



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Diplomová práce

Manažerská komunikace ve školství

Vypracovala: Bc. Dagmar Bláhová

Vedoucí práce: doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

České Budějovice 2021

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta
Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Dagmar BLÁHOVÁ
Osobní číslo: E19280
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Téma práce: Manažerská komunikace ve školství
Zadávací katedra: Katedra řízení

Zásady pro vypracování

Cíl práce:

Cílem diplomové práce je zhodnotit manažerskou komunikaci ve školství a navrhnout změny vedoucí ke zlepšení současného stavu.

Metodika práce:

Studium, získání a shromáždění primárních a sekundárních dat, zpracování a vyhodnocení odborné literatury, zdrojů a teoretických východisek zabývajících se danou problematikou; provedení analýzy současného stavu manažerské komunikace, analýza a syntéza dat spočívající v propojení výsledků a východisek z provedených analýz; návrhy a doporučení na zlepšení zkoumané oblasti.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl a metodika.
4. Charakteristika daného odvětví.
5. Zhodnocení současného stavu.
6. Diskuze a návrh změn.
7. Závěr.
8. Přehled použité literatury.
9. Přílohy.

Rozsah pracovní zprávy: 50 – 60 stran

Rozsah grafických prací: dle potřeby

Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam doporučené literatury:

- Armstrong, M. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
- Michael, A., & Stephen, T. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- Mikuláščík, M. (2003). *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing.
- Řehoř, P. (2012). *Manažerská komunikace*. České Budějovice: Jihočeská univerzita; Ekonomická fakulta.

Vymětal, J. (2008). *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha: Grada Publishing.

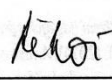
Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **17. ledna 2020**

Termín odevzdání diplomové práce: **17. dubna 2021**

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 10
370 05 České Budějovice


doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová
děkanka


doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 20. února 2020

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne

.....

Bc. Dagmar Bláhová

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. Ing. Petru Řehořovi, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a trpělivost při psaní mé diplomové práce.

Velké poděkování patří také mé rodině, která mi byla v době studia a tvorby této diplomové práce velkou oporou.

Obsah

| | | |
|----------|---|----------|
| 1 | Úvod | 3 |
| 2 | Literární přehled..... | 4 |
| 2.1 | Komunikace | 4 |
| 2.2 | Proces komunikace..... | 4 |
| 2.3 | Druhy komunikace | 5 |
| 2.3.1 | Verbální komunikace | 5 |
| 2.3.2 | Neverbální komunikace | 6 |
| 2.4 | Formy komunikace..... | 8 |
| 2.5 | Komunikační bariéry..... | 9 |
| 2.5.1 | Odstranění komunikačních bariér | 10 |
| 2.6 | Manažerská komunikace | 10 |
| 2.6.1 | Manažer | 12 |
| 2.6.2 | Leader | 13 |
| 2.7 | Pedagogická komunikace..... | 13 |
| 2.7.1 | Masová komunikace | 14 |
| 2.7.2 | Učitelství..... | 14 |
| 2.7.3 | Školský management | 15 |
| 2.7.4 | Ředitel školy a styly vedení | 15 |
| 2.7.5 | Komunikace v interakci ředitel a učitel | 16 |
| 2.7.6 | Komunikační prostředky..... | 16 |
| 2.7.7 | Konflikty na pracovišti | 18 |
| 2.7.8 | Řešení konfliktů..... | 19 |
| 2.7.9 | Komunikace v interakci učitele a žáka | 19 |
| 2.7.10 | Asertivní komunikace | 20 |
| 2.7.11 | Chvála a kritika | 21 |
| 2.7.12 | Vzdor ze strany žáků..... | 22 |
| 2.7.13 | Třídní konflikty..... | 22 |
| 2.8 | Vyučování a učení..... | 22 |
| 2.9 | Výukové metody | 23 |
| 2.9.1 | Metody slovní | 24 |
| 2.9.2 | Metody názorné | 25 |
| 2.9.3 | Metody praktické | 25 |
| 2.9.4 | Metody distanční..... | 27 |
| 2.9.5 | Organizační formy výukových metod | 27 |

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 2.9.6 | Výukové pomůcky | 29 |
| 3 | Cíl a metodika práce..... | 32 |
| 3.1 | Metodika | 32 |
| 3.1.1 | Dotazníkové šetření | 32 |
| 4 | Charakteristika daného odvětví | 34 |
| 4.1 | Vzdělávací systém ČR | 34 |
| 4.1.1 | Základní vzdělávání ČR..... | 34 |
| 4.1.2 | Změny a novinky vzdělávacího systému ČR..... | 36 |
| 4.1.3 | Vzdělávání 4.0 | 37 |
| 4.2 | Charakteristika vybraných školských zařízení..... | 38 |
| 5 | Zhodnocení současného stavu..... | 40 |
| 5.1 | Výsledky dotazníkového šetření | 40 |
| 5.1.1 | Výsledky šetření mezi řediteli škol a pedagogy..... | 40 |
| 5.1.2 | Výsledky dotazníkového šetření studentů | 65 |
| 6 | Diskuze a návrh změn..... | 78 |
| 6.1 | Věk zaměstnanců | 78 |
| 6.2 | Tok informací..... | 78 |
| 6.3 | Porady | 79 |
| 6.4 | Silné a slabé stránky komunikace | 80 |
| 6.5 | Vztahy na pracovišti..... | 82 |
| 6.5.1 | Konflikty mezi pracovníky | 82 |
| 6.5.2 | Konflikty ve školních třídách | 83 |
| 6.6 | Kritika a chvála | 85 |
| 6.7 | Distanční forma výuky | 86 |
| 6.8 | Budoucnost základních škol..... | 88 |
| 7 | Závěr | 89 |
| 8 | Summary..... | 90 |
| 9 | Přehled použité literatury | 91 |
| 10 | Seznam obrázků a tabulek..... | 96 |
| 10.1 | Seznam obrázků..... | 96 |
| 10.2 | Seznam tabulek..... | 97 |
| 11 | Seznam příloh..... | 98 |
| 12 | Přílohy..... | 99 |

1 Úvod

Komunikace je prostředek, který patří mezi nejdůležitější lidské schopnosti. Je přirozenou součástí každodenního života lidí. Zajišťuje výměnu informací a slouží k vytváření a udržování mezilidských vztahů. Díky komunikaci můžeme druhému člověku vyjádřit emoce, pocity, názory a celkově to jak ho vnímáme.

Manažeři každé organizace si uvědomují, že komunikace je efektivní nástroj, bez kterého by organizace nemohla fungovat. V oblasti školství se ředitelé stávají manažery a komunikace je nezbytný prostředek, který využívají k efektivnímu řízení své školy. Komunikace je faktor, který zajišťuje rozvoj komunikačních, sociálních a dalších dovedností dítěte. Hraje důležitou roli zejména v pedagogické profesi. Pedagogická komunikace je nástroj výuky, bez které by nemohl vyučující předat žákům své znalosti. Role učitele je velmi specifická. Učitel by měl být schopen organizovat, přednášet, rozhodovat a poskytovat žákům správné informace. Měl by se zaměřovat na svůj osobnostní růst a zdokonalovat své verbální i neverbální schopnosti.

Komunikační dovednosti jsou utvářeny již v předškolním věku a vzhledem k požadavkům spojených se zahájením školní docházky je práce na rozvoji těchto schopností u dětí velmi důležitá. Ve vzdělávacím procesu je komunikace specifická postavením pedagoga a žáka. Proto je nutné, aby obě strany uplatňovaly vzájemný respekt, důvěru a pochopení pro zachování účelu efektivní komunikace.

Cílem této diplomové práce je provést analýzu a zhodnocení komunikace ve školním prostředí. Teoretická část se bude zaměřovat na podstatu komunikace, její členění a charakteristiku pedagogické komunikace se zaměřením na základní školy. V praktické části bude provedena analýza prostřednictvím dotazníkového šetření v základní škole Josefa Kajetána Tyla a základní škole Albrechtice nad Vltavou. Výzkum se bude zaměřovat na názory ředitelů, učitelů a žáků jednotlivých škol. Výsledky z dotazníkového šetření obou škol budou porovnány a vyhodnoceny v praktické části. Pro případné nedostatky či komunikační bariéry budou navrženy změny pro jejich odstranění.

2 Literární přehled

2.1 Komunikace

Komunikaci lze charakterizovat jako proces vzájemného dorozumívání pomocí verbálních i neverbálních symbolů mezi dvěma nebo více lidmi. Termín „komunikace“ vznikl z latinského slova „*communis*“, což znamená „*společný*“ (Donnelly, Gibson, & Ivancevich, 1995).

Prostřednictvím komunikace je možné předat informaci od odesílatele směrem k příjemci. Představuje tak obousměrný proces. Důležitou součástí komunikace je zpětná vazba, která patří k nezbytně dialogickému charakteru pojetí komunikace. Je proto nutné komunikovat jasně a výstižně, aby na obou stranách došlo ke shodnému přijetí sdělení (Trojanová, 2014; Adair, 2004).

Sdělení jsou obvykle složena z verbálních a neverbálních signálů, které se obvykle navzájem podporují a doplňují. Člověk sám o sobě funguje jako celek, jelikož při komunikaci vyjadřuje jak myšlenky (verbálně), tak zároveň i pocity (neverbálně). Tedy není-li porozumění výsledkem přenosu prostřednictvím verbálních a neverbálních symbolů, nejedná se o komunikaci (DeVito, 2008; Řehoř, 2012).

Každá komunikace má určitou podstatu a cíl, kterého chce dosáhnout. Mezi hlavní cíle patří:

- Spojovat: vytvářet vztahy mezi lidmi.
- Pomáhat: nabídnout řešení druhé straně.
- Ovlivňovat: měnit postoje a chování druhých.
- Učit se: získávat znalosti a dovednosti.
- Hrát si: prožívat a těšit se z každého okamžiku (Řehoř, 2012).

2.2 Proces komunikace

Jak už bylo zmíněno, komunikace je proces. Lze znázornit komunikačním modelem, který se rozkládá na osm hlavních prvků:

1. Odesílatel: komunikátor, který je zdrojem sdělení pro příjemce.
2. Kódování: převedení sdělení do srozumitelných symbolů.
3. Zpráva: soubor symbolů, které komunikátor sdílí. Je výsledkem procesu kódování.
4. Médium: kanál určený pro přenos sdělení. Spojuje komunikátora s příjemcem.

5. Dekódování: příjemce přiřazuje význam přijatým symbolům. Tím se pozná, jak je komunikace efektivní.
6. Příjemce: osoba, která přijímá symboly a převádí je do srozumitelných myšlenek.
7. Zpětná vazba: reakce příjemce sdělení. Rozvádí jednosměrnou komunikaci na obousměrnou. Vyhodnocuje stupeň efektivnosti komunikace. Zpětnou vazbou je možné se přesvědčit, zda bylo sdělení správně pochopeno.
8. Šum: faktor, který narušuje přenos či příjem sdělení. Obvykle má povahu fyziologickou (vada sluchu), psychologickou (bolest hlavy), fyzickou (hluk) či sémantickou (nepochopení významu) (Řehoř, 2012).

2.3 Druhy komunikace

2.3.1 Verbální komunikace

Verbální komunikace je lidský proces patřící mezi podstatné charakteristiky lidského společenství. Představuje specifickou formu spojení lidí prostřednictvím sdílení verbálních znaků (Janoušek, 2015).

Při verbální komunikaci se lidé dorozumívají pomocí slov prostřednictvím jazyka. Prostředkem verbální komunikace je tedy mluvené slovo. Realizuje se v běžné interakci lidské společnosti. Součástí mluvené řeči jsou tzv. paralingvistické aspekty. Za nejběžnější lze pokládat rychlost a plynulost řeči, zabarvení a tón hlasu, pauzy v řeči, délka doby mluveného projevu, apod. (Nelešovská, 2005; Vališová, 2011).

Verbální komunikace v sobě zahrnuje jak zvukovou tak i písemnou formu řeči. Řeč jako taková je nejsrozumitelnějším nástrojem komunikace, jelikož při přenosu sdělení mluvenou řečí dochází k nejmenším ztrátám informací (Vališová & Kasíková, 2011).

Při komunikaci mohou vzniknout překážky, které brání interpersonální komunikaci. Tyto bariéry lze členit na "*interní*" a "*externí*". Interní bariéry jsou způsobeny osobnostními problémy komunikujícího. Externí bariéry mají podobu rušivého elementu z vnějšího prostředí.

Interní bariéry:

- Obava z neúspěchu.
- Emoční stav.
- Rozdíly mezi komunikujícími.
- Postoje (neúcta, povýšení či nesympatie ke komunikujícímu).

- Fyzické nepohodlí.
- Nesoustředěnost komunikujících.

Externí bariéry:

- Rušivé prostředí.
- Hluk.
- Rušení třetí osobou (Mikuláščík, 2003).

2.3.2 Neverbální komunikace

Neverbální komunikace je komunikace beze slov. Označuje se jako mimoslovní komunikace. Obecně ji lze charakterizovat jako přenos informací vyplývajících z postojů člověka, jeho pohybů, gest, mimiky, pohybů očí, dotyků apod. Sociální komunikace charakterizuje neverbální komunikaci jako "*řeč těla*", protože člověk je schopen předat sdělení i když mlčí (Vymětal, 2008).

Úspěch komunikace závisí pouze na 7% verbálního (slovního) projevu, na 38 % tónu a barvy hlasu a na 55% neverbálního projevu, tedy z řeči lidského těla. Mimoslovní komunikace se rozlišuje podle částí těla, které něco sdělují. Jedná se o: mimiku, kineziku, gestiku, haptiku, proxemiku, viziku, a posturologii. (Nelešovská, 2005; Vymětal, 2008).

Mimika

Mimika je oblast neverbální komunikace, kde se vyskytují všechny obličejové prvky s výjimkou očí. To co mimikou lidé sdělují, jsou zejména emoce. Obličej člověka je schopen vyjádřit emoce v podobě: štěstí, smutku, překvapení, strachu, zlosti, znechucení, opovržení či zájmu. Základním signálem obličeje je "*úsměv*". Jedná se o neverbální komunikační prostředek, který navozuje příjemnou přátelskou atmosféru. Odstraňuje omyly, nedorozumění a vytváří zpětnou vazbu (DeVito, 2008; Medlíková, 2010).

Gestika

Gestika je druh mimoslovní komunikace, jejímž nástrojem jsou pohyby prstů, rukou a hlavy, které jsou součástí verbálního projevu. Gestika výrazně podporuje verbální projev a přiřkládá mu určitý význam. Patří do oblasti kineziky a ze všech pohybů člověka nejvíce upoutává pozornost posluchače (Vymětal, 2008).

Kinezika

Kinezika je oblast sociální psychologie zabývající se pohyby těla. Do kineziky se zahrnují všechny druhy pohybů člověka, které mohou vyjadřovat sdělení. Každý jedinec má charakteristické pohyby těla, podle kterých ho lze identifikovat. Lze odvodit jeho emoční, fyzický stav i temperament. Např.: člověk s prudšími pohyby bude razantnější v rozhodování (Nelešovská, 2005; Vymětal, 2008).

Vizika

Vizika je označení pro zrakovou komunikaci, při které předáváme příjemci signály. Signály se od sebe liší v závislosti na délce, směru a charakteru pohledu. Nedosažení vhodné délky zrakového kontaktu může u příjemce sdělení vzbudit dojem nezájmu, studu či nervozity. Člověk v některých situacích zavírá oči, aby se vyhnul nepříjemným či rušivým podnětům. Dokáže tak zesílit vjemy ostatních smyslů a lépe se soustředit (DeVito, 2008).

Haptika

Termín haptika vyjadřuje hmat neboli doteky. Hmat se považuje za nejjednodušší formu neverbální komunikace, jelikož hmat se u člověka vyvíjí dříve než ostatní smysly. Při doteku mezi dvěma lidmi lze hodnotit druh a délku doteku i část těla, kterou se lidé dotkli. Jedná např. o: podání ruky, objetí, pohlazení, štípnutí, apod. Dotekem můžeme projevit přátelství, bezpečí či emocionální jistotu. (Vymětal, 2008; DeVito, 2008).

Proxemika

Proxemika je založena na posuzování prostorové vzdálenosti mezi komunikujícími. V této oblasti lze proxemiku rozdělovat dle vzdálenosti mezi komunikátory:

- **Intimní zóna:** lze ji vyznačovat od úplného dotyku do vzdálenosti 30-60 cm mezi komunikujícími. Tato zóna je využívána především mezi intimními partnery, v rodině, s dětmi i domácími mazlíčky.
- **Osobní zóna:** je vzdálenost od 30-60 cm do 1,2-2m. Tato zóna je typická při osobních i pracovních jednání.
- **Sociální zóna:** bývá počítána od 1,2 m do vzdálenosti 3,6 -10 m. V této vzdálenosti obvykle probíhá služební styk či obchodní jednání.

- Veřejná zóna: je vzdálenost nad 3,6 m. V této vzdálenosti působí obvykle cizí lidé, kteří se neznají. Např.: herec na jevišti (Vymětal, 2008).

Posturologie

Předmětem zkoumání posturologie v neverbální komunikaci je studium držení těla. Tím, že člověk zaujme určitou polohu těla, signalizuje ostatním jeho psychický a emoční stav. Postoj jako takový může vypadat: pevně, jistě, neklidně, uvolněně, strnule, apod. Z toho lze vyvodit, v jakém psychickém rozpoložení se člověk nachází, zda je klidný, vyrovnaný, je ve stresu či napětí (Vymětal, 2008).

2.4 Formy komunikace

1) Ústní komunikace

Tento typ slovní komunikace patří mezi nejrozsáhlejší a nejpoužívanější formy komunikace. Běžně probíhá mezi dvěma či více lidmi. S ústní komunikací těsně souvisí také neverbální komunikace v podobě zabarvení hlasu, výrazů obličeje, gestiky, řeči očí, atd. Pokud se samotné slovní sdělení spojí s neverbální komunikací, vytvoří se celkový význam komunikace (Veber & kol, 2006).

2) Písemná komunikace

Písemná komunikace je zprostředkována písemnou formou ve formě rukopisu či na počítači. Oproti ústní komunikaci zabere mnohem více času. Je výhodná v situacích, kdy je nutné uchovat zprávu pro archivaci. Sdělení v písemné podobě lze poskytnout současně více příjemcům, lze ho trvale uchovat i s rozsáhlejšími informacemi a příjemce má více času na promyšlení vhodné odpovědi. Při tomto typu komunikace je nutné se držet zřetelnosti, stručnosti, úplnosti, zdvořilosti a správnosti (Vymětal, 2008).

V tomto typu komunikace by měla být vždy dodržována určitá pravidla, jako např.: smysl dokumentu, oprava všech překlepů, kontrola pravopisu, gramatiky a interpunkce, úprava formátu apod. Pokud by tato pravidla nebyla dodržena, mohl by dokument působit na příjemce sdělení nedůvěryhodně (Hurst, 1994).

3) Elektronická komunikace

Elektronická komunikace je komunikace tvořena prostřednictvím internetu, elektronických sítí, faxu a telekonferencí. Zprostředkovává rychlý přenos velkého množství informací velkému počtu příjemců. Umožňuje relativně levnou komunikaci

na větší vzdálenosti. Tímto způsobem je možné zprávy odesílat v datových souborech v digitální podobě. Nicméně prostředky, které se pro tento typ komunikace využívají (např.: počítače, fax, tablet, mobilní telefony apod.) mají vyšší pořizovací cenu i náklady na jejich údržbu a opravy (Řehoř, 2012).

Internet

Internet je globální síť, která spojuje počítačové systémy po celém světě. Umožňuje rychlou komunikaci všem společnostem, vládám, univerzitám i jednotlivým uživatelům. K internetu je zapotřebí mnoho počítačů, datových center, routerů, satelitů, serverů a wi-fi věží. Všechny tyto prostředky umožňují přenos informací v digitální podobě. Přístup k internetu je umožněn prostřednictvím kabelu připojeného k počítačovému zařízení nebo pomocí Wi-fi sítě. Internet poskytuje uživatelům online služby v podobě např.: webu, e-mailu, sociálních médií, online her, aplikací, apod. Lze ho využívat v různých zařízeních, jako jsou počítače, tablety, mobilní telefony, notebooky, atd. (Christensson, 2015; Sample, 2018).

2.5 Komunikační bariéry

Termín komunikační bariéry charakterizuje překážky, které brání uskutečnění komunikace a které jsou při komunikaci překonávány. Mezi hlavní komunikační bariéry patří:

- Nesprávné dekodování či kódování sdělení,
- špatná volba komunikačního média,
- rozdíly mezi komunikujícími (věk, vzdělání, pohlaví, kultura, původ, atd.),
- sémantické problémy,
- selektivní vnímání,
- špatné naslouchání druhému,
- fyziologické vlivy (bolest hlavy, únava, atd.),
- hluk,
- emocionální a psychologické vlivy,
- špatné verbální schopnosti,
- filtrování (Vymětal, 2008; Řehoř, 2012).

2.5.1 Odstranění komunikačních bariér

Důležitým krokem pro odstranění komunikačních překážek je uvědomění každé jednotlivé bariéry. Existují metody, které slouží pro zmírnění či odstranění komunikačních překážek:

- Zjednodušení jazyka,
- zvolení vhodného prostředí pro komunikaci,
- zvolení vhodného komunikačního média,
- prověřování, zda bylo sdělení správně pochopeno,
- využívání empatie,
- zpětná vazba,
- sdělení by mělo být: úplné, stručné a výstižné (Řehoř, 2012; Vymětal, 2008).

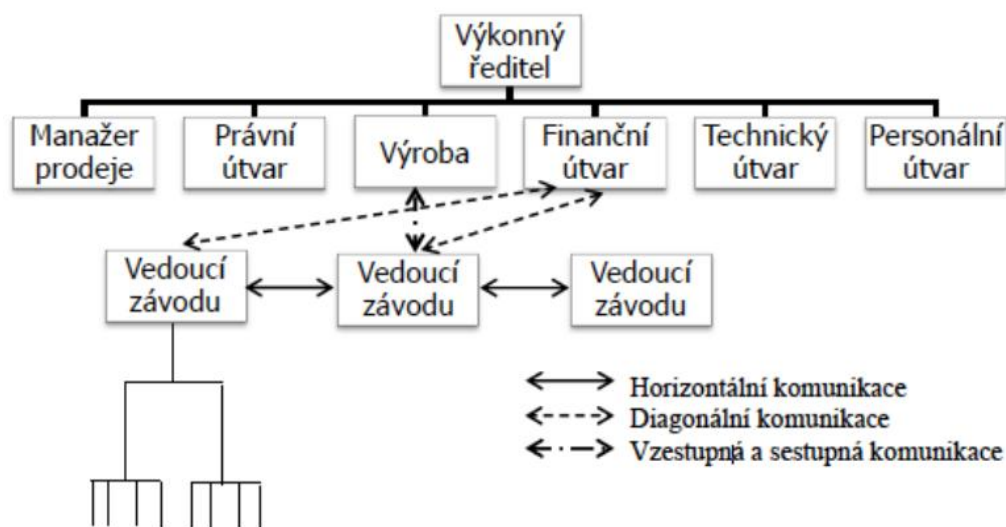
2.6 Manažerská komunikace

Manažerská komunikace může být definována jako komunikace týkající se opatření, která směřují k dosažení žádoucího výsledku firmy (Donnelly, Gibson, & Ivancevich, 1995).

Komunikace je velmi důležitým nástrojem manažera, jelikož naplňuje až 90 % jeho pracovní doby. Manažer využívá komunikaci např. při řízení, vedení porad, informování, motivování, výběr a přijímání pracovníků, hodnocení, atd. Prakticky téměř při každé jeho manažerské činnosti. Manažer by tedy měl aktivně a efektivně ovládat komunikaci, jelikož všechny komunikační nedostatky manažera se promítají do komunikační úrovně firmy. (Mikuláščík, 2015).

Komunikátory neboli osoby, se kterými komunikuje manažer v organizaci, mohou být podřízení, nadřízení, klienti, zákazníci či strany mimo organizaci, apod. Komunikace uvnitř organizace je významným prostředkem koordinace práce jednotlivých útvarů, proto také záleží na organizační struktuře podniku, která by měla zabezpečit prostor pro komunikaci ve čtyřech směrech: vzestupnou, sestupnou, horizontální a diagonální, viz. Obrázek č. 1 (Donnelly, Gibson, & Ivancevich, 1995).

Obrázek 1: Komunikační směry v organizaci



Zdroj: upraveno dle (Donnelly, Gibson, & Ivancevich, 1995, str. 513)

- **Vzestupná komunikace**

Efektivní vzestupná komunikace se uplatňuje především ve vysoce výkonných organizacích. Jedná se o komunikaci "zdola nahoru", tedy od jedinců na nižších stupních k jedincům na vyšších stupních organizační struktury. Předpokladem k fungování této komunikace je podpora, motivace a povzbuzování zaměstnanců k diskuzi. Příkladem vzestupné komunikace jsou např.: stížnosti, schránky pro návrhy a připomínky zaměstnanců, apod. (Donnelly, Gibson, & Ivancevich, 1995; management-marketing.studentske.eu, 2008).

- **Sestupná komunikace**

Tento typ komunikace proudí od jedinců na vyšších úrovních, k jedincům na nižších úrovních podnikové hierarchie, tedy "shora dolů". Zde se jedná především o sdělení ve formě oběžníků, prohlášení, manuálů, podnikové publikace, oficiálních stanovisek či pracovních instrukcí (Donnelly, Gibson, & Ivancevich, 1995).

- **Horizontální komunikace**

Horizontální komunikace, proudí mezi vedoucími podnikových útvarů na rovnocenné organizační úrovni. Nevyskytuje se zde podřízenost. Jedná se např. o komunikaci vedoucího účtárny s vedoucím marketingového oddělení (Donnelly, Gibson, & Ivancevich, 1995; management-marketing.studentske.eu, 2008).

- **Diagonální komunikace**

Diagonální komunikace směřuje křížem po diagonále. Zahrnuje komunikaci s pracovníky v jiných podnikových útvarech, kteří mohou být v hierarchii na vyšší či nižší pozici. Nebere na vědomí organizační strukturu a tím tak slouží pro zkrácení času a urychluje informační tok v organizaci (management-marketing-studentske.eu, 2008).

2.6.1 Manažer

Role manažera lze definovat jako samostatnou profesi, kdy pracovník na základě jmenování aktivně realizuje řídicí činnosti pro které má odpovídající kompetence (Veber & kol, 2006).

V podnikatelské vrstvě je manažer ten, kdo řídí podnik v zájmu jednoho či více vlastníků této organizace. Nicméně v malých a středních firmách je mnohdy manažer současně i vlastníkem podniku. Manažer může být osoba, která řídí nejen podnikatelské firmy, ale také vládní agentury, školy, muzea, nemocnice či neziskové podniky. Manažeri by měli dosahovat požadovaných výsledků tím, že se postarají o to, aby jejich podnikové zdroje a útvary fungovaly efektivně. Měli by být schopni zvládat obtížné a rozporuplné požadavky, které mohou být stanoveny v nepředvídatelných podmínkách ze dne na den. Dobrý manažer by měl být především vzorem pro své zaměstnance, chovat se eticky, čestně a asertivně. Měl by se zaměřovat především na obecně pozitivní myšlení a umět efektivně komunikovat se všemi zájmovými skupinami uvnitř i mimo organizaci. Sám manažer by měl na sobě neustále pracovat, rozvíjet své dovednosti i znalosti a být schopen sebereflexe (Folwarczná, 2010; Robbins, Coulter, & DeCenzo, 2017; Armstrong & Taylor, 2015).

Úspěšný manažer je člověk, kterého zaměstnanci podporují, vzhlíží k němu a respektují jeho osobnost. Výkonnou silou manažera je v první řadě „*autorita*“. Autoritu je možné odvodit ze třech základních hledisek:

- Vedoucí skupiny: stav, který vyžaduje přítomnost vedoucího daného týmu, od kterého se očekává, že bude řídit celou pracovní skupinu. Má dominantní postavení.
- Zkušený vedoucí: některé určité projekty a jednání vyžadují vůdce se znalostmi, zkušenostmi a schopnostmi, který se ujme vedení.

- Titul vedoucího: titul či postavení vůdce zvyšují respekt. Přesto nemusí zaručovat, že vedoucí těmito schopnostmi a znalostmi disponuje. (Tepper, 1996).

2.6.2 Leader

"Základ úspěšného leadershipu tkví v práci s posláním - v jeho definici a jasné a pravidelné komunikaci"(Pilařová, 2016, str. 22).

Anglický význam "leader", v českém překladu "vůdcovství" je složen z výrazu "lead", což znamená vést. Leader vede své zaměstnance směrem k dokončení úkolu nebo dosažení žádoucích cílů prostřednictvím různých prostředků. Je to tedy proces, při kterém leader záměrně ovlivňuje zaměstnance k uskutečnění úkolů, mise či cíle. Při tomto procesu využívá atributy, jako jsou: znalosti, přesvědčení, dovednosti, hodnoty a morálka (Steigauf, 2011).

Leader využívá postupy, které promění hodnoty v činy, překážky ve zlepšení, vize v realitu a rizika ve výnosy. Leader, který chce být inspirací pro ostatní, by měl splňovat pět základních kroků:

- Je vzorem,
- inspiruje společnou vizi,
- řídí se srdcem,
- zkouší nové postupy,
- umožňují ostatním se projevit (Kouzes & Posner, 2014).

2.7 Pedagogická komunikace

Pedagogickou komunikaci lze charakterizovat jako typ sociální komunikace. V této komunikaci dochází k výměně informací mezi účastníky výchovně-vzdělávacích cílů. Dochází tedy ke komunikaci učitele se žákem při vyučovací hodině i mimo ni, která má určité pedagogické funkce. Pedagogická komunikace je prostředkem pro realizaci výchovy a vzdělávání, které umožňují v podobě verbálních i neverbálních projevů učitelů a žáků dosáhnout zvolených cílů (Nelešovská, 2005).

Pedagogická komunikace má přesně určené prostorové i časové podmínky, má stanovený jasný obsah a cíl, a jsou zde vytvořena předepsána pravidla styku mezi učitelem a studenty. Proto také existuje mnoho limitujících faktorů, které tento typ komunikace ovlivňují, jako např.:

- Prostorové omezení: učebny, laboratoře, tělocvičny, dílny, apod.
- Časový limit: vymezení délky vyučování.

- Konkrétně stanovený obsah a program komunikace: osnovy, témata, rozpisy.
- Pravidla chování v pedagogické komunikaci: vztah učitele a žáka.
- Výukové metody učitele.
- Organizační forma výuky: komunikace je přizpůsobena formě vyučování (hromadná, skupinová či individuální).
- Jazykové bariéry: sociokulturní odlišnosti v důsledku užívání cizího jazyka žákem v domácím prostředí.

