémy, které nejsou u pedagoga dořešeny, obvykle skončí u ředitele. Ředitel by měl být v průběhu třídních schůzek k dispozici, vždy připraven řešit neřešitelné.

#### *3.2.5 Akce školy na veřejnosti*

Různé akce školy - dny otevřených dveří, školní akademie, výstavy, besídky, jarmarky a ostatní reprezentační záležitosti by měly mít vždycky pozitivní komunikační náboj. Ředitel by měl vystupovat jako představitel školy, na kterém je vidět jeho zájem o školu a jeho neustálá snaha o její rozvoj. Při těchto akcích většinou dochází k pozitivní komunikaci. Účastníci jsou obvykle dobře naladěni, což je výrazně ovlivňuje.

#### *3.2.6 Komunikace s kontrolními orgány*

Ne vždy nejpříjemnějším komunikačním procesem bývá jednání s kontrolními orgány (Česká školní inspekce, Finanční úřad, Krajská hygienická stanice, Inspekce bezpečnosti práce, zdravotní pojišťovny, kontroly od zřizovatele, atd.). Pramení to již z faktu, že někdo nezvaný přišel něco do školy kontrolovat. Někdo nezvaný přišel hodnotit práci ředitele a celé školy. Pramení to také z faktu, že snad žádný ředitel si nepřeje, aby jakákoliv kontrola dopadla špatně. Obavy z nalezení ještě nenalezených chyb jsou někdy tak velké, že naruší komunikaci uvnitř školy. Před komplexnějšími kontrolami bývá často klima školy právě tímto faktem narušeno. Je na řediteli, jak dokáže zaměstnance povzbudit či

namotivovat a je na něm, jak dokáže vyjít vstříc kontrolním orgánům a přesvědčit je o kvalitě vlastní školy.

### *3.2.7 Komunikace s různými institucemi či obchodními partnery*

Komunikace s dalšími institucemi bývá obvykle na úrovni požadavků na jejich služby. Jedná se zde např. o spolupráci s Pedagogicko-psychologickou poradnou, s Policíí – preventivní programy, s Ekocentry, úřady, partnerskými školami apod. Ředitel školy by se měl správnou komunikací snažit udržovat dobré vztahy v rámci potřeb školy. Do této kategorie můžeme zařadit také obchodní partnery a dodavatelské firmy. Pokud jsou požadavky naplněny, není kladen žádný zvláštní nárok na komunikaci. Celý komunikační proces se může odehrávat ve velmi pozitivní rovině. Pokud ale požadavky splněny nejsou, např. ze strany firmy, která provádí rekonstrukci ve škole, je ředitel, pokud jednání s firmou spadá do jeho kompetence, povinen jednat. A zde již může očekávat problémovou komunikaci, na kterou se musí předem připravit.

### *3.2.8 Jednání s médii*

O vytvoření dobrých vztahů s médii by měl usilovat každý ředitel. Kvalitní komunikace s médii může mít pozitivní přínos pro školu. Komunikaci s nimi by neměl ředitel podceňovat taky z důvodu, že média mohou zaujmout i stanovisko proti jeho škole a poškodit ji. Ve většině případů se v médiích spíše objeví negativní zprávy než zprávy pozitivní např. popisující úspěchy školy. Z toho vyplývá, že by ředitel rozhodně neměl jednání s médii nechat na pouhé intuici, ale měl by se připravit předem např. účastí na některém z kurzů mediálních tréninků v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků (DVPP), anebo se alespoň seznámit v literatuře s postupy při jednání s médii.

## **4 Komunikační dovednosti**

V předcházejících kapitolách jsme se věnovali komunikačním situacím, ve kterých se ředitel může nacházet. Ve všech těchto situacích je potřeba, aby dovedl efektivně uplatňovat své komunikační dovednosti. Komunikačním dovednostem, které jsou potřebné pro práci ředitele, se budeme věnovat v kapitole nyníější.

Milan Mikuláščík ve své knize „Komunikační dovednosti v praxi“ uvádí čtyři základní komunikační dovednosti, kterým se budeme následně zabývat:

- Mluvení
- Čtení
- Psaní
- Poslouchání

Dále uvádí procentuálně vyjádřený podíl využívání těchto dovedností. Na první místo staví poslouchání (53%), dále téměř na srovnatelné místo čtení (17%) a mluvení (16%) a psaní (14%).

O komunikačních dovednostech pojednává mnoho autorů a je k dispozici mnoho nabídek vzdělávacích kurzů. Každý z těchto mnoha autorů však pojednává o komunikačních dovednostech s odlišnostmi. Záleží velmi i na tom, komu jsou tyto knihy nebo kurzy určeny. Mezi uváděnými komunikačními dovednostmi jsou např. asertivní komunikace, naslouchání, kladení otázek, vyjednávání, řeč těla, řešení konfliktů, komunikace v týmu, příjemné působení na okolí, zdolávání komunikačních problémů apod. Všichni mají ale jedno společné, a to je, že pomocí dobře zvládnutých komunikačních dovedností dospějeme k efektivní komunikaci.

Vzhledem k tomu, že je tato práce zaměřena na komunikační dovednosti ředitele školy, budeme se dále věnovat komunikačním dovednostem z pohledu ředitele, který je vždy při své komunikaci ve škole, tímto školským prostředím ovlivněn.

V knize „Umění komunikace“ pojednávají Taylorová a Lesterová o předpokladech úspěšné komunikace. Velmi lehce bychom je mohli aplikovat na osobnost ředitele.

*„Ten, kdo umí komunikovat, zná: své téma, své silné a slabé stránky, vhodné výrazy, které může použít a neúčinnější otázky, které může položit.“ (12, s. 9)*

Ředitel školy musí znát své téma. Nejen, že by se měl dokázat velmi dobře orientovat v problematice školství, ale také by měl mít vizi své školy a k jejímu naplnění směřovat veškerou svou komunikaci. K tomu, aby mohl dobře komunikovat, potřebuje znát své slabé a silné stránky, ale i slabé a silné stránky své organizace. Potřebuje taky pracovat na jejich efektivním využití v každodenní komunikaci. Bez znalostí svých slabých stránek by nemohl předcházet chybné komunikaci a bez znalosti svých silných stránek by zbytečně ztrácel možnost efektivně komunikovat. V prostředí školy by měl používat výrazy, kterým jejího kolegové a podřízení rozumí.

*„Ten, kdo umí úspěšně komunikovat, má: jasný hlas, patřičnou sebeúctu, dostatek energie, nadšení a elánu, správné držení těla, dobré schopnosti naslouchat, schopnosti jasně sumarizovat“ (12, s. 9)*

Ředitel školy by měl být vůdčí osobnost, což by se mělo projevit i v jeho stylu chování. Měl by dokázat sám sebe přijmout a jasně prezentovat své názory, záměry i cíle ohledně školy s energií, která může být velkým motivátorem pro ostatní. Stejně tak by ale měl dokázat naslouchat druhým, protože jen tak může být komunikační proces oboustranný a tudíž i účinný.

*„Ten, kdo umí úspěšně komunikovat, ví jak: použít slova, se kterými se posluchači můžou ztotožnit, být otevřeným novým nápadům, změnit svůj přístup, je-li to nutné, dodat posluchačům pocit pohody a ohodnocení, projevit empatii s posluchači, uváženě odpovědět, vytvářet vazby a budovat vztahy.“ (12, s. 9)*

Ředitel školy by měl být zárukou jistoty, pohody a dobrého klimatu ve škole. Podřízení by se neměli řediteli bát sdělit nějakou informaci, byť i negativní. Ředitel by neměl tvrdošijně trvat na svém, měl by být otevřený novým nápadům a v případě, že by znamenaly zlepšení jeho organizace, by je měl přijmout.

Pojem komunikační dovednosti je velmi široký a každý jej může chápat s různými odlišnostmi. Nyní se vrátíme ke čtyřem základním dovednostem, které uvádí M. Mikuláščík. K mluvení, čtení, psaní a naslouchání. A zkusíme se zaměřit na jednotlivé dovednosti blíže a více i z pohledu školy.

## **4.1 Mluvení**

Mluvení je jedna z dovedností, u které může mít mnoho z nás dojem, že tuto dovednost zcela ovládá. Není tomu tak. Mnozí ředitelé jsou přesvědčeni, že umí osobně velmi dobře komunikovat, ale výsledky jejich komunikace mnohdy ukazují na pravý opak. U mluvení nejde jen o to, co říkáme, ale jak to říkáme. Jaký použijeme tón hlasu, jak rychle sdělení říkáme, jaký máme výraz ve tváři, jaká používáme gesta, postoje, ale také v jakém prostředí komunikujeme. Komunikaci proto dělíme na verbální a neverbální. Obě od sebe navzájem při mluvení nejde oddělit. To co říkáme, dovedeme jednodušeji ovlivnit, ale to jak to říkáme, často nemáme pod kontrolou. Ústní komunikace má velkou výhodu okamžité zpětné vazby. Tím se dají odbourat vzniklé šumy a následně předejít mnohým nedorozuměním.



#### 4.1.1 *Verbální komunikace*

Správné verbální komunikaci se musíme učit. Je třeba si uvědomit důležitost prvků, které ovlivňují náš mluvený projev a které následně velmi ovlivňují pochopení našeho projevu. Je to např. hlasitost s jakým sdělení předáváme. Síla hlasu může být pro posluchače příjemná, ale taky velmi nepříjemná, což následně ovlivní jeho vnímání. Pokud budeme mluvit potichu, může se zase stát, že část projevu příjemce ani nezaslechne. Vliv na pochopení našeho projevu má i výška tónu řeči, zabarvení našeho hlasu, tempo jakým mluvený projev přednášíme. Verbální komunikace je ovlivněna i množstvím slov, které sdělujeme, ale i celkovou kvalitou řeči. Zda mluvíme srozumitelně, zda mluvíme k věci nebo zda je naše řeč pro příjemce nesrozumitelná a třeba i nezajímavá. Zvláště na srozumitelnost a věcnost by si měli ředitelé dávat pozor při vedení porad a sdělování důležitých informací svým zaměstnancům. Zásadně mohou naši komunikaci ovlivnit chyby v řeči, jako je např. špatné vyslovování některých hlásek, koktání, ráčkování, zadržávání apod. Tyto situace jsou ve školském prostředí spíše výjimkami, eliminuje je fakt správného řečového projevu u pedagogického pracovníka, na který se dbá již při přijetí na pedagogické fakulty. Při jakékoliv ústní komunikaci si je třeba uvědomit, v jakém jazykovém prostředí komunikujeme. Ve škole předpokládáme znalost školské problematiky např. u pedagogů a můžeme s nimi takto mluvit. Asi bychom neuspěli u rodičů žáků, kdybychom při řešení problémů s jejich dítětem používali jen odborné pedagogické popř. psychologické termíny a smysl těchto termínů jim nevysvětlili. Stejně tak by neuspěl asi ani ředitel, který navštívil svou partnerskou školu v Praze a začal se studenty hovořit např. hanáckým dialektem. Každý manažer, by měl být seznámen s komunikačními dovednostmi a potažmo s technikami komunikace. Výjimkou není ani ředitel školy. Nestačí být dobrý pedagog, nestačí být zdatný v ekonomických či právních záležitostech školy. Pokud ředitel nebude zdatný v komunikačních dovednostech a ve zvládnutí určitých komunikačních technik, může se stát, že neobstojí v roli ředitele.

#### 4.1.2 *Neverbální komunikace*

Neverbální projevy komunikace jsou často vykonávány nevědomě. Pokud bude ředitel s těmito projevy obeznámen, může rozklíčit tyto neverbálně vysílané zprávy a pochopit tak více své komunikační protějšky. Obráceně, pokud dokáže ovládat své neverbální projevy, může být více čitelný pro ty, kterým něco sděluje. Může ale taky dát větší důraz na sdělení pomocí neverbálních projevů tam, kde je to potřeba.

Největší důraz v neverbální komunikaci je dán na obličej a celou hlavu. Zde se při komunikaci s druhým nejvíce zaměřujeme svým pohledem. Jedná se především o mimiku, kterou neverbálně vyjadřujeme své pocity a emoce. Pomocí mimiky docela jednoduše odhalíme radost, štěstí, klid, strach, překvapení, nespokojenost i zájem. Další z oblastí neverbální komunikace je gestika. Jedná se především o pohyby rukou, nohou, ale také hlavy. Většinou gesta používáme, aniž bychom si je uvědomovali. Celou řadu gest máme ve své kultuře společných. A zpravidla jimi umocňujeme slovní sdělení. Můžeme je, ale používat i bez použití verbální komunikace. Např. mávneme rukou, a tím dáme najevo, že nemá cenu, o něčem diskutovat. Pokud se jedná o projevy pohybem, zkoumá je další oblast sociální psychologie a tou je kinezika. Jde o pohyby, které nevytvářejí nějaká gesta. Každý jsme specifický svými pohyby a dobrý pozorovatel je schopen mnohé lidi rozeznat podle pohybu již na dálku. Neverbální komunikace se také projevuje v postoji těla. Pokud spolu dva komunikují, zauímají vůči sobě nějaký postoj – posturika, z něj lze rozlišit vztah účastníků k obsahu sdělení, ale i vztah k sobě navzájem. Další z oblastí, se kterou bychom měli být alespoň částečně seznámeni je proxemika. Ta se zabývá vzdáleností mezi komunikujícími při probíhající komunikaci. Každý v podstatě potřebuje svůj prostor. Ten bychom měli respektovat i v roli příjemce i v roli odesílatele. Pokud tak neučiníme, můžeme negativně ovlivnit průběh naší komunikace. Vzdálenost mezi komunikujícími může ovlivnit i obsah komunikace. Doteky při komunikaci řeší haptika. Doteky nejsou ničím neobvyklým. M. Mikuláščík uvádí tři druhy pásem doteků – společenské, osobní - přátelské, intimní. K nejdůležitějším způsobům sdělování patří „řeč očí“, neboli pohledy. Jde zde především o zaměření pohledu, o délku pohledu, četnost a sled pohledů, úhel pootevření očních víček apod. O neverbální komunikaci pojednávají podrobněji mnozí autoři. Např. velmi podrobně se jí zabývá kniha Mary Hartley: Řeč těla. Pokud bychom chtěli dokonale ovládat a odhalovat řeč těla, jistě by to vydalo na samostatné studium. I malá znalost však může být velmi prospěšná. Na druhou stranu bychom neměli neverbálním signálům vždy bezmezně věřit, protože mohou mít někdy i jinou příčinu než zrovna neverbální vyjadřování ke sdělovanému, či sdělovaného.

## 4.2 Čtení

Čtení zabírá řediteli také značnou část pracovní doby. Např. elektronická komunikace nám přinesla také nešvar v podobě SPAMu a nevyžádaných zpráv. Ředitel téměř denně selektuje své e-maily. Rozděluje podle důležitosti, vyřazuje zprávy nevyžádané

a zaobírá se čtením zpráv, které jakousi důležitost vykazují. Je dobré, když ředitel zůstane při třídění těchto zpráv a jejich čtení nerušen. Zefektivní tím čas, po který se bude e-mailovými zprávami zaobírat. Jistě by měl věnovat velkou pozornost čtením zpráv od svých zaměstnanců. Další čtení, se kterým se ředitel školy setkává, jsou různé zákony, předpisy, zprávy ČŠI, zprávy dalších kontrolních orgánů, se kterými musí být důkladně seznámen, aby na ně mohl případně reagovat. Čtení vyžaduje vytvoření klidového prostoru, neboť špatně přečtená a následně pochopená zpráva může přinést plno obtíží v další komunikaci s odesílatelem zprávy.

### 4.3 Psaní

Písemná komunikace patří mezi nezbytnou součást ředitelovy práce. „*Ve srovnání s mluveným sdělením má trvalejší a méně manipulativní charakter, také větší nároky na správnou gramatiku a stylistiku.*“ (2, str. 243) Při psané formě se více dbá na spisovný jazyk na rozdíl od mluveného projevu. Písemná komunikace zabírá mnohdy více času, neboť je potřeba se nad ní více zamýšlet. Její výstupy jsou obvykle nevratného charakteru. Pokud ředitel vydá např. Zpravodaj školy a uvede v něm své vyjádření k nějaké konkrétní věci, nemůže již počítat s tím, že by se k dané věci vyjadřoval na jiném místě úplně jinak. Lidé dostali jeho vyjádření v písemné podobě, a to mohou vždy použít. Ředitel takto vydanou zprávu, může již maximálně dementovat.

Forem písemných sdělení ve škole je celá řada. Od školních dopisů (různá rozhodnutí, sdělení, žádosti), přes písemné zprávy na nástěnkách ve škole (rozvrhy, suplování, řády...), v elektronické podobě ve školní počítačové síti, na školních webových stránkách, zápisů z porad, písemných plánů, hospitačních záznamů, přes školní zpravodaje až po výroční zprávy. Všem musí být věnována dostatečná pozornost dle jejich charakteru. Samotné sdělení i způsob provedení písemné formy může mít vypovídající charakter o škole či jejím personálu nebo o řediteli. Pokud si např. škola, která má ve svém Školním vzdělávacím programu název „Otevřená škola“ umístí hned na vstupní uzamčené dveře cedulku s černým tučným nápisem „Rodičům vstup z hygienických a bezpečnostních důvodů zakázán“, dostává se ihned do rozporu se svou deklarovanou filozofií a stává se minimálně pro rodičovskou veřejnost nedůvěryhodnou (viz. Příloha č. 3). Je proto nutné přihlížet i k provedení vydané zprávy – psaná rukou, tištěná, vydaná na nevhledném papíře apod.

