

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Katedra managementu

Komunikace jako klíčový proces ovlivňující fungování organizací
Bakalářská práce

Autor: Šarounová Kateřina
Studijní obor: Finanční management

Vedoucí práce: doc. Ing. Marcela Sokolová, Ph.D.

Hradec Králové

Duben 2021

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne 29.4.2021

vlastnoruční podpis

Kateřina Šarounová

Poděkování:

Děkuji vedoucí své bakalářské práce, doc. Ing. Marcele Sokolové, Ph.D., za odborné vedení a poskytnutí cenných rad a připomínek při zpracování vybraného tématu. Mé poděkování patří též ředitelovi Základní umělecké školy v Chlumci nad Cidlinou, Janu Svobodovi, DiS. za spolupráci a poskytnutí potřebných informací k výzkumné části práce. Současně děkuji i respondentům za jejich čas a názor při vyplňování dotazníku.

Anotace

Bakalářská práce je zaměřena na vliv kvality komunikace na fungování organizace. Hlavním cílem bakalářské práce bylo zmapovat problematiku komunikace organizace a následně provést průzkum ve vybrané organizaci, konkrétně na Základní umělecké škole v Chlumci nad Cidlinou. Teoretická část práce, která je založena na rešerších odborných poznatků, se zabývá podrobným popisem procesu komunikace a pojmů souvisejících s tímto tématem a charakteristikou vnější a vnitřní komunikace školy. V praktické části je zkoumána kvalita komunikace mezi školou a rodiči žáků. Získané informace pomocí analýzy komunikačních prostředků školy, polostrukturovaného rozhovoru a dotazníkového šetření byly sumarizovány a vyhodnoceny a následně vedení školy bylo navrženo několik doporučení pro zlepšení komunikace. V závěru práce byly zodpovězeny výzkumné otázky a shrnuto, že efektivní komunikace je důležitým prvkem při řízení organizace, má značný podíl na jejím úspěchu a více jak 75 % rodičů je spokojeno s dosavadní informovaností vybrané školy.

Annotation

Title: Communication as a key process influencing running of organizations

The Bachelor thesis is focused on the influence of communication quality on running of the organization. The main aim of the Bachelor thesis was to describe the issue of the communication of the organization and then to make a survey in a selected organization, concretely at the Art School in Chlumec nad Cidlinou. The theoretical part of the thesis which is based on research of professional knowledge deals with a detailed description of the communication process and concepts related to this topic and characteristics of external and internal communication of the school. The practical part looks into the quality of communication between the school and the parents through the analysis of the school's ways of communication, interview with the school director and a questionnaire. The collected information was summarized and evaluated and finally several recommendations to improve the communication were made. In the end of the thesis researched questions are answered and there is a summary that effective communication is an important process for the success of the organization and more than 75 % of parents are satisfied with the current information flow from the selected school.

Obsah

1	Úvod.....	1
2	Cíl práce a metodika zpracování.....	2
3	Komunikace – vymezení pojmu	4
3.1	Cíle komunikace.....	5
3.2	Komunikační proces	5
3.3	Druhy a formy komunikace.....	9
4	Komunikace školy	11
4.1	Efektivní komunikace	11
4.2	Vnitřní komunikace	12
4.2.1	Směry komunikace.....	13
4.2.2	Formy komunikace	14
4.3	Vnější (marketingová) komunikace.....	15
4.3.1	Osobní komunikace	16
4.3.2	Vztahy s veřejností.....	16
4.3.3	Reklama.....	19
4.3.4	Úloha internetu.....	20
4.3.5	Integrace	21
5	Charakteristika školy.....	22
5.1	Historie školy	22
5.2	Historie budovy Majorátu.....	23
6	Výzkumná část.....	24
6.1	Analýza komunikačních prostředků školy	24
6.2	Polostrukturovaný rozhovor s ředitelem školy	28
6.3	Dotazníkové šetření.....	29
6.4	Testování hypotéz.....	36
7	Shrnutí výsledků a doporučení.....	39
8	Závěr	42
9	Seznam použitých zdrojů	46
10	Přílohy.....	49

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Komunikační proces.....	6
Obrázek 2 - Logo ZUŠ Chlumec nad Cidlinou.....	23
Obrázek 3 - Webové stránky ZUŠ Chlumec nad Cidlinou.....	26

Seznam grafů

Graf 1- Jak nejčastěji komunikujete se školou.....	31
Graf 2- Kde nejčastěji hledáte potřebné informace	32
Graf 3 - Za jakým účelem navštívujete iZUŠ (možnost více odpovědí)	34
Graf 4 - Z jakého důvodu iZUŠ nevyžíváte	34

Seznam tabulek

Tabulka 1- Vyhodnocení tvrzení zabývajících se webovou a facebookovou stránkou školy.....	32
Tabulka 2- Vyhodnocení tvrzení zabývajících se kvalitou komunikace pedagoga a školy	35
Tabulka 3 - Testování hypotézy 1	36
Tabulka 4 - Testování hypotézy 2	37
Tabulka 5 - SWOT analýza komunikace s rodiči	39

1 Úvod

Komunikace zastává významnou, dokonce nepostradatelnou roli ve společnosti. Přesto, že je člověk v nepřetržitém kontaktu s lidmi a komunikuje několikrát denně, může se potýkat s různými komunikačními problémy. Jak píše Sperandio (2008, 10) „komunikace je svým způsobem umění, musí se na ní pracovat, pěstovat ji.“ Útěchou pro člověka může být, že komunikovat se lze naučit. I zde platí pravidlo „trénink dělá mistra“. S komunikací je to jako s hrou na klavír, pravidelným, a především poctivým tréninkem se kdokoliv může stát klavírním virtuosem.

Komunikace je nedílnou součástí našich životů, ale i životů organizací. Úspěch a konkurenceschopnost organizace je ovlivněna kvalitou komunikace, její otevřeností a především efektivností. Skrze komunikaci se v organizaci šíří informace, které jsou nezbytné pro rozhodování a řízení. Když se organizace naučí správně komunikovat s veřejností, může dosáhnout svých cílů jednodušeji. Obdobně je to i u komunikace uvnitř organizace. Rozvíjení mezilidských vztahů na pracovišti a vysoká informovanost zaměstnanců přispívá ke správnému chodu organizace. Nedostatečná komunikace v organizaci v jakémkoliv směru, může mít za následek zhoršení pracovního klimatu.

Tato bakalářská práce se zabývá tématem komunikace jako klíčového procesu, který podmiňuje fungování všech organizací. Jako reprezentující organizace byla vybrána škola, konkrétně Základní umělecká škola v Chlumci nad Cidlinou. Taková organizace, která je tvořena zejména lidmi, a proto zde lze očekávat důležitost komunikace. Zároveň základní umělecká škola je specifickým typem školy, kde účast žáka na vzdělávání není povinností (na rozdíl od základní školy), ale je podmíněná jeho zájmem, potažmo zájmem rodičů. Proto i tato škola, obdobně jako jiné organizace, musí dbát na svou image a dostatečně propagovat své nabízené služby a produkty, jinak by hrozil odliv žáků a budoucí existence organizace by byla ve značné míře narušena.

Teoretická část práce, která slouží jako podklad pro navazující praktickou část bakalářské práce, se věnuje podrobnému popisu procesu komunikace a termínům souvisejících s tímto tématem a charakteristice vnější a vnitřní komunikace školy. V praktické části pomocí analýzy komunikačních prostředků školy, řízeného rozhovoru a dotazníkového šetření je zkoumána a vyhodnocena kvalita komunikace mezi školou a rodiči žáků.

Motivem pro volbu této specifické organizace bylo možné narušení komunikace v návaznosti na celosvětovou pandemii, kdy je důležitý osobní kontakt ve škole zcela, či částečně omezen (dle aktuálních platných vládních opatření) a škola je nucena přetransformovat dosavadní podobu komunikace.

2 Cíl práce a metodika zpracování

Hlavním cílem bakalářské práce je teoreticky zpracovat problematiku komunikace organizace, provést průzkum ve vybrané organizaci, výsledky zhodnotit a navrhnout doporučení.

Hlavní cíl je možné dekomponovat do několika dílčích cílů:

1. Zmapovat dosavadní literaturu a články vztahující se ke komunikaci jako k obecnému pojmu a komunikaci organizace, respektive školy.
2. Pomocí vhodně zvolených výzkumných metod provést průzkum ve vybrané organizaci, konkrétně v Základní umělecké škole v Chlumci nad Cidlinou.
3. Na základě získaných informací vyhodnotit kvalitu komunikace mezi vybranou školou a rodiči žáků.
4. Navrhnout doporučení vedení školy.

Teoretická část je založena na rešerších odborných poznatků související s tématem bakalářské práce a slouží jako podklad pro snadnější pochopení termínů a procesů týkajících se dané problematiky a ke splnění prvního dílčího cíle. Většina použité odborné literatury byla v tištěné podobě vypůjčena z Univerzitní knihovny v Hradci Králové a městské knihovny v Chlumci nad Cidlinou. Také byla využita možnost fondů Národní digitální knihovny – Covid a dostupných vědeckých databází. Zpracovaná východiska byla dále použita k realizaci a vyhodnocení výzkumu v praktické části.

Praktická část se podrobně věnuje vybrané organizaci. Nejprve byla provedena stručná charakteristika organizace, k získání těchto informací posloužily především webové stránky školy. Na charakteristiku školy navazuje výzkumná část práce.

K zajištění uvedených cílů byla stanovena hlavní a dílčí výzkumné otázky.

Hlavní výzkumná otázka:

Jaká je úroveň komunikace Základní umělecké školy v Chlumci nad Cidlinou?

Dílčí výzkumné otázky:

1. Jak nejčastěji komunikuje ředitel školy se svými podřízenými a jaké má s nimi vztahy?
2. Jak ředitel hodnotí své komunikační dovednosti a svých podřízených?
3. Jaké komunikační prostředky škola používá ke komunikaci s rodiči?
4. Jak ředitel školy vnímá kvalitu komunikace a informovanost školy směrem k rodičům a jejich zpětnou vazbu?
5. Jak nejčastěji rodiče žáků komunikují se školou?
6. Jak rodiče hodnotí webové a facebookové stránky školy?
7. Využívají rodiče žáků informační systém iZUŠ?
8. Jak jsou rodiče spokojeni s dosavadní komunikací a informovaností školy?
9. Jak jsou rodiče spokojeni s komunikačními dovednostmi pedagogů?

Z inspekční zprávy (ČŠI, 2014) z roku 2014 je patrné, že na vybrané škole neprobíhal kvalitní přenos informací směrem k rodičům žáků, a že škola nemá doposud ucelený informační systém. V roce 2020 Česká školní inspekce uvádí, že ředitelovi se podařilo: „zvýšit otevřenost školy směrem k žákům a rodičům“ (ČŠI, 2020). Na základě informací uvedených ve zmíněných inspekčních zprávách České školní inspekce byly vymezeny hypotézy ověřující, zda je větší otevřenost vnímána i rodiči žáků.

Hypotézy:

1. Více jak 75 % rodičů žáků bude souhlasit s tvrzením, že škola rodičům poskytuje dostatek potřebných informací.
2. Více jak 75 % rodičů žáků bude souhlasit s tvrzením, že rodiče jsou školou vždy informováni včas.

K získání odpovědí na výzkumné otázky a potvrzení hypotéz byla použita analýza nejvíce využívaných komunikačních nástrojů školy pro komunikaci s rodiči, rozhovor s ředitelem školy, během kterého byly zjišťovány problémy v komunikaci, a dotazníkové šetření.

V závěru práce po analýze všech zjištěných výsledků bylo provedeno vyhodnocení, na jehož základě byl splněn poslední dílčí cíl práce, získané informace spolu s navrhovanými doporučeními představit vedení školy.

I. Teoretická východiska

První část teoretických východisek se věnuje vysvětlení pojmu komunikace pomocí několika definic od různých autorů. Následně je popsán komunikační cíl a struktura komunikace. Na závěr obecné části je komunikace rozčleněná podle určitých hledisek.

Druhá kapitola teoretických východisek je zaměřená na komunikaci školy. Je zde vyzdvížená významnost efektivní komunikace a následně je komunikace rozdělena na vnitřní a vnější, které jsou blíže specifikovány – kdo je příjemcem a jaký je cíl dané komunikace. V podkapitole vnitřní komunikace jsou dále uvedené možné směry a formy komunikace a blíže popsán vztah školského zařízení a rodičů žáků, ve vnější komunikaci pak mimo jednotlivě popsané formy i související pojmy marketing, komunikační mix a integrovaná komunikace. Součástí vnější komunikace je rovněž i část věnovaná roli internetu na komunikaci.

3 Komunikace – vymezení pojmu

Ačkoliv je slovo komunikace cizího původu, je v široké veřejnosti dobře známo a hojně používáno. Vychází z latinského slova *communicare*, které je překládáno jako sdělovat, či spojovat. V České republice má proto slovo komunikace i význam dopravní cesty nebo veřejné dopravy. Ve významu pro tuto bakalářskou práci se ve slovnících cizích slov píše o komunikaci jako o přenosu, výměně informace, o určitém spojení. Při hledání nejpřesnějšího popsání významu tohoto pojmu nalzáme více definic popisujících komunikaci z pohledu daného vědního oboru (psychologie, lingvistika, politologie,...), který se komunikací zabývá.

Tubbsova (1991, in Vybíral, 2000, 19) stručná definice komunikace zní, že *„komunikace je proces vytváření významu mezi dvěma nebo více lidmi.“* Hausenblas (1971, in Vybíral, 2000, 17) chápe komunikaci jako *„obohacování lidí, společné podílení se na nějaké činnosti ve vzájemném kontaktu.“*

Už Aristoteles říkal, že člověk je tvor společenský. Potřeba komunikace je jedna ze základních lidských potřeb. Ať už tím myslíme komunikaci tváří v tvář (face to face), nebo online komunikaci prostřednictvím počítače a mobilního telefonu, která je v poslední době čím dál tím více využívaná a díky ní můžeme uspokojovat tuto potřebu s lidmi i přes velkou vzdálenost. Komunikace je velmi důležitá součást v různých oblastech života (osobní, profesní,...) všech lidí po celém světě. Watzlawick (2011, 51) dokonce popisuje, že člověk nemůže *„nekomunikovat“* a komunikaci přirovnává k chování. Doslova píše *„Neexistuje nic takového jako nechování. Vyjdeme-li z předpokladu, že veškeré chování v interakční situaci má význam sdělení, tj. je komunikací, plyne z toho, že ať se člověk snaží jakkoliv, nemůže nekomunikovat.“*

Komunikace je někdy mylně chápána jako pouze verbální (slovní) interakce mezi lidmi, přičemž člověk může komunikovat i bez jediného slova. Pouhým pohledem na druhého člověka dochází k přenesení informace o našich pocitech a jak uvádí ve své definici komunikace J. W. Vander Zanden (1987, in Nakonečný, 2009, 288), komunikace je „*proces, jímž lidé předávají informaci, postoje, ideje a emoce jiným lidem*“, je i tato činnost považována za komunikaci.

3.1 Cíle komunikace

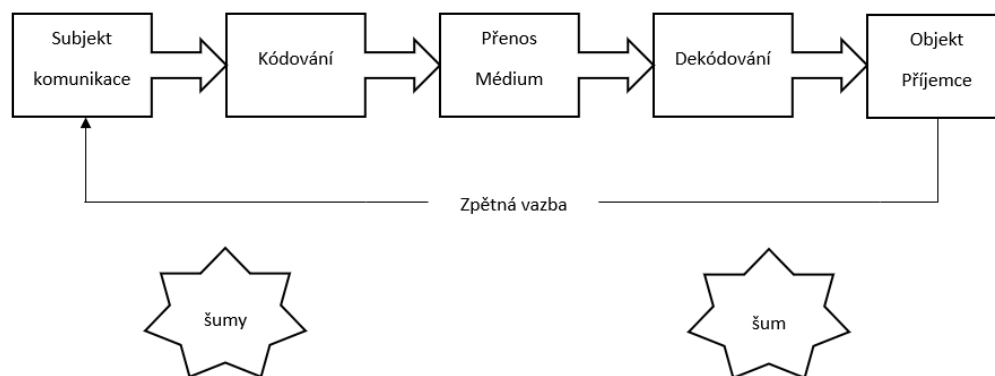
Komunikující se snaží svým jednáním naplnit předpokládaný cíl komunikace neboli splnit některou z hlavních funkcí komunikování, jak uvádí Vybíral (2000, 22-23). Dále popisuje čtyři hlavní funkce – funkci informativní, instruktážní, persuazivní a zábavní. Záměrem informativní funkce je informovat, předat nebo oznámit zprávu, informaci, nějaký fakt. V případě komunikace za účelem někoho instruovat, naučit, obeznámit s postupem se hovoří o funkci instruktážní. Pod funkcí persuazivní neboli funkcí přesvědčovací se skrývá záměr jedince působit během komunikace na druhého člověka tak, aby změnil jeho názor, případně ho získal na svou stranu nebo ovlivnil jeho další konání. Pokud potřebou komunikace je vyplnit volný čas, rozveselit druhého, či sebe, jde o funkci zábavní. Kromě těchto funkcí, které jsou většinou viditelné, jmenuje i vnitřní motivaci člověka komunikovat, například potřeba kontaktu, uplatnění se, potvrzení své identity.

Mikuláščík (2010, 21-21) popisuje ještě další funkce – vzdělávací a výchovnou, poznávací, svěřovací, funkci osobní identity nebo funkci socializační a společensky integrující. Dále píše, že rozdělování komunikace na jednotlivé funkce je nejednoznačné, nejsou mezi nimi zřetelné hranice a dochází u nich ke vzájemnému překrývání. Za hlavní význam tohoto kategorizování považuje snazší pochopení termínu komunikace.