Školská zařízení se tyto limitující faktory snaží omezit aplikováním vhodných výukových metod, respektováním osobnosti žáka, který má právo na své názory a tvorbou vzájemného respektu a důvěry mezi učitelem a žákem (Vališová & Kasíková, 2011).

Subjekty, které se v tomto typu komunikace vyskytují, jsou na jedné straně: učitel, vychovatel, přednášející, či vedoucí zájmových útvarů a na druhé straně: žák, student či posluchač. V tomto případě se jedná o nesouměrné komunikační partnery, jak z hlediska sociálního tak kvantitativního. Roli "*učitele*" vykonává dospělá osoba, která stojí obvykle proti hromadné skupině "*žáků*", tedy nedospělým jedincům. Učitel komunikuje se skupinou jako s celkem. V tomto případě lze tento typ komunikace charakterizovat jako "*masovou komunikaci*" (Nelešovská, 2005).

2.7.1 Masová komunikace

Masová komunikace je označení pro komunikaci, která vychází pouze z jednoho zdroje a je určena velké skupině příjemců. Mezi nejvýznamnější masová média patří např.: noviny, rozhlas, časopisy, televize či rádio, ale také i již zmíněná přednášející osoba (DeVito, 2008).

2.7.2 Učitelství

Učitelství jako povolání patří mezi nejtradičnější intelektualizované profese. Jejím smyslem je především předávání kulturního dědictví z jedné generace na druhou. Předepsané požadavky na tuto profesí jsou obvykle: vysokoškolské vzdělání, didaktické schopnosti, metodické obratnosti, odborné znalosti a dovednosti. Těmto požadavkům je možné se naučit, nicméně nejsou zárukou dobrého učitelství. Být dobrým učitelem znamená být především osobností - nositelem výchovných idejí a ideálu vzdělanosti. Těmto vlastnostem se v pravém slova smyslu nelze naučit. Věrohodným učitelem se stane člověk, který studuje sám sebe, vzdělává se, klade

si otázky a je schopen uskutečnit to, co sám požaduje od jiných jedinců (Vališová & Kasíková, 2011).

2.7.3 Školský management

Školský management lze charakterizovat jako systém efektivního řízení všech procesů v oblasti školy tak, aby bylo dosaženo stanovených cílů. Termín "*management*" přišel do školství s průlomem porevoluční legislativy po roce 1989. Tím došlo nejen k větší samostatnosti, ale i odpovědnosti škol. Ředitelé museli podstatně rozšířit okruhy svých činností (ekonomika, právo, personalistika, apod.), ale i dovedností z oblasti řízení (plánování, kontrola, organizování, komunikace, vedení lidí, apod.). Ředitelé škol se tak stali opravdovými manažery. Téměř většina školských zařízení má dnes právní subjektivitu. Školu jako organizaci lze zřídit různými zřizovateli a to podle konkrétního typu zařízení:

- Státem: střední školy, vysoké školy.
- Obcí: mateřské školy, základní školy.
- Jinou právní osobou: církve (Vališová, 2011; Trojanová, 2014).

2.7.4 Ředitel školy a styly vedení

Ředitel školy je pokládán za nepostradatelnou součást rozvoje školy. Jeho rozvoj je založen na kvalitních kurzech školského managementu a je pokládán za základ efektivního vedení školy. Funkce ředitele školy vychází ze dvou základních kompetencí: "*pravomoc*" a "*odpovědnost*". Pravomoc dává řediteli oprávnění, která mu jsou svěřena právní normou určitého orgánu. Rozhoduje o všech záležitostech týkajících se poskytování vzdělávání. Ředitel odpovídá za to, že školské zařízení poskytuje vzdělávání, které je na odborné pedagogické úrovni. Ředitel jako manažer školského zařízení by měl zvolit vhodný styl vedení, který dosáhne efektivní činnosti managementu školy. Styl vedení je způsob, jakým manažer jedná se skupinou lidí, kterou vede (Trojanová, 2014; Eger, 2006).

Styly vedení ředitele:

- Autoritativní styl: strohý a formální způsob jednání se zaměstnanci. Je založen na příkazech a jejich bezvýhradném dodržování. Ředitel o všem rozhoduje sám.
- Konzultativní styl: ředitel školy rozhoduje sám, ale svá rozhodnutí konzultuje s podřízenými. Podporuje tak obousměrnou komunikaci.

- Participativní styl: ředitel aktivně zapojuje zaměstnance do rozhodovacího procesu a přijímá názory druhých. Je uplatněno nejlepší řešení bez ohledu na to, kým bylo navrženo.
- Demokratický styl: ředitel při rozhodnutích konzultuje a přijímá všechny názory a návrhy podřízených. Tím podporuje angažovanost a motivaci zaměstnanců.
- Liberální styl: ředitel dává volnou ruku zaměstnancům. Ti za něj nepřebírají odpovědnost. Tento styl se využívá velmi zřídka, kvůli konečné odpovědnosti ředitele (Veber & kol, 2006; Trojanová, 2014).

2.7.5 Komunikace v interakci ředitel a učitel

Aby byla komunikace s pedagogy efektivní, musí být jasná, stručná a snadno pochopitelná. Informace by měly být zaměstnancům předávány pravidelně, systematicky a ve správném čase. K tomu jsou zapotřebí vhodné komunikační prostředky, které zajistí rychlý a správný přenos informací (Armstrong & Taylor, 2015).

2.7.6 Komunikační prostředky

Porady/ jednání

Porady jsou velmi častou plánovanou a pravidelnou organizační komunikací. Každá porada musí mít příslušného vedoucího (koordinátora), který jasně stanoví cíl porady. Příprava porady zahrnuje: čas a místo jednání, stanovení témat, počet účastníků, pozvánky a program porady. Měly by být plánovány s dostatečným časovým předstihem či v pravidelných termínech se stanoveným účelem (Mikuláščík, 2003; Vymětal, 2008).

Druhy porad:

1. Operativní porada: porada, která probíhá každý den ráno před začátkem práce.
2. Manažerská porada: cílem je rozhodnout o činnostech, které zajistí dlouhodobé efektivní fungování organizace. Bývá svolávána v pravidelných časových intervalech.
3. Řešitelská porada: cílem je nalezení co nejlepšího řešení či hledání nových nápadů pro zefektivnění chodu organizace.
4. Kontrolní porada: cílem je odhalit odchylky od plánu a rozhodnout o průběžných opatření odstraňující zjištěné problémy.
5. Informativní porada: slouží pro informování ostatních pracovníků o vnitropodnikových změnách či problémech (Mikuláščík, 2003; Řehoř, 2012).

Příklad efektivní porady:

Tabulka 1: Efektivní porada

| | |
|-----------------|---|
| Cíl | <ul style="list-style-type: none">•Jasný zaměr porady•Stanovení problému |
| Plán | <ul style="list-style-type: none">•Příprava programu•Stanovení tématu |
| Vedení | <ul style="list-style-type: none">•Efektivní diskuse•Povzbuzování k vyjádření názorů a připomínek |
| Tříbení | <ul style="list-style-type: none">•Stanovení závěrů•Shrnutí odsouhlasených plánů a opatření |
| Opatření | <ul style="list-style-type: none">•Shrnutí závěrů•Stanovení zodpovědnosti k provedení plánů a opatření |

Zdroj: upraveno dle (Adair, 2004), str.153

Nástěnky

Nástěnky jsou klasickým zdrojem informací v organizacích. Hlavní podstatou fyzických nástěnek je jednoduchost a přehlednost. Vytvářejí přehledný prostor pro předávání informací velmi jednoduchým, rychlým a především levným způsobem. Mají informační, komunikační, ale také v některých případech i propagační funkci. Fyzické nástěnky vyžadují časoprostorový kontakt se čtenářem. Obvykle jsou umístěny ve veřejných prostorech na stěnách každé organizace. Prostřednictvím nástěnek je možné zveřejňovat informace, obrázky, tabulky, grafy, schémata, odkazy, atd. (Černý, 2015).

Elektronické nástěnky

Elektronickou nástěnku představuje televizní obrazovka, na které lze zobrazit konkrétní informace, obrázky, tabulky, grafy, videa, apod. Ve školním prostředí ji lze využít pro zobrazení jídelníčku, aktuálních informací, výsledků sportovních akcí, fotografií a videí. Slouží jako prostředek pro rychlé sdělování informací žákům a učitelům. Elektronické nástěnky jsou novým trendem této doby. Oproti fyzickým nástěnkám jsou sice přehlednější, ale i mnohem dražším nástrojem komunikace. Jejich prostřednictvím je možné nahradit klasické fyzické nástěnky a zefektivnit komunikaci v každé organizaci (zsalbrechtice.cz, 2017).

Skype

Skype je aplikace sloužící pro bezplatné volání a posílání zpráv prostřednictvím internetu. Umožňuje párové i skupinové konverzace, hlasové hovory a videohovory. Skype je možné využívat pro skupinové porady a schůzky v organizaci. Je tedy vynikajícím nástrojem pro rychlou, levnou a snadnou komunikaci s kolegy (Keller, 2020).

E-mail

E-mail patří mezi elektronická komunikační média a slouží pro sdělení klasických informací a komunikaci vedoucích a řídicích pracovníků prostřednictvím internetu. E-mail vyniká svou rychlostí a pohodlností. Jejich prostřednictvím je možné zasílat i přílohy ve formě např.: prezentací, obrázků, zvukových záznamů, textových souborů, apod. Eliminuje jazykové bariéry a sdílené soubory lze uchovat k archivaci. Nicméně, e-mail je výrazně méně osobním médiem než osobní kontakt, vyskytují se omyly při odeslání (špatná adresa, neodeslání přílohy, apod.) a doručení e-mailu není nijak zaručeno. Přesto je jednou z nejvíce používanějších komunikačních médií v každé organizaci (Vymětal, 2008).

Školský webový portál

Školský webový portál je internetový systém, který poskytuje informační a vzdělávací služby žákům i učitelům. Umožňuje elektronickou výměnu názorů, materiálů a informací mezi jednotlivými žáky i učiteli prostřednictvím internetu. Do školního portálu se dostane každý žák, učitel či rodič s osobním přihlašovacím jménem a heslem. Studenti mohou kontrolovat oznámení, úkoly, změny a obecné informace, které se týkají školy. Učitelé mají možnost tímto komunikačním nástrojem studentům sdílet oznámení, domácí úkoly a vzdělávací materiály (msmt.cz, 2004; daqc.com, 2020).

2.7.7 Konflikty na pracovišti

Do situace, kdy mezi zaměstnanci vznikají konflikty, se dostávají i nejlépe fungující organizace včetně školských zařízení. V různých konfliktech se projevují lidské postoje, afekty, názory, myšlenky a přístupy. Konflikty mají negativní důsledky na celkový chod každé organizace. Upozorňují, že v organizaci je něco v nepořádku. Na druhé straně, konflikty běžně patří k životu, otevírají diskusi a přinášejí možnosti

alternativních pohledů a řešení. Zvládnout vyřešit konflikt patří k zásadním faktorům úspěchu řízení (Eger, 2006).

Příčinou konfliktů bývají zejména odlišné názory, osobnostní rozdíly, stresové prostředí, špatná informovanost, nejasné vymezení kompetencí, nedostatečné vedení či neslučitelnost cílů komunikace. V tomto případě jsou konflikty využívány k negativní konfrontaci rozdílů mezi komunikujícími partnery, k obviňování, ataku, manipulaci a prosazení vlastního názoru bez možnosti hledání určitého kompromisu (Vymětal, 2008).

2.7.8 Řešení konfliktů

Řešení konfliktů spočívá v dodržování určitých pravidel jako např.:

- Právo projevit svoje názory a nápady,
- naslouchání komunikujícímu partnerovi,
- slušné vyjadřování (neurážet, neironizovat),
- nehodnocení komunikujícího partnera,
- udržování nadhledu a sebekontroly,
- hledání cesty ke kompromisu,
- respektování názorů (Vymětal, 2008).

2.7.9 Komunikace v interakci učitele a žáka

Jednou ze základních vlastností dobrého učitele je mít dobrý vztah k dětem. V této osobní interakci učitele a žáka dochází k využití nejen verbální ale i neverbální komunikace. Na žáka mají vliv nejen pedagogické schopnosti učitele (zkušenosti, vědomosti), ale i celá jeho osobnost, tzn.: charakterové a povahové vlastnosti, přístup ke studentům, zájmy, vystupování, verbální i neverbální projev. Všechny tyto faktory tvoří vztah mezi žákem a učitelem a mohou mít vliv na vnímání a paměť studenta, jeho výkony a chování (Nelešovská, 2005).

Komunikace je hlavním prostředkem realizace výuky. Člověk se už od dětství snaží zdokonalovat své komunikační dovednosti, které jsou součástí sociálních interakcí a předpokladem dosažení úspěchu. O úspěšnosti této snahy se podílí i práce učitelů. Pokud učitel neposkytne žákům potřebnou jazykovou informaci (jména předmětů, významy slov, apod.) ve vstřebatelné podobě, dochází k negativním dopadům při rozvoji dítěte. Žáci se spoléhají na řeč, jako na svůj hlavní prostředek komunikace a prostřednictvím mluveného i psaného slova rozvíjejí své vědomosti. Nejen, že dobrý

učitel by měl aktivně komunikovat se žáky, ale také pozorně naslouchat své vlastní řeči a dbát na to, aby byla spisovná a především adekvátní k žákům na jejich úrovni. Jelikož, pokud učitel opravuje studenty, musí si být jist, že budou schopni novému vysvětlení porozumět (Fontana, 1997).

Komunikace je prostředek k realizaci mezilidských vztahů ve třídě. Předpokladem systematického rozvoje vztahu mezi učitelem a žákem je důkladné poznání žáka a všeobecně třídního kolektivu. Poznáním každého studenta je možné k němu přistupovat ve výchovně-vzdělávacím procesu individuálně a přizpůsobovat výukové metody s ohledem na jeho vlastnosti, zájmy a schopnosti. Nejčastějším zdrojem informací o charakteru studenta je pozorování žáků ve škole, ale také i besedy, soutěže, školní výlety, exkurze nebo činnosti v zájmových kroužcích (Nelešovská, 2005).

2.7.10 Asertivní komunikace

Asertivita je jednou ze zásadních dovedností při komunikaci. Je to především schopnost klidně a vyrovnaně prosadit své názory, přání, práva a potřeby bez využití agresivního chování. I s dobře používanými základními pravidly a metodami výuky dochází k tomu, že žáci učiteli odporují či dokonce vyvolávají konflikty. Každý učitel se tak ocitá v pokušení vyhrožovat trestem. Tato reakce je sice pochopitelná, avšak ve většině případů je to způsob pro vyvolání agrese, negativních emocí a konfliktů ve třídě. Tresty jsou žáky vnímány jako zproštění viny a vytváří větší propast ve vztahu žáka a učitele. Přínosnějším způsobem řešení představuje asertivita. Účinně řeší chování žáků a je vzorem v zásadních životních dovednostech. Asertivita vyplývá ze dvou vlastností: sebevědomí učitele a jeho touha změnit chování žáka. Cílem je dosáhnout kompromisu přijatelného pro obě strany. Součástí asertivní komunikace je také naslouchání, využívání empatie a respektování potřeb druhých.(Ginnis, 2017; Weissová, 2019).

Asertivní techniky

1) Technika otevřených dveří

Základem jsou klidné reakce a souhlas s každými pravdivými výroky kritika. Odpovídat co nejstručněji, nepoužívat ironii a přehlížet verbální útoky. Kritik postupně ztrácí energii na hledání další argumentů (Mikuláščík, 2003).

2) Obehraná gramofonová deska

Taktika, při které oprávněná osoba čelí manipulaci, prosazuje si svůj požadavek a odmítá neoprávněné nároky. Je nutné být vytrvalý bez útoků na oponenta. Podstatou je klidně vyslechnout argumenty druhé strany, ale stále opakovat svůj vlastní požadavek (Mikuláščík, 2003).

3) Vyrovnání se s kritikou

Tato taktika spočívá v přijímání oprávněné kritiky bez zničujícího pocitu. Kritizovaná osoba nerozebírá detaily a orientuje se na nápravu stavu. Tím odzbrojuje kritika (Mikuláščík, 2003).

4) Negativní dotazování

Technika dotazování spočívá ve zjišťování pravé příčiny kritického postoje partnera. Kritizovaná osoba se nemá bránit, ale ptát se na další nedostatky. Tímto způsobem lze zjistit, co přesně stojí za kritikou druhé strany (Mikuláščík, 2003; Brain tools group s.r.o., 2014).

5) Kompromis

Asertivní technika kompromis je zárukou k uspokojení obou stran. Je třeba aktivně naslouchat a umět respektovat druhého. Je třeba si prosadit svůj názor, ale umět také ustoupit (Mikuláščík, 2003).

2.7.11 Chvála a kritika

Dobrý učitel umí kritiku a chválu optimálně kombinovat tak, aby měli pozitivní dopad na rozvoj žáka. Studenti potřebují vědět, co udělali správně hlavně proto, aby byli motivováni k dalšímu úsilí a také proto, že sami sebe nedokážou zhodnotit s dostatečnou jistotou. K tomu učitel využívá chválu a povzbuzování. Je důležité hodnotit celý proces, tzn. nejen výsledky práce, ale také přístup, vynaložené úsilí, příprava na práci, apod. V každé části studentova práce by měl učitel najít něco pozitivního, co může pochválit. Každý žák potřebuje vědět, kde je chyba, co by měl zlepšit a jak by měl příště postupovat. V tom případě je nutné použít kritiku. Kritika by měla být učitelem podávána tak, aby byla zaměřena na budoucnost a pozitivně přijata žákem. Měla by vyznít jako "*dobrá rada*". U kritiky je nutné brát v potaz každého jedince zvlášť, avšak nikoho nesoudit a neporovnávat s ostatními (Petty, 2013).

2.7.12 Vzдор ze strany žáků

Učitel musí počítat s tím, že ve své profesi se setká se situací, kdy mu budou žáci vzdorovat. Chtějí vyzkoušet, kam až mohou v komunikaci u učitele zajít, co všechno si k němu dovolit. V této situaci je důležité aplikovat asertivní komunikaci, zvláště pro předcházení konfliktu. Všechny aktivity spojené s pokyny by měli být zasazeny do pozitivního kontextu. Jelikož vyučující, který během hodiny napomíná a okřikuje žáky, vyvolává v celé třídě negativní emoce. Tyto emoce snižují schopnost učení, komunikativní kompetence, schopnost vcítění se a podporují agresivní chování. Pro aktivní plnění pokynů ze strany žáků by měl učitel aplikovat uznání a ocenění, zdůrazňovat co se žákům podařilo, chválit je za snahu a nechat studenty aby sami sebe zhodnotili. To vše vyvolává pozitivní atmosféru ve třídě, která podporuje kreativitu, komunikační dovednosti a zvládání krizových situací (Eichhorn, 2019).

2.7.13 Třídní konflikty

Konflikty ve třídě jsou nepříjemným avšak častým problémem dnešní doby. Třídní konflikt lze definovat jako úmyslné jednání žáků, kteří svým chováním narušují proces výuky a učení ostatních. Třídní konflikt se může projevit mezi různými stranami: žák - žák či žák - učitel. Konflikt může vzniknout z důvodu neshody názorů, emociálních problémů, stresového prostředí, velkého tlaku na žáky, kulturních rozdílů, apod. Učitel je postaven do role koordinátora, který má konflikty řešit. K jejich zvládnutí přispívá především znalosti a vědomé používání určitých komunikačních dovedností a postupů. Postupy, které eliminují a předcházejí vzniku konfliktů ve třídě, jsou např.:

- Diskuse ve třídě.
- Budování třídní komunity.
- Využívání empatie.
- Naslouchání druhému.
- Nalezení kompromisu (depts.ttu.edu, 2020).

2.8 Vyučování a učení

Termín "*vyučování*" označuje činnost učitele a "*učení*" je význam pro činnost žáka. Oba tyto výrazy tvoří sociální interakci mezi učitelem a žákem a jsou jádrem pedagogické komunikace. Jsou to vzájemně fungující procesy a obvykle se tvoří v sociálním prostředí třídy. Učitel vyučováním podněcuje v souladu s výukovými cíli a metodami odpovídající učební aktivity žáků, např.: vyvolává diskuzi, zaměřuje

pozornost na klíčové informace, zadává úkoly, atd. Tím navozuje učení studentů. Učením si žáci osvojují vědomosti, dovednosti, postoje i schopnosti. Učení lze tedy definovat jako proces, na kterém se podílí pozornost, paměť, představivost a myšlení. Zároveň je doprovázena emocemi (Maňák & Švec, 2003).

Při vyučování a učení dochází ke komunikaci, při které vstupuje učitel i žák střídavě do role "*komunikanta*" a "*komunikátora*".

- Učitel - komunikátor: význam svého sdělení vyjadřuje tak, aby odpovídala úrovni řečovým schopnostem žáka. Je pro žáky vzorem a má vliv na jejich vyjadřovací schopnosti.
- Učitel - komunikant: k nepřesnému sdělení žáka se staví čelem a podněcuje ho k přesnějším formulacím. Naslouchá a upozorňuje na správnosti i chyby ve sdělení žáka.
- Žák - komunikátor: informaci sděluje jak učiteli, tak i spolužákům. Prvořadým subjektem pro komunikaci je učitel. Snaží se tak užívat spisovného jazyka. Druhořadými jsou ostatní žáci. Může zde vzniknout obava ze zesměšnění před vrstevníky. Žáci s chudším slovníkem a horšími komunikačními schopnostmi se tak stávají pasivními (při vyučování komunikují pouze s učitelem jednoduchými větami).
- Žák - komunikant: přijímá sdělení jak od učitele, tak od ostatních spolužáků. Informace od učitele přijímá bez kritiky, naopak informace od spolužáků podrobuje kritice a snaží se odhalit chyby (Nelešovská, 2005).

2.9 Výukové metody

Výběr konkrétní výukové metody není snadný. Učitel se musí orientovat na cíle, obsah výuky a žáky. Existují proto podrobná kritéria volby výukových metod jako jsou: principy a pravidla výukového procesu (logické, psychologické, didaktické), cíle a záměry výuky, úroveň psychické a fyzické vyspělosti studentů, zvláštnosti ve třídě (etnika, formální či neformální vztahy v kolektivu), vnější podmínky (geografické prostředí, hluchost, technická vybavenost) a osobnost učitele (schopnosti, zkušenosti, znalosti) (Maňák & Švec, 2003).

2.9.1 Metody slovní

1) Vyprávění

Vyprávění je jednou ze slovních metod výuky, při které učitel vyjadřuje své zážitky, zkušenosti a poznatky epickou formou. Lze tak projevit své pocity, postoje a fantazii. K vyprávění patří také umění naslouchat, které posluchači přinese estetický zážitek. Charakteristickým znakem je jednosměrný tok informací od učitele ke studentům. Zpětnou reakcí studentů na vyprávění učitele může být dotaz, žádost o upřesnění či doplnění (Maňák & Švec, 2003).

2) Výklad

Výklad je nejčastěji využívanou osobní metodou komunikace při vyučování. Zabírá až 60 % hodin, kde se učitel nachází v centru děje. Žáky seznamuje s probíranou látkou a nevyžaduje se po nich zformulované porozumění, tzn., neexistuje zde zpětná vazba. Nenahrazuje však korigovanou praxi. Zde je vhodné zapojit podpůrné pomůcky, jelikož úroveň zapamatování je zde nízká. Je nutné dbát na přiměřené tempo výkladu. Je důležité využívat neverbální komunikaci, která zajistí delší pozornost žáků (Petty, 2013).

3) Přednáška

Přednáška je jednou z nejnáročnějších monologických metod, která se obvykle vyskytuje na vysokých školách, kde jsou žáci schopni abstraktně myslet a udržet delší pozornost. Je charakteristická delším uceleným projevem na závažné téma. V přímé komunikaci využívá silného živého slova, pro získání, přesvědčení a pozornost posluchačů. Probírané téma lze v přednášce přehledně shrnout a systematizovat. Zde je také důležité aktivně využívat neverbální komunikaci, zejména udržovat s posluchači oční kontakt, používat gesta a dávat pozor na monotónnost hlasu (Maňák & Švec, 2003).

4) Rozhovor

Rozhovor je charakteristický slovní interpretací mezi učitelem a žákem. Jedná se o jednosměrnou i vícesměrnou komunikaci. Může být řízen předem připravenými otázkami, na které je možné si připravit odpovědi. V nejčastějších případech navazuje na výklad či jiné výukové metody. Ve spojení s výukou může mít rozhovor více podob:

- a) Objasňující rozhovor: cílem učitele je zjistit, zda studenti pochopili probrané učivo.

- b) Opakující rozhovor: je zaměřený na zopakování učiva a kladení případných otázek k objasnění látky ze strany studentů.
- c) Shrnující rozhovor: shrnutí poznatků žáků.
- d) Problémový rozhovor: cílem je naučit studenty řešit problémy a rozvíjet jejich kreativitu a myšlení. Zde jsou základním předpokladem řízení problémové otázky (Kde...?, Proč...?, Jak...?) (Vališová & Kasíková, 2011).

2.9.2 Metody názorné

1) Instruktaž

Instruktaž patří mezi metody názorné, jejichž předpokladem jsou pozorovací dovednosti žáků. Působí na rozvoj paměti a spojují poznávané skutečnosti s reálnou praxí. Instruktaž je jednou z nejvíce využívanou metodou ve školní praxi. Uplatňuje se zejména při pohybových, pracovních, technických a laboratorních dovednostech. Představuje studentům vizuální a hmatové podněty k jejich praktické činnosti. **Slovní instruktaž** nese informační náboj a je zaměřena na prováděnou činnost. Bývá doplňována zejména předváděcí činností. **Písemná instruktaž** se využívá při méně náročných pohybových činnostech. Má podobu instruktažního návodu či programu, který obsahuje realistická zobrazení fotografií, které zachycují jednotlivé kroky pracovního postupu a obvykle bývá doplněn slovními instrukcemi (Vališová, 2011; Maňák & Švec, 2003).

2) Předvádění a pozorování

Při této názorné metodě jsou taktéž velmi významné, jako u instruktaží, pozorovací dovednosti studentů. Tímto způsobem se od vzniku lidské společnosti předávaly zkušenosti mladším generacím. Předvádění seznamuje studenty s jevy, které jsou potřebné pro jejich duševní rozvoj. Týká se reálných předmětů a praktických dovedností, čímž působí na všechny smysly. Nejprve se předvádí základní podstata objektu pro vytvoření věrné představy žáků, a až poté je vhodné zmínit atypické jevy a vlastnosti předmětu. Součástí této metody je i pozorování, tzn. od přihlížejících studentů je vyžadován zájem, soustředěné vnímání a pozorování (Maňák & Švec, 2003).

2.9.3 Metody praktické

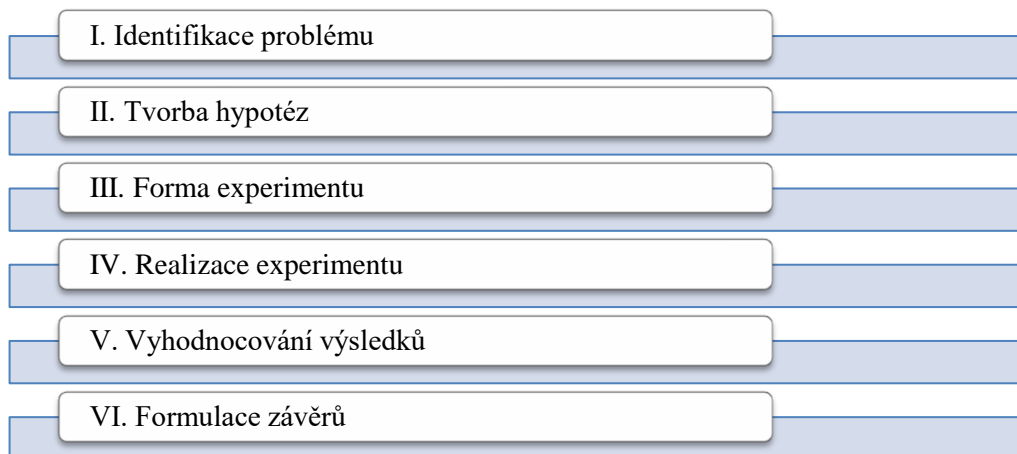
1) Experimentování

Experimentování je výuková metoda, která se uplatňuje převážně na vyšších stupních škol. Podnětem je experiment neboli vědecký pokus, jehož předpokladem jsou

teoreticky odůvodněné hypotézy. K provedení experimentu je nutné mít několik dovedností, např.: pozorování, kvantifikace jevů, klasifikování, měření, formulace domněnek, vyvozování závěrů, apod. Všechny tyto dovednosti lze hierarchicky uspořádat, jelikož mezi nimi existují vazby, které na sebe navazují (Maňák & Švec, 2003).

Při školním experimentu je nutné dodržovat základní schéma:

Tabulka 2: Schéma experimentu



Zdroj: *upraveno dle* (Maňák & Švec, 2003), *str. 101*

2) Diskuse

Diskuse je základní způsob dorozumívání se mezi lidmi. Používá se v situacích, kde chce učitel zjistit názory žáků a využívá pro to zjišťující otázky. Je vhodná pro všechny typy a stupně škol. Ideální velikost diskusní skupiny je 14-16 žáků. Při větším počtu se doporučuje rozdělit třídu na dva diskutující kroužky, aby se každý mohl do diskuse zapojit. Pomůckou pro diskusi mohou být odpovědní lístky, které jsou vhodné zejména pro méně komunikující studenty. Diskusí lze u studentů rozvinout nejen znalosti, ale také komunikativní stránku a sociální a personální kompetence (snaha o pochopení, podpora, inspirace, týmová spolupráce) (Sitná, 2009).

3) Debata

Debata je skupinová metoda výuky, která se zaměřuje na rozvoj komunikativních dovedností. Jedná se o improvizaci s argumenty a názory. Pracuje se s informacemi, kritickými přístupy a návrhy řešení problému. Tato metoda je vhodná pro sociálně vyspělejší žáky na středních a vysokých školách. Debatu je vhodné volit u nejednoznačných kontroverzních témat, kde mohou studenti posuzovat problematiku z několika úhlů pohledu (Sitná, 2009).

4) Produkční metody

Produkční metody představují všechny postupy a operace, při kterých je výsledkem produkt, výkon či výstup. Jsou prováděny rukama nebo pomocí tělesných pohybů. Těmito metodami lze nacvičit pohybové dovednosti. Práce je jeden z nejstarších způsobů zdělávání dětí, jelikož v minulosti se mladá generace musela podílet na pracovních činnostech dospělých. Produkční metody se uplatňují ve výchovně-vzdělávacích organizačních formách, jako jsou ruční práce, tělesné aktivity, výtvarná a hudební tvorba či práce na pozemku (Maňák & Švec, 2003).

5) Simulace

Simulace je účinným nástrojem přinášející do vyučování prvek realismu, který umožňuje žákům předat zkušenosti a dovednosti poskytnuté "v *reálu*". Nesou sebou určitá zjednodušení. Simulace se hojně využívá při učení pilotování letadla či při válečných hrách na počítači (Petty, 2013).

