

Univerzita Karlova v Praze  
Pedagogická fakulta  
Centrum školského managementu

**Jiřina Zumrová**

**Komunikace v mateřské škole**

**Communication skills in kindergarten**

**ZÁVĚREČNÁ BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

Vedoucí závěrečné práce: Mgr. Irena Lhotková, Ph.D.

2013

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracovala pod vedením vedoucí závěrečné práce samostatně a citovala všechny použité prameny a literaturu. Dále prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Souhlasím s trvalým uložením elektronické verze mé práce v databázi meziuniverzitního projektu Theses.cz za účelem soustavné kontroly podobnosti kvalifikačních prací.

V Českém Brodě dne 20. 3. 2013

.....  
Jiřina Zumrová

### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování Mgr. Ireně Lhotkové za její cenné rady, vstřícnost, trpělivost a podnětné připomínky při vedení mé závěrečné práce.

.....  
Jiřina Zumrová

**NÁZEV:**

Komunikace v mateřské škole

**AUTOR:**

Jiřina Zumrová

**KATEDRA (ÚSTAV)**

Centrum školského managementu

**VEDOUCÍ PRÁCE:**

Mgr. Irena Lhotková, Ph.D.

**ABSTRAKT:**

Předmětem mé závěrečné bakalářské práce je popis komunikačních dovedností a jejich aplikace v mateřské škole. V teoretické části je vymezen pojem komunikace, jsou zde popsány komunikační kompetence ředitelek, zásady úspěšné komunikace, druhy komunikace, komunikační bariéry, manipulace v komunikaci a zpětná vazba, která je nedílnou součástí komunikace mezi ředitelkou a jejími podřízenými. Cílem práce je vytvořit přehled o tom jak probíhá komunikace ředitelek mateřských škol s pedagogickými pracovníky a nepedagogickými zaměstnanci. Neodmyslitelnou složkou je výzkum, který je její součástí, dotazníky a následné interview s náhodně vybranými řediteli mateřských škol, pro ucelení náhledu na tuto problematiku.

**KLÍČOVÁ SLOVA:**

komunikace, druhy komunikace, zpětná vazba, ředitel školy, pedagog, provozní zaměstnanec

**TITLE:**

Communication skills in kindergarten

**AUTHOR:**

Jiřina Zumrová

**DEPARTMENT:**

School Management Centre

**SUPERVISOR:**

Mgr. Irena Lhotková, Ph.D.

**ABSTRACT:**

The subject of my thesis is a description of the communication skills and their application in the kindergarten. The term of communication is defined in the theoretical part of the thesis. It describes the director's communication skills, the principles of successful communication, the kinds of communication, communication barriers, manipulation in communication and feedback which is an integral part of communication between the director and her subordinates. The aim of this thesis is to create an overview of the communication process of the directors of the kindergartens with both pedagogical and non-pedagogical employees. The essential parts are the research, the questionnaires and following interview with randomly selected kindergarten directors, for the completion of the view on this issue.

**KEYWORDS:**

communication, types of communication, feedback, headmaster, teacher, operating employee

## Obsah:

Úvod .....	7
------------	---

### TEORETICKÁ ČÁST

1 Komunikace .....	8
1.1 Pojem komunikace .....	8
1.2 Komunikační kompetence .....	11
1.3 Interní komunikace .....	13
1.4 Zásady komunikace .....	15
2 Druhy komunikace .....	19
2.1 Verbální komunikace .....	19
2.2 Rozhovory .....	20
2.3 Komunikace na poradách .....	20
2.4 Komunikace vyjednáváním .....	22
2.5 Telefonická komunikace .....	24
2.6 Písemná komunikace .....	25
2.7 Komunikace e-mailem .....	25
2.8 Komunikace přes nástěnku .....	26
2.9 Neverbální komunikace .....	27
3 Funkce komunikace .....	28
4 Manipulace .....	29
5 Bariéry .....	30
6 Zpětná vazba .....	31

### VÝZKUMNÁ ČÁST

7 Analýza výzkumu .....	34
7.1 Cílová skupina .....	34
7.2 Otázky dotazníku .....	35
7.3 Interview .....	52
7.4 Porovnání výsledků výzkumu .....	54

7.5 Výzkumné otázky .....	55
8 Závěr .....	57
9 Seznam literatury .....	59
10 Přílohy .....	61
Příloha 1 - Dotazník pro ředitelky .....	61
Příloha 2 – Interview s ředitelkami .....	64
Příloha 3 - Seznam grafů .....	65
Příloha 4 – Seznam obrázků .....	66

## Úvod:

Závěrečná práce se zabývá problematikou mezilidské komunikace v mateřských školách, specificky zaměřené na ředitele, pedagogické pracovníky a provozní zaměstnance.

Autorka hledá rozdíly a společné znaky v komunikaci ředitele a pedagogických pracovníků a ředitele a provozních zaměstnanců. Zjišťuje druhy komunikace, jejich používání, osvědčenost a jejich aplikaci v praxi v závislosti na délce praxe ředitele.

Porovnává, které zásady komunikace jsou z pozice ředitelů považovány za nejdůležitější, a na které naopak není kladen tak velký důraz.

V této práci se autorka také zabývá důležitostí poskytování zpětné vazby, která je nedílnou součástí mezilidské komunikace, a která je poskytována více či méně kvalitně, pokud je vůbec poskytována.

V teoretické části je popsána komunikace v celkovém pojetí. Je zde vysvětlen pojem komunikace, komunikační kompetence. V této části práce jsou přiblíženy zásady komunikace, je poskytnut náhled na druhy komunikace. Pro celkový přehled je zmíněna funkce komunikace, bariéry a manipulace. Tato část práce poskytuje náhled na komunikaci jako celku.

Výzkumná část se soustředí na komunikaci ředitelk mateřských škol s pedagogickými pracovníky a provozním personálem. Je použita dotazníková metoda a metoda interview s ředitelkami mateřských škol. Cílem výzkumu je porovnat komunikaci ředitelk mateřských škol s pedagogickými a provozními pracovníky. Dále má zjistit, zda existují rozdíly v této komunikaci a jestli má na tuto komunikaci vliv délka praxe ředitelk. V této části práce se zjišťuje jaké druhy komunikace a jak často jsou ředitelkami předškolních zařízení používány směrem k pedagogickým a směrem k provozním zaměstnancům. Výzkum také zjišťuje, jaké zásady komunikace jsou ředitelkami používány, zda příkládají těmto zásadám ředitelky důležitost a také jestli poskytují ředitelky svým zaměstnancům zpětnou vazbu.

Přínosem práce je zřehlednění náhledu na pojem komunikace v souvislosti s předškolními zařízeními a přiblížení komunikace ředitelk a pedagogických a provozních zaměstnanců mateřských škol v praxi.



# TEORETICKÁ ČÁST

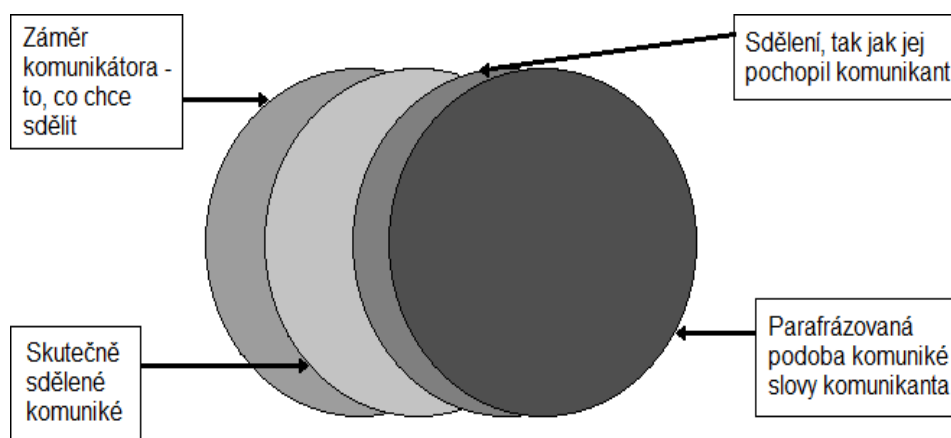
## 1 Komunikace

### 1.1 Pojem komunikace

„Komunikace posiluje nebo tlumí emoce a formuje postoje. Dokáže popudit, provokovat iniciovat – i uchlácholit a zbrzdit druhého v jeho rozhodnutí. Dokáže přesvědčit o pravdě i věrohodně šířit lež.“ (Vybíral, 2000, s. 11)

Komunikace je neodmyslitelným prostředkem lidského dorozumívání, sdělování a výměny informací. Je pro každého z nás běžným jevem, který nás provází již od narození po celý život. Významnou součástí komunikace je dodržování zásad úspěšné komunikace (aktivní naslouchání, utvrzení se, sdělení vlastního názoru, navázání kontaktu, odhlédnutí od emocí...) Jedná se o předávání informací mezi účastníky komunikace, kde důležité jsou také aspekty, které komunikaci ovlivňují jako například: komunikační šumy, prostředí, obsah sdělovaného (podstatné je, aby subjekt, který zprávu vysílá, ji formuloval tak srozumitelně, aby ji přijímající subjekt pochopil správně, tzn., aby byla chápána tak, jak byla vysílajícím myšlena), vztah mezi komunikujícími...

Součástí komunikačního procesu dle M. Mikulášťka (2010, s. 24-28): komunikátor, komunikant, komuniké, komunikační jazyk, komunikační kanál, feedback, komunikační prostředí, kontext.



Obr. 1 Znárodnění postupu deformování informací, které jsou předávány od jedné osoby ke druhé (Mikulášťk, 2010, s. 25)

M. Mikuláščík (2010, s. 23-24) popisuje pravidla, která existují a záleží pouze na každém z nás, zda se jimi budeme při komunikaci řídit. Seřadil je do postupové struktury:

- vnímání dat (záleží na síle podnětu, něco vnímáme, něco ne)
- spojování dat významem (na této úrovni jsou data přeměněna na informaci)
- vkládání záměru a postoje (konkretizování)
- sebereflexe a sebekoncepce (vnímání vlastní role ve vztazích, snaha určitým způsobem působit, vyvolávat reakce)
- soubor předpokladů, očekávání a pravidel (naučené vzory chování, pravidla chování získaná působením výchovy)
- kulturní model (vztahy v širším kontextu)

„Původ slova komunikace nalezneme v latině, communicatio znamenalo původně „vespolné účastnění“ a communicare „činit něco společným, společně sdílet.“ S odvoláním na tento latinský původ slova definoval Hausenblas komunikaci široce jako „obcování lidí, společné podílení se na nějaké činnosti ve vzájemném kontaktu.“ Z výše uvedeného vyplývá, že na komunikaci nelze pohlížet pouze jako na „sdělování“, ale také jako na „sdílení“. (Vybíral, 2000, s. 17)

To znamená, že nejde pouze o předávání a příjem informací od komunikátora (mluvčího) směrem ke komunikantovi (příjemci), ale také o podílení se na komunikaci, i když nejsme její přímí účastníci, ale například pouze přihlížejícími.

„Nelze nekomunikovat. Každé chování je komunikace. A proto, že neexistuje nechování, nemůže neexistovat komunikace.“ Paul Watzlawick

Při každé komunikaci velice záleží na zkušenostech komunikujících, souvislostech, které komunikaci ovlivňují (tj. co předcházelo, co se momentálně děje, jak jsou partneři komunikace právě naladění, reakce okolí,...) a v neposlední řadě také na tom, jaká záležitost se řeší. I když se to může někomu zdát podivné, nelze pouze například z nějakého gesta nebo slov zcela určitě odvodit, o co v komunikaci, které jsme třeba jen náhodně svědkem, jde. Například, když se známého na ulici zeptáme, jak se mu daří, vyzní naše otázka vzhledem k situaci jinak, než když položíme stejnou otázku příteli, kterého jsme přišli navštívit do nemocnice (De Vito, 2001, s. 21).

Na tomto příkladu jasně vidíme, že je vždy nutné sledovat celou komunikaci v co nejširším kontextu a bohužel ani to nám někdy nezaručí, že jsme vyslaná gesta či slova správně

dešifrovali, a proto nedílnou součástí každé komunikace je poskytování zpětné vazby. Komunikátor se tak přesvědčí, že jeho slova, gesta, postoje, a tudíž i obsah jeho sdělení bylo správně nebo nesprávně pochopeno a je-li potřeba, může danou záležitost objasnit, více přiblížit, utvrdit se, že bylo všemi stranami účastnicími se dané komunikace vše pochopeno tak, jak to mluvčí měl na mysli.

„Lidská společnost představuje síť vztahů mezi lidmi. Přirovnáme-li ji k síti rybářské, pak uzly představují lidi a provázky či lana vztahy mezi nimi. Ale co to vlastně je, toto lanoví v lidském světě? Jedna odpověď je, že je to komunikace.“ Argyle, Trower

Komunikační dovednosti jsou nezbytné k tomu, abychom mohli komunikovat. Máme-li zájem být dobrým komunikujícím, je důležité o komunikaci vědět mnoho, zajímat se o ní, seznamovat se s ní, rozvíjet své dovednosti, získávat nové a nové zkušenosti a pracovat tím na sebezdokonalování sebe sama a připravenosti na nově nastalé situace.

„Jak velký rozdíl může být mezi tím, co si myslím, co chci říci, co se domnívám, že říkám, co vy chcete slyšet, co slyšíte, a jak mě pochopíte... a kolik obtíží v komunikaci to přinese. Nicméně, zkusme se s tím vypořádat...“ Bernard Werber (Sperandio, 2008, s. 7)

Komunikace je proces, který je důležitou součástí našeho života. Je to proces vzájemného porozumění, dorozumívání se a vyjadřujeme jí naši schopnost přijímat a předávat informace.

Komunikace existovala (v minulosti), existuje (v přítomnosti) a bude existovat (v budoucnosti). Provází nás na každém kroku, byť si to mnozí z nás někdy ani neuvědomují.

Jako je každý člověk neopakovatelný, tak různorodá je komunikace mezi lidmi. Proč? Každý z nás je trochu jiný, můžeme sice mít podobné vlastnosti, názory, podobně se chovat, reagovat, vyjadřovat se, ale přesto se naše komunikace od sebe liší. Vždy se najde nějaká (třeba jen drobná) odlišnost, která je pro jednání každého z nás typická. Tento výčet nemůžeme považovat za vyčerpávající, jen ukazuje na několik z mnoha možných odlišností člověka od člověka a tudíž i komunikace od komunikace.

Za pojmem komunikace se ale skrývá mnohem více než jen slova, kterými se mezi sebou dorozumíváme. Jsou to i gesta, mimika, postoje, pohyby, dotyky, pocity...

Zde je ale nutné poznamenat, že právě podobnostmi nebo odlišnostmi v gestech, pohybech, postojích, chování komunikujeme podvědomě se svým partnerem, jehož vlivu se otevíráme a buď dochází k přizpůsobování se nebo naopak. Pokud jsme naladěni na „stejnou vlnu“ dá se o

nás říci, že „hovoříme stejným jazykem“, komunikace v tomto případě je pro obě strany příjemná a obě strany se cítí spokojeně a bezpečně.

„Schopnost komunikace začíná pozorností k lidem. Začíná tou neustávající lačnou pozorností, při níž člověk zapomíná na sebe.“ Vladimír Lvovič Levi

Nemůžeme-li se však z jakýchkoliv důvodů na sebe s protějškem „naladit“ bývá tato komunikace složitější, těžší a někdy bohužel končí neúspěšně.

„I facka je způsob komunikace.“ Stanislav Komenda

### **1.2.1 Komunikační kompetence**

Komunikační kompetence v režimu komunikace uvnitř školy nebo uvnitř jakékoliv organizace jsou zakládány na elementárních komunikačních a dorozumívacích vlohách, schopnostech a dovednostech, které nám jsou dány, nebo se jim naučíme, a které se dají použít ve všech sociálních situacích. Při sledování vnitřní komunikace je důležité monitorovat nejen to, jak probíhá komunikace mezi pracovníky, ale také co a jak působí na komunikaci uvnitř organizace a zda-li, popřípadě jak, má toto vliv na komunikace a na fungování školy.

Úspěšnost nebo neúspěšnost komunikace je dána komunikačními dovednostmi komunikujících. V popředí je proklamována především zkušenost komunikujících, umění předávat informace tak, aby jim jejich příjemce správně porozuměl, umění se dále zlepšovat a poučovat se z neúspěchů. Nemůžeme také opomenout „kapacitu“ příjemce, tzn. umět poznat, zda nás náš protějšek ještě vnímá, co mu sdělujeme nebo už je našimi informacemi zavalen tak, že další předávání (byť sebedůležitějších a významných) informací by už „nepadalo na úrodnou půdu.“

„ Za úspěch komunikační situace je vždycky zodpovědný mluvčí. Posluchač je takový, jaký je.“ (Špačková, 2009, s. 19)

„Genialita v komunikaci je schopnost být zcela upřímný a zároveň ohleduplný.“ John Powell

„Termín „komunikační kompetence“ (communication competency) používá B. Wahlstromová (1992). Podle jejího názoru jde o schopnost utvářet a předávat sdělení tak, aby je adresát přijal v souladu se záměrem sdělovatele.“ (Plaňava, 2005, s. 74)

Označení „zdravá komunikace“ dává přednost Z. Vybíral (2000, s. 213). Mezi charakteristiky zdravé komunikace řadí bezprostřednost reakce (komunikující neodkládá odpovědi na pozdější dobu), kognitivní přizpůsobování (komunikující se přizpůsobuje stanoviskům, cílům a mimoslovnímu repertoáru druhého), zájem o druhého (dát najevo zájem nejen o sdělované, ale také o sdělovatele), reciprocitu (vzájemnost), humor, třikrát ne, podporu vývoje a flexibility, konzistenci reakcí a pozitivní komunikaci.

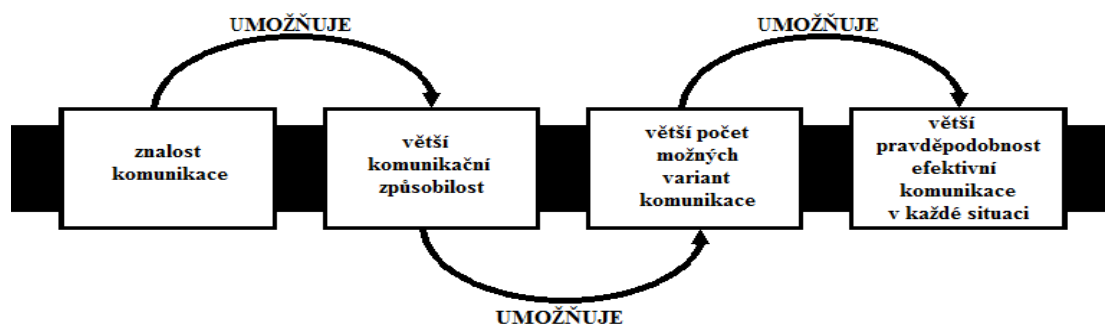
Při komunikaci záleží na tom, co chceme říct (zda řekneme to, co jsme zamýšleli nebo nás vzájemné přizpůsobování se během komunikace odvede od našeho původního záměru, vzájemné výměně sdíleného a sdělovaného.) Záleží na tom, komu chceme něco říct (snažíme se odhadnout dopad našeho působení na příjemce informace), a také zda-li bylo naše sdělení pochopeno tak, jak bylo myšleno, o čemž je velice důležité se přesvědčit. Dále záleží na použití vhodných slov (v souladu s pravidly jazyka) a gest. Mnohdy se předpokládá určité chování a jednání jednotlivce, které vychází z jeho společenského postavení (sociální role - např. učitel, ředitel ...).

