

1. Úvod

To nejdůležitější v komunikaci je slyšet to, co nebylo řečeno.

P. F. Drucker

Komunikace provází člověka od jeho prenatálního vývoje až do smrti. Je to pro nás něco tak samozřejmého, že si často ani neuvědomujeme, že komunikace neprobíhá jen slovně, ale také gesty či psanou formou. Komunikace se stejně jako člověk vyvíjí, hledá vlastní způsoby a formy sdělení. Jednou spolu komunikují dva konkrétní lidé u stolu v kavárně, jindy jde o komunikaci v podobě konference prostřednictvím internetových médií nebo o masovou komunikaci. Zúčastněné osoby se tak vůbec nemusí znát.

Tématem mé bakalářské práce je zmapování komunikace mezi vedením školy a členy školské rady, které bychom mohli v ideálním případě označit jako efektivní. Závěrečných prací na téma komunikace bylo již napsáno několik, ale žádná se doposud nezabývala komunikací lidí z tak rozdílných oblastí. Vnímání určitého problému ze tří respektive čtyř stran, které je dáno zastupováním členů školské rady, přináší často problémy např. v podobě rozdílných závěrů.

Vedení školy musí mít při komunikaci se školskou radou na paměti, že její členové nejsou vždy plně zasvěceni do problematiky oblasti školství, a tím může docházet k nedorozuměním.

Cílem mé práce je zanalyzovat dnešní způsoby komunikace mezi těmito stranami, jejich frekvenci, možnosti, klady a zápory a na základě zjištěných údajů vytvořit doporučení.

2. Vymezení pojmu komunikace

Komunikace je předávání určitých informací okolí a je výsadou převážně živých organismů. U některých živých organismů se jedná o komunikaci velmi jednoduchou, u člověka pak o nejpropracovanější systém, který ale z důvodu nabídky mnoha jejich způsobů a forem končí nejednou nedorozuměním.

Slovo *komunikace* pochází z latinského slova *communicare* a jeho význam je *sdílet, radit se*. *Komunikaci* v širším slova smyslu pak můžeme chápat z několika hledisek:

- Předávání informací – mezi lidmi, zvířaty, technickými přístroji
- Silniční, železniční, letecká – ve smyslu veřejné dopravy
- Cesta – spojnice bodu A a B

Vymětal¹ pak uvádí další možné významy slova komunikace, z nichž vybíráme např.

- *Proces přenosu nejrůznějších informačních obsahů v rámci různých komunikačních systémů za použití různých komunikačních médií, zejména prostřednictvím jazyka*
- *Proces vzájemného porozumění a výměny významů pomocí systému symbolů*
- *Nejdůležitější forma sociálního styku, spočívající ve vysílání a přijímání signálů či poselství, zahrnující i sebe prezentaci a sebepotvrzování*
- *Přenos informací pomocí vydávaných a přijímaných signálů nebo symbolů optických, zvukových, čichových, hmatových, elektrických apod.*

Dříve byla komunikace výsadou pouze živých organismů. Pokrok však způsobil, že se v dnešní době setkáváme i s komunikací neživých věcí, které

¹ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací*. s. 22-23

jsou ke komunikaci naprogramovány člověkem; např. teploměr měřící teplotu v místnosti – klimatizace, která se zapíná či vypíná; brzdny systém u vlakových souprav – zařízení zaznamenávající tlak v brzdě soustavě – zařízení obsluhující bezpečnostní přejezdy; apod.

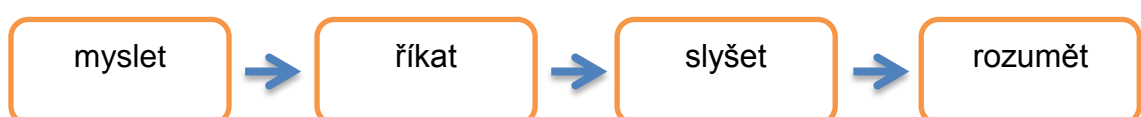
Pro potřeby této práce budeme však chápat komunikaci spíše jako sociální interakci mezi konkrétními osobami, jejichž společným cílem je porozumět si, sdílet a minimalizovat ztrátu informací a vyhnout se nedorozumění.

2. 1. Komunikační proces

Komunikačním procesem můžeme nazvat všechny fáze předávání, vnímání a vyhodnocování informací mezi komunikátorem a komunikantem. Celý proces je ovlivněn mnoha faktory, z nichž nejdůležitější je pravděpodobně komunikační klima. Pozitivní komunikační klima působí na komunikační proces kladně, negativní komunikační klima může mít za následek záporné vyhodnocení a vnímání celého komunikačního procesu. Při komunikaci totiž nejde jen o holé předávání dat; lidé se snaží sdělit si navzájem také své nálady, pocity, postoje, a ty ve většině případů nejsou předávány verbálně, ale např. řečí těla, dynamikou hlasu nebo jeho zabarvením.

2. 1. 1. Komunikační model

Procesem komunikace se zabývalo a zabývá mnoho autorů, kteří se na něj snaží pohlížet prostřednictvím své profese. Díky tomu vzniklo mnoho grafů, které komunikační proces znázorňují.



obr. 1 Zdroj Klein, H.- M. a Kresse, A ²

Na obr. 1 vidíme základní schéma komunikačního procesu – probíhá mezi komunikačním kanálem, komunikantem a komunikátorem. Tento obrázek však nezachycuje jev při komunikaci velmi podstatný, a to ujištění, že došlo ke správnému pochopení mezi oběma stranami; tzn. zpětnou vazbu. Tato skutečnost je velmi důležitá, pokud dochází ke komunikaci mezi dvěma osobami.

Jako vhodnější se tedy jeví znázornění komunikačního procesu od Tureckiové³, u kterého došlo k doplnění zpětné vazby.

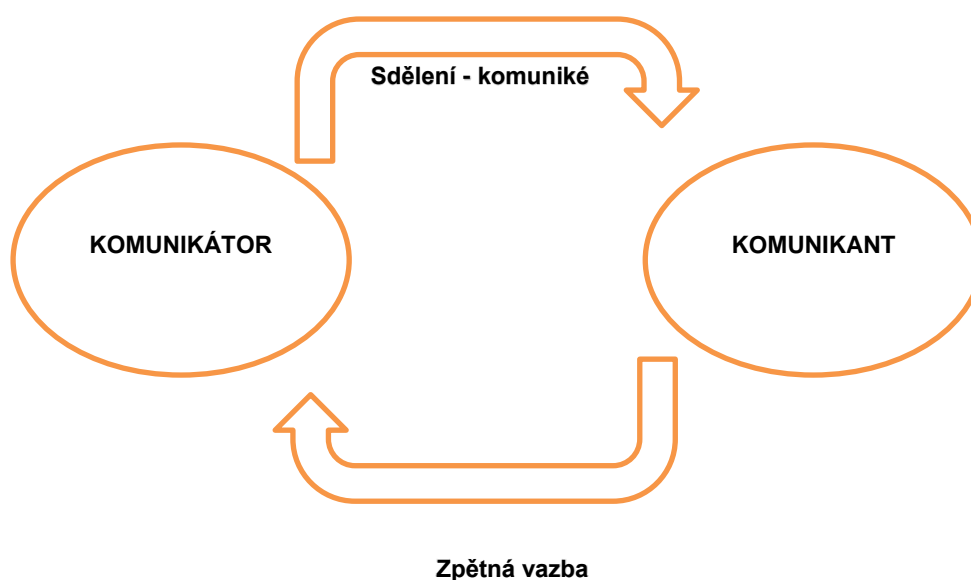


Schéma popisující obr. 2. názorně zobrazuje účastníky komunikace a prvky komunikačního procesu.

Komunikátor je ten, kdo vysílá nějaké zprávy, komunikant ten, kdo informace přijímá. Vnímání obou stran je značně ovlivněno jejich dosavadními zkušenostmi, jejich vnímáním, prožitky, jejich momentálním naladěním a klimatem komunikace. Oba účastníci komunikace také předpokládají, že jejich partner (protistrana) jim bude rozumět a použije stejný kódovací systém. Mikuláščík⁴ upozorňuje na možné problémy v osobě

²KLEIN, H.-M.; KRESSE, A. *Psychologie – Základ úspěchu v práci*, s. 62

³TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí*, s. 64

⁴MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*, s. 24

komunikátora. Komunikátor může zkreslovat informace, jeho způsob sdělení může být chaotický, může používat nevhodné komunikační prostředky, „zanedbávat zásadu, že komunikace je dvousměrná silnice, tj. nechce naslouchat, ale jen mluvit“.

Nemusí tomu tak ale být vždy. Dnešní teorie komunikace již označují jako úspěšného komunikátora osobu, která vysílá, ale zároveň také naslouchá. Totéž pravidlo platí i u osoby komunikanta. V tomto případě osoba nejprve naslouchá, tedy přijímá, poté vysílá. Toto vysílání bychom označili za zpětnou vazbu sdělení. Komunikant je stejně jako komunikátor ovlivněn osobnostními rysy, vlastními zkušenostmi, prožitky a atmosférou – klimatem v konkrétním čase komunikace. Podstatnou roli zde také hraje dekódování sdělení a zpětné převedení sdělení na myšlenky, vyhodnocení celého sdělení a interpretace příjemcem.

Všechny prvky komunikace jsou na sobě závislé a vzájemně se ovlivňují. Této skutečnosti bychom si měli být vždy vědomi.

Informaci, sdělení nazveme v komunikačním procesu komuniké. Je to vysílaná zpráva v podobě verbálních či neverbálních symbolů – komunikačního jazyka. Komunikátor musí svou myšlenku převést do určité formy a předat ji pomocí komunikačního způsobu. Vymětal⁵ tyto informace označuje jako komunikační média. „*Základním předpokladem správného zakódování je požadavek, aby sdělení bylo správné, stručné a zřetelné*“. Při tomto kódování musí mít komunikátor vždy na zřeteli, komu je sdělení určeno. Musí vhodně volit způsob, místo, čas komunikačního procesu a brát v úvahu společenské začlenění příjemce. Mezi další atributy úspěšného komunikačního procesu můžeme zařadit například zohlednění věku, počtu účastníků a jejich sociální složení.