3.2 Komunikační proces

Každá komunikace má určitou strukturu. Její hlavní součásti jsou komunikátor, komunikant a komuniké. Aby komunikace byla považována za úspěšnou, musí příjemce od odesílatele získat skrze komunikační kanál totožné sdělení nezkreslené komunikačním šumem a kontextem. Jak probíhá komunikační proces je zachycené na obrázku 1.

Obrázek 1 - Komunikační proces



Zdroj: vlastní zpracování podle Přikrylová, Jahodová (2010)

Komunikátor, komuniké, komunikant

Komuniké je sdělení (zpráva, myšlenka, pocit) s určitým obsahem, které je posíláno. Komunikátor neboli odesílatel je osoba, která vysílá své sdělení (verbální i neverbální) směrem k příjemci (komunikantovi). Jeho úkolem je předat sdělení tak, aby tomu posluchač rozuměl. Mluvčí by měl mít na zřeteli komu a v jaké situaci je sdělení určováno a přizpůsobit k tomu své sdělení. Podat své sdělení co nejsrozumitelněji, v určitých dávkách a v jednoznačném významu. Příjemce by měl na druhou stranu aktivně naslouchat a projevovat empatii a zájem směrem k mluvčímu. Podle Druckera (2016, 221) bez příjemce sdělení není komunikace. Komunikátor vysílající sdělení bez posluchače nekomunikuje. Jeho sdělení považuje Drucker za šum.

Kódování, dekodování

Během procesu je sdělení kódováno a dekodováno. Převodění myšlenek do řeči je příkladem kódování. Při komunikaci je potřeba použít takový kód, který je příjemce schopen bez problému dekodovat. Příkladem kódu může být jejich společný jazyk (čeština, angličtina), ale také obrazový kód například ve formě dopravní značky. Kódování je závislé na znalosti jazyka, signálů nebo na velikosti slovní zásoby. Lékař by měl sdělování prognózy pacientovi (laikovi) přizpůsobit k jeho schopnostem sdělení interpretovat. V některých případech může mluvčí chtít vyřadit některého z příjemců z komunikace a použije záměrně takové kódování, kterému daný příjemce nerozumí.

Komunikační šum

Komunikační šum je rušivým elementem při přenosu sdělení. Sdělení může deformovat, znesnadnit jeho předání a příjemce tak může dekodovat obsah sdělení v modifikované formě. Ke zkreslení sdělení může dojít v jakékoliv fázi komunikačního

procesu. Mohelská (2012, 184) rozděluje komunikační šum na šum způsobený především vnitřními a vnějšími faktory. Vnitřními faktory myslí stres příjemce, nepozornost příjemce při vnímání nebo nedostatečnou připravenost sdělení mluvčím a vnějšími hluk, technické komplikace, nečitelné písmo.

Vymětal (2008, 34) rozlišuje 4 základní typy šumu.

- Fyzické (vlivy z okolních zdrojů – hluk, nečitelnost písma)
- Fyziologické (fyziologická omezení odesílatele nebo příjemce – vady řeči, sluchu)
- Psychologické (poznávací nebo mentální interference – předsudky, psychické problémy)
- Sémantické (rozdílně chápané významy – dvojnásobné výrazy, přílišná odbornost)

Komunikační kanál

Sdělení po kódování prochází určitým komunikačním médiem (kanálem), spíše komunikačními kanály. Ojedinele je totiž přenos sdělení uskutečněn pouze přes jediný kanál. Při rozhovoru tváří v tvář lidé nejen poslouchají, ale také vnímají zrakem pohyby těla, oblečení komunikátora, jeho vůni. Komunikačních kanálů je v tuto chvíli více než při telefonním hovoru.

Obecně za komunikační médium J. Jiráček a B. Köpplová (2009, 36) považují „*vše, co slouží jako technická podpora komunikace, (...), co zajišťuje komunikaci, co dovoluje, aby se uskutečnila.*“ Rozdělují (J. Jiráček a B. Köpplová, 36-37, 40-41) média na primární, sekundární, terciální a kvartální. Primární média jsou základním nástrojem komunikace, tvoří je přirozený jazyk a neverbální prostředky. Jsou však omezené jednotou místa a časem. O překonání tohoto nedostatku (časové a prostorové omezenosti) usilují sekundární média. Sekundární média představují technické vymoženosti, které umožňují kontakt s vzdálenějším člověkem, v co nejkratším čase. Cílem sekundárního média je především uchovat záznam sdělení a jeho přenos mezi jednotlivci. Rostoucí potřeba předávat sdělení většímu počtu příjemců dala vznik terciálními médii, v dnešní době označovaných jako masová média. Poslední kvartální média souvisí s rozvojem internetu, mezi které řadíme e-mail, webové stránky a další.

Při výběru je nezbytné zvážit různé faktory, např. náklady, rychlost, přesnost nebo rozsah komunikace.

Zpětná vazba

Komunikační jednání je proces oboustranný. Mluvčí od příjemců, ale také sám od sebe dostává zpětnou vazbu (feedback). Zpětná vazba je reakce, informace, která upozorňuje mluvčího na nedostatky svého sdělení, nebo na pozitivní ohlasy. Zpětnou vazbou může být smích, nejisté pohledy, souhlasné pokyvování hlavou,... Zpětná vazba je nesmírně důležitá při komunikaci ve všech rovinách života, díky ní se komunikátor dozví, zda jeho sdělení bylo přijato a pochopeno. Spolehlivá a srozumitelná zpětná vazba pomáhá mluvčímu zkvalitňovat jeho komunikaci. Nejvýraznější je při osobním kontaktu.

Kontext

Význam sdělení záleží také na situačním kontextu komunikace. Kontext dovytváří samotné sdělení. *„Poznáním kontextu je velmi důležité proto, abychom správně pochopili, co nám chce ten druhý říct, jaké jsou jeho preference, jaké jsou jeho cíle.“* (Mikuláščík, 2010, 28).

Vybíral (2000, 26-27) definuje kontext jako *„aktuální vztažný rámec, celek všech proměnných, ve kterém se naše komunikace uskutečňuje (...)“*. Znázorňuje schéma části komunikace pomocí obměněné podoby behaviorálního schématu S – O – R (podnět, osobnostní proměnná, reakce) o kontexty takto:

„(K1 -> S – O + K2 – R <- K3) <- K4“

K1 – kontext, ve kterém došlo ke spuštění podnětu

K2 – momentální kontext, ve kterém se nachází příjemce

K3 – kontext působící na reakci

K4 – globální kontext

Kontext může být vnější a vnitřní. Dva posluchači mohou z jednoho sdělení jedné osoby vyvodit dva různé významy. Toto zkreslení části komunikace má pravděpodobně na svědomí vnitřní kontext. Vnitřní kontext jsou *„všechny podněty, pocházející z minulosti i přítomnosti, které nám zprostředkovávají naše informace o světě“* (Tubbs, 1991, in Vybíral, 2000, 27). Každý jedinec má jiné zkušenosti, jiné vzpomínky, v okamžiku sdělení může prožívat jiné pocity a emoce. Všechny tyto aspekty ovlivňují závěrečné vyložení sdělení.

Do vnějšího kontextu je řazený prostor, čas, situace, ve které se nacházíme. Jsou to stimuly, které působily a působí na účastníky komunikace. Stejná slova vyřčená v jiném prostředí mohou nést jiný význam.

DeVito (2008, 34) píše, že kontext má vliv nejen na obsah sdělení, ale také na formu (jak je to řečeno). Rozlišuje čtyři hlavní typy kontextů – fyzický (reálné

prostředí), kulturní (způsoby chování, životní styl jedince...), sociálně-psychologický (vztah mezi komunikujícími), časový (pozice sdělení ve sledu událostí).

3.3 Druhy a formy komunikace

V rámci komunikace je zkoumáno, co je sdělováno, jakým způsobem a komu. Komunikace může být rozdělována z několika hledisek (Mikuláščík, 2010, 31-35, Nakonečný, 2009, 288-289, Vymětal, 2008, 23, 113)

Verbální, neverbální

Podle toho, jaké komunikační prostředky byly využity ke komunikaci, lze komunikaci rozdělit na verbální a neverbální. V praxi verbální a neverbální komunikace nejdou rozdělit, uplatňují se společně (komplexně). Při verbální komunikaci probíhá komunikace prostřednictvím slov, ať už psaných, či mluvených. Verbální komunikace může být také přímá nebo nepřímá (zprostředkovaná pomocí určitého komunikačního prostředku – vzkaz, dopis, telefon, televize), živá nebo reprodukováná. Neverbální (nonverbální, mimoslovní) komunikace je taková komunikace, která je předávaná mimoslovně, tedy pomocí mimiky, gesty nebo pohledy. Příjemce kromě obsahu sdělení vnímá i samotného řečníka. Komunikujeme řečí těla, skrze ni sdělujeme naše emoce a snahy. Neverbální tvoří větší podíl na celkové komunikaci. Na rozdíl od verbální je hůře ovladatelná, člověk dokáže lehčeji z úst vyslovit lež, než zakrýt signály těla při lhaní (pocení, nervozita, sahání si na obličej). Rozpor mezi chováním a slovy je označován jako dvojná vazba. Tento rozpor v příjemci vzbuzuje nejistotu a rozpaky nad sdělením mluvčího. Neverbální komunikace je často nevědomá a pro příjemce věrohodnějším zdrojem.

Nakonečný (2009, 288) definuje ještě jednu kategorii a to meta – nebo paralingvistické znaky, kam zařazuje hlasovou intonaci. Právě tato kategorie příjemcům komunikace usnadňuje dekodovat význam sdělení, například rozpoznat ironii. Hlasitost a rychlost projevu, tón řeči, pomlky nebo emoční náboj nám může prozradit více o vztahu řečníka ke sdělení a o vlastnostech jeho samotného.

Interpersonální, intrapersonální

Další hledisko dělení komunikace je podle počtu aktérů procesu komunikace. Komunikace může probíhat mezi dvěma nebo více lidmi (interpersonální komunikace), nebo se sebou samým. V tomto případě se jedná o intrapersonální komunikaci, kde, jak uvádí DeVito (2008, 29), člověk hovoří prostřednictvím sebe samotného a dozvídá se o sobě nové informace. Za intrapersonální komunikace je považováno také získávání informací z knih a jiných podobných zdrojů. V případě, kdy

komunikující cíli na širokou veřejnost, je tato komunikace označována jako masová. Prostředky jsou sdělovány prostřednictvím masmédií – televize, noviny, rozhlas.

Formální, neformální

Formální komunikace je více náročná na přípravu oproti neformální komunikaci. Má specifické cíle, je více strukturovaná a váže se k ní více pravidel. Příkladem formální komunikace je přijímací pohovor s uchazeči nebo poskytování poradenských služeb. S neformální komunikací se lze setkat častěji. Příkladem jsou rozhovory s přáteli, s kolegy v práci, telefonní hovory. Neformální komunikace je více uvolněná, lépe tak slouží k vytváření vztahů, k vyjádření názorů. Jde o nezávazné povídání, přesto by měla mít daný cíl.

Písemná, ústní

Písemná komunikace je zprostředkovávaná formou dopisů, e-mailů, poznámek, zpráv nebo manuálů. Na rozdíl od ústní podoby je časově náročnější, v některých případech vyžaduje pečlivou přípravu komunikátora. Snáze dojde k nesprávnému dekodování sdělení nedostatečnou zřetelností a úplností. Mezi výhody písemné komunikace patří, že je možné skrze ni sdělovat složitější informace a tyto informace si uchovat pro možnou pozdější potřebu doložení. Umožňuje i větší časovou rezervu na přípravu odpovědi. Do ústní komunikace je řazen osobní rozhovor, telefonní hovor, porada, výuka nebo diskuze. Ústní komunikace je běžnější formou komunikace, ať už pro její jednoduchost, či častějšímu porozumění. Poskytuje bezprostřední výměnu názorů společně s okamžitou zpětnou vazbou. Tato komunikace je oproti písemné komunikaci doprovázena neverbálními prostředky nebo paralingvistickými znaky, které dopomáhají k určení správného významu.

4 Komunikace školy

Škola je organizace tvořená především lidmi. Dá se proto předpokládat, že komunikace zde bude hrát velkou roli. Ať už komunikace uvnitř školy, nebo se subjekty z prostředí vnějšího – potencionální studenti, rodiče, veřejnost.

Poskytnout jedinci kvalitní vzdělání patří bezesporu k hlavnímu cíli školy. Co už ale budí emoce v některých lidech je srovnávání školy s firmou, tedy představa školy jako tržního subjektu. Na rozdíl od školy se do hlavních cílů firmy řadí zejména dosažení zisku, většího podílu na trhu, návratnost investic a další. I přes rozdílné cíle lze nalézt společné problémy (hrozící zánik, získávání zákazníků).

Autor Jaroslav Světlík (2006, 9) ve své knize „Marketingové řízení školy“ si dává za cíl *„demonstrovat skutečnost, že vhodné uplatňování manažerských metod, nástrojů, technik a dovedností může být úspěšně aplikováno v řízení školy, aniž by docházelo k nějaké újmě na naplnění jejího základního poslání, kterým je poskytování vysoce kvalitních vzdělávacích služeb.“* Snaží se dokázat, že efektivnost fungování školy závisí stejně jako v jiných organizacích na efektivním řízení, tedy že neefektivní řízení vede ke zhoršení výkonnosti chodu celé školy.

Za centrální nástroj organizace a řízení považuje Mikuláščík (2010, 117) komunikaci. Kvalitní komunikace, přesněji hodnotné informace a efektivní způsob přenesení informace, podmiňuje kvalitu řízení. Krátce řečeno ke správnému chodu organizace přispívá efektivní komunikace.

4.1 Efektivní komunikace

„Za efektivní komunikaci je považována komunikace, při níž za vzájemného respektování partnerů dochází k účelné výměně informací mezi subjekty, které jsou schopny tyto informace věcně a správně kódovat a dekódovat a dokážou si rovněž poskytovat (a akceptovat) odpovídající zpětnou vazbu.“ (Nový, 2001, 22)

Komunikace je podstatným prvkem pro úspěch organizace. Bez komunikace nemohou lidé spolupracovat. Bez efektivní komunikace může dojít ke zhoršení klimatu na pracovišti, snížení produktivity jednotlivců, ale i celé organizace a nemožnosti rozvíjet konkurenční výhodu. Pokud lidé nedisponují dostatkem informací, nemohou řešit problémy s jistotou a okamžitou pozorností. Významnou částí na efektivní komunikaci má efektivní zpětná vazba, která determinuje nejasnost sdělení a možnost vlastní nesprávné interpretace. Musí být ale rychlá a obsahovat spolehlivé a pochopitelné informace.

Kromě náležitě zpětné vazby, která pomáhá správněji porozumět případnému rozdílnému pochopení druhé osoby, je důležitá pro efektivnost komunikace i pozitivní

orientace. Pozitivní komunikace je takový způsob komunikace, při které se vytváří příznivé prostředí pro všechny účastníky jednání. Prostředí pohodové, příjemné, plné respektu, důvěry a porozumění.

„Čím je jazyková formulace negativnější a čím víc nahání strach, tím méně je druhý ochoten s ní souhlasit a tím rychleji na ni zapomene“ (Watzlawick, 1999, in Vybíral, 2000, 218)

Jen ta škola, která úspěšně a otevřeně komunikuje se svým okolím, dbá na informovanost veřejnosti o svých činnostech a podporuje dobré mezilidské vztahy na pracovišti, má vyšší pravděpodobnost dosáhnout na vzdělávacím trhu úspěchu.

4.2 Vnitřní komunikace

Základ pro vnitřní a vnější komunikaci organizace je obdobný základu pro komunikaci v rovině obecné. Do vnitřní komunikace školy jsou zařazovány vztahy mezi jednotlivými žáky, učiteli, učitel-žák, učitel-rodíč, učitel-jiný pracovník školy nebo vedení školy (J. Světlík, 2006, 63).

Skrze komunikaci v organizaci se sdělují informace, vysvětlují úkoly, řeší problémy, a především řídí celá organizace. Je zapotřebí tuto nezbytnou součást komunikace organizace nepodceňovat a věnovat jí pozornost, konkrétněji klást důraz na komunikační dovednosti a gramotnost zaměstnanců i vedoucích pracovníků. Všichni pracovníci by měli ovládat verbální i neverbální komunikaci, mít schopnost své nápady odprezentovat, vyjádřit své názory a diskutovat s ostatními spolupracovníky, ale také umět naslouchat.

Ch. T. Pavlidou a A. Efstathiades (2021) došli ve své studii, kde zkoumali vztah mezi interním marketingem a organizační kulturou na veřejných středních školách, k závěru, že použitím interního marketingu vedením školy je kladně ovlivňována školní organizační kultura a vzápětí s ní i školní prostředí, konkrétně chování pedagogů nebo morálka a výsledky žáků. Autoři proto vedení školy radí, aby strategii interního marketingu zahrnuli do řízení vzdělávací instituce.

Kvalita komunikace managementu, ale i celého pedagogického sboru, přispívá k formování přívětivého prostředí školy. Smích, klid, volnost a pohoda mají velký vliv na rozvoj osobních vztahů na pracovišti, stejně tak na kladný postoj studentů vůči škole a v jejich motivaci ke studiu.

V práci člověk stráví přibližně třetinu svého života, měl by se proto zajímat o prostředí, ve kterém pracuje a usilovat o to, aby pro něho bylo co nejpříjemnější, vysvětluje psycholožka S. Sperandio (2008, 13).