„Základní struktura komunikace je tvořena těmito činiteli:

1. komunikátor (osoba sdělující)
2. komunikant (osoba přijímající sdělení)
3. komuniké (obsah sdělení)

V personální komunikaci se role komunikátora a komunikanta střídají a komuniké má povahu procesu, v čase se odehrávajícího děje.“ (Nakonečný, 1999, s. 158)

Komunikujeme s rodinou, s lidmi na ulici, v dopravních prostředcích, s pracovníky různých úřadů, v obchodech, s mnoha dalšími a dalšími lidmi a v neposlední řadě s kolegy v práci.



Obrázek č. 2 Od znalosti k efektivitě (De Vito, 2001, s. 23)

### 1.3 Interní komunikace

Komunikace v pracovním prostředí je velmi důležitá a patří neodmyslitelně ke každodenním činnostem všech ředitelů, pedagogických i provozních zaměstnanců všech mateřských škol.

Podle názoru S. Sperandio (2008, s. 14) hrají v komunikaci s podřízenými velkou a nezanedbatelnou roli tři vlastnosti: sebedůvěra, přijímání kritiky a humor.

O všech třech výše zmíněných vlastnostech se dá souhrnně říci: „všeho s mírou“. Ředitel mateřské školy, stejně tak jako jeho podřízení, má na mysli, že jsou všichni součástí jednoho kolektivu, jak se říká: „jsou na jedné lodi“ a jejich vzájemná pomoc je důležitá k tomu, aby tato jejich loď klidně plula. Znamená to samozřejmě plnit si své povinnosti, vzájemně spolu dobře vycházet, ale také si pomáhat a i kritizovat a umět tuto kritiku přijímat. Sebedůvěra je sice chvályhodná, ale pokud si kterýkoliv pracovník neví s něčím rady, nemá se bát požádat o pomoc či radu kolegu nebo i nadřízeného. Stejně tak kritiku své osoby má brát s nadhledem, protože nemusí jít o touhu našeho okolí nás zesměšnit nebo znemožnit, ale zrovna tak může jít při kritice naší osoby nebo naší práce o snahu pomoci dovést nás k cíli, třeba i jednodušší cestou, než je ta, která nás stála tolik (zbytečně vynaložených) sil. Ředitel předškolního zařízení si musí uvědomit, že mu neubere na kreditu, když se přijde za svým podřízeným s něčím poradit nebo se zapojí do nějaké legrace. Podřízeným se pracuje určitě lépe v prostředí, kde se umí ředitel spolu s nimi zasmát a určitě to nikdo z nich nebude považovat za jeho znevážení, ale spíše naopak za jeho zlidštění.

Při tzv. interní komunikaci dochází k vytváření vzájemných vazeb mezi zaměstnanci školy celkově a samozřejmě také k vytváření vztahu a zaujímání postojů mezi nadřízeným a podřízeným. V případě mateřských škol se jedná o ředitele, pedagogické pracovníky a provozní zaměstnance.

Zde bylo vhodné připomenout např. Laswellův komunikační model:

- |                                 |                              |
|---------------------------------|------------------------------|
| 1. Kdo? (předává sdělení)       | - komunikátor                |
| 2. Co? (se předává)             | - sdělení                    |
| 3. Jak? (se uskutečňuje přenos) | - kanál                      |
| 4. Komu? (je sdělení určeno)    | - auditorium (posluchačstvo) |
| 5. S jakým efektem?             | - efektiva                   |

(Bedrnová, Nový, 1993, s. 204)

Proces komunikace mezi ředitelem a podřízeným pracovníkem je velmi křehký. Ředitel mateřské školy musí umět nastavit taková pravidla komunikace, která budou splňovat kritérium jasnosti, nezaměnitelnosti a snadné uchopitelnosti. Z pozice ředitele mateřské školy je komunikace na pracovišti jedním z nejdůležitějších procesů, při němž dochází k přenosu a výměně informací, které jsou pro všechny zúčastněné, pedagogické i provozní pracovníky, velice podstatné a důležité znát, aby na pracovišti nedocházelo ke zbytečným nedorozuměním nebo chybám, na jejichž základě by byl ohrožen chod, vývoj, klima a v neposlední řadě možná i image mateřské školy.

Za předpokladu, že ve škole tento proces funguje správně, je komunikace mezi jejími zaměstnanci považována za přínosnou, účelnou a zcela neodmyslitelně patřící k bezproblémovému a funkčnímu chodu velké i malé (myšleno kapacitně) mateřské školy.

Ředitel školy musí umět komunikovat se svými podřízenými tak, aby byl schopen porozumět jejich potřebám, aby dokázal rozeznat, rozvíjet a potencionálně využít jejich schopnosti a dovednosti a v neposlední řadě také tak, aby docházelo při vzájemné komunikaci k pocitům uspokojení na obou stranách komunikačního řetězce.

„Manažeři musí s lidmi komunikovat vždy tak, aby je nasměřovali jednak k žádoucímu výkonu aktuální pracovní činnosti, ale i k další práci na sobě, aby mohli v budoucnosti tuto činnost realizovat na stále vyšší úrovni.“ (Bedrnová, Nový, 2002, s. 133)

Ředitel mateřské školy musí umět přizpůsobit svou komunikaci tomu s kým a o čem mluví, poskytnout prostor k vyjádření názoru druhé strany a také mít vždy na paměti, že jde o rozhovor a ne o monolog, což může být u ředitelů, kteří mají autoritativní styl vedení poněkud obtížně realizovatelné, tudíž nespílitelné.

„Vaše řeč byla tak dlouhá, že jsem zapomněl začátek, a to mi brání, abych pochopil konec.“

Spartánské rčení

Výjimkou je rozhovor s problematickým jedincem, kde se jedná spíše o jednosměrnou komunikaci a uplatňování autoritativního jednání úmyslně a účelně.

V případě menší mateřské školy (jednotřídní nebo dvoutřídní) probíhá komunikace mezi ředitelem a ostatním personálem takřikajíc „v rodinném kruhu.“ Tímto nesnižují komunikační dovednosti ředitelů těchto mateřských škol.

U mateřských škol s větším a větším počtem tříd se komunikace stává složitější vzhledem k narůstajícímu počtu zúčastněných.

„Dobry řídící pracovník by měl být schopen úspěšně komunikovat jak na individuální úrovni, tak být měl být schopen oslovit a efektivně komunikovat se skupinou spolupracovníků. Pokud ředitel školy chce dosáhnout podpory při plnění záměrů, myšlenek a cílů musí prokázat, že umí pracovat s lidmi.“ (Světlík, 2009, s. 282)

#### 1.4 Zásady komunikace

V této části práce se budeme věnovat zásadám úspěšné komunikace.

„Řídící pracovník chápe, že má-li být úspěšný, musí své lidi pochopit a naučit se s nimi jednat tak, aby ve vzájemné shodě dosahovali objektivně potřebné cíle.“ (Bedrnová, Nový, 2002, s. 137)

Úplně na počátku jakékoliv, ať osobní nebo pracovní, komunikace se musí dobrý manažer oprostít od emocionální roviny problému, chce-li dosáhnout při vzniklé komunikaci uspokojivého výsledku.

Ředitelka školy, která musí řešit například: stížnosti na nedostatečně uklizené prostory školy, stížnosti na nekorektní jednání pedagogického pracovníka, si musí nejdříve celou situaci prověřit, zobjektivnit, odhlédnout od sympatií či antipatií k pracovníkovi, kterého se bude následný rozhovor týkat, připravit si strukturu rozhovoru a na základě znalosti chování a jednání svého podřízeného i odpovědi na otázky a argumenty, se kterými bude dotčený pracovník nejspíše operovat. Úspěšnost komunikace musí být také podpořena skutečností, že dotčený pracovník je (pokud situace dovolí) seznámen nejen s termínem rozhovoru, ale také s jeho obsahem.

„Kvalitní a všestranná příprava na jednání je nezbytnou podmínkou... tím nejpodstatnějším je upřesnit si vlastní cíl a stanovit cesty jak k němu dospět.“ (Štěpánik, 2005, s. 136)

Jednou z prvotních zásad v komunikaci je **navázání kontaktu** s komunikačním partnerem, vytvoření a rozvinutí vztahu důvěry a otevřenosti. Každá komunikace má splněním této zásady začínat.

V praxi to znamená, že ředitel přivítá svého zaměstnance, nabídne mu místo, popřípadě se popotá se na rodinu..., navodí příjemnou a ničím nezátíženou atmosféru, která má komunikaci usnadnit a ulehčit oběma přítomným stranám.

Další zásadou je **sdělení tématu**. Ve většině případů pracovník přichází již seznámen s tématem rozhovoru, ale na počátku musí ředitel téma ještě jednou předeslat, aby už v samotném počátku bylo zamezeno nedorozumění.



Pokračování rozhovoru spočívá v plnění další neméně důležité zásady a tou je **zjištění názoru** protistrany. V této části procesu komunikace je cílem zjistit pohled podřízeného na daný problém, jeho připomínky, reakce a v neposlední řadě náhled na situaci, pochopit jeho důvody a podněty.

Následující zásadu pokládám z pohledu ředitele mateřské školy za pilotní. Je to zásada **aktivního naslouchání**.

„Empatické naslouchání znamená dočasně žít životem druhého.“ Carl Rogers

U této zásady je prioritou snaha o proniknutí do myšlení pracovníka, je nutné, aby ředitel školy věnoval svému komunikačnímu protějšku soustředěnou pozornost, opravdu jen naslouchal s jasně vymezeným úmyslem pochopit zcela jeho myšlení a vnímat i to, co řečeno nebylo, i to čemu se podřízený snaží vyhnout.

P. Horváthová (2008, s. 101) specifikuje co je při aktivním naslouchání třeba:

- dávat najevo vstřícný postoj, zájem,
- poslouchat, co druhý říká,
- snažit se vcítit do jeho pocitů,
- poslouchat objektivně,
- nevyhýbat se pohledům očí do očí, sledovat neverbální komunikaci,
- ničím se nerozptylovat,
- klást vyjasňující otázky,
- neskákat do řeči.

„Zaujatost sebou samým je velkou překážkou naslouchání. Pouze ten, kdo naslouchá, se může něco dozvědět. Rozhovor bez naslouchání neexistuje... Aktivně naslouchat znamená slyšet motivy a vnímat pocity, slyšet i nevyslovené.“ (Štěpánik, 2005, s. 199)

„Nejdřív se snaž pochopit, teprve pak být pochopen.“ autor neznámý

Následuje zásada **utvrzení se** o správnosti pochopení názoru a výpovědi pracovníka.

K dispozici jsou pomocné otázky typu: „Rozumím dobře, že...“, „Pochopil jsem správně, že...“ Ředitel tak získá jistotu, že mezi jeho vyložením vyřčeného a zamýšleným pojetím podřízeného pracovníka není rozdíl a popřípadě může dojít k upřesnění případných

nepřesností a nejasností, aby to co podřízený řekl, bylo pochopeno tak, jak to myslel.

Po tomto zjištění, že ředitel správně pochopil vše vyřčené, tak jak to bylo myšleno, přejde k další zásadě komunikace a tou je **sdělení vlastního postoje, názoru**. I zde je možné použít pomocné začátky vět například: „Můj názor na tuto záležitost je ...“, „Z mého pohledu ...“

Tak jako ředitel vyslechl svého zaměstnance, tak v tuto chvíli musí zaměstnanec aktivně naslouchat řediteli.

**Hledání kompromisu, návrh řešení.** V tuto chvíli se již obě strany snaží dobrat výsledku, který pro ně bude přijatelný a akceptovatelný.

„Genialita v komunikaci je schopnost být zcela upřímný a zároveň ohleduplný.“ John Powell

Pokud se k nějakému verdiktu doberou, dochází k **dohodě** mezi komunikačními partnery, a tudíž k vyřešení původního problému.

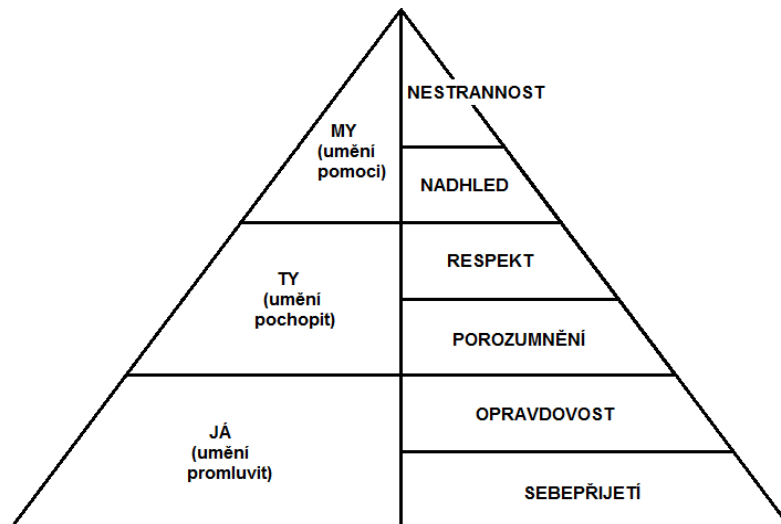
Na úplný závěr ředitel shrne vše, o čem bylo hovořeno a na čem se všechny zúčastněné strany domluvily, popřípadě i termíny, které jsou důležité ke splnění dohodnutých bodů. Tato poslední zásada komunikace se nazývá **shrnutí**.

Dodržováním výše uvedených zásad dosáhne ředitel předškolního zařízení **úspěšné komunikace** mezi ním a podřízenými pedagogickými a provozními zaměstnanci.

Předpokladem k tomu je znalost užitečných návyků podle J. Plamínka:

- **sebepřijetí** – rozumět sám sobě, naše sdělení by měla být harmonická a všemi komunikačními kanály by měly proudit významově stejné informace,
- **opravdovost** – mluvit pravdu, být přesvědčení o tom co říkáme, věřit tomu co říkáme a neříkat nic co necítíme, protože naše tělo nás prozradí (viz. neverbální komunikace),
- **porozumění** – rozumět ostatním, umět se vcítit do druhého a vnímat sdělení jako celek, včetně pocitů a stavů člověka, který je vysílá,
- **respekt** – uznat názory komunikačního partnera na situaci, akceptovat jeho pohled na věc, respektovat i odlišnosti ve stanoviscích,
- **nadhled** – jedná se o pozorování celku v dané souvislosti, pomáhá při definování zásadních složek komunikace, jako jsou shrnování situací nebo depersonifikace osobních útoků,

- **nestrannost** – nestačí mluvit o své nestrannosti, ale je třeba svou nestrannost, k lidem i věcem, dokazovat činy, teprve pak nám to budou lidé věřit. (Plamínek, 2008, s. 68-75)



Obrázek č. 3 Klíčové komunikační návyky (Plamínek, 2008, s. 75)

Tato pyramida nám ukazuje jasnou myšlenku úspěšné komunikace. Vždy musíme začít sami u sebe, poznat se, rozumět si, být přesvědčeni a věřit tomu, co děláme a říkáme. Teprve pak se můžeme pokusit pochopit druhého, jeho chování, jednání a teprve pak se dokážeme na něj i sebe nezaujatě a nezkresleně podívat jeho očima. Poslední patro pyramidy patří nám oběma, pokud se podaří udržet si nadhled a nestrannost.

Pro úspěšnou komunikaci se svými podřízenými pracovníky je dobré, aby si ředitelka mateřské školy udělala jakési zmapování pracovníků. Jedná se o bližší seznámení se s pracovníky, jejich zájmy, cíli, názory, pohledy na věc, vizemi, vlastnostmi,... Takovéto šetření lze udělat např. s pomocí dotazníku, řízených rozhovorů nebo účastí na společných akcích, kde se lidé většinou projevují jinak než ve škole. Na základě zjištěných informací si vedoucí pracovník může udělat analýzu každého pracovníka a při komunikaci s ním tak volit vhodné postupy. Pro dobrou komunikaci ve škole je tento krok ředitele rozhodně krokem, který mu bude v mnoha situacích velkým pomocníkem, jelikož bezproblémová interní komunikace zcela určitě přispívá i ke zlepšování fungování mateřské školy.

## 2 Druhy komunikace

Rozlišujeme několik druhů komunikace. Základní rozdělení druhů komunikace je:

- verbální a neverbální
- přímá (poskytuje možnost okamžité reakce a zpětné vazby) a zprostředkovaná (není možná okamžitá zpětná vazba)
- vnitřní (uvnitř organizace) a vnější (z organizace ven)
- formální a neformální
- interpersonální (mezi leaderem a pracovníkem)
- skupinová (mezi leaderem a skupinou pracovníků)
- masová (masová sdělení všem spolupracovníkům v organizaci)
- ostatní (empatická, asertivní ...)

Některé z uvedených druhů komunikace jsou řediteli, pedagogickými a provozními pracovníky v mateřských školách používány méně, některé více, některé v podstatě denně a opakovaně.

### 2.1 Verbální komunikace

„Na začátku přišlo slovo. Hned po něm přišlo nedorozumění.“ R. K. Sprenger

Pod tímto druhem komunikace se skrývá komunikace slovní, ale i písemná a paraverbální (hlasitost projevu, barva hlasu, intonace. Slovní komunikací pro ředitelku předškolního zařízení se míní přímá komunikace s pedagogickými pracovníky nebo provozními zaměstnanci, jsou to například telefonáty, vyjednávání, osobní rozhovory se zaměstnanci, při kterých dochází k racionálnímu předávání, přijímání informací a k poskytování (velmi důležité) zpětné vazby.

S. Sperandio (2008, s. 53) uvádí ve své knize Účinná komunikace v zaměstnání několik důležitých rad, o kterých je, podle jejího názoru, důležité vědět, abychom správně slovně komunikovali.

## 2.2 Rozhovory

Osobní **rozhovory** můžeme rozdělit na formální a neformální.

**Formálními** rozhovory ředitelky mateřské školy směrem k pedagogickým i provozním zaměstnancům jsou: rozhovory při řešení problému, rozhovory při oznámení rozhodnutí, rozhovory zaměřené na hodnocení pracovních výsledků zaměstnance, rozhovory za účelem pokárání pracovníka, dále jsou pod tímto pojem zahrnuty vyjednávání a porady probíhající v daném předškolním zařízení.

Na formální rozhovory se musí ředitelka mateřské školy připravit tak, aby byla schopna hovořit o problému konkrétně, aby dokázala provést rekapitulaci celé záležitosti, objektivně zhodnotit klady a zápory, uvést hmatatelné úspěchy nebo nedostatky práce podřízeného při projednávání záležitosti (vzhledem k jeho osobě) a nemůže zapomenout na zhodnocení vnějších vlivů, které projednávanou otázku v průběhu ovlivňovaly.

**Neformálním** rozhovorem je myšlena osobní komunikace, která probíhá víceméně „za pochodu“: na chodbách, u oběda, na ulici ...

„Řídící pracovník musí být vždy schopen a ochoten hovořit se svými lidmi také bezprostředně o nich samých.“ (Bedrnová, Nový, 2002, s. 161)

„Svou vstřícnost nejlépe dokáže pozdravem, úsměvem, časem na rozhovor, pochopením a akceptováním řízených pracovníků.“ (Bedrnová, Nový, 2002, s. 166)

Jedná se zde vždy o přímý kontakt ředitele školy s pedagogickým nebo provozním personálem, ke kterému dochází ve většině mateřských škol nejvíce, a to bez ohledu na velikost předškolního zařízení i několikrát denně.

„Mezi tím, co se pokoušíme vyjádřit a co se nám podaří vyjádřit, a tím, co nám ostatní rozumějí, bývá rozdíl a komunikace se spíše blíží tiché poště než fotokopii“ Isabelle Alonso

## 2.3 Komunikace na poradách

Komunikace na **poradách** v předškolním zařízení je jednou z dalších komunikací, která probíhá mezi ředitelem a pedagogickým a provozním personálem. Ředitel školy zde může přímo působit na své podřízené, uplatňovat a rozvíjet své a jejich komunikační dovednosti a schopnosti, umění reagovat na dotazy, připomínky, náměty.