Výše uvedená písemná komunikace nemusí vždy pocházet přímo od ředitele, ale ředitelovou povinností je vědět o ni, kontrovat ji, případně ji usměrňovat a tak předcházet možným komunikačním chybám.

#### 4.3.1 Elektronická komunikace

V dnešní době snad již není ředitel, který by neovládal alespoň částečně komunikační prostředí, jako je internet. „*Přínosem internetu je umožnění informační dostupnosti a propustnosti, interaktivnost při výměně zpráv a rychlost zprostředkování kontaktu.*“ (1, s. 271) Ředitel se každodenně setkává s informacemi prostřednictvím internetu. Prostřednictvím internetu může využívat funkce jako je e-mail – elektronická pošta, ICQ – jde o komunikační spojení v reálném čase, nebo Net Meeting – jde o komunikační spojení více účastníků.

Výhodou elektronické komunikace je tedy rychlost a mnohdy i objem přenášených dat. Nejčastěji bývá využívána elektronická pošta – e-mail. E-mail je nový komunikační nástroj. Není to ani psaní dopisu, ani obdoba osobního rozhovoru. Chybí nám u něj, na rozdíl od osobního rozhovoru, možnost pozorování neverbálních projevů, stejně jako u dopisu. Na rozdíl od dopisu jej ale obvykle příliš zestručňujeme, protože nám jde především o rychlé předání zprávy. Aby se stala tato komunikace efektivní, abychom příjemci usnadnili příjem a pochopení, je u ní nutné zachovávat a dodržovat určitá pravidla. Většinu pravidel jednoduše popisuje Daniel Franc v knize J. Plamínka „Komunikace a prezentace“. V prvé řadě bychom měli dokázat jednoduše a výstižně napsat předmět zprávy. Ze zprávy musí být jasné, co po příjemci chceme. Můžeme jen poskytovat informaci, ale můžeme taky informaci vyžadovat nebo můžeme požadovat nějakou službu či akci. Délka zprávy by měla být přiměřená. Text by se měl vejít na obrazovku, delší texty nemají příliš šanci, že si je příjemce přečte. Měli bychom dbát na komunikační styl příjemce. Pokud bude ředitel psát žádost na nějaký úřad, měl by použít jazyka úředního. Pokud bude psát e-mail řediteli partnerské školy, se kterým má navázané osobní vztahy, může použít např. jazyk hovorovější. V e-mailových zprávách může docházet k dezinterpretaci, proto bychom se při psaní těchto zpráv měli snažit tomuto předcházet a snažit se sdělení co nejjasněji popsat, včetně našich emocí a naladění. Dále bychom měli mít osvojené funkce jako je odpovědět, odpovědět všem, přeposlat. Protože neznalost těchto funkcí elektronické pošty, nebo i nepozornost při odesílání e-mailu, mohou způsobit mnoho nepříjemných situací. Naopak znalost těchto funkcí a používání odesílání e-mailů s použitím adresáře, nám může velmi

ušetřit čas, např. vyhledáváním elektronických adres a jejich neustálého přepisování, hromadným odesláním e-mailu s pomocí skryté pošty apod.

Dalším ze způsobu elektronické komunikace je školní intranet. Intranet je počítačová síť. Používá stejně technologie jako internet, ale je soukromá. Spousta větších škol intranet využívá. Prostřednictvím intranetu může ředitel svým zaměstnancům předávat informace v elektronické podobě. Obvyklým obsahem intranetu bývají školní informace, jako jsou vnitřní předpisy, pravidla, týdenní plány, rozpis suplování, plány akcí, různé dokumenty a formuláře. Pro efektivní komunikaci prostřednictvím intranetu musí být splněna jedna hlavní podmínka, a tou je příjem informací. Pokud by se příjemci, kterým jsou informace určeny, nedostali z nějakých důvodů do školní sítě, byla by zásadním způsobem tato komunikace narušena. Ředitel by měl při zřizování intranetu zvážit, zda se stane v jeho škole intranet efektivním. Zda podmínky, které ve škole má, budou tomuto způsobu vnitřní komunikace vyhovovat. To znamená, zda má každý potenciální příjemce zpráv jednoduchý přístup k počítači a zda počítač ovládá natolik, že bude zvládat příjem zpráv a reakce na ně. Efektivní je intranet především ve velkých školách, kde by osobní předávání informací bylo velmi časově náročné.

Dále jsou dnes velmi používanou formou komunikace s veřejností webové stránky organizace. Mnozí žáci, studenti i rodiče očekávají, že aktuální informace o škole najdou na webových stránkách školy. Školní webové stránky jsou součástí image školy, určitou reklamou školy a důležitým komunikačním médiem. Jsou důležitou součástí komunikace organizace s okolním světem, a právě tuto skutečnost by ředitel školy neměl opomíjet. Ředitel by měl dbát na kvalitu a provedení webových stránek. Stránky by rozhodně neměly zůstat pouze statické, měly by být především dynamické a odrážet život školy. Měly by být také přehledné a jednoduché, aby se v nich uživatel dokázal rychle a dobře zorientovat. Ředitel školy nemusí stránky přímo vytvářet a ve většině případů tomu tak taky není. Ale měl by mít možnost prostřednictvím školního webu komunikovat s okolím.

#### *4.3.2 Nástěnka, vývěska, informační tabule*

Ve školním prostředí se často setkáváme s předáváním informací pomocí nástěnek, vývěsek, či dalších informačních tabulí. Zde platí základní pravidlo: informace na nástěnkách musí být stále aktuální. Nebudou-li aktuální, přestanou příjemce informací tyto prostředky sloužící k předávání informací zajímat. Následně pak může dojít k nepředání důležité informace. Zvláště ve velkých školách, kdy ředitel nemá možnost předávat informace osobně, nebo ve školách, kde mají odloučená pracoviště, může být tato forma

předání informací velkou pomocí. Na nástěnkách ve škole se mohou objevovat např. změny rozvrhu, aktuální suplování, týdenní plány, informace o exkurzích apod. Nástěnky by však měly být přehledné a měly by mít svůj řád, aby ti, kterým jsou zprávy určené, se v nich mohli lehce orientovat. Ve škole by měla mít své místo centrální nástěnka s informacemi pro zaměstnance, která může být umístěna např. ve sborovně.

### 4.3.3 *Firemní dopis*

Dopis je další z forem písemné komunikace, stejně jako u komunikace elektronické, nemůžeme při čtení dopisu sledovat neverbální projevy odesílatele. Dopisy mohou nést různá sdělení. Mohou nést informaci, kterou nám chce někdo sdělit, mohou přinášet žádost, poděkování, omluvu, pozdrav, stížnost i pochvalu.

Při psaní dopisu za organizaci by měli ředitelé dbát na to, aby obsahoval potřebné informace. Obvykle se používá tzv. hlavičkový papír, v jehož záhlaví je napsán údaj o odesílateli (název organizace, sídlo, telefonní číslo, e-mailová adresa popř. i webová stránka organizace. V záhlaví by mělo být obsaženo i logo organizace.

Dopisy by měli formulovat stručně, věcně a jasně. Měli by v nich využívat, pokud jsou určeny pro firemní styk, styl úřední komunikace. Dopis, který odesílají za organizaci, by měli opatřit svým podpisem a razítkem organizace. Pokud nějaký firemní dopis odesílají, měli bychom si pořídit jeho kopii. I proto, že se dopisy často používají jako doklad určitého ústního příslibu.

### 4.3.4 *Evaluační zprávy, výroční zprávy, zprávy o realizaci projektů*

Jistým způsobem komunikace s veřejností, se zřizovatelem, s kontrolními orgány apod. jsou zprávy. „*Na přípravu a vlastní napsání zprávy je nutno vymezit si určitý čas, utřídit si myšlenky, promyslet si hlavní téma i jednotlivé tematické části.*“ (2, s. 248) Při psaní jakékoliv zprávy by si měl ředitel uvědomit, pro koho má být napsána. Podle toho následně volí styl zprávy, usměrňuje její obsah a srozumitelnost. Některé zprávy mají přímo danou osnovu, které se ředitel musí při jejím vypracovávání držet. Vzhledem k tomu, že zpráva je obvykle informací směrem ven ze školy, měla by být pozitivní ne negativní. Mnozí ředitelé považují výroční zprávu o činnosti za nutné zlo. Mnozí však již objevili to, že i tato zpráva může být výborným komunikačním prostředkem směrem k veřejnosti a dávají si s výroční zprávou velkou práci. Zařazují do zpráv různé vypovídající grafy, fotografie, které dokumentují uplynulý školní rok a zároveň vypovídají směrem k veřejnosti,

o tom, co se ve škole děje. Zpráva se tak stává srozumitelná veřejnosti a řediteli to přináší zpětně výsledek např. ve zvýšeném zájmu o školu, v lepším ocenění práce od zřizovatele, usnadněním prezentace školy na různých akcích, v dobrém pocitu z dobře vykonané práce apod.

#### 4.4 Poslouchání

*„Poslouchání vyžaduje koncentraci pozornosti, udržovat oční kontakt, dávat najevo zájem, vyslechnout si celou zprávu, věcné informace i pocity, dávat zpětnou vazbu verbální i neverbální, vhodně se ptát a nepřerušovat.“* (2, s. 86) Poslouchání dle grafu Mikulášťka zabírá nejvíce času ze všech komunikačních dovedností.

Někteří z nás jsou dobrými posluchači, někteří jsou horšími a musejí se této dovednosti velmi učit. Je třeba se naučit vnímat dobře to, co chceme vědět. Abychom se stali dobrými posluchači, je třeba se naučit selektivní pozornosti. Tato pozornost umožňuje eliminovat všechny vjemy, které nás ruší, při vnímání nějaké důležité informace. Při poslouchání nějaké zprávy musíme určit její význam. Následně nastává uložení získaných informací tj. pamatování si. Není možné si pamatovat celou zprávu, proto bychom měli již v průběhu poslouchání vybírat podstatné informace.

J. Mikulášťk uvádí různé způsoby poslouchání. V roli ředitele školy bychom se měli zaměřit především na tři druhy poslouchání:

- Aktivní poslouchání můžeme pospat jako pozorné vnímání sdělovaných informací, poskytování zpětné vazby odesílateli a vyjádření pochopení.
- Kritické poslouchání je poslouchání s hodnotícím přístupem. Můžeme pochybovat o tom, co slyšíme, můžeme tomu nevěřit, můžeme vyjádřit nesouhlas se sdělovaným a snažit se přesvědčit o naší pravdě. Je důležité si nechat kritické hodnocení až na chvíli, kdy máme dostatek informací, o které se můžeme opřít.
- Empatické poslouchání je poslouchání, kdy jako příjemci informací odložíme vlastní pocity a snažíme se vcítit do pocitů odesílatele. Je to jeden z nejlepších způsobů, jak porozumět druhému.

Poslouchání v roli ředitele velmi důležité. Ředitel aktivním posloucháním dává najevo např. podřízenému, že mu není lhostejný, že k němu má úctu, že si rád vyslechne i jeho názory. Neznamená to vždy, že s nimi musí souhlasit. Aktivním posloucháním získává také ředitel např. důležité informace pro chod školy z jiných zdrojů než je jeho škola. Kritické



poslouchání může využít na poradách, při různých diskuzích, při řízení změny apod. Empatické poslouchání může využívat k upevnování vztahů mezi lidmi ve škole.

*„K tomu, aby se komunikující strany navzájem pochopili, potřebují dostatek času, ochotu navzájem si naslouchat a soustředit se na sdělení partnera. „ (7, s. 104)*

Poslouchání je jedna z dovedností, kterou by se měli ředitelé škol i další vedoucí pracovníci velmi učit. Díky této dovednosti mohou získat výborné zpětné vazby od svých zaměstnanců, od rodičů, žáků, studentů či širší veřejnosti. Pokud ředitel nedokáže být dobrým posluchačem, mohou mu uniknout podstatné informace, a tím může ohrozit i chod své organizace.

## 5 Efektivní komunikace

Za efektivní komunikaci můžeme považovat tu komunikaci, která splnila svůj účel. Znamená to, že informace, kterou chtěl odesílatel sdělit, se dostala bez problémů k příjemci a ten ji správně pochopil.

*„Umění komunikovat s jinými lidmi bylo vždy velmi ceněnou dovedností a zejména poslední stovky let jeho cena stále roste.“ (3, s. 67)*

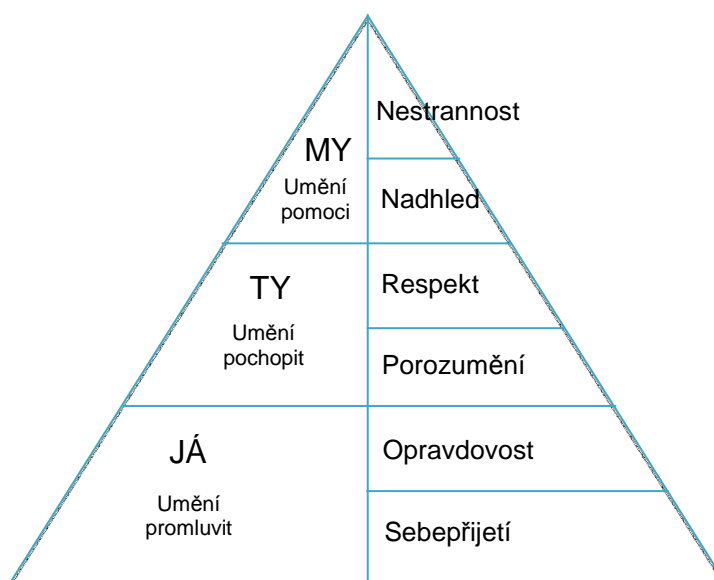
Plamínek uvádí šest předpokladů pro úspěšnou komunikaci s cílem dohodnout se. Jsou jimi: sebezpřijetí, opravdovost, porozumění, respekt, nadhled a nestrannost.

Předpokladem je tedy porozumění sám sobě, abychom dokázali harmonicky sdělovat informace, tj. aby bylo v souladu to, co říkáme, s tím, jak to projevujeme neverbálně. Na tento předpoklad navazuje mluvení pravdy. Pokud chceme, aby naše komunikace byla efektivní a abychom působili věrohodně, je zcela nutné mluvit pravdu. Plamínek upozorňuje, že není nutné sdělovat vše, co víme, ale že je velmi nutné neříkat to, co si nemyslíme nebo to, co necítíme. Dalším z předpokladů je porozumění. Schopnost porozumět ostatním je velmi důležitá, neboť obvykle v komunikaci nejde o pouhé sdělení informací, ale o jejich výměnu. *„Chceme-li tedy dobře komunikovat, schopnost efektivního sdělování musíme doplnit schopností efektivního naslouchání. Klíčovým požadavkem je tu empatie, schopnost vnímat sdělení jako celek, včetně pocitů a stavů člověka, který jej pronáší, respektive vysílá.“ (3, s. 71)* Pro efektivní komunikaci je velmi důležitý respekt. Pokud nerespektujeme svého komunikačního partnera, jen těžko můžeme očekávat, že komunikace s ním proběhne efektivně. Respekt ovšem neznamená, že za každou cenu musíme souhlasit s jeho názory, postoji nebo pocity. Respekt pouze potvrzuje práva našeho partnera mít určité názory, představy, postoje či emoce. V případě, že neuspějeme ani



s respektem, je potřeba se podívat na celý komunikační proces s nadhledem. Někdy příčina, proč si nerozumíme, nemusí být ihned rozpoznatelná. Je proto dobré se podívat zpětně na průběh celé komunikace s nadhledem, s odstupem, zkusit se postavit do role nezávislého pozorovatele. Posledním předpokladem efektivní komunikace, který uvádí Plamínek je nestrannost. Nestrannost se nedá jen hlásat, nestrannost musí být vidět a musí ji především vnímat příjemci našich informací. Její individuální vnímání může být velmi odlišné.

Plamínek z výše uvedených komunikačních návyků, předpokladů sestavil pyramidu a k nim přiřadil osu **já – ty – my**. Z uvedeného obrázku můžeme vidět, co je potřeba se naučit, abychom se dostali na vrchol pyramidy, tedy k efektivní komunikaci. Plamínek však uvádí, že pokud se budeme snažit zdolat vrchol, máme si současně kontrolovat v každém patře „výškové tábory“, aby nám neuniklo něco podstatného na úpatí nebo úbočí pyramidy.