Vytvoření vhodných podmínek pro práci spolu s informovaností pedagogů je hlavní úlohou vedení školy. Vznik poplašných zpráv a pověstí vyvolávajících neklid v důsledku nedostatku informací rozhodně nepříspěvají k příznivému prostředí. Pracovníci školy by měli být stále informováni o přímo i nepřímo souvisejících problémech s jejich osobou a mít možnost vyjádřit se k dění ve škole. Fungující interní komunikace je založena na efektivní komunikaci. Taktéž vztah rodičů a školy, který bezesporu podmiňuje budoucí úspěšnost žáka, závisí na informovanosti a vlastnostech komunikace.

Komunikace školy podle zainteresovanosti rodičů může dosahovat třech úrovní. V prvním případě komunikace postrádá zpětnou vazbu od rodičů a jedná se o jednosměrnou komunikaci, která si dává za cíl informovat. Na rozdíl od předchozí, v druhé úrovni se očekává větší zapojení rodičů do řešení problémů, vedení přijímá připomínky a komunikace zde má oboustranný charakter. Třetí rovina značí nejvyšší spolupráci rodičů a školy. Rodiče jsou zde v roli partnera školy, pomáhají a zapojují se do aktivit školy, např. jako sponzor nebo člen školního sdružení. Vyšší angažovanost rodičů do činností školy a vztah s učitelem založený na upřímnosti a oboustranné komunikaci motivuje děti k větší snaze, která posléze přináší úspěchy. Úspěšní a spokojení absolventi školy jsou nejlepší propagací školy. (J. Světlík, 2006, 49-56)

M. Castanedo a M. Caplloch (2018) ve své práci věnující se vlivu zapojení rodiny žáků do výuky tělesné výchovy potvrzují s ohledem na vědeckou literaturu a provedeným šetřením, že účast rodiny přispívá ke zlepšování studijních výsledků dítěte (výrazněji pak u dětí s poruchou učení), zvýšení jejich motivace a má pozitivní vliv na úspěšnost školy.

4.2.1 Směry komunikace

Komunikace v organizaci je možná podle Vymětala (2008, 264) v těchto směrech.

- Sestupná komunikace – směřuje shora dolů, od nadřízených k podřízeným formou manuálů, organizačních směrnic, příkazů, prohlášení.
- Vzestupná komunikace – proti směru sestupné komunikace, směrem zdola nahoru. Vzestupná komunikace je v podobě diskuzí na poradách a schůzích, zpětné vazby podřízených na příkazy nebo námětů a připomínek.
- Horizontální komunikace – neboli příčná je realizována mezi účastníky na stejné organizační úrovni. Tento směr komunikace je nejčastěji spojen s neformální komunikací, skrze něj se často řeší i nesouvisející témata s pracovním výkonem, ale i přesto je v organizaci velmi důležitý. Buduje a dotváří vztahy na pracovišti.

- Diagonální komunikace – nejméně častý směr. Aplikuje se v případech, kdy je potřeba rychlé jednání. Funguje na principu komunikace přes různé organizační úrovně, nedodržuje se zde vertikální organizační struktura.

Nedostatečná komunikace v jakémkoliv směru, může mít za následek zhoršení pracovního klimatu, ale i špatný vliv na vztah se žáky a jejich rodiči.

4.2.2 Formy komunikace

Výběrem vhodného komunikačního kanálu lze zajistit doručení sdělení správnému adresátovi a včas. Nelze však obecně říci, která forma komunikace je nejefektivnější, záleží na předávané informaci a schopnostech komunikujících.

Holá (2006, 61) rozlišuje dvě formy komunikace – osobní (ústní) a přes média.

Osobní formou komunikace může být rozhovor, porada, pracovní schůze, či školící programy. Díky možnostem neverbálních prostředků, okamžité interakce a zpětné vazby lze přes tuto formu řešit složitější a důležitější problémy, které si žádají neodkladnost a vysvětlení. Připojená písemnost pak zamezí případné ztrátě části informace. K efektivnosti pracovních schůzí je důležitá připravenost managementu. Předem vybrané a připravené problémy k projednání a řízení schůze jsou podstatné k dosažení žádoucího výsledku.

Druhá forma, komunikace skrze média, je nejčastěji v papírové nebo elektronické podobě. Písemná forma je využívána při oficiálnějších rázu komunikace, k prezentování rozsáhlých výsledků, hromadným sdělením nebo potřebné archivaci informací. Dříve hojněji používané nástěnky nebo časopisy a noviny vydávané danou organizací, jsou postupně nahrazovány za efektivnější komunikační kanály. Emaily nebo jiné komunikační systémy již nenabývají nedostatky nástěnek a vydávaných novin, např. časovou prodlevu způsobenou dobou do dalšího výtisku nebo přemíru vyvěšených informací, které mohou být zároveň již zastaralé.

Organizace mohou uskutečňovat interní komunikaci v reálném čase pomocí počítačové sítě zvané intranet. K intranetu mají přístup pouze uživatelé oprávnění sít používat. Tato síť může sloužit jako sdílená nástěnka k získání potřebných informací nebo jako diskuzní fórum. Efektivnost intranetu je podmíněná počítačovou gramotností uživatelů.

M. M. Bordalba a J. G. Bochaca (2019) uvádí, že má-li škola zájem na zlepšení komunikace mezi rodinou a školou, mělo by se v obou směrech komunikace využívat digitálních médií a s jejich používáním by mělo začít přímo vedení školy. Ve své práci popisují, že používání digitálních médií při komunikaci učitelů a rodičů se zvyšuje, zároveň ale upozorňují, že by měla probíhat i tradiční forma komunikace – tváří v tvář.

Výzkum srovnával přístup učitelů a rodičů školy s IKT a jiným než IKT zaměřením a z jeho výsledku je patrné, že ve školách, kde vedení podporovalo využívání digitálních médií, např. emailu a různých online platforem pro komunikaci mezi rodinou a školou, rodiče a pedagogové měli přívětivější postoj k jejich využívání.

4.3 Vnější (marketingová) komunikace

Vnější komunikace se týká především komunikace s potencionálními studenty, rodiči, partnery nebo s širokou veřejností. Cílem vnější komunikace je informovat okolí o své činnosti, projektech, úspěších, nabídkách. Přesvědčit a získat nové studenty a budovat image školy. Udržovat povědomí veřejnosti o škole celoročně, nejen v období podávání přihlášek do škol. Součástí je i zpětná vazba z vnějšího prostředí, která umožňuje oboustrannou výměnu informací.

S vnější komunikací organizace úzce souvisí pojem marketing, důkazem je používaný pojem marketingová komunikace. Marketing je často chybně vykládán a zaměňován se slovem reklama.

„Marketing je koncepce vycházející ze znalosti trhu (zákazníků a konkurence) a využívající těchto znalostí při vypracování vlastních řídicích nástrojů (například marketingový mix) a postupů (například segmentace trhu) k dosažení cílů (například úspěch) organizace na trhu.“ (Foret, 2011, 471)

Světlík (2006, 18) vymezuje marketing v podmínkách školy takto: *„Marketing školy je proces řízení, jehož výsledkem je poznání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníků a klientů školy efektivním způsobem zajišťujícím současně splnění cílů školy.“* Klientem a zákazníkem je osoba, která využívá nabízených služeb a produktů s kladným užitkem a uvažuje o zakoupení určitého produktu nebo služby. V případě školy jsou zákazníkem a klienty žáci, studenti, rodiče nebo veřejnost a za produkt, či nabízenou službu je považován proces vzdělávání.

Školní (marketingová) komunikace zahrnuje využívání principů a metod marketingu během budování vztahů mezi školou a příjemci. Přispívá k větší poptávce po produktech a službách poskytované školou. V posledních letech v souvislosti s rozvojem nových technologií roste význam marketingové komunikaci na internetu. Ačkoliv se jedná o podstatně novou podobu, Janouch (2014, 18) řadí počátky marketingu na internetu na konec 90. let 20. století., díky svému rychlému rozvoji ve vyspělých zemích ji pokládá za významnější oproti klasickému marketingu. Pomocí internetu může marketingová komunikace probíhat rychleji a oboustranně s bezprostřední rychlou vazbou (kliknutí, komentář). Další výhodou mohou být

relativně nízké náklady a individuální přístup k zákazníkům, vlastnosti, které jsou pro školy atraktivní.

Externí komunikace v případě školy může využívat podle Světlíka (2006, 215) jedné nebo více forem, zejména osobní komunikaci pracovníků školy, vztah k veřejnosti, reklamu. Volba jednotlivých forem je podmíněna vymezenou cílovou skupinou, cílem komunikace a současně finančními možnostmi školy.

Kombinace několika forem se označuje termínem propagační mix, někdy též marketingový komunikační mix (P. Kotler, G. Armstrong, 2004, 629-630).

4.3.1 Osobní komunikace

V případě osobní komunikace jde o přímou komunikaci mezi dvěma a více účastníky. Jedná se o nejstarší formu komunikace a zároveň nejúčinnější. Všichni pracovníci školy (od vedení po uklízečku) jsou téměř v každodenním kontaktu s žáky, jejich rodiči a mají velký vliv na jejich vztah vůči škole. Jejich nadšení pro práci, důvěra v organizaci a informovanost o chodu zvyšuje kladný postoj a možnost přesvědčit příjemce.

Přímá forma komunikace je více závislá na verbálních i neverbálních schopnostech a komunikačních dovednostech pracovníků školy. Za základní dovednosti komunikovat je považováno bez potíží hovořit s druhou osobou, umět správně formulovat myšlenky, argumentovat, naslouchat. Podstatnou úlohu na komunikaci má i osobnost pracovníka, jeho upravenost a schopnost empatie. Přes vysoké nároky na schopnost komunikace a časovou náročnost, pozitivem přímé komunikace je personifikovaný vztah, oboustranný tok informací, možnost rychlé zpětné vazby, tj. nevznikání nedorozumění.

4.3.2 Vztahy s veřejností

V dnešní době se tyto vztahy s veřejností označuje anglickým názvem Public relations (dále jen „PR“). PR nemá totožný význam jako komunikace organizace. „Komunikace je pracovním nástrojem PR.“ jak uvádí Vymětal (2008, 259).

V současnosti existuje několik, možná několik set, různých definic pojmu PR. Pro znázornění Svobody (2009, 17) pracovní forma definice public relations: „*Public relations jsou sociálněkomunikační aktivitou. Jejím prostřednictvím organizace působí na vnitřní i vnější veřejnost se záměrem vytvářet a udržovat s ní pozitivní vztahy a dosáhnout tak mezi oběma vzájemného porozumění a důvěry. Public relations organizace se také uplatňuje jako nástroj jejího managementu.*“

Podle Svobody je potřeba k pochopení a proniknutí do hloubky problematiky PR znát podstatu tří termínů – veřejné mínění, image, firemní identita (corporate identity – CI).

Autorství prvního pojmu – veřejné mínění je přiřazováno filosofovi J. J. Rousseauovi. Za veřejné mínění je považována reakce veřejnosti. Veřejnost zde nemusí být nutně skupina využívající nabízené služby a produkty, ale lidé ovlivňující názor celé společnosti. Veřejné mínění zachycuje názory, hodnocení a postoje společnosti k určitému tématu. Je ovlivňováno působením tzv. názorových vůdců, masmédií a má vliv na individuální chování jedince, ale i kolektivní chování společnosti.

Image je v dnešní době jedním z hlavních pojmů psychologie PR a propagace.

„Image má povahu zobecnělého a zjednodušeného symbolu založeného na souhrnu představ, postojů, názorů a zkušeností člověka ve vztahu k určitému objektu“ (Vysekalová, 2009, 94)

Jednodušeji řečeno, image produktu se skládá z části založené na skutečných vlastnostech (technické parametry) a z části druhé na imaginárních vlastnostech (subjektivně přiřazených, ale neodpovídajících objektivní skutečnosti).

Třetí pojem firemní identita lze charakterizovat jako způsob prezentace firmy (v případě této bakalářské práce prezentace školy). Obsahuje vzhled či vizuální styl stejně tak i její historii, vize a etické hodnoty.

„Firemní identita je chápána jako prostředek ovlivňování image firmy. Stručně řečeno, firemní identita je to, jaká firma je nebo chce být, zatímco image je veřejným obrazem této identity.“ (Vysekalová, 2009, 16)

PR realizované pomocí moderních poznatků není pouze o informování veřejnosti o interních záležitostech školy za použití médií, ale představuje soubor aktivit, které jsou zaměřené na koordinaci strategických cílů a zájmů se zájmy veřejnosti uskutečňované vzájemnou komunikací tak, aby předcházelo konfliktům.

„Public relations se proto snaží u veřejnosti o:

- *Postupnou komunikaci*
- *Pochopení situace*
- *Porozumění*
- *Důvěru“*

(Svoboda, 2009, 18)

Konkrétní cíl PR vychází z cílů a strategie organizace. Pro uskutečnění cílů PR lze využít tyto nástroje (Světlík, 2006, 220-222):

- Tiskové konference – během kterých může škola nabídnout informace o jejím zapojení do různých projektů, důležitých úspěších žáků školy či uspořádat návštěvu významné osobnosti
- Zprávy – informace, které mohou zvýšit zájem u veřejnosti a zlepšit image školy (například zajímavé aktivity školy nebo umístění studentů v celonárodních soutěžích)
- Vystoupení zástupců škol – na veřejných akcích, v rozhlase
- Propagační materiály školy – školní časopisy, propagační letáčky, brožury
- Jednotný vizuální styl školy – design loga školy, propagačních materiálů

Podstatou u propagačních materiálů je jednak kvalitní informační stránka, ale i vizuální. Vizuální styl školy, který je atraktivní, nezaměnitelný a zapamatovatelný umožňuje odlišení školy od konkurence a pomáhá při posílení vlastní identity.

Pro efektivnost nástrojů PR je nutné mít zajímavé informace o škole a využít je prostřednictvím vhodně zvoleného média ve správný čas.

Proces PR je dlouhodobou záležitostí a lze rozdělit na dílčí kroky.

1. Identifikace cílové skupiny příjemců aktivit PR – rozsah je závislý na finančních a personálních možnostech školy, nejčastější cílovou skupinou jsou žáci a rodiče žáků, místní obyvatelstvo, sponzoři.
2. Zajištění existující image školy – vyhodnocení postojů skupin z předchozího kroku vůči škole, jak je škola vnímána jejich očima, jak vypadá vytvořený obraz školy cílovými skupinami. Ke zjištění relevantních informací je nutné provést marketingový průzkum.
3. Sestavení plánu PR – v závislosti na zjištěných údajích z uskutečněného průzkumu. Tyto informace umožní více konkretizovat a definovat cíle a akce školy.
4. Vyhodnocení těchto aktivit – je nepostradatelnou zpětnou vazbou pro vedení školy o poměru přínosu těchto aktivit na úkor vynaložených prostředků (čas, peníze).

PR shodně jako reklama využívá k šíření informací tisková, ale i elektronická média. Oproti reklamě, snahou PR je získat nezávislé mediální subjekty bez nároku na výdělek k šíření příznivých zpráv o organizaci. Informace šířit ze svého přesvědčení a zadarmo. V návaznosti na poslední větu, je zde větší důvěryhodnost veřejnosti k takto podaným informacím na rozdíl od reklamy, kde jde o zaplacené informace a jejich spolehlivost je značně omezená. Příspěvek o činnostech školy v místním zpravodaji může být tak mnohdy účinnější než krátká reklama v rádiu, či inzerát školy v rozsáhlé inzerci. Pro existenci organizace je nesmírně důležité mít pozitivní vztahy s veřejností.

4.3.3 Reklama

Kvůli vysokým nákladům je volba této formy komunikace spojena s pečlivým rozhodováním vedení školy.

Pravdivost, srozumitelnost, důvěryhodnost a zapamatovatelnost bývají často uváděné jako vlastnosti kvalitní a zároveň účinné reklamy (Světlík, 2006, 222). Nejlépe zapamatovatelná reklama je taková, která vzbudí zájem u veřejnosti, je zajímavá, originální a profesionálně zpracovaná. Nezvyklé výtvarné řešení nebo nápaditý slogan, který kromě originality obsahuje důležité informace pro příjemce, jsou předpokladem úspěšné reklamy.

Podstatná rozhodnutí o skupině, na kterou je reklama orientovaná, cílech reklamy, výběru média, obsahu a stylu sdělení spadají do reklamní strategie. Pro vytvoření dobré reklamní strategie, která udává reklamě směr, je zásadní kreativní přístup.

Dalším bodem je tvořivá koncepce neboli marketingové zásady přetvořeny do takové formy, která naláká příjemce sdělení. Je zapotřebí, aby se tvůrci reklamy vcítili do myšlení cílových příjemců a pochopili jejich myšlení, city, zájmy. Posledním bodem je profesionální realizace reklamy.

Při tvorbě reklamy je důležité nezapomenout na hlavní cíl reklamy – informovat a přesvědčit, nikoliv zviditelnit své kreativní dovednosti. Nesmí chybět obsah sdělení ať už racionální (přínos školy, perspektivy po úspěšném absolvování školy), nebo emocionální (zdůraznění image spojené se školou, humor). Mezi další časté chyby patří nerespektování cílové skupiny, špatně zvolené médium, neprofesionální zpracování reklamního materiálu, či nevhodné načasování a frekvence. Například inzerát školy v novinách, které cílová skupina nečte, reklama školy zveřejněná po termínu odevzdání přihlášek jsou krásnými příklady neefektivní propagace.

Škola si ke své reklamě může vybrat z několika médií.

Hlavní média jsou:

- Tisková média – noviny, časopisy
- Elektronická média – televize, rozhlas
- Venkovní média – outdoorová reklama
- Internet

Výběr závisí na výhodách, respektive nevýhodách jednotlivých druhů médií. Na jejich dosahu, potřebné frekvenci, ale rovněž i na podstatě produktu. Televize sice umožňuje široké pokrytí trhu, ale její vysoké náklady jsou pro většinu škol nereálné. Nízké náklady rozhlasu jsou na úkor omezení reklamy pouze na sluchové vjemy příjemců.