„K tomu může posloužit metoda pro hledání řešení skupinovou diskuzí - brainstorming (angl.

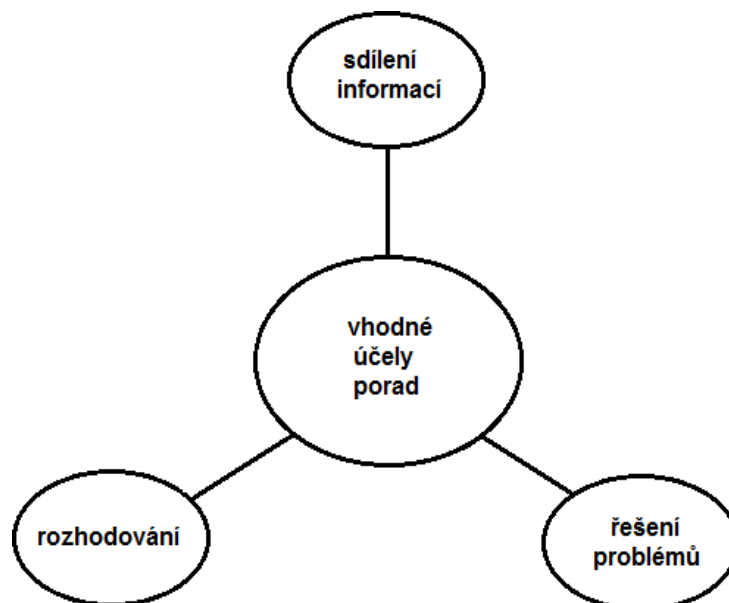
brain = mozek, storm = bouře).“ (Kazík, 2008, s. 48)

Důležitou a neopominutelnou připomínkou ohledně porad je, že se jich mají účastnit ti pracovníci, pro které je porada určena a také to, že mají být předem seznámeni s jejím obsahem, což umožní všem přítomným stranám se připravit na projednávaná témata, a tím potažmo přispět k jejímu věcnému a hladkému průběhu a mimo to, se také živě účastnit diskuse, která je ke konci každé porady.

„Pracovní porada představuje takovou sociální situaci, při níž se řeší problémy a současně jsou ovlivňováni všichni členové skupiny (týmu), přičemž každý má v zásadě možnost se k projednávaným záležitostem vyjádřit.“ (Bedrnová, Nový, 2002, s. 171)

Porady dělíme na:

- informativní (svolána ke sdílení informací, podstatou je diskuze, nikoliv monolog)
  - řešitelské (hledání možností k řešení problému, může být i více řešení)
  - rozhodovací (vybírání z výčtu řešení to z nich, které má být realizováno)
- (Plamínek, 2008, s. 130)



Obrázek č. 4 Vhodné účely porad (Plamínek, 2008, s. 131)

Porada má svá pravidla:

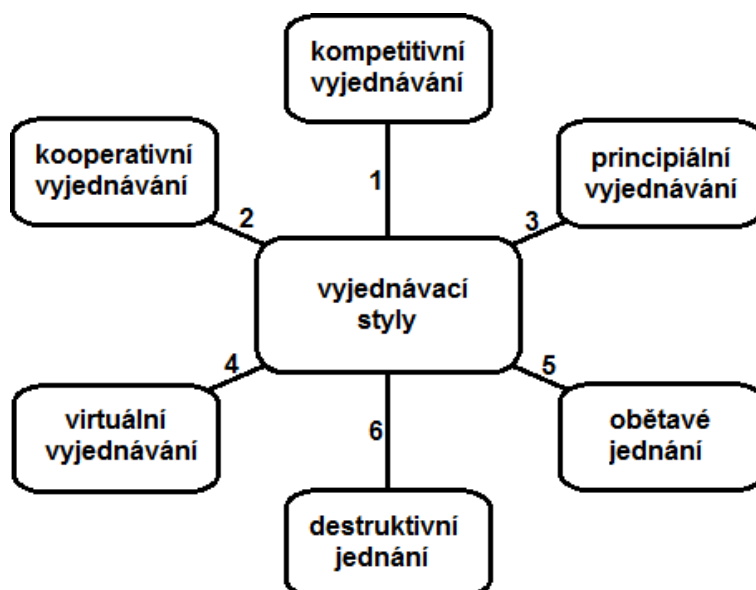
- před každou poradou stanoví ředitelka (popřípadě i po dohodě s pracovníky) cíl a program porady
- na začátku ředitelka pozdraví a přivítá všechny účastníky porady, potom ona nebo jí pověřená pracovnice provede rekapitulaci předchozí porady, zhodnotí plnění zadaných úkolů..., přivítá nové zaměstnance, určí zapisovatele a seznámí s časovým harmonogramem
- ředitelka dodržuje program porady a v případě nutnosti k tomu usměřňuje i ostatní, používá jasné formulace, dá zúčastněným prostor k vyjádření (někdy je vhodné dát v rámci spravedlnosti časový limit), požaduje zpětnou vazbu (diskuze)
- na závěr ředitelka shrne projednávané záležitosti, poděkuje a rozloučí se

## 2.4 Komunikace vyjednáváním

Součástí práce ředitele mateřské školy je také **vyjednávání**. Jde o jednání, při kterém musí vedoucí pracovník a jeho podřízení najít cestu ke společnému cíli.

Fáze vyjednávacího procesu: příprava na jednání, vlastní jednání, zhodnocení jednání a následné aktivity. (Bedrnová, Nový, 2002, s. 217)

Styly vyjednávání se zabývá J. Plamínek (2009, s. 43) ve své knize Konflikty a vyjednávání, jejich znázornění:



Obrázek č. 5 Vyjednávací styly (Plamínek, 2009, s. 43)

Dobrý manažer nesmí přípravu na vyjednávání podcenit, musí jí věnovat náležitou pozornost a aplikovat teoretické vědomosti na různé situace. Výhodnější pozice na vyjednávání bude mít personál a ředitelka školy, kde vládne demokratický přístup, než ředitelka s autoritativní stylem vedení, která řeší problémy z pozice moci.

„Mezi časté předměty vyjednávání patří odměňování, hodnocení podřízených pracovníků, rozdílné pojetí pracovních povinností, respektování pracovní kázně.“ (Bedrnová, Nový, 2002, s. 229)

I při řešení těchto případů se musí řídicí pracovník oprostít od emoční a vztahové roviny a řešit problém na základě podstaty věci.

S. Termann (2002, s. 23-27) uvádí, že příprava na vyjednávání vyžaduje mimořádně široký záběr aktivit, protože často bývá tím nejdůležitějším želízkem v ohni a spočívá v:

- určení cíle vyjednávání (počtení zadání, problematiky a cílů obou stran)
- vytvoření atmosféry (uvolněná atmosféra bývá příznivá pro pozitivní dialog)
- shromáždění základních a podpůrných informací
- určení způsobu vyjednávání (naplánování strategie)

Ředitelka mateřské školy musí vědět jak a s kým komunikovat. Obsah jejího projevu směrem k pedagogickému pracovníkovi bude mít jinou formu a obsah, než bude obsah sdělení pro provozního zaměstnance. Jedná se o vhodnost zvolených slov, používání a nepoužívání odborných termínů, zkratk, cizích slov, popřípadě vtipů ... Vedoucí pracovník musí mít pokaždé na paměti jasnost, srozumitelnost a pochopitelnost jeho sdělení, které musí být přizpůsobeno cílové skupině, která se na komunikaci podílí.

Kontakt mezi zdrojem a příjemcem je personifikován, což může vést k snadnější identifikaci potřeb a přání příjemce sdělení...Mezi důležité kvality nezbytné pro úspěšnou osobní komunikaci patří schopnost empatie, to jest vcítění se do duševních stavů, pocitů a myšlenkových pochodů toho, s kým jednáme... Srozumitelnost předávaného sdělení je vysoká, pokud dochází k nedorozumění, je možné je ihned vysvětlit. Výhodou je i obousměrný tok informací a existence rychlé a přesné zpětné vazby. (Světlík, 2009, s. 218-220)



## 2.5 Telefonická komunikace

Telefonická komunikace je dnes používána běžně. Přináší své výhody, ale také nevýhody.

Mezi výhody patří např. to, že se můžeme spojit s komunikačním partnerem na jakoukoliv vzdálenost a velice rychle. Nevýhodou může být např., že nejde o přímý osobní kontakt mezi komunikujícími, nevhodná doba pro jednu ze stran (týká se např. mobilních telefonů).

Telefonování nám může sloužit k předávání informací, k přátelskému popovídání, spolupráci...

Pravidla při služebním telefonování (Mikuláščík, 2010, s. 259-261):

- mluvit srozumitelně
- pamatovat na první dojem
- být stručný (krátké otázky a odpovědi)
- snažit se, aby byl hlas příjemný
- pokud musíme telefonování přerušit, je nezbytné se omluvit nebo domluvit pozdější hovor
- uvědomovat si s kým hovoříme a proč
- naslouchat
- dojdeme-li k dohodě, je dobré zopakovat, na čem jsme se domluvili

Na začátku rozhovoru se obě strany představí, nejdříve ten, kdo volá. Délku hovoru určuje volající, nebo společensky významnější osoba. Pokud se hovor přeruší, volá znovu iniciátor hovoru.

Při služebním hovoru bývá pravidlem, že volaný řekne název firmy, představí se jménem a následuje pozdrav. Totéž by měl udělat volající. Voláme-li přes zprostředkovatele, představujeme se podrobněji až požadované osobě. Je slušností vždy na začátku i konci rozhovoru pozdravit a stejně tak oslovovat volaného jménem.

Pokud nedošlo ke spojení komunikujících, je možné zanechat vzkaz v hlasové schránce nebo na záznamníku. I zde je nutné dodržet určitá pravidla – představit se, sdělit důvod, proč voláme, požádat o zpětnou vazbu, popř. nadiktovat číslo telefonu, nebo zanechat jiný kontakt, rozloučit se.

Telefonování je také ale označováno za „zloděje času“. To nastává v případě, kdy je komunikace mezi účastníky z nějakého důvodu znemožněna, přerušována nebo je zbytečná, v praxi ředitelů jsou to např. rozhovory s některými dealery.

## 2.6 Písemná komunikace

Z pohledu řídicího pracovníka mateřské školy je **písemná** komunikace nedílnou součástí jeho pracovních povinností. Jsou to dopisy, vzkazy, písemné pokyny, záznamy z porad, informace na nástěnkách, dotazníky a veškerá elektronická komunikace (e-mail, web...).

Používání písemné komunikace je pro ředitele předškolního zařízení každodenní záležitostí. „Velmi často se stává, že tento způsob komunikace je v organizacích přeceněn. Vše se dokumentuje písemně a zapomíná se na ústní komunikaci, takže řídicí pracovníci jen málo ovlivňují své lidi a více se řídí zásadou „co je psáno, to je dáno“.“ (Bedrnová, Nový, 2002, s. 132)

Tento názor má své opodstatnění. V mnoha případech musí ředitel předškolního zařízení nezbytně provést taková opatření, aby bylo prokazatelně (čili písemně) prokázáno (uvádí se v zákonech), že někdo za něco odpovídá nebo nese za zadaný úkol odpovědnost. Například: paní školnice písemně potvrdí, že zodpovídá za provedení fyzické inventarizace, že zodpovídá za kontrolu lékárny, že je zodpovědná za kontrolu kotlů ..., všichni pedagogičtí i provozní zaměstnanci musí písemně potvrdit, že byli seznámeni například se školním řádem, s vnitřními předpisy mateřské školy, že byli proškoleni v oblasti BOZP ... V těchto typech případů má písemná komunikace s podřízenými pracovníky svůj důvod, jen je třeba si dát z pozice řídicího pracovníka pozor, zda už se nesetkává se svými podřízenými jen při podpisu čehokoliv a víc než obličej podřízeného mu řekne osobní číslo zaměstnance.

V této práci se na základě výzkumu dozvíme, zda-li, a v jaké míře je písemná komunikace řediteli předškolních zařízení používána a budeme mít k dispozici porovnání písemné komunikace hned ve dvou směrech: od ředitele mateřské školy směrem k pedagogickým pracovníkům a směrem k provozním zaměstnancům.

## 2.7 Komunikace e-mailem

Tak jako samozřejmě probíhá mezi lidmi slovní komunikace např. v podobě rozhovorů nebo neverbální komunikace (gesta, mimika...), tak samozřejmě již s současné době probíhá i komunikace elektronická. V mateřských školách je e-komunikace asi nejvíce používána v podobě e-mailové.

Ředitelka předškolního zařízení už v dnešní době nemůže úspěšně fungovat bez, alespoň základních, znalostí této komunikace, potažmo znalostí z oblasti informačních a

komunikačních technologií. Jak a zda-li vůbec je tato komunikace využívána ředitelkami mateřských škol směrem k pedagogickým a provozním zaměstnancům se dozvíme ve výzkumu. Obecně lze říci, že touto komunikací se nebudou v mnoha případech zabývat v mateřské škole, kde převážná nebo i celá část personálu má k této sféře záporný postoj (ať vzhledem k věku nebo třeba jen z principu), a kde i ředitelka má k této komunikaci „daleko“. Stejná situace je ale i ve škole, kde ředitelka ovládá a používá informační technologie zcela běžně, ale její personál tuto komunikaci (z výše zmíněných nebo jiných důvodů) odmítá.

A zcela jiná situace nastává v mateřské škole, kde je komunikace e-mailem pro všechny nebo většinu zaměstnanců „denním chlebem“.

Několik poznatků podle J. Plamínka (2008, s. 98), které mají ať nadřazení, tak podřazení při komunikaci e-mailem ctít:

- předpokládá se stručnost sdělení (odpadá tu květnaté pozdravení, rozloučení, ptaní se na děti, počasí...)
- není prepisem hovoru (není žádoucí vkládat podrobné popisy, nadbytečná slůvka...)
- úplně chybí řeč těla
- pište správně předmět zprávy (musí shrnovat celou zprávu)
- ze zprávy musí být jednoznačně patrné, proč ji adresát dostává
- volte přiměřenou délku zprávy
- strukturujte text (důležité věci pište na začátek, dělat odstavce, zvýrazněte klíčová slova...)
- použijte komunikační styl příjemce (technika „zrcadlení“ – přibližte se stylu adresáta)
- poskytněte minimum prostoru pro dezinterpretace

## **2.8 Komunikace nástěnkou**

Komunikace nástěnkou je dalším z druhů komunikace.

Tento komunikační nástroj je v mnoha organizacích nedoceněn a není kvalitně používán. V případě nástěnek je třeba dbát na aktuálnost, včasnost, srozumitelnost, stručnost a viditelnost předávaných informací. To znamená, že nástěnka má být přehledná, každá nová informace okamžitě postřehnutelná a pochopitelná.

Každá nová zpráva má obsahovat datum zhotovení, do kdy platí, musí ji schválit kompetentní pracovník, který má jasně vymezeny pravomoce a činnosti, za něž je zodpovědný, např. uchování a registrace všech oznámení, každý týden kontrolovat platnost vystavených sdělení, číslovat vývěsky, kopie... Pro lepší přehlednost je vhodné barevné odlišení dokumentů.

(Mikuláščík, 2010, s. 253)

V mateřských školách je komunikace přes nástěnku používána hojně k výstavě prací dětí, zveřejňování informací pro rodiče. Mimo to je používána také k předávání informací nebo příkazů ředitele svým podřízeným nebo i naopak podřízených vedoucím, kdy mají vyhrazenou část nástěnky např. na oznámení závady, poruchy...

## 2.9 Neverbální komunikace

Neverbální komunikace, „řeč těla“, jak se všeobecně nazývá, je neodmyslitelnou součástí komunikace mezi lidmi. Je považována za významnější, upřímnější a spontánnější projev komunikace, než je mluvené slovo.

S. Sperandio (2008, s. 67) toto upřesňuje tvrzením, že míra pozornosti posluchače se zaměřuje na verbální projev pouze sedmi procenty, třicet osm procent si všímá paraverbální části a celých padesát pět procent pozornosti náleží části gestikulační.

V neverbální komunikaci se odráží naše nálady, obavy, nejistota, sympatie, lež, souhlas ... Naše gesta, mimika, postoje, pohledy, oči, ale i vzdálenost, kterou zaujmeme ke svému komunikačnímu partnerovi, to vše je neverbální komunikace.

„Tím, co si prostřednictvím těchto signálů sdělujeme, vyjadřujeme to, jak se cítíme, co prožíváme.“ (Bedrnová, Nový, 2002, s. 206)

Jedním z projevů neverbální komunikace je **proxemika**. Je to ona výše zmiňovaná vzdálenost mezi komunikujícími. Všeobecně mluvíme o tzv. intimní zóně, která je šedesát až devadesát centimetrů a společenské zóně, která je zhruba tři metry od komunikačního partnera. Při komunikaci řídicího pracovníka s podřízeným je znalost a dodržování těchto vzdáleností důležitá. Kupříkladu, jinou vzdálenost (blížíci se spíše intimní zóně) ředitel mateřské školy zvolí při komunikaci s kolegou, se kterým si tyká a znají se už mnoho let a úplně rozdílnou (blížíci se spíše společenské zóně) vzdálenost při komunikaci s nově nastoupeným pedagogickým pracovníkem.

Podle E. Bedrnové a I. Nového (2002, s. 207) existují další signifikantní znaky neverbální komunikace, jako je například: příklon, odklon, doteky, výraz obličeje, úsměv ...

Při komunikaci nesmí řídicí pracovník zapomínat na (velmi důležitý) **oční kontakt**, kterým si nejen on, ale i podřízený pracovník, udržují pozornost a vyjadřují si navzájem zájem nebo nezájem o projednávané (oči jsou považovány za jeden z nejdůležitějších smyslových orgánů lidského těla, jejichž prostřednictvím přijímá člověk až 80% informací o vnějším světě).

Další výše zmiňovanou součástí neverbálního projevu je **mimika**, jsou to všechny projevy

pozorovatelné v lidském obličejí. Vyjadřujeme jí náš vnitřní stav, emoce, názor, úsměv, čímž zároveň poskytujeme komunikačnímu partnerovi bezeslovně pozitivní zpětnou vazbu.

Ředitel předškolního zařízení vyvolá svým zachmuřeným obličejem ve svých zaměstnancích nepohodu, neklid, strach např. z ukončení pracovního poměru, a tím bude nejspíše ovlivněná i vykonávaná práce zaměstnance, přičemž důvodem onoho nepříjemného výrazu v obličejí ředitele může být třeba jen bolest hlavy. Naopak nehraný úsměv rozdávaný směrem k podřízeným vyvolává pocit jistoty, bezpečí a klidu.

Neméně důležitými složkami nonverbální komunikace jsou **postoje** (rovná záda, volně spuštěné paže, celkové ukotvení těla), **gesta** (zvyšují názornost sdělení, pohyby rukou a držení hlavy, čím silněji jsou oslovovány city, tím výraznější je také gestikulace, musí být pro příjemce čitelná a nezaměnitelná). Kupříkladu ředitelův postoj a gesta hodný Napoleona určitě odradí paní uklízečku, která se chtěla dojit pana ředitele zeptat, jestli by si mohla vzít o jarních prázdninách den volna.

### 3 Funkce komunikace

Čtyři hlavní funkce našeho komunikování podle Z. Vybírala (2000, s. 23):

- **informovat** - předat zprávu, doplnit jinou, oznámit... (informativní funkce)
- **instruovat** – navést, zasvětit, naučit... (instruktážní funkce)
- **přesvědčit**, aby adresát pozměnil názor – získat někoho na svou stranu, zmanipulovat, ovlivnit... (persuasivní funkce)
- **pobavit** - rozveselit druhého, rozveselit sebe, rozptýlit ... (funkce zábavní)

M. Mikuláščík (2010, s. 21-22) funkce komunikace propracoval ještě dál. Podle něj nejsou hranice mezi jednotlivými komunikacemi jednoznačné a často se překrývají:

- funkce informativní
- funkce instruktivní
- funkce přesvědčovací
- funkce posilovací a motivující
- funkce zábavná
- funkce vzdělávací a výchovná
- funkce socializační a společensky integrující
- souvztažnost
- funkce osobní identity

- poznávací funkce
- funkce svěřovací
- funkce úniková

Ředitelka mateřské školy během komunikace s pedagogickými nebo provozními zaměstnanci uplatňuje na základě problému, který řeší tyto různé funkce komunikace.