Obr. č. 1 Pyramida klíčových komunikačních návyků podle J. Plamínka (3, s. 75)

Při splnění Plamínkových šesti předpokladů k úspěšné komunikaci, bychom měli dosáhnout opravdu efektivní komunikace. Neboť od já přecházíme přes ty k my, což je základem navázání všech vztahů. Jeho model můžeme pak využívat následně při tréninku dalších technik jako je přesvědčování, vyjednávání, prezentace, asertivní komunikace, skupinová komunikace, telefonování, ale i ve chvílích, kdy dojdeme k problémové komunikaci, k řešení konfliktů a objeví se bariéry v komunikaci. Pokud budeme mít na paměti jeho pyramidu, dokážeme překonat i mnohé nesnáze v komunikačním procesu a budeme moci stoupat blíže pomyslnému vrcholu efektivní komunikace.

## 6 Efektivní komunikace v řízení školy

Pro komunikaci ředitele školy samozřejmě platí také šest Plamínkových předpokladů k úspěšné komunikaci.

Efektivní komunikace ředitele školy či školského zařízení začíná již u pravidelné komunikace. Skutečný manažer musí pravidelně komunikovat. Zvláště ve škole, která je velmi živým organismem, je nutné zajišťovat včasné předávání informací, účelně ověřovat zda byly informace správně pochopeny, a zda se vůbec dostaly k příjemci. Ředitel nesmí opomíjet naslouchat. *„Přepracovaný, neustále spěchající, nikdy nenaslouchající manažer nemůže získat objektivní představu o skutečném fungování organizace.“* (7, s. 104) Je to jedna z příčin neúspěchů ředitelů. Za efektivní komunikaci může ředitel považovat takovou komunikaci, při které dojde se svými komunikačními partnery ke shodě. *„K tomu, aby se komunikující partneři pochopili, potřebují dostatek času, ochotu navzájem si naslouchat a soustředit se na sdělení partnera.“* (7, s. 104) Efektivní komunikace ředitele školy se zaměstnanci by měla být nasměrována k jejich získávání pro plnění cílů organizace.

Každý ředitel by si měl pěstovat své dobré komunikační návyky, měl by se snažit zlepšovat své komunikační dovednosti a zdokonalovat celou svou komunikaci. Pokud se o to snažit nebude, může se to negativně odrazit v jeho vztazích se zaměstnanci, s vnějším okolím, ale i v úspěšnosti celé organizace. Důsledkem chybné komunikace může docházet ke zbytečným nedorozuměním, k nedosažení očekávaných výsledků, ke zhoršení vztahů s různými partnery, ke ztrátě důvěry, k různým sporům i k promarnění času.

### 6.1 Efektivní sdělování informací

Základní požadavky na efektivní komunikaci bychom mohli shrnout do několika bodů:

- 1) Ředitel musí přesně definovat komunikační vazby. Všem musí být zřejmé kdo, kdy a koho má informovat.
- 2) Při předávání informací se musí snažit, co nejvíce zamezit vzniku komunikačních šumů, informace musí být pravdivé a co nejvíce objektivní.
- 3) Ředitel musí informace jasně formulovat, nesmí nechávat prostor k jejich různému vysvětlení.
- 4) Informace musí být podány co nejstručněji a co nejvěcněji.

- 5) Ředitel musí informace podávat tak, aby byly pozitivně přijaty příjemci a ti podle nich dokázali jednat
- 6) Důležité informace, které byly sděleny slovně, je dobré podpořit písemným sdělením dostupným všem příjemcům.
- 7) Při písemné komunikaci musí ředitel dbát na dokonalou formální úpravu
- 8) Trvalou pozornost by měl ředitel věnovat kultuře přenosu informací v jeho organizaci.

K efektivní komunikaci může ve škole velmi přispět i dobře nastavený informační systém. Pokud se jedná o malou školu např. do 50 dětí, žáků, příp. studentů vystačí ředitel obvykle s osobní komunikací. Pokud je ale škola větší, jen osobní komunikace vzhledem k počtu zaměstnanců, žáků a jejich rodičů obvykle nebude možná. V takovýchto školách je dobře nastavený informační systém téměř nezbytný.

### *6.1.1 Informační systém uvnitř školy*

Ředitelé škol využívají různé způsoby komunikace k předávání informací. Záleží na velikosti školy, na jejím technickém vybavení (např. počítačová síť), ale i na způsobilosti zaměstnanců využívat např. moderní způsoby komunikace.

Pokud je ve škole jednoznačně nastaven způsob předávání informací, můžeme říct, že to značně usnadní řediteli i zaměstnancům práci a vnese řád do celkového chodu školy, který se odrazí i v komunikaci s žáky a potažmo i s veřejností.

V mnohých velkých školách využívají ředitelé vnitřní počítačovou síť – intranet k předávání informací, v menších školách mohou využívat např. elektronickou poštu a zasílat informace pro zaměstnance, po dohodě s nimi, na jejich soukromé adresy. Při tomto způsobu předávání informací je vždy nutné dbát na zpětnou vazbu. Je tedy zcela oprávněný požadavek ředitele potvrzení přečtení e-mailové zprávy. Ředitel musí ovšem dbát taky na to, aby nezahlcovал e-mailové schránky svých zaměstnanců zbytečnostmi. A také aby nepředával urgentní zprávy elektronicky, když ví, že se k nim zaměstnanec nemůže v průběhu vyučování dostat.

Zde bych uvedla příklad zcela neefektivního využívání elektronické komunikace v jedné základní škole. Ředitelka školy preposílala všem zaměstnancům e-maily s různými nabídkami, které přicházely na hlavní školní adresu, bez jakéhokoliv výběru. Tento přístup vedl k tomu, že zaměstnanci přestali e-maily od ředitelky číst a jednou za čas jen využili tlačítko – smazat. Lehce pak došlo k situaci, že mezi těmito nabídkami byla i důležitá zpráva

ředitelky, kterou ovšem zaměstnanci přehlédli. Ve stejné škole došlo naprosto k absurdní situaci ve vnitřní komunikaci mezi zaměstnanci a ředitelkou. Všichni učitelé měli ve své učebně či kabinetě k dispozici počítač připojený ke školní síti. Jejich povinností bylo každý den po příchodu do školy počítač zapnout a sledovat, zda se nezměnily pokyny na konkrétní den např. suplování, spojování tříd, požadavek na odevzdání nějakého úkolu apod. Informace jim zde předávalo vedení školy – ředitelka, zástupkyně ředitelky a hospodárka školy. Problémem bylo, že informace byly měněny v průběhu vyučování. Vyučující tedy nebyli schopni obratem reagovat, jak bylo požadováno. Na této komunikaci bylo nejabsurdnější, že se jednalo o malou školu s počtem devět tříd. Všichni se potkávali na školních chodbách, ve sborovně, v jídelně či kabinetě, ale nikdo nesděloval informace osobně. Docházelo tak k mnohým nedorozuměním, která pramenila z chybné komunikace.

Informační systém by neměl spočívat jen ve využití jednoho druhu komunikace, měly by být propojeny dle charakteru školy různé možnosti, které by vedly k větší efektivitě. Komunikace elektronická by tak měla být podpořena komunikací písemnou např. vyvěšením týdenního plánu na centrálním místě ve škole dostupném všem zaměstnancům. Dále také komunikací osobní, pomocí které by vedení školy ověřovalo, zda se informace dostaly správně k adresátům. Ředitel může mít také zajištěno předávání urgentních zpráv pomocí stanovení klíčových osob. Další způsob předávání informací je prostřednictvím porad, zde může ředitel ihned získat zpětnou vazbu o tom, zda příjemci informaci porozuměli.

V každém případě by se měl ředitel školy vždy zamyslet nad efektivním nastavením informačního systému školy dle jeho vlastních podmínek. A stanovit jej tak, aby nebyl pro organizaci přítěží, ale aby se stal efektivním komunikačním nástrojem pro všechny v prostředí školy.

### *6.1.2 Informační systém vně školy*

Komunikace směřující ven ze školy by také neměla být opomíjena. Měla by mít návaznost na vnitřní komunikaci. Ředitel v podstatě sděluje veřejnosti to, co se děje uvnitř školy. Aby bylo v dnešní době co nejefektivněji komunikováno s veřejností, je nutné používat prostředků, kterých používá veřejnost. Je tedy potřebná alespoň částečná znalost příjemců informací.

K efektivní komunikaci s rodičovskou a ostatní veřejností může ředitel používat také různé způsoby komunikace. Určitě je na místě v dnešní době využívat komunikaci elektronickou. Prostřednictvím webových stránek školy je možné sdělovat různé informace. Pokud budou stránky často aktualizovány, stanou se i sledovanými a tudíž i pomocníkem

ředitele při komunikaci s veřejností. Další možností, již adresnější, je elektronická pošta. Její možnost využití je třeba taktéž zvažovat. Ředitel by neměl veřejnost zahlcovat informacemi, ale informace pečlivě vybírat vzhledem k jejich důležitosti. Měl by důsledně používat zásady elektronické komunikace. Např. výstižné označení předmětu zprávy, strukturovaný e-mail apod. Dalším možným způsobem komunikace s veřejností je komunikace písemná. Tou může být např. vydávání školního časopisu, bulletinu, zpravodaje apod. Frekvence jejich vydávání může být různá. Pravidelné vydávání však zajistí větší sledovanost. Stejně jako u webových stránek či u elektronické pošty je nutné pečlivě zvažovat obsah. Mezi písemnou komunikací se řadí také firemní dopisy, i u těch by měl ředitel dodržovat zásady písemné korespondence. Ředitel by neměl opomíjet ani komunikaci osobní. V rámci informačního systému by se spíše jednalo o sdělování informací na třídních schůzkách příp. dalších akcích školy. K efektivitě takového sdělení již přispívá celkový projev ředitele. Jedním ze způsobů sdělování informací směrem ven ze školy je také prostřednictvím masmédií. Zde je nutné dodržovat spoustu zásad při jednání s nimi. Proto by bylo dobré, kdyby ředitelé škol využili některých kurzů zaměřených právě na tuto problematiku a vyvarovali se tak nepříjemným překvapením při jednání s médii.

Komunikace směrem ven ze školy je velmi důležitá zvláště, pokud má ředitel zájem o růst jeho organizace, zviditelnění se, o získání dalších potenciálních uchazečů o podporu zřizovatele apod. Tato komunikace by neměla být nikdy jen nahodilá. Měla by mít svůj řád a pravidla. Ředitel školy by měl vždy vědět, čeho chce touto vnější komunikací dosáhnout.

## **6.2 Efektivní přijímání informací**

Komunikace nemůže být komunikací bez naslouchání. Jak uvádí mnoho autorů je to jedna z nejdůležitějších komunikačních dovedností. Pokud bude chtít ředitel dosáhnout efektivní komunikace, bude se muset stát dobrým posluchačem. Dobrým posluchačem bude tehdy, když dokáže efektivně naslouchat. Efektivní naslouchání by mělo být aktivní, což znamená:

- Naslouchající, by měl požadovat vysvětlení, pokud něčemu ve sdělení nerozumí.
- Naslouchající by měl požadovat zopakování, pokud neslyšel celou podstatu sdělení
- Naslouchající by měl aktivně sdělovat, že naslouchá (verbálně i neverbálně). Nemělo by to však působit rušivě.

*„Jedna z nejdůležitějších dovedností v procesu naslouchání je být připraven naslouchat. Pokud posloucháme a přemýšlíme, co bychom druhému řekli, nebo dokonce si svou odpověď již připravujeme, tak nenasloucháme.“ (13, s. 53)*

Ředitel se stává příjemcem mnoha informací. Aby mohl efektivně komunikovat je třeba zprávy třídit na důležité a nedůležité. A to především na základě jejich obsahu. Na některé informace není třeba vůbec reagovat, na některé stačí reagovat v průběhu nějakého časového úseku a některé vyžadují urgentní reakci. Důležitou roli v přijímání informací a reakce ředitele na ně sehrává také to, od koho informace pocházejí a jakým způsobem k řediteli přicházejí. Je třeba, aby si ředitel vymezil čas ve své pracovní době na přijímání informací, a to jak od svých zaměstnanců, tak od dětí, žáků či studentů, ale i od veřejnosti, zřizovatele a jiných spolupracujících institucí. Neznamená to, že si musí na dveře ředitelny vyvěsit úřední hodiny na přijímání informací, ale znamená to, že si sám musí nastavit způsob přijímání informací, sám si musí vyčlenit čas, kdy se přijatými informacemi bude zabývat a sám musí rozhodnout, kdy vyjde „do terénu“ informace přijímat.

S příchodem elektronické komunikace přišel také jeden velmi negativní jev a tím jsou nevyžádané zprávy či spamy. Elektronické schránky škol jsou denně zahlcovány nevyžádanými zprávami. A většinou je na řediteli, aby tuto elektronickou poštu smysluplně přetřídil. Částečně se jim ředitel může bránit označováním nežádoucích e-mailových zpráv jako nevyžádaná pošta a nastavením funkce blokovat uživatele. Takto označení odesílatelé budou automaticky zařazeni do nevyžádané pošty. Tuto možnost lze využít pouze v případě, že ředitel přijímá poštu např. prostřednictvím Microsoft Outlook, nelze využít v případě přijímání pošty přes webové rozhraní. Dále může využít automatického rozřazování pošty do jednotlivých složek od důležitých odesílatelů, což může přispět k zefektivnění elektronické komunikace. Ředitel ihned vidí, že mu něco poslal např. zřizovatel, protože složka zřizovatel obsahuje nepřečtenou zprávu. Co nezvládne technika, zůstane ovšem na řediteli. Je pravdou, že takovéto přijímání informací, může řediteli přijít jako ztráta času. A ve změní nevyžádaných e-mailů, může jednoduše přehlédnout i e-mail důležitý.

Správné přijímání informací je velmi důležité pro efektivní komunikaci. Nejde o to informace jen slyšet, ale jde především o to, aby ředitelé informacím, které přijímají, rozuměli. Není to lehký úkol, ale neustálým zdokonalováním komunikační dovednosti poslouchání si ředitel jistě zajistí efektivnost v přijímání informací.

### 6.3 Zpětná vazba ředitelovy komunikace

Zpětná vazba je v ředitelově komunikaci velmi důležitým nástrojem. Je pro něj velmi účelné ověřovat si, zda jej druhá strana správně pochopila. Nejen proto, že sám bude mít jistotu, že informace jím sdělené nebudou překrouceny, ale také proto, že jeho zaměstnanci a další komunikační partneři u něj budou vidět zájem o ně. Takto ředitel může velmi jednoduše získat důvěru bez zdůrazňování své „moci“.

Zpětná vazba je pro ředitele důležitá také proto, aby mohl zjistit, jak umí či neumí komunikovat, kde má případně své slabé stránky, a co by měl případně změnit nebo zlepšit. Napomoci mu mohou i případné varovné signály přicházející přímo z organizace, ale i z vnějšku.

Mezi tyto varovné signály může patřit např.:

- chybné plnění úkolů zaměstnanci, protože neporozuměli
- řešení častých konfliktních situací, které přecházejí do sporů
- vyhýbání se zaměstnanců komunikaci s ředitelem
- nezapojování se zaměstnanců do diskuzí na poradě
- určité napětí v organizaci, díky neřešeným problémům
- nechuť samotného ředitele komunikovat a vyhýbání se komunikaci

Určitě bychom našli více varovných příznaků. Každý ředitel by měl být vnímavý k tomu, zda se v jeho organizaci některé nevyskytují. Potíže s komunikací má v určitých situacích každý z nás a sebekontrola v roli ředitele je tedy na místě. Ke zhodnocení své komunikace může použít i různá šetření např. pomocí dotazníků ohledně komunikace ve škole, může také pro šetření využít nezávislých organizací. Např. Společnosti Scio, jejímž polem působnosti je zejména zjišťování a hodnocení výsledků vzdělávání provádí tzv. Mapu školy, kde se objevují otázky i ohledně komunikace. Může se také zúčastnit různých komunikačních seminářů či kurzu přímo zaměřených na jeho komunikaci, kde má taky možnost odhalit své chyby v komunikaci s pomocí nezávislé osoby.

*„Na schopnost úspěšně či efektivně komunikovat má velký vliv i celá řada vrozených a výchovou více nebo méně ovlivnitelných faktorů. Asi nejvýznamnější a málo ovlivnitelná je tzv. emoční inteligence, určitý vliv hraje i temperament a k prosazení svých názorů lze úspěšně využít asertivitu, které se mohou do značné míry naučit i ti lidé, u nichž je vrozená míra asertivity značně nízká.“ (16)*

Každý ředitel je stejně jako ostatní lidé, poznamenán těmito faktory ovlivňující jeho chování, což se projevuje i v jeho komunikaci. Stejně tak tyto faktory ovlivňují i jeho schopnost zhodnotit situaci a případně i schopnost sám sobě přiznat chybnou komunikaci.

Pokud je ředitel přesvědčen, že jeho komunikace je správná, i když tomu tak není, pak nezmohou nic ani žádné kurzy, ani žádné knihy o komunikaci, ani žádná dotazníková šetření. Ředitel si musí uvědomit, že je pro něj komunikace důležitá a podle toho k ní přistoupit. Nejdůležitějším prvkem pro zlepšení ředitelovi komunikace je proto jeho vlastní chtění.