2.9.4 Metody distanční

1) E-learning

E-learning je vzdělávací metoda, která je realizovaná prostřednictvím internetu. Jedná se o vysoce flexibilní formu výuky. Studenti mohou využívat síťové technologie, které umožňují neustálou synchronizaci dostupných zdrojů a prezentaci nejaktuálnějších dostupných materiálů a informací. Do výuky přináší multimediální prvky a podporuje nejnovější komunikační a informační technologie. Při této distanční výukové metodě chybí přímý osobní kontakt učitele a žáka. To neumožňuje rychlou psychologickou zpětnou vazbu v podobě pochvaly, uznání, opravy či humorné odezvy. E-learning není vhodný pro každý typ výuky, zvláště pro ty praktické. V některých případech není vhodný ani pro některé žáky, jelikož každý žák má odlišné potřeby, přání a požadavky na učitele a to e-learning neumožňuje. Na druhou stranu tato metoda pobízí k vlastní motivaci a sebekázni každého jednotlivého studenta, který se chce něčemu novému naučit (Čapek, 2015).

2.9.5 Organizační formy výukových metod

Hromadné vyučování

Tento způsob vyučování je zaměřen hromadně na všechny žáky ve třídě. Jedná se o nejtypičtější formu vyučování a probíhá zde komunikace jednosměrná i obousměrná. Pro tento typ vyučování je typická metody vysvětlování, výklad, přednáška či diskuse. V této formě v daném momentu hovoří pouze jeden člověk,

nedochází k paralelní komunikaci žáků a učitel tak dokáže ve třídě udržet dlouhodobě disciplínu. Není zárukou, že student dostatečně porozuměl danému učivu (Gavora, 2005).

Skupinové vyučování

Hlavním rysem skupinového vyučování je rozdělení žáků ve třídě do menších skupin. Žáci v těchto skupinách mohou aktivněji spolupracovat při řešení náročnějších úloh, sdílet názory a zkušenosti, vzájemně si pomáhat, rozšiřovat komunikační dovednosti a převzít odpovědnost za výsledky společné práce. Pro tento typ vyučování je vhodné zvolit úlohy, které vyžadují analýzu, srovnání, zkoušení, rozhodování, hodnocení, apod. Učitel řídí činnosti žáků ve skupinách jakoby "z pozdálí". Organizuje vytváření skupin, zadává úkoly a jasné instrukce, pozoruje a podporuje spolupráci skupin, vyzývá žáky k hodnocení a prezentaci výsledků. Uplatňuje se zde metoda diskuse, debata, produkční metody a instruktáž (Maňák & Švec, 2003).

Při skupinových vyučovacích formách se také běžně využívají další metody jako např.:

- **Brainstorming:** "*Bouře mozků*": vznik velkého množství nápadů řešení pro daný problém v relativně krátkém čase. Poté se vyprodukované návrhy zapisují a hodnotí jeden po druhém, posuzuje se jejich užitečnost a reálnost.
- **Brainwriting:** jedná se o formu brainstormingu v písemné formě, tj. individuální vyprodukování návrhů řešení na list papíru, který koluje mezi žáky ve skupině.
- **Snowballing:** "*Nabalující se sněhová koule*": začíná od jednotlivce, kdy na zadaném úkolu pracuje nejprve každý sám a dále vytvoří dvojice, čtveřice a tak to pokračuje formou skupinové práce v postupně se zvětšujících pracovních týmech.
- **Myšlenkové mapy:** způsob grafického znázornění myšlenek. Přenáší verbální myšlenku do vizuální podoby se vzájemně propojenými vztahy (Sitná, 2009; Maňák & Švec, 2003).

Párové vyučování

Při formě párového vyučování spolu pracují pouze dva žáci. Zde se uplatňuje obousměrná komunikace. Je doporučena zejména u mladších žáků, jelikož nevyžaduje využití rozsáhlých sociálních dovedností tak jako při skupinovém vyučování. Ze strany

učitele je nutné zadávat složitější problémové úlohy, které vedou ke spolupráci a motivaci žáků (Gavora, 2005).

Individuální vyučování

Individuální vyučování lze charakterizovat také jako samostudium žáka. Jsou to činnosti, které lze nejlépe provádět o samotě a nevyžadují ani učitelovu spolupráci. Jedná se např. o: čtení, příprava na hodinu, příprava potřebných materiálů, opakování probrané látky, procvičování probrané látky. Je nutností nezadávat nic složitějšího, než byla probraná látka v hodině (Petty, 2013).

2.9.6 Výukové pomůcky

Při výuce se využívá verbální a neverbální komunikace. V mnoha případech je efektivnější využít k těmto formám komunikace i vizuální pomůcky, které výuku podpoří. Tyto podpůrné pomůcky představují textový, zvukový a obrazový materiál. Jedná se tedy nejen o ústní, ale také o písemnou a zvukovou komunikaci. Dochází tak k lepšímu porozumění informací. Vizuální pomůcky zvyšují pozornost, jsou snáze zapamatovatelné a podporují duševní rozvoj žáka (Petty, 2013; Gavora, 2005).

Nejčastější výukové pomůcky:

Tabule

Tabule je nejvíce přizpůsobivá pomůcka každému výukovému stylu člověka. Má tvar černé ploché desky, na kterou lze psát křídou. Využívá se jako prostor pro zapsání všech myšlenek, shrnutí, uměleckých projevů (obrázky), letmých poznámek a výrazů, apod. Při výuce je nutné vždy mít tabuli čistou a zvolit přehledné písmo (ideální výška písma je 3-4 cm) (Petty, 2013).

Flipchartová tabule

Flipchartová tabule přišla do škol v pozdější době než černá plochá tabule. Je charakteristická rozměrnými papíry, které jsou přichycené na bílou tabuli stojících na nožičkách. Pro psaní na flipchartovou tabuli se využívají speciální fixy, které mají více barev, tzn. lze tak užívat každou barvu ke specifickým účelům (např.: černým fixem zachycovat důležité informace) (Bauman, 2019).

Interaktivní tabule

Interaktivní tabule je velmi moderním výukovým prostředkem dnešní doby. Skládá se z počítače připojeného k datovému projektoru a velké tabule, která reaguje

na dotek. Zde je možné zobrazit text, videa, prezentace, zvukové záznamy, atd. Kromě toho na tento typ tabule lze také psát speciálními fixy, kterými lze do právě promítané prezentace ručně zakreslovat a tím tak podpořit probíranou látku. Přizpůsobuje výuku potřebám dnešních studentů (Petty, 2013; Bauman, 2019).

Dataprojektor

Dataprojektor je zařízení, které přijímá signál z počítače. Promítá na velké plátno obraz pomocí promítaného světla. Tímto způsobem lze promítat prezentaci, obrázky, videa, mapy, filmy nebo část knihy. Datové projektory lze spojit s interaktivní tabulí, což umožňuje učitelům rozšířit výukové metody. Využívají je nejen učitelé při výuce, ale také žáci, kteří prezentují svou práci a tím rozvíjí své komunikační a vyjadřovací schopnosti. Datové projektory se běžně využívají ve třídách, konferenčních místnostech při poradách, přednáškových sálech, apod. (Lightbody, 2007).

Prezentace

Prezentace umožňují lektorům z počítače přehrávat série tzv. "*screenů*" či "*slidů*". Ty obsahují texty, grafiku, zvukové záznamy, tabulky, schémata, obrázky a videoklipy. Prezentace lze zobrazit přes počítač, který je propojen přes digitální projektor přímo na interaktivní tabuli. Lze je uložit stejně jako jiné soubory na internetu, kde jsou přístupné studentům pro domácí vzdělávání. Tyto prezentace mohou vytvářet i sami studenti pomocí "*Power Point*" aplikace. Žáky to více motivuje a navíc se rozvíjí jejich komunikační a informační dovednosti (Petty, 2013).

Modely

Modely jako vizuální prostředky lze zakoupit či vyrobit. Předměty působí více než mluvená slova a upoutávají větší pozornost studentů. Tyto vizuální pomůcky se velmi často využívají zejména v přírodních vědách. Modely by měli obsahovat pouze podstatné části pro lepší orientaci studentů. Je vhodné upozornit žáky na rozdíly mezi modelem a reálnou věcí (Petty, 2013).

Tablet

Tablet je přenosný počítač s dotykovou obrazovkou ve tvaru malé desky. Lze ovládat dotyky prstů a psát lze pomocí virtuální dotykové klávesnice zobrazující se na displeji. Umožňuje se připojit na internet pomocí Wi-Fi sítě. Na tabletu lze číst

elektronické knihy, přehrávat filmy, prohlížet videa a fotografie, hrát hry a uskutečňovat hovory a videohovory (it-slovník.cz, 2008).

Tablety se v poslední době vyskytují i ve školských zařízeních. Slouží jako pomůcka nejen žákům, ale především učitelům. Díky bezdrátovému připojení je možné převést prezentaci do projektoru a přitom volně chodit po třídě. Tablet má i vestavěnou kameru, tzn., že je možné cokoliv promítnout na plátno ve velmi rychlém čase (např.: stránku z učebnice) (Klupal, 2014).

I-učebnice

I-učebnice se dají nazvat také jako interaktivní učebnice. Vycházejí z tištěných knih a učebnic a jsou obohaceny o multimediální materiály, jako jsou např.: audionahrávky, obrázky, videa, internetové odkazy, apod. Obvykle se do těchto učebnic přidávají interaktivní cvičení, které mají podobu testů, kvízů, otázek, křížovek, atd. Je možné je promítat na interaktivní tabuli, počítači či tabletu. I-učebnice postupně nahrazují učebnice tištěné (ucebnice.fraus.cz, 2020).

3 Cíl a metodika práce

Cílem diplomové práce je zhodnotit manažerskou komunikaci ve školství a navrhnout změny vedoucí ke zlepšení současného stavu.

3.1 Metodika

Tato diplomová práce se zaměřuje na téma manažerská komunikace ve školství. Informace v teoretické části byly čerpány z odborné literatury v podobě knih a webových článků, které jsou uvedeny v literárním přehledu. Výběr literatury byl zaměřen především na oblasti komunikace, školství, pedagogika, manažerství, leadership, apod. Zpracování probíhalo během září 2020.

Informace pro praktickou část byly získány především z interních i externích zdrojů vybraných základních škol. Dále také na webových stránkách škol. Výzkumné šetření probíhalo během října a prosince 2020.

3.1.1 Dotazníkové šetření

Výzkum byl prováděn kvantitativním způsobem prostřednictvím dotazníků, jelikož tato metoda patří k velmi rozsáhlým, praktickým a rychlým metodám sběru primárních dat, které lze převést do grafické podoby. Výzkum se orientuje na analýzu komunikace mezi třemi skupinami respondentů: žáky, učiteli a řediteli. Celkem tedy byly vytvořeny tři typy dotazníků (viz. Příloha) s uzavřenými, polouzavřenými i otevřenými otázkami pro každou konkrétní skupinu respondentů. Při dotazování byly použity dotazníky v papírové podobě i dotazníky v podobě elektronické. Všichni respondenti byli informováni, že dotazování probíhá anonymním způsobem a měli by odpovídat pravdivě podle svého přesvědčení. Výzkum se zaměřoval na několik určitých témat v komunikaci, které se ve školním zařízení mohou pravidelně objevovat, jako např.: konflikty, porady, kritika, komunikační schopnosti, manažerské schopnosti, moderní metody výuky, apod.

Záměrem této diplomové práce bylo vybrat dvě rozdílné základní školy. První byla vybrána základní škola Josefa Kajetána Tyla, která se dá charakterizovat, jako klasická větší škola sídlící ve městě Písek. Jako druhá byla vybrána základní škola Albrechtice nad Vltavou, která sídlí ve vesnici Albrechtice nad Vltavou. Tato škola je oproti klasickým městským školám menší. Je zde tedy méně studentů, i pedagogických pracovníků.

Bylo vynaloženo vše pro to, aby bylo získáno co nejvíce vyplněných dotazníků. Bohužel se nepodařilo získat odpovědi od všech dotazovaných respondentů, jelikož vyplnění dotazníků bylo dobrovolné.

V základní škole Albrechtice nad Vltavou bylo dotazováno celkem 39 žáků druhého stupně, 7 učitelů a také ředitelka této školy. Celkem dotazník vyplnilo 26 žáků, což je 67 % respondentů a všech 7 učitelů, návratnost tedy byla 100 %. Dotazování probíhalo papírovou formou.

V základní škole Josefa Kajetána Tyla v Písku bylo dotazováno celkem 305 žáků druhého stupně, 25 učitelů a ředitel školy. Dotazník celkem vyplnilo 86 žáků, návratnost tedy byla 28 % a 13 učitelů, což je 52 % dotazovaných a ředitel školy. Na této škole byly dotazníky vyplněny elektronickou formou.

Data získaná z dotazníkového šetření byla analyzována, vyhodnocena a následně zpracována do grafů, tabulek a slovních rozborů. Dotazování probíhalo od října do prosince 2020.

Návrhy změn a doporučení z výsledků dotazníkového šetření byly v oblasti manažerské komunikace navrženy pro zlepšení současného stavu vybraných základních škol.

4 Charakteristika daného odvětví

4.1 Vzdělávací systém ČR

Vzdělávací systém v České republice je tvořen čtyřmi základními stupni vzdělávání. První je vzdělávání předškolní, které mohou děti absolvovat ještě před zahájením povinné školní docházky na základní škole. Kromě mateřských škol jej zajišťují přípravné třídy základních škol a přípravný stupeň základních speciálních škol. Dále následuje základní vzdělávání získávané nejčastěji na základních školách. Od školního roku 2017/2018 je povinná školní docházka celkem desetiletá a trvá od 5 do 15 let, (jeden rok v předškolním vzdělávání a devět let na základní škole). Po absolvování povinné školní docházky na základních školách, se mohou žáci ucházet o vzdělávání na střední škole, kde mohou absolvovat střední stupeň vzdělávání. V České republice existují tři základní typy středních škol: střední všeobecné školy s maturitou (gymnázia), střední odborné školy s maturitou a střední odborná učiliště. Nejvyšším stupněm ve vzdělávacím systému je vzdělávání terciární, které je zařazené jako studium navazující na úplné střední vzdělávání s maturitou. Do terciárního stupně patří konzervatoře, vyšší odborné vzdělávání a vysokoškolské studium. Samostatným stupněm jsou školská zařízení. Tyto zařízení představují školní družiny, dětské domovy, zařízení pro výkon ústavní a ochranné výchovy a základní umělecké školy (czso.cz).

4.1.1 Základní vzdělávání ČR

Základní vzdělávání se v České republice skládá z 9 ročníků a člení se na první a druhý stupeň. První stupeň je tvořen prvním až pátým ročníkem a druhý stupeň šestým až devátým ročníkem základní školy. Přejít z prvního stupně na druhý není podmíněn přijímacími zkouškami. Žák po úspěšném absolvování 5. ročníku pokračuje ve studiu. Další možností je přestup na víceleté gymnázium, které poskytuje osmileté studium. Přestup na gymnázium je podmíněn přijímacími zkouškami a také vyhovujícím prospěchem na prvním stupni základní školy. Základní vzdělávání lze na prvním i druhém stupni uskutečňovat také formou individuálního vzdělávání.

Základního vzdělávání se ve školním roce 2019/2020 účastnilo celkem 995 257 dětí, což je nejvíce za posledních deset let (viz. Obrázek č. 2). Kromě základních škol, které navštěvovalo celkem 952 946 žáků, si 41 997 žáků povinnou školní docházku plnilo na víceletých gymnáziích a 314 na osmiletých konzervatořích, které se také zahrnují do základního vzdělávání. V zahraničí navštěvovalo základní školy 9 463 žáků z České republiky a formu individuálního vzdělávání využilo 3 874 dětí. V krajském

srovnání je nejvyšší průměrný počet žáků na školu ve školním roce 2019/2020 v Praze. Naopak, nejméně žáků na školu připadá v kraji Vysočina (czso.cz, 2020).

Obrázek 2: Vývoj počtu žáků základních škol

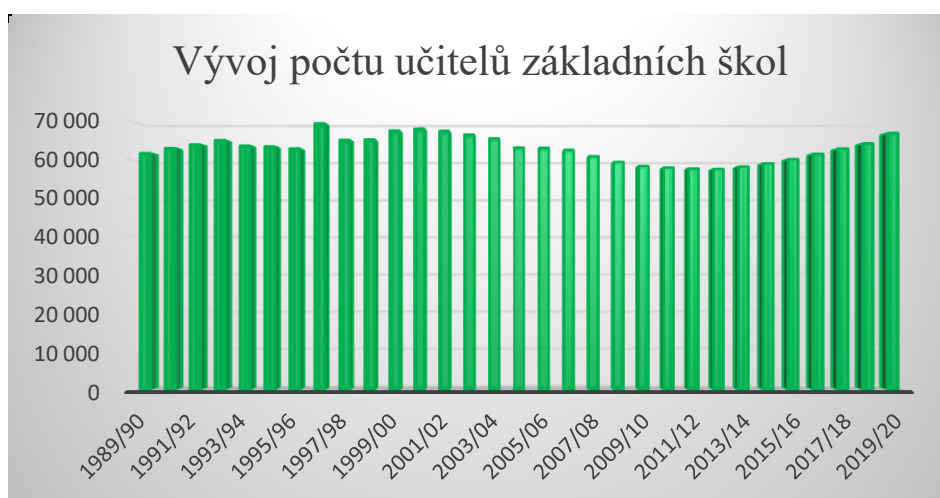


Zdroj: vlastní zpracování dle www.czso.cz

Počet učitelů na základních školách se od roku 2015 zvyšuje. Ve školním roce 2019/2020 působilo celkem 67 041 učitelů. Dle Obrázku č. 3 byl nejvyšší počet učitelů v roce 1997/1998, kde přesáhl hranici 70 000. Této hranici se počet učitelů přibližuje i v roce 2019/2020.

Co se týče regionálního učitelství, tak v ČR je tato doména ovládaná především ženami. V roce 2019 téměř 85 % učitelů na základních školách tvořily ženy. Z pohledu věkové struktury učitelů, lze říci, že výuku na základních školách zajišťuje nejvíce učitelů ze dvou věkových skupin: 40 až 49 let a 50 až 59 let (czso.cz, 2020).

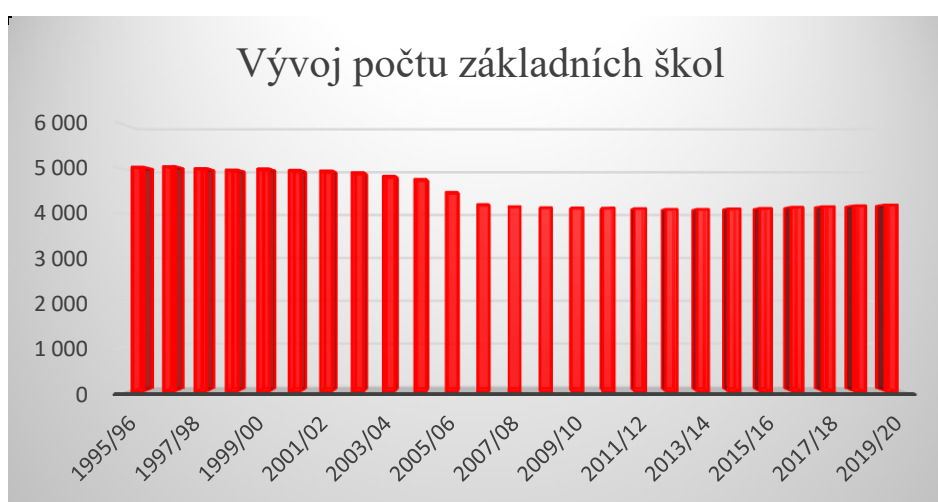
Obrázek 3: Vývoj počtu učitelů základních škol



Zdroj: vlastní zpracování dle www.czso.cz

Ve školním roce 2019/2020 působilo v České republice celkem 4 192 základních škol se 48 117 třídami. Většina základních škol v ČR má veřejného zřizovatele. Ve školním roce 2019/2020 bylo těchto škol celkem 3 907, tj. 93,2 % všech základních škol. Jedná se převážně o školy, kde je jejich zřizovatelem obec či její místní část. V Česku existuje i 244 základních škol, kde jsou zřizovatelem jednotlivé kraje a 44 spadajících přímo pod Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. Kromě veřejných škol se mohou žáci vzdělávat také v soukromých a církevních základních školách. Ty však tvoří poměrně malý podíl z celkového počtu základních škol, i když v posledních letech jejich počet soukromých škol roste (czso.cz, 2020).

Obrázek 4: Vývoj počtu základních škol



Zdroj: vlastní zpracování dle www.czso.cz

4.1.2 Změny a novinky vzdělávacího systému ČR

Přijímací a maturitní zkoušky

Epidemie COVID-19 vyvolala razantní změny ve všech oblastech vzdělávacího systému v ČR. Mezi zásadní změny patří zejména přechod z prezenční formy výuky na výuku distanční. Pandemie bude mít dopady i pro rok 2021, kde dojde ke změnám v oblasti přijímacích a maturitních zkoušek. Na čtyřleté maturitní obory středních škol nebudou na jaře 2021 povinné jednotné přijímací zkoušky. Bude záležet na rozhodnutí ředitelů jednotlivých škol, zda na základě počtu podaných přihlášek se ve škole budou zkoušky konat či ne. U maturitních zkoušek mohou být termíny v případě nepříznivého vývoje epidemie posunuty. U státní maturity se zrušily slohové práce z češtiny a cizího jazyka. Bez ohledu na vývoj pandemie plánovalo MŠMT změny v oblasti didaktických

testů, které se podle nové úpravy vyhlášky o maturitách nebudou známkovat, ale budou se hodnotit procenty úspěšnosti a slovy „*uspěl*“ či „*neuspěl*“ (Mačí, 2020).

Kombinovaná výuka

Epidemie COVID-19 ukázala, že v dnešní době nemusí žáci sedávat pět dní v týdnu ve školní lavici. Expediční ScioŠkola nechává tři týdny studenty doma, kde se věnují samostudium a poslední týden v měsíci vyráží celá třída na vzdělávací výpravu. Podobné modely jako např.: nechat žáky tři dny v týdnu ve škole a dva dny doma, plánuje Ministerstvo školství v budoucnu testovat na základních a středních školách (Mačí, 2020).

Informatika

Od školního roku 2021/2022 budou platit nové základní osnovy, ze kterých si školy staví svůj vlastní vzdělávací program pro informatiku. Změna se prolné v navýšení hodin informatiky a úpravou učiva od uživatelských návodů pro ovládání kancelářských programů k informatickému myšlení, tedy s různým modelováním nebo programováním. Informatika pronikne také do všech ostatních předmětů, kde se budou běžně využívat různé digitální nástroje. Ředitelé budou mít dva roky na to, aby přizpůsobili výuku informatiky novým pokynům (Mačí, 2020).

4.1.3 Vzdělávání 4.0

Vzdělávání 4.0 je úzce spojeno s průmyslem 4.0. Jedná se ale o propojení průmyslových nástrojů do sítě skrze internet věcí, nástup umělé inteligence a vyšší stupeň automatizace a robotizace. V souvislosti s tím bude v budoucnu kladen důraz na profil kompetencí absolventů, který znamená hluboké odborné znalosti a široký soubor měkkých kompetencí. Myšlenka průmyslu 4.0 je založena na dramatickém vývoji nových technologií, který má přinášet nové formy práce. Má měnit společnost jako celek a ta se následkem této čtvrté průmyslové revoluce stává společností 4.0. Vzdělávání 4.0 má pak na nové formy práce a na život v takové společnosti připravovat. Ve vizi vzdělávání 4.0 se nachází požadavky na rozvoj kreativity, samostatnost, objevování, rozvoj průřezových kompetencí, jako je komunikace a týmová práce a rozvoj talentů (csvs.cz, 2019; Chaluš, 2017).

V roce 2017 vznikla technická mateřská školka v Olomouci, která má za cíl vzdělávat děti od útlého věku, aby byly v dospělosti schopné se prosadit na trhu práce. Tato mateřská škola je zaměřena polytechnicky. Tzn., že většina aktivit je založena

na přímých zážitcích dítěte a vychází z jeho samostatné činnosti, přirozené zvědavosti a potřeby objevovat. Děti se ve školce učí orientovat v technickém světě, porozumět mu a poznávají vše okolo aktivně (logopaed.cz, 2017; Hoang, 2020).

4.2 Charakteristika vybraných školských zařízení

Pro dotazování a analýzu této diplomové práce byly vybrány dvě základní školy: Základní a Mateřská škola Albrechtice nad Vltavou a základní škola Josefa Kajetána Tyla v Písku.

Základní a Mateřská škola Albrechtice nad Vltavou

Základní a mateřská škola Albrechtice nad Vltavou byla založena 1. ledna roku 2005. Jak už název napovídá, tato škola se nachází na jihu Čech v obci Albrechtice nad Vltavou v okrese města Písek. Ředitelkou základní školy je od roku 2017 Mgr. Věra Tichá, která současně řídí také mateřskou školu. Základní školu navštěvuje celkem 54 žáků od první až sedmé třídy. Osmá a devátá třída z důvodu malého počtu studentů nebyla dosud otevřena. Studenti tak po absolvování sedmé třídy přecházejí na základní školu v nejbližším městě vesnice. Po založení školy byly v provozu pouze třídy do prvního stupně a postupem času zprovoznila i druhý stupeň až do sedmé třídy. Největší počet pracovních míst zaujímá pedagogický sbor sedmi učitelů. Další pracovní místa zaujímají asistenti pedagogů, pedagogové mateřské školy, vychovatelky školní družiny, kuchařky, účetní a uklízečky. Součástí školy je i jídelna, hřiště, dílny a sportovní zařízení.

Škola každoročně pořádá na začátku školního roku adaptační kurz, který přispívá ke vzájemnému poznávání a stmelování kolektivů mezi novými žáky. Mezi další aktivní činnosti, které škola pořádá pro rozvoj žáků, je sběr papíru, plavecký výcvik, atletické závody a škola v přírodě. Mimo jiné se škola také zaměřuje i na jazykový rozvoj studentů. Prostřednictvím projektu Edison je možné zprostředkovat návštěvu zahraničních stážistů, kteří touto návštěvou obohacují nejen jazykové znalosti místních žáků, ale také další vědomosti o kulturách a tradicích jiných zemí. Škola se zaměřuje také na aktivní spolupráci s rodiči, pro které každoročně pořádá na začátku školního roku informativní schůzku. Dále se rodiče mohou v průběhu školního roku zapojit i do školních akcí jako např.: Vánoční kavárna - tvoření vánočních dekorací pro rodiče a děti, vánoční vystoupení pro rodiče, Velikonoční kavárna - tvořivá dílna pro rodiče a děti, zahradní slavnost, apod. (zsamsalbrechtice.cz).

Základní škola Josefa Kajetána Tyla a mateřská škola Písek

Základní škola Josefa Kajetána Tyla je nejmladší škola, která se nachází ve městě Písek. Škola byla založena 3. září roku 1990. Jméno převzala po českém spisovateli a dramatikovi Josefu Kajetánu Tylovi. Ředitelem této školy je od roku 2011 Mgr. Pavel Koc. Školu v současné době navštěvuje 737 žáků prvního i druhého stupně od prvního po devátý ročník.

Největší počet zaměstnanců tvoří pedagogický sbor s celkovým počtem čtyřiceti-pěti učiteli a devatenácti asistenty pedagoga. Další část zaměstnanců tvoří zástupci ředitele, učitelé mateřské školy, vychovatelé, účetní, kuchařky, uklízečky, školník, atd. Celkem tato škola zaměstnává 145 zaměstnanců. Součástí školy je školní jídelna a bufet, kde se mohou žáci občerstvit.

Škola se zaměřuje na rozvoj svých žáků a pořádá několik dalších aktivit, kterých se žáci mohou dobrovolně účastnit. V březnu roku 1992 vyšlo první číslo časopisu "*Tyláček*". Tento školní časopis vychází až 4x do roka a patří mezi významným informačním médiem této školy, do kterého mohou přispět nejen žáci, ale i veřejnost svými pracemi. Žáci se mohou také účastnit každoročních jazykových kurzů, které fungují již od roku 1996. Jako jediná základní škola v Písku začala od roku 2005 pořádat závěrečné plesy absolventů 9. ročníků. V roce 2001 byli poprvé svoláni zástupci každé třídy do školního parlamentu. Zde studenti organizují společné akce, zdokonalují prostředí školy a upevňují dobré vztahy v rámci školy. V neposlední řadě se mohou na školních rozhodnutích podílet i rodiče a další přátelé školy prostřednictvím Spolku rodičů, žáků a přátel Základní školy Josefa Kajetána Tyla. Tento spolek je samosprávným a dobrovolným svazkem rodičů, zákonných zástupců a dalších občanů, kteří se zajímají o výchovu žáků a práci školy. Seznamuje vedení školy s náměty a připomínkami rodičů, přispívá škole dobrovolnou pomocí finančními a materiálními prostředky, podílí se na přípravě žádosti pro grantová řízení, apod. (zstylova.cz).

5 Zhodnocení současného stavu

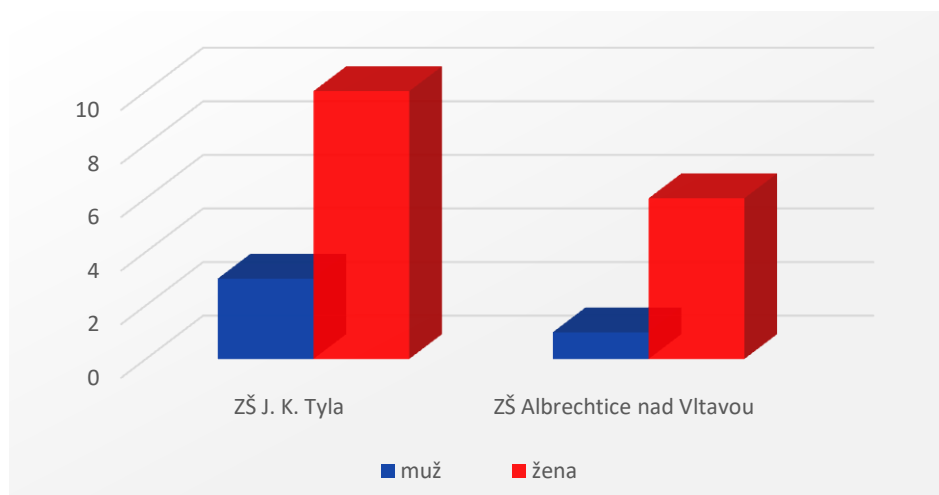
5.1 Výsledky dotazníkového šetření

5.1.1 Výsledky šetření mezi řediteli škol a pedagogy

Pohlaví

Jak už bylo zmíněno, ředitelem základní školy J. K. Tyla je od roku 2011 Mgr. Pavel Koc a ředitelkou základní a mateřské školy Albrechtice nad Vltavou je od roku 2017 Mgr. Věra Tichá. Z dotazníkového šetření je patrné, že v obou základních školách pracuje více žen než mužů (viz. Obrázek č. 5). V ZŠ J. K. Tyla je z celkového počtu respondentů 77 % žen a v ZŠ Albrechtice nad Vltavou dokonce 86 % žen.

