

**Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2014

Ilona Bártová

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta
Centrum školského managementu

Ilona Bártová

**Profesní kompetence učitele
Komunikace učitele ve smyslu informování, reportování, administrace**

**Professional competence of teachers in particular – Teachers’
communication in terms of information, reporting, administration**

Bakalářská práce

Studijní program: Specializace v pedagogice
Studijní obor: Školský management

Vedoucí závěrečné práce: PhDr. Jan Voda, Ph.D.

2014

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracovala pod vedením vedoucího práce/školitele 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 Praze, 30. 3. 2014

.....
podpis

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování PhDr. Janu Vodovi, Ph.D. za jeho cenné rady, za vstřícnost a pomoc při získání potřebných informací a podkladů a za trpělivost při vedení mé bakalářské práce.

.....
podpis

NÁZEV:

Profesní kompetence učitele. Komunikace učitele ve smyslu informování, reportování, administrace.

AUTOR:

Ilona Bártová

KATEDRA (ÚSTAV)

Katedra školského managementu

VEDOUCÍ PRÁCE:

PhDr. Jan Voda, Ph.D.

ABSTRAKT:

Bakalářská práce se zabývá kompetencemi učitele, konkrétně komunikací, jak učitelé v profesním kontextu komunikují ve smyslu reportování, informování, administrace.

Teoretická část pojednává o kompetencích učitele, o classroom managementu, jaký je vztah classroom managementu a school managementu. Podrobněji se věnuji jedné kompetenci učitele a tou je komunikace ve smyslu informování, reportování, administrace.

Ve druhé části se píše o výzkumu. Jakou jsem použila metodu výzkumu, jak je výzkum realizován. Cílem výzkumu je analyzovat, zpřehlednit a popsat, jak učitelé komunikují uvnitř organizace i směrem ven ze školy. S kým nejčastěji, jakým způsobem, jaká jsou úskalí jejich komunikace. Přesněji řečeno, zmapování komunikace učitele ve smyslu informování, reportování a administrace. Výzkum byl deskriptivní, kvalitativní. Oslovila jsem 3 učitelky z mateřské školy a 3 učitelky ze základní školy. Proběhlo interview, kde paní učitelky nejprve sdělily, co si představují pod pojmem informování, reportování a administrace. Dále odpovídaly na otázky, které jsem měla připravené a ty jsem podle potřeby doplnila o další otázky.

Klíčová slova:

kompetence, profesní kompetence učitele, management, classroom management, komunikace, funkce komunikace, informování, reportování, administrace

TITLE:

Professional competence of teachers in particular- Communications teachers' in terms of informing, reporting, administration

AUTHOR:

Ilona Bártová

DEPARTMENT:

Department of School Management

SUPERVISOR:

PhDr. Jan Voda, Ph.D.

ABSTRACT: The bachelor thesis deals with the competence of teachers, communication in particular, how teachers communicate in a professional context in terms of reporting, informing, administration.

The theoretical part deals with the competence of teachers, classroom management, what the relationship of classroom management and school management is. I deal with one teacher's competence in detail -mainly the communication in terms of informing, reporting, and administration.

In the second part I write about the research and the method which was carried out. The aim of the research is to analyze, clarify, describe how teachers communicate within the organization and outside the school. Who do they communicate with most frequently, in which way, and what are the pitfalls of communication. More precisely it is about the teachers' communication mapping in terms of information, reporting and administration. The research was descriptive, qualitative. I contacted 3 kindergarten teachers and three primary school teachers. An interview took place during which the teachers stated what they mean by informing, reporting and administration. Afterwards they answered the questions which I had prepared and I added some more, depending on the situation.

KEYWORDS:

competence, professional teacher competence, management, classroom management, communication, communication functions, informing, reporting, administration

OBSAH:

1 Teoretická část	10
1.1 Kompetence	10
1.1.1 Profesní kompetence učitele	11
1.2 Co je management?	13
1.2.1 Classroom management	13
1.2.2 School management	13
1.2.3 Vztah classroom management a school management. Východisko classroom managementu pro school management.	14
1.3 Komunikace, funkce komunikace	17
1.3.1 Druhy komunikace	20
1.3.2 Formy komunikace	21
1.3.3 Hromadné, masové prostředky komunikace	22
1.3.4 Zásady úspěšné komunikace	22
1.3.5 Komunikační dovednosti	23
1.3.6 Bariéry v písemné a ústní komunikaci	23
1.3.7 Komunikace uvnitř školy	24
1.3.8 Komunikace s veřejností	25
1.3.9 Komunikace manažera a pedagogická komunikace	26
1.4 Pojmy informování, reportování, administrace	29
2 Výzkumná část	31
2.1 Cíl výzkumu	31
2.2 Metodologie výzkumu	31
2.3 Průběh výzkumu, popis zkoumaného vzorku	32
2.4 Vyhodnocení šetření a výzkumu, odpovědi na výzkumné otázky v interview	33
3 Závěr	43
Seznam použitých zdrojů	45
Přílohy	47

Úvod

Komunikace obecně je jeden z nejpřirozenějších lidských projevů. Bez komunikace se neobejdeme. Pokud chceme být v životě úspěšní a spokojení, jak v osobním, tak v pracovním životě, měli bychom si osvojit určitá pravidla, která nám pomohou k efektivní komunikaci.

„Komunikativnost znamená připravenost a schopnost jedince vědomě a harmonicky komunikovat, tzn. vypovídat o sobě ostatním co nejjasněji a nejsrozumitelněji, vědomě ostatním naslouchat, umět rozlišit podstatné od nepodstatného, být vstřícný k potřebám jiných a úzkostlivě dbát neverbálních signálů.“¹

*„ Každý vzájemný kontakt dvou a více lidí označujeme jako **sociální styk**. Může probíhat jako přímý, tváří v tvář, nebo zprostředkovaně, např. prostřednictvím telefonu či písemného styku. Samostatnou stránkou sociálního styku je **stránka komunikační**, která představuje výměnu informací.“²*

V této bakalářské práci mě zajímá kompetence učitele, konkrétně komunikace. Jaká nejčastější témata jsou předmětem komunikace, s kým profesně učitelé komunikují, zda jsou nějaká úskalí při komunikaci?

Pokud je učitel na vysoké profesní úrovni v oblasti komunikace, může postupně vykonávat i pracovní pozici na úrovni středního managementu školy, popřípadě připravovat se na dráhu ředitele školy ve funkci zástupce. Dobrý komunikátor i komunikant v jedné osobě je základ dobrého fungování školy jak uvnitř organizace, tak i z organizace ven.

Název bakalářské práce je Profesní kompetence učitele. Komunikace učitele ve smyslu informování, reportování, administrace.

1 BELZ, H., SIEGRIST, M., *Klíčové Kompetence a jejich rozvíjení, východiska, metody, cvičení a hry*, str. 185.

2 JIŘINCOVÁ, B., *Efektivní komunikace pro manažery*, str. 11.

Teoretická část se zabývá profesními kompetencemi učitele. Srovnává řízení třídy se řízením školy, souvislosti, postupný přerod manažera třídy v manažera školy. Dále analyzuje komunikaci, její funkce, druhy, prostředky. Vymezuje základní pojmy komunikace učitele jako je informování, reportování, administrace.

Další část bakalářské práce, **část výzkumná**, se věnuje kvalitativnímu, deskriptivnímu výzkumu na základě šetření metodou interview, v němž je snaha zjistit, jak učitelé komunikují ve smyslu informování, reportování a administrace, jaká jsou témata, úskalí komunikace.

Cíl bakalářské práce

Zmapovat metodou interview se 3. učitelkami mateřské školy a 3. učitelkami základní školy, v jakých profesních kontextech vykonávají učitelé činnosti informování, reportování a administrace, jaká jsou témata, úskalí.

Přínos pro školský management

Tato práce by měla přispět dílčími poznatky k usouvztažení problematiky třídního a školního managementu. Tyto poznatky nás vedou k uvědomění si manažerské kompetence jako součásti profesního výkonu učitele. Zmíněná studie bude metaanalýzou cca 8. samostatných bakalářských prací, z nichž tato bakalářská práce je příspěvkem k poznání kompetencí učitele v oblasti komunikace.

1 Teoretická část

1.1 Kompetence

Kompetence má dvojí význam. Kompetence „od jiného“ je chápána jako příslušnost, pravomoc, formální autorita. Má spojitost s typem organizace. Je to soubor rozhodovacích pravomocí a z nich vyplývající odpovědnost za důsledky. V případě učitele potažmo ředitele dána legislativou a od ředitele či zřizovatele. „*Osoba kompetentního pracovníka má možnost (může) v daném prostředí takové chování použít*“.³

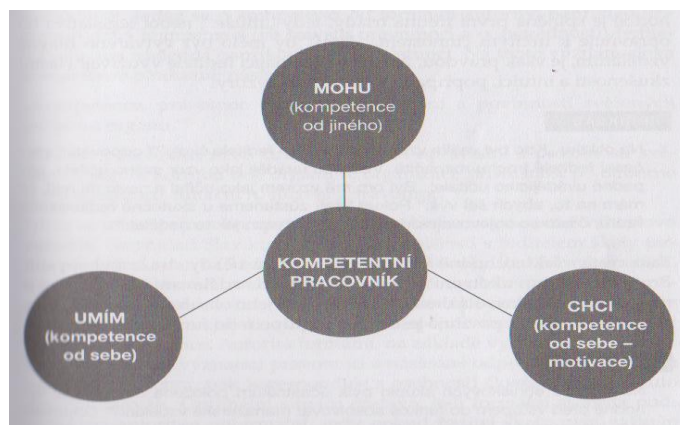
Kompetence „od sebe“ je chápána jako způsobilost, schopnost, dovednost či neformální autorita. Je to obecná schopnost pracovníka adekvátně zhodnotit situaci a umět na situaci reagovat. Jinými slovy, jsou to znalosti, dovednosti, zkušenosti a vlastnosti, kterými podporujeme dosažení cíle a jsou pozorovatelné ve vzorku chování. „*Kompetentní pracovník je vybaven(zná, umí) vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi, dovednostmi a zkušenostmi, které k takovému chování nezbytně potřebuje*“⁴

„*Jedná se tedy o následující dvě roviny termínu kompetence: kompetence od jiného a kompetence od sebe.*“⁵

3 LHOTKOVÁ I., V. TROJAN a KITZBERGER. Kompetence řídicích pracovníků ve školství, s. 24.

4 LHOTKOVÁ I., V. TROJAN a KITZBERGER. Kompetence řídicích pracovníků ve školství, s. 24.

5 LHOTKOVÁ I., V. TROJAN a KITZBERGER. Kompetence řídicích pracovníků ve školství, s. 23.



Obrázek č. 1

Na obrázku číslo 1 jsou znázorněny tři dimenze kompetentního pracovníka podle Hroníka.⁶