## 7 Výzkumná část

Výzkumná část se zabývá názory ředitelů na jejich vlastní komunikaci. Cílem výzkumu bylo zjistit, zda vůbec komunikačním dovednostem ředitelů škol přikládají důraz, zda považují své komunikační dovednosti za zvládnuté a svou komunikaci za efektivní, a zda mají potřebu zlepšovat své komunikační techniky a jak. Další zjišťování směřovalo ke konkrétním komunikačním dovednostem, komunikačním situacím, způsobům komunikace a četnosti využití konkrétních funkcí komunikace manažera, který vede skupinu lidí.

### 7.1 Tvrzení

Celá výzkumná část této práce se opírá o tato tvrzení:

**Tvrzení 1:** Komunikace je důležitým manažerským nástrojem a většina ředitelů škol si toto uvědomuje. Přesto však komunikaci nevěnují dostatečnou pozornost a v této oblasti se příliš nevzdělávají.

**Tvrzení 2:** Komunikace ředitelů škol je náročná a zabírá převážnou část jejich pracovní doby. Ředitelé jsou v neustálém komunikačním procesu s různými skupinami lidí. Nejvíce s těmi, které se školou úzce souvisí. Často jsou vzhledem k svým pracovním povinnostem nuceni pracovat ve stresu či v časové tísní. Ředitelé využívají jednotlivé funkce komunikace manažera nejvíce ty, které souvisí s informováním, organizováním a řízením.

**Tvrzení 3:** Ředitelé škol mají povědomí o efektivní komunikaci a intuitivně ji mnohdy používají, základní znalosti jim ale chybí. Stejně tak je tomu i s komunikačními dovednostmi.

**Tvrzení 4:** Správná komunikace ředitele povede každou organizaci k úspěchu a naopak, pokud bude komunikovat chybně, může na to jeho organizace doplatit.

### 7.2 Použitá metoda a zkoumaný soubor

K výzkumu byl použit dotazník zahrnující 16 otázek. Z celkového počtu otázek bylo 5 otázek identifikačních, 15 otázek uzavřených a 1 otázka otevřená. Analýza a interpretace dat získaných prostřednictvím jednotlivých dotazníkových položek měla potvrdit či vyvrátit výše formulovaná tvrzení. Plné znění dotazníku je uvedeno v příloze 1.

Zkoumaný soubor tvořilo celkem 100 respondentů z různých škol a školských zařízení po celé České republice formou dotazníku. Všichni respondenti byli ředitelé nebo ředitelky škol popř. školských zařízení. Většinu dotazníků byla získána osobním kontaktem

na společném setkání ředitelů církevních škol a na přednáškách při studiu, kde byla stoprocentní návratnost. Padesát dotazníků bylo rozesláno elektronickou poštou, zde byla návratnost mnohem horší, jen 56 %. Respondenti, kteří odpověděli, byli z různých částí naší republiky. Celková návratnost dotazníků byla 72 dotazníků ze 100, tedy 72%.

### 7.3 Výzkumné výsledky

První část dotazníku byla koncipována k zjištění základních údajů o respondentech. Jednalo se o zjištění, zda dotazník vyplňuje muž nebo žena, v jakém typu školy nebo školského zařízení je ředitelem, jak dlouhou má praxi v roli ředitele, ale také jak velkou školu dle počtu dětí, žáků či studentů řídí. Poslední otázka se vztahovala k povaze ředitele. Se všemi těmito odpověďmi jsem měla v úmyslu pracovat na úrovni srovnání. Např. kolik času stráví komunikací muž, na kolik je pro něj komunikace důležitá. Srovnání četnosti komunikace ženy a muže v roli ředitele apod. Komunikaci jistě ovlivňuje i velikost školy. Čím větší škola, tím větší počet žáků a studentů a tím větší počet zaměstnanců a s tím spojená nutnost častější komunikace.

Dotazník vyplnilo celkem 21 mužů (29%) a 51 žen (81%), 25% respondentů bylo z mateřských škol, 32% ze základních škol, 26% ze středních škol, 7% z vyšších odborných škol a 10% ze školských zařízení. Co se týče praxe respondentů v roli ředitele školy či školského zařízení, uvedlo 26% respondentů praxi do 5 let, 39% respondentů praxi do 10 let a 35% respondentů praxi nad 10 let. Délka praxe byla zjišťována pro porovnání přístupu ke komunikaci zkušeného a začínajícího ředitele. Způsob komunikace ovlivňuje i velikost školy, proto byla v dotazníku položena i otázka zjišťující právě tuto informaci. 22% respondentů řídí školu do 50 dětí, žáků, studentů, 20% respondentů do 100, 33% respondentů do 250, 15% respondentů do 500 a 10% respondentů řídí školu nad 500 žáků nebo studentů. Mezi extraverty se zařadilo 58% ředitelů a mezi introverty (42%). Bližší vyhodnocení respondentů je uvedeno v příloze č. 2, zde jsou uvedena i srovnání v poměru muži a ženy.

Otázky č. 1, 2, 3, 4, 5, 6 a 15 byly uzavřené a nabízely výběr odpovědí: určitě ne, spíše ne, spíše ano, určitě ano. Otázky č. 7 a 8 byly také uzavřené, ale vyžadovaly určení procentuálního podílu. Otázky č. 9 a 10 byly výběrové, nabízely možnost výběru odpovědi. Otázky č. 11, 12, 13 a 14 byly škálové. Požadovaly seřazení odpovědí dle zadání. Poslední otázka č. 16 byla otevřená a dala prostor respondentům vyjádřit své zkušenosti z efektivní komunikace v jejich organizaci.

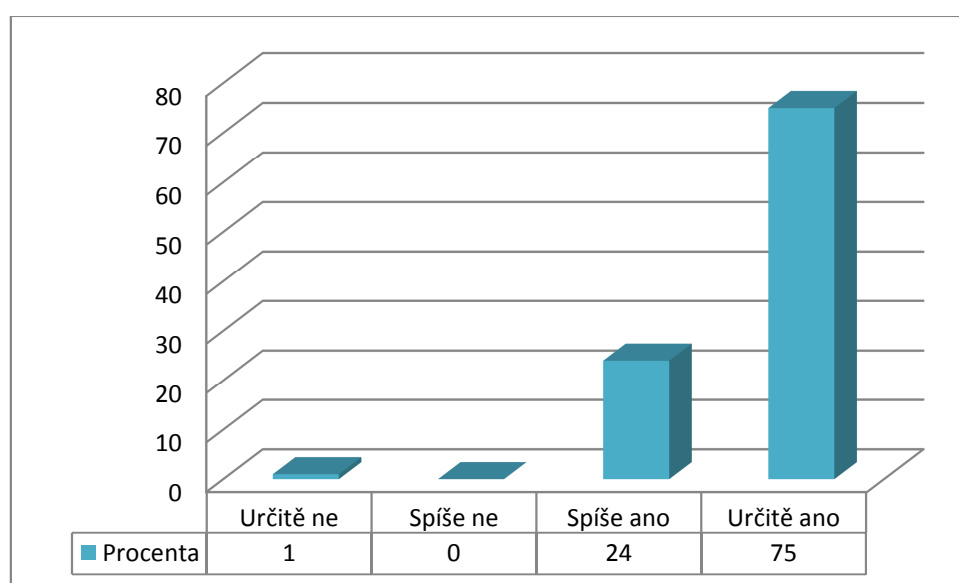
### 7.3.1 Výsledky zjištění vztahující se k tvrzení č. 1

K tvrzení č. 1: „Komunikace je důležitým manažerským nástrojem a většina ředitelů škol si toto uvědomuje. Přesto však komunikaci nevěnují dostatečnou pozornost a v této oblasti se příliš nevzdělávají.“ se vztahují otázky č. 1, 2, 3, 6, 10 a 14.

Otázky č. 1, 2 a 3 byly zaměřené na zjištění, zda se ředitelé zamýšlí nad zlepšováním své komunikace a zda se vůbec zamýšlí nad zlepšováním svých komunikačních dovedností.

#### 1. Je pro Vás komunikace důležitým pracovním nástrojem?

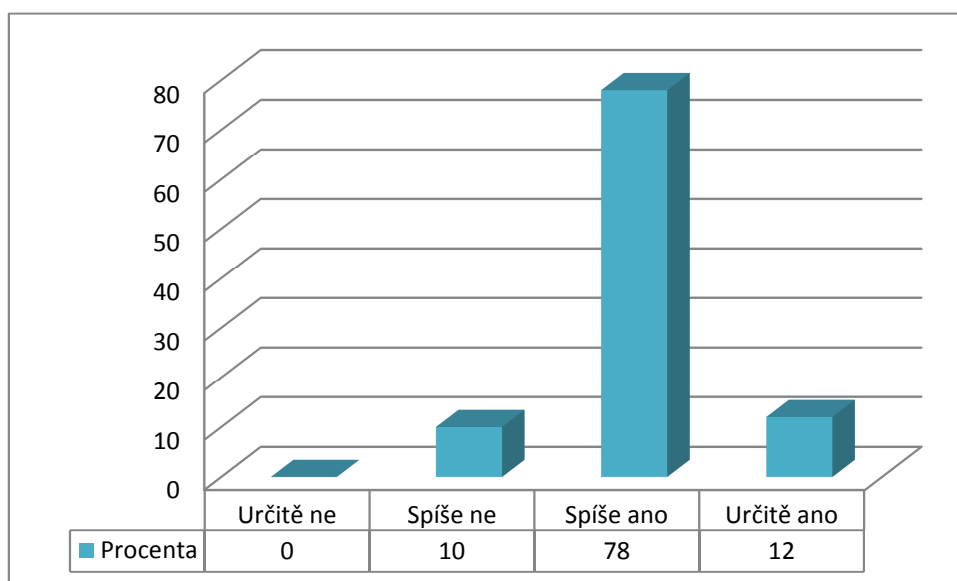
Graf č. 1 Komunikace pracovní nástrojem ředitele



Dvě třetiny ředitelů na tuto otázku odpověděli kladně. Další téměř celá třetina ředitelů odpověděla spíše ano, takže se také přiklonili ke kladné odpovědi. Potvrdilo se tím tvrzení, že většina ředitelů škol komunikaci jako pracovní nástroj vnímá. Tento názor ředitelů pramení také z jejich časové dotace, kterou uvedli v otázce č. 7. Pokud víc jak polovina respondentů (58%) svého času věnuje komunikaci, je logické, že komunikaci za svůj pracovní nástroj považují. Překvapením byla odpověď jedné ředitelky, která uvedla, že pro ni komunikace určitě není důležitým pracovním nástrojem i přesto, že řídí střední školu nad 500 studentů a na odpověď kolik věnuje času své pracovní doby komunikaci, odpověděla, že 100%.

## 2. Máte osvojené komunikační techniky a dovedete efektivně komunikovat?

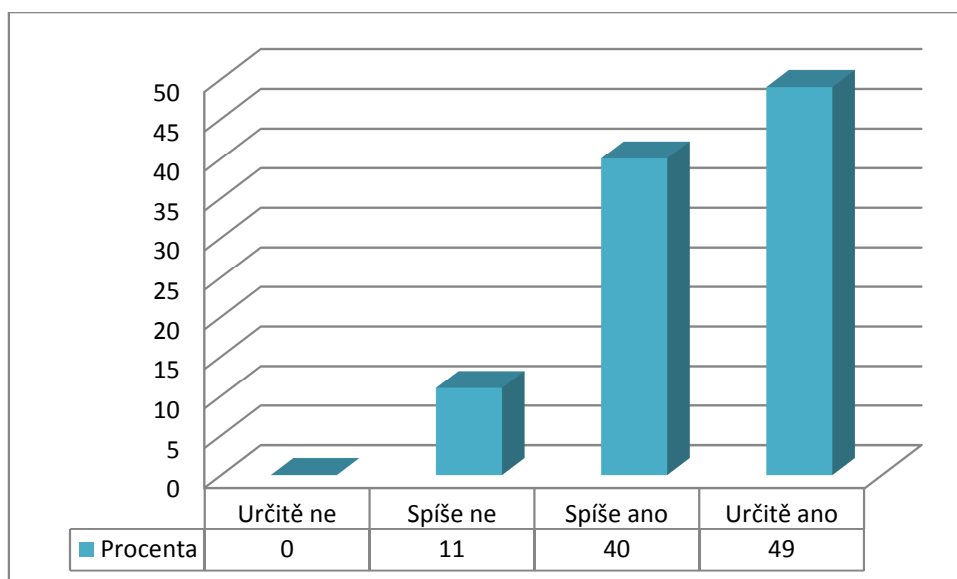
Graf č. 2 Ředitel a efektivní komunikace



Na tuto otázku odpověděla většina ředitelů (78%) spíše ano. 12% ředitelů uvedlo odpověď určitě ano. A jen 10% ze všech uvedlo odpověď spíše ne. Nikdo z tázaných ředitelů neodpověděl, že nemá určité osvojené komunikační techniky, a že určitě nedovede efektivně komunikovat. Jedná se o subjektivní pocity ředitelů škol, které však vypovídají o přesvědčení ředitelů o jejich správné komunikaci. Objevilo se i 10% ředitelů, kteří přiznali, že komunikace u nich může být problémem, protože spíše komunikační dovednosti neovládají a spíše nekomunikují efektivně.

## 3. Zamýšlíte se nad zlepšováním svých komunikačních technik?

Graf č. 3 Zlepšování komunikačních technik

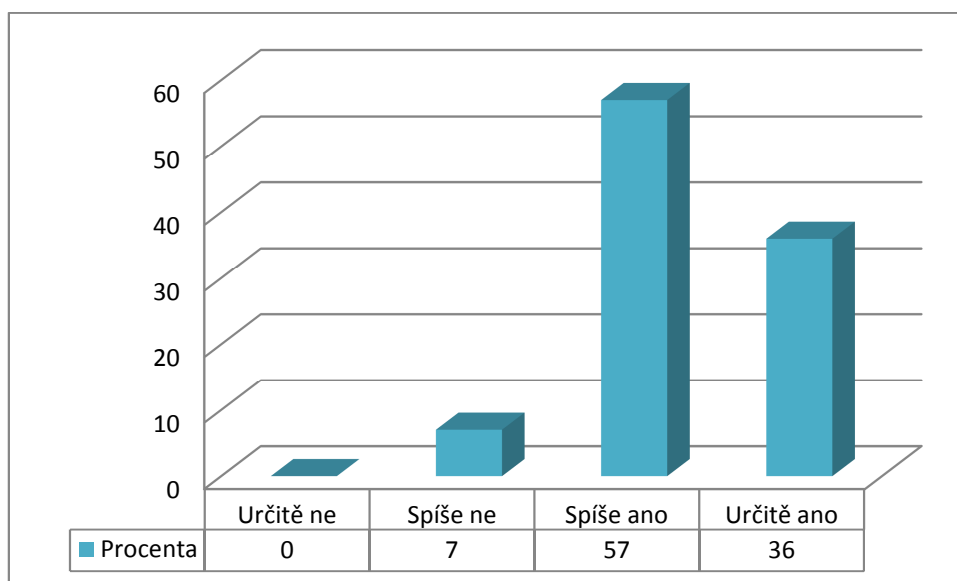


89% ředitelů uvedlo, že se zamýšlí nad zlepšováním svých komunikačních technik. Jen 11% uvedlo, že se spíše nezamýšlí. Otázkou zůstává, proč se nezamýšlí. Zda je příčinou jejich nezájem o rozšiřování vlastních dovedností nebo zda jsou příčinou např. časové možnosti. Téměř polovina respondentů uvedla, že se určitě zamýšlí nad zlepšováním svých komunikačních technik. A 40 % respondentů uvedlo možnost spíše ano. Zajímavé bude srovnání odpovědi v otázce č. 10 – Jak si zdokonalujete své komunikační dovednosti? Podstata srovnání bude především v tom, zda ředitelé, kteří uvedli, že se zamýšlí, si také nějak své komunikační dovednosti zdokonalují.

Další otázkou související s prvním tvrzením je otázka č. 6. Tato otázka byla položena tak, aby respondenti mohli jednoduše odpovědět, zda znají nebo neznají zásady neverbální komunikace. Důležitost neverbální komunikace v současné době snad nikdo nepopírá. Povědomí, že nějaká neverbální komunikace je, má jistě každý pedagog. A každý pedagog, potažmo ředitel školy se při svých studiích alespoň s částečným vysvětlením neverbální komunikace setkal. Tato otázka tedy zcela nevypovídá o tom, zda ředitelé znají zásady neverbální komunikace, ale vypovídá spíše o tom, zda se domnívají, že zásady neverbální komunikace znají. O tom jestli je opravdu znají, by musel být proveden rozsáhlejší průzkum.