Obrázek 5: Pohlaví respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Věk

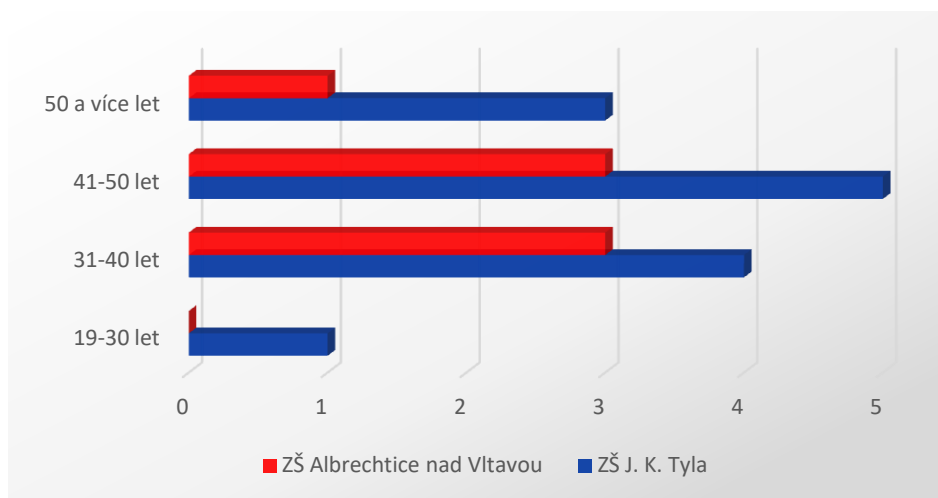
Ředitel ZŠ J. K. Tyla se řadí do věkové kategorie 41-50 let. Ředitelka základní školy v Albrechticích nad Vltavou se řadí do věkové kategorie 50-60 let.

Z obrázku č. 3 vyplývá, že v ZŠ J. K. Tyla je nejvíce zaměstnanců ve věkové kategorii od 41-50 let (39 %). Druhá nejvíce zastupovaná kategorie je věk od 31 – 40 let (31 %). Do další věkové kategorie od 50 a více let se zapsali tři zaměstnanci a nejméně zastupovanou kategorií je věk od 19-30 let, kde se zapsal pouze jeden respondent z celkového počtu dotazovaných.

V ZŠ Albrechtice nad Vltavou se do kategorie od 41-50 let a kategorie od 31 - 40 let zapsal stejný počet dotazovaných respondentů (3). Do kategorie 50 a více let

se zapsal pouze jeden respondent a kategorii 19 – 30 let nezastupuje žádný z dotazovaných zaměstnanců (viz. Obrázek č. 6).

Obrázek 6: Věk respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

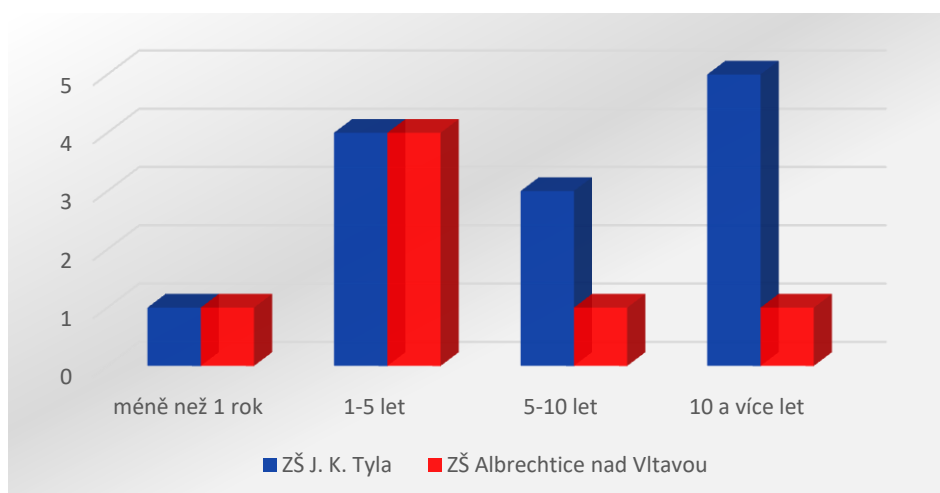
Jak dlouho jste zaměstnán/a v této škole?

Mgr. Pavel Koc je ředitelem ZŠ J. K. Tyla od roku 2011, což je na hranici kategorie 5-10 let. Mgr. Věra Tichá se stala ředitelkou v roce 2017, což je tedy 4 roky, a proto se řadí o stupeň nižší kategorie, tedy 1-5 let.

Délka pracovního poměru pedagogů je v obou školách odlišná. Možným důvodem je, jejich založení, ve kterém se školy liší o celých 15 let. ZŠ J. K. Tyla má nejvíce zastoupenou skupinu zaměstnanců v kategorii více jak 10 let (39 %), což je pochopitelné, jelikož škola byla založena v roce 1990. Dále následuje kategorie 1-5 let, kde je zastoupeno 31 % a kategorie 5-10 let, kam se řadí 23 % zaměstnanců z celkového počtu dotazovaných. Zbylí zaměstnanci (7 %) pracují ve škole méně než 1 rok.

ZŠ Albrechtice nad Vltavou byla založena roku 2005. Nejvíce zaměstnanců se řadí do kategorie 1-5 let, kam se zapsalo 57 % respondentů. Ostatní kategorie jsou zastoupeni pouze jedním dotazovaným zaměstnancem (viz. Obrázek č. 7).

Obrázek 7: Délka pracovního poměru

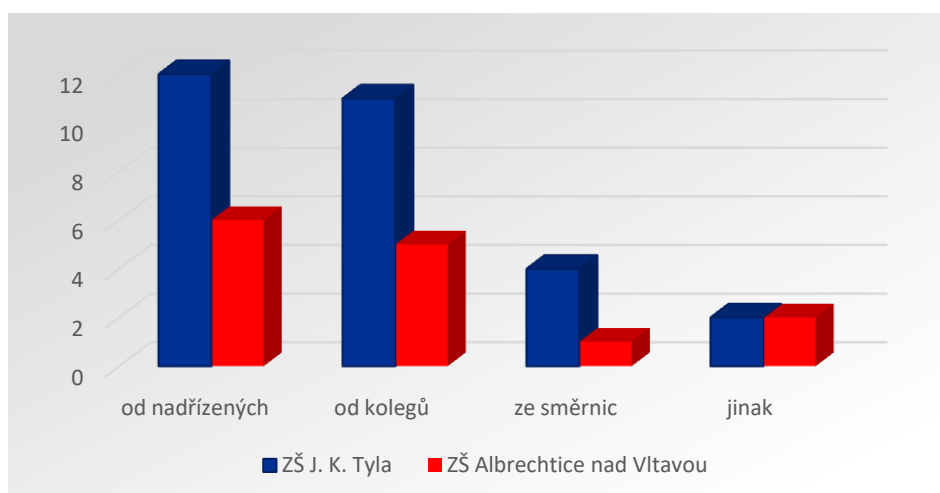


Zdroj: vlastní zpracování

Odkud se k Vám dostávají informace?

Obrázek č. 8 ukazuje, že pedagogové v obou základních školách získávají informace zejména „od nadřízených“. Druhou nejčastěji zvolenou možností, bylo získávání informací „od kolegů“, je tedy nutné, aby každý, kdo předává informaci druhému kolegovi, dbal na správnost a pravdivost sdělení. Nejméně zastupovanými kategoriemi jsou informace získávané „ze směrnic“ a „jinak“.

Obrázek 8: Prostředky k přenosu informací



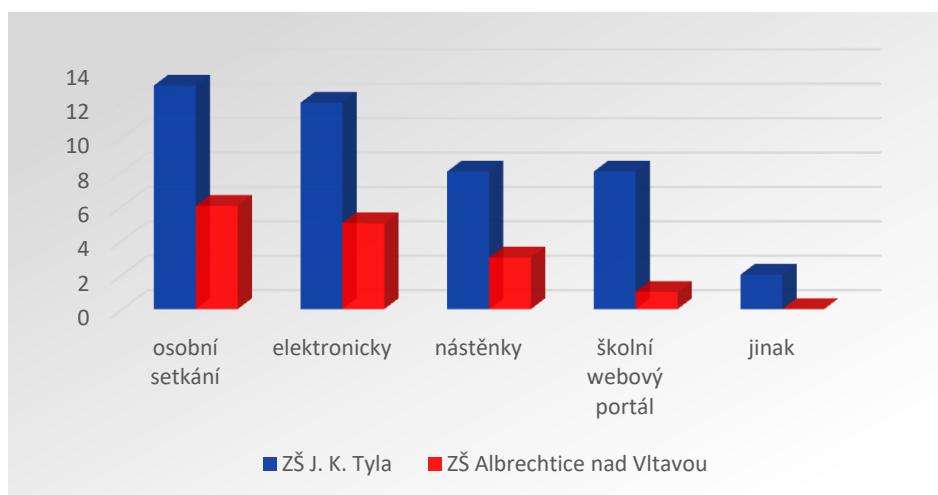
Zdroj: vlastní zpracování

Jakým způsobem se k Vám dostávají informace?

Další otázka je zaměřena na způsob předávání informací v základních školách. Ředitelé stejně jako pedagogové uvedli, že přenos informací probíhá v obou základních

školách zejména "osobní i elektronickou formou" a k doplnění se také využívají "nástěnky". Osobní forma komunikace probíhá ústní formou prostřednictvím porad. Elektronický způsob se využívá pro přenos informací prostřednictvím e-mailu. Informace sdílené formou nástěnky, je způsob písemného sdělení např. pracovních postů, rozvrhů a dalších akcí. ZŠ J. K. Tyla pro předávání informací využívá navíc také i „školní webový portál“ (viz. Obrázek č. 9).

Obrázek 9: Způsob předávání informací



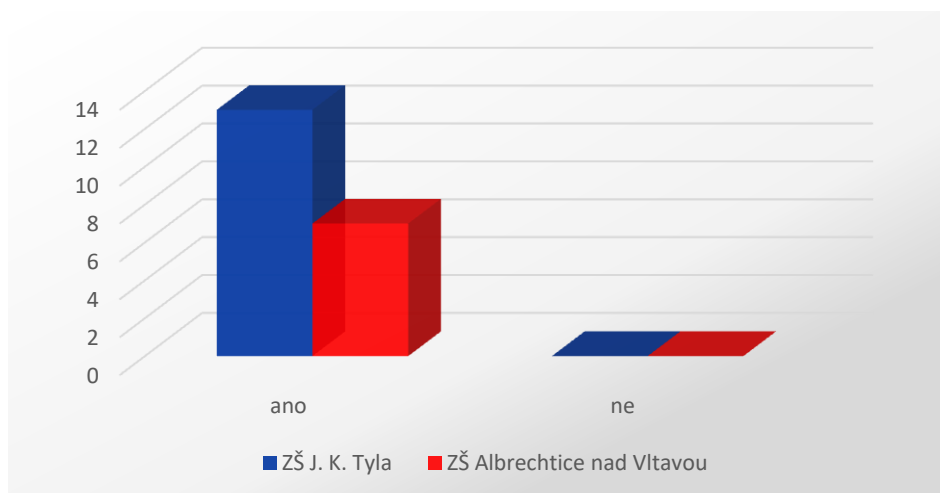
Zdroj: vlastní zpracování

Jsou ve Vaší škole zavedeny porady?

Další otázka je zaměřena na konkrétní způsob komunikace prostřednictvím porad. Porady slouží především k řešení problémů, sdělování nových opatření, sestavení učebních plánů, pracovních postupů, stanovení strategií a cílů. Obrázek č. 10 zobrazuje, že v obou základních školách jsou porady zavedeny a obvykle je vede ředitel/ka školy.

Součástí dobře organizované porady je příprava programu porady. Ředitel základní školy J. K. Tyla Mgr. Pavel Koc uvedl, že nikdy nesestavuje program plánované porady, což může způsobovat organizační chaos. Přičemž, je možné, že ředitel umí vést poradu bez předem připraveného programu, a přesto dosáhne konečného řešení projednávaného problému. Ředitelka základní školy Albrechtice nad Vltavou uvedla, že vždy připravuje plán porad.

Obrázek 10: Porady



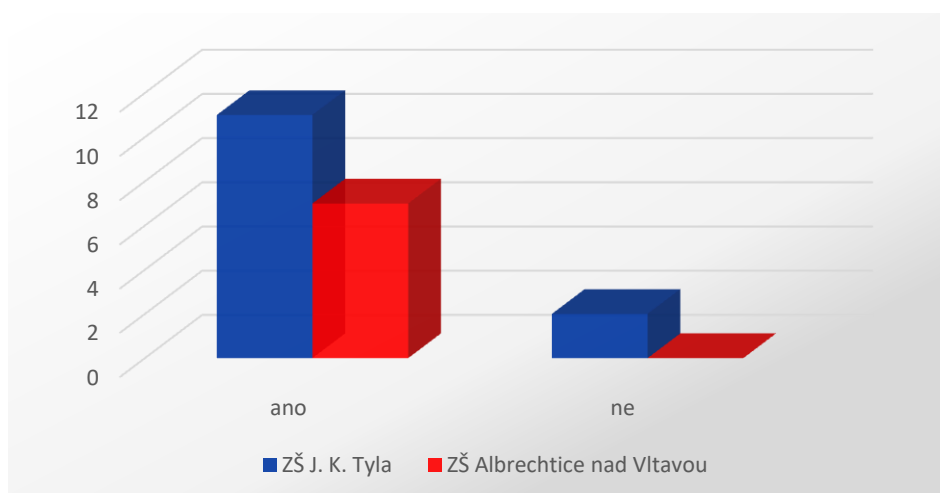
Zdroj: vlastní zpracování

Vyhovuje Vám četnost porad?

Ředitel ZŠ J. K. Tyla uvedl, že porady organizuje „každý týden“, což je v ohledu na velikost a provoz této školy nezbytné. V základní škole Albrechtice nad Vltavou se porady konají „jednou měsíčně“ a také „průběžně když je to potřeba“. U odpovědi „jednou měsíčně“ ředitelka této školy dodala: „nejméně“, což vypovídá o tom, že vedení školy zajišťuje efektivní tok informací. Vzhledem k menší velikosti školy jsou porady konající se jednou za měsíc více vyhovující než častěji pořádané porady, které by nebyly tak smysluplné a efektivní. Přičemž, pokud je třeba řešit problém dříve, je porada dle potřeby svolána.

Obrázek č. 11 zobrazuje spokojenost/nespokojenost pedagogů s četností porad v jejich škole. Konkrétně 84 % zaměstnanců ze ZŠ J. K. Tyla je spokojeno s touto četností porad a 16 % zaměstnanců z celkového počtu respondentů je s touto četností porad nespokojeno. Četnost porad v ZŠ Albrechtice nad Vltavou vyhovuje všem dotazovaným pedagogům.

Obrázek 11: Četnost porad

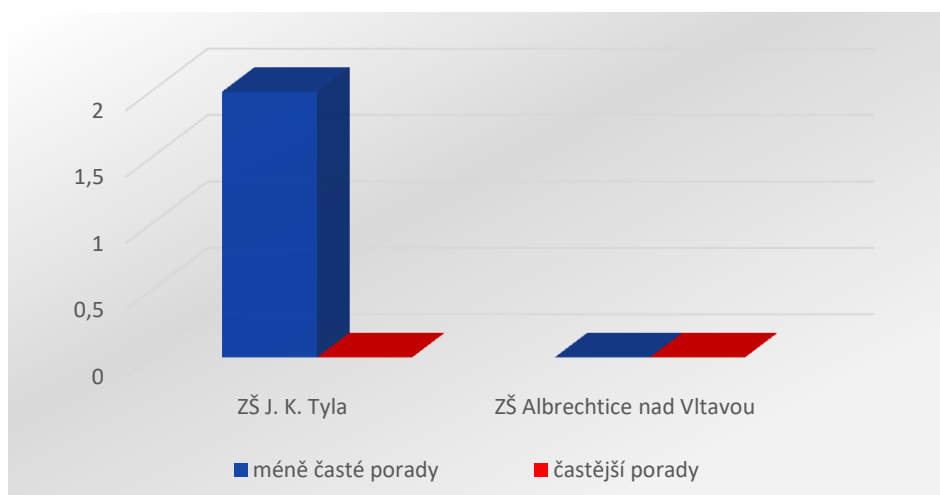


Zdroj: vlastní zpracování

Pokud ne, uvítali byste raději...

Otázka č. 12 se týká zaměstnanců, kteří jsou nespokojení s četností porad ve své škole. Jedná se konkrétně o zaměstnance ZŠ J. K. Tyla, kteří uvedli, že by raději uvítali méně časté porady.

Obrázek 12: Změna četnosti porad



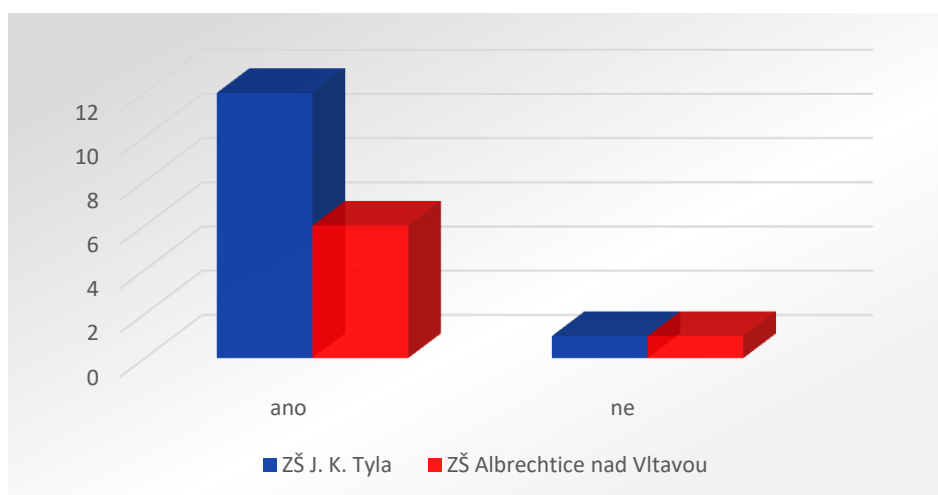
Zdroj: vlastní zpracování

Přináší Vám porady užitečné informace?

Každá dobře naplánovaná porada by měla vyřešit problém, kvůli kterému byla svolána a poskytnout účastníkům užitečné informace. Ředitel i ředitelka základních škol jsou přesvědčení, že porady jsou efektivním nástrojem pro řešení problémů i poskytování užitečných informací. Obrázek č. 13 zobrazuje odpovědi pedagogů

o užitečnosti informací předávaných na poradách. Většina respondentů z obou základních škol se přiklání ke skutečnosti, že jim porady přináší užitečné a potřebné informace k výkonu jejich zaměstnání. Ovšem z každé základní školy je jeden respondent, který nemá dojem, že by získal po poradě užitečné informace, které by při své práci využil.

Obrázek 13: Užitečnost informací

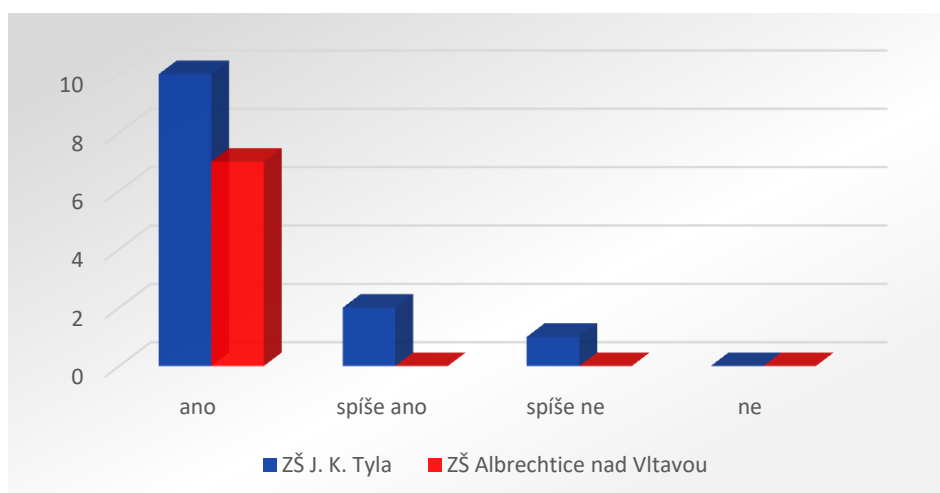


Zdroj: vlastní zpracování

Máte dobré komunikační vztahy se svými kolegy?

Dobrá komunikace je nedílnou součástí dobrých vztahů mezi zaměstnanci na pracovišti, ať už ze strany nadřízených či podřízených. Ředitel ZŠ J. K. Tyla je přesvědčený o dobrých vztazích se svými kolegy na pracovišti. Ředitelka ZŠ Albrechtice nad Vltavou uvedla, že vztahy na této základní škole se pohybují na velmi dobré úrovni. Obrázek č. 14 zobrazuje skutečnost, že 77 % dotazovaných učitelů na ZŠ J. K. Tyla zvolilo odpověď „ano“, další dva respondenti zvolili odpověď „spíše ano“. Obě tyto odpovědi představují velmi dobré komunikační vztahy zaměstnanců na pracovišti. Všichni dotazovaní učitelé ze ZŠ Albrechtice nad Vltavou zvolili jednoznačně odpověď „ano“. Tento výsledek znamená, že komunikace mezi pedagogy na této základní škole je na výborné úrovni.

Obrázek 14: Vztahy mezi kolegy

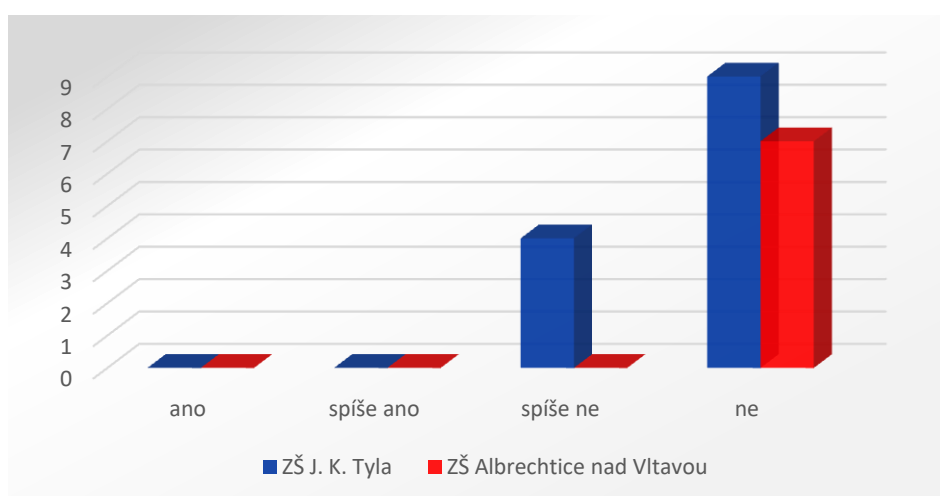


Zdroj: vlastní zpracování

Vznikají mezi Vámi a kolegy konflikty?

Otázka č. 15 se zaměřuje na konflikty mezi kolegy, tedy konflikty v učitelském sboru. V předchozí otázce č. 10 učitelé v obou základních školách uvedli, že mají mezi sebou velmi dobré komunikační vztahy. Není tedy divu, že výsledky z Obrázku č. 12 vyšly velmi pozitivně. 70 % zaměstnanců ze ZŠ J. K. Tyla zvolilo jako odpověď „ne“. Zbýlých 30 % uvedlo jako odpověď „spíše ne“, což je velmi pozitivní. Respondenti ze ZŠ Albrechtice nad Vltavou se opět 100 % shodli na jedné odpovědi „ne“, což představuje nejen výborné komunikační vztahy, ale také celkové pracovní i osobní vztahy mezi pedagogy.

Obrázek 15: Konflikty mezi kolegy

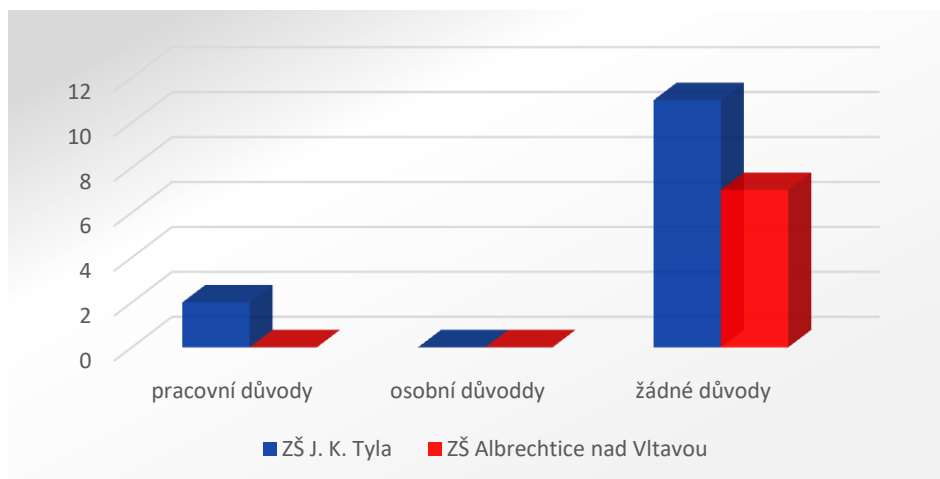


Zdroj: vlastní zpracování

Z jakého důvodu vznikají mezi Vámi a spolupracovníky konflikty?

Výsledky z předchozí otázky č. 11 jsou velmi pozitivní, avšak je možné, že v ZŠ J. K. Tyla mohou výjimečně vzniknout konflikty mezi pedagogy a to pouze z pracovních důvodů. Tuto odpověď uvedlo pouze 15 % dotazovaných respondentů. Učitelé ze ZŠ Albrechtice nad Vltavou se opět 100 % shodli na skutečnosti, že nemají žádné důvody ke vzniku konfliktů na svém pracovišti (viz. Obrázek č. 16).

Obrázek 16: Důvody vzniku konfliktů mezi kolegy

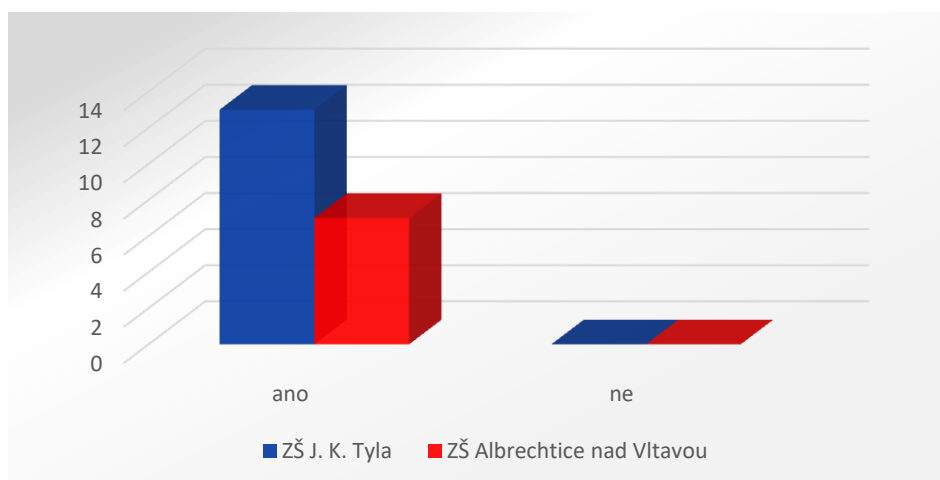


Zdroj: vlastní zpracování

Vznikají ve školních třídách konflikty?

Konflikty ve školních třídách jsou velmi častým a nepříjemným problémem, který narušuje proces výuky. Všichni respondenti z obou základních škol se shodli na skutečnosti, že se s konflikty ve školních třídách běžně setkávají (viz. Obrázek č. 17)

Obrázek 17: Konflikty ve školních třídách

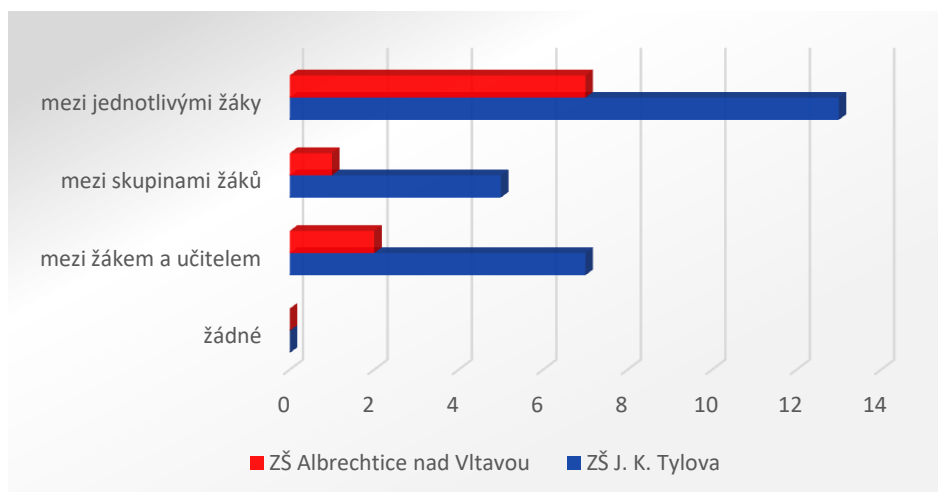


Zdroj: vlastní zpracování

Jaké konflikty se ve třídách nejčastěji vyskytují?

Tato otázka specifikuje, jaké typy konfliktů vznikají ve školních třídách. Nejedná se pouze o konflikty mezi žáky či skupinami žáků, ale v mnoha případech vznikají i konflikty mezi žákem a učitelem. Dotazovaní měli možnost zvolit více jak jednu odpověď. Obrázek č. 18 zobrazuje, že 100 % pedagogů ze ZŠ J. K. Tyla uvedlo, že nejvíce ve školních třídách vznikají konflikty „mezi jednotlivými žáky“. Další nejčastěji se vyskytující konflikty jsou „mezi žákem a učitelem“ a nejméně vznikají konflikty „mezi skupinami žáků“. Všichni dotazovaní učitelé v ZŠ Albrechtice nad Vltavou, se také shodli na tom, že konflikty ve školních třídách vznikají zejména „mezi jednotlivými žáky“. Dále se v této škole vyskytují také konflikty „mezi žákem a učitelem“ a nejméně se zde vyskytují konflikty „mezi skupinami žáků“.