Snahou školy je vybrat takový prostředek, který nejlépe splňuje její požadavky na reklamu a zároveň jeho náklady nejsou pro školu nereálné.

4.3.4 Úloha internetu

S neustálým vývojem technologií přicházejí nové možnosti komunikace. Mezi technologie, která podstatně ovlivnila podobu dnešní komunikace, patří bezpochyby internet. Počítačová síť spojující jednotlivé subjekty po celém světě a umožňující šíření dat. Pro stále více lidí se internet stal nezbytnou součástí jejich života a nástrojem komunikace. Jeho výhodou je rychlost a časová neomezenost.

Podle Českého statistického úřadu v roce 2019 používalo v České republice internet více než 99 % dětí a dospívajících v rozmezí 9–17 let. (ČSÚ, 2019)

Úspěšnost komunikace je zde podmíněna znalostmi komunikace, stejně tak prací s internetovými prostředky. Za internetové komunikační prostředky, které může organizace využít, jsou považovány webové stránky, e-shopy, emailové zprávy, blogy nebo sociální sítě.

Základním komunikačním kanálem využívaným školami jsou webové stránky, které fungují jako vizitka organizace. Složitost stránek dohledat v obrovském prostředí internetu nebo nepřehlednost samotných stránek zákazníka rozhodně nepřesvědčí o kvalitách organizace.

Kotler (2005, 98-99) popisuje dobrou webovou stránku jako stránku, která poskytuje zákazníkovi nejen popis nabízených produktů, ale také informace o společnosti samotné – její historii a vize. I přes zajímavý design umožnit zákazníkovi rychle získat potřebné informace, popřípadě kontakt na společnost. Společnost by také obsah svých stránek měla neustále kontrolovat a aktualizovat, což pozitivně ovlivní jejich návštěvnost.

Další možnosti internetové komunikace škol je využívání sociálních sítí. Mezi nejznámější sítě patří Facebook, YouTube, LinkedIn nebo Twitter. Vysoká popularita sociálních sítí u mladších lidí umožňuje školám oslovit větší počet potenciálních studentů za menší náklady.

Recept úspěchu na sociálních sítích podle A. Zbiejczuka (2014, 132) obsahuje tyto čtyři základní ingredience:

- „Cool faktor/vtip
- Užitečnost/výhodnost
- Okamžitost/novost
- Osobní přístup“

Sdělovat co nejvíce informací zábavnou formou – vtipným obrázkem, krátkým čtivým textem. I přes zábavnou formu ale zároveň udržovat aktuálnost a platnost informací. Fanoušci stránek často očekávají nějaké výhody, v případě školy se nabízí slevy na produkty zastoupit především možností obdržet určité informace a zajímavé odkazy jako první. A v neposlední řadě nezapomínat na osobní přístup a zpětnou vazbu, které podporují užší (silnější) kontakt se čtenáři. (A. Zbiejczuk, 2014, 133-137)

4.3.5 Integrace

V dnešní době existuje nespočet možností, jak organizace může komunikovat se svými zákazníky, ale aby byla komunikace co nejúčinnější, je potřeba její integrace, tedy předem promyšlená kombinace nezávislých komunikačních nástrojů, díky které zákazník nebude pociťovat rozpor v jednotlivých sděleních organizace. Úkolem je propojit komunikaci organizace často pocházející z různých zdrojů a využívající rozdílné komunikační nástroje do ucelené koncepce, která poskytuje jasné, zřetelné a konzistentní informace sdělované veřejnosti. Tato komplexní provázanost oddělených komunikačních cest do jednoho systému splňující cíle organizace se nazývá jednotná (integrovaná) marketingová komunikace. (P. Kotler, G. Armstrong, 2004, 632-636)

II. Praktická část

Praktická část práce je nejprve věnovaná charakteristice vybrané organizace – Základní umělecké školy (ZUŠ) v Chlumci nad Cidlinou. Je zde stručně popsána její historie a současný stav. Po představení organizace následuje výzkumná část. Výzkumná část je složena z analýzy nejčastěji využívaných komunikačních prostředků školy pro komunikaci s rodiči, polostrukturovaného rozhovoru s ředitelem školy a dotazníkového šetření. Získané informace byly zpracovány a pomocí SWOT analýzy vyhodnoceny. Následně bylo navrženo několik doporučení pro vedení školy.

5 Charakteristika školy

Základní umělecká škola (dříve Lidová škola umění) v Chlumci nad Cidlinou je školou s více než padesátiletou historií. Momentálně osidluje budovu Majorátu a přidělené místnosti v domě č. 61 na Klicperově náměstí. V obcích Předměřice nad Labem a Kratonohy jsou ještě dvě odloučená pracoviště při základních školách. Školu navštěvuje k datu 30. září 2020 celkem 449 žáků, z toho 30 žáků taneční obor, 70 žáků výtvarný obor, 40 žáků obor literárně-dramatický a 309 žáků obor hudební. Na škole pracuje 31 zaměstnanců, z toho 28 pedagogických pracovníků. Škola umožňuje vzdělání v přípravném a základním studiu I. a II. stupně.

5.1 Historie školy

Na počátcích 60. let minulého století v návaznosti na soukromé výuky hudby byly zakládány Lidové školy umění (LŠU). Než v roce 1968 došlo ke vzniku (osamostatnění) LŠU Chlumec nad Cidlinou, fungovala v Chlumci nad Cidlinou pobočka novobydžovské LŠU. Prvním ředitelem samostatné LŠU v Chlumci nad Cidlinou se stal František Neuman. V 1. poschodí římskokatolické fary byl vyučován hudební obor a v Základní devítileté škole literárně-dramatický obor. S narůstajícím počtem žáků LŠU dostávala i další různá místa k užívání, první učebnu v budově Majorátu škola obdržela v roce 1974. V těchto letech ale ani tyto prostory nebyly vyhovující pro výuku. Nezdařená snaha o koupi budovy Farního úřadu, kde po dlouhá léta byla škola nájemníkem, vedla k zásadnímu jednání o přestavbě budovy Majorátu na vhodné prostředí pro LŠU. Během přestavby se mimo jiné učilo i v prostorách Říhova domu. Došlo také k legislativní změně názvu z Lidové školy umění na Základní uměleckou školu (ZUŠ).

Po dokončení příprav a přestěhování školy do nově přestavěné budovy Majorátu, byla 2. ledna 1992 zahájena výuka v celkově 14 učebnách. Kromě hudebního a literárně-dramatického oboru se zde vyučoval i obor taneční a výtvarný. Na jaře 2018 obdržela škola do užívání nově zhotovené prostory v domě č. 61 v Jugmannově ulici,

kam se přestěhoval především výtvarný a taneční obor a rovněž zde získal zázemí i dechový orchestr. (ZUŠ-web, 2021)

Ve funkci ředitele se do dnešní doby vystřídali další 3 kandidáti, z nichž posledním je současný ředitel Jan Svoboda.

5.2 Historie budovy Majorátu

Barokní budova Majorátu na Klicperově náměstí po přestavbě z dříve mastných krámů sloužila nejprve pro potřeby správy hospodářství hraběcí rodiny Kinských nebo přechodnému uvěznění některých vzbouřených sedláků během selského povstání. Po úpravě na panské sídlo obývalo budovu hned několik nájemníků a v roce 1904 v prvním patře Majorátu vznikla pod vedením Jozy Klemensové první hudební škola ve městě. I přes znárodnění budovy v roce 1948 zde byla do roku 1966 hudba vyučována.

Na konci roku 1986 započala významná a z důvodu památkářů i zdoluhavá rekonstrukce Majorátu, během které byly obytné prostory přestavěné na učebny a zázemí pro potřebu Základní umělecké školy, která zde sídlí dodnes. Budova, která v posledních letech prochází drobnými úpravami, a především modernizací vybavení, je i nadále majetkem Města Chlumec nad Cidlinou. (ZUŠ-web, 2021)

Obrázek 2 - Logo ZUŠ Chlumec nad Cidlinou



Zdroj: Základní umělecká škola Chlumec nad Cidlinou (2021)

6 Výzkumná část

Během výzkumu byly použity kvalitativní i kvantitativní výzkumné metody, zejména analýza komunikačních prostředků školy, polostrukturovaný rozhovor a dotazníkové šetření. Celý výzkum probíhal v lednu a únoru roku 2021 a zaměřoval se na vyhodnocení kvality komunikace mezi školou a rodiči žáků.

6.1 Analýza komunikačních prostředků školy

Hlavním cílem školy je vzdělávání žáků. Poskytnout žákům kvalitní základy, budovat a prohlubovat jejich zájem o umění, motivovat je k celoživotnímu učení, a především rozvíjet jejich osobnost. Dalším cílem školy je podílet se na celkovém rozvoji kultury v Chlumci nad Cidlinou skrze spolupráci s městem, městským divadlem nebo mateřskou a základní školou. Vytvořit a zejména udržovat si pozitivní vztahy s místní veřejností, se zřizovatelem a s dalšími nejen vzdělávacími organizacemi. V neposlední řadě se škola snaží o vybudování důvěryhodného vztahu s rodiči žáků, kteří mají rovněž podíl na úspěšnosti žáka. Důvěryhodný vztah, který je založen na otevřené a efektivní komunikaci.

Komunikaci školy má na starosti vedení školy společně s učiteli, kteří jsou častým a velmi důležitým zprostředkovatelem při komunikaci s rodiči. Komunikace s rodiči má formu přímé (ústní) komunikace v podobě individuálních rozhovorů nebo hromadných akcí pořádaných školou, nebo zprostředkované komunikace (iZUŠ, nástěnka školy, webové stránky...).

Nástěnka

Informačních nástěnek má škola několik. Nejdůležitější nástěnkou školy pro rodiče je nástěnka umístěná před vchodem do budovy Majorátu. Na této volně přístupné nástěnce jsou vystavené fotografie a aktuální informace o činnosti a k výuce na škole. V době přijímacího řízení informace k talentovým zkouškám a následně výsledky. Před akcemi pořádanými školou jsou zde vyvěšené plakáty, které si škola vytváří sama.

Další nástěnky jsou umístěné hned v první místnosti po vstupu do hlavní budovy školy. Návštěvník vstupující do budovy školy nalezne po levé ruce informační nástěnku s odkazem na webové stránky školy a dokumenty – organizační, školní a provozní řád školy nebo požární poplachová směrnice a další. Na pravé straně je pak nástěnka, kde škola prostřednictvím fotografií ukazuje její celoroční činnost. V budoucnu chce vedení školy rozšířit nástěnku o fotografie pedagogů učících na této škole.

Webové stránky

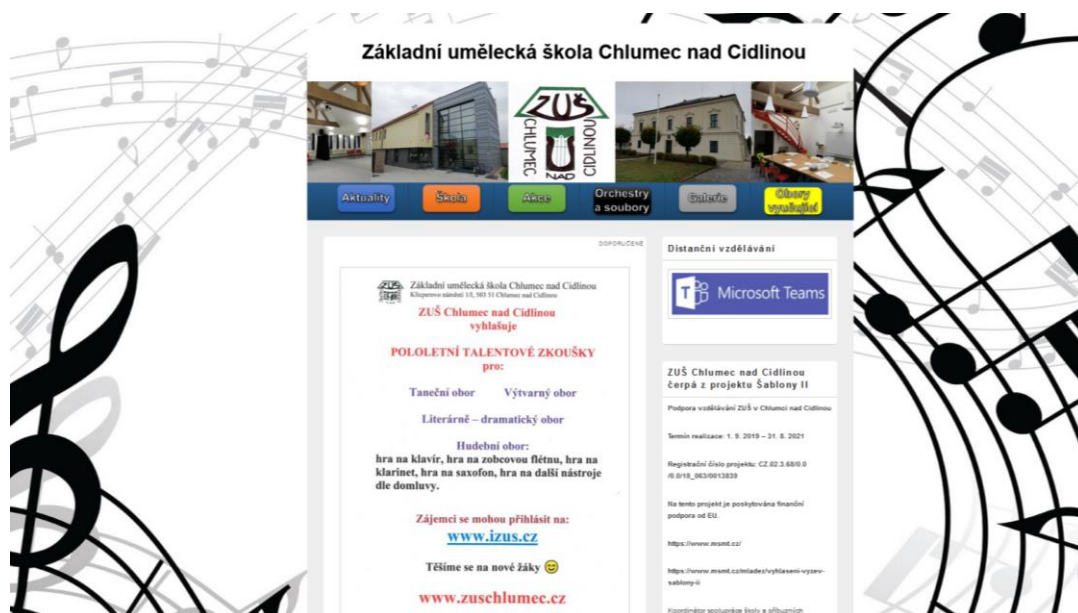
Webové stránky školy jsou jedním z významných internetových zdrojů informací. Rodič na webových stránkách může nalézt aktuality, fotografie z proběhlých akcí, program plánovaných akcí, či důležité kontaktní údaje školy a učitelů. Adresa stránek obsahuje zkratku názvu školy, konkrétně zní zuschlumec.cz, je tak jednoduché pro rodiče, ale i ostatní návštěvníky, stránku na internetu vyhledat.

Webové stránky školy prošly poměrně nedávno velkou revizí. Původní stránky byly nahrazeny novými, modernějšími, které vytvořil jeden z pedagogů. Za aktuálnost a správnost informací má kromě zmiňovaného pedagoga zodpovědnost i ředitel školy.

Hned na hlavní stránce návštěvník nalezne aktuality školy, např. nové upozornění týkající se změny ve výuce nebo informace o uskutečněných a plánovaných akcích školy. V horní části první stránky jsou fotografie budov školy – Majorátu a domu v Jungmannově ulici společně s učebnou výtvarného oboru a sálu, které se v novém domě nachází. Uprostřed fotografií je logo školy. Pod fotografiemi je lišta s kategoriemi, které dále odkazují na jednotlivé stránky. Kategoriemi jsou Aktuality, Škola, Akce, Orchestry a soubory, Galerie, Obory vyučující. Záložka „Škola“ obsahuje základní informace o škole, důležité dokumenty, informace o Klubu přátel školy, historii a současnost školy a budovy Majorátu.

Po pravé straně jsou odkazy na platformu Microsoft Teams, nově využívanou během distanční výuky. V informační části je napsáno, že tato škola čerpá z projektu Evropské unie Šablony II. Dále je zde uvedena adresa, kontakt a umístění školy na mapě, odkaz na iZUŠ, školní YouTube kanál, facebookovou stránku a galerii. Na pozadí celé stránky jsou noty vyzdvihující umělecký charakter školy.

Obrázek 3 - Webové stránky ZUŠ Chlumeč nad Cidlinou



Zdroj: printscreen webových stránek školy (ZUŠ-web, 2021)

Sociální síť

Facebooková stránka školy byla vytvořena v říjnu 2018 a je hojně využívanou sociální sítí jako komunikační prostředek školy. Škola přidává nové příspěvky na této sociální síti v průměru dvakrát za týden. Nejčastěji jsou to fotografie z pořádaných koncertů a vernisáží, v současnosti videa prezentující tvorbu vytvořenou během distanční výuky. Méně používanou sociální sítí je YouTube. Školní YouTube kanál byl založen 12. 11. 2019, ale do ledna 2021 na něm bylo pouze 9 videí. Nejvíce videí bylo přidáno opět během distanční výuky.

iZUŠ

iZUŠ je informační systém určený výhradně pro základní umělecké školy. Slouží nejen jako plnohodnotná náhrada tištěných třídnic, ale i jako komunikační prostředek. Jsou zde uloženy veškeré potřebné dokumenty, které jsou zároveň viditelné pouze pro oprávněné uživatele. Rodiče po přihlášení mohou sledovat průběžné známky, docházku a výsledky svého dítěte ve všech předmětech, omluvit dítě z výuky, sledovat probíranou látku na jednotlivých hodinách a najít potřebné kontakty na učitele i vedení školy. Vedení školy má větší přehled o probíhající výuce na škole a zjednodušenou práci s kontrolou nutné dokumentace, např. systém zaznamenává platby školného nebo eviduje seznamy žáků, kterým škola propůjčila hudební nástroj. Vedení také využívá možnost informovat rodiče a pedagogy odesláním hromadného emailu, či formou příspěvku na nástěnce.

Platforma Microsoft Teams

V návaznosti na neočekávanou celosvětovou pandemii a s ní související vládní nařízení, které zamezilo osobní kontakt na škole, se vedení školy rozhodlo o rozšíření svých dosavadních komunikačních prostředků o možnost využívání platformy Microsoft Teams. Tato platforma podporující online výuku a pomáhající udržení kontaktu s žáky a rodiči i přes stávající opatření je v současnosti velmi využívaným prostředkem školy. Microsoft Teams poskytuje online schůzky nahrazující kontaktní výuku nebo pedagogické a třídní schůze. Mezi jeho další funkce patří chat, možnost mezi sebou sdílet potřebné materiály k výuce (texty, obrázky, různé odkazy, videa a další). Výhodou tohoto komunikačního prostředku je bezpečnost a možnost ukládání sdílených souborů. Škola věří, že tento pomocný nástroj pro výuku a komunikaci na dálku bude i po skončení omezení osobního kontaktu s žáky a rodiči nadále používán.