#### 6. Znáte zásady neverbální komunikace?

Graf č. 4 Přesvědčení ředitelů o znalostech neverbální komunikace

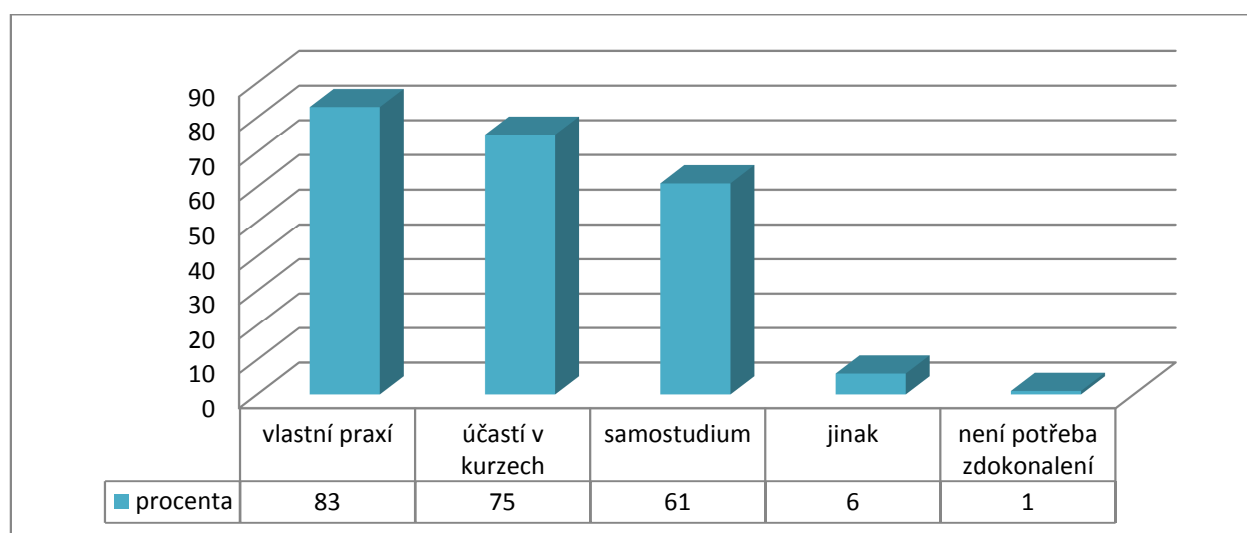


57% ředitelů škol odpovědělo, že spíše ano. 7% ředitelů se přiznalo k tomu, že zásady neverbální komunikace spíše neznají a 36 % ředitelů uvedlo, že zásady neverbální komunikace určitě znají. Je zde zajímavé srovnání s otázkami č. 1 a 2. U obecnější otázky č. 1 bylo 75% respondentům s určitostí jasné, že komunikace je důležitým nástrojem manažera. Pokud se jedná o otázky č. 2 a č. 6, které jsou již přímo zaměřené na konkrétního ředitele, se projevila u respondentů pochybnost a větší množství z nich se přiklonilo k odpovědi spíše ano, než aby s určitostí odpovídali ano. Což by mohlo vypovídat o tom, že ředitelé ne úplně ovládají komunikační dovednosti, efektivní komunikaci a také ne úplně znají zásady neverbální komunikace, která jim mnohdy může pomoci při jejich komunikačních procesech. Ne vždy se lehce přiznává nedokonalost, o které jsme si vědomi, že bychom ji mít neměli. I tato skutečnost mohla sehrát roli v odpovědích ředitelů.

Otázka č. 10, která zjišťuje, jak si konkrétní ředitelé své komunikační dovednosti zdokonalují, navazuje na otázku č. 3. Je zde předpoklad, že ředitel, který se zamýšlí nad zlepšováním své komunikace, by měl pro toto zlepšení něco dělat, což by se mělo projevit v odpovědích právě na tuto otázku.

#### 10. Jak si zdokonalujete své komunikační dovednosti?

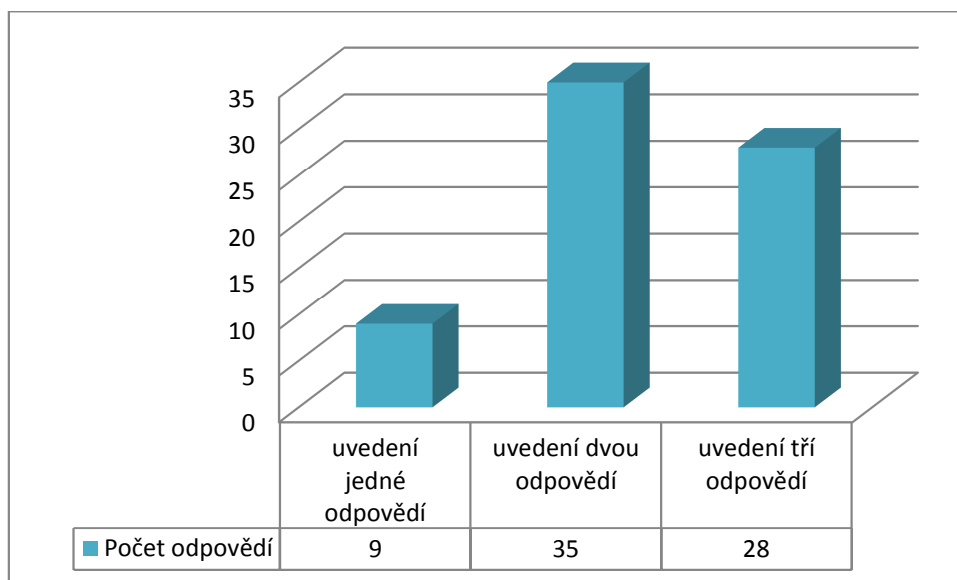
Graf č. 5 Poměr využití možností zdokonalení komunikačních dovedností ředitelů



Většina ředitelů (83%) uvedla, že se zdokonaluje vlastní praxí. Což je samozřejmě pravda. Ne vždy je ale zdokonalování vlastní praxí tou nejlepší cestou, zvláště u komunikace. Pokud bude ředitel komunikovat chybně, ale bude přesvědčen, že komunikuje správně, nemůže

dojít k efektivnímu zlepšení jeho komunikace. Proto bych očekávala, že se ředitelé budou snažit zdokonalovat v komunikaci spíše v různých kurzech zaměřených na komunikační dovednosti. U této otázky mohli ředitelé označit více odpovědí. A tak se mohlo projevit i toto očekávání.

Graf č. 6 Rozdělení grafu č. 5 dle využití různých odpovědí



Z šedesáti ředitelů, kteří uvedli, že se zdokonalují vlastní praxí, jen 4 ředitelé (6%) uvedli pouze vlastní praxi. Dalších 19 ředitelů (32%) uvedlo, že se zdokonalují mimo praxi ještě účastí na kurzech. A 9 ředitelů (15%) uvedlo, že se spolu s vlastní praxí zdokonalují ještě samostudiem. Zbývající 28 ředitelů (47%) uvedlo všechny tři možnosti: vlastní praxi, účast v kurzech a samostudium. Potvrdil se předpoklad, že ke zlepšení komunikace ředitelé nemohou využívat jen vlastní praxi. Několik ředitelů ani vlastní praxi jako možnost svého zdokonalení neuvedli. (17% respondentů).

Tato otázka navázala na otázku č. 3. Zde nenastal žádný rozpor a respondenti tak potvrdili své výpovědi v otázce č. 3, že se zamýšlí nad zlepšováním své komunikace i prakticky. I ti, kteří odpověděli, že se spíše nezamýšlí nad zlepšováním svých komunikačních dovedností, uvedli alespoň jednu z prvních tří možných odpovědí.

Tvrzení č. 1 se potvrdilo v tom, že si ředitelé uvědomují důležitost komunikace jako jejich hlavního manažerského nástroje. Nebylo potvrzeno tvrzení, že by se ředitelé v komunikaci dále nevzdělávali. Velká část ředitelů (75%) uvedla, že se vzdělává v kurzech zaměřených na komunikaci. Zůstává otázkou, jak často se vzdělávají v kurzech a jak kvalitní jsou tyto kurzy, což tento dotazník neřešil.

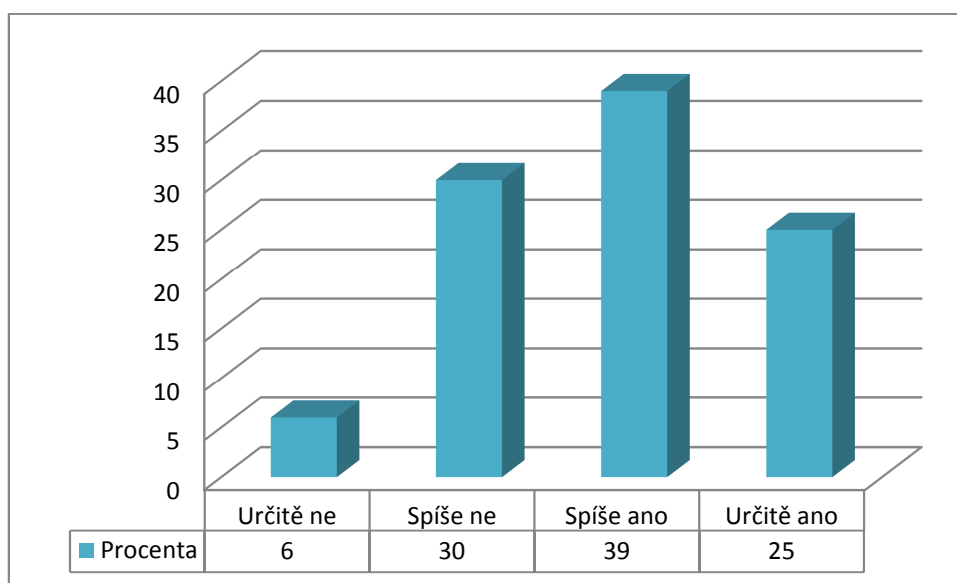
### 7.3.2 Výsledky zjištění vztahující se k tvrzení č. 2

K tvrzení č. 2: „Komunikace ředitelů škol je náročná a zabírá převážnou část jejich pracovní doby. Ředitelé jsou v neustálém komunikačním procesu s různými skupinami lidí. Nejvíce s těmi, které se školou úzce souvisí. Často jsou vzhledem k svým pracovním povinnostem nuceni pracovat ve stresu či v časové tísní. Ředitelé využívají jednotlivé funkce komunikace manažera nejvíce ty, které souvisí s rozhodováním, informováním, organizováním a řízením.“ se vztahují otázky č. 4, 5, 7, 11, 12 a 13.

Otázky č. 4 a 5 zjišťují, zda ředitelé škol musí komunikovat minimálně 3x týdně ve stresu, časové tísní nebo pod tlakem a zda se ocitají v komunikačních situacích, kterým se raději vyhýbají. Jde zde také o zjištění osobních přístupů ředitelů v krizových situacích.

#### 4. Komunikujete alespoň 3x týdně pod tlakem, v časové tísní, ve stresu?

Graf č. 7 Komunikace ředitele ve stresu nebo časové tísní



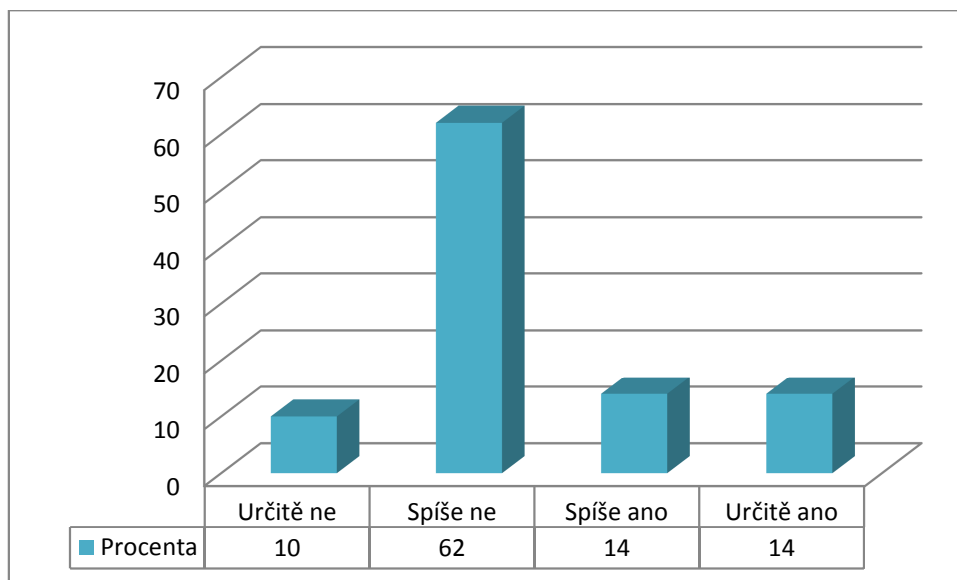
Víc jak polovina ředitelů (64%) uvedla, že komunikuje 3x týdně pod tlakem, v časové tísní či ve stresu. Z toho 39 % uvedlo odpověď spíše ano a 25 % uvedlo, že určitě ano. Naopak 36 % respondentů uvedlo, že takto spíše nebo vůbec nekomunikuje. Odpovědi ředitelů potvrdily předpoklad, že pracují mnohdy v časové tísní. Skutečnost, že takto pracují často, musí zcela jistě ovlivnit jejich komunikaci. Aby komunikace nebyla ovlivněna negativně, je důležité, aby ředitelé znali zásady efektivní komunikace a měli je vždy na paměti, i v krizových situacích. U této otázky jsem použila také srovnání typu škol s vyjádřenými odpověďmi. Zde nepřevažoval žádný typ školy výrazněji. Nedá se tedy říct, že by to, že ředitel komunikuje více ve stresu, bylo ovlivněno typem školy. Ani porovnání



mezi ženami a muži nepřinesl výrazně rozdílný výsledek. Stejně tak nebyl ovlivněn výsledek ani délkou praxe jednotlivých ředitelů.

### 5. Jsou situace, kdy se vyhýbáte komunikaci?

Graf č. 8 Výskyt situací, kdy se ředitel vyhýbá komunikaci

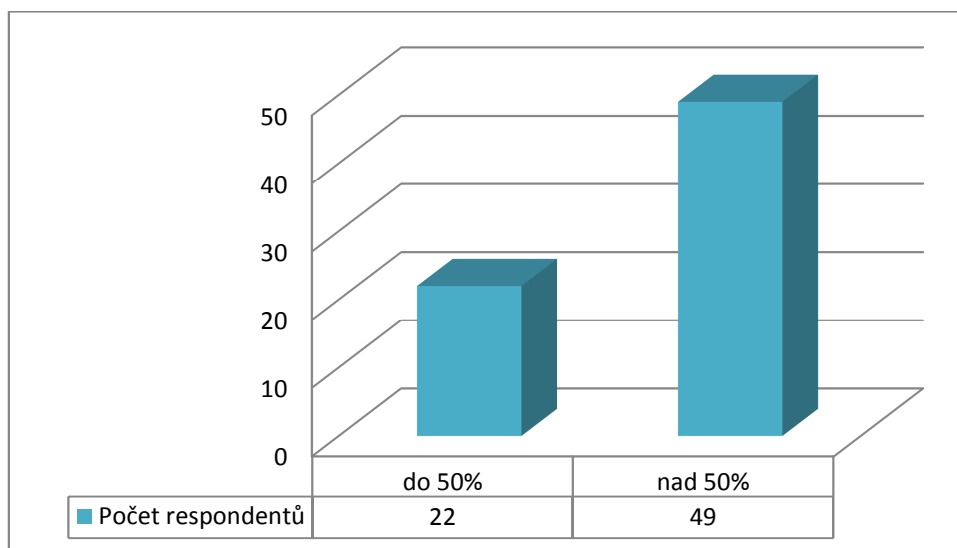


Největší procento (62 %) respondentů uvedlo, že se spíš komunikaci nevyhýbá. Dalších 10 % uvedlo, že se určitě komunikaci nevyhýbá. 28 % přiznalo, že se komunikaci vyhýbá, z toho 14 % spíše ano a 14 % určitě ano. Opět nemělo na výsledek vliv typ školy, její velikost, pohlaví respondenta ani jeho délka praxe. I přesto, že ředitelé uvedli, že často jednájí v časové tísní nebo ve stresu, neprojevovalo se to v této otázce, kdy by se díky časové tísní mohli vyhýbat komunikaci. Můžeme si to vysvětlit tím, že stresové situace jsou jakýmsi pohonem ke komunikaci? Spíše bychom se měli přiklonit k názoru, že v roli manažera se není možné komunikaci vyhýbat a většina ředitelů si toto uvědomuje. Přestane-li manažer komunikovat, bude-li odkládat pro něj nepříjemné záležitosti anebo se jim bude zcela vyhýbat, musí se to negativně projevit v jeho organizaci.

U otázky číslo 7 se musel respondent zamyslet nad tím, kolik času ze své pracovní doby věnuje komunikaci. Tato otázka měla potvrdit tvrzení, že komunikace zabírá řediteli převážnou část jeho pracovní doby. Předpoklad, který jsem měla, byl víc jak 70% času. U této otázky je třeba dávat při vyhodnocení důraz na to, že se jedná pouze o velmi subjektivní odhad konkrétního respondenta. A z tak malého vzorku respondentů nemůžeme činit žádné velké závěry.