Vymětal⁶ dále uvádí některá pravidla při kódování sdělení:

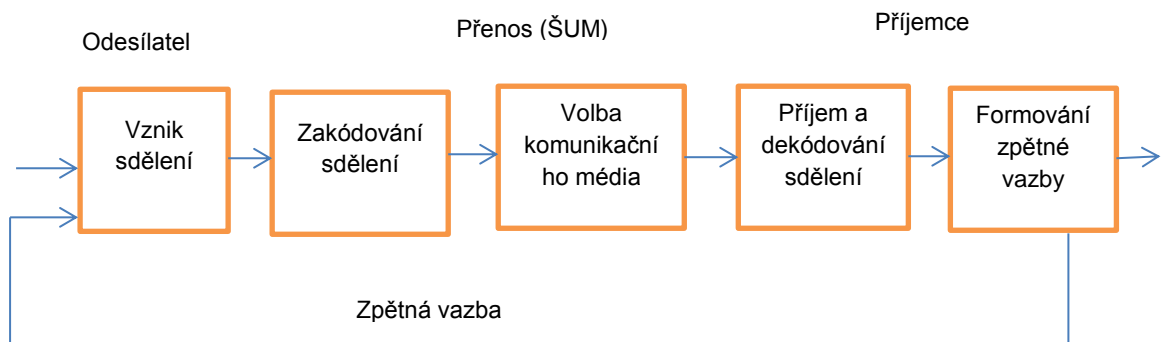
- Definovaný záměr sdělení
- Konkrétnost sdělení

⁵ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací*, s. 31

⁶ tamtéž

- Srozumitelnost jazyka a podání
- Jednoznačnost podání
- Otevřenost komunikace; a další

Po zakomponování výše uvedeného bychom tedy použili komunikační model Vymětala, který v sobě zahrnuje veškeré podmínky komunikace.



Obr. 3 komunikační model podle Vymětala⁷

2. 1. 2. Prvky komunikace

Mezi základní prvky komunikace bychom tedy dle výše uvedeného obrázku mohli zahrnout komunikátora, zakódování, komunikační médium, příjemce, zpětnou vazbu a přenosový šum.

Odesílatel (komunikátor) – aktivní tvůrce sdělení, stojí na počátku komunikace. Může to být jednotlivec, skupina, impulz.

Přijemce (komunikant) – ten, kterému je sdělení určeno.

Sdělení (komuniké) – informace, zpráva; může mít podobu verbálních i neverbálních symbolů.

Komunikační kanál – cesta, kterou jsou sdělení, informace či zprávy posílány. Je to způsob, jakým probíhá předávání výše uvedeného od komunikátora k příjemci.

⁷ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací*, s. 30

Zpětná vazba – je to reakce na přijatou zprávu, v ideálním případě potvrzení správného přijetí informace příjemcem.

Přenosový šum – ovlivnění komunikačního kanálu okolními jevy, narušení komunikace; např. hluk z ulice, horko v místnosti nebo také pachy, únava, nesoustředěnost příjemce.

2. 2. Komunikace a její rozlišení

Komunikací jako takovou se zabývá velké množství autorů. Každý na ni nahlíží jiným způsobem – je to dáno oborovým zaměřením, profesními a osobními zkušenostmi nebo věkem. Autoři komunikaci rozdělují např. podle funkce, kterou má plnit, podle formy, obsahu, podle složení zúčastněných osob v komunikaci nebo také podle osobní motivace komunikátora.

2. 2. 1. Druhy komunikace

Komunikace je velmi proměnlivá a má širokou škálu možností, které může komunikátor využívat. Záleží jen na jeho osobních dispozicích, jeho dovednostech a umění odhadnout situaci tak, aby dokázal použít vybrané metody a kombinovat prvky komunikace správně. Komunikaci dělí autoři podle mnoha kritérií. Nejčastěji se setkáváme s dělením z pozice řečníka – komunikátora.

Intropersonální komunikace – jedná se o tzv. vnitřní hlas; Mikuláščík⁸ tuto formu přirovnává k *vnitřnímu monologu nebo dialogu*;

Interpersonální komunikace – komunikace mezi dvěma lidmi např. v podobě dialogu, interview. Při tomto způsobu se využívá zpětná vazba jako hodnotitel kvality komunikace.

Skupinová komunikace – většina účastníků zastává funkci komunikátora i příjemce sdělení. Je obtížnější sledovat komunikační tok za zvýšené

⁸ MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*, s. 34

frekvence šumu v podobě skákání do řeči; několik komunikátorů totiž hovoří současně.

Masová komunikace – v podobě komunikace ve sdělovacích prostředcích. Jeden komunikátor předává informaci většímu počtu příjemců. V dnešní době se jedná o komunikaci, která probíhá prostřednictvím televize, časopisů, internetu, sociálních sítí apod.

2. 2. 2. Funkce komunikace

Základní funkcí komunikace je v obecné rovině dorozumět se. Pokud bychom však přemýšleli o smyslu komunikace hlouběji, nejedná se vždy o tutéž funkci, o předání totožného obsahu sdělení. Vymětal⁹ uvádí například tyto funkce komunikace:

- informativní – předávání dat, faktů, informací, znalostí
- poznávací – za účelem získávání poznatků o sobě, ostatních, světě
- instruktivní – informace o postupu, vysvětlení návodu, organizování
- vzdělávací a výchovná – souhrn tří výše uvedených funkcí
- osobní identity – ujasnění svých postojů, svého já
- socializační – vytváření vztahů s druhými, ve skupině, vede k sounáležitosti
- svěřovací – naslouchání druhým a nabídka řešení jejich problémů
- přesvědčovací – má za cíl změnit názor, postoje, hodnocení, ovlivňování ze strany komunikátora

Funkce komunikace běžně používáme při každodenní komunikaci. Abychom však komunikaci správně naplnili, musíme si vždy uvědomovat, jakou funkci má mít, k jakému účelu má sloužit, komu je sdělení určeno a jakým způsobem sdělení předat. Pokud má mít komunikace například funkci instruktivní, komunikátor se soustředí na co nejdokonalejší informaci o postupu, jak určitou věc opravit, vytvořit, sestavit. Při komunikaci se socializační funkcí se komunikátor zase bude snažit o vytváření kladných

⁹ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací*, s. 24

vztahů ve skupině, sdílení společných témat a bude přihlížet ke společenskému složení skupiny.

2. 2. 3. Formy komunikace

Komunikace může mít různou formu. Mezi nejznámější a nejčastěji používané formy patří verbální a neverbální komunikace.

Verbální komunikace – komunikace uskutečňovaná prostřednictvím slov, zvukovou formou. Nelze ji oddělit od neverbální komunikace, protože příjemce vnímá nejen slova, která k němu v podobě zvukových signálů posílá komunikant, ale také jeho neverbální projevy; např. tón hlasu, gestikulaci, frázování, výraz tváře. Vnímá jeho celou „řeč těla“.

Neverbální komunikace – nejčastěji je vnímána jako doplňující forma ke komunikaci verbální, vhodné doplnění k emocionálně zabarvené komunikaci. Můžeme se však setkat s tím, že neverbální komunikace je dostačující k předání určité informace a slova nejsou zapotřebí.

Další dělení, se kterým se nejčastěji setkáváme, je dělení podle způsobu předávání informace: na ústní, psanou a grafickou.

Ústní komunikace – je shodná s obsahem verbální komunikace a má podobu rozhovoru, diskuse, vyučování apod.

Psaná komunikace – probíhá formou psaného slova – symbolu v podobě, dopisu, e-mailové zprávy, zápisu, poznámek apod.

Vizuální komunikace – komunikace skrze grafické zpracování informace, sdělení v podobě fotografie, obrazu, grafu, tabulky, slide apod.

Je zapotřebí si uvědomit, a Plamínek¹⁰ tuto skutečnost potvrzuje, že většina lidí při komunikaci nevnímá jen slova, ale je značně ovlivněna neverbální složkou obsahového sdělení. Proto bychom si měli uvědomit

¹⁰ PLAMÍNEK, J. *Komunikace a prezentace*, s. 43

nutnost ovládnutí svých neverbálních projevů, které by mohly být rozhodujícím faktorem pro úspěšné či neúspěšné dekodování zprávy, a tedy i pro úspěšnou či neúspěšnou komunikaci. Pokud vědomě ovládneme své neverbální vyjadřování, můžeme například pohybem ruky přiložit důraz našemu sdělení, pohybem hlavy či mimickými gesty projevit součinnost při probíraném tématu a v neposlední řadě postavením a držením těla vyjádřit vztah k dalším účastníkům komunikace.

3. Efektivní komunikace

Efektivní komunikací bychom mohli nazvat takovou komunikaci, která je účinná; tzn. splňuje vytčený cíl, který si určil komunikátor. Jako nepostradatelná se nám jeví efektivní komunikace v pracovním procesu, kde ji používáme při řešení jednotlivých úkolů, vytváření strategií, k vysvětlování úkolů a také pro zpětnou vazbu.

Vymětal¹¹ uvádí základní požadavky pro efektivní komunikaci:

- zřetelnost
- stručnost
- správnost
- úplnost
- zdvořilost

Zřetelností má autor na mysli srozumitelné předávání sdělení s jednoznačným obsahem. Při efektivní komunikaci je vedle srozumitelnosti důležitá také stručnost sdělení oproštěná od zbytečných podrobností, které by mohly vést k špatnému pochopení celé informace. Stručností se ale nemyslí strohost celé komunikace. Snahou o stručné sdělení je pouze vyzdvižení nejdůležitějších bodů celé komunikace. Dále bychom při efektivní komunikaci měli dbát na správnost, úplnost a pravdivost celého sdělení, které vychází z osoby mluvčího. Jen sdělení, které je v souladu s vnitřním motivem

¹¹ VYMĚTEL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací*, s. 27

komunikátora, včetně souladu mezi obsahem a neverbální složkou komunikace, je správně pochopeno. Jako zvláštní požadavek je chápána zdvořilost. Nejedná se o přehnané přitakávání či bezmyšlenkovité odsouhlasení, ale spíše o komunikaci, která si klade za cíl korektní jednání podpořené osobním zaujetím komunikátora.