1. 1. 1 Profesní kompetence učitele

Profesní kompetence „od jiného“ je dána zákonem č. 563/ 2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů v aktuálním znění. Podle pedagogického slovníku je učitel „*profesionálně kvalifikovaný pedagogický pracovník, spoluodpovědný za přípravu, řízení, organizaci a výsledky tohoto procesu. K výkonu učitelského povolání je nezbytná pedagogická způsobilost.*“⁷

Profesní kompetence „od sebe“ definuje KYRIACOU CH. jako „*pedagogické dovednosti*“.⁸ Jsou to- plánování a příprava, realizace vyučovací jednotky, řízení vyučovací jednotky, klima třídy, kázeň, hodnocení prospěchu žáků, reflexe vlastní práce a evaluace. Zora Syslová ve své knize Profesní kompetence učitele mateřské školy cituje V. Spilkovou, která považuje v knize „*Východiska vzdělávání učitelů primárních škol*“ profesní kompetence za „*komplexní způsobilosti k úspěšnému vykonávání profese, která zahrnuje znalosti, dovednosti, postoje, hodnoty a osobnostní charakteristiky.*“⁹

6 LHOTKOVÁ I., V. TROJAN a KITZBERGER. Kompetence řídicích pracovníků ve školství, s. 23.

7 PRŮCHA, J., WALTEROVÁ, E., MAREŠ. *Pedagogický slovník.*, s. 261.

8 KYRIACOU, CH. *Klíčové dovednosti učitele: cesty k lepšímu vyučování*, str.21-22.

9 SYSLOVÁ, Z., *Profesní kompetence učitele mateřské školy*, str. 30.

„ Učitel současnosti musí naplňovat rychle se měnící požadavky společnosti a orientovat se v nových poznatcích vědy, kultury a techniky. Na těchto předpokladech pak může vyrůstat jeho profesionalita, podporovaná zdravým sebevědomím a autoritou získanou u žáků, rodičů a veřejnosti.“¹⁰ Pokud má učitel takové kompetence jako popisuje Nelešovská, jsou nejlepším předpokladem dalšího růstu pedagoga na post manažera školy (zástupce či ředitele).

„ Učitel by tedy měl disponovat nejenom širokým všeobecným a odborným rozhledem, ale také souborem pedagogických kompetencí, které se stanou východiskem jeho komunikace se žáky.“¹¹ Toto platí nejen pro komunikaci se žáky, ale i s pedagogy, zaměstnanci školy a veřejností.

„ Pojmy pedagogické dovednosti a schopnosti jsou u mnoha autorů nerozlišeny, což vyplývá i z nejednotného pedagogického přístupu. Častěji jsou používány termíny speciální pedagogická schopnost, nebo jen pedagogická schopnost, pedagogická kompetence, pod kterou rozumíme určité činnosti učitele, jež by bylo možné nazvat dovednostmi. Jen ojediněle se setkáváme s hierarchií pojmů pedagogická schopnost, pedagogická dovednost, didaktická dovednost, pedagogická a didaktická kompetence, **komunikativní dovednost** apod.“¹²

10 NELEŠOVSKÁ, A., *Pedagogická komunikace v teorii a praxi*, str. 11.

11 NELEŠOVSKÁ, A., *Pedagogická komunikace v teorii a praxi*, str. 11.

12 NELEŠOVSKÁ, A., *Pedagogická komunikace v teorii a praxi*, str. 15.

1. 2 Co je management?

„Nejobecněji lze charakterizovat jako souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byla zabezpečena funkce organizace.“¹³

Management může být vysvětlován trojím způsobem:

1. management jako specifická činnost, aktivita,
2. management jako vědní disciplína,
3. management jako skupina lidí, zaměstnanců, kteří řídí organizaci.

1. 2. 1 Classroom management

Classroom management neboli řízení třídy vyžaduje od učitele celou řadu řídicích a organizačních dovedností. „ *Klíčovým úkolem učitele je zapojit žáky do učebních činností a postarat se o to, aby se na těchto činnostech podíleli po celou vyučovací hodinu a dosáhli zamýšleného výukového cíle.* “¹⁴

1. 2. 2 School management

Školský management (school management) je název pro řízení školy. To zahrnuje komplex veškerých manažerských dovedností, schopností a kompetencí, které by měl mít osvojeny každý ředitel(manažer) školy. Součástí těchto kompetencí jsou manažerské funkce obecně: plánování, organizování, vedení lidí, kontrola, rozhodování.

13 VEBER, J. A KOL., *Management, základy, prosperita, globalizace*, str. 17.

14 KYRIACOU, CH., *Klíčové dovednosti učitele: cesty k lepšímu vyučování*, str. 63.

1. 2. 3 Vztah classroom management a school management. Východisko classroom managementu pro school management.

Jak vidíme, profesní kompetence učitele, které jsem vyjmenovala v kapitole „Profesní kompetence učitele“ plánování a příprava, realizace vyučovací jednotky, řízení vyučovací jednotky, klima třídy, kázeň, hodnocení prospěchu žáků, reflexe vlastní práce a evaluace se překrývají s profesními kompetencemi manažera, ředitele školy.

VEBER, J. a KOL. dělí základní manažerskou práci do dvou kategorií:

*„**A) průřezové činnosti-** rozhodování, organizování, řízení lidských zdrojů, komunikování, práce s informacemi.*

***B) činnosti naplňující fáze managementu-** plánování, implementace, kontrola.“*
Již zde můžeme vidět, jak spolu činnosti učitele a ředitele školy úzce souvisí.“¹⁵

15 VEBER, J. A KOL., *Management, základy, prosperita, globalizace*, str. 16.

Tabulka č. 1- srovnání funkcí učitele a ředitele školy

Manažerská funkce podle VEBERA¹⁶	Náplň práce manažera třídy	Náplň práce manažera školy
<i>Rozhodování</i>	Rozhodování jakou metodu, pomůcky, formu vyučování zvolí.	Rozhodovat se, kdy, jak, co vyřešit, učinit, při přijímání pracovníků apod.
<i>Organizování</i>	Jak bude činnost s žáky organizovat, musí si naplánovat výuku.	Organizovat chod školy, co, má přednost, co počká.
<i>Řízení lidských zdrojů</i>	Učitel se musí naučit řídit nejenom vyučovací proces, ale i celou třídu.	Řídit pedagogický proces jako takový, určovat lidem směr.
<i>Komunikace</i>	Komunikace s žáky, rodiči, veřejností, s kolegy na škole.	Komunikovat se všemi subjekty, která jsou ve škole- žáci, učitelé, ostatní zaměstnanci, i mimo školu, s veřejností- zřizovatelem, sponzory
<i>Práce s informacemi</i>	Rozlišit důležité věci od méně důležitých, předat je žákům, pracovat s osobními údaji žáků.	Rozlišit důležité od nedůležitých, pracovat s osobními daty svých zaměstnanců i žáků.
<i>Plánování</i>	Plán učební hodiny, obsahu, metod, struktury,	Plánování pedagogického procesu, služeb, dozorů apod.
<i>Implementace</i>	To, co si učitel naplánuje, jak se mu daří zavádět do praxe	Zavádění nových, progresivních, efektivních metod řízení práce do praxe.
<i>Kontrola a hodnocení</i>	Jak učitel kontroluje, co se žáci naučili, dále musí mít vypracován systém sebekontroly, autoevaluace.	Kontrolovat práci svých podřízených, sebekontrola, sebehodnocení, autoevaluace

Z tabulky č. 1 přehledně vyplývá, že činnosti, které provádí učitel jsou hodně podobné, ne-li totožné s činnostmi ředitele školy. Učitel musí dobře zvládat manažerské kompetence na úrovni řízení třídy. Takový učitel, který umí dobře organizovat, plánovat, řídit, implementovat, kontrolovat, komunikovat jak uvnitř organizace, tak vně organizace, má nejlepší předpoklady pro svůj další profesní rozvoj ve funkci zástupce a později ředitele školy.

16 VEBER, J. A KOL., *Management, základy, prosperita, globalizace*, str. 16.

Ředitel, který má na své škole takového učitele, má možnost si jej zvolit do týmu středního managementu např. na post vedoucího předmětové komise či zástupce ředitele. A tento učitel se může dále připravovat na funkci budoucího ředitele školy.

Zde se zaměřím na jednu z kompetencí, komunikaci. Komunikační dovednosti učitele mohou být východiskem pro budoucí zdatnost ředitele školy v oblasti jednání s lidmi, marketingové komunikace, vedení porad, koučování apod.. „*Komunikaci nemůžeme považovat za specifickou funkci manažera, ale každý si musí uvědomit, že se komunikace prolíná výkonem všech ostatních manažerských funkcí.*“¹⁷

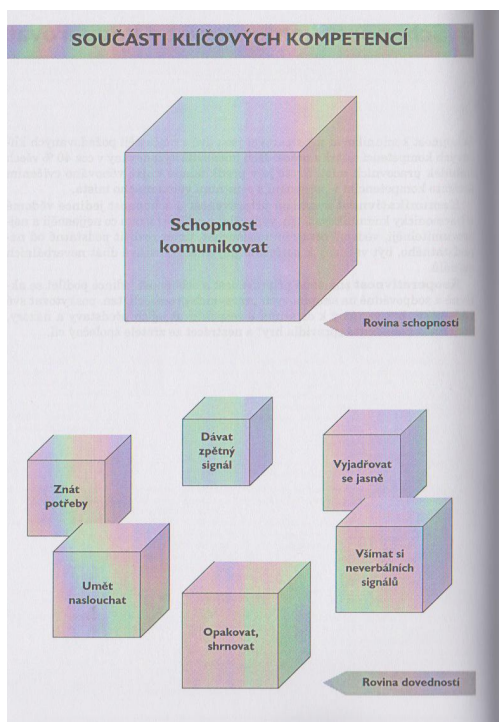
V oblasti komunikace mají učitel, jakož i ředitel školy společného to, že jednají, řeší, snaží se dohodnout jak se žáky, s pedagogickým sborem, s provozními zaměstnanci školy, ale i s veřejností, jako jsou rodiče stávajících i potenciálních žáků (den otevřených dveří). Jen se liší obsah sdělení.

V oblasti práce s informacemi musí učitel i ředitel dodržovat zákon č. 101/ 2000 Sb. o ochraně osobních údajů. Dále by oba měli rozlišovat v přemíře informací důležité a nedůležité informace (filtrovat), aby je dokázali zpracovávat a posléze i sdělovat ostatním (žákům, zaměstnancům, veřejnosti).