#### 4 Manipulace

Komunikace je pro každého z nás přirozenou součástí života, jak už bylo výše řečeno. Bohužel, někdy i tato, v kladném pojetí, část našeho fungování se může stát, v rukou kohokoliv z nás, nástrojem velice nebezpečným. Ředitelka mateřské školy, která ovládá techniku manipulace má v rukou pomyslné vodítko, které ji bude přinášet uspokojení jejího ega (jelikož vše se bude dít přesně podle jejích představ a podle toho jak si to ona naplánovala), ale na druhou stranu se požadované nebude dít proto, že by to tak podřízení cítili, ale proto, že to tak být musí (jinak by se paní ředitelka zlobila).

Pro ucelení náhledu na téma komunikace považuji za přínosné se o termínu manipulace alespoň v krátkosti zmínit.

Manipulativní techniky zmiňuje J. Plamínek (2008, s. 61). Jeho výčet těchto technik:



Obrázek č. 6 Příklady manipulativních technik (Plamínek, 2008, s. 61)

Přiblížení některých z výše uvedených manipulativních technik:

**Vyhrocování postojů** – tato technika je velice často používána, ředitel školy nastíní pouze dvě řešení problému a nepřipustí možnost třetí varianty, podřízený tak nemá volný prostor pro svůj názor a je „doveden“ k tomu jedinému správnému

**Podsouvání argumentů** – ředitel školy vkládá do úst svého podřízeného slova, která nikdy neřekl, přisuzuje mu činy, které nikdy neudělal, nebo byly provedeny v úplně jiné souvislosti.

**Zesměšňování** - souvisí s výše jmenovaným podsouváním argumentů, jde o více či méně zdařilé snižování kreditu komunikačního partnera s cílem vlastního zisku (např. sympatie třetí osoby...). Nejlépe uplatní tuto techniku řídicí pracovník při rozhovoru s jedním podřízeným o druhém podřízeném a nejlépe v nepřítomnosti „terče posměchu“, který se tím pádem nemůže ani bránit.

**Vyhrožování** – tuto metodu zařazuje J. Plamínek mezi tvrdé metody nezastírající svůj záměr, v praxi například ředitel školy direktivně a jasně sdělí podřízenému požadavek, jehož nesplnění se rovná odchodu ze zaměstnání

**Nálepkování** – jde o „zaškatulkování“ lidí do určité skupiny bez důvodného opodstatnění.

**Falešné apely** – jedná se o podmíněné zařazení podřízeného např. do pracovní skupiny, podle jejichž požadavků musí dotyčný změnit svůj názor.

**Slibování** – v této technice ředitel slibuje nespelnitelné – př. výhody v podobě každoročního příspěvku na rekreaci pro podřízené. (Plamínek, 2008, s. 61)

V rukou ředitele mateřské školy se tato „zbraň“ stane pro podřízené takovou hrozbou, před kterou se ne každý umí bránit. V praxi to znamená, že řídicí pracovník své podřízené „vodí jako loutky“, které ho poslouchají a dělají a myslí si to, co on potřebuje. Ve správně fungující organizaci to tak být nemá. Podřízení mají mít možnost rozhodovat se podle svého uvážení, nenechat se ovlivňovat kýmkoliv (ani řídicím pracovníkem), chodit do zaměstnání rádi, mít kladný vztah ke své práci a v neposlední řadě se těšit i na lidi, kteří s nimi nebo vedle nich pracují a navazovat s nimi přátelství a komunikovat tak, aby to všem zúčastněným přinášelo radost a potěšení.

## 5 Bariéry v komunikaci

Bariéry v komunikaci můžeme rozdělit dle účastníků na horizontální a vertikální. V horizontální úrovni se pohybují všichni pedagogičtí pracovníci mateřské školy a také všichni provozní zaměstnanci. O vertikální úrovni hovoříme, když jde o stav nadřízenosti a

podřízenosti, kdy na jedné straně bariéry stojí ředitelka předškolního zařízení a proti ní pedagog a provozní pracovník.

Při sdělování informací se vyskytují komunikační bariéry, jež také způsobují ztrátu informace nebo její významovou deformaci. Existuje řada činitelů, která to způsobí: nespolehlivost komunikačního kanálu, malá motivace, rozdílné postoje... (Nakonečný, 1999, s. 239)

Tak jako je poskytování zpětné vazby bráno spíše jako pobídka ke zlepšení sebe nebo naší práce, tak stejně přistupuje dobrý vedoucí pracovník i k bariérám v komunikaci, bere je spíše jako výzvy, než jako pohromy. Překonání byť sebemenší bariéry posouvá každého o kousek dál v naší nekonečné touze po komunikaci.

Rozdělení komunikačních bariér:

- interní (obava z neúspěchu, ze selhání, problémy osobního rázu, bariéra postoje v podobě xenofobie, neúcty ke komunikačnímu partnerovi, skákání do řeči, fyzická nepohoda, nepřipravenost, neznalost problematiky)
- externí (nevyhovující prostředí, rozdíly ve věku, v pohlaví, vyrušování někým třetím, hluk, organizační bariéry), (Mikuláščík, 2010, s. 36-37)

## 6 Zpětná vazba

„Jak mám vědět, co jsem řekl, dokud jsem na to neslyšel odpověď?“ Reinhard K. Sprenger

Zpětnou vazbu lze chápat jako reakci okolí na naše vystupování, chování, jednání, slovní i nonverbální sdělování. Jak lze odvodit z výše zmíněného citátu je poskytování zpětné vazby nezbytné proto, aby komunikační partneři navzájem správně porozuměli svým sdělením a mohli na ně adekvátně reagovat.

Je důležité si uvědomit, že zpětná vazba nemá poskytovat jenom informace o tom, když je něco špatně, ale musíme mít na paměti a nezapomínat ocenit i to, co je dobré a fungující.

V mateřské škole si lze představit například situaci, kdy ředitelka při návštěvě školní kuchyně se zmíní o čistotě v kuchyni nebo chutnosti jídel, které přítomná kuchařka vaří nebo uklízečka vytírá chodbu (jako každý den), ředitelka jí zahlédne a prohodí několik vět chválící práci této paní uklízečky nebo ocení pochvalou učitelku, která si sama vypracovala pracovní list pro práci s dětmi. Jsou to věci, které podřízené dělají, protože tím plní své pracovní povinnosti, a přesto je dobré, když řídicí pracovník čas od času tuto „rutinu“ svých podřízených vyzdvihne. Při negativní zpětné vazbě musí být ředitelka velmi obezřetná. Musí své hodnocení nebo



kritiku zaměřit spíše na obsahovou stránku věci a vyhnout se osobní rovině. Slova, která jednou vysloví, gesto, které jednou podřízený pracovník uvidí v souvislosti se zpětnou vazbou k jeho osobě, se dají jen těžko vrátit. Přesto nelze na negativní zpětnou vazbu pohlížet jako na něco špatného. Komunikační partneři si musí uvědomit, že nejde o to si navzájem uškodit, ale že jde o to, aby se posunuli dál (ať po stránce osobní nebo profesní).

Ředitelka předškolního zařízení poskytuje zpětnou vazbu svým pedagogickým i provozním zaměstnancům denně a v mnoha případech i opakovaně. Při poskytování zpětné vazby si musí uvědomit, že ta má svá rizika a zásady.

Zásady zpětné vazby pro ředitelku mateřské školy (hodnotitele):  
 Ředitelka ctí zásadu seznámit podřízeného s vybranou metodou a s průběhem monitoringu, dále zmínit pozitiva (klady) a negativa (zápory), slabé stránky, nedostatky. Neméně důležité je umět operovat s argumenty, a s tím souvisí dovednost umět přiblížit podřízenému, jak by měla jeho práce vypadat podle jejích představ. Nabídnutí pomoci ze strany nadřízeného a domluvení se na dalším výhodném postupu, termínech plnění domluvených bodů, je samozřejmostí.

Zásady zpětné vazby pro podřízené (pedagogické a provozní zaměstnance), (hodnoceného):  
 Podřízený pracovník má na začátku poskytování každé zpětné vazby začít řešit situaci od začátku, musí umět přiblížit počáteční situaci a stanovit záměr, ke kterému se chtěl dostat. Dále objasní zvolený způsob, který zvolil k uskutečnění záměru a je schopen zhodnotit jak se mu dosažení záměru povedlo či nepovedlo (sebereflexe).

Rozdíl mezi účinnou a neúčinnou zpětnou vazbou podle Luthanse (Bedrnová, Nový, 2002, s. 213)

ÚČINNÁ ZPĚTNÁ VAZBA	NEÚČINNÁ ZPĚTNÁ VAZBA
<ul style="list-style-type: none"> <li>- zaměřená na pomoci pracovníkovi</li> <li>- konkrétní</li> <li>- popisující</li> <li>- načasovaná</li> <li>- v situaci, kdy je pracovník schopen ji přijmout</li> <li>- jasná</li> <li>- hodnotná</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zaměřená pracovníka ponížit</li> <li>- obecná</li> <li>- hodnotící</li> <li>- nečasovaná (použitá náhodně)</li> <li>- zahání do defenzívy</li> <li>- nesrozumitelná</li> <li>- nepatřičná</li> </ul>

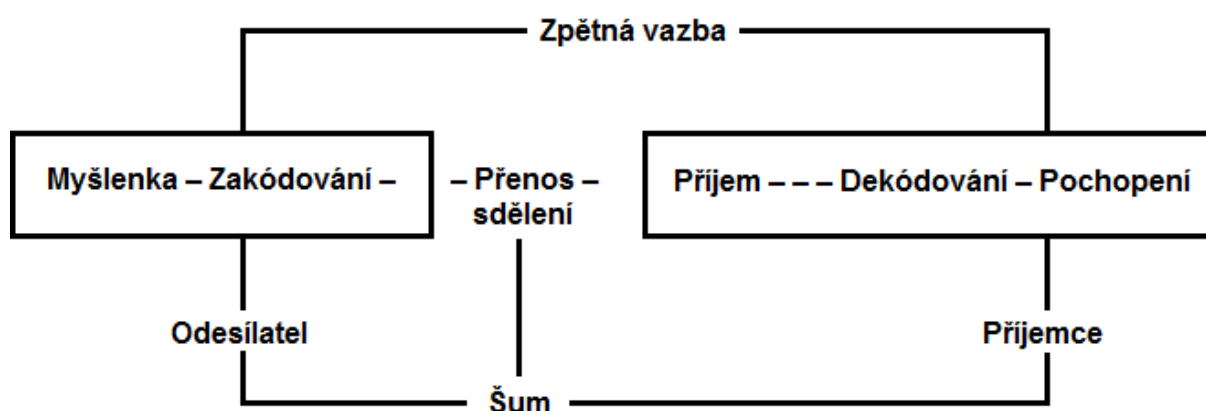
Obrázek č.7 Zpětná vazba dle Luthanse (Bedrnová, Nový, 2002, s. 213)

Řídící pracovník školy musí mít vždy na paměti objektivnost a užitečnost poskytování zpětné vazby. Účinnou zpětnou vazbu má ředitelka podřízenému pracovníkovi poskytovat co nejdříve, srozumitelně a má spočívat ve snaze pomoci podřízenému ke zkvalitnění jeho práce, a tím potažmo i ke zlepšení práce školy. Neúčinná zpětná vazba se stává spíše osobním atakem vedoucího pracovníka na podřízeného, ve snaze ho ponížít a ublížit mu, v krajním případě donutit i k odchodu ze zaměstnání.

Poskytování zpětné vazby je také předmětem výzkumu této práce.

S. Hermochová (2006, s. 50) uvádí tři formy podávání reflexí:

- hodnotící feedback (kritika vyvolává obrannou reakci, pozitivní hodnocení - pozitivní emoce)
- expresivní feedback (vyjadřuje vlastní pocity, ale nedává návrhy, jak by si představoval reakci komunikačního partnera)
- konstruktivní feedback (účinnější než výše zmiňované, konkrétně označuje, o kterém chování mluví, jaké pocity vyvolává a někdy i výzvu ke změně)



Obrázek č. 8 Model procesu komunikace (Bedrnová, Nový, 2002, s. 204)

## VÝZKUMNÁ ČÁST

### 7 Analýza výzkumu

Výzkumná část se zaměřuje na komunikaci ředitelky mateřské školy s pedagogickými pracovníky a na komunikaci ředitelky mateřské školy s provozními zaměstnanci. Cílem této části práce je zjišťování a porovnávání druhů komunikace mezi ředitelkou a jejím personálem, zjišťování četosti probíhající komunikace a zjišťování případných rozdílů mezi těmito komunikacemi. Dále bude podrobena výzkumu potvrzení nebo vyvrácení otázky, zda má nebo nemá délka praxe ředitelky vliv na to, jaké druhy komunikace jsou používány ředitelkami ve vztahu k pedagogickým a ve vztahu k provozním zaměstnancům. Dozvíme se, jaké zásady úspěšné komunikace považují ředitelky předškolních zařízení za důležité, a které považují za méně důležité, a také dojdeme ke zjištění, zda a případně jakou váhu má z jejich pohledu poskytování zpětné vazby v komunikaci.

Výzkumné otázky:

Je rozdíl mezi komunikací ředitele s pedagogem a komunikací ředitele s provozním zaměstnancem?

Jaké druhy komunikace jsou nejčastěji používány?

Používá ředitel školy zásady úspěšné komunikace?

Mění se s délkou praxe ředitele používané druhy komunikace v MŠ?

#### 7.1 Cílová skupina

Základním souborem vybraným pro tuto práci byli ředitelé mateřských škol z regionu Kolín. Výběrovým souborem měli být 3-5 třídní mateřské školy z tohoto regionu, aby mohlo dojít k porovnávání přiměřeně stejně velkých mateřských škol. Vzhledem k tomu, že se ze základního souboru vracely dotazníky převážně z menších mateřských škol (1-2 třídních) byl pozměněn výběrový soubor na předškolní zařízení této velikosti a zároveň (z důvodu malého počtu) došlo ke změně zkoumaného regionu a výběrový soubor byl rozšířen na mateřské školy ve Středočeském kraji. Výběr byl proveden tak, že byla v rejstříku škol a školských zařízení vybrána všechna předškolní zařízení, která mají sídlo ve Středočeském kraji a následně pomocí generátoru náhodných čísel bylo vybráno 120 předškolních zařízení podle jejich pořadového čísla.

K získání podkladů v kvantitativním výzkumu byla zvolena dotazníková metoda. Ředitelky mateřských škol byly oslovovány e-mailem, ve kterém se jim studentka v krátkosti představila, požádala je o vyplnění dotazníku ve formě odkazu, upřesnila čas potřebný na jeho vyplnění, nabídla poskytnutí výsledků po ukončení výzkumu a rozloučila se poděkováním za jeho vyplnění. Byly dodrženy všechny etické zásady, které jsou předpokladem úspěšné komunikace.

Dotazník byl poslán na 120 mateřských škol, které mají sídlo ve Středočeském kraji, vyplněn byl na 87 školách, vyřazeno bylo 5 dotazníků, pro výzkum bylo použito 82 platných dotazníků, návratnost dotazníku byla 71%. Čas na vyplnění dotazníku byl v 61 % dvě - pět minut, v 27% pět – deset minut a ve zbývajících 12% trvalo respondentům vyplnění dotazníku déle než deset minut.

Interview s ředitelkami předškolních zařízení proběhlo po vyhodnocení dotazníkového šetření. Byly osloveny tři ředitelky mateřských škol. Délka rozhovorů byla přibližně dvacet minut. Všechny oslovené ředitelky vyslovily po ukončení interview zájem o výsledky výzkumného šetření.

## **7.2 Otázky dotazníku:**

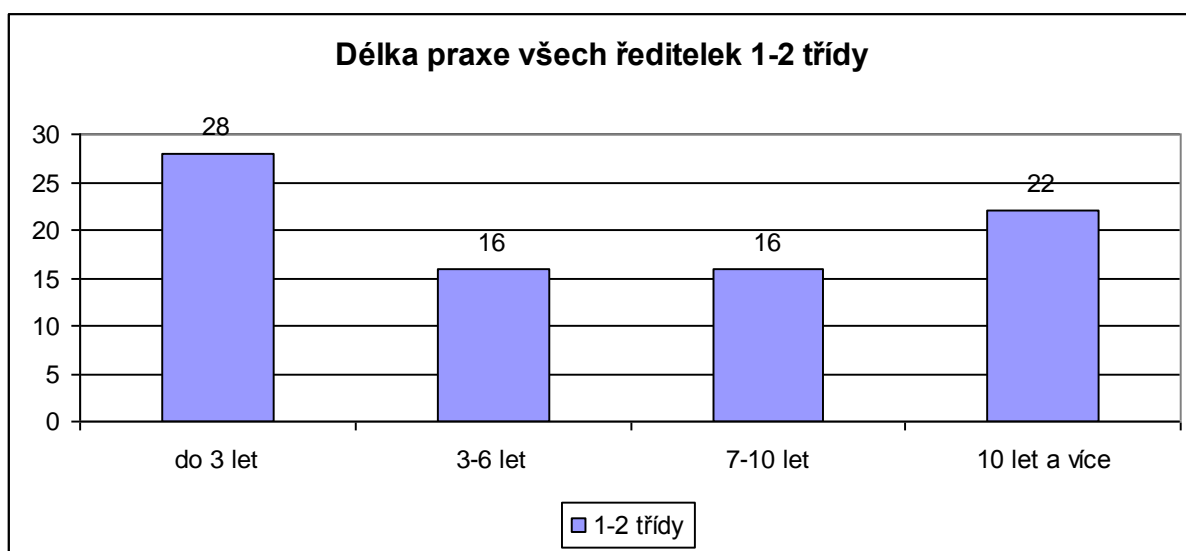
Největší návratnost odpovědí na dotazník v základním souboru byla z nejmenšího zvoleného typu mateřských škol (52%), a proto byly pro výzkum v další fázi zpracovány výsledky z výše zmíněných mateřských škol, které byly zastoupeny nejvíce, tj. mateřské školy s počtem tříd 1-2 sídlící na území Středočeského kraje.

### **1. Uveďte počet tříd ve Vaší MŠ.**

Výzkumným vzorkem pro tento výzkum se staly vybrané jednotřídní a dvoutřídní mateřské školy, které mají sídlo ve Středočeském kraji. Celkový počet těchto mateřských škol je 82, dle návratnosti dotazníku.

## 2. Uveďte délku Vaší praxe na pozici ředitele.

Z celkového počtu oslovených ředitelek mělo praxi v pozici ředitelky od jednoho do tří let 28 (34,2 %), od tří do šesti let u 16 (19,5 %), od sedmi do deseti let také 16 (19,5 %) a praxi deset let a více 22 (26,8 %) ředitelek. Znázorněno na grafu č. 1.