Další autoři ještě připojují další požadavky, jako např. nekritizovat, neposuzovat, nestěžovat si, zapojení gestikulace, úsměv, pozitivní přístup apod. Komunikace by měla být sestavená logicky, bohatá na myšlenky a podněty, jazykově správná a bez vulgarismu.

Měli bychom dále mít na paměti, že při mluveném projevu ovlivňují posluchače slova 7 %, hlas komunikátora 38 % a neverbální projevy 35 %.¹²

Podle Plamínka je nezbytné k efektivní komunikaci naplnění těchto požadavků: sebezpřijetí, opravdovost, porozumění, respekt, nadhled a nestrannost.

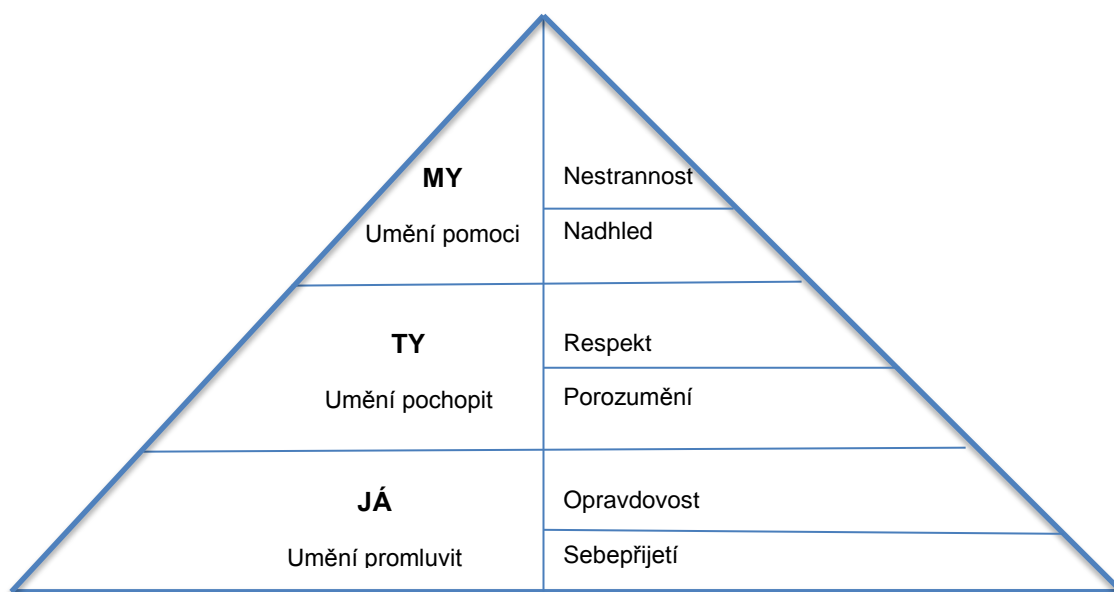
Pokud chce komunikátor docílit efektivní komunikace, měl by kromě obsahově správného vedení rozhovoru volit vhodnou barvu a tón hlasu, správné frázování a plně kontrolovat svou neverbální stránku vystupování. Při úspěšné efektivní komunikaci, která má za cíl dospět k dohodě, musí být v souladu vnitřní motivace komunikátora s obsahem sdělení. Obsah sdělení musí být z pozice komunikátora pravdivý. Plamínek upozorňuje na fakt, že nemusíme říkat vše, co víme, ale informace, které prezentujeme dál, musí být pravdivé a komunikátor o nich musí být přesvědčen. Pak se příjemci zprávy jeví osoba komunikátora pravdivá díky slovům, která jsou v souladu s gesty, mimikou či postojem těla. Při naplňování požadavku porozumění bychom se měli soustředit na skutečnost, že komunikace není jednosměrný proces, ale jedná se o rozhovor dvou či více lidí, kteří si informace vyměňují. Proto je důležité také správné naslouchání všem účastníkům komunikace a správné pochopení celé komunikace. Plamínek¹³ uvádí: *„Chceme-li tedy dobře komunikovat, schopnost efektivního sdělování musíme doplnit schopností efektivního naslouchání. Klíčovým požadavkem je tu empatie,*

¹² JIŘINCOVÁ, B. *Efektivní komunikace pro manažery*, s. 117

¹³ PLAMÍNEK, J. *Komunikace a prezentace*, s. 71

schopnost vnímat sdělení jako celek, včetně pocitů a stavů člověka, který jej pronáší, respektive vysílá.“ Pro efektivní komunikaci platí také pravidlo respektovat a být respektován. Pokud se partneři komunikace respektují, celé sdělení si zachovává vysokou úroveň slušnosti. Účastníci efektivní komunikace nemusí mít vždy stejný názor na danou problematiku, ale měli by se snažit o toleranci a respektování odlišných názorů a postojů. Pokud chceme dospět v komunikaci k určenému cíli, měli bychom se pokusit udržet si určitý nadhled nad danou problematikou a účastníky. Ne vždy se nám jeví vyřčená slova jako vhodně volená a reakce účastníků jako adekvátní. V některých případech až s odstupem času či z pozice nezúčastněné osoby dokážeme správně dekódovat sdělení a dále podle toho jednat. Měli bychom na to myslet zvláště během komunikace, při které jsou zřetelné, např. vzhledem k osobnímu temperamentu, zvýšené emoce. Jako poslední požadavek uvádí Plamínek nestrannost, která by neměla být účastníky jen hlášána, ale měla by být opravdová, vycházet z vnitřních postojů účastníků, měla by být patrná pro všechny zúčastněné.

Z výše uvedených bodů sestavil Plamínek pyramidu, na jejíž základně stojím **JÁ** - jako osoba komunikace, **TY** – jako partner komunikace a **MY** - jako skupina efektivně komunikujících. Pokud budeme postupovat zezdola a pracovat na sobě, dostaneme se až na vrchol, což je proběhlá či probíhající komunikace efektivním způsobem.



Obr. č. 4 Plamínková pyramida klíčových komunikačních návyků¹⁴

Pokud se budeme snažit komunikovat podle výše uvedeného schématu a při komunikaci naplňovat uvedené požadavky, měli bychom dříve či později, s ohledem na osobní dispozice, dosáhnout efektivní komunikace.

4. Školská rada

Školské rady vznikly při základních, středních a vyšších odborných školách na základě zákona č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). Smyslem školských rady je možnost podílet se na spravování, organizování a částečné kontrole chodu školy. Složení členů školské rady ze tří základních oblastí – pedagogičtí pracovníci, zástupci zřizovatele a zástupci zřizovatele školy – umožňuje různorodý přístup a nadhled nad probíranými událostmi, a tím může být jak pro členy samotné, tak pro vedení školy, které se seznamuje se závěry školské rady, velkou výhodou. Pokud je komunikace mezi vedením školy a školskou radou efektivní, může být spolupráce oboustranně výhodná a může pomoci k vytvoření bezpečného prostředí školy, která je vyhledávána žáky i rodiči, v jejíž budově se cítí žáci bezpečně, pedagogové a provozní zaměstnanci naplňují hlavní myšlenky svého poslání, a to vše za plné podpory zřizovatele.

4. 1. Zákonné vymezení

Školské rady vznikly při základních, středních a vyšších odborných školách na základě zákona č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) v roce 2004. Školskou radou se zabývají § 167 a § 168 školského zákona, které popisují vymezení působnosti školské rady, složení a způsob volby členů, délku jejich funkčního období a pravomoci školské rady.

¹⁴ PLAMÍNEK, J. *Komunikace a prezentace*, s. 75

Co však v uvedených paragrafech nenajdeme, je jednací řád školské rady, který vydává zřizovatel školy, a především pak postižitelnost za neplnění povinností či chybná rozhodnutí; např. podání návrhu na odvolání ředitele školy na základě chybných podkladů.

4. 2. Členové školské rady

Školskou radu tvoří tři skupiny členů. Jednu třetinu tvoří zástupci zřizovatele školy, jednu třetinu zástupci pedagogických pracovníků a jednu třetinu zákonní zástupci nezletilých žáků nebo zletilých žáků a studentů. Tým člen školské rady nemůže být jmenován zřizovatelem, zvolen pedagogickými pracovníky ani zástupci žáků či studentů. Počet členů školské rady včetně jednacího řádu školské rady stanoví zřizovatel školy.

Funkční období školské rady jsou 3 roky. Školská rada zasedá minimálně dvakrát ročně, zpravidla na začátku a na konci školního roku. Frekvence schůzek je plně v pravomoci předsedy školské rady, který reflektuje dění ve škole a případné problémy rodičů, žáků či pedagogů. Schůzka se také může uskutečnit na základě žádosti ředitele školy.

4. 3. Pravomoci školské rady (ŠR)

Pravomoci školské rady jsou dány § 168 zákona č. 561/2004 Sb. O předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon).

Školská rada má tyto pravomoci:

- ŠR se vyjadřuje k návrhům školních vzdělávacích programů a k jejich následnému uskutečňování
- ŠR schvaluje výroční zprávu o činnosti školy
- ŠR schvaluje školní řád, stipendijní řád a navrhuje jejich změny
- ŠR schvaluje pravidla pro hodnocení výsledků vzdělávání žáků

- ŠR se podílí na koncepčních záměrech rozvoje školy
- ŠR projednává návrh rozpočtu právnické osoby na další rok a navrhuje opatření ke zlepšení hospodaření
- ŠR projednává inspekční zprávy České školní inspekce
- ŠR podává podněty a oznámení řediteli školy, zřizovateli a orgánům vykonávajícím státní správu ve školství

Další položky zařazené nově do novely školského zákona s účinností od 1. 1. 2012 značným způsobem rozšiřují pravomoci školských rad:

- ŠR podává návrh na odvolání ředitele
- ŠR podává návrh na vyhlášení konkurzu na ředitele školy

Členové školské rady mají možnost nahlížet do dokumentace školy, zvláště pak do koncepčních a zřizovacích listin. Ředitel školy je povinen požadované dokumenty školské radě předložit. Pokud dokáže ředitel školy se školskou radou efektivně komunikovat, může se školská rada stát plnohodnotnou součástí školy a pro vedení školy pomocným orgánem při řešení případných problémů.