Ostatní komunikační prostředky

Mezi další eventuální prostředky školy ke komunikaci s rodiči by mohly být zařazené soukromé emaily, SMS zprávy, telefonní hovory a různé aplikace poskytující posílání zpráv a volání. Všechny tyto uvedené způsoby se však snaží vedení školy redukovat. I přes to, že na webových stránkách školy mají někteří pedagogové svá telefonní čísla, nebo soukromé emailové adresy přímo uvedené, vedení by rádo využívání těchto komunikačních možností omezilo jen pro nezbytné a ojedinělé případy. Důvodem je snaha o ucelenost a jednotnost komunikačních prostředků pro jednodušší a přehlednější komunikaci a vyhnutí se problémům týkajících se například ochrany osobních údajů.

Komplexním a zároveň zabezpečeným komunikačním prostředkem mezi pedagogem (vedením) a rodičem může být již dříve zmiňovaný informační systém iZUŠ, ze které lze posílat hromadné i adresované emaily konkrétní osobě, nebo nově využívaná platforma Microsoft Teams. Ke komunikaci s kanceláří školy slouží školní telefon a emailová adresa. Kromě kanceláře školy má i školní emailovou adresu ředitel a zástupkyně školy.

Klub přátel školy

Na zlepšování komunikace mezi školou a rodiči má určitý podíl i fungující spolek Klub přátel školy. Hlavním posláním klubu je prohloubit zájem rodičů o dění ve škole a všestranná podpora uměleckých aktivit žáků. Mezi jeho cíle patří prosazování zájmů žáků a jejich rodičů, společně se školou podílet na pořádání a propagaci kulturních, společenských a vzdělávacích akcí pořádaných ZUŠ nebo poskytovat finanční, materiální a jinou pomoc na podporu součinnosti rodin a školy. Pomáhá najít rodině a škole cestu vedoucí ke společnému cíli – úspěch dítěte. (KPŠ-web, 2015)

6.2 Polostrukturovaný rozhovor s ředitelem školy

Dotazníkovému šetření předcházela rozhovor s jedním respondentem, přesněji se současným ředitelem školy Janem Svobodou, který je v této funkci od 1. 8. 2018. Pro zachování příjemného a uvolněného prostředí pro respondenta probíhal rozhovor přímo v ředitelně školy (za dodržení platných hygienických podmínek). Během rozhovoru byly zjištěny potřebné informace charakterizující nynější stav komunikace školy z pohledu ředitele školy, doporučeny dokumenty a zdroje vztahující se k tomuto tématu a získány podklady pro vytvoření dotazníku určeného pro rodiče žáků školy s cílem zajištění potřebné zpětné vazby. Rozhovor trvající 45 minut a složený z několika otevřených otázek byl veden podle předem připravené osnovy rozhovoru, ale zároveň zde byl zachován i dostatečný prostor pro volné vyjádření respondenta k dané problematice a zachování autentičnosti jeho odpovědí. Otázky se týkaly především zhodnocení vztahů na pracovišti, komunikačních dovedností pedagogů, informovanosti pracovníků a s ní úzce související informovanost rodičů žáků. Jaké komunikační kanály nejčastěji využívá ke komunikaci s pedagogy, veřejností a rodiči, popřípadě jaký je jeho krátkodobý a dlouhodobý cíl v komunikaci školy. V poslední části otázek měl respondent posoudit kvalitu své komunikace a komunikačních dovedností v osobní rovině. Provedený a následně přepsaný celý zápis odpovědí respondenta je k dispozici v příloze 1.

Shrnutí výsledků

Ředitel komunikuje se svými podřízenými nejčastěji ústní formou, která je během distanční výuky částečně umožněna nově zřízenou platformou Microsoft Teams. Upřednostňuje spíše neformální podobu komunikace, která je více autentická. I přes neformální vztahy však nevidí problém s autoritou svých zaměstnanců. Interní písemná komunikace probíhá především skrze ucelený informační systém iZUŠ, který je speciálně upravený pro základní umělecké školy a lze v něm například odesílat hromadné emaily, přidávat příspěvky na společnou nástěnku nebo společně sdílet tabulku s přehledem všech akcí školy.

Vztahy na pracovišti jsou z pohledu ředitele dobré. Jejich důležitost si ředitel uvědomuje a pozitivně k jejich budování a udržování napomáhá. Jako příklad uvedl podporovanou spolupráci napříč různými obory nebo nově zřízenou sborovnu, kde se mohou pedagogové společně potkat a vzájemně si předat informace nebo své zkušenosti. S ohledem na velikost školy a počtu zde působících pedagogů má ředitel téměř absolutní kontrolu nad jednotlivými pedagogy a jejich komunikačními dovednostmi. U žádného pedagoga neshledává značné komunikační nedostatky.

Informovanost směrem k pedagogům nebo veřejnosti považuje ředitel rovněž za dostatečnou. Informace jsou pro něho samotného důležité, a proto se snaží, aby vždy

všichni věděli vše, co vědět mají. K sestavení komunikačního mixu školy služeb odborníků ředitel nevyužil, s internetovou komunikací mu pomáhá jeden učitel. Ředitel si uvědomuje, že v dnešním světě je zapotřebí „jít s dobou“, obzvláště škola, která pracuje s mladou generací. Od začátku ředitelování proto využívá k propagaci školy sociální síť Facebook, kam se snaží pravidelně přidávat příspěvky, fotky, videa přibližující aktuální činnost školy širší veřejnosti. Dále škola využívá místní zpravodaj, plakáty, její nástěnky, YouTube kanál nebo webové stránky školy. Webové stránky školy prošly v nedávné době významnou rekonstrukcí. Původní statické stránky byly nahrazeny modernějšími se zajímavějším designem a větší interaktivitou. Komunikace s rodiči probíhá nejčastěji osobně, nebo prostřednictvím informačního systému iZUŠ. Nově během distanční výuky škola začala využívat i platformu Microsoft Teams. Většinu informací ředitel posílá rodičům přes učitele. Má zkušenost, že rodiče lépe reagují na učitele svého dítěte a zároveň se chrání před případnou situací, kdy rodiče jsou informováni, ale učitelé nikoliv. S komunikací ze strany rodičů je ředitel spíše spokojený. Kromě několika málo jedinců, s kterými je obtížnější komunikovat, převažují aktivně komunikující rodiče.

Po prvním uzavření škol, kdy byl omezen osobní kontakt na škole, se ředitel domnívá, že mohla být informovanost školy o nové formě výuky nepostačující. Podle ředitele bylo obtížné získat potřebné informace k výuce od Ministerstva školství. Umělecké školy jsou specifické školní zařízení a často byly v doporučeních opomenuty. Každý týden se ředitel radil se svojí zástupkyní o možném dalším postupu, jak nejlépe zajistit výuku a zároveň dodržet platná vládní nařízení. Pro distanční výuku byla vedením školy vybrána platforma Microsoft Teams. Učitelům škola poskytla potřebné vybavení, proběhlo proškolení a bez větších problémů se podle ředitele škola adaptovala současným podmínkám.

Ředitelovým cílem v komunikaci školy je především zvýšit využívání informačního systému iZUŠ. V případě nemožnosti žáka dostavit se osobně do školy dále využívá platformu Microsoft Teams a stále se snažit, aby všichni věděli všechno potřebné a motivovat žáky skrze motivované učitele.

Komunikační dovednosti ředitele, které bylo možné ověřit i během samotného rozhoru, jsou na patřičné úrovni. Než se stal ředitelem, vedl orchestr, kde získal zkušenost s komunikací a vedením lidí. Svou komunikaci považuje za silnou stránku.

6.3 Dotazníkové šetření

Jako další důležitý výzkumný nástroj pro získání nezbytných dat k ověření stanovené hypotézy byl využit hojně využívaný dotazník. Tato metoda byla zvolena záměrně kvůli možnosti získat data od větší skupiny respondentů a zachování jejich anonymity. Z důvodu vládního omezení pohybu a setkávání rodičů a žáků na školách přicházela

v úvahu pouze varianta elektronické podoby dotazníku. Za tímto účelem byl sestaven vlastní dotazník na webovém portálu survio.com, který byl dále šířen pomocí hromadného emailu rozeslaným ředitelem školy s vloženým odkazem na dotazník, jehož celé znění je v příloze 2 bakalářské práce.

Před samotným dotazováním byl dotazník ověřen v předvýzkumu, kterého se zúčastnilo několik vybraných rodičů a ředitel školy, a následně byl poupraven o jejich podnětné připomínky. Hlavním cílem předvýzkumu bylo prověření obtížnosti a validity použitých otázek.

V úvodu dotazníku byli respondenti požádáni o vyplnění dotazníku, stručně seznámeni s jeho obsahem a k čemu budou následně získaná data využita a informováni o absolutní anonymitě jejich odpovědí. Dotazník následně obsahoval několik otevřených, polootevřených a uzavřených otázek. Identifikační otázky se v dotazníku nevyskytovaly, neboť nebyly shledány s ohledem na záměr výzkumu za nezbytné. Cílová skupina je úzce vymezena a její rozdělení podle věku, pohlaví a dalších kategorií pomocí demografických otázek není v tomto případě potřeba řešit.

Uzavřené otázky č. 1 a 2 s možností prostoru pro vlastní odpověď zjišťovaly, jak cílová skupina nejčastěji komunikuje se školou a kde nejčastěji hledá potřebné informace. Následující dvě otázky s možnostmi odpovědí ano/ne sledovaly, zda je dotazovaný informován o nových webových stránkách školy a sleduje školu na facebookové síti. Další část dotazníku zahrnovala šest tvrzení k ohodnocení využívající 5stupňovou Likertovu škálu (ano/spíše ano/nevím/spíše ne/ne) zabývajících se převážně webovou a facebookovou stránkou školy a otevřenou otázkou pro potřebné doplnění poznámky respondenta. Otázky č. 7, 8, 9 se týkaly využívání informačního systému iZUŠ. Nejprve zde byly dvě polouzavřené otázky s možností výběru více odpovědí a pokynem pro přeskočení otázky, pokud je pro daného respondenta otázka irelevantní, a následovala otevřená otázka zjišťující, co by respondenta přimělo navštěvovat iZUŠ častěji. Pod číslem 10 bylo opět několik tvrzení typu Likertovy škály. Poslední dvě otevřené otázky dávaly prostor pro vyjádření myšlenek respondenta ke komunikaci pedagoga, případně moc dodat, co nebylo zmíněno v dotazníku.

Výzkumný vzorek

Zvoleným výzkumným vzorkem byli rodiče žáků navštěvujících vybranou školu, v případě této bakalářské práce Základní uměleckou školu v Chlumci nad Cidlinou. Tuto školu navštěvuje celkem 449 žáků napříč všemi nabízenými obory, přesněji řečeno v množství 449 je žák navštěvující více oborů započítaný vícekrát (např. žák navštěvující hru na flétnu a kytaru je započítaný dvakrát). Dotazník je určen pouze jednomu zástupci za jednu rodinu, tedy počet 449 byl snížen o počet žáků navštěvující

zároveň více oborů a o jeho sourozence. Výsledným počtem je 264 rodičů, kteří byli všichni následně osloveni.

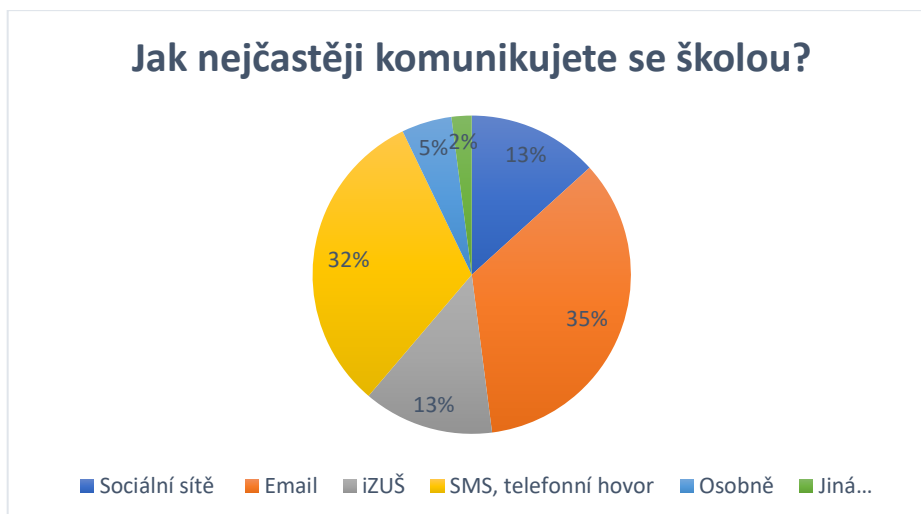
Vyhodnocení dotazníkové šetření

Z celkového počtu 264 dotázaných rodičů bylo získáno zpět 98 vyplněných dotazníků. Návratnost dotazníků je 37,12 % a vzhledem k elektronické podobě dotazníku, která byla jedinou možnou variantou s ohledem na momentální situaci, je tato návratnost uspokojivá. Získané informace z odeslaných dotazníků vedly k následujícím zjištěním.

Z výsledku dotazníku je patrné, že rodiče žáků nejčastěji využívají ke komunikaci se školou email (35 %) nebo SMS zprávy a telefonní hovor (32 %). Dalšími používanými komunikačními prostředky jsou sociální sítě (13 %) a informační systém iZUŠ (13 %). Pouhých 5 % rodičů odpovědělo, že nejčastěji komunikují osobně. Dá se však předpokládat, že tato nižší hodnota je zapříčiněna aktuální situací zákazu přítomnosti žáků a rodičů na školách. V možnosti „Jiná...“ byla uvedena aplikace WhatsApp a kombinace využívání telefonu a emailu.

Pro lepší přehlednost jsou odpovědi zaznamenány v grafu 1.

Graf 1- Jak nejčastěji komunikujete se školou



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Potřebné informace získává většina rodičů nejvíce v systému iZUŠ (43 %) a na webových stránkách školy (36 %). Dalších 11 % rodičů se osobně poptává ve škole a 7 % zjišťuje informace na facebookové stránce školy. Pouze jeden rodič odpověděl, že nejčastěji využívá nástěnku školy před budovou. Výsledky jsou v grafu 2.

Graf 2- Kde nejčastěji hledáte potřebné informace



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Na následující dvě otázky byla omezená možnost výběru odpovědí, pouze na „Ano“ a „Ne“. První otázka zjišťovala, jestli rodiče vědí, že škola má nové webové stránky. Kladnou variantu „Ano“ zvolilo 55 % rodičů, opačnou pak zbylých 45 %.

Druhá otázka zněla: *Sledujete školu na facebookové síti?* V tomto případě převládající zápornou odpověď „Ne“ odpovědělo 60 % respondentů. Školu na facebookové síti sleduje 40 % rodičů.

Pod číslem 5 měli respondenti v dotazníku za úkol ohodnotit pomocí odpovědí „ano, spíše ano, nevím, spíše ne, ne“ šest tvrzení. Výsledky jsou podrobně uvedeny v tabulce 1.

Tabulka 1- Vyhodnocení tvrzení zabývajících se webovou a facebookovou stránkou školy

	Ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Ne
Webové stránky pravidelně navštěvuji.	3	28	7	39	21
Na webových stránkách školy jsou všechny potřebné a aktuální informace.	22	38	33	4	1
Webové stránky školy jsou přehledné.	29	35	29	3	2
Vzhled webových stránek se mi líbí.	28	33	29	4	4
Oznámení školy na facebookové stránce jsou pro mě přínosné	29	5	24	13	27
Plně využívám informační systém iZUŠ.	28	36	5	19	10

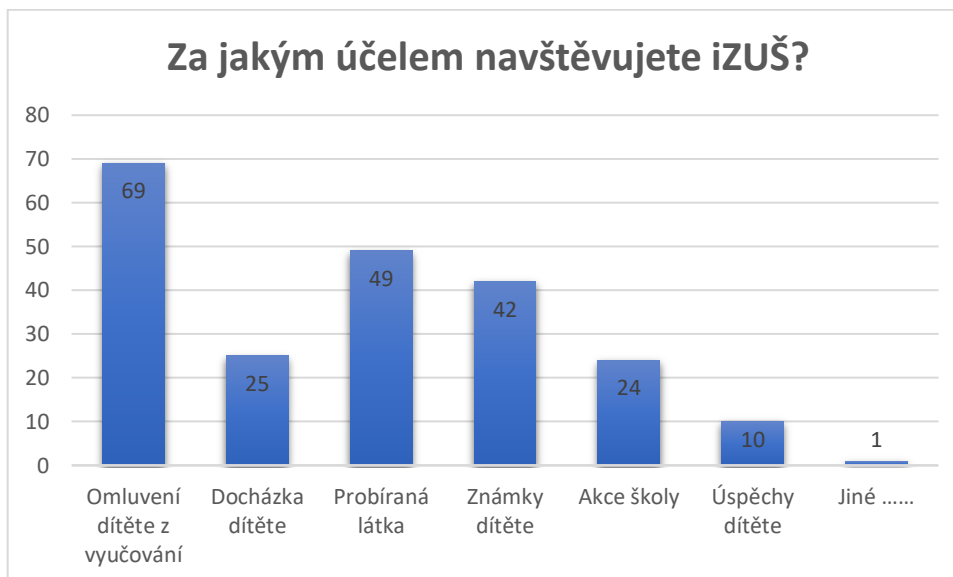
Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

I přes to, že většina rodičů žáku pravidelně nenavštěvuje webové stránky školy (varianty „spíše ne“ a „ne“ byly zvoleny celkem 60x) hodnotí jejich přehlednost pozitivně spolu s poskytováním potřebných a aktuálních informací. S designem webových stránek je rovněž spokojena převážná část rodičů, 61 z 98 rodičů zvolilo variantu „ano“, nebo „spíše ano“. Jako přínosná označilo 29 rodičů oznámení školy na facebookové stránce, zároveň však 27 rodičů vybralo opačnou možnost odpovědi. S tvrzením: *Plně využívám informační systém iZUŠ*, plně souhlasilo 28 respondentů, 36 spíše souhlasilo, 5 respondentů uvedlo, že neví, a zbylých 29 spíše, nebo zcela nesouhlasilo.