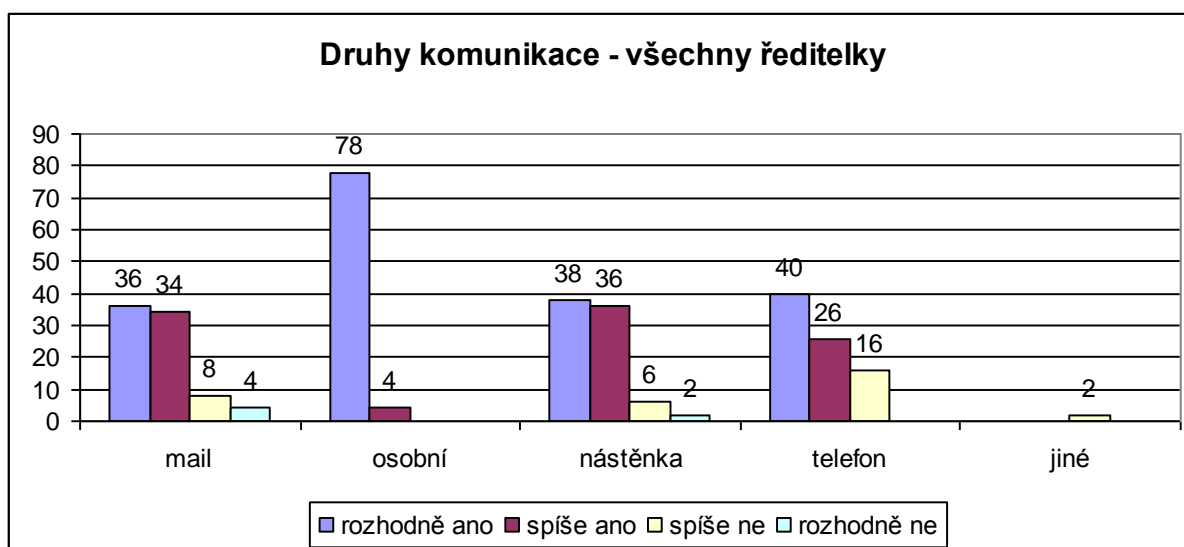


Graf č.1 Délka praxe ředitelek - celkový přehled

## 3. Který z druhů komunikace na Vaší škole používáte?

Z pohledu na celkový graf č. 2 je jasné, že přes rozdíly v délce praxe ředitelek mateřských škol, je dávana přednost jednoznačně komunikaci osobní, s čímž vyjádřilo slovy „rozhodně ano“ souhlas 78 dotazovaných z celkového počtu 82, což je nezanedbatelných 95,12 %.

Vzhledem k velikosti posuzovaných předškolních zařízení byl tento výsledek více méně předpokládán a ředitelky ho ve svých odpovědích zcela potvrdily.



Graf č. 2 Druhy komunikace – celkový přehled

Od této otázky budeme sledovat, zda se vzhledem k délce praxe v pozici ředitelky mění i druhy používané komunikace směrem k pedagogickým pracovníkům a směrem k provozním zaměstnancům. K posuzování byly vybrány ředitelky s největším rozdílem v praxi v pozici ředitelky. Jsou to ředitelky mateřských škol s praxí do 3 let a ředitelky mateřských škol s praxí 10 let a více. Ředitelek s nejmenší praxí, do tří let, je v tomto vzorku 28 a ředitelek s praxí 10 let a více je 22.

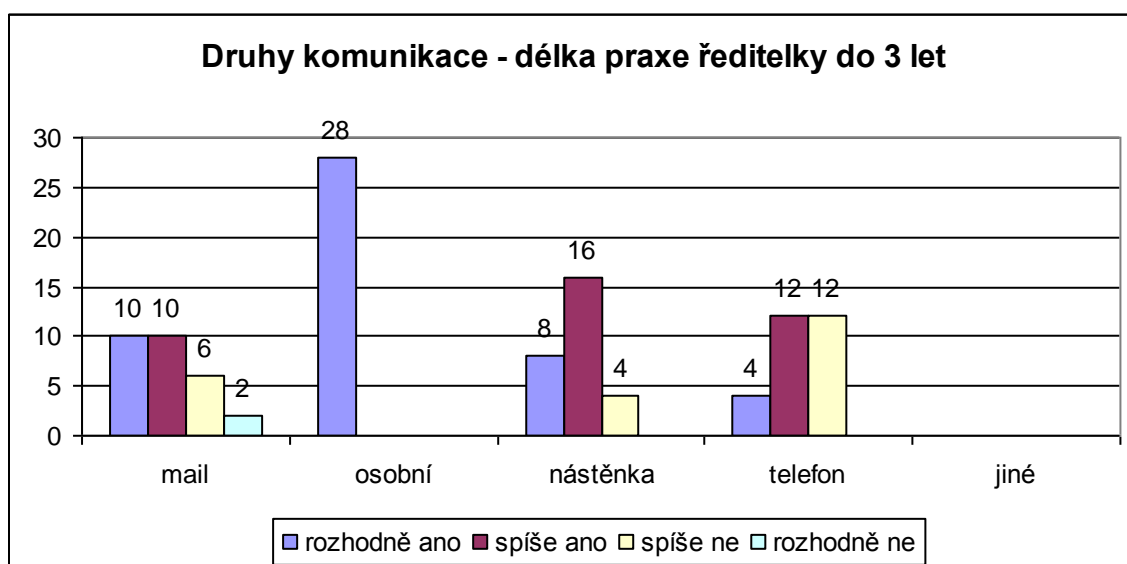
Z grafů č. 3 a č. 4 je patrné, že ředitelky předškolního zařízení s krátkou praxí i ředitelky, které jsou již na pozici řídicího pracovníka více než 10 let, přistupují k osobní komunikaci, ze všech nabízených nejvíce. V obou případech bylo dáno tomuto druhu komunikace sto procent. Tato skutečnost může být ovlivněna i faktem, že se jedná o třídy s menším počtem zaměstnanců, a tudíž je bližší (osobní) kontakt tímto tak trochu daný.

Komunikaci e-mailem preferují více ředitelky s delší praxí, celkem z nich tj. 54,55% se k této komunikaci hlásí, oproti tomu ředitelky s praxí do 3 let pouze 35,71 %, a dokonce i několik z nich tuto komunikaci zcela odmítá (7,14 %).

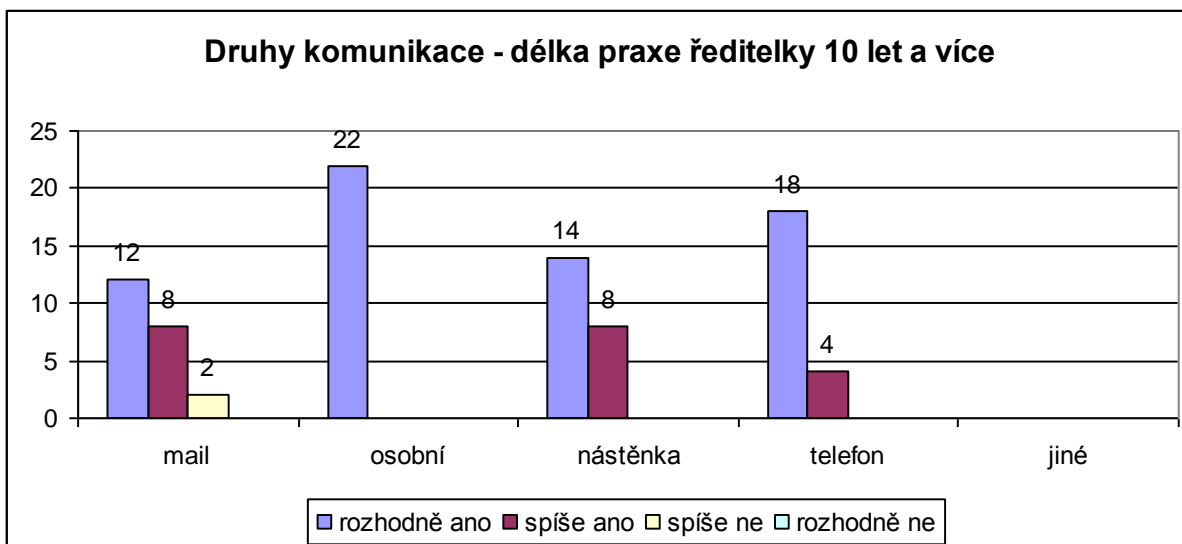
Komunikaci přes nástěnku dávají opět přednost ředitelky s delší praxí, z celkového počtu je to 14 z nich tj. 63,64 %, zatímco u ředitelek s krátkou praxí se jedná pouze o 8 tj. 28,57 %.

U telefonické komunikace je u ředitelky s praxí 10 let a více velmi vysoká hodnota používání tohoto druhu komunikace, řadí se co do používání hned za komunikaci osobní, používá ji 18 ředitelky tj. 81,82 % . V této souvislosti by bylo asi dobré se zamyslet nad tím, zda-li tato komunikace nesouvisí spíše se soukromou komunikací mezi ředitelkou a jejími zaměstnanci, a nebo s tím, že ředitelka zapomíná a dává pracovní pokyny touto cestou i mimo pracovní dobu.

Z pohledu na oba grafy lze konstatovat, že ředitelky s delší praxí využívají širší spektrum komunikací, a to i ve větším počtu. Ředitelky s praxí do 3 let se více kloní ke komunikaci osobní a ostatní používají jen okrajově.



Graf č. 3 Druhy komunikace - praxe ředitelky do 3 let



Graf č. 4 Druhy komunikace - praxe ředitelky 10 let a více

#### 4. Uved'te četnost používání druhů komunikace směrem k pedagogickým pracovníkům na Vaší škole.

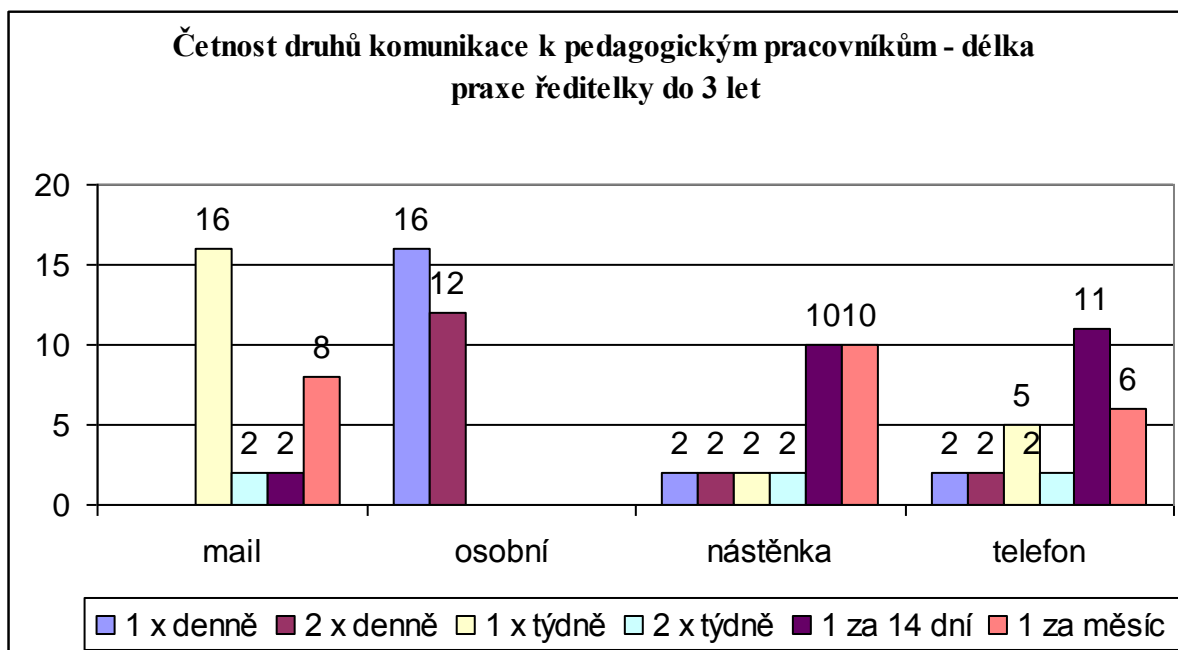
Porovnáním grafů č. 5 a č. 6 lze konstatovat, že osobní komunikaci směrem k pedagogům dává ředitelka mateřské školy s praxí do 3 let velkou váhu a stejně jako ředitelka s delší praxí ji hojně používá každý den. U ředitelek s kratší praxí se takto vyjádřilo 16 z 28, což je 42,56 %, u ředitelek s delší praxí to bylo 14 z 22, což odpovídá 63,64 %.

E-mailová komunikace se ale velice výrazně liší. Zatímco ředitelky s kratší praxí komunikují s pedagogickým personálem touto cestou alespoň jednou týdně, v případě ředitelek s delší praxí je tomu jednou měsíčně. Tento rozdíl lze přisoudit tomu, že ředitelky s delší praxí nepovažují tuto komunikaci za tu, kterou by se mělo směrem k pedagogickým pracovníkům postupovat, a nebo může být problém v tom, že tuto komunikaci nepoužívají z nějakých osobních důvodů.

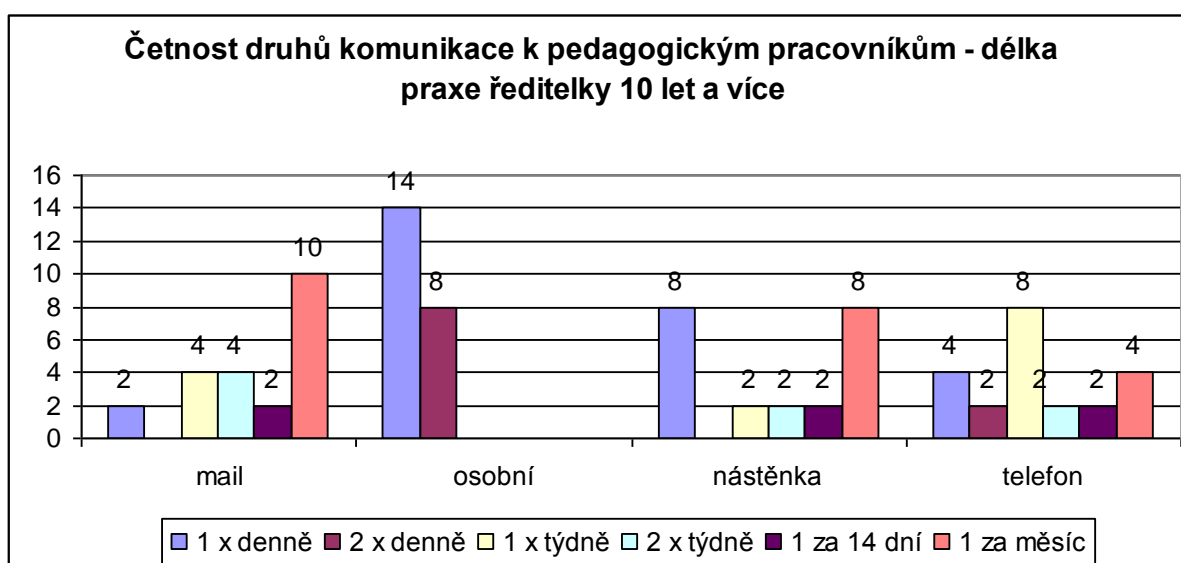
Oproti tomu nástěnka je u ředitelek s praxí nad 10 let oblíbenější než u jejich kolegů s kratší praxí. Některé ji používají i jednou denně (8), druhá (stejně veliká) část těchto ředitelek jednou za měsíc (8). Ředitelky s praxí do tří let se v tomto liší, používají nástěnku jednou za čtrnáct dní (10) nebo stejným počtem (10) jednou za měsíc.



Telefonickou komunikaci směrem k pedagogickým pracovníkům používají ředitelky s delší praxí častěji než ředitelky s kratší praxí. Zatímco je u ředitelek s delší praxí používání telefonické komunikace vyznačeno v největší míře jednou za týden, u ředitelek s kratší praxí je to jednou za čtrnáct dní. Tento údaj potvrzuje výsledek z grafu č. 4, kde je také komunikace telefonem u ředitelek s praxí deset let a více označována za hojněji využívanou, než u ředitelek s praxí do tří let.



Graf č. 5 Četnost komunikace k pedagogickým pracovníkům - praxe ředitelky do 3 let



Graf č. 6 Četnost komunikace k pedagogickým pracovníkům - praxe ředitelky 10 let a více

## **5. Pokud používáte ještě jiný druh komunikace, napište jaký a četnost používání.**

Ředitelky mateřských škol s praxí do tří let uvedly ústní vzkazy.

Ředitelky s praxí delší než deset let uvedly dopisy, posílání vzkazů po třetí osobě (1-2 x denně), oběžník 2 x měsíčně.

Z výše uvedeného můžeme usoudit, že komunikace zmíněné v grafech jsou nejpoužívanější a ty uvedené jako odpovědi v této otázce lze považovat za okrajovější.

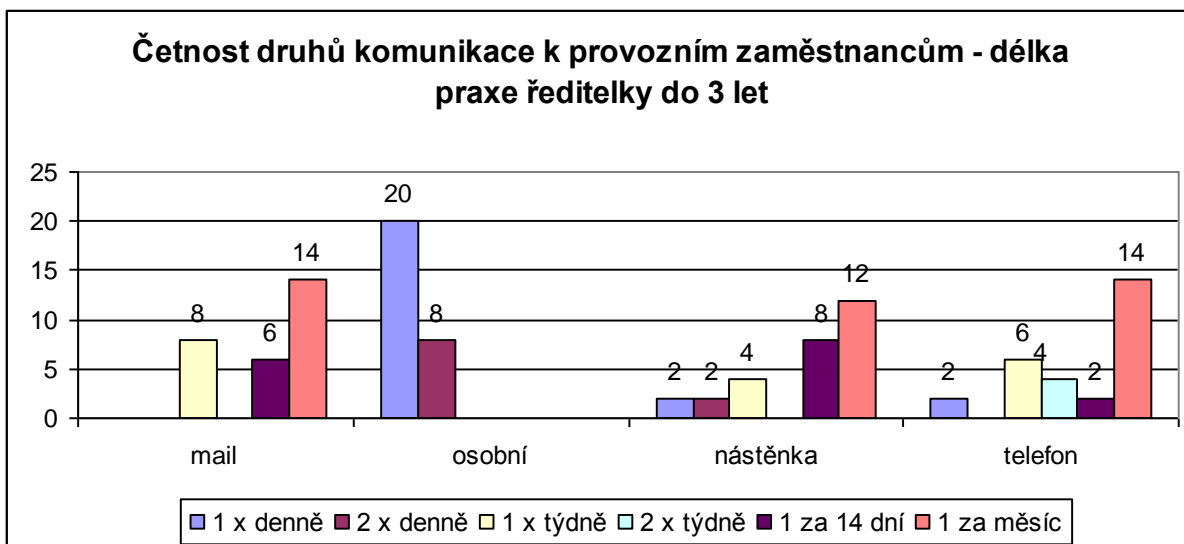
## **6. Uved'te četnost používání druhů komunikace směrem k provozním pracovníkům na Vaší škole.**

Porovnáním grafů č. 7 a č. 8 zjistíme, že ředitelky mateřských škol s praxí do tří let se věnují osobní komunikaci s provozními zaměstnanci ponejvíce jednou denně, vyjádřilo se tak 20 z 28 ředitelek tj. 71,43%. Ředitelky s delší praxí označily také osobní komunikaci směrem k provozním zaměstnancům jednou denně za nejvíce používanou (označilo to 12 z 22, což je 54,55%), přičemž je zde i téměř totožný výsledek, který tuto komunikaci označuje za používanou dvakrát denně.