7. Kolik času své pracovní doby věnujete komunikaci? %

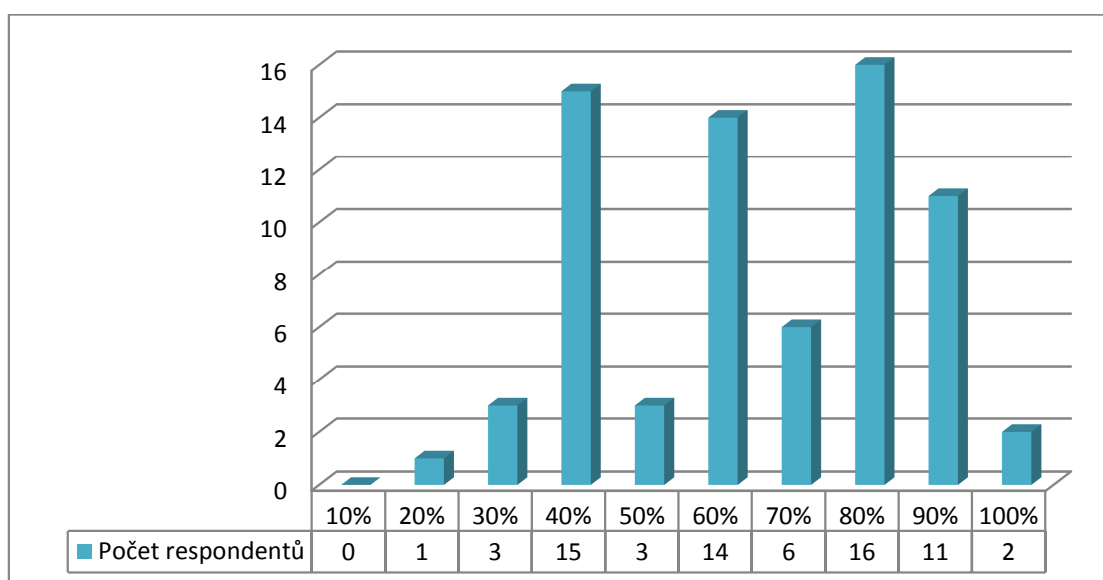
Graf č. 9 Časová dotace ředitelů věnovaná komunikaci 1



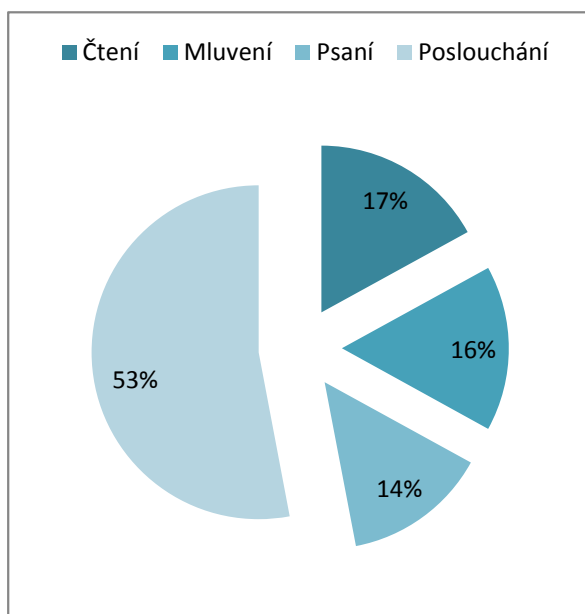
Při vyhodnocení této otázky s rozdělením časové dotace do 50% pracovní doby a nad 50 % pracovní doby odpovědělo 49 respondentů (68%), že jim komunikace zabírá víc jak 50% času. Zbylí respondenti přidělili své komunikaci během pracovní doby časovou dotaci pod 50%. Jeden z tázaných na tuto otázku neodpověděl.

Při přesnějším vyhodnocení dle uvedených odpovědí s nárůstem po 10% (viz. graf č.10) se nad očekávaných 70% časového prostoru věnovaného komunikaci v rámci své pracovní doby ve své komunikaci zařadilo jen 35 respondentů (48%). To byla jen necelá polovina ředitelů. Toto překvapivé zjištění mne vede k názoru, že ne všichni ředitelé si uvědomují, co je to komunikace. Což potvrzují následně i odpovědi na otevřenou otázku č. 16.

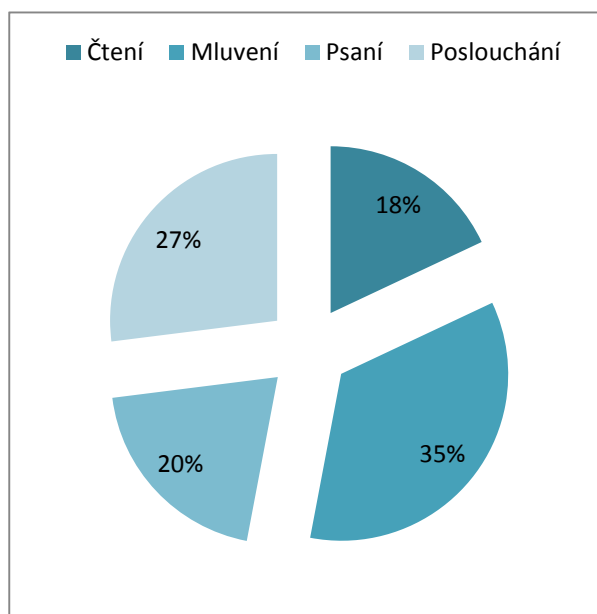
Graf č. 10 Časová dotace ředitelů věnovaná komunikaci 2



Při srovnání podílu využívání různých komunikačních dovedností uvedených v knize Komunikační dovednosti v praxi od M. Mikuláščíka – viz. obr. 1 (2, s. 86) dojdeme k rozdílnému zjištění. Z odpovědí ředitelů vyplynulo pořadí od nejvíce využívané komunikační dovednosti takto: mluvení, poslouchání, psaní a čtení. A jak vidíme na obrázku č. 2, nedošlo k tak velkým rozdílům mezi využíváním jednotlivých dovedností.



Obr. 2 – dle Mikuláščíka



Obr. 3 – dle výsledku dotazníku

Respondenti ve vyhodnoceném průměru docela rovnoměrně rozdělili využití jednotlivých dovedností. I když dle M. Mikuláščíka trávíme nejvíce času posloucháním, u ředitelů škol se toto neprojevilo. Nejvíce procent ředitelů přidělilo komunikační dovednosti mluvení. Je možné, že tento výsledek vyplývá z jejich manažerské role, kdy jsou často v roli sdělovatelů, vysvětlovatelů, obhajovatelů, informátorů a jiných podobných, které vyžadují mnohdy hodně využití právě této komunikační dovednosti. Je ovšem také možné, že tento výsledek je ovlivněn právě neznalostmi komunikačních dovedností a neznalostmi zásad efektivní komunikace, což by mohlo být předmětem dalšího výzkumu.

Tato otázka nepotvrdila ani nevyvrátila tvrzení, že mnozí ředitelé nemají správně osvojené komunikační techniky a nevyužívají efektivních způsobů komunikace. Pouze ukázala na to, jak ředitelé časově vnímají používání těchto dovedností.

S různými způsoby komunikace se setkává každý z nás. Vzhledem k tomu, že je práce zaměřená na komunikační dovednosti ředitele a efektivní komunikaci, byly otázky č.

11 a 12 nasměrované ke zjištění nejčastějších způsobů komunikace, které ředitelé využívají ve své profesi, ale také k upřednostňovaným způsobům.

Zapište prosím pořadí (1nejvíce – 4nejméně)

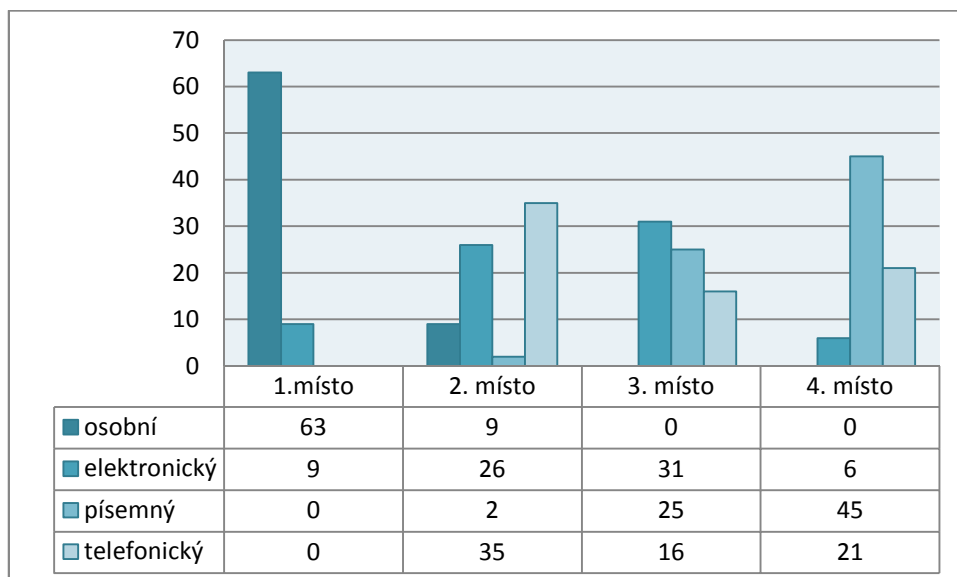
11. Jaký způsob komunikace upřednostňujete?

- osobní  
 elektronický  
 písemný  
 telefonický

12. Jak nejčastěji komunikujete?

- osobně  
 elektronicky  
 písemně  
 telefonicky

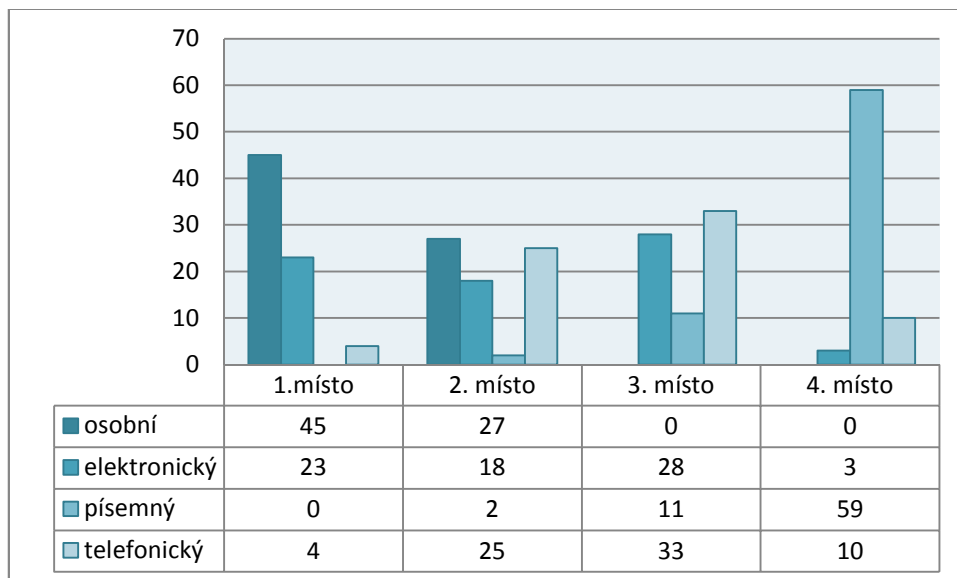
Graf č. 11 Způsob komunikace, který ředitelé upřednostňují



Nejvíce využívaným i upřednostňovaným způsobem komunikace mezi řediteli je komunikace osobní. Dále je to komunikace prostřednictvím telefonu. Tato se také velmi blíží komunikaci osobní, s tím rozdílem, že nemůžeme sledovat neverbální projevy našeho protějšku při komunikaci. Můžeme, ale obratem získat zpětnou vazbu, což nám výrazně přibližuje osobní komunikaci. To je patrně i důvodem, proč telefonování zařadili respondenti hned za osobní komunikaci, ale zároveň před komunikaci elektronickou. Nejméně preferují ředitelé komunikaci písemnou. Pokud porovnááme rozložení preferencí celkově. Je zřejmé, že se ředitelé přikláněli nejvíce ke komunikaci osobní. Tuto komunikaci nezařadili ani na třetí ani na čtvrté místo. Pokud bychom však nevycházeli jen z nejvyššího počtu respondentů, kteří uvedli telefonický způsob komunikace na druhé místo, pak by se na druhém místě umístila komunikace elektronická, protože ji respondenti přidělili největší množství hlasů na 2. a 3. místo. Na rozdíl od telefonické komunikace, kde se rozložily hlasy

respondentů mezi 2. – 4. místo. Z výzkumu je patrné, že osobní komunikace je pro ředitele stěžejní.

Graf č. 12 Způsob komunikace, kterým ředitelé nejčastěji komunikují.



Při porovnání celkového rozložení preferencí způsobu, kterým ředitelé komunikují nejčastěji, zůstalo zachováno pořadí: osobní, elektronický, telefonický a písemný způsob komunikace. A to velmi jednoznačně. Výrazně se přesunuly preference u elektronické komunikace. I když 14 respondentů neupřednostňovalo na prvním místě elektronickou komunikaci, ve chvíli, kdy uvádělo, jak nejčastěji komunikují, ji na první místo dalo. Naopak z 63 ředitelů, kteří preferovali osobní komunikaci, 18 ředitelů uvedlo, že tímto způsobem ale nekomunikují nejčastěji. I přesto se potvrdilo tvrzení, že ředitelé nejčastěji komunikují osobně.

V komunikačním procesu ředitele školy či školského zařízení se velmi odráží komunikační prostředí, ve kterém se ředitel vyskytuje. Velkou měrou také ovlivňují komunikační proces vzniklé komunikační situace. Komunikační situace jsou odlišné nejen již zmíněným prostředím, ve kterém se odehrávají (ředitelna, sborovna, chodba školy, aula školy, školní výlet, školní ples apod.), ale i konkrétním příjemcem. Proto byla otázka č. 13 zaměřena na příjemce ředitelovy komunikace. Respondenti měli seřadit dle četnosti komunikace konkrétní skupiny příjemců od těch, se kterými nejvíce komunikují po ty, se kterými komunikují nejméně.

13. Číselně seřad'te skupiny dle četnosti Vaší komunikace s nimi. (1 nejvíce – 7 nejméně)

- rodiče dětí, žáků, studentů
- děti, žáci, studenti
- zaměstnanci
- zřizovatel
- média
- obchodní partneři
- ostatní instituce (PPP, Policie, KÚ, obec apod.)

Tabulka č. 1

Pořadí	Rodiče	Žáci	Zaměstnanci	Zřizovatel	Média	Obch. partn.	Ostatní
1.	2	27	42	0	1	0	0
2.	10	36	26	0	0	0	0
3.	40	9	4	12	1	3	3
4.	12	0	0	42	6	10	2
5.	4	0	0	11	14	12	31
6.	0	0	0	6	8	32	26
7.	4	0	0	1	42	15	10

\*V tabulce jsou uvedené konkrétní počty odpovědí respondentů.

Z odpovědí respondentů jednoznačně vyplývají tři komunikační skupiny, se kterými ředitelé nejvíce komunikují. Na prvním místě se umístili zaměstnanci, na druhém děti, žáci, studenti. V tomto druhém případě se jednalo spíše o ředitele mateřských a základních škol, kteří přicházejí pochopitelně častěji do styku s dětmi a žáky. Na třetím místě se umístili rodiče. Ve všech třech případech (rodiče, žáci, zaměstnanci) bylo pro toto pořadí 50% a více respondentů. 36% respondentů by obrátilo pořadí mezi prvním a druhým místem. Tyto tři skupiny se ani jednou neobjevily v pořadí čtvrtém až sedmém. Jednoznačně to potvrzuje předpoklad, že jsou hlavními komunikačními partnery ředitele ty skupiny, které se školou nejlépe souvisí. To jsou zaměstnanci, děti, žáci, studenti a jejich rodiče či zákonní zástupci. Dále 58% respondentů vyhradilo dle četnosti komunikace čtvrté pořadí svému zřizovateli. Na posledním místě 58% odpovědí umístila komunikace s médii. Je zajímavé, že ale 19,5% respondentů umístilo komunikaci s médii i na páté místo, čímž ji dali přednost před komunikaci s ostatními institucemi a obchodními partnery. Jeden z respondentů uvedl komunikaci s médii na první místo.

Otázka č. 14 je zaměřena konkrétní komunikaci manažera. Respondenti byli dotazováni na způsob komunikace a stejně jako v otázce 13 po nich bylo požadováno seřazení jednotlivých způsobů komunikace od nejvíce využívaného po nejméně využívaný způsob.