Obrázek 18: Typy konfliktů ve školních třídách

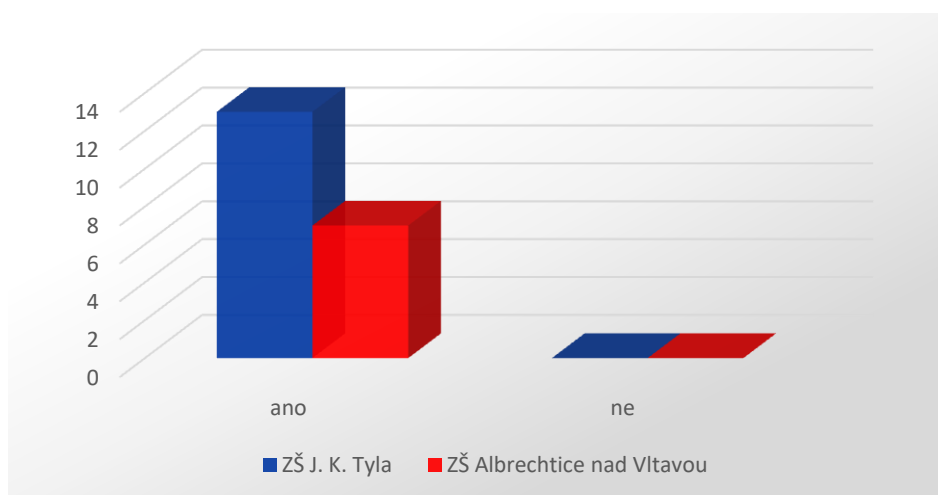


Zdroj: vlastní zpracování

Myslíte si, že komunikace je dobrý způsob, jak se vyhnout konfliktům?

Jak již bylo uvedeno, při výskytu konfliktu mezi kolegy či ve školní třídě, plní učitel roli koordinátora, který hledá východisko pro daný konflikt, přičemž aktivní komunikace je vhodný nástroj pro předcházení či řešení konfliktů. Podle Obrázku č. 19, je možné usoudit, že všichni dotazovaní učitelé v obou základních školách souhlasí s tímto míněním a zároveň si uvědomují jeho podstatu. O této skutečnosti jsou přesvědčeni i oba dotazovaní ředitelé základních škol.

Obrázek 19: Komunikace jako dobrý způsob pro vyhnutí konfliktů



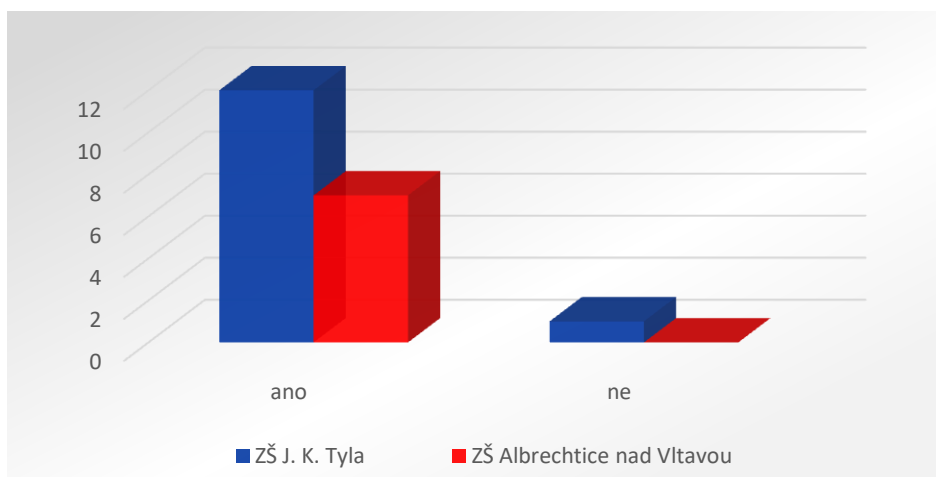
Zdroj: vlastní zpracování

Myslíte si, že Váš nadřízený má dobré komunikační schopnosti?

Na komunikačních schopnostech nadřízeného závisí chod celé organizace. Názory zaměstnanců jsou vhodným prostředkem pro posouzení kvality komunikačních dovedností nadřízeného. Zaměstnanci mohou hodnotit např.: způsob poskytování informací, prostředky využívané pro předávání informací, organizování a četnost porad, řešení případných konfliktů, apod. Z hodnocení zaměstnanců vedoucí nejlépe pozná své silné i slabé stránky, na kterých může zapracovat např.: absolvováním vzdělávacích kurzů. Obrázek č. 20 zobrazuje, že v ZŠ J. K. Tyla 93 % zaměstnanců uvedlo, že jejich nadřízený má dobré komunikační schopnosti. Přesto, že zbylých 7 % dotazovaných respondentů je opačného názoru, lze říci, že nadřízený dotazovaných zaměstnanců v této škole disponuje dobrými komunikačními schopnosti, které zajišťují plynulý chod školy. Všichni respondenti ze ZŠ Albrechtice nad Vltavou jsou stejného názoru, že jejich nadřízený má ve všech ohledech dobré komunikační schopnosti potřebné pro dobrý chod jejich školy.

Ředitel ZŠ J. K. Tyla označil ve svém dotazníku jako svoji silnou stránku v komunikaci s podřízenými „*empatii*“, která je velmi důležitá při komunikaci s podřízenými. Svoje slabé stránky v rámci komunikace neuvedl. Ředitelka ZŠ Albrechtice nad Vltavou uvedla jako své silné stránky, že „*podporuje názory učitelů*“ a jako slabé stránky uvedla, že „*málo zapojuje učitele do rozhodovacích procesů*“.

Obrázek 20: Komunikační schopnosti nadřízených

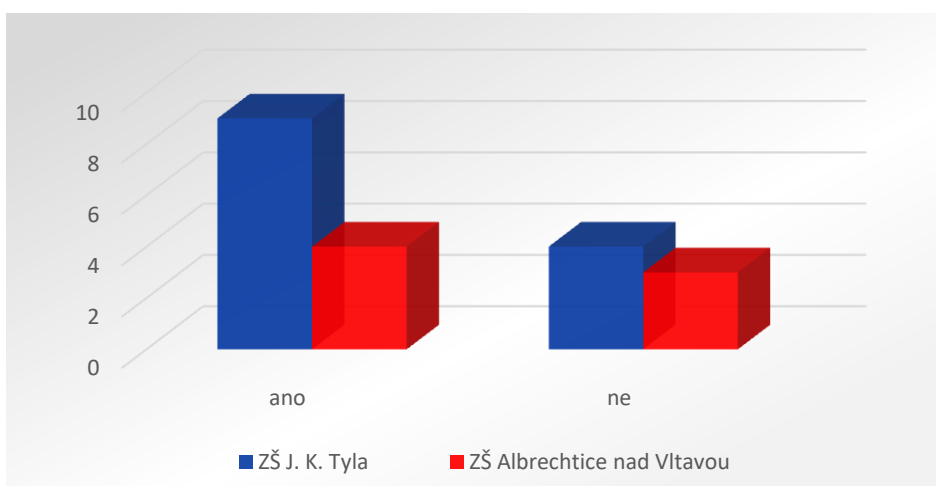


Zdroj: vlastní zpracování

Absolvoval/a jste někdy kurzy zaměřené na komunikaci?

Vzdělávací kurzy se využívají pro zlepšení komunikačních či jiných dovedností zaměstnance. Oba ředitelé tyto kurzy již v minulosti absolvovali a také uvedli, že jejich škola poskytuje vzdělávací kurzy i svým učitelům. Nejedná se pouze o komunikaci s kolegy, ale také o komunikaci s žáky, bez které by nebylo možné studentům předat znalosti, tak aby byli pochopitelné pro každého žáka. 70 % dotazovaných pedagogů ze ZŠ J. K. Tyla uvedlo, že již v minulosti absolvovali vzdělávací kurzy zaměřené na komunikaci. Zbýlých 30 % respondentů tento typ kurzů neabsolvovali. V ZŠ Albrechtice nad Vltavou absolvovalo tyto kurzy, celkem 57 % učitelů. Zbýlých 43 % kurzy nikdy neabsolvovalo, což může způsobovat horší výkon učitelů při vyučování.

Obrázek 21: Absolvování kurzů

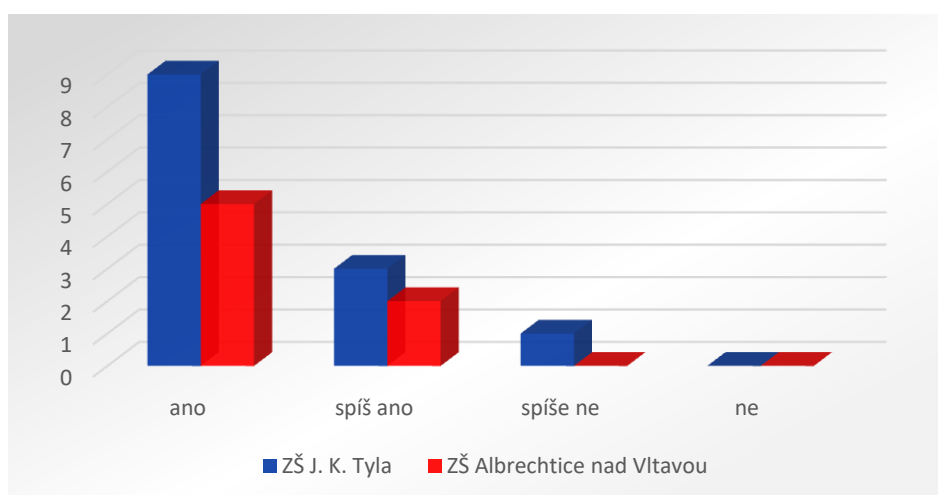


Zdroj: vlastní zpracování

Bere nadřízený na vědomí Vaše názory a připomínky?

Názory a připomínky zaměstnanců mohou v mnoha případech přispět ke zlepšení a zefektivnění chodu organizace. Oba ředitelé základních škol ve svém dotazníku uvedli, že berou na vědomí veškeré názory a připomínky svých zaměstnanců, což může pomoci k lepším vztahům mezi nadřízenými a podřízenými. Obrázek č. 22 ukazuje, že 70 % dotazovaných učitelů v ZŠ J. K. Tyla jsou toho názoru, že jejich nadřízený bere na vědomí jejich názory a připomínky. Dalších 23 % uvedlo jako odpověď „spíš ano“, tedy také se přiklání k pozitivní odpovědi. Pouze jeden respondent uvedl jako odpověď „spíše ne“. 72 % pedagogů ze ZŠ Albrechtice nad Vltavou zvolilo jako odpověď „ano“, a zbylých 28 % zvolilo odpověď „spíše ano“. Celkově tento pozitivní výsledek označí o tom, že nadřízený téměř vždy vyslyší jejich názory a připomínky.

Obrázek 22: Názory zaměstnanců



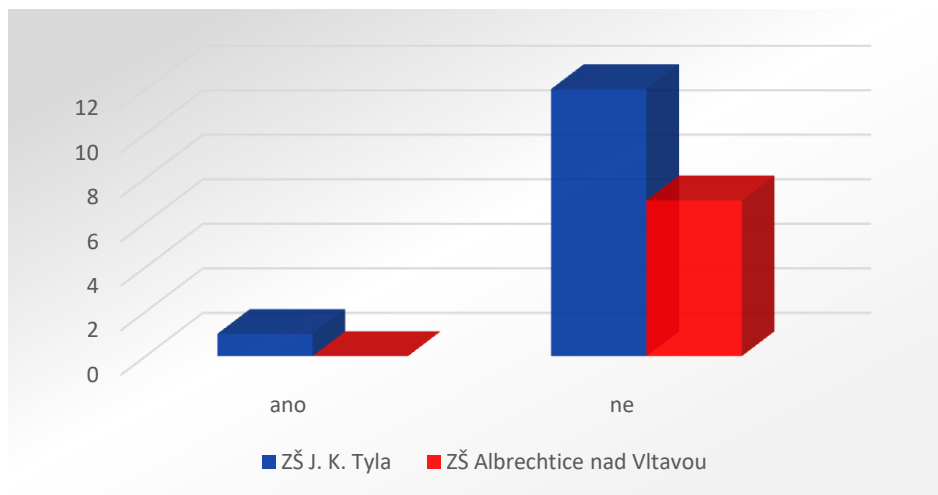
Zdroj: vlastní zpracování

Vznikají mezi Vámi a nadřízeným konflikty?

Konflikty mohou vznikat i v dobře fungující organizaci. U této otázky se jedná o konflikty mezi nadřízeným a podřízenými zaměstnanci. Zde může dojít např. k nerespektování a nedodržování zadaného úkolu či pravidel ze strany podřízeného k nadřízenému. V některých případech může dojít i k agresivnímu chování. Tuto otázku měli ve svém dotazníku i ředitelé základních škol. Oba zvolili stejnou odpověď „spíše ne“, což značí o tom, že se svými zaměstnanci mají dobré vztahy. Otázkou však je, zda tento názor mají také dotazovaní zaměstnanci. Obrázek č. 23 zobrazuje, že 93 % dotazovaných učitelů uvedlo jako odpověď „ne“, tedy konflikty mezi nimi

a nadřízenými nevznikají. Pouze jeden respondent uvedl jako svou odpověď „ano“, což značí o tom, že konflikty mezi ním a nadřízeným vznikají. Učitelé ze ZŠ Albrechtice nad Vltavou se 100 % shodli na odpovědi „ne“, tedy mezi nimi a nadřízeným konflikty nevznikají, což je pro chod školy velmi pozitivní aspekt.

Obrázek 23: Konflikty mezi nadřízeným a zaměstnanci

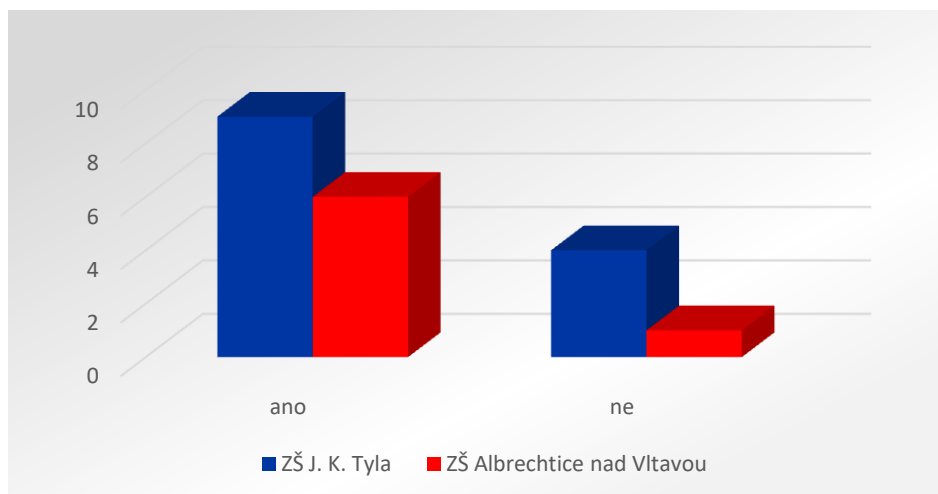


Zdroj: vlastní zpracování

Používáte při vyučování kritiku?

V oblasti školství se kritika objevuje velmi často a je nutné ji podávat zejména tak, aby měla pozitivní vliv na výkony studentů. V ZŠ J. K. Tyla využívá při vyučování kritiku 70 % dotazovaných učitelů. Zbýlých 30 % při vyučování kritiku nevyužívá. V ZŠ Albrechtice nad Vltavou využívá kritiku při vyučování 87 % respondentů.

Obrázek 24: Kritika

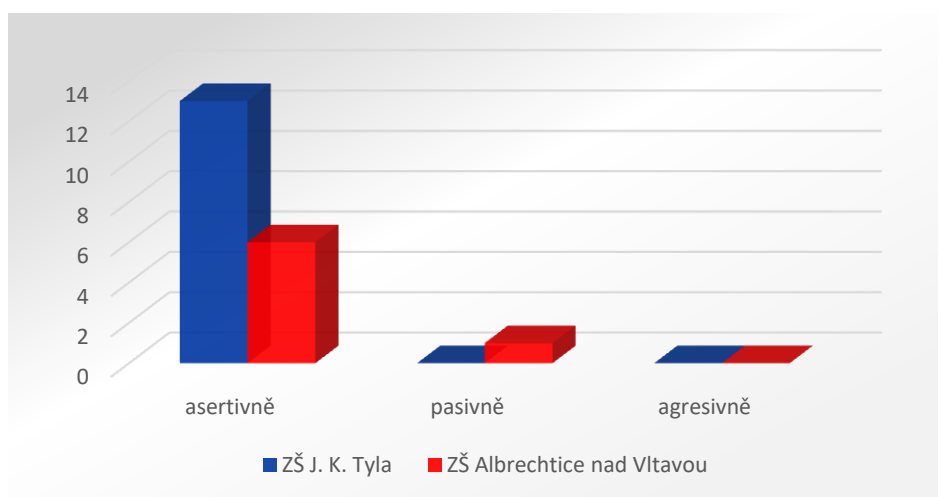


Zdroj: vlastní zpracování

Jak si myslíte, že by měla být kritika od učitele podávány?

Jak již bylo zmíněno, kritika by v každém případě měla být učitelem podávána tak, aby byla pozitivně přijata žákem. Měla by tedy vyznít jako „dobrá rada“, základem je nikoho nesoudit a neporovnávat s ostatními studenty. Pozitivním výsledkem je, že všichni respondenti (100 %) ze ZŠ J. K. Tyla uvedli, že kritika by měla být podávána asertivním způsobem, což je základ dobře podávané i přijímané kritiky. Učitelé ze ZŠ Albrechtice nad Vltavou se z 87 % shodli, že kritika by měla být podávána asertivně. Pouze jeden respondent uvedl, že by kritiku podával pasivním způsobem (viz. Obrázek č. 25).

Obrázek 25: Způsob podávání kritiky

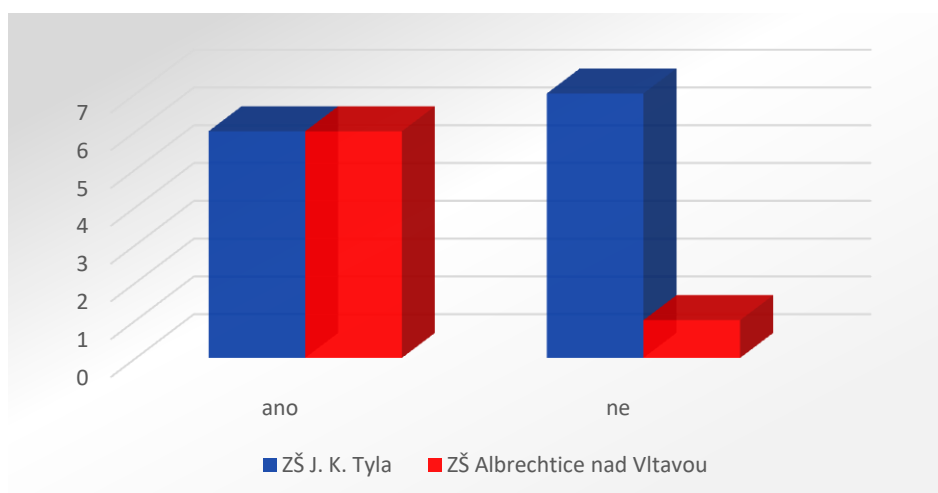


Zdroj: vlastní zpracování

Myslíte si, že má kritika pozitivní vliv na výkon studentů?

Pedagogové, kteří při vyučování studentů používají kritiku, by si měli uvědomovat, že kritika by měla mít na studenty pozitivní vliv. Pouze 46 % dotazovaných učitelů ze ZŠ J. K. Tyla se domnívá, že kritika má na studenty pozitivní dopad. Zbylých 54 % respondentů je toho názoru, že kritika má negativní dopad na studenty. To je velmi vysoké procento. 86 % učitelů v ZŠ Albrechtice nad Vltavou se domnívá, že kritika má pozitivní dopad na studenty. Pouze jeden respondent má opačný názor (viz. Obrázek č. 26), což je mnohem optimističtější výsledek, oproti ZŠ J. K. Tyla.

Obrázek 26: Kritika jako pozitivní vliv na výkon

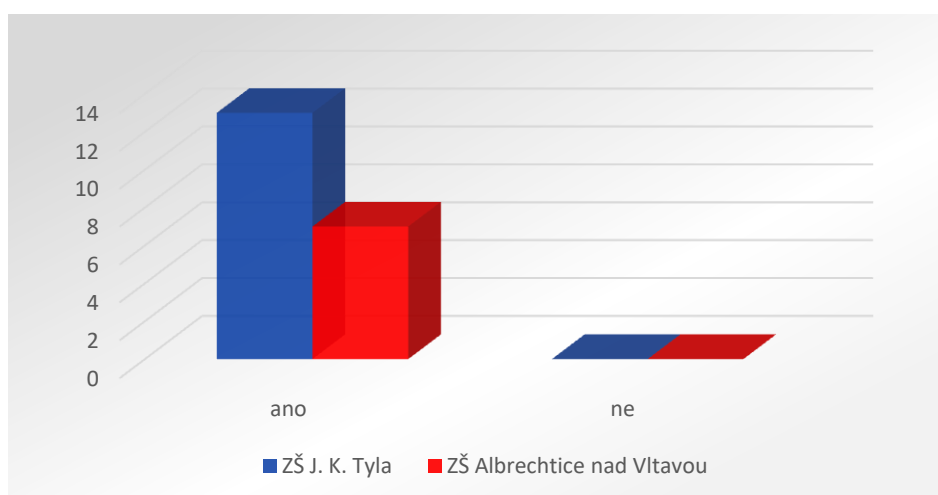


Zdroj: vlastní zpracování

Používáte při vyučování pochvaly a uznání?

Chvála a uznání je úzce spojena s kritikou, jelikož jejich optimální kombinace má v dobrém podání učitele pozitivní dopad na rozvoj žáka. V tomto případě je velmi pozitivní, že všichni dotazovaní učitelé v obou základních školách dle Obrázku č. 27 používají při vyučování pochvaly a uznání a tím tak podporují žáky v jejich rozvoji.

Obrázek 27: Pochvaly a uznání



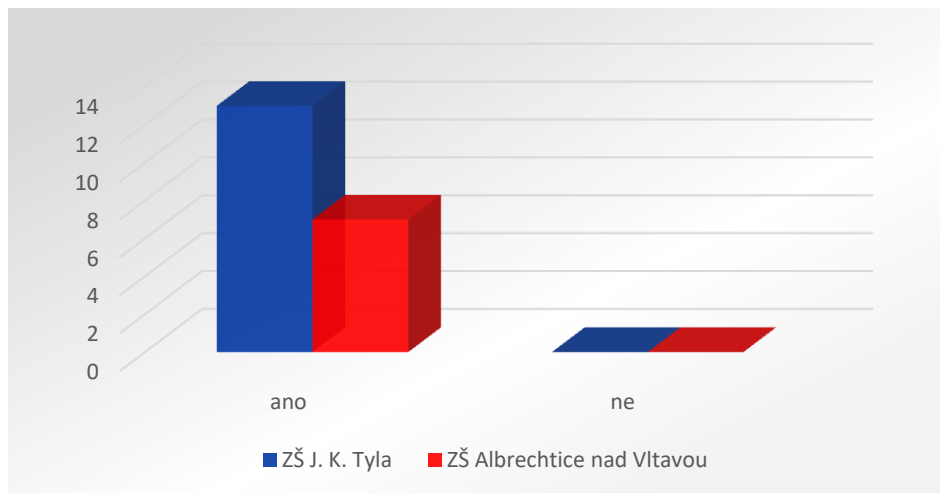
Zdroj: vlastní zpracování

Podporujete vlastní názory žáků?

Respektování názorů druhého je jeden z několika aspektů, které předcházejí konfliktům. To platí i ve vztahu „učitel-žák“. Studenti by měli mít možnost vyjádřit beze strachu svůj vlastní názor, aniž by byli souzeni druhou stranou. To může podpořit

jejich sebevědomí, kreativitu i sociální dovednosti. V tomto případě se opět všichni dotazovaní respondenti z obou základních škol shodli na tom, že respektují názory svých žáků (viz. Obrázek č. 28).

Obrázek 28: Názory žáků

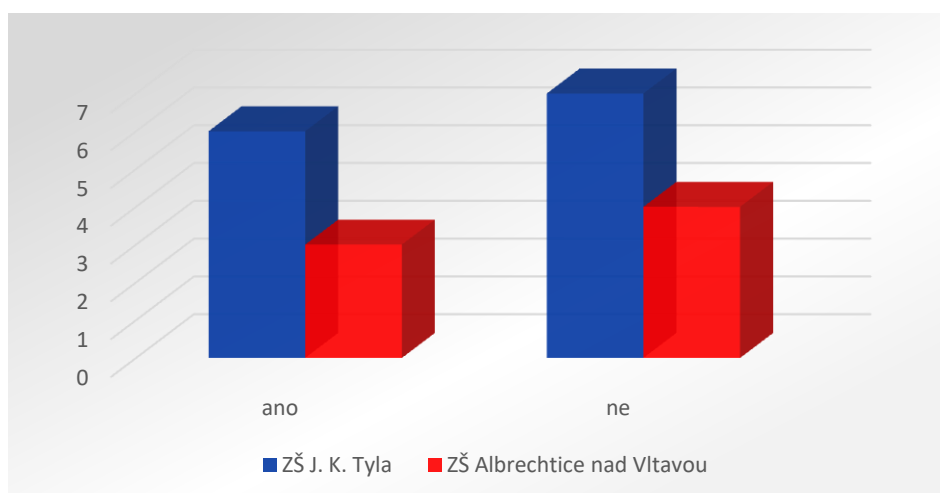


Zdroj: vlastní zpracování

Křičíte někdy na žáky?

Ztráta kontroly a přechod z asertivního chování v agresivní v oblasti výuky je velmi častou chybou, která se objevuje ve školství. Obrázek č. 29 zobrazuje, že v ZŠ J. K. Tyla při výuce křičí na žáky 46 % dotazovaných učitelů, což je velmi negativní výsledek. Podobné to je i v ZŠ Albrechtice nad Vltavou, kde 44 % učitelů uvedlo, že při výuce také křičí na žáky. Jeden dotazovaný pedagog při své odpovědi uvedl poznámky: „ve výjimečných situacích“. Přesto, že učitel chtěl svoji poznámkou říci, že křik využívá pouze ve zřídka ve výjimečných případech, neměl by se nikdy unést svými emocemi a držet se pouze asertivního přístupu.

Obrázek 29: Křičení na žáky



Zdroj: vlastní zpracování

Jaké jsou Vaše silné a slabé stránky v komunikaci se studenty?

Otázka č. 26 se zaměřuje na silné a slabé stránky pedagogů v oblasti komunikace se studenty. Tabulka č. 3 zobrazuje veškeré odpovědi dotazovaných respondentů ze ZŠ J. K. Tyla a tabulka č. 4 zobrazuje odpovědi dotazovaných respondentů ze ZŠ Albrechtice nad Vltavou. Ne všichni na tuto otázku odpověděli. Většina učitelů uvedla spíše své silné než slabé stránky. Mezi silnými stránkami se velmi často objevuje „naslouchání“ a „asertivita“, což je velmi pozitivní. V slabých stránkách jeden vyučující uvedl zajímavou odpověď: „nechat se převálcovat jejich komunikací“, což může souviset se vzdorem ze strany žáků.

Tabulka 3: Silné a slabé stránky komunikace ZŠ J. K. Tyla

| ZŠ Josefa Kajetána Tyla | |
|---|---|
| Silné stránky | Slabé stránky |
| Empatie, naslouchání, partnerský přístup | Nezkušenost v komunikaci se studenty |
| Asertivita | Nechat se převálcovat jejich komunikací |
| Trpělivost, otevřenost připomínkám a jiným názorům, klidná povaha | Nedostatek času |
| Naslouchání a neodsuzování chyby | |
| Zkušenosti osobní i získané ze školení s psychologem | |
| Stručná a srozumitelná komunikace | |
| Trpělivost, vysvětlení problematiky, shrnutí problému | |

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 4: Silné a slabé stránky komunikace ZŠ Albrechtice nad Vltavou

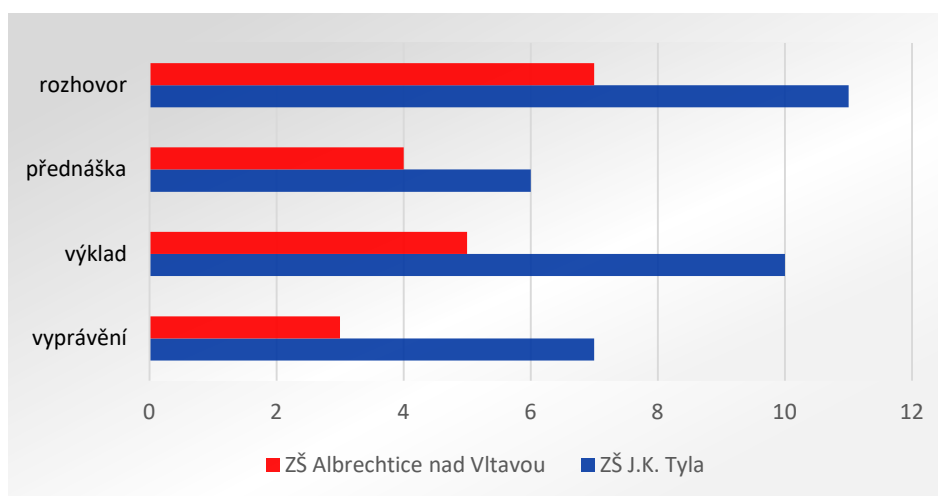
| ZŠ Albrechtice nad Vltavou | |
|---|--|
| Silné stránky | Slabé stránky |
| Asertivní přístup | Rychlost při vysvětlování problematiky |
| Naslouchání, aktivní komunikace s žáky | Ztráta kontroly a trpělivosti |
| Aktivní řešení jakéhokoliv problému | |
| Bohaté zkušenosti v komunikaci se žáky a využívání asertivní komunikace z absolvovaných kurzů | |

Zdroj: vlastní zpracování

Jaké SLOVNÍ výukové metody při vyučování využíváte?

Slovní metody se při vyučování využívají v každém případě, otázkou je, jakou metodu si každý učitel pro svou výuku zvolí. Dle Obrázku č. 30, respondenti ze ZŠ J. K. Tyla využívají při vyučování nejvíce „rozhovor“ se svými žáky. Dále často využívají „výklad“ následně s „vyprávěním“. Vyučující na této škole nejméně využívají slovní metodu v podobě „přednášky“, což se dá předpokládat, jelikož tento typ slovní metody se využívá spíše na vysokých školách, kde mají žáci rozvinutější pozornost. Učitelé v ZŠ Albrechtice nad Vltavou využívají slovní metody velmi podobně jako učitelé na ZŠ J. K. Tyla. Nejvíce využívají při vyučování „rozhovor“, následně „výklad“ a poté uplatňují „přednášky“, které se na základních školách moc nepraktikují. Nejméně při vyučování využívají metodu „vyprávění“, které je typickou slovní metodou uplatňující se na základních školách, jelikož zde vyučující může projevit svou fantazii a zaujmout lépe své žáky, které tak mohou lépe rozvinout svou představivost.