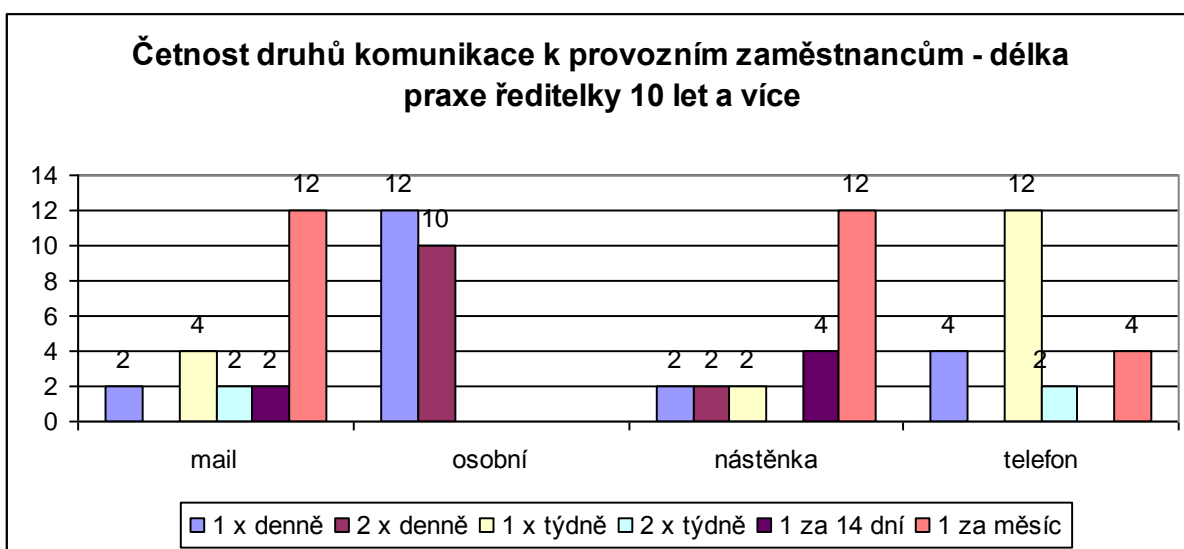
Komunikace e-mailem by se dala na základě výsledků označit za celkem podobnou u obou skupin ředitelek (s praxí do 3 let i s praxí 10 let a více). Ředitelky se celkem shodly na tom, že jejich komunikace směrem k provozním zaměstnancům probíhá ponejvíce zhruba jednou za měsíc.

Ke vzácné shodě došlo v případě komunikace přes nástěnku. I v tomto se ředitelky vyjádřily téměř totožně, co se týká intervalu. Tato komunikace probíhá také ponejvíce jednou za měsíc, u obou skupin ředitelek, přičemž ředitelek s kratší praxí se to týká ve 42,85 % a ředitelek s delší praxí v 54,54 %.

V telefonické komunikaci se názory ředitelek rozcházejí. Ředitelky s kratší praxí používají komunikaci telefonem směrem k provozním zaměstnancům jedenkrát za měsíc, zatímco ředitelky s delší praxí používají tuto komunikaci s provozními jednou týdně, což je čtyřikrát častěji.



Graf č. 7 Četnost komunikace k provozním zaměstnancům - praxe ředitelky do 3 let



Graf č. 8 Četnost komunikace k provozním zaměstnancům - praxe ředitelky 10 let a více

## 7. Pokud používáte ještě jiný druh komunikace, napište jaký a četnost používání.

Ředitelky mateřských škol s praxí do tří let se pouze ojediněle zmínily o komunikaci v podobě písemných vzkazů, provozních porad, písemné dokumenty – podpis, přečtení vzkazy po třetí osobě.

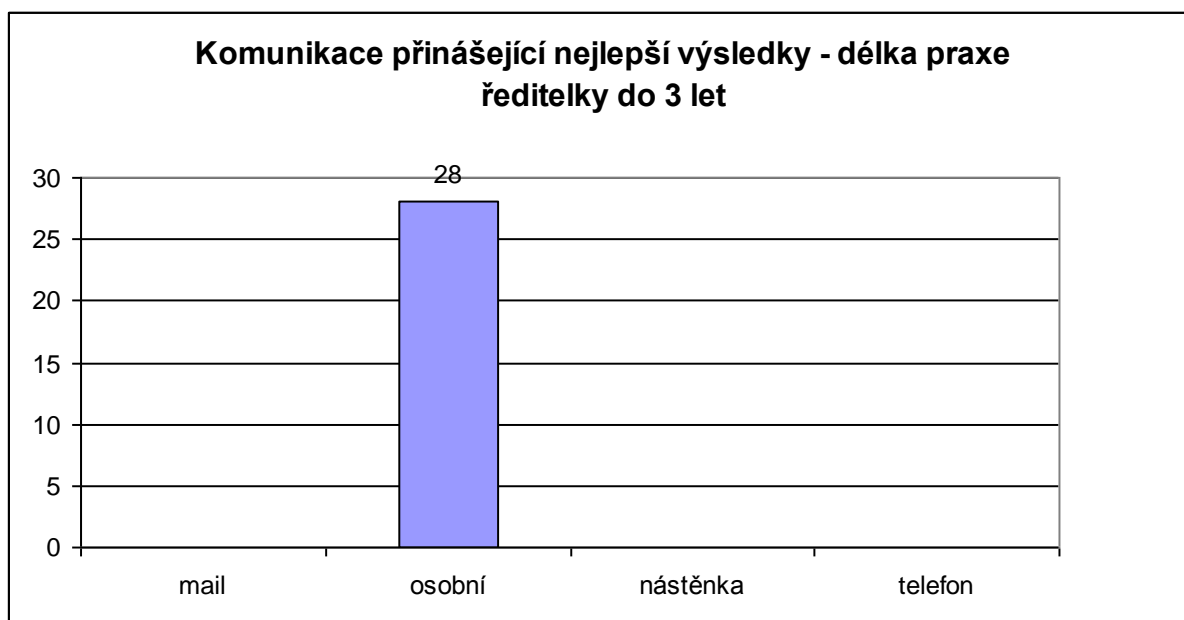
Ředitelky mateřských škol s praxí delší než deset let zmínily písemné vzkazy, dopisy.

## 8. Který z uvedených druhů komunikace přináší na Vaší škole nejlepší výsledky?

Na grafech č. 9 a č. 10 vidíme, že ředitelky s praxí do tří let označily bezkonkurenčně (stoprocentně) za komunikaci přinášející nejlepší výsledky komunikaci osobní.

Ředitelky s praxí delší než deset let označily také největším počtem hlasů osobní komunikaci, pouze zanedbatelná část jich označila i komunikaci e-mailem.

Z tohoto jednoznačně vyplývá, že osobní komunikace je v obou případech, jak už nám to potvrdil graf č. 2, celkově upřednostňována.



Graf č. 9 Nejlepší výsledky komunikace - praxe ředitelky do 3 let

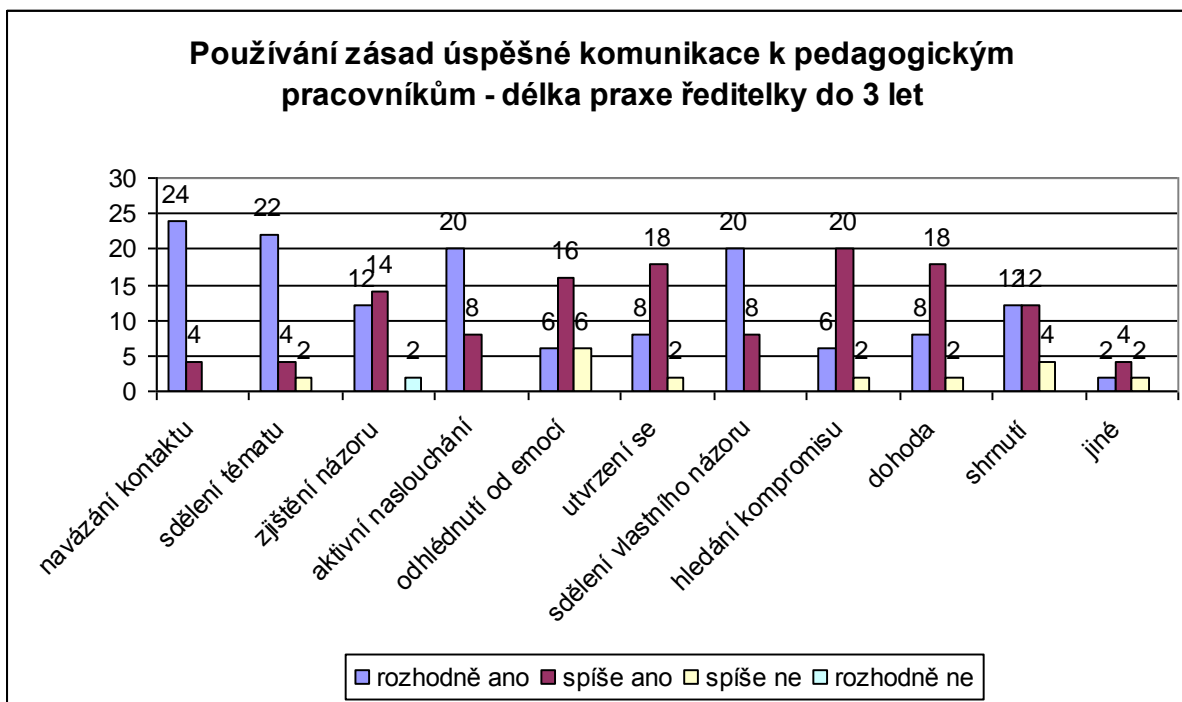


Graf č. 10 Nejlepší výsledky komunikace - praxe ředitelky 10 let a více

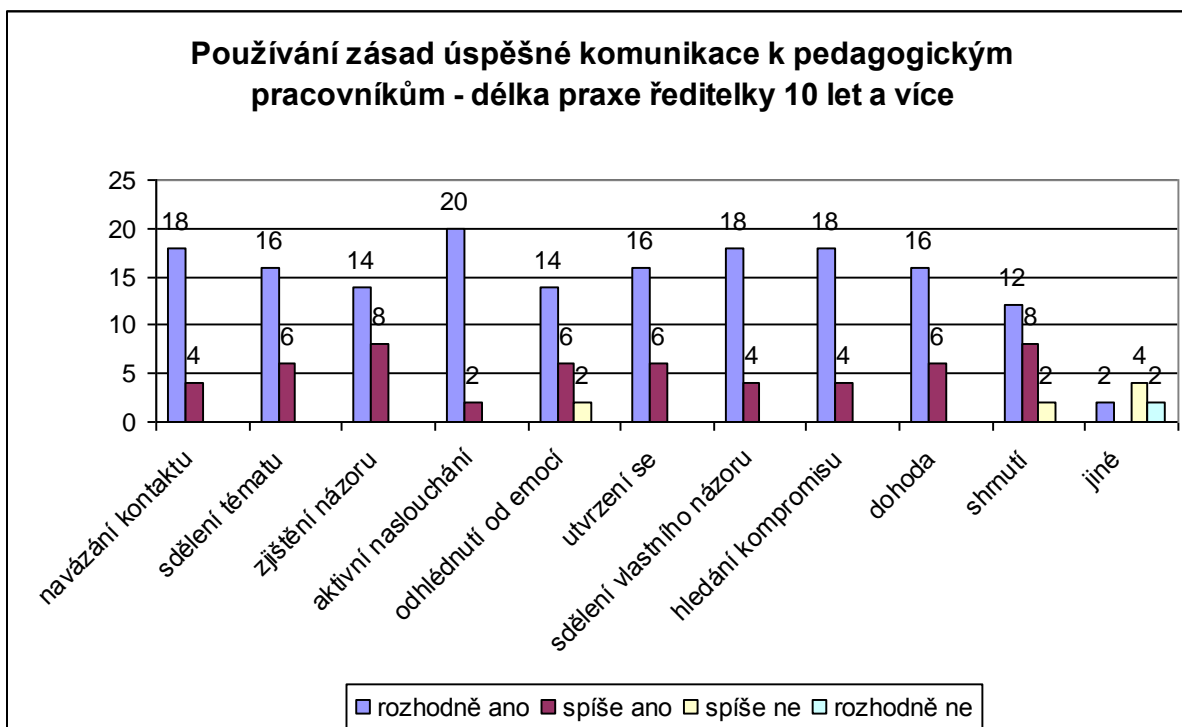
### 9. Používáte některé z uvedených zásad při komunikaci s pedagogickými pracovníky?

Z grafu č. 11 vyčteme, že ředitelky s praxí do tří let kladou při komunikaci s pedagogickými pracovníky největší důraz na zásadu navázání kontaktu (je tomu tak v 85,71 %), jen jako o něco méně důležitou vidí zásadu sdělení tématu, přičemž i tato hodnota je vzhledem k celkovému počtu respondentů vysoká. Aktivní naslouchání, sdělení vlastního názoru a hledání kompromisu jsou také zásady, které hodnotily tyto ředitelky celkem vysoko. Na dalším pomyslném schůdku se umístily zásady utvrzení se a dohoda. Oproti tomu zásada shrnutí je považována za nejméně podstatnou.

Ředitelky s praxí nad deset let upřednostňují nejvíce ze všech zásad úspěšné komunikace, směrem k pedagogickým pracovníkům, zásadu aktivního naslouchání (a to v 90,90 %), graf č. 12. V těsné blízkosti za touto zásadou jsou se stejným počtem ohlasů zásada navázání kontaktu, sdělení vlastního názoru a hledání kompromisu (18 z celkového počtu). O dva hlasy méně se umístily zásady sdělení tématu, utvrzení se a dohoda. Poslední dvě zmiňované zásady úspěšné komunikace se shodují s umístěním na třetí pozici, stejně jako je tomu u ředitelek s kratší praxí. Shoda panuje i v označení nejméně uplatňované zásady a tou je zásada shrnutí. Ani ředitelky s praxí nad deset let nepovažují tuto zásadu za podstatnou a řadí ji na poslední místo pomyslného žebříčku.



Graf č. 11 Komunikační zásady k pedagogickým pracovníkům - praxe ředitelky do 3 let

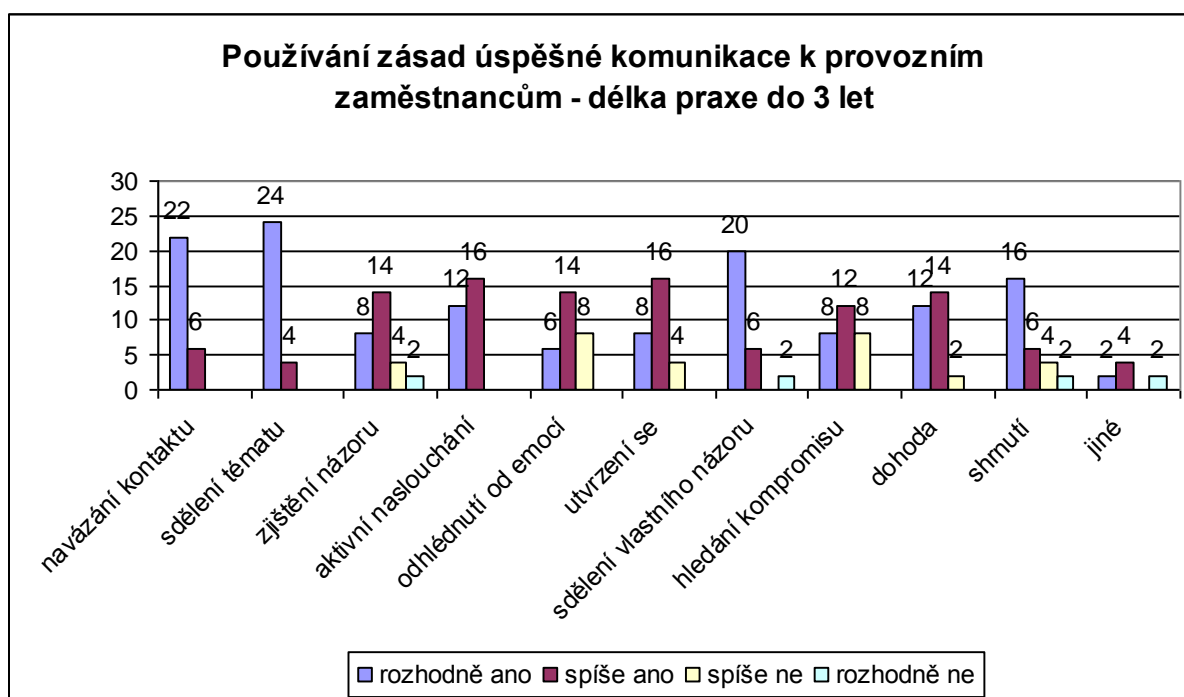


Graf č. 12 Komunikační zásady k pedagogickým pracovníkům - praxe ředitelky 10 let a více

## 10. Používáte některé z uvedených zásad při komunikaci s provozními pracovníky?

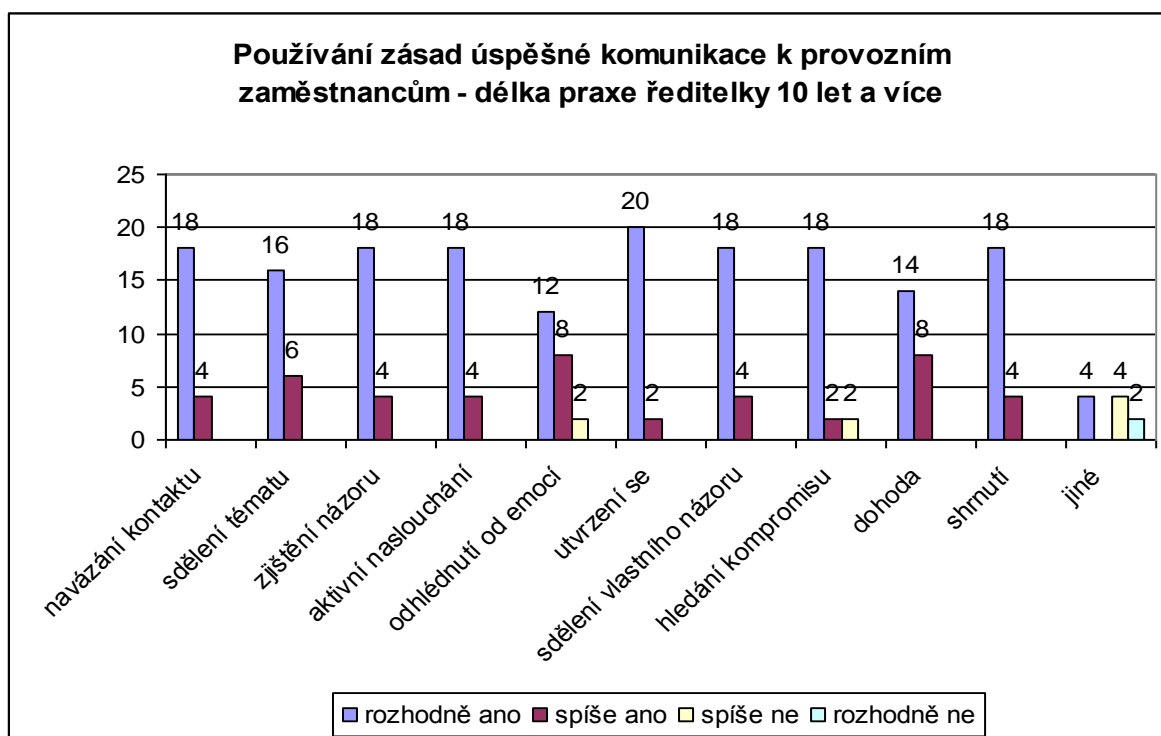
Ředitelky mateřských škol s kratší praxí přisuzují při komunikaci s provozními zaměstnanci největší důležitost zásadě sdělení tématu (85,71 %), graf č. 13. V těsném závěsu kladou důležitost na navázání kontaktu a hned potom se přiklánějí k důležitosti zásady sdělení vlastního názoru.

Následuje se stejným oceněním zásada aktivního naslouchání a zásada utvrzení se, na které kladou ředitelky s praxí do tří let důraz se slovy „spíše ano“. Tudiž toto umístění lze brát v potaz s trochu menší důležitostí. Nejhorše se v tomto hodnocení umístila zásada odhlédnutí od emocí a zásada hledání kompromisu.