Příklady možných komunikačních situací školské rady:

- komunikace uvnitř školské rady s jednotlivými členy
- komunikace s rodiči a pedagogy při řešení problémů, žádostí
- komunikace se zřizovatelem
- komunikace s ČŠI v rámci rozboru inspekční zprávy
- komunikace s ředitelem školy při schvalování školního řádu, připomínkování ŠVP, rozboru hospodaření a koncepčních záměrů
- komunikace se sponzory školy
- komunikace s médii za účelem propagace či podání vysvětlení, postoje k určité záležitosti

Z výše uvedeného je patrné, že se členové školské rady ve spolupráci s vedením školy účastní rozličných komunikačních situací, které přímo či nepřímo ovlivňují dění ve škole a celkové směřování školy.

5. Vedení školy

„Vedení školy, to je vše od špendlíku po lokomotivu.“

člen Školské rady při Základní škole u svatého Štěpána

Touto citací si dovoluji uvést kapitolu, která se věnuje vedení školy. Vedení školy tvoří celistvý obraz celé organizace, prostřednictvím pedagogických pracovníků a provozních zaměstnanců uskutečňuje myšlenkové naplnění výchovně-vzdělávacího procesu školy, její filozofie, koncepci rozvoje, a podniká kroky, které vedou k získání pocitu bezpečí, klidu a pochopení pro žáky, rodiče a širokou veřejnost. Vedení školy však často stojí v ústraní a vytváří potřebné podmínky k naplnění funkcí školské organizace.

Slovem vedení školy můžeme označit především ředitele školy a jeho statutárního zástupce. Tyto dvě, v některých případech tři osoby, bychom mohli označit jako užší vedení školy. Do širšího vedení školy pak můžeme zařadit ještě osobu výchovného poradce, školního psychologa, vedoucí školní družiny či vedoucí školní jídelny. Záleží však vždy na konkrétním řediteli, jak nastaví své řídicí mechanismy a jakým způsobem se rozhodne delegovat určitou část pravomocí na konkrétní pracovníky.

5. 1. Zákonné vymezení

Zákonné vymezení slovního spojení „vedení školy“ bohužel nikde nenajdeme. Pokud však budeme hledat obsahový význam tohoto spojení, přivede nás to ke školskému zákonu, zákonu o pedagogických pracovnících a katalogu prací. V těchto základních dokumentech nalezneme přímé vysvětlení pravomocí, povinností a pracovní náplně osob, které patří do vedení školy.

5. 2. Ředitel školy

Ředitel školy je statutární osoba zastupující konkrétní školskou organizaci a je tím člověkem, který rozhoduje ve všech záležitostech týkajících se poskytování vzdělávání a k tomu přidružené služby. Školský zákon velmi podrobně v § 164 a § 165 vysvětluje pravomoci a povinnosti ředitele školy.

Funkci ředitele školy vykonává pedagogický pracovník na základě jmenování zřizovatelem školy, úspěšného absolvování konkurzního řízení a splnění podmínek pro výkon funkce. Od 1. 1. 2012 je funkční období ředitele školy stanoveno na 6 let.

Osoba ředitele školy určuje koncepční záměr dané školy, jeho naplnění a směřování v bludišti vzdělávací soustavy. Ředitel školy se pohybuje v oblasti vrcholného managementu, nutně tedy musí získat základní manažerské dovednosti: plánování, organizování, kontrola, vedení lidí a rozhodování. K osvojení těchto dovedností je zapotřebí vedle potřebné praxe také povinné specializační studium pro ředitele škol, které je jednou z podmínek výkonu funkce ředitele školy; studium musí započít nejpozději do 2 let ode dne, kdy začal vykonávat funkci ředitele školy, musí prokázat znalosti v oblasti řízení školy absolvováním studia pro ředitele škol v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků¹⁵.

Ředitel školy zastává hned několik funkcí. Vedle funkce manažera školy je to především funkce pedagogická. Ředitel školy má vyučovací povinnost dle počtu tříd a oddělení své školy a pedagogicky vzdělává nejen v přímé činnosti žáky, ale pedagogicky vede i celý pedagogický sbor, formuluje začleňování nových metod a způsobů výuky, vytváří podmínky k dalšímu vzdělávání a sebevzdělávání pedagogických pracovníků a dohlíží na naplňování cílů vzdělávání. Jednou ze základních cest k naplňování těchto cílů je získávání klíčových kompetencí žáky. Vše se tak děje v součinnosti se školním vzdělávacím programem, kde jsou tyto kompetence stanoveny.

¹⁵ VALENTA, J. *Školské zákony*, s. 319

Další důležitou funkcí ředitele školy je funkce ekonomická a administrativní. Ředitel školy plně zodpovídá za finanční prostředky svěřené organizaci ze státního rozpočtu a z rozpočtu zřizovatele školy, jejich správné a hospodárné čerpání, dále pak za formální správnost výkazů, normativů, předpisů a vyhlášek, plnění podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví žáků i pracovníků.

Pro účely této práce je zapotřebí také zmínit ředitele školy jako hlavního komunikátora, který školu zastupuje a vytváří její image v přímé i nepřímé podobě. Ředitel školy zastupuje školu nejen před zákonnými zástupci žáků, zřizovatelem školy, širokou veřejností či sponzory, ale často bývá první osobou ve vedení školy, se kterou se návštěvník školy setká a komunikuje s ní, např. v případě řešení přestupu žáka. Proto je nezbytné, aby ředitel školy měl plně osvojeny základní komunikační prostředky.

Při osobním jednání vytváří podmínky efektivní komunikace, aktivně naslouchá, průběžně vyhodnocuje získané informace, hodnotí, reaguje pomocí zpětné vazby. Měl by zastávat pozici jak vysílače, tak přijímače.

V nepřímé podobě ředitel školy komunikuje s žáky, rodiči, veřejností či zřizovatelem formou dopisů, webových stránek, telefonicky, elektronicky formou e-mailů, vydáváním prohlášení či osobním působením na akcích školy. Ředitel školy tak přímou či nepřímou formou komunikuje neustále. Této skutečnosti by si měl být vědom a využívat svého postavení a svých možností k budování pozitivního obrazu celé školy.

5. 3. Další členové vedení školy

Jako dalšího člena vedení školy je v první řadě potřeba zmínit statutárního zástupce ředitele školy, který se vedle ředitele také podílí na směřování celé školy, naplňování její filozofie a v případě nepřítomnosti ředitele školy jej plně zastupuje.

Dalšími pracovníky školy, které bychom mohli zahrnout do širšího vedení školy, jsou osoby vykonávající funkci výchovného poradce, metodika

primární prevence, vedoucí školní družiny, vedoucí školní jídelny či školního psychologa. Jak jsem již uvedla výše, záleží na osobě konkrétního ředitele a na jeho rozhodnutí delegovat část svých pravomocí na nižší stupně řízení.

6. Praktická část

Analýza oblasti komunikace mezi vedením školy a školskou radou je provedena kvantitativním výzkumem. Cílem je zjistit, které způsoby komunikace jsou používány nejčastěji, jaké jsou jejich klady a zápory, jaká frekvence komunikace a důvody komunikace mezi oběma stranami. Záměrem práce je na základě zjištěných údajů vyplývajících z provedeného výzkumu vytvořit doporučení, které poslouží k usnadnění komunikace a k volbě její vhodné formy.

6. 1. Stanovení jednotlivých tvrzení

Tato práce si klade za cíl zmapovat způsoby komunikace mezi vedením školy a školskou radou; zjistit způsoby komunikace, spokojenost s frekvencí komunikace, důvody komunikace a posouzení, zda se jedná o efektivní komunikaci. Vzhledem k tomu, že u jednotlivých faktorů nelze vyjádřit přesně jejich vzájemný vztah, není možné stanovit k výzkumné části hypotézy. Tuto skutečnost určil Gavora¹⁶ jako jednu ze tří podmínek pro stanovení správné hypotézy. Proto byla pro tuto práci stanovena tvrzení.

K výzkumnému problému byla stanovena tato tvrzení:

Tvrzení číslo 1:

Setkání školské rady a vedení školy probíhají častěji než dvakrát ve školním roce.

¹⁶ GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*, s. 53

Tvrzení č. 2:

Nejčastějším způsobem komunikace vedení školy a školské rady je elektronická (e-mailová) forma.

Tvrzení č. 3:

Nejčastěji uváděným negativem preferovaného způsobu komunikace je neosobnost.

6. 2. Použitá metoda

K objasnění výzkumného problému byl zvolen elektronický dotazník. Snažila jsem se, aby respondentům jeho vyplnění zabralo co nejméně času a i při splnění této podmínky byl dotazník nejen po obsahové stránce správně sestaven.

Celý dotazník jsem rozdělila do dvou částí. V první části směřují otázky ke zjištění základních údajů o účastnících dotazníkového šetření. Vzhledem ke způsobu výběru vzorku školských rad a vedení konkrétních škol, které byly zařazeny do výzkumného šetření (náhodný výběr proběhl formou losování školy na území hlavního města Prahy – vždy jedna škola a školská rada z konkrétního správního obvodu Prahy 1 – Prahy 22), bylo důležité zjistit několik dalších informací: velikost jednotlivých škol, zkušenosti s funkcí člena školské rady, počet let praxe ředitele školy apod. konkrétních účastníků výzkumu. Pomocí otázek z první části dotazníku můžeme zjistit, zda jsou ve výběrovém souboru zastoupeny školské rady a ředitelé škol různé velikosti škol podle kapacity školy. Pro možné zobecnění získaných údajů je zapotřebí, aby vybrané vedení školy a školské rady byli z různých územních oblastí (centrum Prahy, sídlištní škola, malá škola rodinného typu na okraji Prahy), které s sebou nese určitá specifika při komunikaci.