Pod blokem tvrzení byla možnost pro respondenty vyjádřit se podrobněji k webové, či facebookové stránce školy, doplnit, co jim na stránkách chybí, případně co by rádi změnili. Mezi nejčastějšími odpověďmi (48 %) na tuto otevřenou otázku bylo, že jsou spokojeni a nic jim nechybí. Další častou odpovědí bylo „nevím“ a že respondent nemůže posoudit, protože webové nebo facebookové stránky nepoužívá (39 %). Mezi doporučujícími návrhy se nejčastěji opakovalo vylepšení vzhledu a rozvržení webových stránek (6 %). Dále návrh přidání přehledného a aktuálního kalendáře akcí s popisem, kdo a kdy vystupuje, jasnějších informací o možnostech pro žáky nebo rozpisu jednotlivých vyučovacích hodin.

Další stránka dotazníku se věnovala využívání informačního systému iZUŠ. Nejvíce rodiče navštěvují tento informační systém za účelem omluvení žáka z vyučování (69). Dále využívají možnost sledování probírané látky (49), známek (42) a docházky (25) svého dítěte. V neposlední řadě se skrze iZUŠ informují o akcích školy (24). V kategorii „Jiné“ bylo uvedené, že iZUŠ rodič navštěvuje málo. Získaná data jsou zobrazena v grafu 3.

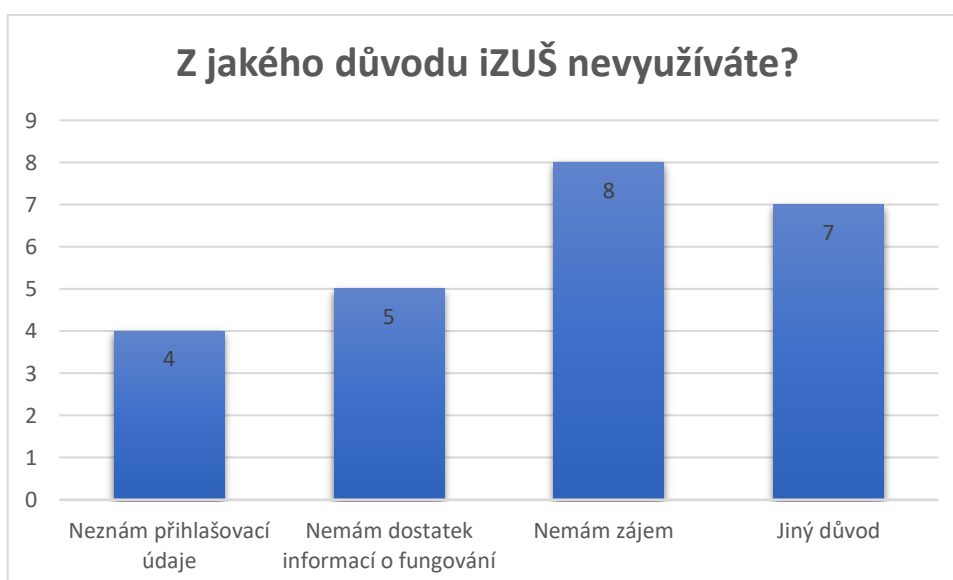
Graf 3 - Za jakým účelem navštěvujete iZUŠ (možnost více odpovědí)



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Rodiče, kteří nevyužívají systém iZUŠ, odpovídali na otázku č. 8: *Z jakého důvodu iZUŠ nevyužíváte?* Nejčastěji volenou možností bylo „Nemám zájem“ (8) a „Jiný důvod“ (7). Mezi jinými důvody bylo především, že je tento systém pro ně nepřehledný, zbytečný (dítě si vše domluví samo s učitelem) nebo se nemohou přihlásit. Rychlejší variantou je pro ně napsat SMS zprávu, nebo najít informace na webu školy a facebooku. Jak je zaznamenáno v grafu 4, variantu nedostatku informací o fungování tohoto systému zvolilo 5 rodičů, 4 rodiče uvedli jako důvod, že neznají své přihlašovací údaje.

Graf 4 - Z jakého důvodu iZUŠ nevyužíváte



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Následně měli respondenti prostor vyjádřit svůj názor a více se rozepsat k tématu, co by je motivovalo využívat iZUŠ častěji. Většina rodičů shodně odpovídala, že iZUŠ již navštěvují dostatečně, a nemají proto potřebu větší motivace. Pro další rodiče by důvodem využívat více tento systém byla pouze nutnost, nemožnost se dozvědět chtěné informace skrze jiný komunikační kanál. Mezi náměty se pak opakoval snazší přístup do systému pomocí jednodušších přihlašovacích údajů a jeho přehlednost nebo sjednocení všech dětí v jedné rodině pod jeden účet. Dalším podmětem pro navštívení iZUŠ by mohly být rozesílané notifikace na email.

Tabulka 2- Vyhodnocení tvrzení zabývajících se kvalitou komunikace pedagoga a školy

	Ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Ne
Škola mi poskytuje dostatek potřebných informací.	54	36	2	6	0
Jsem školou vždy informovaná/ý včas.	63	28	1	6	0
Pedagog mého dítěte se mnou aktivně komunikuje.	76	19	1	2	0
Pedagog mého dítěte má zájem o mou zpětnou vazbu.	60	25	10	3	0
Vzájemná komunikace s pedagogem během distanční výuky pro mě byla vyhovující.	59	30	4	3	2
Vedení školy a pedagog mě včas informoval o změnách ve výuce.	66	28	1	3	0
Vedení školy a pedagog mi poskytli veškeré potřebné informace k nové podobě výuky.	62	27	2	6	1

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Na poslední stránce dotazníku měli respondenti nejprve vyjádřit míru souhlasu se sedmi tvrzeními opět pomocí odpovědí „ano, spíše ano, nevím, spíše ne, ne“. První čtyři věty se týkaly komunikace v běžném režimu výuky. Z výsledků, které jsou pro lepší přehlednost podrobně zaneseny v tabulce 2, je patrné, že majoritní část rodičů získává dostatek potřebných informací a současně včas. Téměř 78 % rodičů zcela souhlasí, že pedagog s ním aktivně komunikuje. Přes 86 % respondentů zvolilo možnost „ano“ a „spíše ano“ u tvrzení, zda pedagog má zájem o mou zpětnou vazbu.

Během distanční výuky byla rovněž vzájemná komunikace s pedagogem pro většinu rodičů vyhovující, pouze 5 % dotázaných spíše, či zcela nesouhlasilo. Kladně je vnímáno i informování školy o aktuálních změnách a nové podobě výuky.

Následoval prostor vyslovit svůj názor, co by změnili v komunikaci s pedagogem.

Převážná část rodičů (71 %) je zcela spokojena s dosavadní komunikací pedagoga a nic by neměnila. Někteří respondenti (14 %) odpověděli, že neví. Zbylí respondenti uváděli včasnější a přesnější informace o výuce, především včasný a proaktivní přístup na začátku školního roku, nebo nedostatek zpětné vazby na chování

a práci dítěte při vyučování (informace o jeho přístupu a vztahu k danému předmětu, zlepšování).

Na úplném závěru dotazníku byla poslední možnost vyjádřit se ke komunikaci se školou a zmínit, co nebylo obsaženo v dotazníku. U převládající části získaných dotazníků tato možnost, která byla již na bázi dobrovolnosti, nebyla využita. V příloze 3 jsou přepsány všechny došlé odpovědi.

Možné limity dotazníkového šetření

Jako výzkumný vzorek byl zvolen jeden zástupce (rodič) za každou rodinu, celkem tedy 264 rodičů. Během šetření bylo získáno zpět 98 dotazníků, nikoliv od celého výzkumného vzorku. Hlavním limitem tohoto dotazníkového šetření je pravděpodobnost, že příšlé odpovědi jsou převážně od rodičů, kteří aktivně komunikují a zapojují se do dění školy. Výsledky šetření tak mohou být zkreslené a zjištěný stav odlišný od skutečné reality. Vyplnění dotazníku bylo dobrovolné a zcela anonymní, tudíž tuto domněnku nelze potvrdit.

Dalším limitem šetření je jediná realizovatelná možnost vyplnění dotazníku v elektronické podobě z důvodu vládního uzavření škol pro žáky a jejich rodiče. Odkaz na dotazník byl zasílán rodičům emailem.

6.4 Testování hypotéz

Na základě zjištěných informací v dotazníkovém šetření bylo provedeno testování hypotéz.

Hypotéza 1: Více jak 75 % rodičů žáků bude souhlasit s tvrzením, že škola rodičům poskytuje dostatek potřebných informací.

Za souhlas jsou považovány zvolené varianty „ano“, nebo „spíše ano“ na tvrzení v následující tabulce.

Tabulka 3 - Testování hypotézy 1

	Ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Ne
Škola mi poskytuje dostatek potřebných informací.	54	36	2	6	0

Zdroj: vlastní zpracování

$$X = 54 + 36 = 90$$

Odhad parametru π – relativní četnost ve výběru p

$$p = \frac{X}{n} = \frac{90}{98} = 0,91837$$

Moivre-Laplaceova věta: $n\pi > 5$; $n(1-\pi) > 5$

$98 * 0,75 = 73,5 > 5$; $98 * (1 - 0,75) = 24,5 > 5$ platí

$H_0: \pi=0,75$

$H_1: \pi > 0,75$

Na hladině významnosti $\alpha=0,05$

$W_{0,05} = (1,6449; \infty)$

$$U = \frac{p-\pi}{\sqrt{p(1-p)}}\sqrt{n} = \frac{0,91837-0,75}{\sqrt{0,91837(1-0,91837)}}\sqrt{98} = 6,08738$$

$u \in W_{0,05}$

Hypotéza H_0 se na hladině významnosti 0,05 zamítá, hodnota testového kritéria je z kritického oboru, a přijímá se hypotéza H_1 . Z výsledku testování hypotézy 1 je očividné, že více jak 75 % rodičů žáků souhlasí s tvrzením, že škola rodičům poskytuje dostatek potřebných informací.

Hypotéza 2: Více jak 75 % rodičů žáků bude souhlasit s tvrzením, že rodiče jsou školou vždy informovaní včas.

Za souhlas jsou opět považovány zvolené varianty „ano“, nebo „spíše ano“ na tvrzení v následující tabulce.

Tabulka 4 - Testování hypotézy 2

	Ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Ne
Jsem školou vždy informovaná/ý včas.	63	28	1	6	0

Zdroj: vlastní zpracování

$$X = 63 + 28 = 91$$

Odhad parametru π – relativní četnost ve výběru p

$$p = \frac{X}{n} = \frac{91}{98} = 0,92857$$

Moivre-Laplaceova věta: $n\pi > 5$; $n(1-\pi) > 5$

$98 * 0,75 = 73,5 > 5$; $98 * (1 - 0,75) = 24,5 > 5$ platí

$H_0: \pi=0,75$

$H_1: \pi > 0,75$

Na hladině významnosti $\alpha=0,05$

$W_{0,05} = (1,6449; \infty)$

$$U = \frac{p-\pi}{\sqrt{p(1-p)}}\sqrt{n} = \frac{0,92857-0,75}{\sqrt{0,92857(1-0,92857)}}\sqrt{98} = 6,86407$$

$u \in W_{0,05}$

Hypotéza H_0 se na hladině významnosti 0,05 zamítá, hodnota testového kritéria je z kritického oboru, a přijímáme hypotézu H_1 . Lze tedy konstatovat, že více jak 75 % rodičů žáků je školou vždy informováno včas.

7 Shrnutí výsledků a doporučení

Pro lepší přehlednost je shrnutí výsledků zobrazeno v následující tabulce, kde je zhodnocena komunikace školy s rodiči pomocí SWOT analýzy. Jsou zde silné a slabé stránky, možné příležitosti a hrozby v komunikaci.

Tabulka 5 - SWOT analýza komunikace s rodiči

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">• komunikační dovednosti pedagogů• informovanost rodičů• přizpůsobení se situaci	<ul style="list-style-type: none">• nejednoznačnost informací• rozdílnost komunikace učitelů
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none">• zpětná vazba• iZUŠ• sociální média• spolupráce s rodiči	<ul style="list-style-type: none">• distanční vzdělávání• výpadek informačního nebo komunikačního prostředku• nedostatek žáků

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledné hodnocení komunikace školy s rodiči vyplývající z dotazníkového šetření pro rodiče žáků školy je velmi dobré, přesto by škola neměla usnout na vavřínech a dále pracovat na zkvalitňování její komunikace. V následujících odstavcích je uvedeno několik doporučení.

Prvním doporučením pro vedení školy je **zavedení jasnějších pravidel** pro komunikaci pedagoga s rodičem, například skrze jaký komunikační prostředek budou sdělovány úkoly nebo informace o průběhu koncertu týkající se daného žáka. Z některých přijatých odpovědí vyplynulo, že pro rodiče, jehož dítě navštěvuje více oborů, jsou rozdílně získané informace od jednotlivých učitelů nepřehledné. Je pak pravděpodobnější, že některá informace unikne pozornosti rodiče a komunikace tak ztrácí na efektivnosti. Dodržování vedením daného postupu komunikace by mohlo zabránit vzniku této situace. Sepsaná stanovená pravidla zpřístupnit všem pedagogům a dohlížet nad jejich dodržováním. Zároveň zvážit využívání univerzálních formulářů a tabulek pro lepší uspořádanost informací týkajících se třeba soutěže nebo koncertu, kterého se žák účastní. Kdo, kde, kdy a v kolik hodin má být, co s sebou, kontakt na příslušného pedagoga, který akci organizuje, apod. Dalším návrhem je obdobně sepsat

a zveřejnit **zásady komunikace rodičů** se školou a následně s nimi rodiče seznámit a motivovat je k jejich plnění.

Být s rodiči a veřejností v neustálém kontaktu. Školní instituce, jako je tato vybraná a analyzovaná v praktické části, tedy škola, kterou si žák dobrovolně vybírá ke studiu, je na rozdíl od povinné základní školy více závislá na zájmu dětí (jejich rodičů). V tomto případě je ještě důležitější udržovat pozitivní vztahy s veřejností, budovat image školy a informovat veřejnost o dění na škole. Vhodným komunikačním prostředkem pro školu, nejen v této době, kdy je omezené pořádání akcí, jsou sociální média. Skrze sociální média lze oslovit především mladou generaci, potenciální studenty školy.

Nejlepší vizitkou pro školy jsou úspěšní žáci a úspěšnost žáka záleží na několika faktorech. Jedním z faktorů je i vztah rodiče ke škole, respektive k učitelovi, který může být žákovi určitým vzorem chování. Vztah založený na oboustranné důvěře, respektu a otevřenosti může žáka motivovat k lepším výsledkům, které jsou společným cílem rodičů a školy. Chybou je si myslet, že škola by měla kontaktovat rodiče jen v případě, pokud se vyskytne nějaký problém. Rodič by měl být informován a mít přehled o studiu dítěte během celého školního roku. Dle několika odpovědí získaných z dotazníkového šetření by respondenti uvítali názor pedagoga na přístup jejich dítěte k danému předmětu, jeho zlepšování a smyslu pro pokračování.

Následné doporučení je snažit se o **větší zapojení rodičů** do chodu školy. Zjistit, jak a čím by nám daný rodič mohl konkrétně pomoci, kupříkladu spoluúčast na zajištění a organizování akce, poskytnutí občerstvení, společné vystoupení s dítětem a další. Nebýt pouze pasivním účastníkem akce. O zapojení některého z rodičů informovat, protože tato zpráva může být motivující pro další rodiče. Pořádání koncertů, vernisáží, představeních pro rodiče by neměly být pouze ukázkou, co se který žák naučil, ale příležitost pro budování vztahů, zvýšení důvěry, zájmu rodiče a předání informací včetně bezprostřední zpětné vazby. Zároveň je ale důležité brát ohled na pracovní vytíženost rodiče.

S komunikačními dovednostmi pedagogů podle výsledku dotazníkového šetření je spokojena většina rodičů. Napříč výsledkům je ale dobré jejich **komunikační dovednosti posilovat** a motivovat pedagogy k účasti na školeních a seminářích vztahujících se k problému komunikace. Nadále **podporovat své podřízené** ve vykonávané práci a současně jim dávat na vědomí, že si jejich práce vedení cení, ať už v podobě pochvaly, či malé odměny. Být otevřený jejich názorům, připomínkám a záležitosti s nimi související řešit, pokud to lze, společně. Tyto činnosti pomáhají k budování, a především udržování dobrých vztahů na pracovišti. V komunikaci je důležitá i zpětná vazba. Vedení školy by mělo projevovat **zájem o zpětnou vazbu** ze strany pedagogů, rodičů i žáků školy, například formou pravidelných dotazníků, kde by

respondenti mohli vyjádřit svůj názor a předložit náměty nejen k vylepšení dosavadního stavu komunikace. V návaznosti na současnou situaci, kdy škola musela přejít na distanční způsob výuky, se nabízí evaluační dotazník zjišťující spokojenost s přizpůsobením se školy k tomuto nařízenému způsobu výuky. Získaná zpětná vazba od rodičů a nabyté zkušenosti od pedagogů mohou posloužit v budoucnosti, kdy se vyskytne obdobná situace, jako ponaučení a cenné rady nejen pro případné nové kolegy, kteří s touto formou výuku nemají zkušenosti.