Graf č. 13 Komunikační zásady k provozním zaměstnancům - praxe ředitelky do 3 let

Při posuzování používání zásad úspěšné komunikace ředitelkami s praxí nad deset let (graf č. 14), zvítězila zásada utvrzení se, z celkového počtu 22 ředitelek jí dalo svůj hlas 20, tj. 90,90% . Těsně za ní (s 18 hlasy) označily ředitelky za důležité: zásady navázání kontaktu, zjištění názoru, aktivního naslouchání, sdělení vlastního názoru, hledání kompromisů a shrnutí. Nejmenší význam přisuzují zásadě odhlédnutí od emocí.



Graf č. 14 Komunikační zásady k provozním zaměstnancům - praxe ředitelky 10 let a více

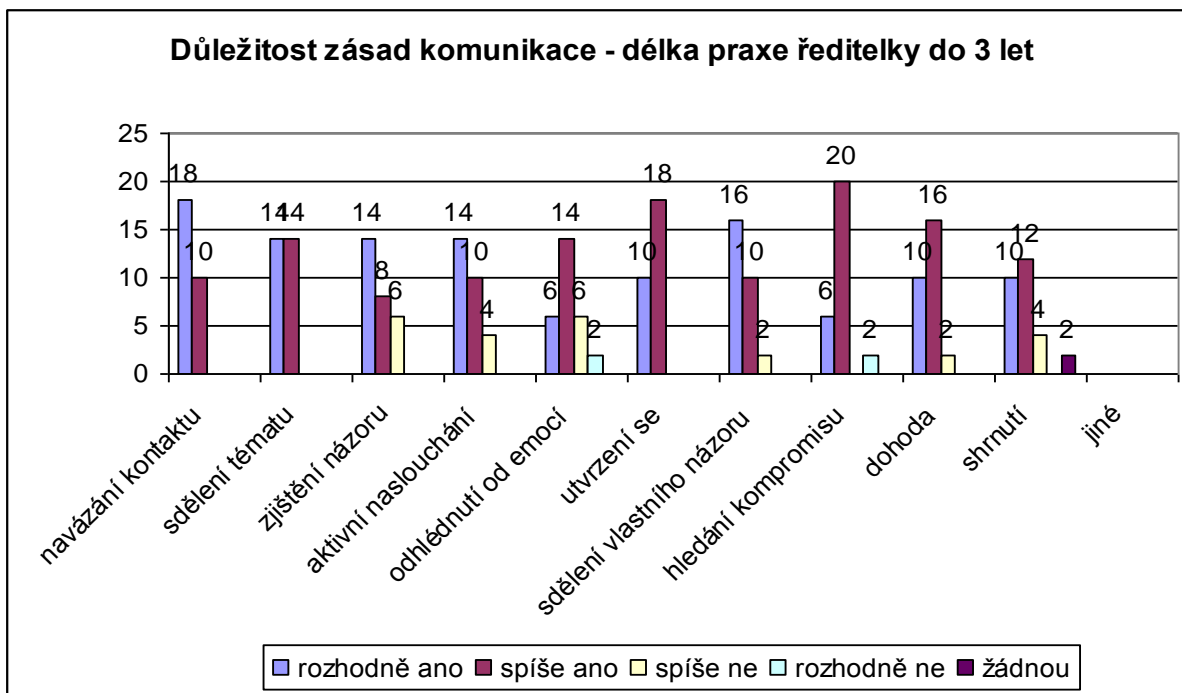
## 11. Jakou důležitost přikládáte uvedeným zásadám komunikace?

Ředitelky mateřských škol s praxí do 3 let hodnotí jako celkově nejvíce důležitou zásadu úspěšné komunikace zásadu navázání kontaktu. V souvislosti s grafem č. 11 lze zkonstatovat, že více tuto zásadu používají tyto ředitelky v komunikaci s pedagogickými pracovníky, v komunikaci s provozními zaměstnanci (graf č. 13) se tato zásada umístila hned na druhém místě, došlo pouze k prohození dvou prvních míst – zásada navázání kontaktu a zásada sdělení tématu. Sekundárně je v pořadí zásada hledání kompromisu a za ní zásada utvrzení se.

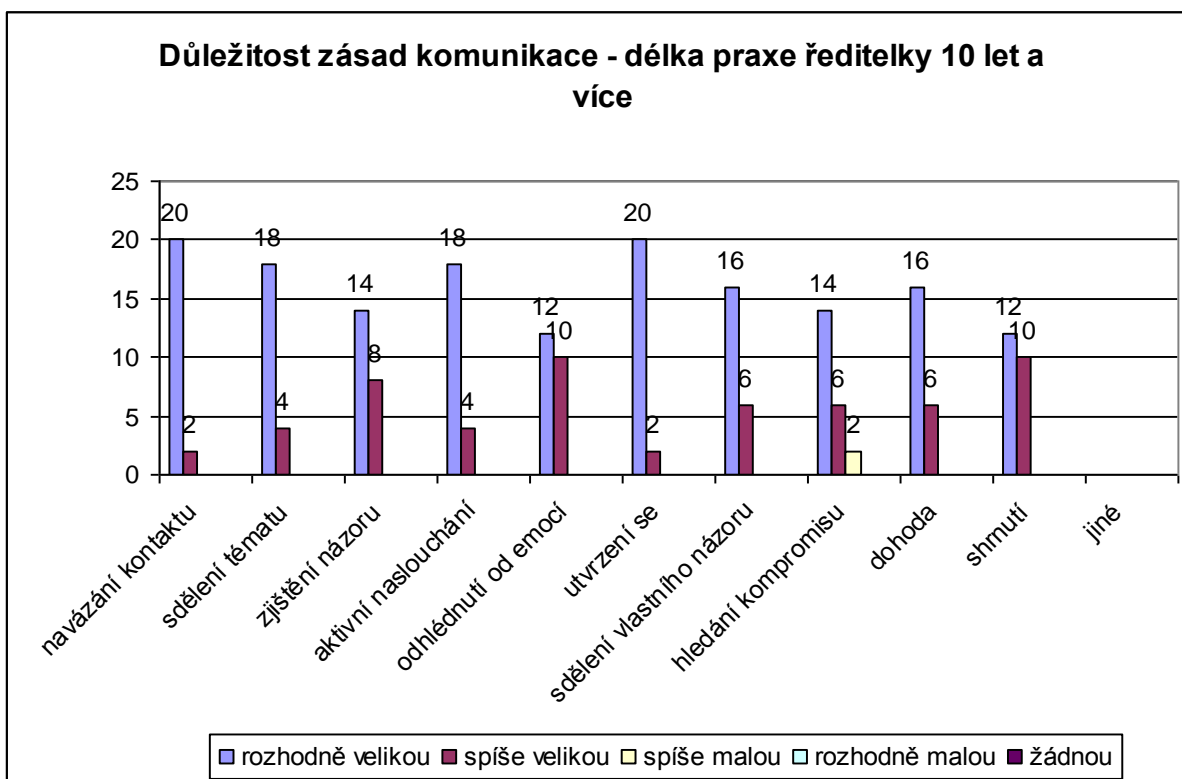
Ředitelky s praxí 10 let a více považují všeobecně za nejvíce důležité dvě zásady, zásadu utvrzení se a zásadu navázání kontaktu. V blízkosti se pak dále objevuje zásada sdělení tématu spolu se zásadou aktivního naslouchání.

Obě skupiny ředitelek preferují ve svých výsledcích největší důležitost zásadě navázání kontaktu a hned po ní zásadu sdělení tématu. Tyto dvě zásady lze z pohledu obou zástupců považovat za nejdůležitější zásady v komunikaci se zaměstnanci.





Graf č. 15 Důležitost zásad úspěšné komunikace - praxe ředitelky do 3 let

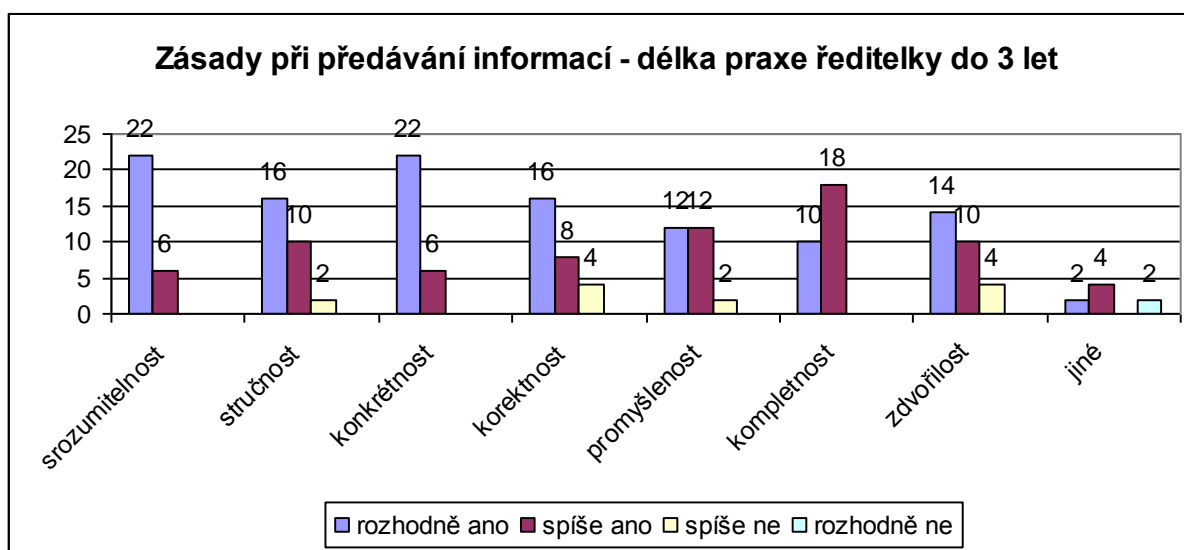


Graf č. 16 Důležitost zásad úspěšné komunikace - praxe ředitelky 10 let a více

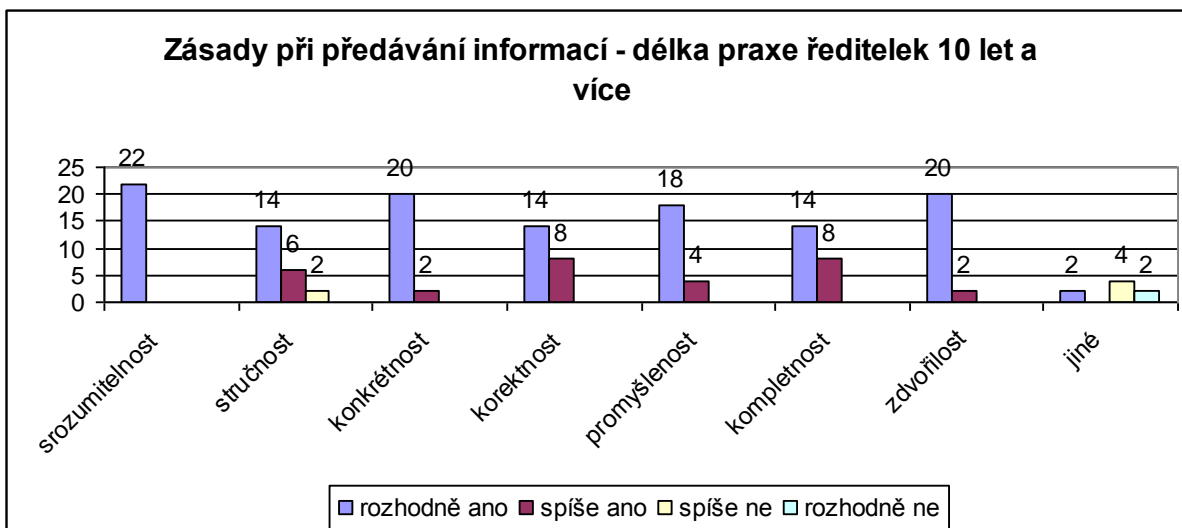
## 12. Pro dosahování nejlepších výsledků při předávání informací považujete za důležité:

Ředitelky s praxí do 3 let, považují při předávání informací za důležité především srozumitelnost a konkrétnost sdělení (78,57 %), graf č. 17. Na druhém místě se ve vzdálenější rovině pohybuje důležitost stručnosti a korektnosti. Menší význam má z pohledu těchto ředitelek promyšlenost a také zdvořilost.

Ředitelky mateřských škol, které mají praxi 10 let a více se přiklánějí, stejně jako ředitelky s kratší praxí, k důležitosti srozumitelného předávání informací (100 % dotázaných ředitelek z této skupiny) a poté ve velice blízké návaznosti pokládají za hodně důležité předložení informací konkrétně, zdvořile a oproti ředitelkám s praxí do tří let dávají větší důležitost také promyšlenosti, která by při předávání informací neměla podle jejich názoru chybět.



Graf č. 17 Předávání informací - praxe ředitelky do 3 let



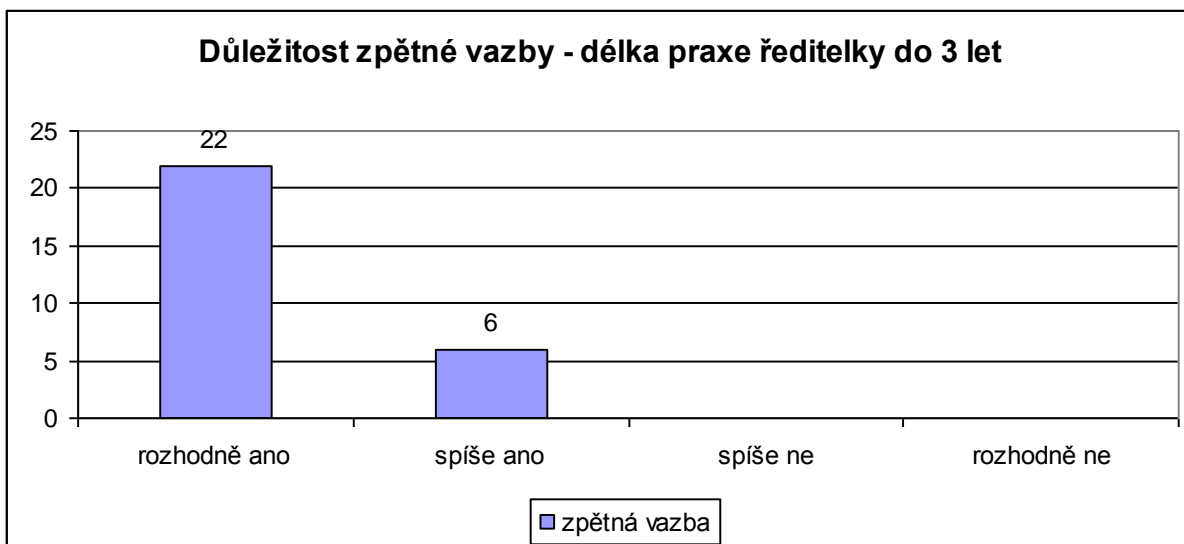
Graf č. 18 Předávání informací - praxe ředitelky 10 let a více

### 13. Pokud jste v otázce č. 12 uvedl/a možnost jiné, napište co a proč.

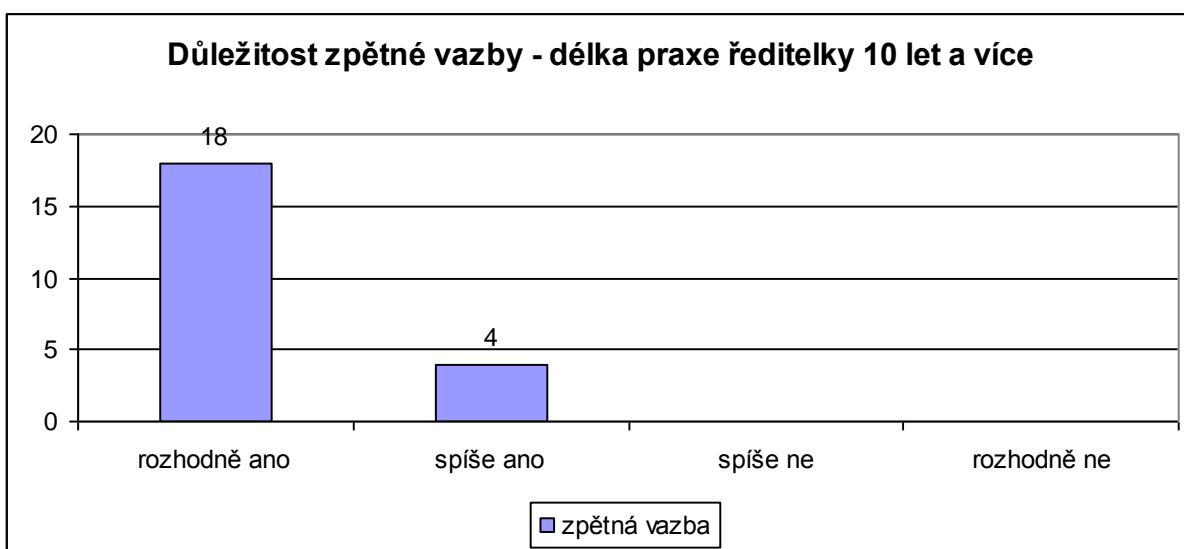
Ředitelky mateřských škol z obou vybraných skupin se shodly na tom, že pro předávání informací je, mimo zásad uvedených v grafu, také důležitá zásada humoru. Domnívají se, že nadhled a vhodné a neurážlivé použití humoru dokáže odlehčit rozhovor a přispět k dobré atmosféře na pracovišti.

### 14. Je při komunikaci důležité poskytovat zpětnou vazbu?

Porovnáme-li grafy č. 19 a č. 20 můžeme zkonstatovat, že ředitelky s kratší praxí i ředitelky s delší praxí považují poskytování zpětné vazby za důležitou součást komunikace mezi nimi a jejich zaměstnanci. V případě ředitelek s praxí do tří let je to 78,57% a u ředitelek s praxí deset a více let to činí 81,81%. Takže lze říci, že poskytování zpětné vazby považují obě skupiny vybraných ředitelek za značně hodnotné a zcela určitě zpětnou vazbu ve svých školách svým zaměstnancům dávají.



Graf č. 19 Zpětná vazba - praxe ředitelky do 3 let



Graf č. 20 Zpětná vazba - praxe ředitelky 10 let a více

### **7.3 Interview**

Interview s ředitelkami bylo zařazeno z důvodu dokreslení výsledků výzkumu, ověření nebo vyvrácení výsledků dotazníkového šetření. U většiny porovnávaných otázek se ředitelky oslovované dotazníkovou formou a ředitelky z interview shodují. Malé odlišnosti v ostatních názorech lze chápat jako nezávažné, výrazně se neliší, a tudíž, spolu navzájem podstatně nekolidující. Z porovnání výsledků dotazníkového šetření a interview s ředitelkami lze říci, že rozhovory s ředitelkami se zásadně nerozházely s výsledky výzkumu.