V druhé části jsem volila otázky směřující přímo k cíli této práce:

- zjištění stavu četnosti jednání školské rady
- důvody jednání
- důvody přítomnosti ředitele školy na jednáních
- spokojenost se způsobem komunikace mezi vedením školy a školské rady
- výhody a nevýhody preferovaného způsobu komunikace
- názor respondentů na splnění podmínek efektivní komunikace

V dotazníku byly použity otázky uzavřené (s výběrem jedné či více možností) i otevřené, ve kterých byli účastníci vybídnuti k prezentaci vlastního názoru. Dotazník je uveden v této práci jako příloha č. 1.

6. 3. Základní soubor

Základním souborem pro uskutečnění výzkumu této práce byli ředitelé škol a členové školských rad při základních školách na území hlavního města Prahy, zřizovaných obcí. Registrováno je dle registru škol a školských zařízení celkem 194 základních škol, jejichž zřizovatelem je obec.

6. 4. Výběrový soubor

Výběrovým souborem se stali ředitelé škol a členové školských rad základních škol na území hlavního města Prahy zřizované obcemi. Na webových stránkách <http://rejskol.msmt.cz/> je zveřejněn seznam základních škol zřizovaných obcemi na území hlavního města Prahy. Využila jsem rozdělení tohoto území na 22 správních obvodů a náhodným výběrem, formou losování, kdy jsem každé základní škole v jednotlivém správním obvodu přidělila číslo, a poté vylosovala z každého správního obvodu jedno číslo, oslovila ředitele školy a členy příslušné školské rady k účasti na tomto výzkumu. Pro účely této práce byly použity jak dotazníky z konkrétních škol – pro porovnání komunikace v konkrétní organizaci, tak celkové výsledky – pro možnost stanovení obecnějších závěrů.

Pilotní průzkum dotazníků, jehož cílem bylo případné odstranění obsahových a formálních chyb, byl proveden na Základní škole u svatého Štěpána, na které působím jako ředitelka školy. Členové školské rady byli požádáni o označení otázek, které jsou nesrozumitelné. V rámci pilotního průzkumu jsem požádala o připomínkování ředitele ZŠ Mládežnická, Trutnov. Pro přehlednost a jednoduchost při vyplňování byl dotazník vytvořen pomocí nástroje Google Dokumenty a předán účastníkům šetření elektronicky.

Dotazník byl zaslán ředitelům škol a členům školských rad, jejichž e-mailové adresy byly zveřejněny na webových stránkách jednotlivých škol. Ředitelé škol byli požádáni o přeposlání dotazníků všem členům školské rady, u kterých chyběl e-mailový kontakt.

Pro účely této práce byly vybrány 2 základní školy z výběrového vzorku (losováním pod přiděleným číslem správního obvodu), u kterých proběhlo posouzení a vyhodnocení dotazníků v rámci jedné organizace. Vzhledem k malému množství odevzdaných dotazníků z těchto škol byl telefonicky kontaktován ředitel školy a požádán o opakované rozeslání dotazníků.

Dále byly výsledky šetření všech účastníků ze všech oslovených škol a školských rad sumarizovány, abychom mohli přistoupit k obecnějším závěrům.

Dotazníkové šetření bylo tedy rozesláno na 22 vylosovaných základních škol a předáno jejich příslušným školským radám. Zpětně bylo doručeno celkem 113 vyplněných dotazníků ze 157 předpokládaných (ředitelé škol a členové školských rad). Návratnost vyplněných dotazníků tak dosáhla zaokrouhleně 72 %. Procento odevzdaných dotazníků je dostatečné k vyvození obecnějších závěrů.

Počet oslovených účastníků a počet vyplněných dotazníků:

správní obvod	počet účastníků	vyplněných dotazníků	návratnost dotazníků
Praha 1	7	5	71 %
Praha 2	10	9	90 %
Praha 3	7	6	85 %
Praha 4	7	7	100 %
Praha 5	7	5	71 %
Praha 6	7	6	85 %
Praha 7	7	6	85 %
Praha 8	7	3	42 %
Praha 9	7	4	57 %
Praha 10	7	1	14 %
Praha 11	7	5	71 %
Praha 12	7	5	71 %
Praha 13	7	6	85 %
Praha 14	7	4	57 %
Praha 15	7	6	85 %
Praha 16	7	6	85 %
Praha 17	7	4	57 %
Praha 18	7	5	71 %
Praha 19	7	5	71 %
Praha 20	7	6	85 %
Praha 21	7	6	85 %
Praha 22	7	3	42 %
celkem	157	113	72 %

tabulka číslo 1

Z výše uvedených údajů v tabulce je patrné, že návratnost dotazníků dosáhla konečných 72 %. Pouze u školy ze správního obvodu Praha 4 dosáhla plnou návratnost; tzn. 100 %. Tyto údaje o plné návratnosti dotazníků jsou však pravděpodobně ovlivněny skutečností, že byl ředitel školy požádán o maximální spolupráci a dotazníky byly rozeslány opětovně. Nejnižší návratnost pak byla ze školy správního obvodu Praha 10.

6. 4. 1. Základní údaje o účastnících dotazníkového šetření

- Počet účastníků podle funkce:

funkce	počet oslovených	počet zúčastněných	návratnost dotazníků
ředitel školy	22	20	90 %
člen ŠR - zástupce pedagogů	45	38	84 %
člen ŠR - zástupce zákonných zástupců	45	31	68 %
člen ŠR - zástupce zřizovatele	45	24	53 %
celkem	157	113	

tabulka číslo 2

Z výše uvedené tabulky je patrné, že návratnost dotazníků byla nejvyšší u ředitelů škol, ke kterým přímo směřovala má prosba o účast v šetření. Vysoké procento odevzdaných dotazníků vykazují také členové školské rady zastupující pedagogické pracovníky. Jedním z možných důvodů je pravděpodobně skutečnost, že se mi podařilo na webových stránkách konkrétních organizací dohledat spojení na tyto pracovníky. E-mailové spojení na členy školských rad z řad zákonných zástupců a zástupců zřizovatele nejsou ve většině případů na stránkách škol uvedeny a o přeposlání dotazníku byli požádáni ředitelé škol.

- Velikost školy:

velikost školy	počet odpovědí
počet žáků do 350	6
počet žáků do 500	9
počet žáků nad 500	5
celkem	20

tabulka číslo 3

Otázka týkající se velikosti školy byla zvolena z důvodu rozdílnosti komunikace na školách menších; tzv. rodinného typu, školách středních nebo

velkých sídlištních školách. Prostředí škol s sebou nese svá specifika s ohledem na jejich velikost a umístění. Důvodem 20 odpovědí je skutečnost, že tato otázka byla určena pro ředitele škol, kteří se našeho výzkumu účastnili, 2 ředitelé škol dotazník nevyplnili.

- Počet let ve funkci ředitele školy:

počet let ve funkci ředitele školy	počet odpovědí
1 rok	1
2 - 3 roky	4
4 - 5 let	4
6 - 8 let	3
více než 8 let	8
celkem	20

tabulka číslo 4

Nejvíce zúčastněných ředitelů škol má dlouholeté zkušenosti s vedením školy a tím pravděpodobně i rozsáhlejší komunikační dovednosti. Toto téma však není předmětem této bakalářské práce.

- počet let ve funkci člena školské rady

počet let ve funkci člena školské rady	počet odpovědí
1 rok	21
2 roky	15
3 let	19
více než 3 roky	38
celkem	93

tabulka číslo 5

Z provedeného šetření vyplývá, že nejvyšší počet členů školské rady zastává tuto funkci více než 3 roky. Překvapující je také počet členů

zastávající funkci jeden rok. Pravděpodobným důvodem tohoto údaje je skutečnost, že na konci roku 2012 proběhly na většině škol volby do školských rad, a ze zjištěných výsledků dotazníků vyplývá, že se jedná převážně o členy zastupující zřizovatele školy, kteří zahájili své funkční období k 1. 1. 2013.

- důvody setkávání školských rad

důvody setkání ŠR	počet odpovědí
poskytnutí informací o situaci ve škole	95
podání vysvětlení při řešení stížnosti	30
schvalování potřebných dokumentů; např. školní řád, výroční zpráva	102
podpora školskou radou v grantových projektech	13
snaha o kontrolu činností vedení školy (např. koncepční změny)	19
snaha o aktivní zapojení školské rady do dění ve škole	53
jiné důvody	6

tabulka číslo 6

Nejčastějším důvodem setkávání školských rad je schvalování potřebných dokumentů a poskytování informací o situaci ve škole. Dalším uvedeným důvodem bylo třeba organizování setkání školské rady se zákonnými zástupci.

- účast ředitelů škol na jednání ŠR

účast ředitelů škol na jednáních ŠR	počet odpovědí
neúčastní se	
pravidelně	5
nepravidelně z vlastní iniciativy	11
nepravidelně na žádost školské rady	4

tabulka číslo 7

Ředitelé škol se dle provedeného šetření účastní jednání školských rad nepravidelně. Jejich účast pramení z jejich vlastní iniciativy, zájmu a komunikace se školskou radou.

6. 5. Výzkumné výsledky

Zpracování zjištěných údajů a vyhodnocování dotazníků probíhalo v tomto šetření dvojitým způsobem. Nejprve došlo k porovnání údajů u dvou předem zvolených škol (volba proběhla formou losování na základě přiděleného čísla vybraných škol správních obvodů) a v následném kroku došlo k sumarizaci všech došlých dotazníků a zpracování konečných výsledků, které nám umožní vyřčení obecnějších závěrů. Vybraným školám jsem přidělila pro snazší orientaci písmena A a B. Výsledky, které mají podobu tabulek, budou pro přehlednost označeny barvami: A zelená a B hnědá.

V dotazníku byly použity otázky otevřené a uzavřené. Respondenti používali k odpovědi označení předem nabídnuté odpovědi dle instrukcí s jedním či více možnostmi. Pro možnost odpovědět i jiným způsobem mohli respondenti využít nabídky s označením „jiné“ a dopsat vlastní odpověď. Dalším typem otázek byly otázky otevřené. Cílem bylo zjistit názor respondentů, odpověď tedy nebyla předem dána. Tento typ otázky byl zvolen u otázek číslo 11 a 12 zjišťující výhody a nevýhody preferovaného způsobu komunikace a dále u otázky číslo 15, která zjišťovala představy o podmínkách pojmu „efektivní komunikace“.