Obrázek 30: Slovní výukové metody

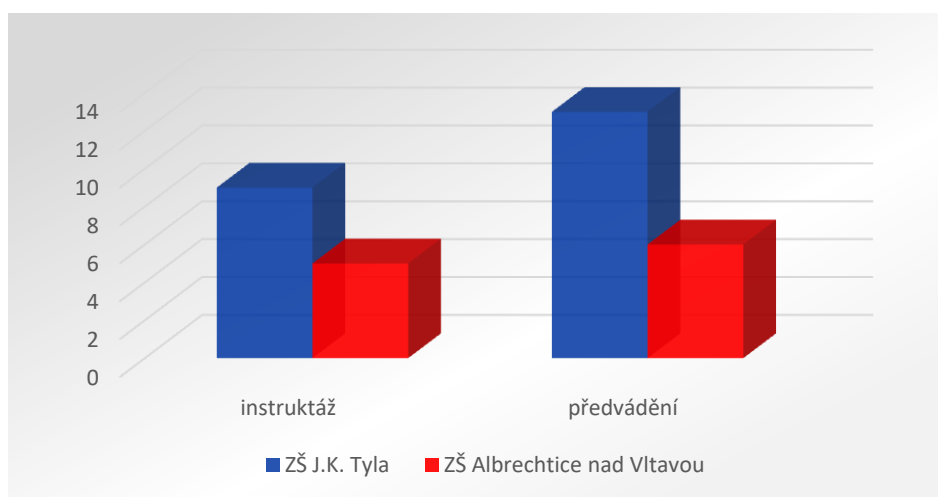


Zdroj: vlastní zpracování

Jaké NÁZORNÉ výukové metody při vyučování využíváte?

V otázce č. 28 měli respondenti možnost zvolit jako názornou výukovou metodu instruktáž a předvádění. Opět mohli zvolit více jak jednu odpověď. Všichni dotazovaní učitelé ze ZŠ J. K. Tyla využívají při výuce metodu „předvádění“. Předvádění rozvíjí praktické dovednosti a duševní rozvoj žáků. Je to metoda, která slouží pro jejich lepší představivost o dané věci. V mnoha případech učitelé na této škole využívají také metodu „instruktáž“, která se využívá především v laboratorních, technických, pohybových a dalších činnostech. Učitelé v ZŠ Albrechtice nad Vltavou uplatňují při vyučování také spíše metodu „předvádění“, následně doplněním „instruktáží“.

Obrázek 31: Názorné výukové metody

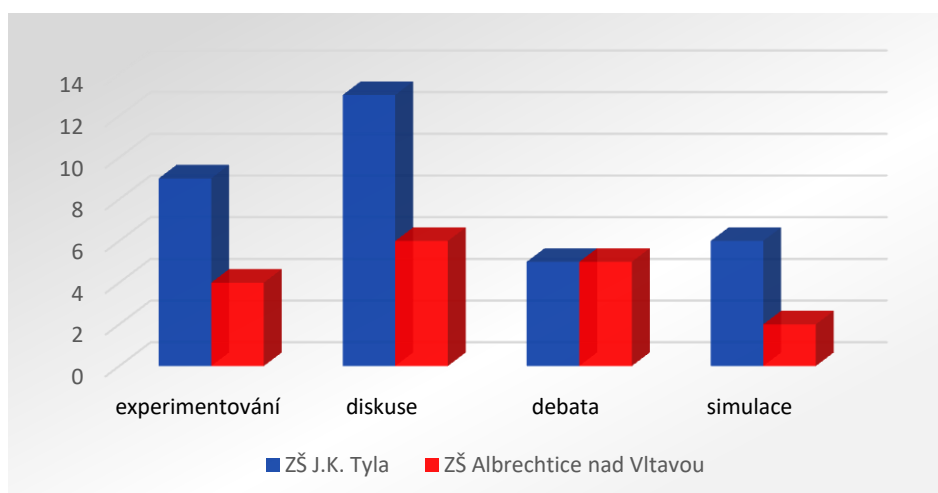


Zdroj: vlastní zpracování

Jaké PRAKTICKÉ výukové metody při vyučování využíváte?

Praktické metody výuky slouží ke zvýšení praktických dovedností a zvyšují pozornost žáků. Dotazovaní učitelé ze ZŠ J. K. Tyla uplatňují při vyučování zejména „diskusi“, při které mohou žáci projevit své názory a rozvinout své komunikační schopnosti. Dále uplatňují také praktickou metodu v podobě „experimentu“, která je vhodná spíše na vyšší stupně škol. Dále využívají také metodu „simulace“. Nejméně využívanou praktickou metodou respondenty je „debata“. Učitelé v ZŠ Albrechtice nad Vltavou při vyučování využívají nejčastěji „diskusi“. Další metodu, kterou velmi často využívají je „debata“, která se spíše využívá pro sociálně vyspělejší žáky na středních a vysokých školách. Následně využívají „experimentování“ a nejméně využívanou metodou je „simulace“.

Obrázek 32: Praktické výukové metody



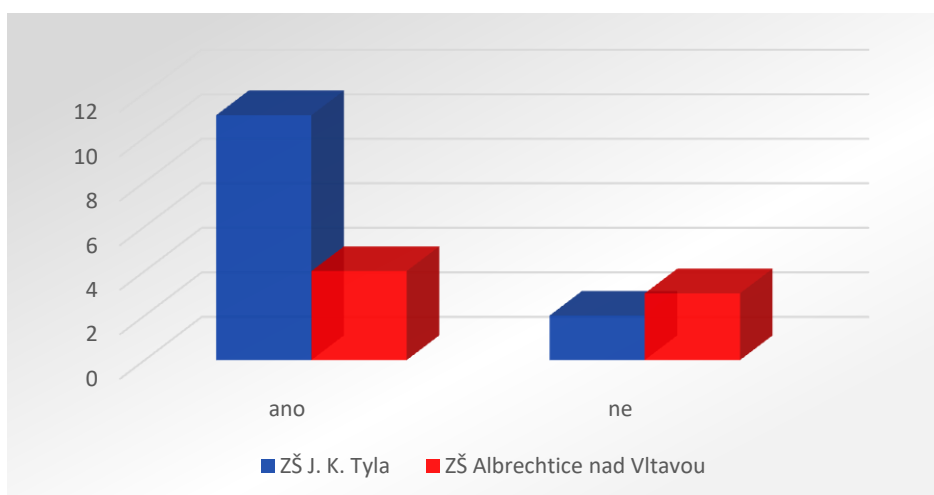
Zdroj: vlastní zpracování

Využili jste někdy metodu distanční (e-learning)?

Distanční metoda výuky je nepravidelná forma výuky, která může mít podobu např. e-learningu. Je založena na samostudiu žáka. Kromě momentální pandemie COVID-19, v minulosti nebylo potřeba zavádět tak rozsáhlou distanční formu výuky. Proto ředitelka ZŠ Albrechtice nad Vltavou uvedla, že nikdy tuto formu výuky nevyužila. Ředitel ZŠ J. K. Tyla uvedl, že již tuto formu výuky v minulosti využila, což této škole usnadňuje adaptaci na distanční výuku v této době.

Na tuto otázku měli možnost odpovědět i pedagogové. 85 % dotazovaných učitelů ze ZŠ J. K. Tyla uvedlo, že již v minulosti využili tuto distanční metodu výuky. V ZŠ Albrechtice nad Vltavou, využilo distanční metodu 57 % učitelů. Zbýlých 43 % tuto formu výuky nikdy v minulosti nevyužilo (viz. Obrázek č. 33).

Obrázek 33: Využití distanční formy výuky



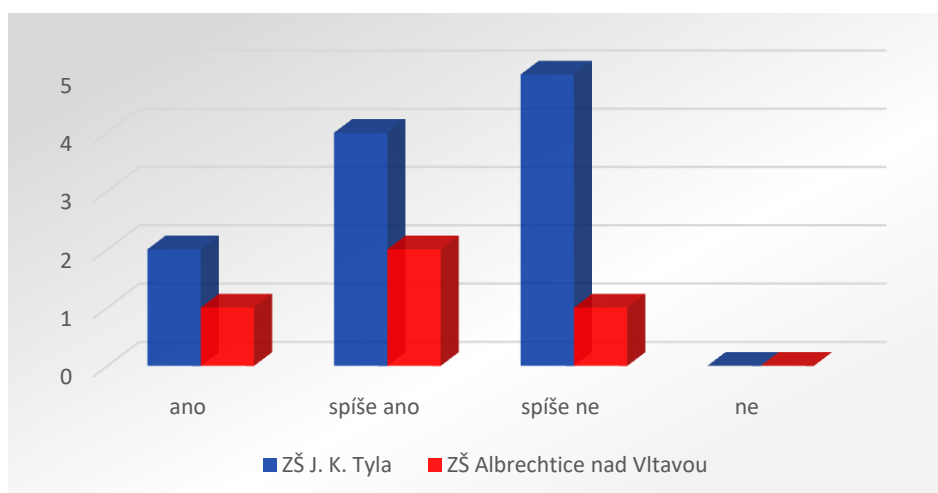
Zdroj: vlastní zpracování

Pokud „ano“, vyhovuje Vám tato forma výuky?

Učitelé, kteří v předchozí otázce č. 30, zvolili možnost „ano“, odpovídali na tuto otázku č. 31, která zjišťovala, zda jim tato forma výuky vyhovovala. 46 % respondentů ze ZŠ J. K. Tyla zvolilo jako odpověď „spíše se“, tedy tato distanční forma výuky jim nevyhovovala. Dalších 36 % učitelů zvolilo odpověď „spíše ano“ a zbylých 18 % odpovědělo „ano“. Tedy více jak polovině pedagogů tato distanční forma výuky spíše vyhovuje. Dva vyučující v ZŠ Albrechtice nad Vltavou zvolili odpověď „spíše ano“, jeden učitel odpověděl „ano“, tedy většině pedagogů, kteří v minulosti využili distanční výuku, tato forma spíše vyhovuje. Pouze jednomu učiteli, který zvolil odpověď „spíše ne“, tento typ distanční výuky nevyhovuje (viz. Obrázek č. 34).

Tento způsob výuky může způsobovat několik zásadních problémů. Ředitel i ředitelka obou základních škol uvedli, že školy nevedou výuku podle stanoveného prezenčního rozvrhu. Distančně se vyučují pouze základní předměty jako např.: matematika, český jazyk, cizí jazyk, fyzika, apod. Předměty typu občanská výchova, pracovní činnosti, výtvarná výchova, hudební výchova, apod., nejsou vyučovány. Ředitelé obou základních škol jsou stejného názoru, že distanční forma výuky nepřináší žákům stejné znalosti a dovednosti jako při prezenční formě výuky. Ředitelka ZŠ Albrechtice nad Vltavou uvedla, že žákům „chybí sociální kontakt.“ „Žáci ještě nejsou dostatečně „vyzrálý“ a odpovědní k vlastnímu učení.“. Ředitel ZŠ J. K. Tyla se na toto téma více nevyjádřil.

Obrázek 34: Vyhovování distanční formy výuky



Zdroj: vlastní zpracování

Máte zavedenou distanční formu výuky v současné epidemii?

Současná epidemie COVID-19 způsobila přechod z prezenční formy výuky na formu výuky distanční v každé škole. Ředitel i ředitelka obou základních škol uvedli, že obě školy mají v této epidemii zavedenou distanční formu výuky.

Jaké jsou nevýhody distanční výuky?

Tabulka 5: Nevýhody distanční formy výuky u učitelů ZŠ J. K. Tyla

| ZŠ Josefa Kajetána Tyla |
|---|
| Malá názornost, nelze použít skupinovou výuku, nelze použít experiment, pozorování, interakci, nemám přehled o žácích, kteří potřebují pomoc. |
| Špatná počítačová vybavenost škol. |
| Je to neosobní, pomalejší vzájemné reakce, závislost na kvalitě připojení a technice obecně... |
| U mladších dětí se látka špatně vysvětluje, potřebují osobní kontakt, nedokáží se dlouho soustředit na počítač |
| Malá kontrola nad žáky, vše je tzv. na dlouhé lokte, těžko se získává zpětná vazba, co se týká pochopení učiva, technické problémy. |
| Někdy nevyhovující technické vybavení, nemožnost efektivně tvořit skupiny a vzájemně kooperovat, špatné vizuální spojení. |
| Nevidím, jestli jsou při hodině všichni zapojeni aktivně, jsou více schovaní, hůř se mi rozděluje pozornost mezi děti rovnoměrně, ti extrovertní mluví pořád, introvertní neřeknou ani slovo. |

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 6: Nevýhody distanční formy výuky u učitelů ZŠ Albrechtice nad Vltavou

| ZŠ Albrechtice nad Vltavou |
|--|
| Velká pravděpodobnost selhání techniky. |
| Žáci hůře chápají látku. |
| Je to neefektivní a neosobní způsob výuky, u dětí je špatná zpětná komunikace. |
| Děti se nezapojují aktivně do výuky, nefunguje zpětná vazba. |
| Možnost selhání techniky. |

Zdroj: vlastní zpracování

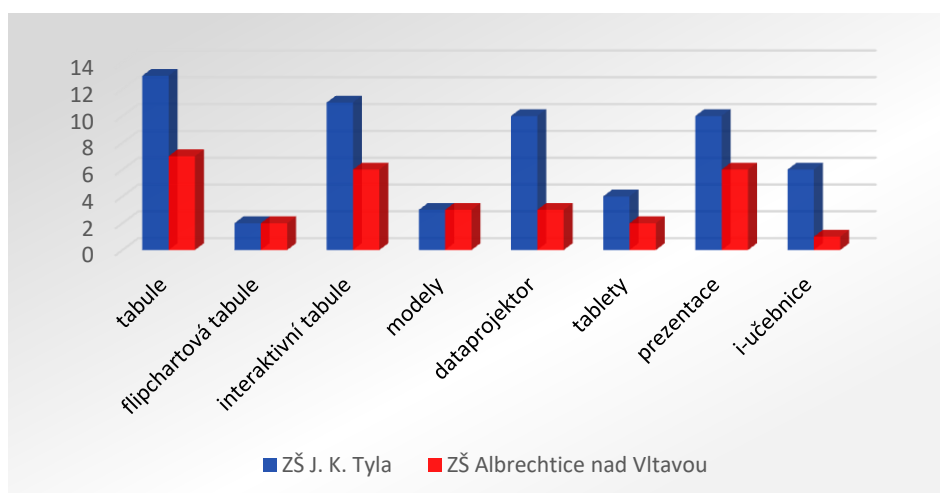
Jaké další distanční metody výuky momentálně využíváte?

Dá se říci, že většina školských zařízení, stejně jako ZŠ J. K. Tyla a ZŠ Albrechtice nad Vltavou momentálně využívá jako prostředek pro výuku, aplikaci „MS Teams“. Ředitel ZŠ J. K. Tyla uvedl, že při distanční výuce využívají jako komunikační prostředek, také „školní webový portál“. Jiné metody distanční výuky ředitelé škol neuvedli.

Využíváte některé výukové pomůcky?

Výukové pomůcky slouží k podpoře výuky a pomáhají k duševnímu rozvoji žáka. Ředitel základní školy J. K. Tyla ve svém dotazníku pro ředitele základních škol uvedl, že jejich škola disponuje všemi zmíněnými vizuálními pomůckami. Tedy je pouze na učitelích, jaké typy pomůcek využijí pro zpestření či zjednodušení výuky. Obrázek č. 35 ukazuje, že dotazovaní učitelé ze ZŠ J. K. Tyla při výuce využívají nejčastěji „tabule“ a „interaktivní tabule“. Následně „dataprojektory“ a „prezentace“. Méně však při výuce využívají „i-učebnice“, „tablety“ a „modely“. Nejméně využívanou vizuální pomůckou jsou „flipchartové tabule“. Ředitelka ZŠ Albrechtice nad Vltavou ve svém dotazníku uvedla, že jejich škola vlastní pouze tři typy vizuálních pomůcek: interaktivní tabule, dataprojektory a i-učebnice. Přesto několik dotazovaných učitelů uvedlo i jiné vizuální pomůcky, které používají při své výuce, což je možné, jelikož si je mohou donést sami, např. (tablety, modely). Učitelé v ZŠ Albrechtice nad Vltavou při vyučování nejvíce využívají „tabule“, „interaktivní tabule“ a „prezentace“. Méně využívanými pomůckami jsou „modely“, „dataprojektory“, „flipchartové tabule“ a „tablety“. Nejméně využitou pomůckou při vyučování jsou „i-učebnice“.

Obrázek 35: Výukové pomůcky



Zdroj: vlastní zpracování

Jaké styly využíváte při vedení školy?

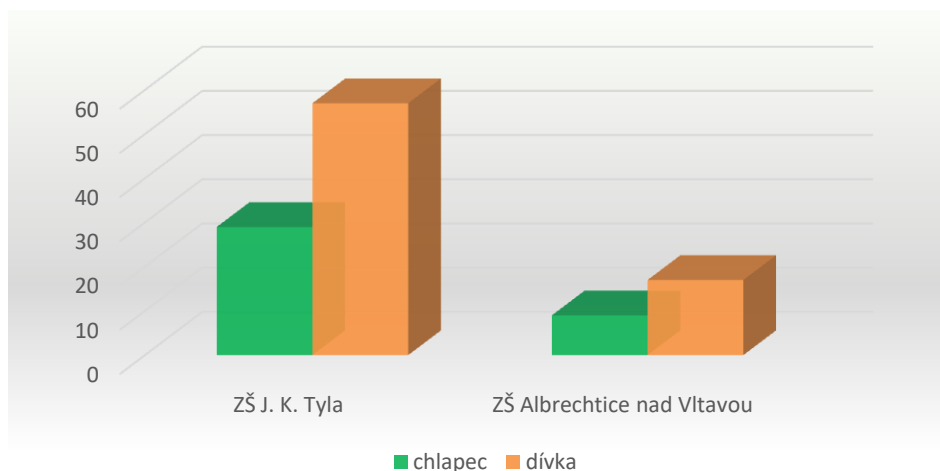
Tuto specifickou otázku měli ve své dotazníku ředitelé škol. Výsledek ukazuje podstatné rozdíly ředitelů při řízení školy. Ředitel ZŠ J. K. Tyla uvedl, že pro řízení využívá především demokratický styl jako jediný využívaný styl vedení základní školy. Zatímco ředitelka ZŠ Albrechtice nad Vltavou zmínila dva jiné styly řízení, a to konzultativní a participativní styl řízení.

5.1.2 Výsledky dotazníkového šetření studentů

Pohlaví

Dotazník určený žákům základních škol vyplnilo ze ZŠ J. K. Tyla celkem 86 studentů, z toho 57 dívek (66 %) a 29 chlapců (44 %). Ze ZŠ Albrechtice nad Vltavou vyplnilo dotazník celkem 26 studentů, z toho 17 dívek (65 %) a 9 chlapců (35 %).

Obrázek 36: Pohlaví studentů

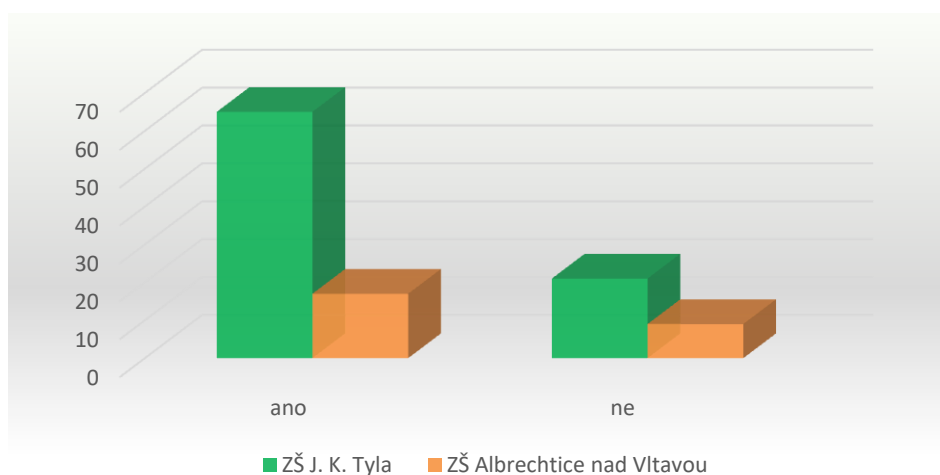


Zdroj: vlastní zpracování

Myslíš, že máš dobrý třídní kolektiv?

Mít dobrý třídní kolektiv je pro mnoho studentů velmi důležité. Od toho se odvíjí jejich spokojenost ve školním prostředí a také jejich výkony. V základní škole J. K. Tyla uvedlo celkem 76 % dotazovaných studentů, že mají dobrý třídní kolektiv. Ovšem zbylých 24 % studentů uvedlo, že dobrý třídní kolektiv nemají. V základní škole Albrechtice nad Vltavou uvedlo celkem 65 % dotazovaných studentů, že mají ve své třídě dobrý kolektiv a zbylých 35 % studentů uvedlo, že se nepohybují v dobrém třídním kolektivu (viz. Obrázek č. 37).

Obrázek 37: Dobrý třídní kolektiv

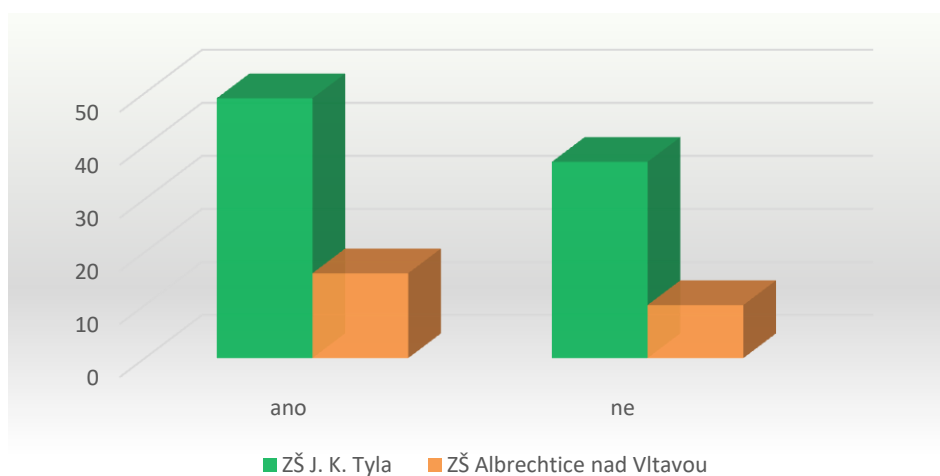


Zdroj: vlastní zpracování

Vznikají u vás ve třídě konflikty?

Dobrý třídní kolektiv se odvíjí také od počtu konfliktů, které ve školní třídě vznikají. Pokud se žáci mezi sebou pravidelně dostávají do konfliktů, vzniká ve třídě negativní atmosféra. Žáci se tak nemohou ve své třídě cítit příjemně. V ZŠ J. K. Tyla uvedlo 57 % dotazovaných studentů, že v jejich třídě nevznikají konflikty. Ostatních 43 % uvedlo, že v jejich třídě pravidelně dochází ke konfliktům. V ZŠ Albrechtice nad Vltavou uvedlo celkem 62 % dotazovaných studentů, že v jejich třídě dochází ke konfliktům. V obou základních školách dochází ve více jak polovině třídách ke konfliktům, což je velmi negativní výsledek (viz. Obrázek č. 38).

Obrázek 38: Třídní konflikty

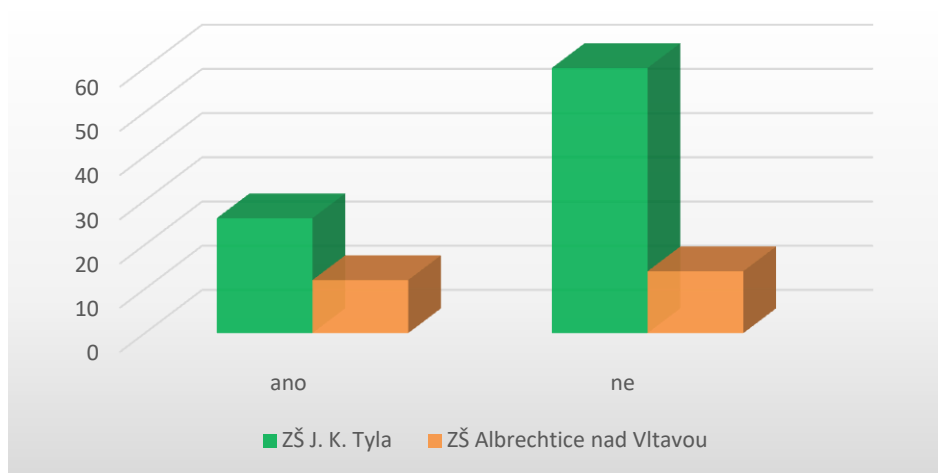


Zdroj: vlastní zpracování

Dostal/a ses někdy se spolužákem/spolužačkou do konfliktu?

Konflikty mezi žáky jsou častým problémem ve školních třídách. Nicméně Obrázek č. 39 zobrazuje, že v ZŠ J. K. Tyla se do konfliktu se žáky dostává 30 % dotazovaných studentů a zbylých 70 % se do konfliktů běžně se svými spolužáky nedostává, což je velmi pozitivní výsledek. V ZŠ Albrechtice nad Vltavou se do konfliktů se spolužáky dostává 46 % dotazovaných žáků a více jak polovina žáků (54 %) se do konfliktů nedostává.

Obrázek 39: Konflikty mezi spolužáky

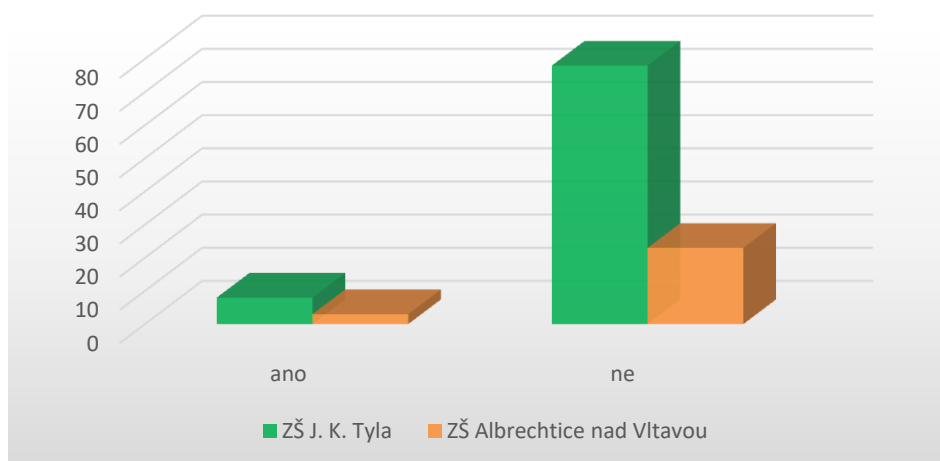


Zdroj: vlastní zpracování

Dostal/a ses někdy do konfliktu s učitelem?

Ve školním prostředí se stává také, že se žák dostane do konfliktu s vyučujícím učitelem. Z Obrázku č. 40 lze říci, že v obou základních školách se tento typ konfliktu vyskytuje velmi málo. V ZŠ J. K. Tyla uvedlo pouze 9 % respondentů, že se již v minulosti dostalo do konfliktu se svým vyučujícím. Velmi pozitivní je, že 92 % dotazovaných studentů v této základní škole uvedlo, že nikdy nedostalo do konfliktu se svým učitelem. Podobný pozitivní výsledek vyšel z dotazníkového šetření také v ZŠ Albrechtice nad Vltavou, kde do konfliktu s učitelem přišlo pouze 11 % respondentů. 89 % dotazovaných studentů se tomuto typu konfliktu vyhnulo.

Obrázek 40: Konflikt s učitelem

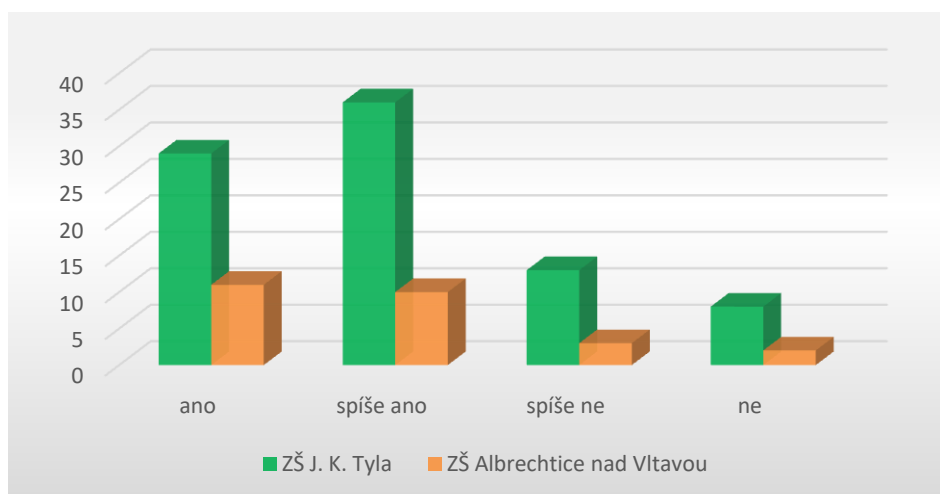


Zdroj: vlastní zpracování

Podporují učitelé vaše názory a připomínky?

Na otázku zda podporují učitelé názory a připomínky studentů zvolilo v ZŠ J. K. Tyla celkem 34 % žáků odpověď "ano" a 42 % žáků zvolilo odpověď "spíše ano". Tedy dá se říci, že v této škole učitelé podporují názory a připomínky žáků, jelikož pouze 15 % zvolilo odpověď "spíše ne" a odpověď "ne" vybralo 9 % dotazovaných žáků. V ZŠ Albrechtice nad Vltavou zvolilo odpověď "ano" 42 % respondentů a odpověď "spíše ano" zvolilo celkem 39 % respondentů. Záporné odpovědi jako "spíše ne" vybralo pouze 12 % dotazovaných studentů a odpověď "ne" vybralo zbylých 7 % dotazovaných žáků. Přesto každý student by měl být vyslyšen a učitelé by měli věnovat pozornost každému studentovi, který chce projevit svůj názor.