V profesních kompetencích v oblasti komunikačních dovedností jsou činnosti, které provádí učitel i manažer podobné či stejné. Pouze se liší formou, přístupem, organizačním zajištěním. Jsou to tyto aktivity- efektivní komunikace s dětmi, rodiči, kolegyňemi, ostatními zaměstnanci školy, veřejností.

Svým pozitivním přístupem vytvářejí příznivé, otevřené a bezpečné klima, mají tvořivý a konstruktivní postoj k inovacím, prosazují a účastní se týmové práce a spolupracují, vytváří prostor pro vzájemnou spolupráci dětí (učitelů) a učení se od sebe navzájem (sdílení), volí organizační formy takové, aby korespondovaly s cíly a složením třídy (školy), organizují pravidelná a smysluplná setkání s rodiči, promyšleně a pravidelně vedou dokumentaci. Toto jsou činnosti, které platí jak pro učitele, tak pro ředitele školy.

17 VEBER, J. A KOL., *Management, základy, prosperita, globalizace*, str.223.



Obrázek č. 2

Na obrázku číslo 2 jsou zobrazeny součásti klíčových kompetencí v oblasti komunikace ve dvou rovinách: rovina schopnosti a rovina dovednosti.¹⁸

1. 3 Komunikace, funkce komunikace

„Komunikace- velmi zúženě ji lze chápat jako výměnu informací, ještě v užším případě jako poskytování informace. Partneri komunikace- každá komunikace vyžaduje sděloujícího, který má potřebu něco sdělovat či sdílet, a příjemce, který je vybrán jako partner pro komunikaci. Opravdová komunikace probíhá tehdy, když příjemce zprávu pochopí tak, jak je míněna. I v době komunikačních prostředků přísluší nezastupitelná úloha dvěma základním formám komunikace- ústní a písemné komunikaci.“¹⁹

„Informační společnost se začíná postupně měnit ve společnost komunikační“.²⁰

18 BELZ, H., SIEGRIST, M., *Klíčové Kompetence a jejich rozvíjení, východiska, metody, cvičení a hry*, str.186

19 VEBER, J. A KOL., *Management, základy, prosperita, globalizace*, str. 199.

20 VEBER, J. A KOL., *Management, základy, prosperita, globalizace*, str. 194

„Řízení je bez komunikace nemyslitelné“²¹ a to platí i v řízení třídy.

„Komunikace (sdělování, dorozumívání) (lat. *communicatio*- sdělení, sdílení) je přenos (vysílání a příjem) informace pomocí znakového systému jazykového (verbální k.) nebo jiného (signály), uskutečňovaný mezi lidmi přímo nebo pomocí technicko- organizačních prostředků“²²

„Veškeré komunikování se uskutečňuje v jistém čase, prostoru, a za určitých okolností. **Komunikační kontext** je aktuální vztahový rámec, celek všech proměnných, ve kterém se komunikace uskutečňuje a v němž je důležité: **s kým, kde, kdy, o čem, jak a proč komunikujeme.**“²³ Komunikace obecně probíhá ve dvou základních rovinách, verbální a neverbální. Tyto roviny spolu navzájem úzce souvisí.

Komunikace je obecně chápána jako přenos informací od vysílajícího k příjemci. Je to proces, na kterém se účastní **komunikátor** (mluvčí) a **komunikant** (příjemce sdělení). Komunikační proces dále tvoří tzv. **komuniké** (vyslaná zpráva, sdělení, myšlenka nebo pocit, který jeden člověk sděluje druhému) a **komunikační kanál** (cesta, kterou je nějaká informace posílána). Cílem komunikace je výměna informací, ovlivňování druhých lidí či cílové skupiny. Podle JIŘINCOVÉ B. vstupují do procesu komunikace tyto osobnostní faktory: „*Temperament, charakter, hodnoty, sebepojetí a potřeby. Z toho vyplývá, že komunikace je o to snadnější, čím více faktorů mají společného.*“²⁴

21 VEBER, J. A KOL., *Management, základy, prosperita, globalizace*, str. 194.

22 MUSIL, J., *Komunikace v informační společnosti*, str. 7.

23 JIŘINCOVÁ, B., *Efektivní komunikace pro manažery*, str. 26.

24 JIŘINCOVÁ, B., *Efektivní komunikace pro manažery*, str. 29.

Funkce a účely komunikace podle JIŘINCOVÉ ²⁵

<i>Funkce komunikace</i>	<i>Účel komunikace (cíl)</i>
<i>Funkce informativní</i>	<i>informovat-</i> předat zprávu, doplnit jinou, oznámit, prohlásit...
<i>Funkce instruktážní</i>	<i>instruovat-</i> naučit, zavěsit, navést, poradit, vysvětlit, dát recept....
<i>Funkce persuasivní</i>	<i>přesvědčit,</i> aby adresát (po) změnil názor- získat někoho na svou stranu, zmanipulovat, docílit, ovlivnit.....
<i>Funkce zábavní</i>	<i>pobavit-</i> rozveselit druhého, rozveselit sebe, rozptýlit, „ jen tak“ si popovídat.....

Tabulka č. 2

Podle JIŘINCOVÉ B. ²⁶ je důležité při posuzování funkce komunikace brát v úvahu i paralingvistické znaky:

- *hlasitost sdělení,*
- *srozumitelnost (čím jistější si člověk je svou věcí, tím srozumitelnější je schopen ji vyjádřit),*
- *rychlost řeči (čím častěji používám určitou výpověď, tím rychleji mluvím- proto je důležité, abychom říkali naslouchajícímu neznámé věci pomaleji),*
- *kadence a melodie- (má významný sdělovací charakter- důraz na určité slovo ve větě; mění její význam, způsob zvedání a klesání hlasu signalizuje hněv, potěšení atd.),*
- *rytmus řeči (pomůže rozpoznávat slova),*
- *pauzy- mají též sdělovací charakter (chtějí dodat důraz řečenému, mluvčí se soustřeďuje, „ztratil nit“ atd.).*

25 JIŘINCOVÁ, B., *Efektivní komunikace pro manažery*, str. 21.

26 JIŘINCOVÁ, B., *Efektivní komunikace pro manažery*, str. 21.

1. 3. 1 Druhy komunikace

Verbální- ústní, písemné, racionální předávání informací, slovní vyjadřování. „*Základním stavebním kamenem jsou věty. Je zde velice důležitá schopnost zacházení s jazykem, zkušenost, osobnost.*“²⁷

Neverbální- způsob komunikování, které nepoužívá slov, používá jiných způsobů přenášení informací - řeč těla, zahrnuje několik složek- mimiku, posturiku, haptiku, proxemiku, vizika, kinezika, gestika.

Přímá – přímá sociální interakce mezi dvěma a více osobami

Zprostředkovaná- informace je sdělována třetí osobou, nedochází zde k vzájemné, přímé interakci mezi příjemcem a primárním sdělovatelem informace.

Vnitřní- je to komunikace uvnitř organizace nebo také komunikace uvnitř jednotlivce, s vlastními myšlenkami.

Vnější- komunikace, která vychází z organizace ven.

Formální- tato komunikace má určitá pravidla, jsou pevně stanovená, dohodnutá. Příklady ústní, formální komunikace- projev, porada, rozhovor při řešení problémů či oznámení rozhodnutí, pohovor zaměřený na hodnocení pracovních výsledků, přijímací pohovor a pod.

Neformální- komunikace probíhá bez pravidel, mezi přáteli, známými.

Ostatní druhy komunikace- interpersonální, skupinová, masová.

²⁷ VEBER, J. A KOL., *Management, základy, prosperita, globalizace*, str. 196.

1. 3. 2 Formy komunikace

Ústní komunikace - je nejrozšířenější forma komunikace, běžná konverzace, předávání úkolů, přesvědčování, hodnocení, sdělování, apod. Musí se uskutečňovat minimálně mezi dvěma osobami. Do ústní komunikace vstupují faktory jako jsou zabarvení hlasu, pomlky, výraz obličeje.

Základní pravidla ústní komunikace podle VEBERA J. ²⁸

„A) Postavení sdělujícího - prvních pět minut velmi důležitých, působí na posluchače, je ve výhodě, pokud se důkladně připravil, co „vysílá“ nemusí být totéž, co druhá strana přijímá.“

„B) Postavení příjemce- je důležité vždy vyslechnout partnera nebo řečníka, nechat jej domluvit, sledovat jeho myšlenkové toky až do konce. Rekapitulace, jde o fázi přesvědčení sebe i sdělujícího, že chápeme situaci, že jsme otázku dobře pochopili, je důležité myslet a reagovat pozitivně, dále můžeme klidně a úplně reagovat.“

Písemná komunikace- Komunikační proces, písemné dorozumívání mezi lidmi, výměna informací, která se uskutečňuje pomocí písma. Při písemné komunikaci jsou důležité tyto zásady: analýza příjemce (osoba, skupina), srozumitelnost, úplnost informací, správné používání slov (odborná terminologie), pozor na užívání cizích slov, zkratek, parazitních slov. Pozitivní je to, že ten, kdo komunikuje v písemné podobě má více času a klidu na přípravu. Při soukromé písemné komunikaci můžeme použít hovorový, neformální slovník, ovšem při veřejné, písemné komunikaci musíme užít spisovného jazyka. Při písemné komunikaci dochází občas ke vzniku tzv. komunikačního šumu, tzn. komunikant něco napsal a komunikátor to jinak pochopil. Nemohou si vše okamžitě vysvětlit, jako je to u přímé, ústní komunikace. Text je třeba přizpůsobit cílové skupině komunikantů. Zde je důležitá analýza příjemce.

28 VEBER, J. A KOL., *Management, základy, prosperita, globalizace*, str. 199

Elektronická komunikace- vnější internetové či vnitřní intranetové

Přednosti této komunikace je její rychlost, je levná, efektivní, předáváme zprávy i více subjektům najednou, mohou se předávat i data (foto, video apod.), můžeme také vést rozhovory, písemně komunikovat a okamžitě reagovat. Nevýhodou této komunikaci je, že se komunikant a komunikátor odcizí, chybí zde fyzická přítomnost, mohou se uzavírat se do sebe a později se mohou objevit i příznaky deprese, osamění, neschopnost přímé, ústní komunikace. Zde je také nebezpečí přímého zahlcení zprávami, nevyžádané pošty.

1. 3. 3 Hromadné, masové prostředky komunikace

Prostředky komunikace můžeme rozdělit na aktivní a pasivní. Aktivní prostředky jsou takové, které sdělení přenáší od odesílatele k odesílatelem určenému příjemci, či skupině příjemců. Jsou to pošta, telefon, fax, elektronická pošta.