6. 5. 1. Frekvence setkávání

K potvrzení či vyvrácení tvrzení číslo 1: Setkání školské rady a vedení školy probíhají častěji než dvakrát ve školním roce, byly použity odpovědi na otázky číslo 5 a 6. Vedle frekvence pravidelných setkávání školské rady byla

položena doplňující otázka na četnost oboustranné komunikace mezi vedením školy a školskou radou. Dále jsem požádala respondenty o názor na kvalitu této komunikace, a zda by ji mohli označit jako efektivní. Těmito jevy se zabývala otázky číslo 8 a 13. Vyhodnocení došlých dotazníků proběhlo s těmito výsledky:

Škola A

frekvence jednání ŠR za školní rok	počet odpovědí
1x za rok	
2x za rok	2
3x za rok	4
4x za rok	1
více než 4x za rok	
v loňském roce se ŠR nesešla ani jednou	

tabulka číslo 8

Rozdílnost odpovědí je pravděpodobně ovlivněna možnou nepřítomností respondentů na všech jednáních. Více než polovina respondentů školy odpověděla, že setkání školské rady probíhají třikrát za školní rok. Podle informací ředitele školy působí při základní škole velmi aktivní školská rada, která s vedením školy komunikuje intenzivně a zajímá se o dění ve škole.

Škola B

frekvence jednání ŠR za školní rok	počet odpovědí
1x za rok	1
2x za rok	4
3x za rok	1
4x za rok	
více než 4x za rok	
v loňském roce se ŠR nesešla ani jednou	

tabulka číslo 9

Z výsledků je patrné, že se školská rada při škole označené písmenem B setkává dvakrát za školní rok. Tato frekvence je také stanovena ve školském zákoně.

celkové výsledky

frekvence jednání ŠR za školní rok	počet odpovědí	počet odpovědí v %
1x za rok	2	2 %
2x za rok	40	35 %
3x za rok	61	54 %
4x za rok	6	5 %
více než 4x za rok		
v loňském roce se ŠR nesešla ani jednou	4	4 %

tabulka číslo 10

Z celkových výsledků je patrné, že nejčastější odpověď účastníků bylo označení, že frekvence setkávání školské rady je třikrát za rok.

Velmi překvapující je však zjištěná skutečnost, že podle čtyř respondentů se školská rada nesešla v loňském školním roce ani jednou. Zde je na místě zmínit, že školská rada má podle školského zákona velké množství pravomocí a možností spolupodílet se na fungování konkrétní školy, ve školském zákoně již ale nejsou nijak specifikovány sankce za nečinnost školské rady nebo případné postihy členů, kteří řádně neplní svou funkci. Toto téma však není předmětem této práce.

Jako doplňující otázka k potvrzení či vyvrácení tvrzení číslo 1 byla dále použita otázka, jaká je frekvence komunikace členů školské rady s vedením školy.

Škola A

frekvence komunikace za školní rok	počet odpovědí
maximálně 1x za rok	
2x za rok	
3x za rok	
4x za rok	5
více než 4x za rok	2
pravidelně každý měsíc	

tabulka číslo 11

Podle zjištěných výsledků je patrné, že členové školské rady školy A komunikují s vedením školy minimálně čtyřikrát za školní rok. V kombinaci s výsledky četnosti setkání (třikrát ročně) docházíme k závěru, že se pravděpodobně jedná o funkční komunikační vztah mezi vedením školy a školskou radou. Tato skutečnost bude potvrzena v další části práce.

Škola B

frekvence komunikace za školní rok	počet odpovědí
maximálně 1x za rok	
2x za rok	4
3x za rok	2
4x za rok	
více než 4x za rok	
pravidelně každý měsíc	

tabulka číslo 12

Frekvence komunikace členů školské rady a vedení školy na sledované škole B probíhá nejčastěji čtyřikrát ročně, u dvou respondentů byla označena volba dvakrát za rok.

celkové výsledky

frekvence komunikace za školní rok	počet odpovědí	počet odpovědí v %
maximálně 1x za rok	5	4 %
2x za rok	23	20 %
3x za rok	36	32 %
4x za rok	37	33 %
více než 4x za rok	9	8 %
pravidelně každý měsíc	3	3 %

tabulka číslo 13

Z výsledků je patrné, že komunikace mezi členy školské rady a vedením školy probíhá nejčastěji třikrát až čtyřikrát za školní rok. Podle odpovědí a připomínek z některých dotazníků můžeme zjistit, že školské rady se setkávají průměrně třikrát za školní rok, ale komunikace s vedením školy je častější a probíhá jak na formální, tak i na neformální úrovni.

Pokud tedy doplníme výsledky frekvence komunikace a frekvence setkávání školské rady, dojdeme k závěru, že **tvrzení číslo 1 bylo potvrzeno.**

6. 5. 2. Nejčastější způsob komunikace

Další část výzkumného problému směřovala ke zjištění, jakou formu vzájemné komunikace volí členové školské rady a vedení školy nejčastěji. V dotazníku byla tato část zastoupena otázkami číslo 8, 9 a 10. Nejprve respondenti odpovídali na otázku, jakou formu oni osobně preferují, poté otázka směřovala ke zjištění skutečného stavu komunikace. U respondentů se často preference způsobu komunikace a její skutečný průběh shodovaly. Výsledky ve tří níže uvedených tabulkách jsou pravděpodobně ovlivněny dostupností počítačů a dnes již běžně využívaného způsobu „virtuální“ komunikace. Tato oblast ale není předmětem této práce.

Škola A

forma komunikace	počet odpovědí preferovaný způsob	počet odpovědí nejčastější způsob (skutečnost)
telefonicky		
elektronicky (e-mailem)	6	6
osobně	1	1
písemně		

tabulka číslo 14

Ze sedmi respondentů této školy odpovědělo šest, že preferují elektronický způsob komunikace a také ve stejném počtu odpovědí byla uvedena možnost, že elektronická forma komunikace je využívána nejčastěji. Jeden respondent uvedl, že preferuje osobní jednání a podle jeho tvrzení je i osobní jednání nejčastější formou komunikace mezi vedením školy a školskou radou. V návaznosti na odpovědi u otázky deset, která se vztahovala k výhodám preferovaného způsobu komunikace, uvádím odpovědi (jednalo se o otevřenou otázku):

- *jednoduché, rychlé;*
- *informace dostanou všichni najednou;*
- *rychlost, srozumitelnost;*
- *je to bezproblémová komunikace a je v písemné formě*
- *nejsou přítomny přehnané emoce;*
- *rychle, jednoduše, účelně*

U odpovědi respondenta, který volí raději osobní komunikaci, se setkáváme s odpovědí: „*Rychlé řešení s konečným výsledkem – hlasování*“.

Škola B

forma komunikace	počet odpovědí preferovaný způsob	počet odpovědí nejčastější způsob (skutečnost)
telefonicky		
elektronicky (e-mailem)	4	6
osobně	2	
písemně		

tabulka číslo 15

Členové školské rady a vedení školy v této organizaci jednoznačně používají nejčastěji elektronický způsob komunikace, z šesti možných voleb obdržela tato forma plný počet odpovědí. Výsledky preference způsobu pak poukazují, že čtyřem respondentům vyhovuje nejvíce elektronický způsob komunikace a dvěma osobní komunikace.

Jako výhody elektronického způsobu uvádějí (otevřená otázka):

- *zřetelnost;*
- *tato komunikace je jednoznačná a je také písemná;*
- *rychlost komunikace;*
- *dnes už má každý počítač a e-mail má založený také každý;*

Jako výhody osobního jednání uvádějí:

- *zpětná vazba;*
- *okamžité vysvětlení nejasného;*

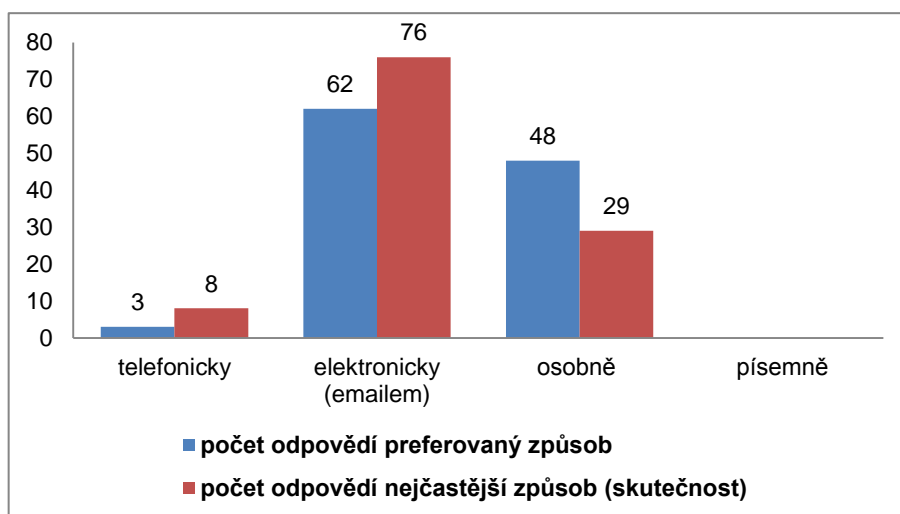
Výsledky u obou blíže posuzovaných škol se shodují s celkovými výsledky šetření.

celkové výsledky

forma komunikace	počet odpovědí preferovaný způsob	počet odpovědí nejčastější způsob (skutečnost)
telefonicky	3	8
elektronicky (e-mailem)	62	76
osobně	48	29
písemně		

tabulka číslo 16

Preferovaný způsob komunikace u většiny členů školských rad a ředitelů škol je elektronická forma – e-mail. Ze 113 možných voleb obdržel tento způsob 76, osobní forma komunikace pak 29 a telefonická forma 8. Písemnou formu nezvolil ani jeden respondent. Vysoká volba elektronického způsobu je pravděpodobně ovlivněna rozšířeností počítačů a další PC techniky. Pokud porovnáme preferovaný způsob komunikace se skutečně nejčastěji využívaným, zjistíme, že rozdíl mezi volbou a preferencí elektronického způsobu komunikace je o 14 odpovědí více a u osobní komunikace pak o 19 odpovědí méně. Z výše uvedené tabulky a následného grafu je patrné, že část respondentů by raději upřednostňovala osobní jednání před elektronickým způsobem komunikace.