Obrázek 41: Podpora názorů a připomínek studentů

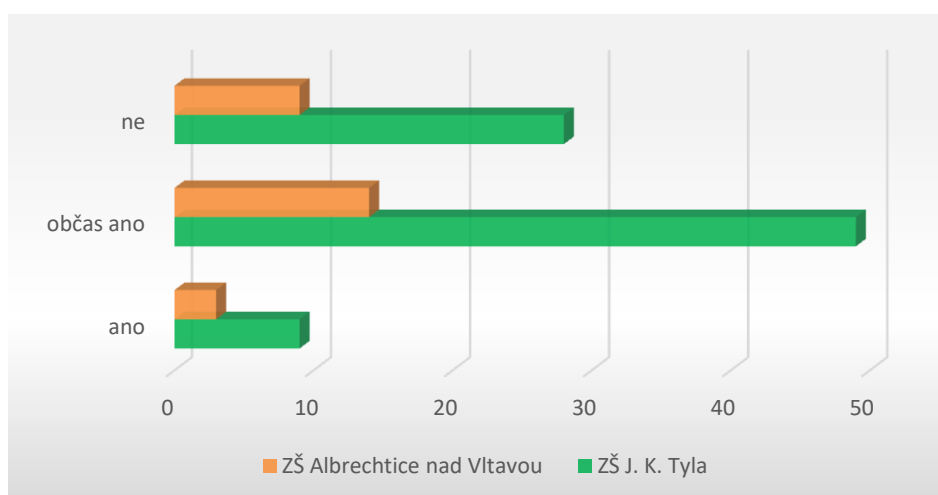


Zdroj: vlastní zpracování

Křičí na vás učitelé?

Křičení na žáky je podoba agresivního chování učitele, které se vyskytuje ve školních třídách. Učitel se může snadno dostat do agresivní interakce se žákem, přesto je nutné se držet asertivní komunikace a dát studentovi prostor pro jeho vyjádření. V ZŠ J. K. Tyla uvedlo 10 % respondentů odpověď "ano" a odpověď "občas ano" zvolilo celkem 57 % dotazovaných studentů, což je celkově negativní výsledek, jelikož více jak polovina studentů se setkala s agresivním chováním ze strany učitele. 33 % respondentů v této základní škole uvedlo, že se s křikem ze strany učitele neseťkalo. V ZŠ Albrechtice nad Vltavou zvolilo odpověď "ano" 12 % žáků a odpověď "občas ano" vybralo celkem 53 % dotazovaných studentů, což je opět více jak polovina studentů. S křikem ze strany učitele se v této základní škole neseťkalo celkem 35 % žáků.

Obrázek 42: Křičení na žáky



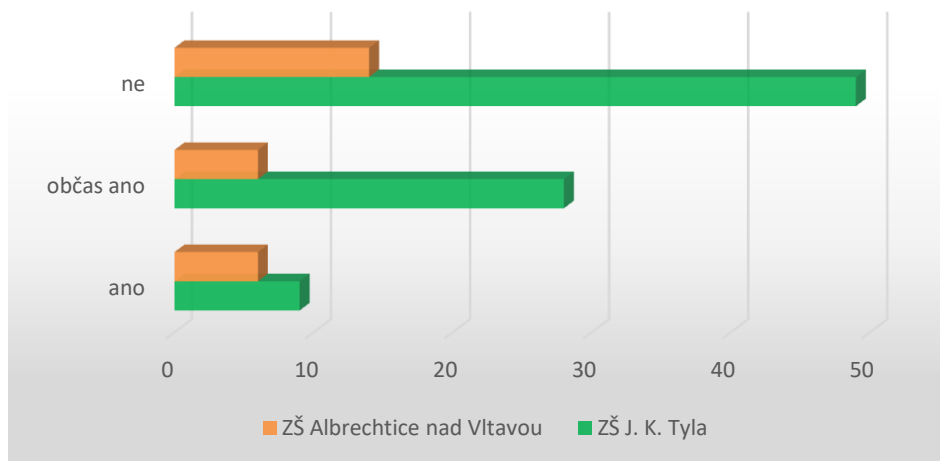
Zdroj: vlastní zpracování

Bojíš se někdy zeptat učitele, když něčemu nerozumíš?

Přístup každého učitele ovlivňuje postoj žáka k učivu. Asertivní jednání učitele umožňuje snadnější a aktivnější komunikaci a zpětnou reakci studentů. Obrázek č. 43 zobrazuje, jak často se žáci bojí zeptat učitelů, pokud něčemu při výuce nerozumí. 11 % studentů ze ZŠ J. K. Tyla uvedlo, že se bojí svým vyučujícím profesorům položit otázku ohledně vyučované látky. Dalších 34 % žáků této školy uvedlo, že se občas bojí položit svým učitelům běžnou otázku. Zbylých 55 % studentů se nebojí dotazovat svých učitelů, když něčemu nerozumí. V ZŠ Albrechtice nad Vltavou uvedlo 23 % dotazovaných žáků, že se bojí zeptat svých učitelů, když něčemu nerozumí a dalších

23 % žáků uvedlo, že se občas bojí dotázat svých učitelů na probíranou látku. Zbýlých 54 % studentů uvedlo, že se nebojí ptát se svých učitelů, pokud látce nerozumí. Celkově je výsledek v této základní škole podobný jako výsledek v ZŠ J. K. Tyla.

Obrázek 43: Strach z pokládání otázek

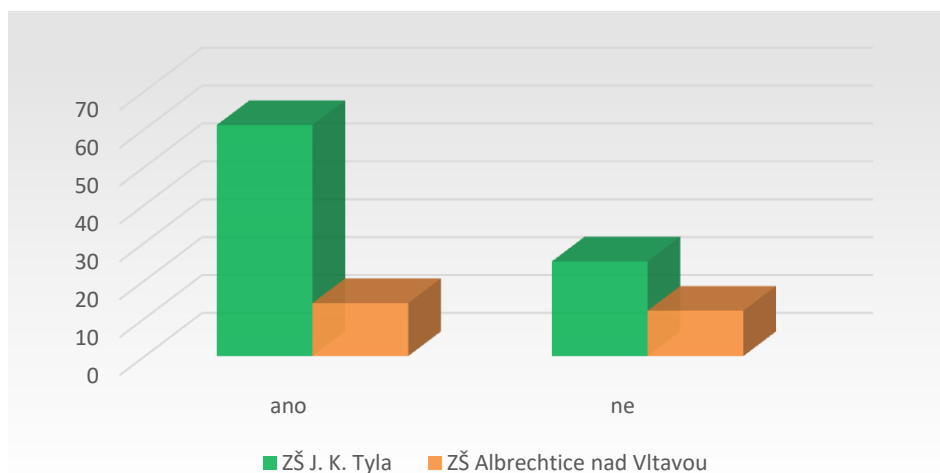


Zdroj: vlastní zpracování

Používají učitelé při vyučování kritiku?

Jak již bylo zmíněno, kritika se ve školním prostředí objevuje velmi často. To potvrdilo i 70 % dotazovaných učitelů ze ZŠ J. K. Tyla a 87 % učitelů ze ZŠ Albrechtice nad Vltavou ve svém dotazníku. Otázkou je, zda si studenti uvědomují, že jejich učitelé používají kritiku při vyučování. V ZŠ J. K. Tyla uvedlo celkem 71 % respondentů, že jejich vyučující uplatňují při vyučování kritiku. 29 % dotazovaných studentů uvedlo, že se s kritikou od učitelů nesešlo. V ZŠ Albrechtice nad Vltavou si uvědomuje pouze 54 % studentů, že učitelé používají při vyučování kritiku. Velká část studentů (46 %) uvedlo, že jejich učitelé v hodinách kritiku nevyužívají.

Obrázek 44: Kritika při vyučování

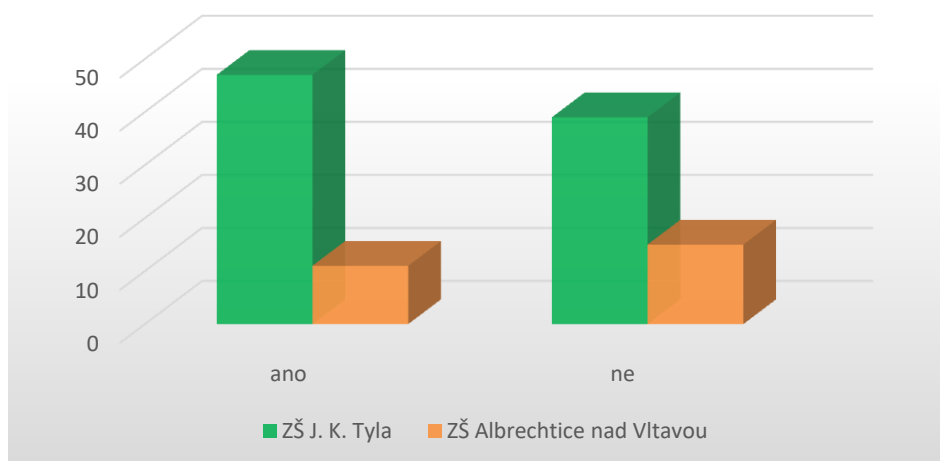


Zdroj: vlastní zpracování

Myslíš si, že má kritika pozitivní vliv na tvůj výkon a rozvoj?

Zda má kritika pozitivní vliv na výkon či rozvoj studenta, závisí na tom, jak je kritika od učitele podávána. V dotazníku pro učitele uvedlo 100 % respondentů ze ZŠ J. K. Tyla a 87 % respondentů ze ZŠ Albrechtice nad Vltavou, že kritika by měla být podávána asertivním způsobem. Tímto způsobem by kritika měla pozitivně působit na výkon a rozvoj studentů. Obrázek č. 45 zobrazuje, jak kritiku vnímají dotazovaní studenti. 55 % studentů ze ZŠ J. K. Tyla uvedlo, že kritika má na jejich výkon a rozvoj pozitivní dopad. 45 % dotazovaných žáků uvedlo opačnou odpověď, což je velmi negativní výsledek, jelikož téměř necelá polovina studentů je toho názoru, že kritika nemá pozitivní dopad na jejich výkon a rozvoj, tedy může docházet k tomu, že kritika je od učitelů špatně podávána. V ZŠ Albrechtice nad Vltavou odpovědělo 42 % procent žáků „ano“, tedy myslí si, že kritika na ně má pozitivní dopad. 58 % žáků v této základní škole zvolilo odpověď „ne“, tedy nejsou přesvědčeni o tom, že by kritika měla pozitivní dopad na jejich výkony a rozvoj, což je velmi negativní výsledek.

Obrázek 45: Kritika jako pozitivní vliv na výkon a rozvoj studentů

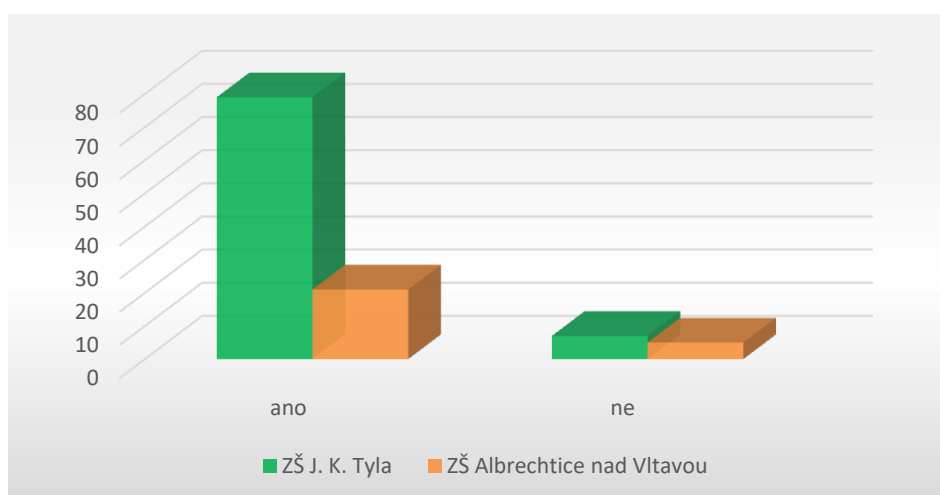


Zdroj: vlastní zpracování

Používají učitelé při vyučování pochvaly a uznání?

Aby měla kritika pozitivní dopad na rozvoj žáků, je nutné také při výuce současně uplatňovat pochvaly a uznání. Velmi pozitivní je, že v ZŠ J. K. Tyla uvedlo 92 % dotazovaných žáků, že jejich učitelé využívají při výuce pochvaly a uznání. Zbylých 8 % studentů uvedlo, že se v hodinách s chválou a uznáním nesetkávají. Pozitivního výsledku dosáhla také základní škola v Albrechticích nad Vltavou, kde 81 % respondentů uvedlo, že jejich profesori v hodinách využívají chválu a kritiku. Zbylých 19 % respondentů se při výuce v této škole nesetkává s chválou a kritikou.

Obrázek 46: Pochvaly a uznání při výuce

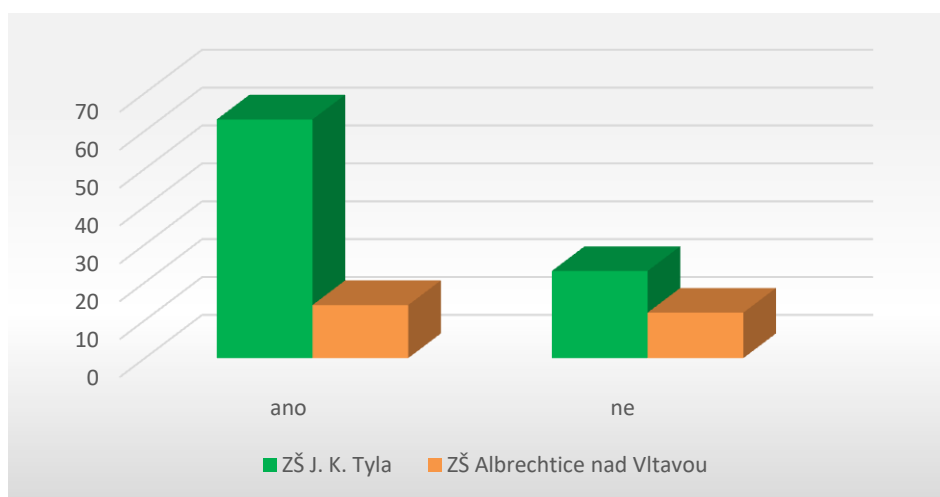


Zdroj: vlastní zpracování

Převládá u vás v hodinách spíše příjemná atmosféra?

Na výkony studentů má vliv mnoho dalších faktorů, mezi které patří také příjemná nálada a atmosféra ve školní třídě. Prostředí má na řadu studentů velký vliv. Pokud se žák necítí ve školním prostředí příjemně, může to mít negativní dopad na jeho výkon a rozvoj. Na otázku, zda v hodinách převládá spíše příjemná atmosféra, uvedlo v ZŠ J. K. Tyla celkem 73 % dotazovaných žáků odpověď „ano“, a zbylých 27 % respondentů uvedlo odpověď „ne“, tedy pocítují spíše negativní atmosféru ve školní třídě. V ZŠ Albrechtice nad Vltavou uvedlo celkem 54 % respondentů jako odpověď „ano“ a 46 % respondentů zvolilo odpověď „ne“.

Obrázek 47: Atmosféra v hodinách

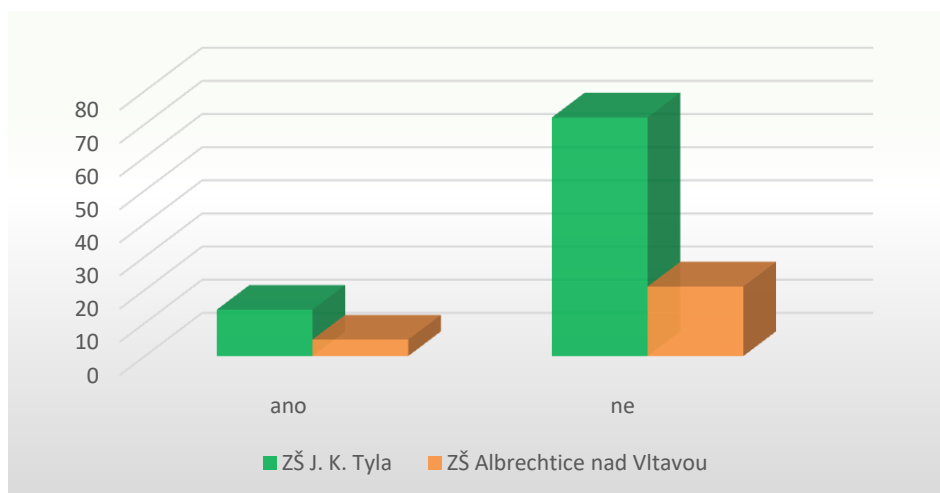


Zdroj: vlastní zpracování

Zesměšňují vás učitelé někdy?

Zesměšňování a celkově šikana ze strany učitelů by se neměla ve školním prostředí vyskytovat. Na otázku, zda se studenti setkávají se zesměšňováním ze strany učitelů, odpovědělo ze ZŠ J. K. Tyla 14 % dotazovaných studentů „ano“ a 86 % dotazovaných studentů zvolilo odpověď „ne“. V ZŠ Albrechtice nad Vltavou zvolilo celkem 19 % studentů odpověď „ano“ a 81 % studentů zvolilo odpověď „ne“.

Obrázek 48: Zesměšňování studentů

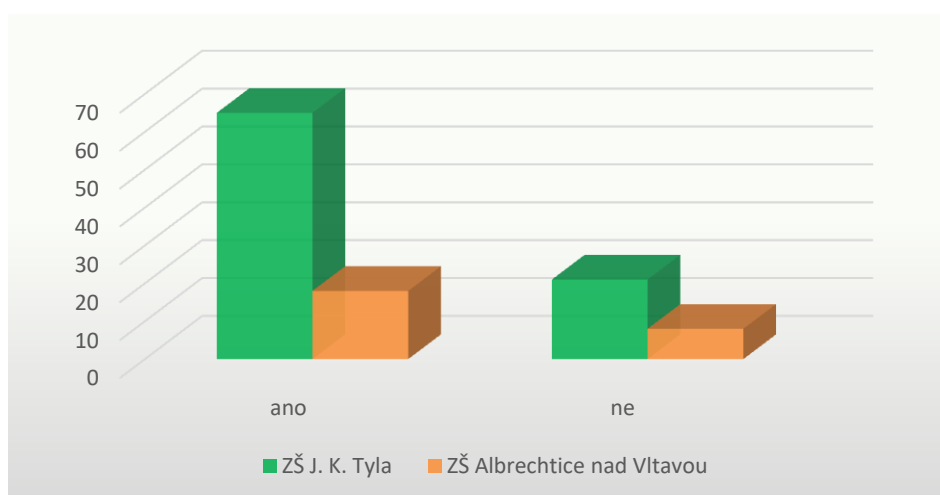


Zdroj: vlastní zpracování

Respektuješ všechny své učitele?

Každý student by měl mít určitý respekt ke každému učiteli. Respekt vzbuzuje úctu a uznání vůči učiteli, na druhou stranu také může vyjadřovat nekompromisnost a přísnost učitele. Jde především o to, jakým způsobem si učitelé respekt u žáků budují. V ZŠ J. K. Tyla uvedlo 65 % dotazovaných studentů, že mají respekt, ke svým učitelům. Zbýlých 35 % žáků své učitele nerespektuje. V ZŠ Albrechtice nad Vltavou respektuje své učitele celkem 70 % dotazovaných žáků. 30 % respondentů uvedlo, že své učitele nerespektuje (viz. Obrázek č. 49).

Obrázek 49: Respektování učitelů

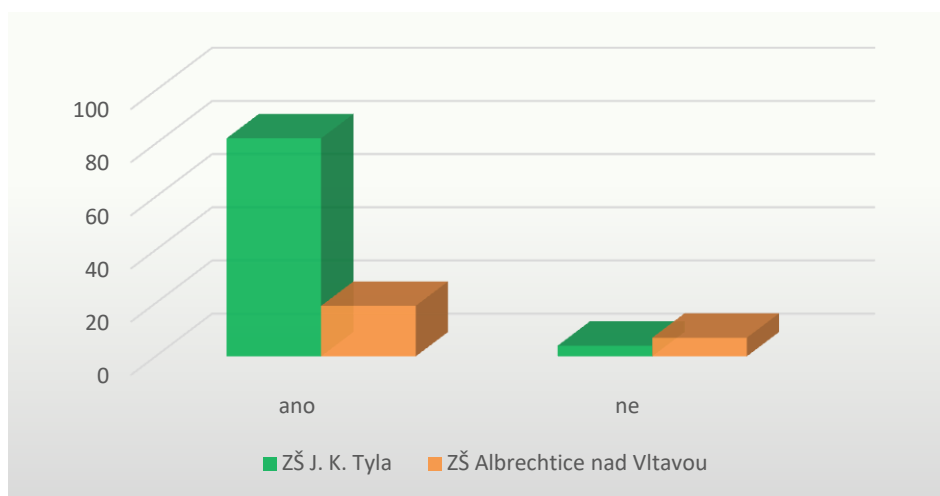


Zdroj: vlastní zpracování

Měli jste někdy online výuku z domova?

Online výuka je vzdělávání prostřednictvím informačních technologií, jako např.: tabletů, počítačů či mobilních telefonů. Tento typ výuky se hojně využívá především v případě, pokud není možné vést výuku prezenční formou. V ZŠ J. K. Tyla se s tímto typem výuky setkalo 95 % dotazovaných žáků, tedy téměř většina. V ZŠ Albrechtice nad Vltavou využilo tento typ výuky 73 % dotazovaných studentů. Zbylých 27 % uvedlo, že tento typ výuky zatím nevyužilo (viz. Obrázek č. 50).

Obrázek 50: Online výuka

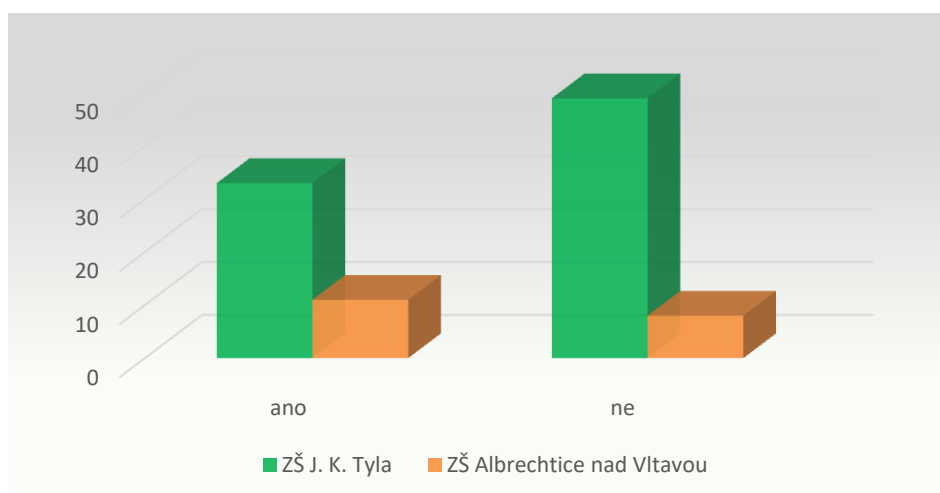


Zdroj: vlastní zpracování

Pokud „ano“, vyhovovala ti tato forma výuky?

Respondenti, kteří v otázce č. 15 zvolili odpověď „ano“, mají v této otázce uvést, zda jim tato distanční forma výuky vyhovovala. 40 % studentů ze ZŠ J. K. Tyla zvolilo v této otázce č. 16 odpověď „ano“. 60 % studentů, kteří se s touto formou výuky setkali, zvolilo odpověď „ne“, tedy více jak polovině studentů takto forma výuky nevyhovuje. 58 % studentů ze ZŠ Albrechtice nad Vltavou zvolilo odpověď „ano“ a 42 % studentů uvedlo odpověď „ne“. Tedy více jak polovině studentů v této základní škole tento způsob výuky vyhovoval.

Obrázek 51: Vyhovování online výuky



Zdroj: vlastní zpracování

Pokud „ne“, tak proč?

Respondenti, kteří v otázce č. 16 zvolili odpověď „ne“, měli možnost se v této otázce č. 17 vyjádřit, z jakého důvodu jim výuka distanční formou nevyhovuje.

Odpovědi studentů:

Tabulka 7: Nevyhovování výuky ze strany žáků ZŠ J. K. Tyla

| ZŠ Josefa Kajetána Tyla |
|--|
| Občasné problémy s připojením a díky tomu zameškání začátku hodiny. |
| Nic jsem se z té hodiny nenaučil. |
| Je to lepší ve škole, protože když něčemu nerozumím tak mi to jednoduše učitel vysvětlí |
| Ve škole je to lepší, ukázky od učitelů, spolužáci atd. |
| Honba za známkami místo za znalostmi, vyzívání k zapnutí kamer, zaměřování se na postradatelné věci, které nejsou nyní nezbytně nutné. |
| Chybí mi kolektiv a nevyhovuje mi celý dopoledne koukat do počítače, protože mě pak bolí hlava. Ve škole by nás lépe připravili na přijímačky. |
| Více mi vyhovuje učení ve škole, nemáme tolik úkolů a věcí. |
| Stává se, že jsou problémy s připojením v programu. |
| Bojím se, že nás nepřipraví na přijímačky na střední školu. |
| Máme více úkolů, přes online výuku, méně chápů látku. |
| Výuka mi přijde hektičtější. |
| Po celodenním koukání do PC mě bolí hlava. |
| Někdy mám problém s připojením. |
| Přijde mi, že ve škole nám učitelé vysvětlí látku lépe i třeba názornými ukázkami, abychom si to dovedli lépe představit. |

| |
|--|
| Přes online výuku toho moc nechápu. |
| Online výuka a koukání do PC celý den mě nebaví a unavuje. |
| Máme mnohem více domácích úkolů, program se mi někdy sekne a dlouho mi trvá, než se zpátky připojím. |
| Mnohem hůř chápu učení, zhoršují se mi známky, někdy zapomínám na úkoly. |
| Chybí mi spolužáci a celkově aktivnější život, protože jsem furt doma. |
| Někdy problémy s připojením, hůř chápu učení. |

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 8: Nevyhovování výuky ze strany žáků ZŠ Albrechtice nad Vltavou

| ZŠ Albrechtice nad Vltavou |
|--|
| Moc mi učení přes online výuku nejde a zhoršili se mi známky. |
| Přes online výuku to moc nepochopím. |
| Protože mě nebavilo každý den zapínat počítač a chybí mi spolužáci. |
| Jsem v 6. ročníku a mám nové předměty a myslím si, že když budu doma tak to nebudu chápat. |
| Mohl jsem sice být více venku, ale učení jsem nerozuměl. |
| Protože se někdy stává, že se třeba stane něco s programem nebo vám třeba nejde zapnout počítač a skoro nic jsem se nenaučila. |
| Nemám počítač. |

Zdroj: vlastní zpracování

6 Diskuze a návrh změn

Po vyhodnocení dotazníkového šetření v základní škole Josefa Kajetána Tyla a základní škole Albrechtice nad Vltavou budou v této diskuzi shrnuta pozitiva v oblasti manažerské komunikace základních škol a vyčleněny nedostatky, pro které budou navrženy níže uvedené návrhy a doporučení.

6.1 Věk zaměstnanců

Z výsledků dotazníkových šetření bylo zjištěno, že v obou základních školách jsou převážně zaměstnanci v průměrných věkových kategoriích (31-40 let a 41-50 let), poté následuje kategorie 50 a více let. Velkým nedostatkem jsou mladší zaměstnanci od 19-30 let. Pokud by školy zaměstnávaly více mladých učitelů, mohly by snadněji uplatňovat moderní výuku a využívat moderní metody a pomůcky k vyučování jako např. tablety, či i-učebnice, jelikož starší věkové kategorie mají zavedený svůj systém výuky, který v mnoha případech nechtějí měnit.

Náročnost zvládnání a vybudování respektu u dnešní generace dětí je velmi vysoká. S tím souvisí i stres učitelů. To mohou být faktory, které mladé učitele odrazují vyučovat na základních školách. Na tyto situace je možné učitele připravit již na vysoké škole. Zkvalitnění výuky na vysokých školách plánuje zavést do budoucna MŠMT. Jednalo by se především o redukování nových pedagogů z řad nejlepších studentů prostřednictvím přísné výběrovosti do učitelské profese (avcr.cz, 2019).

Mezi motivaci, která by přiměla mladší generaci učitelů se ucházet o zaměstnání v základních školách, patří také vyšší finanční ohodnocení, které momentálně v ČR patří mezi nejhorší ze všech zemí Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj, nicméně platy učitelů by se měly od příštího roku zvyšovat až na průměrných 45 tisíc Kč (Mách, 2020)

6.2 Tok informací

V dotazníkovém šetření pro učitele byly otázky zaměřující se na tok informací v základních školách. Informace jsou jedním z nejdůležitějších zdrojů, bez kterých by organizace nemohla fungovat. Z výzkumu bylo zjištěno, že zaměstnanci v ZŠ J. K. Tyla i v ZŠ Albrechtice nad Vltavou získávají informace především od nadřízených, neboli od ředitelů škol. Je tedy nutné, aby si nadřízení uvědomovali důležitost své role a kladli důraz na kompletní a pečlivé předávání všech informací potřebných pro plynulý chod organizace. Informace se k zaměstnancům dostávají také

od kolegů, což byla druhá nejčastěji zvolená možnost. Opět je nutné, aby zaměstnanci dbali na dodržení správnosti a úplnosti sdělení, které svým kolegům předávají. Nejméně se informace ve školách získávají se směrnic.

Velmi záleží také na způsobu, kterým jsou informace předávány. Ředitelé i pedagogové z obou základních škol uplatňují přenos informací především osobní formou prostřednictvím porad. Je to nejsnazší a zároveň nejefektivnější forma komunikace, při které lze ihned využít zpětnou vazbu při nepochopení sdělení. Dalším nejčastěji zvoleným způsobem pro přenos informací je elektronickou formou prostřednictvím e-mailu, Skypu, atd. Tento přenos informací je velmi rychlý a efektivní a ve školách se využívá velmi často. Svou podstatu ve školách uplatňují také nástěnky, které slouží spíše pro doplnění či upozornění pro konkrétní sdělení v papírové podobě. ZŠ J. K. Tyla navíc využívá i školní webový portál, přes který lze obsah informace sdílet nejen v elektronické zprávě, ale také v textovém souboru, který navíc může obsahovat obrázky, zvukové záznamy či prezentace stejně jako v e-mailu. Je nutné dodat, že elektronický způsob komunikace se rozšířil zejména po propuknutí pandemie COVID-19, který zajistil přesun všech škol z prezenční výuky na výuku distanční, při které se k výuce využívá elektronická forma komunikace (e-maily, školní webový portál, MS Teams, Skype, atd.).

6.3 Porady

Ředitel i ředitelka obou základních škol ve svém dotazníku uvedli, že v jejich školách se porady pořádají pravidelně. Jejich odpovědi se lišily pouze v četnosti porad. V ZŠ J. K. Tyla se porady konají každý týden. Zároveň ředitel uvedl, že si nepřipravuje plán porady. Celý program porady, který by měli k dispozici všichni účastníci, by mohl pomoci k lepší připravenosti nejen samotnému řediteli, ale všem ostatním účastníkům, kteří by si mohli připravit otázky týkající se probíraného tématu na poradě. Přesto téměř většina dotazovaných pedagogů uvedla, že jim porady přinášejí užitečné informace, které uplatňují při výkonu svého zaměstnání. Co se týče četnosti porad, zde se objevil pouze jeden respondent, kterému porady každý týden nevyhovují. Zároveň uvedl, že by uvítal spíše méně časté porady. S ohledem na velikost základní školy J. K. Tyla jsou porady konané jednou týdně nezbytné pro udržení dobrého chodu školy.