Pasivní prostředky komunikace jsou takové, které sdělení primárně nesměřují ke konkrétnímu uživateli. Prostředky umožní sdělení pouze zveřejnit, a to veřejně, či soukromě a pak na svého příjemce čekají. Takovými prostředky jsou nástěnky, zprávy v novinách, televizi, rozhlas.

1. 3. 4 Zásady úspěšné komunikace

Pro úspěšnou komunikaci jak v osobní, formální, neformální rovině je důležité dodržet určité zásady a doporučení. V první řadě je potřeba navázání kontaktu, srozumitelný jazyk sdělení, aktivně naslouchat, být otevřený komunikaci, empatický, respektovat názory druhých, užívat pozitivní formulaci.

VEBER ²⁹ve své knize formuloval obecné zásady úspěšné komunikace:

- 1. „Chceme-li s někým komunikovat, musíme ho pro komunikaci získat. Základ je přijít s tématem, které partnera zajímá.“*
- 2. „Má-li být komunikace přínosná, musí být obousměrná a symetrická, role sdělujícího a příjemce se musí střídát.“*

29 VEGER, J. A KOL., *Management, základy, prosperita, globalizace*, str. 195-196.

1. 3. 5 Komunikační dovednosti

„ Komunikační dovednosti jsou naučené nebo vrozené způsoby, které činí komunikaci efektivní“³⁰

Jsou to nejsložitější měkké dovednosti důležité pro efektivní, konstruktivní komunikaci na všech úrovních. Je to např. aktivní naslouchání, vnímání a dešifrování nonverbálních projevů účastníků, kladení otázek, prezentování, rétorické dovednosti, asertivní komunikace, neverbální komunikace, dávání a přijímání zpětné vazby, vyjednávání, argumentace, vedení monologu i dialogu.

1. 3. 6 Bariéry v písemné a ústní komunikaci

V efektivní komunikaci je důležité odstranit bariéry, které brání dosažení pozitivního výsledku. Např. jazyková nebo odborná nedostatečnost, pravopisné nebo stylistické chyby, které mění smysl, nepřesné či nevhodné používání odborné terminologie, fyzická nepohoda, obava ze selhání, nepřipravenost, neznalost problematiky, nevyhovující prostředí, nefunkční technika, hluk, složení posluchačů, nepozornost posluchačů.

„ Přehled efektivních komunikačních dovedností: Popis, konstatování, informace, sdělení, vyjádření vlastních očekávání a potřeb, možnost volby, prostor pro spoluúčast a aktivitu.“³¹

„ Neefektivní způsoby komunikace: výčitky, obviňování, poučování, vysvětlování, moralizování, kritika, zaměření na chyby, lamentace, citové vydírání, zákazy, varování, negativní scénáře, proroctví, nálepkování, pokyny, příkazy, vyhrožování, křik, srovnávání, dávání za vzor, řečnické otázky, urážky, ponižování, ironie, shazování.“³²

„ Většina z těchto neefektivních způsobů, představuje psychické ohrožení, pocit ohrožení je spojen s negativními emocemi (hněv, lítost, vzdor, strach, nenávisť, pocit křivdy).“³³

30 JANDA, P., *Vnitřní komunikace, nástroje pro úspěšné fungování firmy*, str.66.

31 KOPŘIVA, P., NOVÁČKOVÁ, J., NEVOLOVÁ, D., aj. *Respektovat a být respektován*, str. 50.

32 KOPŘIVA, P., NOVÁČKOVÁ, J., NEVOLOVÁ, D., aj. *Respektovat a být respektován*, str. 24.

33 KOPŘIVA, P., NOVÁČKOVÁ, J., NEVOLOVÁ, D., aj. *Respektovat a být respektován*, str.46.

1. 3. 7 Komunikace uvnitř školy

Komunikace uvnitř organizace (interní komunikace popřípadě vnitrofiremní komunikace) je důležitá jak ve firemní komunikaci, tak i ve školní komunikaci.

*„Vnitrofiremní komunikace spojuje všechny manažerské funkce, rozhoduje o efektivním využívání zdrojů“.*³⁴

*„Komunikační proces je souborem informací komunikačních dovedností, komunikačních aktivit a komunikačních nástrojů, které probíhají ve vnitrofiremním prostředí.“*³⁵

Tato komunikace má za cíl:

- a) zajistit informování všech pracovníků organizace, informační propojenost z ohledem na návaznost a koordinaci procesů
- b) zajistit vzájemné pochopení a spolupráci porozumění na společných cílech
- c) ovlivňování k postojům a pracovnímu chování pracovníků, zajistit stabilitu
- d) k udržování zpětné vazby a zavádění zjištěných poznatků do praxe
- e) správná informovanost buduje důvěru u zaměstnanců

Pracovníci jak ve firmě, tak i ve škole potřebují dostávat jasné, přesné, nezkreslené informace. Je dobré pozitivní informace pro posílení pozitivní image a dobré kultury firmy i školy.

Právo na informování a projednávání řeší zákon č. 262/ 2006 Sb., zákoník práce, část XX II., Hlava 2., Informování a projednání v § 276, § 278, § 279 , § 280.³⁶

34 JANDA, P., *Vnitrofiremní komunikace, nástroje pro úspěšné fungování firmy*, str. 10.

35 JANDA, P., *Vnitrofiremní komunikace, nástroje pro úspěšné fungování firmy*, str.13.

36 ÚZ, *Úplné Znění*, str. 72- 73.

Nástroje interní komunikace jsou: osobní, ústní komunikace, týmové porady, firemní mítinky, interní školící programy, společenské a sportovní akce, výroční zprávy, firemní časopisy, noviny, intranet, firemní televize, rozhlas, firemní předměty a dárky, nabídka firemních produktů a služeb zaměstnancům, benefity, firemní oblečení.

Komunikaci uvnitř školy můžeme rozdělit na formální a neformální. Formální zajišťuje vnitřní komunikační systém např. intranet, různé oběžníky, organizační struktura školy, kdo komu sděluje, informuje oběma směry k podřízeným, tak k nadřízeným. Dále jsou to různé pravidelné porady, krátké operativní, či mimořádné porady. Pravidla formální komunikace musejí být jasně formulovány v interních předpisech každé školy. Nebo přirozeně vyplynou z organizační struktury školy.

Ve škole se vedle formální komunikace vyskytuje daleko více komunikace neformální. Je to velmi dobrý motivační nástroj. Tento typ komunikace má velký význam, je dobré vědět, jakým způsobem spolu lidé komunikují, vycházejí, jak řeší problémy. Je součástí kultury školy, klimatu.

Pokud interní komunikace nefunguje, může to být jedna z příčin vzniku konfliktů. Když jsou informace neúplné, nejasné může vznikat tzv. informační šum a to má za následek nízkou efektivitu firmy (školy). A to se zase může projevit navenek, v externí komunikaci. Dalším důsledkem špatné interní komunikace je ztráta motivace pro zaměstnance, pasivita, frustrace, ztráta důvěry ve firmu, ztráta loajality, snížená výkonnost pracovníků. To má za následek vysokou fluktuaci zaměstnanců a malá nebo žádná konkurenceschopnost firmy (školy).

1. 3. 8 Komunikace s veřejností

Každá škola, pokud si chce pěstovat, či udržet dobrou pověst by měla komunikovat s veřejností. Se zřizovatelem jako takovým musí komunikovat z hlediska legislativního, dále s bankou, finančními úřady, pojišťovnou, s rodiči budoucích žáků.

Součástí komunikace s veřejností je PR- „Public Relations“, pomocí něhož buduje vztahy s veřejností. Škola by měla udržovat kontakty s partnery např. sponzory, prezentovat svoji

činnost a aktivity v místních časopisech, v časopisech typu INFORMATORIUM, UČITELSKÉ NOVINY. Dále by měla komunikovat s ostatními školami ve svém okolí.

Nástroje externí komunikace jsou „Dny otevřených dveří“, webové stránky, publikování v místních časopisech, kulturní akce pořádané školou.

1. 3. 9 Komunikace manažera a pedagogická komunikace

„Pedagogická komunikace je vzájemná výměna informací mezi účastníky výchovně vzdělávacího procesu, která slouží výchovně vzdělávacím cílům, informace zprostředkovány jazykovými a nejazykovými prostředky.“³⁷

Podle Nelešovské je *„ pedagogická komunikace zejména pro učitele naprosto nezbytnou součástí jeho profesních kompetencí a vybavenosti pro výkon jeho učitelské profese.“³⁸*

37 MAREŠ, J., KŘIVOHLAVÝ, J., *Komunikace ve škole*, Brno: Masarykova universita, str. 3.

38 NELEŠOVSKÁ, A., *Pedagogická komunikace v teorii a praxi*, str. 9.

V tabulce č. 3 uvádím pět principů pedagogické komunikace podle Mareše a Křivohlavého. Ve sloupci pedagogická komunikace uvádím příklady pedagogické komunikace a v posledním sloupci mé srovnávám s komunikací manažera.

<i>„Pět principů pedagogické komunikace“³⁹</i>	<i>„Pedagogická komunikace“⁴⁰</i>	Manažerská komunikace (mé srovnání).
<i>Kooperace</i>	<i>Spolupracuj s partnery, repliky formuluj, jak moment dialogu vyžaduje</i>	V manažerské komunikaci jsou partnery jak žáci, učitelé, ostatní personál, veřejnost, zřizovatel.
<i>Maxima kvantity</i>	<i>Řekni dost, ale neříkej víc, než je nezbytné, sdělení musí být informativní a zároveň co nejúspornější.</i>	Princip maxima kvantity platí jednoznačně i pro manažera školy.
<i>Maxima kvality</i>	<i>Nelži, neříkej nic, pro co nemáš dostatek důkazů</i>	Kvalita v komunikaci musí být předností a podmínkou v komunikaci všech i manažerů.
<i>Maxima relevance</i>	<i>Řekni to, co je v daném okamžiku důležité a vhodné vzhledem k tématu, cílům</i>	Manažer školy také musí odhadnout a rozlišit důležité informace od méně důležitých.
<i>Maxima způsobu</i>	<i>Vyjadřuj se jasně, srozumitelně, přesně a jednoznačně</i>	Manažerská komunikace stojí na principech - komunikovat jasně, srozumitelně, přesně, jednoznačně. Nesmí ztrácet čas zdlouhavým, nejasným formulováním informací.

Tabulka č. 3

V tabulce č. 3 vidíme, jak pedagogická a manažerská komunikace spolu úzce souvisí, je postavena na stejných principech.