graf číslo 1

Jako výhody elektronického způsobu respondenti uvádějí (otevřená otázka):

- *i když je to vlastně písemně, tak to může být osobní;*
- *jednoduchost a srozumitelnost zároveň;*
- *časová nenáročnost komunikace, nemusím se nikam přepravovat;*
- *vše vyřídím ze své kanceláře;*
- *e-mailu je možné se věnovat ve chvíli, kdy je na to čas;*
- *umožňuje rychlou reakci a sledování změn a připomínkování v dokumentech;*
- *přehledné, rychlé a jednoduché;*
- *jednoduchost bez zbytečného přikrášlování;*
- *tato komunikace je jednoznačná a je také písemná;*
- *rychlost komunikace;*
- *promyšlení obsahu, mám čas si vše pořádně rozmyslet;*

Jako výhody osobního jednání respondenti uvádějí (otevřená otázka):

- *okamžité reakce na všechny účastníky, v případě potřeby můžu vstupovat do hovoru;*
- *vím, jestli mě všichni pochopili – zpětná vazba*
- *mám raději osobní kontakt*
- *okamžitá výměna názorů, řeší se všechno hned;*
- *okamžité vysvětlení nejasného;*
- *při osobním jednání vnímám partnera – řeč těla*
- *možnost přesvědčit ostatní*
- *osobní kontakt je nenahraditelný*

Na základě výše uvedených výsledků šetření můžeme **potvrdit tvrzení číslo 2:** Nejčastější způsob komunikace vedení školy a školské rady je elektronická forma.

6. 5. 3. Nevýhoda preferovaného způsobu

Další část dotazníků směřovala k potvrzení či vyvrácení tvrzení, že nejčastěji uváděným negativem preferovaného způsobu komunikace je neosobnost. K tomuto zjištění směřovaly otázky číslo 12 a dále otázka 9 a 11. Při sestavování této části dotazníku jsem vycházela z výhod a nevýhod konkrétní formy komunikace uvedené Palmerem¹⁷ a dalšími autory. Vzhledem k příbuznosti elektronické a písemné formy ve výsledku komunikace (psané slovo, ne ve všech případech), bylo v dotazníku a při vyhodnocování použito společné označení negativ. Při odpovědích na otázku týkající se nevýhod preferovaného způsobu komunikace měli respondenti možnost označit více odpovědí. Proto je také konečný součet doručených odpovědí vyšší než celkový počet respondentů.

Škola A

nevýhody preferovaného způsobu komunikace	počet odpovědí
osobní komunikace	
nemožnost dlouhodobého uchování sdělení a jeho pozdější přezkoumání	1
často vyvolává následnou diskusi o tom, co a jak bylo řečeno a co nikoli	
v některých případech náročnost na čas i přípravu (porady, jednání, proslovy atd.)	
přílišné rozvolnění diskuse	1
při komunikaci častá změna tématu	1
jiný důvod:	
elektronická komunikace, písemná komunikace	
zdlouhavý proces výměny názorů	1
často vyvolává následnou diskusi o tom, co a jak bylo myšleno a co nikoli	2
komunikace je neosobní	5
je poměrně obtížné změnit již odeslané sdělení	3
psaná forma je časově náročnější	1
písemná komunikace neumožňuje okamžitou výměnu informací	3

¹⁷ PALMER, S.,WEAVER, M. *Úloha informací v manažerském rozhodování*

zpravidla je více formální než ústní komunikace	2
chybí okamžitá zpětná vazba a bezprostřední osobní kontakt	2
jiný důvod:	
telefonická komunikace	
finančně náročná	
nutné časové přizpůsobení komunikujících	
komunikace vždy jen v omezeném počtu osob (2)	
možné zkreslování informací při dalším předávání	
zdlouhavý proces výměny názorů	
jiný důvod:	

tabulka číslo 17

Z výsledků je patrné, že členové školské rady a vedení školy této organizace nejčastěji označili jako nevýhodu preferovaného způsobu komunikace neosobnost. Z dalších častěji označených negativ u elektronického způsobu komunikace vyplývá, že členové školské rady a vedení školy vnímají záporně nemožnost změnit již jednou odeslaný text a poukazují na jistou časovou prodlevu, která neumožňuje okamžitou výměnu informací a změn. Po sloučení výsledků tohoto a předešlého tvrzení je patrné, že se jedná o nevýhody elektronického způsobu komunikace. Jako další nevýhody jsou vnímána chybějící okamžitá zpětná vazba a formálnost tohoto způsobu komunikace.

Pro respondenta preferujícího osobní komunikaci je nevýhodou častá změna tématu, rozvolněnost diskuse a nemožnost přezkoumání sdělení.

Škola B

nevýhody preferovaného způsobu komunikace	počet odpovědí
osobní komunikace	
nemožnost dlouhodobého uchování sdělení a jeho pozdější přezkoumání	2
často vyvolává následnou diskusi o tom, co a jak bylo řečeno a co nikoli	2
v některých případech náročnost na čas i přípravu (porady, jednání, proslovy atd.)	1

přílišné rozvolnění diskuse	1
při komunikaci častá změna tématu	2
jiný důvod:	
elektronická komunikace, písemná komunikace	
zdlouhavý proces výměny názorů	1
často vyvolává následnou diskusi o tom, co a jak bylo myšleno a co nikoli	3
komunikace je neosobní	4
je poměrně obtížné změnit již odeslané sdělení	2
psaná forma je časově náročnější	1
písemná komunikace neumožňuje okamžitou výměnu informací	2
zpravidla je více formální než ústní komunikace	3
chybí okamžitá zpětná vazba a bezprostřední osobní kontakt	2
jiný důvod:	
telefonická komunikace	
finančně náročná	
nutné časové přizpůsobení komunikujících	
komunikace vždy jen v omezeném počtu osob (2)	
možné zkreslování informací při dalším předávání	
zdlouhavý proces výměny názorů	
jiný důvod:	

tabulka číslo 18

Také v organizaci označené písmenem B hodnotili respondenti jako největší nevýhodu preferované – elektronické komunikace neosobnost. Druhá nejčastěji označovaná volba pak byla „často vyvolává následnou diskusi o tom, co a jak bylo myšleno a co nikoli“. Důvodem je pravděpodobně absence nonverbální složky komunikace, která často napomáhá k lepšímu pochopení obsahu sdělení. Tato skutečnost však neplatí ve všech případech. Další nejčastěji označované volby se shodují se školou A, a to formálnost komunikace a obtížné ovlivnění již odeslaného sdělení.

celkové výsledky

nevýhody preferovaného způsobu komunikace	počet odpovědí
osobní komunikace	
nemožnost dlouhodobého uchování sdělení a jeho pozdější přezkoumání	15
často vyvolává následnou diskusi o tom, co a jak bylo řečeno a co nikoli	18
v některých případech náročnost na čas i přípravu (porady, jednání, proslovy atd.)	9
přílišné rozvolnění diskuse	23
při komunikaci častá změna tématu	17
jiný důvod:	
elektronická komunikace, písemná komunikace	
zdlouhavý proces výměny názorů	46
často vyvolává následnou diskusi o tom, co a jak bylo myšleno a co nikoli	20
komunikace je neosobní	95
je poměrně obtížné změnit již odeslané sdělení	27
psaná forma je časově náročnější	13
písemná komunikace neumožňuje okamžitou výměnu informací	9
zpravidla je více formální než ústní komunikace	18
chybí okamžitá zpětná vazba a bezprostřední osobní kontakt	31
jiný důvod:	
telefonická komunikace	
finančně náročná	
nutné časové přizpůsobení komunikujících	
komunikace vždy jen v omezeném počtu osob (2)	
možné zkreslování informací při dalším předávání	
zdlouhavý proces výměny názorů	
jiný důvod:	

tabulka číslo 19

Nejčastěji označovaná nevýhoda elektronické formy komunikace byla „neosobnost“, z celkového počtu 113 možných voleb (počet respondentů), byla tato možnost označena 95krát. Důvodem je pravděpodobně absence nonverbální složky u tohoto způsobu komunikace. Při elektronické komunikaci se nacházejí účastníci komunikace na jiných místech, v jiném

čase, ovlivnění rozdílnými okolnostmi, které se mohou promítnout do způsobu vyjadřování a které nelze v psané podobě komunikace postřehnout. Druhou nejčastěji označovanou volbou byl zdlouhavý proces výměny názorů. Při elektronické komunikaci dochází k výměně názorů nejčastěji formou e-mailu a komunikace a vyjadřování všech účastníků k probírané záležitosti může často zapříčinit delší časové rozpětí.

U respondentů preferující osobní způsob komunikace byla nejčastěji označována rozvolněnost diskuse a časté vyvolávání diskuse o tom, co jak bylo řečeno, což způsobuje častou změnu tématu. To bylo také často označováno jako negativum osobního způsobu komunikace.

Na základě zjištěných údajů pak můžeme konstatovat, že **tvrzení číslo 3 bylo potvrzeno.**

6. 5. 4. Efektivní komunikace a její důvody

Pro naplnění záměru této práce byla zařazena poslední část dotazníkového šetření, která směřovala ke zjištění důvodů komunikace, hodnocení této komunikace a specifikaci pojmu „efektivní komunikace“. Pro vyhodnocení byly použity odpovědi na otázky číslo 13, 14 a 15.

Škola A

posouzení komunikace	počet odpovědí
komunikace je efektivní	5
komunikace je slabší směrem od vedení školy ke školské radě, ale ještě je funkční	2
komunikace je slabší směrem od školské rady k vedení školy, ale ještě je funkční	
komunikaci nehodnotím jako efektivní	

tabulka číslo 20

Na škole označené A šest respondentů ze sedmi hodnotí komunikaci jako efektivní a pouze v jednom případě respondent vnímá komunikaci slabší

směrem od vedení ke školské radě. Komunikace je ale podle všech respondentů funkční.