14. Seřadte dle četnosti využití jednotlivých funkcí komunikace manažera, který vede skupinu lidí, ve Vašem případě (1 využívám nejvíce – 11 využívám nejméně):

- řídím
- informuji
- vysvětluji
- přikazuji jejím členům
- přesvědčuji
- motivuji spolupracovníky
- kontroluji a monitoruji jejich práci
- kritizuji
- organizuji a koordinuji
- rozhoduji

Tabulka č. 2

Pořadí	1	2	3	1-3.	4	5	6	4-6.	7	8	9	10	7-10.
Funkce komunikace													
Řídím	19	3	6	28	16	11	2	29	11	2	1	0	14
Informuji	15	22	13	50	6	5	11	22	0	0	0	0	0
Vysvětluji	17	9	15	41	14	9	5	28	1	0	0	0	1
Přikazuji	0	0	0	0	0	7	1	8	6	5	36	15	62
Přesvědčuji	0	2	10	12	13	1	17	31	9	14	4	1	28
Motivuji	3	17	10	30	4	18	8	30	9	3	0	0	12
Kontroluji	0	2	1	3	1	7	15	23	16	22	4	3	45
Kritizuji	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	17	44	70
Organizuji	15	9	14	38	11	3	6	20	10	0	0	4	14
Rozhoduji	2	8	3	13	8	12	6	26	11	15	6	0	32

Vyhodnocení této otázky bylo poněkud složitější, nakonec jsem přistoupila k součtu preferencí na prvních třech místech, následně na čtvrtém až šestém místě a nakonec na

sedmém až desátém místě. V těchto třech součtech jsem pak zvýraznila v tabulce tři nejvyšší výsledky. Komunikace s funkcí - informuji dostala nejvíce hlasů od respondentů jako jediná na prvních třech místech. Celkem ji zde uvedlo 69% respondentů. Další dvě komunikační funkce byly: vysvětluji a organizuji. Což by odpovídalo tvrzení, že ředitelé nejvíce využívají funkce komunikace, které přímo souvisí s jejich řídicí funkcí. Toto tvrzení ale vyvrací hlasy, které nebyly dány funkcím komunikace manažera, jako je řídím a rozhoduji. Ke komunikační funkci - rozhoduji bylo přiřazeno nejvíce hlasů až na 7. – 10. místě. Je to velmi překvapivé zjištění zvláště, když právě od ředitele je rozhodování přímo očekáváno. Je to jedna z nejdůležitějších činností manažera a přesto ji manažeři ředitelé podle své výpovědi nevyužívají tak často. O něco lépe dopadla funkce – řídím, která se umístila na prvním místě ve vyhodnocení 4. – 6. míst. Na posledním místě se s nejvyšším počtem hlasů (61%) umístila komunikační funkce – kritizuji – ostatní respondenti ji dali na 8. a 9. místo. Zajímavé je, že se tato komunikační funkce neumístila na žádných jiných místech, než na posledních třech. Obdobně tomu bylo u funkce komunikace – přikazuji. Z pozic, kam zařadili ředitelé tyto na první pohled negativně působící funkce komunikace manažera – kritizuji a přikazuji, je patrné jejich naprosté vytesnění většinou ředitelů. K tomuto zařazení se velmi přiblížila i funkce – kontroloju.

### 7.3.3 Výsledky zjištění vztahující se k tvrzení č. 3

K tvrzení č. 3 „Ředitelé škol mají povědomí o efektivní komunikaci a intuitivně ji mnohdy používají, základní znalosti jim ale chybí. Stejně tak je tomu i s komunikačními dovednostmi.“ se vztahuje otázka 8, 9 a 16.

Tato otázka byla jedinou otevřenou otázkou dotazníku, ne všichni respondenti na tuto otázku odpověděli. I vzhledem k tomuto předpokládanému přístupu dotazovaných jsem do dotazníku nezařazovala více otázek tohoto typu.

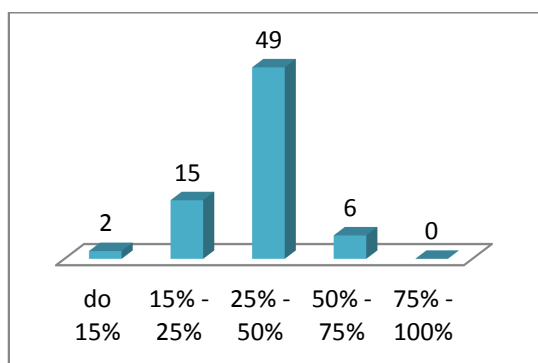
V otázce č. 8 byly respondentům v dotazníku předloženy čtyři základní komunikační dovednosti: čtení, mluvení, psaní a poslouchání. Jejich úkolem bylo rozdělit 100% mezi jednotlivé dovednosti podle toho, jak je ve své praxi využívají.

8. Vyjádřete procenty, na kolik využíváte čtyři základní komunikační dovednosti:

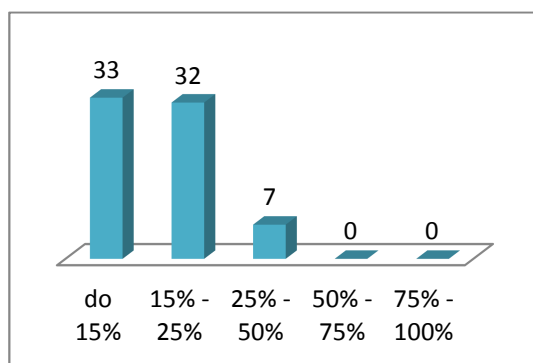
<i>Čtení</i>	%
<i>Mluvení</i>	%
<i>Psaní</i>	%
<i>Poslouchání</i>	%



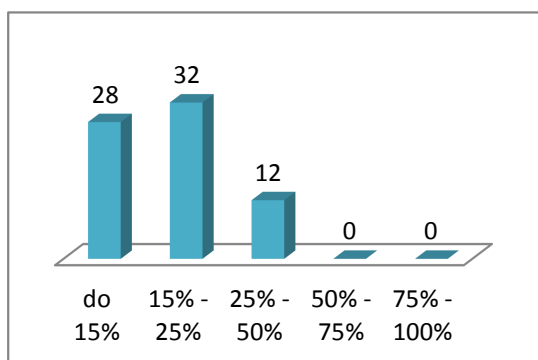
Graf č. 13 Mluvení



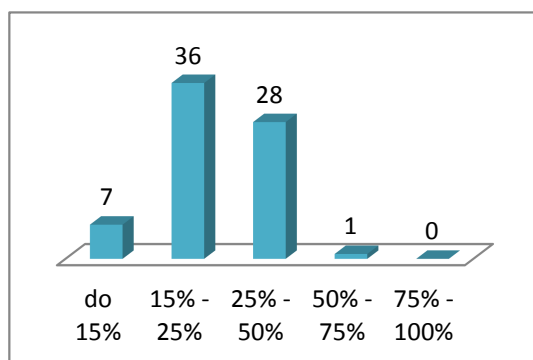
Graf č. 14 Čtení



Graf č. 15 Psaní



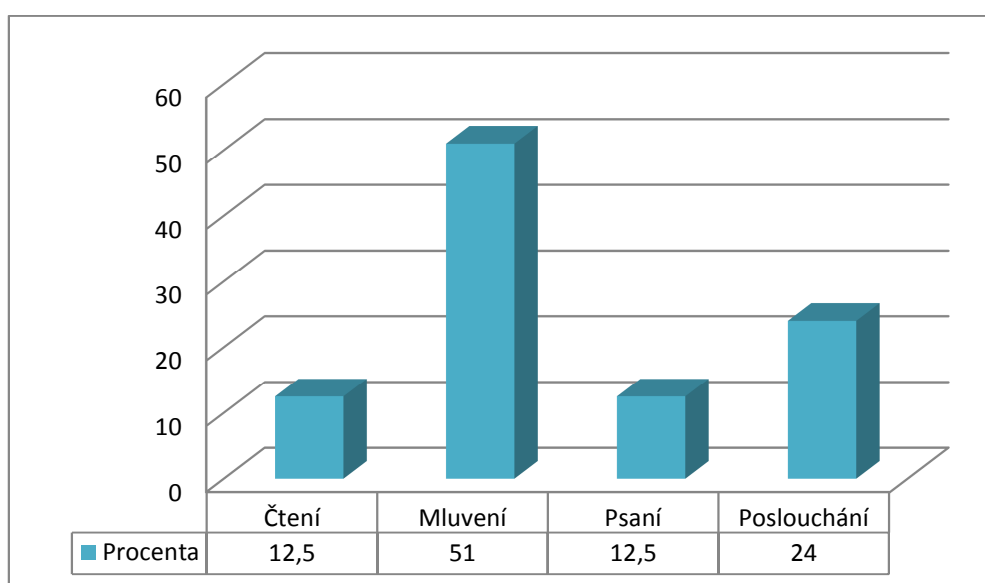
Graf č. 16 Poslouchání



Otázka č. 9 jednoduše doplňuje předcházející otázku. Je to patrné i z odpovědí respondentů, které docela věrně kopírují odpovědi přecházející otázky.

9. Kterou z těchto komunikačních dovedností máte nejvíce osvojenou?

Graf č. 17 Nejvíce osvojená komunikační technika



Ředitelé v předchozí otázce tvrdili, že nějakým poměrem využívají komunikační dovednosti. V této otázce měli uvést, kterou z nich mají nejvíce osvojenou. Celá polovina respondentů se domnívá, že má osvojené mluvení. Necelá čtvrtina (24%) ředitelů se přiklonila k osvojenému poslouchání. Stejně procento (12,4%) ředitelů se domnívalo, že mají více osvojené čtení nebo psaní. I přesto, že se v literatuře uvádí, že nejvíce času trávíme posloucháním, z obou dvou otázek vyplynulo, že ředitelé škol se domnívají, že více času věnují mluvení. Tento výzkum ovšem nebyl postaven tak, aby zjistil proč tomu tak je.

Při srovnání jednotlivých konkrétních odpovědí na otázky č. 8 a 9 bylo zjištěno, že 23 ředitelů (32%) považuje za osvojenou komunikační dovednost jinou dovednost, než kterou nejvíce používají. Toto může způsobovat problémy v komunikaci. Výsledek nejvíce osvojené komunikační dovednosti mluvení, může také pramenit z toho, že ředitelé tuto dovednost v podstatě jen nejvíce používají, což dokládala i otázka č. 8.

Z těchto otázek nelze objasnit tvrzení, že ředitelé mají o komunikačních dovednostech povědomí, ale základní znalosti jim chybí. K takovému tvrzení by bylo potřeba rozsáhlejšího výzkumu nejlépe přímo v terénu škol.

#### *16. Jaké způsoby efektivní komunikace používáte ve Vaší škole? Vypište.*

Z následujících odpovědí je patrné, že ředitelé příliš nerozumí pojmu efektivní komunikace. A v podstatě popírají to, co v úvodních otázkách uvedli jako že, to znají. Většina respondentů uvádí způsoby komunikace (rozhovor, přátelský rozhovor, hodnotící pohovor, osobní jednání apod.) nebo komunikační situace (provozní a organizační porady, třídní schůzky, pedagogické porady, žákovský parlament, mimoškolní aktivity apod.), které přináší školní prostředí, ale nevyjmenovávají způsoby efektivní komunikace. V žádné z odpovědí se neobjevila například asertivní komunikace, nikdo nevedl např. správnost zvolené komunikace vzhledem k naléhavosti problému. Jen v jednom případě se v odpovědi objevila zpětná vazba, v jednom případě pravdivost výpovědi.

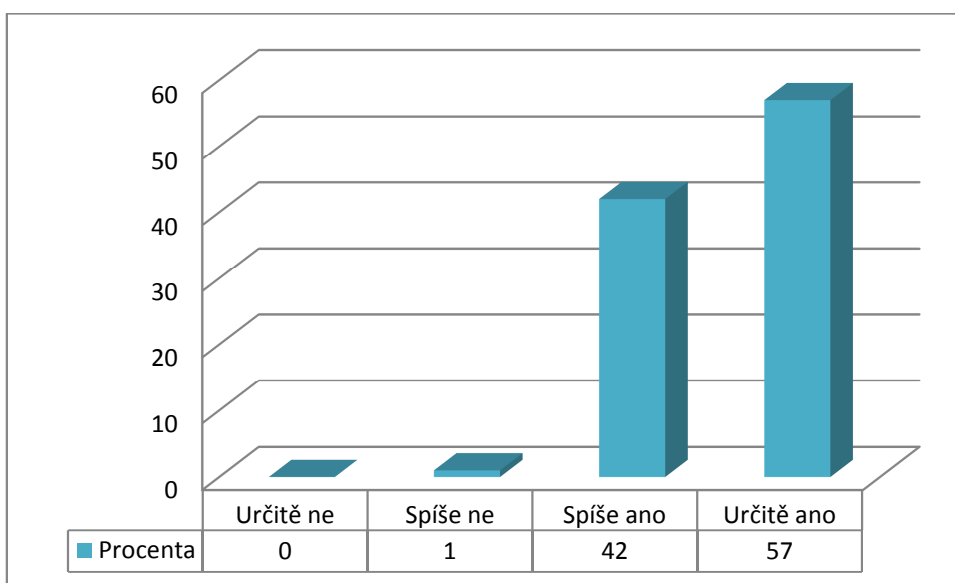
Tato otázka spíše potvrzuje tvrzení, že ředitelé škol sice mají povědomí o potřebě efektivní komunikace, a v mnohých případech ji ovládají spíše intuitivně než, že by znali zcela její zásady. Nebo ji neovládají a pak to má dopad na jejich organizaci. Což by bylo, ale předmětem dalšího zajisté rozsáhlejšího výzkumu.

### 7.3.4 Výsledky zjištění vztahující se k tvrzení č. 4

K tvrzení č. 4: „Správná komunikace ředitele povede každou organizaci k úspěchu a naopak, pokud bude komunikovat chybně, může na to jeho organizace doplatit.“ se vztahuje pouze otázka č. 15.

15. Domníváte se, že Vaše správná komunikace povede Vaši organizaci k úspěchu a naopak, že pokud budete komunikovat chybně, může na to Vaše organizace doplatit.

Graf č. 18 Efektivní komunikace = úspěšná organizace



Na komunikaci manažera je kladen velký důraz. Na efektivní komunikaci ještě větší. V literatuře je uváděno mnohokrát, že dobrá komunikace vede k úspěšnosti organizace. Tato otázka se zaměřovala na zjištění, zda jsou s tímto názorem ztotožnění i samotní ředitelé škol. Na otázku č. 15 byl respondentům nabídnut opět výběr odpovědí určitě ne, spíše ne, spíše ano, určitě ano. Respondenti jednoznačně odpověděli, že s tímto tvrzením souhlasí.

Tvrzení č. 4 ředitelé potvrdili souhlasně. Toto tvrzení vycházelo z již předešlých výzkumů a nebylo tedy nutné dokazovat, zda je pravdivé či ne. Podstatné zjištění u této otázky bylo, zda jsou ředitelé s tímto tvrzením srozuměni.

## Závěr:

Cílem mé bakalářské práce bylo zjistit přístupy ředitelů škol k vlastní komunikaci a prokázat, že ředitelé sice vnímají komunikaci jako důležitý manažerský nástroj, ale ne vždy s ním takto zacházejí. A dále sestavit ucelený přehled komunikace v prostředí školského managementu.

V teoretické části této práce jsem se zabývala shrnutím poznatků o komunikaci jako takové a vytvořením uceleného přehledu komunikace manažera ve školském prostředí. Tento přehled zahrnuje komunikační situace ředitele školy jak vnitřní, tak vnější, dále se zabývá základními komunikačními dovednostmi a efektivní komunikací. Celá práce je postavena na předpokladu, že komunikace je hlavním manažerským nástrojem, pomocí kterého může ředitel školy dosáhnout vytýčených cílů v organizaci.

Výzkumná část spočívala v provedení dotazníkového šetření, které zjišťovalo pravdivost čtyř stanovených tvrzení. Výzkum byl proveden u ředitelů i ředitelek z různých typů škol a školských zařízení, s různě dlouhou praxí v řízení školy a z různě velikých škol. V rámci těchto identifikačních údajů v dotazníku uváděli ředitelé, zda jsou spíše introvertem nebo extravertem. Původně jsem s tímto údajem chtěla pracovat více, ale nakonec jsem jej nevyužila. Odpovědi ředitelů byly čistě subjektivní a tento údaj by neměl vypovídající hodnotu.

Hlavním zjištěním této práce bylo, že si ředitelé škol uvědomují důležitost správné komunikace, mají povědomí o tom, co je efektivní komunikace a považují ji za důležitý nástroj při vykonávání funkce ředitele.

Nepotvrdil se předpoklad, že by se ředitelé v oblasti komunikace nevzdělávali. V dotazníku ovšem chyběla frekvence vlastního vzdělávání, která by jistě zvýšila vypovídající hodnotu obecné otázky o vzdělávání ředitelů.

Potvrdilo se, že komunikace ředitelů je vnímána jako náročná. Více jak polovina ředitelů uvedla, že komunikuje 3x týdně pod tlakem, v časové tísní či ve stresu. Nejčastějšími uvedenými komunikačními skupinami ředitele byli zaměstnanci, děti, žáci či studenti a jejich rodiče. Z poslední otevřené otázky překvapivě vyplynulo, že ředitelé nemají velké teoretické znalosti o efektivní komunikaci ani o komunikačních dovednostech, což dává prostor k předpokladu, že ji tedy nemohou ani efektivně využívat.