39 MAREŠ, J., KŘIVOHLAVÝ, J., *Komunikace ve škole*, Brno: Masarykova universita, str. 3.

40 MAREŠ, J., KŘIVOHLAVÝ, J., *Komunikace ve škole*, Brno: Masarykova universita, str. 3.

V tabulce č. 4 srovnávám funkce pedagogické komunikace a manažerské komunikace. Opět zde uvádím funkce pedagogické komunikace od Mareše a Křivohlavého.

<i>„Funkce pedagogické komunikace“⁴¹</i>	<i>„Pedagogická komunikace“⁴²</i>	Manažerská komunikace (mé srovnání)
<i>Zprostředkovává společnou činnost účastníků</i>	<i>Pracovní postupy, vyučovací hodina</i>	Podílí se na celé organizaci pedagogického procesu
<i>Zprostředkovává vzájemná působení účastníků</i>	<i>Výměna informací, zkušeností, motivů</i>	Organizuje pedagogické porady, různé náslechy, hospitace
<i>Zprostředkovává osobní i neosobní vztahy</i>	<i>Komunikace formální, neformální</i>	Formální i neformální komunikace ve všech formách
<i>Formuje všechny účastníky pedagogického procesu</i>	<i>Osobnost žáků, svým příkladem ostatní zaměstnance školy.</i>	Osobnost pedagogů, ostatních zaměstnanců, osobnost žáků
<i>Je prostředkem k uskutečnění výchovy a vzdělávání</i>	<i>Cíl, učivo, metody jsou v pedagogickém procesu ve slovní či mimoslovní podobě</i>	Metody, organizace, forma se v manažerské komunikaci uskutečňuje slovně i mimoslovně.

Tabulka č. 4

41 MAREŠ, J., KŘIVOHLAVÝ, J., *Komunikace ve škole*, Brno: Masarykova universita, str. 3 – 4.

42 MAREŠ, J., KŘIVOHLAVÝ, J., *Komunikace ve škole*, Brno: Masarykova universita, str. 3- 4.

V tabulce č. 5 uvádím srovnání podob pedagogické komunikace a manažerské komunikace.

<i>„Tři podoby pedagogické komunikace“⁴³</i>	<i>Příklady pedagogická komunikace⁴⁴</i>	Příklady manažerská komunikace (mé srovnání)
<i>Detailně připravená komunikace</i>	<i>Naprogramovaná komunikace, přednáška, ukázková hodina</i>	Přednáška, odborná porada,
<i>Rámcově připravená komunikace</i>	<i>Učitel odhadne, jak bude komunikace probíhat, které možnosti připadají v úvahu-hodina, následné řešení problému</i>	Přijímací pohovor, řešení nějakého problému s rodičem, učitelem.
<i>Nepřipravená komunikace</i>	<i>Jedinečné a neopakovatelné situace, nelze tyto situace předvídat, ale je třeba je vyřešit, je nutné se vcítit do stavu ostatních účastníků, odhadnout logiku vývoje událostí, možné důsledky a pohotově i správně zareagovat- zkušený učitel se z podobných situací umí poučit.</i>	Řešení konfliktu, provozní či organizační problém školy, náhodná setkání s rodiči, s personálem, řešení havárie a krizové situace. Poučení z těchto situací platí i pro manažera školy.

Tabulka č. 5

1. 4 Pojmy informování, reportování, administrace

Ve výzkumné části se soustředím na tři pojmy v komunikaci učitele: informování, reportování, administrace.

Informování

Informování je sdělení určitých poznatků, které musí mít vypovídající schopnost, užitek pro příjemce.

V informační společnosti se od manažera očekává velmi pozorný přístup k informacím, tzn. na jedné straně se musí rozhodovat na základě chybějících informací a na druhé straně probíhá rozhodování na základě přemíry informací, bez jejich filtrování, vyhodnocení, zpracování. Toto je důležité nejenom pro manažera školy, ale i pro manažera třídy, učitele.

43 MAREŠ, J., KŘIVOHLAVÝ, J., *Komunikace ve škole, Brno: Masarykova universita*, str. 4.

44 MAREŠ, J., KŘIVOHLAVÝ, J., *Komunikace ve škole, Brno: Masarykova universita*, str. 4.

Reportování

„Reporting představuje komplexní systém vnitropodnikových výkazů a zpráv, které syntetizují informace pro řízení podniku jako celku i jeho základních organizačních jednotek.“⁴⁵

Podle toho, zda jde o pravidelně poskytované zprávy se reporting dělí na: **standardní**- jedná se o zprávy vyhotovované v pravidelných intervalech a **mimořádný**- jedná se o zprávy vyhotovované na požádání.“⁴⁶

„Nedílnou součástí reportingu jsou i poznámky (notes), tzn. komentáře a zdůvodnění, jako důležité předpoklady pro hodnocení dosaženého vývoje a zejména pro přijetí účinných opatření, včetně dopadů do motivačního systému.“⁴⁷

Na otázku „Co je report“? odpovídá Patrik Janda „Je to převážně písemná zpráva zaměstnance pro nadřízeného. Krátký text, který podá informace o náplni pracovního dne jasně, stručně a srozumitelně. Report je jeden ze základních kamenů personální činnosti podniku“⁴⁸

Reporting je podávání zpráv, přehlednější, ucelenější, podrobnější. Je to analýza toho, co se dělo nebo toho, co se bude dít.

Administrace

Je zpracovávání dokumentace, které se děje ve škole v písemné podobě. Písemné zpracování dokumentů, které učitelé i ředitelé mají ve své kompetenci. Různé tabulky, hodnotící zprávy, docházka dětí i učitelů, třídní kniha, matrika, evidenční listy, diagnostické listy, analýza třídy, kronika školy.

45 FIBÍROVÁ, J. ŠOLJASOVÁ, L., *Reporting*, str. 10.

46 FIBÍROVÁ, J. ŠOLJASOVÁ, L., *Reporting*, str. 14.

47 FIBÍROVÁ, J. ŠOLJASOVÁ, L., *Reporting*, str. 10.

48 JANDA, P., *Vnitrofiremní komunikace, nástroje pro úspěšné fungování firmy*, str. 89.

2 Výzkumná část

2.1 Cíl výzkumu

Cílem je analyzovat, zpřehlednit, popsat, jak učitelé komunikují uvnitř organizace i směrem ven ze školy. S kým nejčastěji, jakým způsobem, jaká jsou úskalí jejich komunikace. Přesněji řečeno zmapování komunikace učitele ve smyslu informování, reportování a administrace.

2.2 Metodologie výzkumu

Výzkum je popisný, deskriptivní. K získání potřebných informací byla použita metoda „**strukturované interview**“. *„Otázky jsou pevně dány, toto interview je vlastně ústním dotazníkem, další otázky mohou vznikat v průběhu rozhovoru.“*⁴⁹

*„Slovo interview je anglického původu a skládá se ze dvou částí. Inter znamená **mezi** a view znamená **názor** nebo **pohled**.“*⁵⁰

*„Metoda výzkumu spočívá v dotazování. Je postaveno na interpersonálním kontaktu, jeho úspěšnost závisí na navození raportu výzkumníkem. Raport znamená navázání přátelského vztahu a vytvoření otevřené atmosféry.“*⁵¹

Tuto metodu jsem zvolila, neboť interview umožňuje volnost a pružnost. *„V průběhu interview může výzkumník otázku přeformulovat. Když se mu zdá, že respondent nedostatečně odpověděl, může požádat o vysvětlení odpovědi, může klást dodatečné otázky apod.“*⁵²

V interview je použito 15 otevřených otázek. Na začátku každého rozhovoru jsem se každé respondentky zeptala, co si představuje pod pojmy informování, reportování, administrace. Poslední 16. otázka byla pro volné vyjádření k problematice informování, reportování, administrace. Respondentky se mohly dále volně vyjádřit k jakékoli problematice týkající se komunikace ve smyslu informování, reportování, administrace.

49 GAVORA, P., *Úvod do pedagogického výzkumu*, str.137.

50 GAVORA, P., *Úvod do pedagogického výzkumu*, str. 136.

51 GAVORA, P., *Úvod do pedagogického výzkumu*, str. 136.

52 GAVORA, P., *Úvod do pedagogického výzkumu*, str. 136.

2. 3 Průběh výzkumu, popis zkoumaného vzorku

Kontakty na učitelky jsem získala oslovením ředitelů v náhodně vybraných školách v Praze. Oslovila jsem 10 respondentek z mateřské školy a 10 respondentek ze základní školy, potvrdilo z MŠ 5 a ze ZŠ 4 učitelé. Výzkumný vzorek tvořily 3 učitelky z mateřské školy a 3 učitelky ze základní školy. Ostatní, celkem 3 jsem vedla v databázi náhradníků. Učitelky MŠ i ZŠ mají minimálně 10 let praxe. Výzkum probíhal 2 měsíce, domlouvala jsem se s učitelkami na konkrétním datu, pak proběhlo interview, jež jsem se souhlasem respondentů nahrávala na záznamové zařízení. Později jsem u některých respondentek potřebovala ještě doplnění a to jsem činila telefonickou domluvou či elektronickou komunikací. Kvalitativní výzkum jsem prováděla pouze s malým počtem respondentek z důvodů časové náročnosti této metody.

Respondentky jsem rozdělila do dvou podskupin, učitelky MŠ a učitelky ZŠ.

Během výzkumu jsem se třemi učitelkami mateřské školy a se třemi učitelkami základní školy vedla strukturovaná interview, ve kterých jsem je nechala se rozprávět na danou otázku. Rozhovory jsem začala otázkou: Co si představují pod pojmem informování, reportování, administrace?

Dále jsem učitelkám položila základní otázky a pokud bylo potřeba, ještě jsem se zeptala na upřesnění, vyjádření, doplnění z oblasti informování, reportování, administrace.

Charakteristika respondentů

Učitelky z mateřských škol

Učitelka A- praxe v mateřské škole 11 let, na jedné škole působí 8 let, středoškolské vzdělání SPgŠ

Učitelka B- praxe v mateřské škole 15 let, na jedné škole působí 15 let, vysokoškolské vzdělání UJAK

Učitelka C- praxe v mateřské škole 19 let, na jedné škole působí 5 let, středoškolské vzdělání SpgŠ

Učitelky ze základních škol

Učitelka D- praxe v základní škole 25 let, na jedné škole působí 6 let, vysokoškolské vzdělání, UK- Filosofická fakulta

Učitelka E- praxe v základní škole, 27 let, na jedné škole působí 9 let, vysokoškolské vzdělání, UK- Pedagogická fakulta

Učitelka F- praxe v základní škole 12 let, na jedné škole působí 3 roky, vysokoškolské vzdělání, UK- Pedagogická fakulta

2. 4 Vyhodnocení šetření a výzkumu, odpovědi na výzkumné otázky v interview

Interview jsem začala otázkou: Co si představujete pod pojmem informování, reportování, administrace?