Škola B

posouzení komunikace	počet odpovědí
komunikace je efektivní	6
komunikace je slabší směrem od vedení školy ke školské radě, ale ještě je funkční	
komunikace je slabší směrem od školské rady k vedení školy, ale ještě je funkční	
komunikaci nehodnotím jako efektivní	

tabulka číslo 21

Na škole označené B všichni účastníci šetření odpověděli, že komunikaci mezi vedením školy a školskou radou hodnotí efektivně.

celkové výsledky

posouzení komunikace	počet odpovědí	počet odpovědí v %
komunikace je efektivní	58	51 %
komunikace je slabší směrem od vedení školy ke školské radě, ale ještě je funkční	20	18 %
komunikace je slabší směrem od školské rady k vedení školy, ale ještě je funkční	9	8 %
komunikaci nehodnotím jako efektivní	26	23 %

tabulka číslo 22

Z uvedených výsledků je patrné, že 58 respondentů hodnotí komunikaci mezi vedením školy a školskou radou jako efektivní. Ve 20 případech je komunikace slabší ze strany vedení školy, v 9 případech pak ze strany školské rady. Komunikaci za neefektivní označilo 26 respondentů.

Dále byla položena doplňující otázka na možné příčiny neefektivní komunikace. Tohoto šetření se zúčastnilo 26 respondentů z předešlé otázky, kteří volbu neefektivní komunikace označili.

posouzení důvodů neefektivní komunikace	počet odpovědí
pasivita na straně vedení školy	4
pasivita na straně školské rady	3
při komunikaci nedochází k jasnému vysvětlení myšlenek, problémů apod.	9
přílišná osobnostní rozmanitost členů školské rady	6
při jednání je komunikace ovlivněna šumy	
pocit strachu vzhledem k pracovnímu zařazení členů školské rady a vedení školy a možných negativních dopadů	4
jiný důvod	

tabulka číslo 23

Respondenti, kteří ohodnotili komunikaci vedení školy a školské rady jako neefektivní, byli požádáni o posouzení důvodů této neefektivity. V devíti případech bylo jako důvod označeno chybějící jasné vysvětlení myšlenek a problémů, druhý největší počet označení získala přílišná rozmanitost členů školské rady, která je způsobena zaměřením a zastupováním členů školské rady ze tří rozdílných oblastí. Dalšími důvody byly ve čtyřech případech pasivita na straně vedení školy a také pocit strachu vyplývající z pracovního zařazení členů školské rady a vedení školy a možných negativních dopadů. Vzhledem k pravomocem školské rady ve spojitosti s vedením školy a vzhledem k pravomocem vedení školy ve spojitosti s určitými členy školské rady (pedagogičtí pracovníci a zákonní zástupci) může u některých členů vzbudit nepříjemné pocity či mohou vést ke konfliktům. Komunikace v takovém prostředí nemůže být v žádném případě označena jako efektivní.

Respondenti byli také vyzváni, aby se pokusili specifikovat, jaké podmínky musí splňovat komunikace, abychom ji mohli označit za efektivní. Jednalo se o otevřenou otázku, níže uvádím některé z odpovědí:

- *tvůrčí přístup;*
- *jasná, věcná, konstruktivní;*
- *vstřícnost k jednání, hledání řešení, zpětná vazba, vysvětlení vzájemných stanovisek v kontrastu s možnostmi a momentální realitou na obou stranách;*
- *řeší to, co řešit má;*
- *snaha obou stran komunikovat;*
- *jasné vyjádření všech názorů, hlasování, respektování většinového názoru;*
- *jasné a srozumitelné vysvětlení kompetencí členů školské rady a jasná a srozumitelná pozice ředitele školy vzhledem ke školské radě.*
- *jasné – někam vedoucí;*
- *každý musí mít prostor k vyjádření svého názoru a dostatek prostoru pro pochopení názorů ostatních;*
- *jednoduchá, srozumitelná, se zpětnou vazbou;*
- *respektování pravidel komunikace, aktivní účast bez bulvárního přístupu, zájem o problematiku, pochopení specifiky prostředí;*
- *schopnost kompromisu, vnímání účastníka komunikace, jistá objektivita, zpětná vazba, konkrétní cíle k řešení;*
- *řeší to, co řešit má – stručně, jasně, výstižně;*
- *komunikovat je možné, pokud je co sdělit; informace jasná a srozumitelná;*
- *prostor pro diskutující – sdělit, naslouchat;*
- *přínos pro všechny komunikující;*
- *musí být dosaženo závěru;*
- *jasně formulované a specifikované dotazy, požadavky, rychlé, konkrétní odpovědi;*
- *diskuze vedená přímo a bez obalů;*

7. Závěr, doporučení

Cílem této práce je analyzovat způsoby komunikace mezi členy školských rad a vedením škol, zjistit nejčastější způsoby komunikace, její klady a zápory, frekvenci komunikace a důvody komunikace mezi oběma stranami. Upozornit členy školské rady a vedení školy na možnosti vzájemné komunikace, na frekvenci setkávání a na důvody selhání efektivní komunikace. Situace v každé školské radě je v souvislosti s komunikací s vedením školy rozdílná, přesto výsledky šetření poukazují na některé skutečnosti, které můžeme vyhodnotit v obecné rovině.

Školské rady se scházejí nejčastěji z důvodu projednávání situace ve škole a schvalování potřebných dokumentů. Frekvence schůzek školské rady je nejčastěji třikrát za školní rok.

Vedení školy a školská rada mezi sebou komunikují nejčastěji elektronicky, v podobě e-mailu a při osobních jednáních. Tyto dvě formy komunikace jsou také nejvíce preferované u členů školské rady a vedení školy.

Nejčastěji uváděnou výhodou elektronického způsobu komunikace je rychlost, srozumitelnost, její písemné uchování a absence přehnaných emocí. Dále pak časová flexibilita při komunikaci a promyšlenost obsahu sdělení. Jako nevýhoda je nejčastěji chápána jistá neosobnost komunikace, zdoluhavý proces komunikace, chybějící zpětná vazba a jistá formálnost sdělení.

Účastníci šetření také v 51 % hodnotí stávající komunikaci mezi vedením školy a školskou radou jako efektivní. Jako neefektivní byla označena komunikace u 23 % dotazovaných. Účastníci šetření tak upřesnili, že důvodem této neefektivity je nedostatečné vysvětlení myšlenek a řešených problémů a osobnostní rozmanitost členů školské rady. Část účastníků šetření přiznala také možný důvod neefektivity komunikace, který pramení z obav pracovního zařazení některých členů školské rady a vedení školy.

Z analýzy všech dat byla vytvořena následující doporučení pro usnadnění komunikace mezi vedením školy a školskou radou:

školská rada → vedení školy

- plně si uvědomit funkci školské rady, její pravomoci
- pravidelně komunikovat mezi jednotlivými členy a vedením školy
- využívat vedle elektronické formy komunikace také pravidelné osobní jednání
- při elektronické komunikaci se pokusit o osobnější písemný projev
- snažit se prověřovat funkčnost zpětné vazby
- pravidelně zvat ředitele školy na jednání školské rady
- podporovat vedení školy v jeho rozhodnutí, nabídnout v případě potřeby pomoc

vedení školy → školská rada

- pravidelně informovat školskou radu o dění ve škole
- snažit se přistupovat k členům školské rady jako k partnerům pro jednání
- při elektronické komunikaci se pokusit o osobnější písemný projev
- prověřovat funkčnost zpětné vazby a správné pochopení situace všemi členy školské rady (rozlišné pracovní prostředí)
- zapojovat členy školské rady do aktivního chodu školy
- soustředit se na průběh komunikace a na vystupování vedení školy

Obě strany by si měly uvědomit, že efektivní komunikace usnadní řešení jakéhokoliv problému. Vymětal¹⁸ ve své publikaci doporučuje pro efektivní komunikaci dodržovat pravidla zřetelnosti, správnosti, úplnosti a zdvořilosti. Při komunikaci nesmíme opomenout nonverbální stránku projevu, která značným způsobem ovlivňuje výsledek komunikace.

¹⁸ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací*, s. 27

Ředitel školy, který celou organizaci zastupuje, by měl mít výše uvedené doporučení osvojené a při komunikaci být zároveň v roli přijímače a vysílače, měl by se snažit o minimalizaci šumu, zpětnou vazbu a aktivní naslouchání.

Vedení školy a členové školské rady by si měli uvědomit, že komunikace má mnoho funkcí a že každá z nich má navíc svá specifika. Pro dosažení efektivní komunikace je nezbytné mít tato specifika na paměti. Vymětal¹⁹ zmiňuje např. funkci poznávací, informativní, socializační nebo přesvědčovací. Správné použití těchto specifik, a uvědomění si cíle, k jakému má komunikace sloužit, její určení a způsob předání by mělo být osvojeno nejen vedením školy, ale také všemi pedagogickými pracovníky.

Pokud je vztah mezi školskou radou a vedením školy funkční a komunikace probíhá efektivně, stanou se z těchto dvou samostatných součástí organizace partneři, kteří mohou přinést škole mnoho dobrého, a jejichž spolupráce povede ke zkvalitňování školy ve všech oblastech.

¹⁹ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací*, s. 24

8. Seznam literatury

1. MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-2339-4
2. PLAMÍNEK, J. *Komunikace a prezentace*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2706-6
3. VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2614-4
4. TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-0882-9
5. PALMER, S., WEAVER, M. *Úloha informací v manažerském rozhodování*. Překlad V. Dolanský. Praha: Grada, 2000. ISBN 80-7169-940-3
6. GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Překlad Vladimír Jůva. Brno: Paido, 2000. ISBN 80-859-3179-6
7. NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2005, 225 s. ISBN 80-247-0577-X.
8. PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011, ISBN 978-80-247-3664-8 (brož.).
9. JIŘINCOVÁ, B. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-1708-1
10. KLEIN, H. M., KRESS, A. *Psychologie – základ úspěchu v práci*. Překlad Z. Veselá. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2444-7
11. SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009. ISBN 978-80-7357-494-9
12. GRUBER, D. *Zlatá kniha komunikace*. dopl. 4. vyd. Gruber, 2011
13. VALENTA, J. *Školské zákony a prováděcí předpisy s komentářem*. 4. ak. vyd. Praha: Grada. 2009. ISBN 978-80-7263-530-6