Nepotvrdilo se ani zcela tvrzení, že ředitelé využívají jednotlivé funkce komunikace manažera nejvíce ty, které souvisí s informováním, organizováním a řízením.

Výzkum naopak jednoznačně potvrdil, že se ředitelé komunikací zabývají, mají povědomí o tom, že je komunikace důležitá a jsou ochotni se dále v této oblasti vzdělávat, protože úspěch své organizace dovedou spojit se svou správnou komunikací. Výše uvedenými zjištěními byl naplněn cíl této bakalářské práce.

Tato práce a její ucelený přehled komunikace v prostředí školského managementu, může sloužit jako pomůcka ředitelům škol a dalším řídicím pracovníkům ve školství při jejich manažerské činnosti. Může vést ředitele školy k zamyšlení se nad jednotlivými komunikačními skupinami i jednotlivými komunikačními situacemi, a tak i k lepšímu zvládnutí komunikace v různých situacích. Vzhledem k tomu, že z provedeného výzkumu jasně vyplynula ochota ředitelů se v oblasti komunikace vzdělávat, může se stát i východiskem další práce, která by se zabývala již konkrétním vzděláváním ředitelů škol v oblasti komunikačních dovedností, popř. dalším výzkumem, který by hlouběji prokazoval spojitost efektivní komunikace ředitele školy s úspěšností organizace.

## Seznam použité literatury:

- (1) VYBÍRAL, Z. *Psychologie komunikace*. Praha: Portál, 2005, ISBN 80-7178-998-4
- (2) MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi, 2.*, doplněné a přepracované vydání Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, ISBN 978-80-247-2339-6
- (3) PLAMÍNEK, J. *Komunikace a prezentace*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, ISBN 978-80-247-2706-6
- (4) VÁGNEROVÁ, M. *Základy psychologie*. Praha: Karolinum, 2005, ISBN 80-246-0841-3
- (5) HARTLEY, M. *Řeč těla v praxi*, Praha: Portál, 2004, ISBN 80-7178-844-9
- (6) DRUCKER, P. F. *Efektivní vedoucí*, Praha: Management Press, s.r.o., 2008, ISBN 978-80-7261-189-8
- (7) HALBERŠTÁT, L. *Organizační chování*, Praha: Vysoká škola Jana Amose Komenského s.r.o., 2005, ISBN 80-86723-11-9
- (8) PÍŤHA, P. *Výchova, naděje společnosti*. České Budějovice: Poustevník v nakladatelství Studio Gabreta spol. s.r.o., 2006, ISBN 80-86610-18-7
- (9) SVĚTLÍK, J. *Marketing školy*, Zlín: EKKA Zlín, 1996, ISBN 80-902200-8-8
- (10) PLAMÍNEK, J., *Vedení porad*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, ISBN 978-80-247-2073-9
- (11) M. E. GROHAR-MURRAY, H. R. DICROCE, *Zásady vedení a řízení v oblasti ošetrovatelské péče*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2003, ISBN 80-247-0267-3
- (12) TAYLOROVÁ, S., LESTEROVÁ, A., *Umění komunikace*, Praha: Euromedia Group, edice Universum, 2010, ISBN 978-80-242-2770-2
- (13) GLADKIJ, I. *Management ve zdravotnictví*, Brno: Computer Press., 2003, ISBN 80-7226-996-8
- (14) SLUKOVÁ, P. Z., *Komunikace informací* [on-line]. [cit. 2011-01-24]. Dostupné na internetu: <<http://www.informacniveda.cz/article.do?articleId=1132>>.
- (15) CHARVÁTOVÁ, Dagmar. *Vliv formy a kvality komunikace na efektivnost komunikace* [on-line]. [cit. 2011-01-26]. Dostupné na internetu: <[www.agris.cz/etc/textforwarder.php?iType=2&iId=152687&PHPSESSID=3e](http://www.agris.cz/etc/textforwarder.php?iType=2&iId=152687&PHPSESSID=3e)>.
- (16) BOTEK, M. *Manažerská komunikace*, Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2007 [on-line]. [cit. 2011-03-04]. Dostupné na internetu: <[http://eso.vscht.cz/cache\\_data/30/vydavatelstvi.vscht.cz/knihy-internal/uid\\_isbn-978-80-7080-657-9/komunikacniproces.html](http://eso.vscht.cz/cache_data/30/vydavatelstvi.vscht.cz/knihy-internal/uid_isbn-978-80-7080-657-9/komunikacniproces.html)>, ISBN 978-80-7080-657-9

- (17) *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. 2008 [cit. 2011-01-20].  
Úplné znění školského zákona MŠMT ČR. Dostupné na internetu:  
<<http://www.msmt.cz/dokumenty/uplne-zneni-zakona-c-561-2004-sb>>.
- (18) PRODAJ M., *Manažerské přešlapy – jak se jim vyhnout*, Český Těšín: Poradce, s.r.o.,  
Zisk, měsíčník č. 1/2010

# Příloha č. 1

## DOTAZNÍK

k připravované bakalářské práci

Téma: **„Komunikační dovednosti ředitele školy – efektivní komunikace.“**

Vážení paní ředitelko, vážený pane řediteli,

v rámci bakalářské práce zabývající se komunikačními dovednostmi ředitelů škol a efektivní komunikací uskutečňuji mezi řediteli škol a školských zařízení dotazníkové šetření.

Proto oslovuji i Vás s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku. Při jeho vyplňování vycházejte, prosím, jen ze svých osobních zkušeností a názorů a pokuste se oprostit od obecně vžitých názorů ve společnosti.

Výzkum zůstane anonymní, se zjištěnými údaji bude nakládáno jako s důvěrnými a budou sloužit jen pro zpracování výše uvedené bakalářské práce.

Mgr. Eva Kuchyňková

Označte křížkem Vámi vybranou odpověď na danou otázku.

### Úvodní zjištění:

Muž  
 Žena

Druh školy, na které působíte:

MŠ     ZŠ     SŠ     VOŠ

Délka praxe v roli ředitele:

do 5 let     do 10 let     nad 10 let

Velikost školy (měřeno počtem dětí, žáků, studentů):

do 50     do 100     do 250     do 500     nad 500

Jste spíše introvert  nebo extrovert ?

1. Je pro Vás komunikace důležitým pracovním nástrojem?

určitě ne     spíše ne     spíše ano     určitě ano

2. Máte osvojené komunikační techniky a dovedete efektivně komunikovat?

určitě ne     spíše ne     spíše ano     určitě ano

3. Zamýšlíte se nad zlepšováním svých komunikačních technik?

určitě ne     spíše ne     spíše ano     určitě ano

4. Komunikujete alespoň 3x týdně pod tlakem, v časové tísní, ve stresu?

určitě ne     spíše ne     spíše ano     určitě ano

5. Jsou situace, kdy se vyhýbáte komunikaci?

určitě ne     spíše ne     spíše ano     určitě ano

6. Znáte zásady nonverbální komunikace?

určitě ne     spíše ne     spíše ano     určitě ano

Vyjádřete procenty (základ je 100%):

7. Kolik času své pracovní doby věnujete komunikaci?    %

8. Vyjádřete procenty, na kolik využíváte čtyři základní komunikační dovednosti:

Čtení    %

Mluvení    %

Psaní    %

Poslouchání    %



9. Kterou z těchto komunikačních dovedností máte nejvíce osvojenou?

- čtení                       mluvení                       psaní                       poslouchání

10. Jak si zdokonalujete své komunikační dovednosti? (může být více možností)

- vlastní praxí  
 účastí v kurzech, seminářích  
 samostudiem  
 jinak – uveďte jak \_\_\_\_\_  
 nemám potřebu se zdokonalovat

Zapište prosím pořadí (1 nejvíce – 4 nejméně)

11. Jaký způsob komunikace upřednostňujete?

- osobní  
 elektronický  
 písemný  
 telefonický

12. Jak nejčastěji komunikujete?

- osobně  
 elektronicky  
 písemně  
 telefonicky

13. Číselně seřadte skupiny dle četnosti Vaší komunikace s nimi. (1 nejvíce – 7 nejméně)

- rodiče dětí, žáků, studentů  
 děti, žáci, studenti  
 zaměstnanci  
 zřizovatel  
 média  
 obchodní partneři  
 ostatní instituce (PPP, Policie, KÚ, obec, farnost apod.)

14. Seřadte dle četnosti využití jednotlivých funkcí komunikace manažera, který vede skupinu lidí, ve Vašem případě (1 využívám nejvíce – 11 využívám nejméně):

- řídím  
 informuji  
 vysvětluji  
 přikazuji jejím členům  
 přesvědčuji  
 motivuji spolupracovníky  
 kontroluji a monitoruji jejich práci  
 kritizuji  
 organizuji a koordinuji  
 rozhoduji

15. Domníváte se, že Vaše správná komunikace povede Vaši organizaci k úspěchu a naopak, že pokud budete komunikovat chybně, může na to Vaše organizace doplatit.

- určitě ne                       spíše ne                       spíše ano                       určitě ano

16. Jaké způsoby efektivní komunikace používáte ve Vaší škole? Vypište:

---

---

---

---

---

---

---

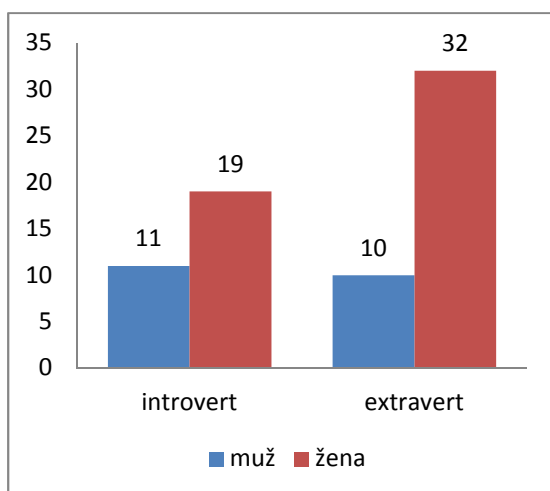
Děkuji Vám za Vaši ochotu a čas, který jste vyplnění tohoto dotazníku věnovali i za Vaše upřímné odpovědi.

## Příloha č. 2

### Zpracování identifikačních otázek z dotazníku

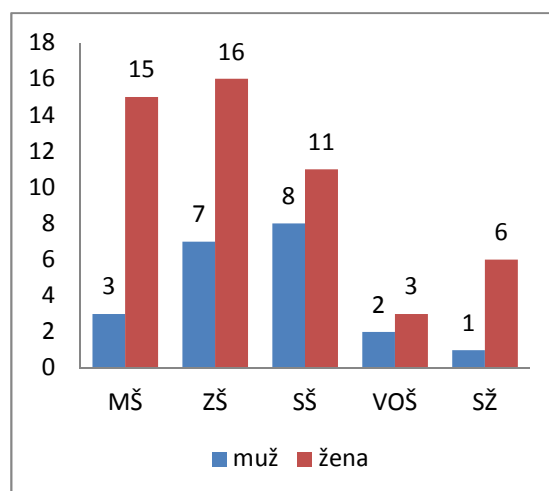
Graf a)

Rozdělení podle pohlaví a typu povah



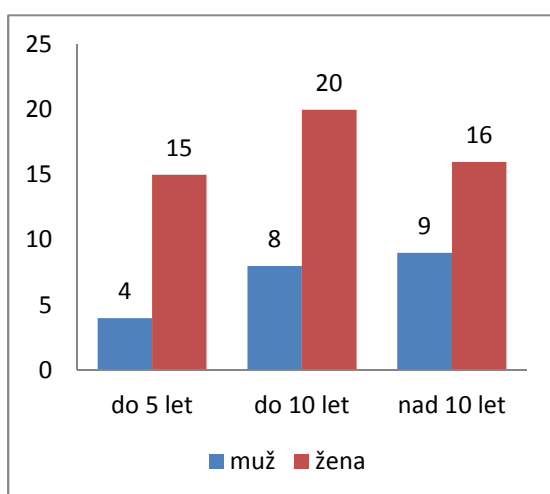
Graf b)

Rozdělení respondentů podle typu škol



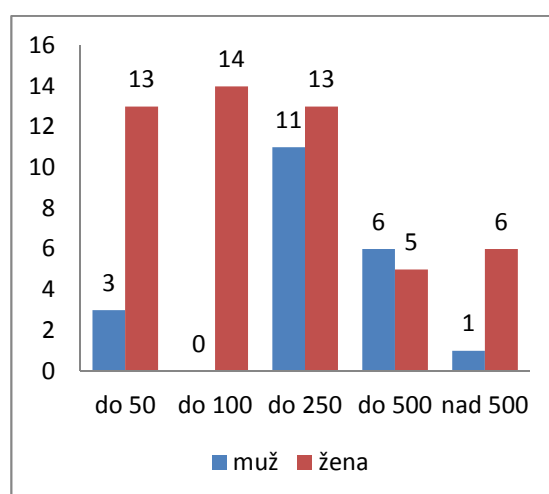
Graf c)

Rozdělení respondentů podle délky praxe



Graf d)

Rozdělení respondentů podle velikosti škol



## Příloha č. 3

---

### Příklad nevhodné komunikace s rodiči

prostřednictvím vyvěšené informace na vstupních dveřích jedné nejmenované školy



Hned na vchodu dveří vítá dennodenně rodiče nevhodná cedulka „Z bezpečnostních a hygienických důvodů rodičům vstup zakázán“. Na chodbě za dveřmi „číhá“ dozor, který opovážlivé rodiče, kteří vstoupí, byť jednou nohou dovnitř, zase vykáže ven.

## Příloha č. 4

---

### Záznam odpovědí z dotazníku na otázku č. 16

Pravidelné porady, setkávání, předávání informací x osobní rozhovor, provozní a organizační porady, plán na rok, měsíc x přátelský otevřený rozhovor, oznámení, pokyny elektronickou cestou, rodiče – žáci internet x různé druhy rozhovorů, osobní schůzky, schůzky s rodiči žáků x schůzky pracovních týmů, informační systém školy x elektronické předávání informací, nástěnky x hodnotící pohovory, osobní pohovory, schůzky s rodiči x osobní jednání, pravdivost výpovědi x týmové pohovory 1x týdně, porady dílčích týmu 1x týdně, osobní rozhovor, e-mail, telefon, web x osobní komunikace, naslouchání x osobní, naslouchání x porady pedagogického sboru, osobní jednání tematická setkání x osobní jednání, vícesměrný tok – osobně, písemně zápis, interní rozhodnutí x verbální rozhovor, konzultace, naslouchání, psaný text x neverbální oční kontakt, úsměv, postoj a vzdálenost, gestikulace, mimika x naslouchání, osobní komunikaci, naslouchání, motivace x osobní x naslouchání, osobní komunikace x porady, osobní rozhovory x společné neformální setkání, nástěnky x vždy se snažíme na všem domluvit, elektronická společná schránka zaměstnanců, osobní rozhovor, rozhovor x osobní pohovory, komunikace s žáky, s žákovským parlamentem, pohovory s rodiči, třídní schůzky x osobní setkání, jasnost, stručnost adresnost x termínování úkolů, průběžný monitoring, kontroly sledování pošty ze strany učitelů x osobní komunikace, elektronický, telefonický x motivace, zájem o soukromí x pevný rámec pravidelných porad, strukturovaný e-mail x neformální konverzace, porady, vysvětlování, zaškolování x porady rozhovory, komunikační kruh, práce ve skupině x osobní kontakt v případě i drobného problému či sdílení informace x elektronická komunikace se zpětnou vazbou, týmová práce – týmová komunikace x denní styk se zaměstnanci x pozitivní způsoby komunikace, teambuilding, mimoškolní aktivity x individuální rozhovory, společná diskuze, schůzky s rodiči

# Příloha č. 5

---

## Seznam grafů

Graf č. 1	Komunikace pracovní nástrojem ředitele
Graf č. 2	Ředitel a efektivní komunikace
Graf č. 3	Zlepšování komunikačních technik
Graf č. 4	Přesvědčení ředitelů o znalostech neverbální komunikace
Graf č. 5	Poměr využití možností zdokonalení komunikačních dovedností ředitelů
Graf č. 6	Rozdělení grafu č. 5 dle využití různých odpovědí
Graf č. 7	Komunikace ředitele ve stresu nebo časové tísní
Graf č. 8	Výskyt situací, kdy se ředitel vyhýbá komunikaci
Graf č. 9	Časová dotace ředitelů věnovaná komunikaci 1
Graf č. 10	Časová dotace ředitelů věnovaná komunikaci 2
Graf č. 11	Způsob komunikace, který ředitelé upřednostňují
Graf č. 12	Způsob komunikace, kterým ředitelé nejčastěji komunikují.
Graf č. 13	Mluvení
Graf č. 14	Čtení
Graf č. 15	Psaní
Graf č. 16	Poslouchání
Graf č. 17	Nejvíce osvojená komunikační technika
Graf č. 18	Efektivní komunikace = úspěšná organizace