Pojem informování nedělal respondentkám problémy. Na otázku odpovídaly takto: Informování je předávání informací, nějaké sdělení, od nich k někomu.

Co je reportování věděly 2 respondentky, jedna z mateřské školy a jedna ze základní školy. Ostatním jsem pojem vysvětlila.

U pojmu administrace věděly všechny respondenty. Orientace v této oblasti komunikace jim nedělá problém, neboť je ve školství mnoho dokumentace, administrativy, která se musí často, ne-li denně zpracovávat. Respondentka A prohlásila“ *Je to všechno, co se ve škole zpracovává písemně, to, co většina z nás nemá ráda*“.

Informování

1. Při jaké příležitosti, čase, situaci informujete (pravidelná setkání při příchodu/odchodu, mimořádná setkání, schůze, mimořádná událost ...)?

V oblasti informování odpověděly respondentky z mateřské a základní školy na tuto otázku odlišně.

V mateřské škole probíhá informování ráno při příchodu a odpoledne při odchodu dětí ze školy. Učitelky se také ráno setkávají se svými kolegyněmi a informují se navzájem. Dvě respondenty z mateřské školy posílají svým kolegyním tzv. oběžník. Tato komunikace se používá, pokud chtějí informaci poslat okamžitě a nebo se dozvědět v co nejkratší době odpověď.

Respondentky ze základních škol více informují individuálně, na předem domluvené schůzce, na třídních schůzkách. Při ranním scházení v kabinetu s kolegyněmi se vzájemně informují respondenty D, E, F. Toto vzájemné informování je ovlivněno složením kabinetu.. Respondentka D byla na začátku školního roku v kabinetu sama, informování probíhalo pouze ve sborovně, ve společných prostorách školy.

2. Komu informujete (rodič, kolegyně, nadřízené, veřejnost...)?

Učitelky v mateřské škole uváděly nejčastěji rodiče, kolegyni ve společné třídě a dále nadřízené, jako je zástupkyně či ředitelku školy. V této otázce se poměrně respondenty jak z MŠ tak ZŠ shodly. Učitelky základní školy také převážně informují rodiče, kolegyni na své paralelní třídě. Také se navzájem informují se zástupci a nadřízeným školy.

3. Jaká jsou témata (provoz školy, zdraví a rozvoj dětí, akce školy, mimořádné události, novinky, výzvy ke spolupráci...)?

V otázce týkající se témat, která informují jde většinou o problematiku, týkající se dětí, jejich prospěchu, zdravotního stavu, chování. Dále informují o provozu školy, o organizaci, jak budou probíhat kroužky na třídě, konkrétní den vzhledem k situaci na škole (absence učitelek apod.).

4. Jsou nějaké problémy, úskalí, které se vyskytují při informování (subjektivní- vy sama, málo zkušeností, malá slovní zásoba, psychické zábrany apod., objektivní- choulostivá témata, komu informujete, prostředí, čas apod.)?

Úskalí vidí učitelé jak mateřské školy tak základní školy většinou v rodičích nebo v příjemci informací. Rodiče často informace neberou vážně, nebo se je snaží humorně bagatelizovat. Respondentky jsou přesvědčeny, že mají dobrou slovní zásobu, nemají zábrany hovořit i o choulostivějších tématech, jako je špatný prospěch dětí, nevhodné až hrubé chování dětí.

5. Jakým způsobem (osobně ústně, individuálně, skupinově, hromadně, písemně na nástěnkách, písemně dopisem, elektronicky mailem nebo sdělením na webu)?

Způsob volí učitelky MŠ nejčastěji ústní komunikaci oproti učitelům základní školy, kteří mnohem více užívají způsob písemného sdělení v žákovské knížce než individuální ústní podání. Tento způsob zařazují zřídka, jen v nejnnutnějších případech. Velice oblíbené u učitelů základních škol je hromadné informování na třídních schůzkách. Tento způsob je zaveden i v mateřských školách, ale pouze na začátku školního roku, kde se rodiče dozvědí obecné informace na společné schůzce celé školy a poté se rodiče rozejdou do tříd svých dětí. Tam se řeší konkrétní informace týkající se jejich dětí.

Doplňující otázka- Jde spíše o informování spontánní či připravené?

V doplňující otázce, zda jde o informování spontánní či nikoli většina respondentek odpovídala, že rozhovor a informace, které chtějí sdělit si učitelé dopředu připraví, někdo více, jiný méně. Záleží na problému, o kterém chtějí informovat. Učitelky v mateřské škole přicházejí více, častěji do kontaktu s rodiči, proto je hovor a podávání informací více spontánní, nepřipravený.

Chcete ještě něco doplnit z oblasti informování?

Učitelky na základní škole mají s informováním tyto zkušenosti: bývá daleko složitější než tomu bývalo dříve. Je to ovlivněno časovými možnostmi rodiny (vysoká zaměstnanost). Rodiče nemají tolik času a proto osobní kontakt s učitelem volí jen v nejnnutnějším případě.

Tabulka č. 6 - shrnutí toho, jak učitelky MŠ odpovídaly na otázky, týkající se informování.

MŠ	Učitel A	Učitel B	Učitel C
Kdy?	Ráno, při příchodu rodičů s dětmi do MŠ, v poledne, odpoledne, den otevřených dveří.	Ráno, v poledne, odpoledne.	Ráno, při příchodu dětí s rodiči, v poledne a odpoledne, při vyzvedávání dětí, v poledne s kolegyní na třídě, při pedagogické poradě.
Komu?	Rodičům dětí, kolegyni na třídě, ostatním kolegyním, nadřízeným, rodičům budoucích žáků.	Rodičům, kolegyním, p. ředitelce, popřípadě zástupkyni.	Nejčastěji rodičům žáků, kolegyni na třídě, ostatním kolegyním, p. ředitelce, zástupkyni.
Témata?	Chování žáků, zdravotní stav žáků, průběh výchovné a vzdělávací činnosti, podtémata třídních vzdělávacích programů.	Provoz školy, organizační záležitosti, různé nápady, nové metody práce.	Chod školy, chování dětí, zdravotní stav dětí, nápady na vzdělávací činnost.
Úskalí?	Žádná úskalí nevidí, nejčastěji a nejraději hovoří s maminkami dětí. Nevadí jí ani nepříjemná, ožehavá témata.	Nemá žádné problémy, ani subjektivní, ani objektivní.	Problémy vidí v rodičích, Někteří rodiče nechtějí slyšet, že jejich dítě zase kašle, je nastydlé apod. Také občas v některých kolegyních, občas se na škole objeví introvert, který nerad komunikuje s ostatními.
Způsob, forma?	Ústně, písemně- nástěnka	Ústně, osobně, telefonicky, e- mailem,	Ústně, písemně- nástěnka

Tabulka č. 7 - shrnutí toho, jak učitelky ZŠ odpovídaly na otázky, týkající se informování.

ZŠ	Učitel D	Učitel E	Učitel F
Kdy?	Na třídních schůzkách, na individuálních schůzkách, na dni otevřených dveří.	Na třídních schůzkách, na individuálních pohovorech s rodiči, ráno ve sborovně, během přestávek v kabinetu.	Ráno ve sborovně, v kabinetu, na chodbách školy, odpoledne na třídních schůzkách, na poradách.
Komu?	Rodičům, kolegyním, rodičům budoucích žáků.	Rodičům, kolegyním, ostatním zaměstnancům školy, zástupkyni, řediteli školy.	Rodičům, zaměstnancům školy pedagogickým i nepedagogickým.
Témata?	Prospěch žáků, chování, organizace a provoz školy.	Prospěch a chování žáků, stručné informace o akcích školy.	Zdravotní stav dětí, akce školy, prospěch, chování dětí.
Úskalí?	Úskalí vidí v rodičích, pokud je potřeba individuální setkání, nemají čas. Většinou se jedná o problematické žáky.	Žádná úskalí nevidí.	V rodičích, rodiče občas zlehčují informace, které jim poskytne.
Způsob, forma?	Ústně, telefonicky, písemně e- mailem.	Ústně, telefonicky.	Ústně, e- mailem, telefonicky.

Shrnutí informování

V oblasti informování je vidět, že učitelky mateřské školy často přicházejí do vzájemné interakce s rodiči, nejčastěji informují jak ráno, tak odpoledne při vyzvedávání dětí. Zde je předpoklad, že se učitelky setkávají s lidmi různých povah a tyto učitelky tak musí volit různé komunikační techniky a dovednosti, aby informování a rozhovor byly efektivní a konstruktivní. Učitelky na základní škole přicházejí do osobního kontaktu s různými typy lidí a osobnostmi v mnohem menší míře. Ke vzájemné interakci dochází na třídních schůzkách (průměrně každé tři měsíce) a nebo v rámci individuálních pohovorů s rodiči. Dále dochází k informování na pravidelných pedagogických poradách, na mimořádných pedagogických poradách, ve sborovně ústně i písemně- nástěnka, e- mail.

Reportování

6. Při jaké příležitosti, čase, situaci reportujete (pravidelná setkání při příchodu/odchodu, mimořádná setkání, schůze, mimořádné situace- soud, odbor sociální péče)?

Na tuto otázku učitelky jak ze základní školy, tak z mateřské školy odpovídaly shodně. Nejčastěji na ředitelských, pedagogických poradách. Dále respondentka C odpověděla, že reportuje po skončení školení, posílá zpracovaný dokument a na pedagogické radě se k problému vyjádří všichni a rozeberou jej.

7. Komu reportujete (rodič, kolegyně, nadřízený, veřejnosti ...)?

Jsou to většinou kolegové, pedagogičtí pracovníci, nadřízení, zástupce a ředitel školy. Respondentka A reportuje také sociálním pracovnícům z odboru sociální péče a psychologce.

8. Jaká jsou témata, co reportujete (provoz školy, zdraví a rozvoj dětí, akce školy, mimořádné události, novinky...)?

Témata reportování jsou akce školy, jako je plavání, školní výlet, škola v přírodě, kulturní akce- lampiónový průvod, karneval, různá školení. Učitelky v mateřské škole mají více akcí, neboť jsou tyto akce součástí třídních vzdělávacích programů. Učitelky základních škol tyto akce také zařazují, ale v menší míře. Respondentka A reportuje o situace týkající se dítěte, spolupráce s rodinou, ohledně vývoje dítěte.