#### **1. Jak často komunikujete s pedagogy?**

Ředitelka č. 1 – osobně denně několikrát, e-mail třikrát až čtyřikrát týdně, telefon jednou týdně

Ředitelka č. 2 – každý den probíhá osobní komunikace, malý kolektiv, dvakrát týdně e-mail

Ředitelka č. 3 – osobní komunikace každý den, jednou týdně nástěnka, posílání vzkazů po třetí osobě, písemné vzkazy na stole

#### **2. Jak často komunikujete s provozním personálem?**

Ředitelka č. 1 – osobně denně vícekrát, jednou za dva týdny písemný vzkaz

Ředitelka č. 2 – několikrát za den osobně

Ředitelka č. 3 - osobní komunikace každý den, jednou za dva – tři týdny vzkaz na stole

#### **3. Změnily jste druh komunikace směrem k pedagogickým a provozním pracovníkům během vaší praxe v pozici ředitelky?**

Ředitelka č. 1 – stále především osobní komunikace

Ředitelka č. 2 – nejvíc osobní kontakt od začátku

Ředitelka č. 3 – zpočátku praxe více osobní komunikace, dnes používám více i nástěnky, vzkazy

#### **4. Co považujete při komunikaci s pedagogy za nejdůležitější?**

**- srozumitelnost, stručnost, konkrétnost, promyšlenost, kompletnost, zdvořilost**

Ředitelka č. 1 – srozumitelnost, promyšlenost, zdvořilost

Ředitelka č. 2 – srozumitelnost, zdvořilost, konkrétnost

Ředitelka č. 3 – srozumitelnost, kompletnost, konkrétnost

#### **5. Co považujete při komunikaci s provozními zaměstnanci za nejdůležitější?**

**- srozumitelnost, stručnost, konkrétnost, promyšlenost, kompletnost, zdvořilost**

Ředitelka č. 1 – srozumitelnost, konkrétnost, stručnost

Ředitelka č. 2 – srozumitelnost, konkrétnost, kompletnost

Ředitelka č. 3 – srozumitelnost, stručnost, promyšlenost

#### **6. Jakou zásadu považujete za nejdůležitější při komunikaci s provozními a pedagogickými zaměstnanci?**

Ředitelka č. 1 – utvrzení se, sdělení tématu, navázání kontaktu

Ředitelka č. 2 – utvrzení se, navázání kontaktu, aktivní naslouchání

Ředitelka č. 3 - utvrzení se, aktivní naslouchání, sdělení vlastního názoru

#### **7. Poskytujete svým zaměstnancům zpětnou vazbu. Jak?**

Ředitelka č. 1 – ano, okamžitá slovní reakce nebo písemná, pohospitační rozhovory

Ředitelka č. 2 – ano, hned, nejraději slovně, pracovní rozhovor, hodnocení

Ředitelka č. 3 – ano, co nejdříve, hodnocení, pochvala

## 7.4 Porovnání výsledků výzkumu

Výzkum zkoumal druhy komunikace, jejich používání, zásady komunikace a zpětnou vazbu. Při celkovém posuzování používání druhů komunikace, bylo téměř jednoznačně řečeno, že všechny z oslovených ředitelek preferují nejvíce komunikaci osobní.

V otázce četnosti používání druhů komunikace směrem k pedagogickým pracovníkům se obě skupiny ředitelek shodují v tom, že osobní komunikace je nejčastější a probíhá každý den, nejméně jednou denně. E-mailovou komunikaci používají více ředitelky s kratší praxí (jednou týdně). Nástěnku a telefonickou komunikaci naopak využívají více ředitelky s delší praxí.

Interview s ředitelkami potvrdilo tento výsledek dotazníku. Ředitelky s kratší praxí zhodnotily četnost komunikace s pedagogickými pracovníky tak, že se opravdu hodně snaží komunikovat osobně nebo e-mailem. Ředitelka s delší praxí potvrdila, že při nástupu do funkce měla také takovou snahu, ale časem přešla i k „náhradním“, jako je nástěnka, písemné a ústní vzkazy..., a to z důvodu úspory času.

V komunikaci směrem k provozním zaměstnancům se obě skupiny ředitelek téměř shodují. Upřednostňují osobní komunikaci probíhající nejméně jednou denně. Dle dotazníku komunikace e-mailem probíhá jednou za měsíc a stejně tak komunikace přes nástěnku. Ředitelky z interview vůbec tyto dvě komunikace nezmiňují. Zdůvodnění - příliš malý kolektiv a každodenním osobní komunikace. V porovnání s dotazníkem se toto moc neliší, jelikož používání těchto dvou komunikací je také velmi malá. Rozdíl mezi oběma skupinami ředitelek je pouze v komunikaci telefonem, které dávají, co se týká četnosti, přednost ředitelky s delší praxí. Ředitelky z interview zmiňují telefonickou komunikaci pouze velice okrajově a tvrdí, že se jedná o komunikaci nesouvisející s prací.

U zásad komunikace směrem k pedagogickým pracovníkům se hodnoty výsledků trochu liší. Ředitelky s kratší praxí přisuzují největší váhu zásadě navázání kontaktu a pak sdělení tématu. Ředitelky s delší praxí staví do popředí zásadu aktivního naslouchání a pak navázání kontaktu. Směrem k provozním zaměstnancům se u ředitelek s kratší praxí objevuje v popředí zásada sdělení tématu, u jejich kolegyně je za nejdůležitější považována zásada utvrzení se (že správně pochopil).

V interview všechny z oslovených ředitelek považovaly zásadu utvrzení se za jednu z nejdůležitějších nejen směrem k provozním zaměstnancům, ale i k pedagogům. Zdůvodnění – aby nedocházelo ke zbytečným nedorozuměním kvůli tomu, že někdo něco nesprávně pochopil a následně tomu pak i dle mylného dojmu jednal.

Při předávání informací směrem k pedagogickému i provoznímu personálu považují obě skupiny ředitelek za nejdůležitější srozumitelnost a konkrétnost. Jako přídavek zmiňují některé z ředitelek použití humoru a nadhledu.

K předávání informací se v interview oslovené ředitelky (stejně jako ředitelky v dotaznících) přikláněly k aplikaci srozumitelnosti.

Zpětnou vazbu, podle výsledků dotazníkového šetření, považují obě skupiny ředitelek za velice důležitou a ve svých školách ji poskytují.

V interview bylo všemi oslovenými ředitelkami potvrzeno, že zpětná vazba je velice důležitá a že se ji na svých školách snaží poskytovat co nejlépe a to směrem k provozním i k pedagogickým pracovníkům.

## **7.5 Výzkumné otázky**

- 1) Je rozdíl mezi komunikací ředitele s pedagogem a komunikací ředitele s provozním zaměstnancem?

Rozdíl mezi komunikací ředitelky s pedagogy a provozním personálem byl potvrzen jen zčásti. Směrem k pedagogům i k provozním je kladen velký důraz především na osobní kontakt. Komunikace nástěnkou a e-mailem se trochu liší, v závislosti na délce praxe ředitelky. Větší rozdíl se ukázal v komunikaci telefonem směrem k provoznímu personálu, liší se četností v závislosti na délce praxe ředitelky.

- 2) Jaké druhy komunikace jsou nejčastěji používány?

Osobní komunikace probíhá s pedagogy i provozními denně. E-mail je častěji používán ředitelkami s kratší praxí směrem k pedagogům. Nástěnku a telefony používají více ředitelky s delší praxí, a to k pedagogům i k provozním.

V interview oslovené ředitelky shodně zkonstatovaly, že osobní komunikace s pedagogy i s provozními probíhá denně a několikrát. Pracují v malém kolektivu, takže se všichni



několikrát za den potkají, a tudíž spolu i komunikují. E-mail, nástěnku a telefonickou komunikaci používají spíše v komunikaci s pedagogy.

Za komunikaci přinášející nejlepší výsledky byla u obou skupin ředitelek označena komunikace osobní.

### 3) Používá ředitel školy zásady úspěšné komunikace?

Ředitelé zásady úspěšné komunikace používají. Největší prioritu získaly zásady: navázání kontaktu, sdělení tématu, aktivního naslouchání a v interview převážila zásada utvrzení se, že správně pochopil. Nejmenší váha je přisuzována zásadě odhlédnutí od emocí a shrnutí.

### 4) Mění se s délkou praxe ředitele používané druhy komunikace v MŠ?

Pro zodpovězení výzkumné otázky, zda se druhy komunikace mění s délkou praxe ředitelky, byly posuzovány ředitelky mateřských škol s nejkratší praxí (do 3 let) a ředitelky s nejdelší praxí (10 let a více). Na základě vyhodnocení dotazníků bylo prokázáno, že ředitelky mateřských škol s nejkratší praxí (do tří let) používají na svých školách nejvíce osobní komunikaci (s výrazným nárůstem před ostatními druhy komunikace), jejich kolegyně s nejdelší praxí používají při své práci osobní komunikaci také nejvíce, ale ostatní druhy komunikace nedávají do nižších pozic tak hodně jako ředitelky s kratší praxí.

## 8 Závěr

Cílem závěrečné práce bylo popsat a posoudit komunikaci ředitelky mateřské školy s jejími podřízenými, a to s pedagogickými pracovníky a s provozními zaměstnanci.

V teoretické části byl vymezen pojem komunikace v širších souvislostech. Na základě literatury zde byla přiblížena interní komunikace v organizaci, komunikační kompetence ředitelek mateřských škol a popsány zásady úspěšné komunikace, funkce komunikace, druhy komunikace, v rozdělení na verbální a neverbální. Pro ucelení přehledu byla zmíněna manipulace a také bariéry v komunikaci. V závěru teoretické části byla popsána zpětná vazba. Pro zpracování první části závěrečné práce byly použity dostupné materiály, jejichž seznam je součástí této práce. Některé pasáže byly pro názornost proloženy obrázky z odborných knih a také byly pro dokreslení používány citáty.

Ve výzkumné části bylo posuzováno, které ze zkoumaných druhů komunikace ředitelky předškolních zařízení používají směrem k pedagogickým i k provozním zaměstnancům. Bylo zjišťováno, který ze zkoumaných druhů komunikace přináší škole nejlepší výsledky. Dále bylo výzkumem zkoumáno, jaké druhy komunikace jsou směrem k pedagogickým a směrem k provozním zaměstnancům nejčastěji používány, jestli ředitelky předškolních zařízení používají zásady úspěšné komunikace, a také, které z nich považují za více či méně důležité. Součástí výzkumu je i poskytování zpětné vazby.

Výzkumné šetření bylo prováděno metodou dotazníkového šetření a poté pro dokreslení výsledků výzkumu bylo srovnáno s interview se třemi ředitelkami předškolních zařízení. Výzkumným vzorkem byly ředitelky vybraných mateřských škol, které mají sídlo ve Středočeském kraji a působí na mateřských školách s jednou nebo dvěma třídami.

Přínosem této práce pro školský management je zmapování komunikace ředitelek mateřských škol směrem k pedagogickým pracovníkům a zároveň směrem k provozním zaměstnancům na jednotřídních nebo dvoutřídních mateřských školách, které mají sídlo ve Středočeském kraji. Tato práce nabízí pohled na tuto komunikaci ve sledovaných druzích komunikace: osobní, e-mail, nástěnka, telefon. Je zde sledováno jejich používání celkově, četnost používání, zjišťování, která komunikace přináší nejlepší výsledky. V této práci je zmapováno používání zásad úspěšné komunikace, dále zjišťuje, jakou důležitost přikládají ředitelky mateřských škol těmto zásadám, zkoumá zásady při předávání informací a také důležitost zpětné vazby při komunikaci. Tato komunikace je sledována také v závislosti na délce praxe ředitele.

V této práci jsou zpracovány výsledky dotazníkového šetření a pro upřesnění těchto výsledků bylo použito také interview s ředitelkami. Tato práce může sloužit i začínajícím ředitelkám, které se v ní seznámí s komunikací v teoretické rovině, s praktickými odkazy a výsledky výzkumu jim můžou pomoci k praktickému přiblížení komunikace v mateřských školách.

## 9 Seznam literatury:

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002, 586 s. ISBN 80-726-1064-3.

DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001, 420 s. ISBN 80-716-9988-8.

HERMOCHOVÁ, Soňa. *Teambuilding*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 113 s. ISBN 80-247-1155-9.

HORVÁTHOVÁ, Petra. *Týmy a týmová spolupráce*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2008, 200 s. ISBN 978-80-7357-390-4.

KAZÍK, Petr a Ivan NOVÝ. *Rukověť dobrého lektora: praktické tipy a návody pro začínající i zkušené přednášející*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 107 s. ISBN 978-80-247-2453-9.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi: přístupy - dovednosti - poruchy*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 325 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.

NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie*. 1. vyd. Praha: Academia, 1999, 287 s. ISBN 80-200-0690-7.

PLAMÍNEK, Jiří. *Komunikace a prezentace: umění mluvit, slyšet a rozumět*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 176 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2706-6.

PLAMÍNEK, Jiří. *Konflikty a vyjednávání: umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2009, 136 s. ISBN 978-80-247-2944-2.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008, 204 s. ISBN 978-80-247-2448-5.

PLAŇAVA, Ivo. *Průvodce mezilidskou komunikací: přístupy - dovednosti - poruchy*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2005, 146 s. ISBN 80-247-0858-2.

SPERANDIO, Sylvie. *Účinná komunikace v zaměstnání*. Vyd. 1. Překlad Daniela Šimková. Praha: Portál, 2008, 115 s. ISBN 978-80-7367-360-4.

SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009, 328 s. Řízení školy (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7357-494-9.

ŠPAČKOVÁ, Alena. *Moderní rétorika: jak mluvit k druhým lidem, aby nám naslouchali a rozuměli*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, c2009, 141 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2965-7.

ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Umění jednat s lidmi 2: komunikace*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2005, 161 s. ISBN 80-247-0844-2.

TERMANN, Stanislav. *Umění přesvědčit a vyjednat*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2002, 164 s. ISBN 80-247-0304-1.

VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie lidské komunikace*. 1. vyd. Praha: Portál, 2000, 264 s. ISBN 80-717-8291-2.

## 10 Přílohy

### Příloha 1 Dotazník pro ředitele:

#### DOTAZNÍK: Komunikace v mateřské škole

1) Uveďte počet tříd ve Vaší MŠ.

- 1-2
- 3-4
- 5-6
- 7 a více

2) Uveďte délku Vaší praxe na pozici ředitele?

- do 3 let
- 3-6 let
- 7-10 let
- 10 let a více

3) Který z druhů komunikace na Vaší škole používáte?

	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne
mail				
osobní				
nástěnka				
telefon				
jiná				

4) Uveďte četnost používání druhů komunikace směrem k pedagogickým pracovníkům na Vaší škole.

1 x denně    2 x denně    1 x týdně    2 x týdně    1 x za dva týdny    1 x za měsíc

- mail
- osobní
- nástěnka
- telefon
- jiná

5) Pokud jste v otázce č. 4 uvedl/a možnost jiná, napište jaká a četnost používání.

**6)** Uved'te četnost používání druhů komunikace směrem k provozním pracovníkům na Vaší škole.

1 x denně      2 x denně      1 x týdně      2 x týdně      1 x za dva týdny      1 x za měsíc

mail  
osobní  
nástěnka  
telefon  
jiná  
Přidat odpověď

**7)** Pokud jste v otázce č. 6 uvedl/a možnost jiná, napište jaká a četnost používání.

**8)** Který z uvedených druhů komunikace přináší na Vaší škole nejlepší výsledky?

mail  
osobní  
nástěnka  
telefon  
Jiná:

**9)** Používáte některé z uvedených zásad při komunikaci s pedagogickými pracovníky?

rozhodně ano      spíše ano      spíše ne      rozhodně ne      navázání kontaktu  
sdělení tématu  
zjištění názoru  
aktivní naslouchání  
odhlédnutí od emocí  
utvrzení se (že jsem správně pochopil)  
sdělení vlastního názoru  
hledání kompromisu  
dohoda  
shrnutí  
jiné

**10)** Používáte některé z uvedených zásad při komunikaci s provozními pracovníky?

rozhodně ano      spíše ano      spíše ne      rozhodně ne  
navázání kontaktu  
sdělení tématu  
zjištění názoru  
aktivní naslouchání  
odhlédnutí od emocí  
utvrzení se (že jsem správně pochopil)  
sdělení vlastního názoru  
hledání kompromisu  
dohoda  
shrnutí  
jiné

**11) Jakou důležitost přikládáte uvedeným zásadám komunikace?**

rozhodně velikou    spíše velikou    spíše malou    rozhodně malou    žádnou

navázání kontaktu  
sdělení tématu  
zjištění názoru  
aktivní naslouchání  
odhlédnutí od emocí  
utvrzení se (že jsem správně pochopil)  
sdělení vlastního názoru  
hledání kompromisu  
dohoda  
shrnutí  
jiné

**12) Pro dosahování nejlepších výsledků při komunikaci považujete za důležité:**

rozhodně ano    spíše ano    spíše ne    rozhodně ne

srozumitelnost  
stručnost  
konkrétnost  
korektnost  
promyšlenost  
kompletnost  
zdvořilost  
jiné  
Přidat odpověď

**13) Pokud jste v otázce č. 12 uvedl/a možnost jiné, napište co a proč.**

**14) Je při komunikaci důležité poskytovat zpětnou vazbu?**

rozhodně ano  
spíše ano  
spíše ne  
rozhodně ne



## **Příloha 2 Interview s řediteli:**

- 1) Jak často komunikujete s pedagogy?
- 2) Jak často komunikujete s provozním personálem?
- 3) Změnily jste druh komunikace směrem k pedagogickým a provozním pracovníkům během vaší praxe v pozici ředitelky?
- 4) Co považujete při komunikaci s pedagogy za nejdůležitější?
  - srozumitelnost, stručnost, konkrétnost, promyšlenost, kompletnost, zdvořilost
- 5) Co považujete při komunikaci s provozními zaměstnanci za nejdůležitější?
  - srozumitelnost, stručnost, konkrétnost, promyšlenost, kompletnost, zdvořilost
- 6) Jakou zásadu považujete za nejdůležitější při komunikaci s provozními a pedagogickými zaměstnanci?
- 7) Poskytujete svým zaměstnancům zpětnou vazbu. Jak?

### **Příloha 3      Seznam grafů**

- Graf č. 1 Délka praxe ředitelek - celkový přehled
- Graf č. 2 Druhy komunikace – celkový přehled
- Graf č. 3 Druhy komunikace - praxe ředitelky do 3 let
- Graf č. 4 Druhy komunikace - praxe ředitelky 10 let a více
- Graf č. 5 Četnost komunikace k pedagogickým pracovníkům - praxe ředitelky do 3 let
- Graf č. 6 Četnost komunikace k pedagogickým pracovníkům - praxe ředitelky 10 let a více
- Graf č. 7 Četnost komunikace k provozním zaměstnancům - praxe ředitelky do 3 let
- Graf č. 8 Četnost komunikace k provozním zaměstnancům - praxe ředitelky 10 let a více
- Graf č. 9 Nejlepší výsledky komunikace - praxe ředitelky do 3 let
- Graf č. 10 Nejlepší výsledky komunikace - praxe ředitelky 10 let a více
- Graf č. 11 Komunikační zásady k pedagogickým pracovníkům - praxe ředitelky do 3 let
- Graf č. 12 Komunikační zásady k pedagogickým pracovníkům - praxe ředitelky 10 let a více
- Graf č. 13 Komunikační zásady k provozním zaměstnancům - praxe ředitelky do 3 let
- Graf č. 14 Komunikační zásady k provozním zaměstnancům - praxe ředitelky 10 let a více
- Graf č. 15 Důležitost zásad úspěšné komunikace - praxe ředitelky do 3 let
- Graf č. 16 Důležitost zásad úspěšné komunikace - praxe ředitelky 10 let a více
- Graf č. 17 Předávání informací - praxe ředitelky do 3 let
- Graf č. 18 Předávání informací - praxe ředitelky 10 let a více
- Graf č. 19 Zpětná vazba - praxe ředitelky do 3 let
- Graf č. 20 Zpětná vazba - praxe ředitelky 10 let a více

#### **Příloha 4    Seznam obrázků**

Obrázek č. 1    Znázornění postupu deformování informací, které jsou předávány od jedné osoby ke druhé (Mikuláščík, 2010, s. 25)

Obrázek č. 2    Od znalosti k efektivitě (De Vito, 2001, s. 23)

Obrázek č. 3    Klíčové komunikační návyky (Plamínek, 2008, s. 75)

Obrázek č. 4    Vhodné účely porad (Plamínek, 2008, s. 131)

Obrázek č. 5    Vyjednávací styly (Plamínek, 2009, s. 43)

Obrázek č. 6    Příklady manipulativních technik (Plamínek, 2008, s. 61)

Obrázek č. 7    Zpětná vazba dle Luthanse ((Bedrnová, Nový, 2002, s. 213)

Obrázek č. 8    Model procesu komunikace (Bedrnová, Nový, 2002, s. 204)