Podle odpovědí některých rodičů, důvodem využívat systém iZUŠ častěji by byla pro ně jeho nezbytnost. Rada pro vedení školy je zvolit hodnotnější cestu. Cestu, při které je snaha **rodiče pozitivně motivovat**. Ze začátku by bylo dobré poskytovat rodičům, kteří navštěvují tento systém určitou výhodu, například v podobě dřívějších informací, nebo informací navíc. V zájmu všech je lepší se vyvarovat razantnímu nařízení, které by rodiče od jeho využívání odradilo, a rodiče by si spíše vybudovali vůči systému averzi způsobenou povinností. Řada rodičů odpověděla, že je pro ně tento systém složitý, je pro ně časově náročné se systémem pracovat, nemají zájem nebo dostatek informací o jeho funkčnosti. Zjednodušení systému není v kompetenci školy, ale doporučením pro vedení je zamyslet se, jak těmto **rodičům nabídnout pomocnou ruku**. Uvážit, zda učitelé dostatečně využívají tento systém a jsou natolik přesvědčeni o jeho přínosech a motivováni s ním pracovat, aby přiměli rodiče svých žáků rovněž systém využívat. Pokud sami učitelé v iZUŠ neshledávají podporu, ještě obtížněji ji pak naleznou rodiče. Rodičům, kteří chtějí využívat systém, ale mají problém se v iZUŠ zorientovat, je možné pomoci třeba ve formě krátkých instruktážních videí, kde se dozvědí, jak se systémem pracovat. Snadněji by i tito rodiče našli v iZUŠ pomocníka. Dalším doporučením je po posouzení vedení některé připomínky a návrhy získané jako **zpětnou vazbu od rodičů zaslat vývojářům tohoto systému**, s kterými je škola v kontaktu.

Posledním doporučením je **být stále ve střehu** proti možným přicházejícím krizím a mít přichystaný plán, jak a kdo bude danou krizi řešit. Příkladem může být situace v březnu 2020, kdy na škole byl ze dne na den zakázán osobní kontakt učitele se žáky a rodiči a škola se musela s nedostatkem informací přizpůsobit a přejít na distanční podobu výuky. Podle výsledku šetření mezi rodiči vedení školy krizovou komunikaci zvládlo a rodiče byli dostatečně informováni, je ale zapotřebí být připraven i na další hrozby, na možnost výpadku systému iZUŠ, nebo jiného školou používaného komunikačního a informačního prostředku, odlivu žáků nebo pedagogů a mít stanovené postupy krizové komunikace.

8 Závěr

Hlavním cílem bylo zpracovat problematiku komunikace organizace, provést průzkum ve vybrané organizaci, výsledky zhodnotit a navrhnout doporučení.

Teoretická část práce, která byla použita jako podklad pro navazující praktickou část bakalářské práce, se nejprve věnuje procesu komunikace a termínům souvisejícím s tímto tématem, rozdělení komunikace podle druhů a forem a následně pak charakteristice vnější a vnitřní komunikace školy. V kapitole Komunikace školy jsou popsány možné směry a formy komunikace uvnitř organizace, vymezen úzký vztah vnější komunikace organizace s pojmem marketing a rozebrány vhodné formy externí komunikace pro školní zařízení.

V praktické části byl proveden průzkum ve vybrané organizaci, konkrétně na Základní umělecké škole v Chlumci nad Cidlinou. Zjištěné informace pomocí metod analýzy, rozhovoru a dotazníkového šetření byly zpracovány, sumarizovány a pro lepší přehlednost zobrazeny prostřednictvím tabulek, grafů a pomocí SWOT analýzy vyhodnoceny. Následně z nich bylo vyvozeno několik doporučení pro vedení školy.

Zvolené výzkumné metody: analýza komunikačního prostředku školy pro komunikaci s rodiči, polostrukturovaný rozhovor s ředitelem školy a dotazníkové šetření pro rodiče žáků, umožnily odpovědět na následující dílčí výzkumné otázky.

Jak nejčastěji komunikuje ředitel školy se svými podřízenými a jaké má s nimi vztahy?

Interní komunikace probíhá nejčastěji ústní formou v podobě jednotlivých krátkých rozhovorů nebo společné pedagogické rady. Pro zachování fungování tohoto důležitého informačního kanálu byla pedagogická rada pro nezbytně nutnou dobu společně s výukou přesunuta do platformy Microsoft Teams. Významným komunikačním prostředkem (nejen pro interní komunikaci) je iZUŠ, který slouží jako ucelený informační systém. Ke komunikaci využívají jeho funkci odesílání emailů nebo přidávání příspěvků na společnou nástěnku.

Vedení školy si uvědomuje důležitost vzájemných vztahů na pracovišti a snaží se je pozitivně ovlivňovat, například v podobě práce na společných projektech nebo nově zřízené sborovny, kde se mohou pedagogové potkávat, popovídat si, vzájemně si tak předat informace a své zkušenosti a lépe se poznat. Ředitel současné vztahy se zaměstnanci a mezi nimi hodnotí kladně. I přes neformální vztahy, které ředitel upřednostňuje nad formálními, je zachována autorita k vedení.

Jak ředitel hodnotí své komunikační dovednosti a svých podřízených?

Svou komunikaci považuje ředitel školy jako silnou stránku a rovněž i u žádného pedagoga neshledává velké nedostatky v jeho komunikaci.

Jaké komunikační prostředky škola používá ke komunikaci s rodiči?

Škola pro komunikaci a předávání důležitých informací s rodiči využívá kromě nezbytného osobního kontaktu několik komunikačních prostředků.

Již z webových stránek školy, ale i následně z odpovědí ředitele školy v rozhovoru je patrná snaha školy „jít s dobou“, jak je dnes vyžadováno nejen ve sféře školství. Moderní webové stránky odkazují na čteně využívanou školní facebookovou stránku jako nástroj propagace školy a informování o činnosti, YouTube kanál nebo platformu Microsoft Teams. V návaznosti na zrušení kontaktní výuky souvisejícího s celosvětovou pandemií škola bez menších problémů přešla do online podoby, jak ohodnotil ředitel školy. Kromě pravidelně aktualizovaných webových stránek je školou často používán jako internetový komunikační prostředek informační systém iZUŠ. Pomocí iZUŠ škola rozesílá hromadné emaily rodičům a poskytuje jim nezbytné informace týkající se například studia jejich dítěte. Mimo internetové komunikační prostředky jsou rodičům k dispozici nástěnky s aktuálními informacemi. Pro přímou komunikaci je možná komunikace přes soukromý email, telefonní hovor, či SMS zprávu, která je používána spíše v ojedinělých případech, kde je potřeba rychlé odezvy.

Jak ředitel školy vnímá kvalitu komunikace a informovanost školy směrem k rodičům a jejich zpětnou vazbu?

Zásada ředitele školy je za každou cenu být informován. Snaží se tedy, aby všichni věděli vše, co vědět mají. Získané a následně ověřené informace posílá v co nejkratším čase učitelům, potažmo rodičům. Má zkušenost, že rodiče žáků reagují lépe na zprávy od svého učitele, zároveň se vyvaruje situaci, kdy je rodič informován, ale učitel nikoliv. Zejména po prvním uzavření škol bylo podle ředitele obtížné získat potřebné informace k výuce od Ministerstva školství. Mohla být proto informovanost školy o možné formě výuky v této době nedostatečná. Až na drobné výjimky je ředitel se zpětnou vazbou od většiny rodičů spokojený, převažují kladné reakce nad negativními. Důkazem zainteresovanosti rodičů ve škole může být i sdružení Klub přátel školy, které se aktivně podílí na cílech školy.

Jak nejčastěji rodiče žáků komunikují se školou?

Výsledky ukázaly, že rodiče žáků nejčastěji komunikují se školou emailem nebo SMS zprávami a telefonními hovory. Někteří rodiče uvedli, že na rozdíl od systému iZUŠ, který je pro ně zbytečně složitý a časově náročnější, je tato forma komunikace nejjednodušší a uvítali by tuto formu i v opačném směru komunikace, při komunikaci školy s rodiči.

Jak rodiče hodnotí webové a facebookové stránky školy?

Webové stránky školy většina rodičů pravidelně nenavštěvuje a pouze 55 % rodičů si je vědoma, že škola má nové webové stránky. Vzhled a přehlednost webových stránek ohodnotili respondenti spíše kladně. Obdobně jako poskytování potřebných a aktuálních informací na těchto stránkách. Školní facebookovou stránku sleduje 40 % rodičů a oznámení školy na facebookové stránce je pro některé přínosné, a pro některé nikoliv. Objevila se i odpověď, že ačkoliv facebook respondentka nemá, je za tento způsob předávání informací ráda.

Využívají rodiče žáků informační systém iZUŠ?

Podle vedení školy stále někteří rodiče systém iZUŠ nevyužívají, a proto je jedním z cílů vedení školy zvyšovat návštěvnost a zájem používat iZUŠ u rodičů žáků. V návaznosti na tento podnět, byl okruh otázek věnovaný tomuto komunikačnímu prostředku. Dotazníkové šetření zjistilo, že převážná část rodičů iZUŠ využívá, 43 % rodičů tento systém uvedlo jako nejčastější prostředek pro získání potřebných informací. Nejvíce rodiče navštěvují tento informační systém za účelem omluvení žáka z vyučování, informování o probírané látce, známkách nebo docházce dítěte. V opačném případě, proč iZUŠ nenavštěvují, byly uvedeny důvody nemám zájem, nepřehlednost systému, zbytečnost, nedostatek informací a neznám přihlašovací údaje. Většina rodičů se domnívá, že navštěvuje již teď iZUŠ dostatečně dle potřeby a nemá potřebu větší motivace. Někteří rodiče uvádí, že důvodem pro častější návštěvy by byla pouze nutnost. Zároveň navrhuje různá zjednodušení systému a přihlašování.

Jak jsou rodiče spokojeni s dosavadní komunikací a informovaností školy?

Jak jsou rodiče spokojeni s komunikačními dovednostmi pedagogů?

Odpovědi rodičů potvrzují, že pedagogové na této škole ovládají své komunikační dovednosti, a příznivě hodnotí i komunikaci a informovanost školy. Naprostá většina rodičů souhlasí, že s nimi pedagog aktivně komunikuje a má zájem o zpětnou vazbu. Pozitivně hodnotí vzájemnou komunikaci i během distanční výuky. Přestože byla tato nově vzniklá situace náhlá a doporučení od Ministerstva školství často nejasná a se zpožděním, jak uvedl ředitel, škola podle odpovědí rodičů včas poskytovala potřebné informace k výuce.

Odpověď na hlavní výzkumnou otázku lze shrnout následovně.

Jaká je úroveň komunikace Základní umělecké školy v Chlumci nad Cidlinou?

Výsledky testování hypotéz potvrdily, že více jak 75 % rodičů je spokojeno s dosavadní informovaností školy. Z odpovědí na dílčí výzkumné otázky je zjevné, že ředitel školy si uvědomuje vliv komunikace na fungování celé organizace. Je si vědom, že pracovní

klima, které může mít nepříznivý vliv i na vztah se žáky a jejich rodiči, je potřeba udržovat příznivé a snaží se podporovat budování vztahů mezi kolegy. Pracuje na vylepšování online komunikačních a informačních prostředků, např. nové webové stránky, propaguje školu na Facebooku a YouTube a dál cílí ke zvýšení návštěvnosti a využívání speciálního informačního systému pro ZUŠ, který může být velkou oporou pro vzájemnou komunikaci školy a rodičů. Škola se pohotově dokázala přizpůsobit vzniklé situaci související s pandemií a uzavření škol, přejít na online výuku skrze platformu Microsoft Teams a vyvarovala se tak hrozícímu prudkému poklesu žáků.

Fungující spolek Klub přátel školy, který se podílí na organizaci akcí školy a poskytuje žákům podporu, je důkazem zájmu vedení školy o spolupráci s rodiči. Právě rodiče žáků tvoří z větší části členy tohoto spolku.

Závěrem je možné konstatovat na základě zjištěných poznatků v teoretické a praktické části, že komunikace je bezesporu důležitým prvkem při řízení organizace a má značný podíl na jejím úspěchu. Organizace, která nedostatečně podporuje mezilidské vztahy na pracovišti, neuspokojivě komunikuje se svými klienty a poskytuje nedostatek potřebných informací, ztrácí svoji konkurenceschopnost. Dosáhnout na vzdělávacím trhu úspěchu může snáze taková škola, která otevřeně komunikuje a náležitě informuje své okolí.

9 Seznam použitých zdrojů

DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace: 6. vydání*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2018-0.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku. 2. vydání*. Přeložil Pavel MEDEK. Praha: Management Press, 2016. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-294-9.

FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace. 3., aktualiz. vyd.* Brno: Computer Press, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-251-3432-0.

JIRÁK, Jan a Barbara KÖPPLOVÁ. *Masová média*. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-466-3.

KOTLER, Philip. *Marketing v otázkách a odpovědích*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0518-0.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, c2004. ISBN 80-247-0513-3.

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

MOHELSKÁ, Hana a Zbyněk PITRA. *Manažerské metody*. Praha: Professional Publishing, 2012. ISBN 978-80-7431-092-8.

NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie. Vyd. 2., rozš. a přeprac.* Praha: Academia, 2009. ISBN 978-80-200-1679-9.

NOVÝ, Ivan. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání. 2. vyd.* Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-042-2.

SPERANDIO, Sylvie. *Účinná komunikace v zaměstnání*. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-360-4.

SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy. 2., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: ASPI, 2006. Řízení školy (ASPI). ISBN 80-735-7176-5.

SVOBODA, Václav. *Public relations moderně a účinně. 2.*, aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2866-7.

VYBÍRAL, Zbyněk. *Psychologie lidské komunikace*. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-291-2.

VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.

VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. *Image a firemní identita. 2.*, aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2790-5.

WATZLAWICK, Paul, Janet Beavin BAVELAS a Don D. JACKSON. *Pragmatika lidské komunikace: interakční vzorce, patologie a paradoxy. 2.*, rev. vyd., 1. v Newton Books. Přeložil Barbora JANEČKOVÁ, přeložil Zbyněk VYBÍRAL. Brno: Newton Books, 2011. Gaia. ISBN 978-80-87325-00-1.

Internetové zdroje

BORDALBA, Monica Macia a Jordi Garreta BOCHACA. Digital media for family-school communication? Parents' and teachers' beliefs. *Computers & Education* [online]. 2019, **132**, 44-62 [cit. 2021-02-16]. ISSN 03601315. Dostupné z: doi: 10.1016/j.compedu.2019.01.006

CASTANEDO, José Manuel a Marta CAPLLONCH. Participación de Familias en Educación Física. *Qualitative Research in Education* [online]. 2018, **7**(3), 304-334 [cit. 2021-02-16]. ISSN 2014-6418. Dostupné z: doi: 10.17583/qre.2018.3603

ČESKÁ ŠKOLNÍ INSPEKCE. *Inspekční zpráva: Čj. ČŠIH-1028/13-H*. Hradec Králové, 2014. Dostupné také z: <https://portal.csicr.cz/School/600002918>

ČESKÁ ŠKOLNÍ INSPEKCE. *Inspekční zpráva: Čj. ČŠIH-903/19-H*. Hradec Králové, 2020. Dostupné také z: <https://portal.csicr.cz/School/600002918>

HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, c2006. ISBN 80-251-1250-0. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:9714e480-fed8-11e8-a5a4-005056827e52>

HYKYŠOVÁ, Alena. České děti se chodí na internet bavit. *Statistika&My* [online]. Praha: Český statistický úřad, 29.03.2019 [cit. 09.02.2021]. Dostupné z: <https://www.statistikaamy.cz/2019/03/29/ceske-deti-se-chodi-na-internet-bavit/>

JANOUCHEK, Viktor. *Internetový marketing*. V Brně: Computer Press, 2014. ISBN 978-80-251-4311-7. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:40492bf0-4974-11e6-a5c5-005056827e51>

O nás. Klub přátel školy při ZUŠ Chlumeck nad Cidlinou. *Klub přátel školy při ZUŠ Chlumeck nad Cidlinou* [online]. Chlumeck nad Cidlinou: Klub přátel školy při ZUŠ Chlumeck nad Cidlinou, © 2015 [cit. 09.02.2021]. Dostupné z: <https://kps-zuschlumeck.webnode.cz/o-nas2/>

Online marketing. Brno: Computer Press, 2014. ISBN 978-80-251-4155-7. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:b245eb40-5ac3-11e9-ace0-005056827e51>

PŘIKRYLOVÁ, Jana a JAHODOVÁ, Hana. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3622-8. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:f2e1c330-8bdb-11e7-a9c3-005056827e52>

THOMAIDOU PAVLIDOU, Christina a Andreas EFSTATHIADES. The effects of internal marketing strategies on the organizational culture of secondary public schools. *Evaluation and Program Planning* [online]. 2021, **84** [cit. 2021-02-16]. ISSN 01497189. Dostupné z: doi:10.1016/j.evalprogplan.2020.101894

Základní umělecká škola Chlumeck nad Cidlinou. *Základní umělecká škola Chlumeck nad Cidlinou* [online]. Chlumeck nad Cidlinou: Základní umělecká škola, © 2021 [cit. 09.02.2021]. Dostupné z: <https://zuschlumeck.cz/>

10 Přílohy

Seznam příloh

Příloha 1- polostrukturovaný rozhovor s ředitelem školy	50
Příloha 2 – Dotazník pro rodiče žáků Základní umělecké školy v Chlumci nad Cidlinou	54
Příloha 3 – Jednotlivé odpovědi rodičů v závěru dotazníku.....	59

Příloha 1- polostrukturovaný rozhovor s ředitelem školy

Jaké formy komunikace nejčastěji využíváte ke komunikaci s pedagogy? Jak často?

Nejčastěji s pedagogy hovořím osobně, ale v téhle situaci převažuje komunikace skrz iZUŠ a platformu Microsoft Teams, kde teď probíhají pedagogické rady. Během poslední inspekce mi bylo vytýkáno, že nevedu jednotlivé motivační rozhovory s pedagogy, ale já nemám rád strojenost. Každého si jednotlivě zavát a rozebírat ho. Pro mě je důležitá autenticita v podobě neformálního rozhovoru, během kterého vidím, jak reaguje, jak se cítí.