9. Jaké jsou problémy, úskalí, které se vyskytují při reportování (subjektivní- vy sama, málo zkušeností, malá slovní zásoba, zábrany apod., objektivní- choulostivá témata, komu informujete, prostředí, čas apod.)?

Úskalí respondentky A, E nevidí ani v sobě, ani v tématech, která reportují. Jedná se o připravené, naplánované reportování, nikoli o spontánní. Respondentka D vidí problém v objektivním posouzení vývoje dítěte. Respondentka B vidí jako problém v sobě, je to nechť písemně dokument zpracovává. Respondentky C, F mají občas problém s formou zpracování hodnotící zprávy, zprávy ze školení.

10. Jakým způsobem (osobně ústně, písemně na nástěnkách, písemně dopisem, elektronicky mailem nebo sdělením na webu)?

Většinou je to ústní podání, ale pokud potřebují sdělit, podat určitý report po skončení nějakého školení nebo zpracování hodnotící zprávy, analýzu dětí, pak toto činí v písemné podobě. Ta se dostane v co nejkratší možné míře k ostatním, kterých se to týká.

Doplňující informace ohledně reportování.

Žádné doplňující informace respondentky nesdělily.

Tabulka č. 8. - shrnutí toho, jak učitelky MŠ odpovídaly na otázky, týkající se reportování.

	Učitel A	Učitel B	Učitel C
Kdy?	Většinou je to na pedagogické poradě. Dále reportuje po skončení nějaké akce do různých časopisů INFORMATORIUM, UČITELSKÉ NOVINY, OSMIČKA, podle potřeby.	Na pedagogické poradě, na mimořádných poradách.	Průběžně, během dne se posílá dokument o školení, který je zpracován a každá učitelka má za povinnost si jej přečíst, nastudovat a poté si o něm popovídají na pedagogické poradě.
Komu?	Paní ředitelce, zástupkyni, veřejnosti, sociální pracovnice, soudu, pedagogicko-psychologická poradně.	Učitelkám, zástupkyni, p.ředitelce.	Kolegyním, zástupkyni, ředitelce.
Témata?	Kulturní akce pořádané školou, situace ohledně dětí, pokud si ji vyžádá odbor sociální péče, nebo soud, vývoj dítěte.	Různá školení, jak probíhala, nové metody a formy práce s dětmi, škola v přírodě, akce školy.	Školení, akce školy, průběh školního roku při hodnocení 2x ročně.
Úskalí?	Žádná úskalí ani problémy nevidí.	Nechť report písemně zpracovávat.	Má problém, jakou formou dokument zpracovat.
Způsob, forma?	Ústní, písemná, v časopisech pouze písemně (dopis, e-mail).	Většinou je dokument písemně zpracován a poté prezentován ústně.	Písemně i ústně.

Tabulka č. 9 - shrnutí toho, jak učitelky ZŠ odpovídaly na otázky, týkající se reportování.

	Učitel D	Učitel E	Učitel F
Kdy?	Na pedagogické poradě, podle potřeby, jak si o report někdo požádá např. OPPP.	Na pedagogické poradě.	Na poradách-provozní, pedagogická.
Komu?	Nadřízeným, ostatním kolegyním, psycholožce.	Zástupkyni, ředitelce školy	Zástupkyni, ředitelce, ostatním pedagogickým zaměstnancům.
Témata?	Akce školy, školení, klasifikační údaje o dětech, vývoj dětí.	Škola v přírodě, organizace plavání,	Klasifikace dětí, akce školy, školení
Úskalí?	Dokázat objektivně vypracovat hodnocení vývoje dětí pro OPPP.	Žádná úskalí nevidí	Problém vidí ve formě zpracování. Zda heslovitě, či jako slohovou práci.
Způsob, forma?	Většinou písemně	Písemně	Písemně

Shrnutí reportování

Neboť většinou bývá reporting promyšlené, naplánované sdělení, učitelky se mohou lépe připravit, je předpoklad, že se vyvarují určitých komunikačních bariér např. jazykové nebo odborné nedostatečnosti, pravopisných nebo stylistických chyb, které mění smysl, nepřesné či nevhodné používání odborné terminologie, neznalosti problematiky. Tento způsob komunikace zařazují učitelky především, pokud potřebují reportovat o nějaké akci, škole v přírodě, školení, podat zprávu do pedagogicko- psychologické poradny, na odbor sociální péče apod.

Administrace

11. Při jaké příležitosti, čase, situaci administrujete?

Respondentky většinou administraci vykonávají po přímé vyučovací povinnosti, v době nepřímé výchovné práce. Zde se odpovědi respondentek z mateřské i základní školy shodují. Docházku dětí doplňují učitelky mateřských škol každé ráno od 6. 30- 8. 30 (9. 00) v době přímé výchovné práce. Učitelky na základních školách zapisují do třídních knih většinou na začátku vyučovací hodiny, nebo po skončení. Ostatní dokumenty zpracovávají v době nepřímé výchovné a vzdělávací práci.

12. Komu administrujete (rodič, kolegyně, nadřízeným, veřejnosti...)?

Jsou to opět nadřízení- zástupcům školy, ředitelům škol, zpracovávají dokumenty pro školní inspekci.

13. Jaká jsou témata (provoz školy, zdraví a rozvoj dětí, zprávy o dětech , akce školy, mimořádné události, novinky, výzvy ke spolupráci...)?

Témata v administraci jsou u většiny učitelek podobná- výchovná a vzdělávací práce, chování dětí, docházka dětí, zdravotní záznamy, kniha úrazů, provoz a organizace školy, kroužky.

14. Jsou nějaké problémy, úskalí, které se vyskytují při administrování (subjektivní- vy sama, málo zkušeností, malá slovní zásoba, zábrany apod., objektivní- choulostivá témata, komu informujete, prostředí, čas apod.)?

Úskalí vidí respondentky v nechtě zpracovávat dokumenty. Administrace je ve školství přemíra. Respondentka A na otázku : „Co je administrace?“ prohlásila: „*Je to všechno, co se ve škole zpracovává písemně, to, co většina z nás nemá ráda*“.

15. Jakým způsobem?

Způsob administrace u respondentek mateřských škol jsou zápisy do třídních knih, docházka dětí, seznamy dětí, inventarizační seznamy, evidenční listy, pravidelná hodnocení podtémat a témat ze školních vzdělávacích programů, diagnostické listy, třídní

vzdělávací programy, analýza tříd, u respondentek ze základních škol školní matrika, třídní knihy.

Doplňující informace k problematice administrace.

Všechny respondentky jak z mateřské školy, tak základní školy se shodly na velké míře administrace ve školství, různá hodnocení, analýzy, vedení matriky třídními učitelkami, zpracovávání analýz.

Tabulka č. 10 - shrnutí toho, jak učitelky MŠ odpovídaly na otázky, týkající se administrace.

Učitelé ZŠ	Učitel A	Učitel B	Učitel C
Kdy?	Po skončení podtématu a tématu- hodnocení, každodenně zápis do třídnice, v době nepřímé výchovné a vzdělávací práce, každé ráno od 6.30- 8.30 hodin zápis docházky dětí.	2 x do roka (listopad, duben) zpracovává analýzu třídy, každý týden – hodnocení výchovně vzdělávací práce, každý den ráno- vyplňuje docházky dětí, písemné hlášení o počtu dětí do kuchyně.	Každé ráno doplňuje docházku dětí, podle situace- kniha úrazů.
Komu?	Zpracované hodnocení kontroluje p. ředitelka, docházku dětí p. hospodářka.	P. ředitelce, kolegyni na třídě.	p. ředitelce, referentovi bezpečnosti práce,
Témata?	Témata a podtémata výchovně vzdělávací práce z třídních vzdělávacích programů, počet dětí na třídě.	Vývojová stádia dětí, náplň výchovně- vzdělávací práce,	Hodnocení výchovně- vzdělávací práce, příprava výchovně- vzdělávací práce, úrazy dětí, nemoc.
Úskalí?	Občasná nechuť dokumenty písemně zpracovat.	Žádná úskalí nevidí.	Velké množství administrace- analýzy, hodnocení výchovně- vzdělávací práce, hodnocení školního roku.
Způsob, forma?	Písemné hodnocení, třídní knihy, podrobná analýza, diagnostiky.	Zápisy do třídních knih, do docházky, diagnostiky dětí.	Zápisy do třídní knihy, do filtru, do knihy úrazů.

Tabulka č. 11 - shrnutí toho, jak učitelky ZŠ odpovídaly na otázky, týkající se administrace.

Učitelé ZŠ	Učitel D	Učitel E	Učitel F
Kdy?	Podle potřeby, průběžně po skončení vyučování, začátek vyučování zápis do třídní knihy.	Na začátku každé hodiny, podle potřeby, průběžně.	Podle potřeby, průběžně, po skončení přímé vyučovací povinnosti, každý den po skončení vyučovací hodiny.
Komu?	Zástupkyni, ředitelce školy.	Pro kontrolování p. ředitelce, zástupkyni.	Zpracovává pro kontrolu p. ředitelky, zástupkyně, inspekci.
Témata?	Výchovně- vzdělávací práce- hodnocení, přípravy, zprávy o dětech.	Hodnocení, kniha úrazů, různé diagnostiky dětí.	Vzdělávací náplň hodiny, hodnocení předmětu, analýza dětí, klasifikace dětí.
Úskalí?	Nemá v oblibě písemné zpracovávání dokumentů.	Problém vidí v sobě samé. Nechut' při zpracovávání.	Občas vidím velkou nechut' cokoli písemně zpracovávat.
Způsob, forma?	Zápisy do třídnice, do docházky, matriky.	Třídnice, matrika, docházka.	Třídnice, různé tabulky, vysvědčení.

Shrnutí administrace

Respondentky ze základních a mateřských škol se shodly na velkém počtu administrativy, která se musí ve školách vyplňovat, kontrolovat. Tento způsob komunikace odvádí velkou část učitelů od přímé, pedagogické práce. Respondentky navrhovaly snížit toto zatížení. Přemíru administrace nemají pouze pedagogové, ale i manažeři, ředitelé škol. Nestálo by za zamýšlení snížit administrativu ve školách na co nejnutnější míru? Především by chtělo nejdříve určit : Co je nejnutnější míra?

3 Závěr

Přínos pro školský management

Tato práce by měla přispět dílčími poznatky k usouvztažnění problematiky třídního a školního managementu. Tyto poznatky nás vedou k uvědomění si manažerské kompetence jako součásti profesního výkonu učitele. Zmíněná studie bude metaanalýzou přibližně 8. samostatných bakalářských prací, z nichž tato bakalářská práce je příspěvkem k poznání kompetencí učitele v oblasti komunikace.

Cíl výzkumu:

Cílem bylo analyzovat, zpřehlednit, popsat, jak učitelé komunikují uvnitř organizace i směrem ven ze školy. S kým nejčastěji, jakým způsobem, jaká jsou úskalí jejich komunikace. Přesněji řečeno zmapování komunikace učitele ve smyslu informování, reportování a administrace.

Shrnutí výzkumu

Konstatuji, že výzkum dokladoval, že činnosti informování, reportování a administrování jsou v práci učitele hojně zastoupeny. To klade zvýšené nároky na komunikační kompetenci učitelů, kterou lze navíc vidět v kontextu jako základní manažerské funkce učitele.

Výsledky výzkumu mě překvapily tím, že respondentky se nerozhovořily o komunikaci prostřednictvím médií, zejména webových stránek a PR článků v časopisech, přestože jsem jim tuto variantu nabízela. Dále se divím, že učitelky tak málo komunikují ve snaze „prodat“ svoji práci, či-li zde absentuje „marketingová komunikace“.

Z výzkumu vyplynulo, že učitelky bez rozdílu stupně škol nejčastěji komunikují s rodiči, jen s tím rozdílem, že učitelky mateřské školy s nimi přicházejí více do kontaktu, jak ráno, při příchodu, tak v poledne či odpoledne, při vyzvedávání dětí. Učitelky na základní škole si rodiče častěji zvou k individuálnímu pohovoru, pokud mají určitý problém, který potřebují s rodiči řešit. Jinak spíše volí komunikaci písemnou, buď e- mailem, či zápisem do notýsků, potažmo žákovských knížek. Dále respondentky intenzivně komunikují mezi sebou, s kolegyněmi. Ať jsou to kolegyně na třídě (v MŠ) nebo kolegyně ve škole

(MŠ, ZŠ). Předávají si zkušenosti z praxe, různé nápady, metody práce, náměty na výchovně- vzdělávací činnost. Rodičům nejčastěji sdělují informace o dětech.

V tématech, která sdělují, se učitelky shodnou, jsou to většinou: chování a psychický vývoj žáků, jak v MŠ, tak v ZŠ, zdravotní stav dětí a žáků, různé akce spojené s výukou i mimo ní, nápady, nové postupy ve výchovně vzdělávací činnosti.

Dále jsem sledovala, zda jsou v komunikaci učitelek nějaká úskalí, ať subjektivní, či objektivní. Neboť jsem volila respondentky s minimálně desetiletou praxí, žádná zásadní úskalí učitelky v ústní komunikaci nevidí. Občas mají problémy jen s rodiči. Učitelky již mají dostatek zkušeností s vedením rozhovoru, při informování, v komunikaci. Problémy vidí pouze v písemné komunikaci.

Z toho vyplývá, že pokud učitelky vykonávají učitelkou profesi již delší dobu, komunikativní kompetence a dovednosti si osvojují praxí a zdokonalují se v nich. Z výzkumu také vyplynulo, že učitelky rády komunikují, informují, nemají zábrany projednávat i ožehavá témata. Občas mají problémy s písemnými projevy a co opravdu nerady dělají, je administrace. Ať už je to hodnocení, psaní příprav, různých diagnostik, vyplňování tabulek, vedení matriky apod.

Komunikace jak s rodiči, tak s kolegyněmi či ostatními zaměstnanci je pro učitele, kteří pomýšlejí na post ředitele, nejlepší průpravou a nácvikem, jak se naučit komunikovat s různými lidmi. Ředitel daleko více přichází do kontaktu s rodiči stávajících žáků, s rodiči budoucích žáků, se zřizovatelem, sponzory, firmami apod.

Pokud má ředitel školy vybírat z řad učitelů svého zástupce, raději si vybere učitele, který má osvojené komunikativní kompetence, měkké dovednosti. Tyto kompetence by měly být jedním z předpokladů pro výběr na post zástupce.

Je velice důležité, aby se učitelé naučili komunikačním dovednostem, aby dodržovali zásady úspěšné a efektivní komunikace, dokázali jak sdělovat, tak i naslouchat, aktivně i pasivně. Tyto dovednosti jsou jedním z předpokladů, aby mohli dále postupovat ve své kariéře směrem od manažera třídy po manažera školy. V dobré komunikaci a v komunikačních dovednostech vidím pomyslný „most“ přechodu od classroom managementu k school managementu.

Seznam použitých zdrojů

Knihy

BELZ, H., SIEGRIST, M., *Klíčové Kompetence a jejich rozvíjení, východiska, metody, cvičení a hry*. Praha, Portál, 2011, IBSN 978-80-7367-930-9

FIBÍROVÁ, J. ŠOLJASOVÁ, L., *Reporting*. 3. rozšířené a aktualiz. vyd. Grada Publishing a.s., 2010. IBSN 978-80-247-2759-2

GAVORA, P., *Úvod do pedagogického výzkumu*. Paido, Brno 2010. IBSN 978-80-7315-185-0

JANDA, P., *Vnitrofiremní komunikace, nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Grada Publishing a.s., 2004. IBSN 80-247-0781-0

JIŘINCOVÁ, B., *Efektivní komunikace pro manažery*. Grada Publishing a.s., 2010. IBSN 978-80-247-1708-1

KOPŘIVA, P., NOVÁČKOVÁ, J., NEVOLOVÁ, D., aj. *Respektovat a být respektován*. Kroměříž, Spirála, 2008. IBSN 978-80-904030-0-0

KYRIACOU, CH., *Klíčové dovednosti učitele: cesty k lepšímu vyučování*. Praha, Portál 2012, IBSN 978-80-262-0052-9

LHOTKOVÁ I., V. TROJAN a J. KITZBERGER. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. 1. vyd. Praha : Wolters Kluwer, 2012. IBSN 978-80-7357-899-2

MAREŠ, J., KŘIVOHLAVÝ, J., *Komunikace ve škole*, Brno: Masarykova universita, 2009. IBSN 80-210-1070-3.

MUSIL, J., *Komunikace v informační společnosti*. Universita Jana Amose Komenského, Praha, IBSN 978-80-86723-39-6

NELEŠOVSKÁ, A., *Pedagogická komunikace v teorii a praxi*, Grada Publishing, 2005, IBSN 80-247-0738-1

PRŮCHA, J. WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J., *Pedagogický slovník. 5., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2009, s. 261. ISBN 978-80-7367-416-8.*

SYSLOVÁ, Z., *Profesní kompetence učitele mateřské školy.* Grada Publishing, a.s., 2013, ISBN 978-80-247-4309-7

VEBER, J. A KOL., *Management, základy, prosperita, globalizace.* Management Press, Praha 2006, IBSN 80-7261-029-5

Legislativa

ZÁKON Č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů

ZÁKON Č. 101/ 2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů

ZÁKON Č. 262/ 2006 Sb., zákoník práce

Přílohy

Otázky k interview k bakalářské práci.

Co si představujete pod pojmem informování?

Vysvětlím pojem „informování“, „reportování“, „administrace“.

1. Při jaké příležitosti, čase, situaci informujete (pravidelná setkání při příchodu/odchodu, mimořádná setkání, schůze, mimořádná událost ...)?
2. Komu informujete (rodič, kolegyně, nadřízené, veřejnost...)?
3. Jaká jsou témata (provoz školy, zdraví a rozvoj dětí, akce školy, mimořádné události, novinky, výzvy ke spolupráci...)?
4. Jsou nějaké problémy, úskalí, které se vyskytují při informování (subjektivní- vy sama, málo zkušeností, malá slovní zásoba, psychické zábrany apod., objektivní- choulostivá témata, komu informujete, prostředí, čas apod.)?
5. Jakým způsobem? (osobně ústně, písemně na nástěnkách, písemně dopisem, elektronicky mailem nebo sdělením na webu).
6. Při jaké příležitosti, čase, situaci reportujete (pravidelná setkání při příchodu/odchodu, mimořádná setkání, schůze, mimořádné situace- soud, sociální odbor ...)?
7. Komu reportujete (rodič, kolegyně, nadřízený, veřejnosti ...)?
8. Jaká jsou témata, co reportujete (provoz školy, zdraví a rozvoj dětí, akce školy, mimořádné události, novinky...)?
9. Jaké jsou problémy, úskalí, které se vyskytují při reportování (subjektivní- vy sama, málo zkušeností, malá slovní zásoba, zábrany apod., objektivní- choulostivá témata, komu informujete, prostředí, čas apod.)?
10. Jakým způsobem (osobně ústně, písemně na nástěnkách, písemně dopisem, elektronicky mailem nebo sdělením na webu)?
11. Při jaké příležitosti, čase, situaci administrujete?
12. Komu administrujete (rodič, kolegyně, nadřízeným, veřejnosti...)?
13. Jaká jsou témata (provoz školy, zdraví a rozvoj dětí, zprávy o dětech , akce školy, mimořádné události, novinky, výzvy ke spolupráci...)?
14. Jsou nějaké problémy, úskalí, které se vyskytují při administrování (subjektivní- vy sama, málo zkušeností, malá slovní zásoba, zábrany apod., objektivní- choulostivá témata, komu informujete, prostředí, čas apod.)?
15. Jakým způsobem (písemně na nástěnkách, písemně dopisem, elektronicky mailem nebo sdělením na webu)?

Přehled tabulek:

Tabulka č. 1- Srovnání funkcí učitele a ředitele školy.

Tabulka č. 2- Funkce a účely komunikace podle Jiřincové.

Tabulka č. 3 - Pět principů pedagogické komunikace podle Mareše a Křivohlavého .

Tabulka č. 4 - Srovnání funkce pedagogické komunikace a manažerské komunikace.

Tabulka č. 5- Srovnání podob pedagogické komunikace a manažerské komunikace.

Tabulka č. 6 - Shrnutí toho, jak učitelky MŠ odpovídaly na otázky, týkající se informování.

Tabulka č. 7- Shrnutí toho, jak učitelky ZŠ odpovídaly na otázky, týkající se informování.

Tabulka č. 8 - Shrnutí toho, jak učitelky MŠ odpovídaly na otázky, týkající se reportování.

Tabulka č. 9- Shrnutí toho, jak učitelky ZŠ odpovídaly na otázky, týkající se reportování.

Tabulka č. 10- Shrnutí toho, jak učitelky MŠ odpovídaly na otázky, týkající se administrace.

Tabulka č. 11 - Shrnutí toho, jak učitelky ZŠ odpovídaly na otázky, týkající se administrace.

Přehled obrázků:

Obrázek č. 1- Tři dimenze kompetentního pracovníka podle Hroníka.

Obrázek č. 2. – Součásti klíčových kompetencí v oblasti komunikace.