Jaké si myslíte, že jsou vztahy mezi kolegy? Pracujete na zlepšování vztahů na pracovišti?

Za mě musím říct, že vztahy na pracovišti vnímám jako dobré. Jsem přesvědčen, že vzájemné vztahy mezi kolegy jsou důležité, proto jsme také na doporučení nově zřídili v jedné místnosti v hlavní budově sborovnu, která zde do té doby chyběla. Místo, kde se učitelé mohou společně sejít a prohodit pár slov během přestávek. Také se snažím pořádat společné akce, koncerty, kde se na programu podílí více učitelů. Vytvářet různá hudební uskupení, aby učitelé, ale i žáci společně spolupracovali a lépe se poznali.

Jaký je váš vztah s podřízenými?

Před tím, než jsem se stal ředitelem, jsem na této škole učil. Učitelé, kteří jsou nyní mými podřízenými, byli pro mě kolegou a kolegyní. Trochu jsem měl z nové pozice strach, sám jsem v sobě nově vzniklé vztahy nadřízenosti a podřízenosti řešil, ale vše vyplynulo přirozeně, bez problému. Upřednostňuji spíše neformální vztahy, se všemi pedagogy si tykáme a s některými spolu máme bližší než pouze pracovní vztah.

Přeci jen je pro vztah nadřízenosti a podřízenosti typičtější formálnější vykáni, které lépe napomáhá k autoritě. Není pro Vás v určitých momentech tykání zátěží?

Jak už jsem řekl, před mým zvolením jsem byl jedním z podřízených a vracet se zpátky k vykáni? Nemám problém v mé pozici říct podřízeným případné výtky.

Ověřujete komunikační dovednosti zaměstnanců při jejich přijímání? Popř. jak hodnotíte komunikační dovednosti svých podřízených?

Jsme malá škola, a proto můžu říct, že každého pedagoga znám, v rámci možností samozřejmě, a vím, jak je na tom s komunikací. A nemyslím si, že by zde nějaký učitel měl problém s komunikací.

Co se týká přijímání, abych byl upřímný, ještě jsem neměl možnost přijímat někoho nového a zároveň cizího, u kterého bych zjišťoval jeho komunikační dovednosti. Jsme zuškou v malém městě, a ačkoliv nejsem místní, hodně lidí zde znám. Jako přidanou hodnotu uchazeče vnímám jeho vazbu na toto město, jestli je podobně naladěný a

samozřejmě jak na mě působí, jaké má zkušenosti s učením a jeho komunikační dovednosti by byly také rozhodujícím prvkem.

Myslíte si, že poskytujete svým zaměstnancům všechny potřebné informace v souvislosti s výukou nebo propagací školy?

Ano. Veškeré informace týkající se například výuky posílám přes učitele, aby se nestalo, že rodiče jsou informováni, ale učitelé nikoliv. Zároveň si myslím, že rodiče lépe reagují na učitele svého dítěte. Přímo rodičům posílám například informace o placení školného, ale opět informuji i učitele, o poslané zprávě. Informace jsou pro mě nesmírně důležité, pro mě samotného není příjemné být nedostatečně informovaný.

Jaké komunikační prostředky využíváte k propagaci školy?

Hned na začátku svého ředitelování jsem školu začal propagovat na facebooku a do teď mi to přijde jako nejlepší nápad, jak propagovat tuhle školu. Na facebooku je hodně lidí, některá naše videa, která vznikají hlavně teď během distanční výuky mají 1000 zhlédnutí denně. Lidé videa a příspěvky dále sdílí, včetně facebookového profilu našeho města. Váhal jsem i mezi další sociální sítí, konkrétně Instagramem, ale na ten už jsem starý (směje se). Dále bych zmínil články v místním zpravodaji, plakáty, které si samy vyrábíme, nebo nástěnku před budovou Majorátu.

Sestavujete si určitý plán, jak budete propagovat školu na facebooku?

Plán přímo nemám, konám instinktivně. Snažím se být aktivní, jednou, dvakrát týdně přidat příspěvek. Přiblížit naši práci širší veřejnosti a v této době hlavně dávám vědět, že i když jsme zavření, tak stále naše zuška žije. Stále tvoříme a pracujeme na projektech. Přizpůsobili jsme se a výuka nadále probíhá. Bráníme se tak i před možným odlivem žákům.

Využili jste odborníky k sestavení komunikačního mixu školy, případně k tvorbě webových stránek?

Nevyužil jsem. Díky bohu mám v našem pedagogickém sboru ohromnou oporu, jeden z učitelů je zběhlý v těchto „IT věcech“, kterým já moc nerozumím, i když bych rád. Učím se, ale moje znalostní, ale i časové možnosti jsou omezené. Určitě ale chci jít s dobou a uvědomuji si sílu internetu a technologií v dnešní době a my jako škola pracující s mladou generací se musíme adaptovat. Asi rok zpátky jsme se se zmíněným učitelem domluvili na vytvoření nových, modernějších stránek namísto původních, které byly statické a jejich vzhled byl zastaralý. Změnili jsme poskytovatele, pokusili jsme se o větší interaktivitu, zajímavější design.

Jak často aktualizujete webové stránky školy?

Ne tak často jako facebookovou stránku. Podle potřeby, tak aby byly stále přehledné a zároveň aktuální. Na webové stránky přidávám zásadnější informace.

Jak ovlivnila covidová situace komunikaci školy?

Byl zde omezen osobní kontakt, proto jsem se po poradě s mojí zástupkyní rozhodl, co nejlépe se přizpůsobit vzniklé situaci a přemístit výuku do platformy MS Teams, který je dalším prostředníkem komunikace. Učitelům bylo poskytnuté potřebné vybavení, proběhlo proškolení a bez větších problémů se naše škola adaptovala současným podmínkám.

Jaké komunikační kanály nejčastěji využíváte ke komunikaci s rodiči žáků?

Opět osobní komunikaci, na osobní kontakt nedám dopustit. Co se týká elektronické komunikace, tak nejvíce využívám iZUŠ, včetně možnosti posílat hromadné emaily, a nově během distanční výuky platformu MS Teams.

Jak hodnotíte komunikaci ze strany rodičů?

Obecně si na komunikaci ze strany rodičů nemohu stěžovat. Nepamatuji si na nějaký větší konflikt mezi rodičem a učitelem, případně školou. Na rozdíl od základní školy není zuška povinná. Žáci naši školu, pokud jim to nenařídili jejich rodiče, navštěvují dobrovolně. Samozřejmě se najdou jedinci, s kterými je obtížnější komunikovat. Je jich málo, ale jsou. Opakovaně jim píšete, prosíte například o včasné omlouvání žáka z výuky, ale odezva žádná. Na druhou stranu je zde mnoho rodičů, jejichž reakce jsou často kladné.

Myslíte si, že poskytujete dostatečné informace k distanční výuce rodičům žáků a včas?

Snažili jsme se a snažíme, ale je to velmi obtížné. Po prvním uzavření škol nepřišlo žádné doporučení, žádný návod od Ministerstva školství, kterým bychom se měli řídit. Pokud nějaké informace přišly, tak se zpožděním. Umělecké školy jsou specifické školní zařízení, často byly v doporučeních opomenuty. Vždy jsem den-dva počkal až budou informace upřesněné pro naši formu výuky a zároveň jsem si vždy sám ověřil, nebo čekal na ověřené informace v datové schránce. Mám rád informace černé na bílém, takové informace jsem hned posílal dál, opět všem rodičům přes jejich učitele. Zároveň jsme se s mojí zástupkyní každý týden radili o dalším postupu, jak nejlépe zajistit výuku a zároveň dodržet platná vládní nařízení.

Jaký je váš dlouhodobý a krátkodobý cíl v komunikaci školy?

Cílem je zprůchodnit informační systém iZUŠ, dostat ho více do povědomí rodičů a donutit rodiče žáků více tento systém navštěvovat a využívat. Jedním z nynějších kroků je možné nahlédnutí výpisu vysvědčení v iZUŠ. Určitě dále využívat platformu Microsoft Teams. Online výuka rozhodně nenahradí kontaktní výuku, ale v době nemoci žáka, kdy se nemůže dostavit osobně do školy, nebo v případě uvolnění z výuky by mohla tato forma umožnit výuku a mohlo by tak odpadnout nutné přezkušování. Stále se snažit, aby všichni věděli všechno potřebné a motivovat žáky skrze motivované učitele.

Měl jste z dřívější doby už zkušenosti s řízením školy?

S řízením školy ne. Než jsem se stal ředitelem, tak jsem už vedl orchestr, kde jsem získal velkou zkušenost, jak komunikovat a vést lidi. A pak jsem prošel i kurzem pro ředitele. **Myslíte si, že je komunikace vaší silnou stránkou? Jak byste ohodnotil úroveň vaší komunikace?**

Ano. Nebojím se komunikovat. Moje zásada je za každou cenu mít informace, ověřené informace, a ty se musí vykomunikovat. Během doby, kdy jsem byl u vojenské muziky, jsem se naučil poslouchat. A taky nemám problém vycházet s lidmi.

Příloha 2 – Dotazník pro rodiče žáků Základní umělecké školy v Chlumci nad Cidlinou

Komunikace školy

Vážení rodiče,

obracím se na Vás s prosbou o vyplnění tohoto krátkého dotazníku, který zjišťuje, jak nejčastěji komunikujete se školou, a jak jste spokojeni s dosavadní komunikací školy.

Výsledky dotazníku mohou pomoci ke zkvalitnění komunikace školy a zároveň poslouží jako podklad pro mou bakalářskou práci s názvem „Komunikace jako klíčový proces ovlivňující fungování organizací“. Dotazník je zcela anonymní.

Předem děkuji za Váš čas a Vaše odpovědi.

Kateřina Šarounová

SPUSTIT DOTAZNÍK

1. Jak nejčastěji komunikujete se školou?*

Vyberte jednu odpověď

Sociální sítě

Email

iZUŠ

SMS, telefonní hovor

Osobně

Jiná...



2. Kde nejčastěji hledáte potřebné informace?*

Vyberte jednu odpověď

Webové stránky školy

Facebooková stránka školy

Nástěnka školy před budovou

iZUŠ

Osobním optáním ve škole

Jiná...



3. Víte, že škola má nové webové stránky?*

Vyberte jednu odpověď

Ano

Ne

4. Sledujete školu na facebookové síti?*

Vyberte jednu odpověď

Ano

Ne

Powered by  **survio**



Vytvořte si vlastní [dotazník](#) zdarma

5. Ohodnoťte, jak moc s tvrzením souhlasíte.*

Vyberte jednu odpověď v každém řádku

	Ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Ne
Webové stránky školy pravidelně navštěvují.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Na webových stránkách školy jsou všechny potřebné a aktuální informace.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Webové stránky školy jsou přehledné.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vzhled webových stránek se mi líbí.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oznámení školy na facebookové stránce jsou pro mě přínosné.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Plně využívám informační systém iZUŠ.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Na webových/facebookových stránkách školy mi chybí, nebo bych změnil/a*

Napište jedno nebo více slov...

500

Powered by  **survio**



Vytvořte si vlastní [dotazník](#) zdarma

7. Za jakým účelem navštěvujete iZUŠ? V případě, že iZUŠ nevyužíváte, přeskočte otázku.

Vyberte jednu nebo více odpovědí

Omluvit dítě z vyučování


Informování o docházce dítěte

Informování o probírané látce

Informování o známkách dítěte

Informování o akcích školy

Informování o úspěších dítěte




8. Z jakého důvodu iZUŠ nevyužíváte? V případě, že iZUŠ využíváte, přeskočte otázku.

Vyberte jednu odpověď

Neznám přihlašovací údaje

Nemám dostatek informací o fungování

Nemám zájem



9. Co by Vás přimělo navštěvovat iZUŠ častěji?*

500

Powered by  **survio**



Vytvořte si vlastní [dotazník](#) zdarma

10. Ohodnotte, jak moc s tvrzením souhlasíte. První čtyři věty se týkají komunikace v běžném režimu výuky.*

Vyberte jednu odpověď v každém řádku

	Ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Ne
Škola mi poskytuje dostatek potřebných informací.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jsem školou vždy informovaná/ý včas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pedagog mého dítěte se mnou aktivně komunikuje.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pedagog mého dítěte má zájem o mou zpětnou vazbu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vzájemná komunikace s pedagogem během distanční výuky pro mě byla vyhovující.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vedení školy a pedagog mě včas informoval o změnách ve výuce.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vedení školy a pedagog mi poskytli veškeré potřebné informace k nové podobě výuky.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. V komunikaci s pedagogem bych změnil/a...*

Napište jedno nebo více slov...

500

12. Prostor dodat na závěr, co nebylo zmíněno v dotazníku, např. co Vám chybí při komunikaci se školou, náměty,..

Napište jedno nebo více slov...

500

Powered by  **survio**



Odeslat

Vytvořte si vlastní [dotazník](#) zdarma

Příloha 3 – Jednotlivé odpovědi rodičů v závěru dotazníku

Myslím si, že jak vedení školy, tak i pedagog – pan učitelka mají komunikaci i vazbu super, i když osobní kontakt (pedagog-učitelka se studentem/studentkou) je nenahraditelný.
S komunikací školy, aktivitami a pedagogy jsme spokojeni.
Pro mne stále zůstává nejlepší komunikace osobní či po telefonu, ostatní využívám spíše donucena dobou. Dobrou vůli lidí domluvit se žádná technologie nenahradí a to v současné době funguje naprosto skvěle. Děkuji za to.
Chci poděkovat, funguje to báječně. Jen už by to mohlo skončit. Osobní kontakt všech zúčastněných to nenahradí.
V komunikaci se školou nemám žádný problém.
Sociální sítě (fb) pro komunikaci moc nevyužívám, ale pokud škola přidá info tímto prostřednictvím, jsem tomu ráda.
Akceptovala jsem výuku přes Teams, ale nemám ho standardně zapnutý, takže dodatečné informace případně prosba o tisk not se ke mně nedostane „včas“. Víím, že bych to mohla kontrolovat častěji, ale při množství jiných „online“ věcí to není pro mě schůdné. Takže asi bych uvítala, aby se tyto dodatečné informace zasílali na email (některý vyučující to dělá, některý ne).
Každá instituce má své stránky a učitelé obvykle dobře komunikují po telefonu a emailu. Každý má k tomu svůj uzavřený systém (jako je zde iZUŠ) a mně jako rodiči nepřináší nic navíc. Informaci o platbě a vysvědčení bych uvítal mailem. Omluvenku prostřednictvím SMS nebo mailu... v iZUŠ a podobných aplikacích nevidím přínos. Spíše je to pro mě zbytečná zátěž – navíc se v tom opravdu špatně vyhledává.
Zatím jsem s komunikací, až na jeden problém s přístupovými údaji, spokojená.
Lepší přehlednost, rozpis rozvrhů na začátku školního roku.
Nechtěla bych změnit nic, současný systém mě moc vyhovuje a jsme spokojeni.
Aktuální situace a podpora školy.
Budu ráda, když škola nabídne rodičům evaluační dotazník týkající se distanční výuky, aby se mohli vyjádřit, jak byli/jsou spokojeni s formou distanční výuky. V této situaci jsme všichni prvně, ale kdyby se měla v budoucnu opakovat, bylo by určitě dobré se zaměřit na to, co funguje a co ne, a vzájemně se obohatit svými zkušenostmi, a to jak učitelé mezi sebou, protože někteří mohou mít dobré nápady, jak výuku vylepšit, tak i od rodičů, kteří mají možnost doma výuku sledovat.
Chybí nám osobní kontakt – to asi všem, takže nějaké sdružení žáků – nějaká párty online??

Přesnější informace při konání školních akcí (kde, v kolik má dítě při vystoupení být apod.)
Nudná a nezajímavá forma výuka nauky pro děti. Nenahrazování hodin z důvodu absence ze strany školy či učitele.
I přes to, že i v distanční výuce vše probíhá perfektně, těším se na koncerty a normální stav.
Mám pocit, že ZUŠ mi poskytuje více informací, než-li ZŠ, tímto za mě spokojenost!
Pevné nervy.
Nic mi nechybí, jen si již přeji prezenční výuku.
Nemám problém.
Nemám facebook.
Nevím. (8x)
Nevím, asi nic nechybí.
Asi nic.
Vše OK.
Nic. (13x)
Děkujeme.
Vše v pořádku. (3x)
Jsem spokojená. (3x)
Již bylo zmíněno v předchozích odpovědích.
Nemám k tomu co říct.

Zadání bakalářské práce

Autor: Kateřina Šarounová

Studium: I1800573

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Finanční management

Název bakalářské práce: **Komunikace jako klíčový proces ovlivňující fungování organizací**

Název bakalářské práce AJ: Communication as a key process influencing running of organizations.

Cíl, metody, literatura, předpoklady:

Cílem práce je teoreticky zpracovat problematiku komunikace organizace, provést průzkum ve vybrané organizaci, výsledky zhodnotit a navrhnout doporučení.

Osnova:

1. Úvod
2. Cíl práce a metodika zpracování
3. Teoretická část
4. Praktická část
5. Shrnutí výsledků
6. Závěr
7. Seznam doporučené literatury a zdrojů
8. Přílohy

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

VYBÍRAL, Zbyněk. Psychologie lidské komunikace. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-291-2.

Garantující pracoviště: Katedra managementu,
Fakulta informatiky a managementu

Vedoucí práce: doc. Ing. Marcela Sokolová, Ph.D.

Datum zadání závěrečné práce: 8.10.2018