Ředitelka základní školy Albrechtice nad Vltavou uvedla, že vždy připravuje plán porad, což zaručuje efektivnost porad a vyřešení dosavadního problému, kvůli kterému byla porada svolána. Co se týče spokojenosti s poskytnutými informacemi

z porad, téměř většina respondentů uvedla, že informace získané z porady jsou prospěšné pro výkon jejich zaměstnání. Velmi pozitivní je, že četnost porad, které se pořádají jednou měsíčně a také, když je to potřeba, vyhovuje všem dotazovaným zaměstnancům.

Porady slouží také k tomu, aby účastníci mohli projevit své názory a připomínky. V dotazníkovém šetření ZŠ Albrechtice nad Vltavou všichni učitelé uvedli, že ředitelka bere na vědomí jejich názory, nápady a připomínky, což není překvapující, jelikož ředitelka uvedla, že při řízení školy uplatňuje participativní a konzultativní styl řízení. A oba tyto styly předpokládají aktivní zapojení zaměstnanců do rozhodovacích procesů. V základní škole J. K. Tyla uvedl jeden respondent, že jeho názory a připomínky nejsou vyslyšeny. Přesto, že se jedná pouze o jednoho zaměstnance, vždy by měl nadřízený vyslechnout každého ze svých podřízených. Nejen, že každý zaměstnanec tímto způsobem může přispět k lepšímu chodu organizace, ale nadřízený může tak dát najevo zájem o své zaměstnance, čímž může přispět ke zlepšení podnikové kultury v organizaci. Pokud není prostor pro vyslyšení každého zaměstnance osobně, lze jejich názory a připomínky získat několika způsoby. První způsob je metoda získávání informací prostřednictvím dotazníkového šetření. Tento způsob se řadí mezi nejlevnější a nejsnazší metody, jak zjistit názory, nápady a připomínky od zaměstnanců. Informace od zaměstnanců lze získat také zavedením informační schránky, která slouží především na nápady, žádosti, upozornění, atd. v písemné podobě. Pro některé zaměstnance může představovat tato forma podávání návrhů mnohem snadnější, než kdyby museli návrh představit osobně přede všemi účastníky na poradě a tím se tak vyhnou možné kritice.

6.4 Silné a slabé stránky komunikace

Každý manažer disponuje určitými slabými i silnými stránkami v komunikaci. To potvrdili i ředitelé základních škol. Ředitel J. K. Tyla uvedl ve svém dotazníku jako svou silnou stránku komunikace *"empatii"*. Slabou stránku komunikace neuvedl. Ředitelka základní školy Albrechtice nad Vltavou uvedla jako své silné stránky, že *„podporuje názory učitelů“* a jako slabou stránku uvedla, že *„méně zapojuje učitele do rozhodovacích procesů“*. Je tedy nutné, aby každý vedoucí organizace pracoval na zmírnění či eliminaci slabých stránek v rámci komunikace, jelikož na jejich vedení závisí celkový chod organizace. Pro případné odstranění slabých stránek je možné využít i vzdělávací kurzy a školení, které se zaměřují na komunikaci.

Společnost AKADEMIE poskytuje programy pro školy, pro které je prioritou spokojenost učitelů, žáků a rodičů. Tato společnost nabízí webináře a semináře pro ředitele, učitele i mentory, které poskytují zkvalitnění komunikačních i jiných dovedností. Součástí kurzů jsou materiály a občerstvení.

Doporučované kurzy pro zdokonalení dovedností ředitelů škol:

- Ředitel koučem (1750 Kč + DPH).
- Systematické vedení týmu učitelů (1750 Kč + DPH).
- Ředitel jako lídr školy (1750 Kč + DPH).
- Týmová dílna ředitelů (1750 Kč + DPH), (akademieskoly.cz, 2021).

V rámci komunikace, měli učitelé možnost se vyjádřit k silným a slabým stránkám. Pedagogové nejčastěji ve svém dotazníku uváděli asertivitu, empatii, naslouchání a trpělivost jako své silné stránky komunikace. Všechny tyto termíny přispívají kvalitní komunikaci. Jako své slabé stránky pedagogové uváděli např.: nezkušenost v komunikaci se studenty, ztrátu kontroly a trpělivosti či nechání se převálcovat komunikací žáků. Při ztrátě trpělivosti následně přichází zvyšování tónu hlasu neboli křik. Jak již bylo řečeno, při své profesy se učitel setká se situací, kdy mu žáci vzdorují. V takovém případě je nutné se držet asertivní komunikace pro předcházení konfliktu mezi žákem a učitelem. Křik učitele vyvolává negativní atmosféru ve třídě, podporuje agresivní chování a především nepřispívá k rozvoji žáků. Při výuce je kvalitní komunikace zárukou úspěchu. Téměř polovina učitelů z obou základních škol uvedla, že v některých případech křičí na žáky. Tento výsledek potvrdilo i více jak 60 % dotazovaných žáků, kteří se s agresivním chováním pedagoga setkali. S tím může souviset i strach žáků z pokládání otázek svým učitelům. Téměř necelá polovina dotazovaných žáků uvedla, že se dostávají do situace, kdy mají strach se dotazovat na doplňující informace svých vyučujících, což je velmi negativní výsledek. Pokud by učitelé uplatňovali pouze asertivní chování a aktivní komunikaci, došlo k překonání těchto komunikačních překážek. Výsledky dotazníků svědčí o tom, že zde je nutné se zaměřit na odstranění těchto nedostatků pro celkové zkvalitnění výukových dovedností. Řešením těchto nedostatků by mohlo být poskytnutí vzdělávacích kurzů pedagogům.

Společnost INFRA, s.r.o. poskytuje od roku 2004 akreditované vzdělávání pro pedagogy mateřských, základních, středních a základních uměleckých škol. Kurzy

jsou vedené profesionálními lektory a při distanční formě výuky využívají online webináře a e-learning. Společnost nabízí širokou nabídku vzdělávacích kurzů, i kurzů zaměřujících se na distanční výuku. Zde je uvedeno několik kurzů, které se zaměřují na zlepšování komunikačních schopností pedagogů:

- Komunikační dovednosti v praxi (1790 Kč).
- Komunikace v krizových situacích (1590 Kč).
- Asertivita ve školním prostředí (1590 Kč).
- Hlas jako nástroj komunikace i charakterizace osobnosti (3180 Kč).
- Komunikace s rodiči (1590 Kč),
- Online výuka – šance na reálnou změnu? (1590 Kč),
- Žák, školní třída a distanční vzdělávání - návrat ke společnému soužití ve škole (690 Kč), (INFRA, s.r.o., 2021).

6.5 Vztahy na pracovišti

Dobré vztahy na pracovišti jsou základem pro vytvoření příjemné atmosféry v pracovním prostředí. K předejití komunikačních a vztahových problémů je nutné, aby na obou stranách docházelo k vzájemné důvěře, solidaritě a slušnému chování. Na dobrých vztazích na pracovišti má velký podíl také respekt k druhým. Respekt nadřízených k podřízeným je stejně tak důležitý jako respekt podřízených k nadřízeným. Pokud nadřízený věnuje pozornost názorům a připomínkám svých zaměstnanců, projevuje jim tak respekt a přispívá k dobrým vztahům na pracovišti. Názory, nápady a připomínky zaměstnanců mohou přispět k lepšímu chodu organizace. Právo projevit své názory, připomínky a respektování názorů druhých patří mezi pravidla řešení konfliktů a dobrých vztahů na pracovišti. Překvapující je, že výsledky z dotazníkového šetření sdělují, že zaměstnanci v obou základních školách mají mezi sebou velmi dobré vztahy.

6.5.1 Konflikty mezi pracovníky

V některých případech může docházet k tomu, že vztahy, které mezi zaměstnanci panují, mohou být jednou z příčin konfliktů. Nicméně v obou základních školách jsou vztahy v pedagogickém sboru na velmi dobré úrovni. Není tedy divu, že výsledky z dotazníků poukazují na to, že konflikty se v pedagogickém sboru obou základních škol objevují velmi zřídka. Především v ZŠ Albrechtice nad Vltavou se všichni dotazovaní učitelé shodli na tom, že v jejich pedagogickém sboru se konflikty nikdy nevyskytují. To může být způsobeno především tím, že pedagogický sbor v této

škole je menší než v ZŠ J. K. Tyla. V ZŠ J. K. Tyla se konflikty vyskytují velmi zřídka. Ovšem pokud v této organizaci dojde ke konfliktu, je to způsobeno především z pracovních důvodů. Konflikty z pracovních důvodů se na pracovištích běžně vyskytují. Podstatné je hledat řešení tohoto problému asertivním způsobem např. prostřednictvím kompromisu. Důležité je, že zde nevznikají konflikty z osobních důvodů. Tento typ konfliktů by se na pracovištích neměl vyskytovat, jelikož může negativně ovlivnit výkony zaměstnanců a v mnoha případech je velmi náročné najít jejich východisko. Vznik konfliktů na pracovišti tedy ovlivňuje především velikost skupiny, vzájemné působení a charakter osobnosti členů skupin. Výsledky vypovídají o skutečnosti, že čím menší kolektiv lidí, tím méně důvodů ke vzniku konfliktů.

Pro předcházení konfliktů je nutné dodržovat několik základních pravidel jako např.:

- Slušné chování,
- sebekontrola,
- kompromis,
- respektování názorů,
- empatie,
- naslouchání druhého komunikujícího.

6.5.2 Konflikty ve školních třídách

Z dotazníkového šetření studentů obou základních škol, uvedl velký počet studentů, že v jejich třídách se běžně konflikty vyskytují, což také potvrdili i dotazovaní učitelé. To může narušovat dobrý třídní kolektiv a vyvolávat negativní atmosféru ve třídě. Ve školních třídách dochází k různým typům konfliktů. Nejčastěji dochází ke konfliktům mezi jednotlivými žáky, mezi žákem a učitelem a také mezi jednotlivými skupinami žáků.

Mezi studenty a jejich skupinami existuje obrovské množství rozdílů, které mohou být příčinou vzniku konfliktů ve školních třídách. Učitel je velmi často postaven do role koordinátora, který má konflikt řešit. S tím souvisí i respekt, který by studenti vůči učiteli měli mít. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že v obou základních školách je cca 30-35 % studentů, kteří své učitele nerespektují. To může směřovat k tomu, že žáci nenaslouchají učitelům a nemají zájem o jejich názory. V tomto případě by učitel neuspěl v řešení třídních sporů. Každý pedagog by si měl budovat respekt u každého jednotlivého žáka. To může dosáhnout stanovením určitých pravidel a hranic a zároveň i přátelským přístupem. Ovšem respekt by měl být obousměrný, což si uvědomují všichni dotazovaní pedagogové v obou základních školách, jelikož v dotazníkovém šetření všichni učitelé uvedli, že respektují názory

svých žáků. Pro omezení možností vzniku konfliktu je tedy důležité zaujmout k žákům správný přístup, který zajistí, že žáci budou ke svému učiteli vzhlížet s respektem.

Pokud třídní konflikty dojdou do stádia, kdy je třída nezvladatelná, může škola využít služby školního psychologického poradenství. Školní psycholog je interní zaměstnanec, který poskytuje odbornou pomoc, poradenství a podporu nejen individuálním jedincům se specifickými problémy, ale také pedagogickým pracovníkům, žakovskému kolektivu a jejich rodičům. Každodenní činností školního psychologa je práce s třídními kolektivy. Cílem těchto aktivit je mapování sociálního klimatu školních tříd, které napomáhá vytvářet v třídních kolektivech prostředí, ve kterém budou žáci lépe zvládat své problémy, podporovat vzájemný respekt a úctu k jedinečnosti druhých a budou sami předcházet vzniku konfliktních situací. Mezi služby, které školní psycholog poskytuje, patří např.:

- Zkvalitnění sociálního klima škol,
- podílení se na vytváření strategií a programů zaměřených na podporu rozvoje osobnosti žáků,
- průběžná práce s žakovskými kolektivy,
- provádění prevence školní neúspěšnosti,
- poskytování konzultační pomoc rodičům nebo jiným osobám odpovědným za výchovu (nuv.cz, 2011).

Pokud škola nemá svého školního psychologa, je možné kontaktovat pedagogicko-psychologickou poradnu, která se zabývá školními problémy jako např.:

Pedagogicko-psychologická poradna České Budějovice. Společnost poskytuje poradenské činnosti se žáky, jejich zákonnými zástupci. Poskytuje služby typu:

- Individuální nebo skupinová, komplexní nebo zaměřená psychologická a speciálně pedagogická diagnostika žáků,
- speciálně pedagogická a psychologická intervence poskytovaná dětem předškolního věku, žákům mateřských, základních a středních škol, studentům vyšších odborných škol a zákonným zástupcům,
- poradenská pomoc pedagogickým pracovníkům vzdělávajícím děti a žáky, kterým je poskytována individuální nebo skupinová diagnostická a/nebo intervenční péče,

- metodické vedení výchovných poradců a školních metodiků prevence, poradenská pomoc zákonným zástupcům žáků a pedagogickým pracovníkům škol (pppcb.cz).

Základní škola Josefa Kajetána Tyla má tu možnost pro řešení školních konfliktů a celkových problémů využít svého interního školního psychologa. Základní škola Albrechtice nad Vltavou tuto možnost nemá, jelikož nezaměstnává svého školního psychologa. Možností této školy je zaměstnat na tuto pozici odborníka s potřebnou kvalifikací či využít zmiňovanou pedagogicko-psychologickou poradnu.

6.6 Kritika a chvála

Kritika se vyskytuje téměř v každé organizaci. Jejím hlavním úmyslem je poukázat na silné a slabé stránky a podnítit zaměstnance ke zlepšení pracovních výkonů. V oblasti školství by kritika podávaná od učitelů měla upozorňovat na to, kde žák udělal chybu a co by měl zlepšit. Pozitivním výsledkem z dotazníkového šetření je, že většina pedagogů z obou základních škol, kritiku při vyučování uplatňují a zároveň si uvědomují, že kritika by měla být podávána především asertivním způsobem, což je základ dobře aplikované kritiky. Je nutné, aby si učitelé, kteří při svém vyučování používají kritiku, byli vědomi toho, že kritika by měla mít pouze pozitivní dopad na výkony studentů. V opačném případě by mohla mít kritika negativní dopad na studenty v podobě např.: jako útok na jeho osobu, snížení sebevědomí, špatná motivace, apod. V těchto případech by učitelé kritiku při vyučování využívat neměli. Oproti ZŠ Albrechtice nad Vltavou, kde se více jak 80 % pedagogů domnívá, že jejich aplikovaná kritika má pozitivní dopad na rozvoj žáků je překvapivé, že v ZŠ J. K. Tyla je téměř polovina učitelů, kteří se domnívají, že jejich kritika má na studenty dopady negativní. To může způsobovat způsob podávání kritiky. Tito učitelé by měli absolvovat kurzy zaměřené na kritiku a naučit se ji podávat přátelským způsobem, aby měla na studenty pozitivní dopad a zvýšila jejich výkon a rozvoj. Dotazníkové šetření se orientovalo i na pohled studentů na kritiku. Přesto, že 70 % žáků ze ZŠ J. K. Tyla si uvědomuje, že jejich vyučující uplatňují při vyučování kritiku, necelá polovina ji vnímá velmi negativně. V ZŠ Albrechtice nad Vltavou je dokonce více než polovina žáků přesvědčena o tom, že kritika působí na jejich rozvoj negativně. Může tedy docházet k tomu, že kritika je od učitelů špatně podávána. V některých případech se může stát, že kritika může přerůst v zesměšňování žáka. Z dotazníkového šetření většina studentů v obou základních školách uvedla, že se nikdy nesetkala

se zesměšňováním ze strany učitelů, přesto se našli někteří žáci, kteří se v takové situaci ocitli, ať už jako oběť či přihlížející. Škola by měla zajistit, aby se žádný student do takové situace nikdy nedostal.

Optimální je kombinovat kritiku, chválu a podporu vlastních názorů žáků a tím tak předejít negativním dopadům kritiky. Pochvaly a uznání jsou jedním z několika způsobů pozitivního hodnocení žáka za jeho výsledky. Lze je považovat také jako výchovná opatření, které se využívají zejména v základních i středních školách. Udělují se nejen za studijní výsledky, ale také např. za výborné chování žáka, reprezentaci školy, práci pro třídní kolektiv, statečný čin, apod. Přesto, že v obou základních školách se většina žáků setkává s chválou a kritikou, je nutné, aby tento způsob výuky pocítili i ostatní žáci, kteří uvedli, že se s tímto způsobem výuky nesetkávají.

Národní institut vzdělávání (NIDV) je organizace zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, která poskytuje mnoho vzdělávacích a konzultačních služeb, metodickou a odbornou podporu pro pedagogické pracovníky. Mezi kurzy, které tato organizace poskytuje, se řadí i kurzy orientované na kritiku, umění chvály a zvládání emocí, které by mohly obě základní školy využít pro zlepšení komunikačních dovedností pedagogů, jako např.:

- Buď učitel začne zvládat konflikty, nebo konflikty začnou ovládat jeho! (900 Kč)
- (Sebe)koučování jako součást stylu práce pedagoga webinář (1690 Kč).
- Rozvoj kritického myšlení a argumentačních schopností u nadaných žáků (710 Kč).
- Emoce a emoční inteligence pro pedagogy (700 Kč), (nidv, 2019).

6.7 Distanční forma výuky

Distanční forma výuky je založena především na větší samostatnosti žáků. Aktuální pandemie COVID-19 zajistila přechod na tento typ výuky v každé škole. Ředitel uvedl, že ZŠ J. K. Tyla se s tímto typem výuky setkala již před zmíněnou pandemií, což ji umožnilo snazší a rychlejší adaptaci. To potvrzují i učitelé této školy, jelikož s tímto typem výuky se setkala přibližně 85 % dotazovaných učitelů, z toho téměř necelá polovina uvedla, že jim tato distanční forma výuky spíše nevyhovovala. Ředitelka ZŠ Albrechtice nad Vltavou ve svém dotazníku uvedla, že tento typ výuky

nikdy předtím jejich škola nevyužila. Přesto se zde najde více jak polovina učitelů (57 %), kteří s distanční formou výuky již mají z minulosti zkušenost, což opět usnadnilo náhlý přechod v pandemii COVID-19. Z těchto učitelů uvedl pouze jeden respondent, že mu distanční forma výuky nevyhovovala.

Pro distanční výuku lze využít několik způsobů výuky. Oba ředitelé základních škol uvedli, že při distanční výuce využívají především aplikaci MS Teams. Tato aplikace je vhodným a velmi efektivním prostředkem při distanční výuce. Nabízí mnoho funkcí, které učitelé při výuce využívají jako např.: webová kamera, mikrofon, sdílená obrazovka počítače, kde promítají prezentaci, ukládání souborů, nahrávání přednášky, atd. Přesto se zde mohou objevit překážky, bránící plynulé výuce, jako např.: výpadek, zpomalení či úplné zaseknutí aplikace při zahlcení serveru. Ředitel ZŠ J. K. Tyla uvedla jako další prostředek pro distanční výuku školní webový portál, který mohou učitelé využít např.: pro ukládání textových souborů obsahující zadání a úkoly pro studenty, zasílání hromadných e-mailů, zapisování výsledných známek, apod. Pro distanční výuku by mohli základní školy využívat také aplikaci Skype, která umožňuje zasílání zpráv i hlasové hovory. Tento způsob komunikace se hojně využívá ve firmách pro skupinové porady.

Z výzkumu bylo zjištěno, že výuka distanční formou neprobíhá podle prezenčního rozvrhu. Mezi nevyučované předměty patří: výtvarná výchova, hudební výchova, tělesná výchova, pracovní činnosti, apod. Žákům tak může chybět kreativní rozvoj dovedností v rámci výtvarné výchovy, pohybové činnosti v rámci tělesné výchovy, praktické dovednosti v rámci praktických činností a další rozvoj dovedností v rámci dalších předmětů, které se nevyučují. Tedy pro žáky navštěvující základní školy není distanční výuka vhodná, což také ve svých dotaznících uvedli ředitelé škol.

Sami studenti z této formy výuky nejsou nadšeni. 60 % studentů ze ZŠ J. K. Tyla a 42 % studentů ze ZŠ Albrechtice nad Vltavou uvedlo, že jim tento způsob vzdělávání nevyhovuje. Tito studenti měli možnost se vyjádřit, proč jim distanční forma výuky nevyhovuje. Z odpovědí dotazovaných studentů lze usoudit, že výuka distanční formou žákům nevyhovuje z nejčastějších důvodů:

- Chybějící sociální kontakty,
- zdravotní problémy (bolesti hlavy),
- špatné pochopení probírané látky,

- problémy s technikou
- nepřipravenost na přijímací zkoušky na střední školy.

Pro předcházení zdravotních a tělesných problémů by škola měla rodiče žáků inspirovat a doporučit prostřednictvím e-mailu, online cvičící videa, která naleznou na internetu. V souvislosti s pandemií COVID-19 vznikla společnost Wannado, která poskytuje online tělesnou výchovu pro základní školy prostřednictvím zábavných videí, podle kterých mohou děti cvičit i doma. Jejich projekt "*tělocvik online*" přispívá ke zkvalitnění výuky tělesné výchovy, rozšíření pohybových aktivit ke zdravému rozvoji dětí. Zde tedy záleží na rozhodnutí obou základních škol a rodičů žáků, zda by chtěli, poskytnou svým dětem pohyb i v domácím prostředí. (wannadosports.com).

Po zhodnocení výsledků z dotazníkového šetření je úroveň manažerské komunikace dle mého názoru lepší v základní škole Albrechtice nad Vltavou. To může být způsobeno tím, že škola je mnohem menší, má menší pedagogický sbor i kolektivy studentů ve školních třídách, proto je zde méně důvodů ke konfliktům. Ředitel ZŠ J. K. Tyla by se mohl inspirovat ředitelkou ZŠ Albrechtice nad Vltavou, a pravidelně si sestavovat plán porad. Na poradách by mohl ředitel ZŠ J. K. Tyla dát také prostor pedagogům pro jejich návrhy a připomínky. Přesto, že ZŠ Albrechtice nad Vltavou má menší počet žáků, mohla by se ředitelka inspirovat od ZŠ J. K. Tyla a uvažovat také o zaměstnání školního psychologa, který může být klíčem ke zlepšení třídních konfliktů. Dále by tato škola mohla začít využívat školní webový portál, jako další komunikační prostředek, který může ulehčit pedagogům výuku v pandemii COVID-19.

6.8 Budoucnost základních škol

Výuka na základních školách je klíčem k digitální výuce, která se bude v budoucnu zavádět, aby připravila studenty na nové formy práce, které budou přizpůsobeny Průmyslu 4.0. Studium bude klást důraz na podporu experimentování a odbornější znalosti studentů a to zejména v oblasti samostatnosti a kreativity. Mezi první změny bude realizováno zvýšení hodin informatiky a zavádění nových technologií (notebooky, tablety, mobilní telefony, digitální učebnice, apod.). Škola by se na tuto transformaci výuky měla do budoucna připravit.

Jak už bylo také řečeno, pandemie COVID-19 poukázala na to, že vzdělávání může probíhat kombinovaně. Proto by se školy měly připravit i na to, že MŠMT uvažuje o upravení výuky, která nebude probíhat celých pět dní v týdnu prezenčním způsobem.

7 Závěr

Komunikace je bezpodmínečně nedílnou součástí každodenního života lidí již od útlého dětství. V případě základní školy je komunikace nejdůležitějším nástrojem, který zajišťuje rozvoj dovedností a schopností žáků a zlepšuje mezilidské vztahy mezi pedagogy.

Hlavním záměrem této diplomové práce bylo zpracování námětu manažerské komunikace ve školství, analýza, zhodnocení současného stavu a doporučení změn pro překonání bariér a zlepšení komunikace ve vybraných organizacích.

Teoretická část popisuje obecnou komunikaci, její rozdělení, bariéry a samotný proces komunikace. Dále se specifikuje na charakteristiku manažerské a pedagogické komunikace, která je běžnou součástí základních škol. V této části se práce dále zaměřuje na konkrétní témata, která se v základních školách běžně vyskytují. Mezi ně se řadí asertivní komunikace, vyučování a učení, konflikty, porady, výukové metody, školský management, výukové pomůcky, apod.

Pro analýzu jsem si vybrala základní školu Josefa Kajetána Tyla a základní školu Albrechtice nad Vltavou. Předpokladem bylo, že zmiňovaná témata v teoretické části budou v základních školách aktuální. V praktické části je stručně popsána charakteristika základních škol. Podklady pro mou práci byly získány prostřednictvím dotazníkového šetření, které bylo určeno ředitelům, učitelům a žákům vybraných škol. Přesto, že z dotazníků vyplynulo mnoho pozitivních výsledků, které se podílí na dobrém fungování organizací, je zde i prostor pro zlepšení. Získané informace z šetření přiblížily komunikační úroveň na základních školách a byly podnětem pro navržení opatření, které by zlepšily současný stav manažerské komunikace. Výzkum se orientoval také na vnímání pandemie COVID-19, která způsobila přechod z prezenční formy výuky na výuku distanční.

Doporučení se zaměřovala například na absolvování odborných školení a kurzů zaměřených na zvládání krizových situací, asertivní komunikaci, správné aplikování kritiky, zlepšení distanční formy výuky, apod. Po shrnutí všech poznatků lze říci, že komunikace je významným činitelem ve výchovně-vzdělávacím procesu a je nutné nepodceňovat roli pedagoga, který prostřednictvím komunikace ovlivňuje vývoj žáků.

Věřím, že tato diplomová práce bude pro obě základní školy přínosným podnětem pro zamyšlení a zlepšení aktuální situace v oblasti manažerské komunikace.

8 Summary

Communications is inseparable element of our lives. It is an important tool for the good functioning of any organization, including the school too. The art of communication is one of the most essential skills that a successful principal should have.

The main aim of this diploma thesis was to analyse managerial communication in a two selected schools and to make proposals for their improvement. The method for determining the state of communication in this schools is the use of a questionnaires filled in by the schools principal, teachers and students. The questionnaires is anonymous and focusses on a quantitative research and contains open and closed questions in a written and electronic form.

The work describes managerial communication, information flow in schools, consultation, relationships and conflicts in the workplace between teachers and in school classrooms between students, criticism and praises. Besides, in this thesis I also focus on the changes caused by the COVID-19 pandemic, such as distance learning, its process and advantages and disadvantages of distance learning.

When I summarize all the facts, I realized that communication is the most important part of the educational process strongly influences its development and students as well.

I believe that this diploma thesis will be a beneficial stimulus for both schools to improve the current situation of managerial communication.

Key words: managerial communication, school, students, teachers, distance learning.

9 Přehled použité literatury

HOTdesign.eu. (nedatováno). *Historie školy*. Načteno z zstylova.cz:

<https://www.zstylova.cz/historie-skoly/>

Adair, J. (2004). *Efektivní komunikace*. Praha: Alfa Publishing, s.r.o.

akademieskoly.cz. (2021). *Semináře*. Načteno z www.akademieskoly.cz:

<https://www.akademieskoly.cz/seminare>

Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s.

avcr.cz. (2019). *Investice do učitelů se vyplatí – třebaže až po letech*. Načteno z

www.avcr.cz: <https://www.avcr.cz/cs/veda-a-vyzkum/socialne-ekonomicke-vedy/Investice-do-ucitelu-se-vyplati-trebaze-az-po-letech/>

Bauman, M. (26. 2 2019). *Školní tabule v 21. století? Časem zapomeňte!* Načteno z

[technickytydenik.cz](http://www.technickytydenik.cz): https://www.technickytydenik.cz/rubriky/denni-zpravodajstvi/skolni-tabule-v-21-stoleti-casem-zapomente_46381.html

Brain tools group s.r.o. (2014). *Negativní dotazování*. Načteno z braintools.cz:

<https://www.braintools.cz/toolbox/asertivni-komunikace/negativni-dotazovani.htm>

csvs.cz. (2019). *Vzdělávání 4.0 na vzestupu*. Načteno z www.csvs.cz:

<https://www.csvs.cz/blog/2019/04/vzdelavani-4-0-na-vzestupu/>

czso.cz. (2020). *Školy a školská zařízení 2019/20*. Načteno z www.czso.cz:

<https://www.czso.cz/documents/10180/122363208/23004220a.pdf/1849164a-89a3-4e17-8181-27ae0e905477?version=1.1>

czso.cz. (nedatováno). *Úvod*. Načteno z www.czso.cz:

<https://www.czso.cz/documents/10180/122363208/23004220u.pdf/40d97c1e-ed4a-4d77-964a-7191dbcbf9c1?version=1.3>

Čapek, R. (2015). *Moderní didaktika*. Praha: Grada Publishing, a.s.

Černý, M. (27. 2 2015). *Online nástroje pro tvorbu nástěnek ve školním prostředí*.

Načteno z [ceskaskola.cz](http://www.ceskaskola.cz): <http://www.ceskaskola.cz/2015/02/michal-cerny-online-nastroje-pro-tvorbu.html>

daqc.com. (2020). *Web Portal*. Načteno z www.daqc.com:

https://daqc.com/eng/products/web_portal.php#:~:text=Portals%20are%20a%20website

%20for,teacher%20and%20For%20staff%20member.&text=Students%20and%20their%20parents%20can,anywhere%20they%20have%20internet%20access.

DeVito, J. A. (2008). *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada Publishing, a.s.

Donnelly, J. H., Gibson, J. L., & Ivancevich, J. M. (1995). *Management*. Praha: Grada Publishing, a.s.

Eger, L. (2006). *Řízení školy při zavádění školního vzdělávacího programu*. Plzeň: Fraus.

Eichhorn, C. (2019). *Učitel a práce se třídou*. Praha: Copyright, s.r.o.

Folwarczyna, I. (2010). *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing a.s.

Fontana, D. (1997). *Psychologie ve školní praxi*. Praha: Portál.

Gavora, P. (2005). *Učitel a žáci v komunikaci*. Brno: Paido.

Ginnis, P. (2017). *Efektivní výukové nástroje pro učitele*. Praha: Copyright, s.r.o.

Hoang, A. N. (2020). *Průmysl a vzdělávání 4.0*. Načteno z medium.com:

<https://medium.com/edtech-kisk/pr%C5%AFmysl-a-vzd%C4%9B1%C3%A1v%C3%A1n%C3%AD-4-0-18fd91d0ac6>

Hurst, B. (1994). *Encyklopedie komunikačních technik*. Praha: Grada Publishing, a.s.

Chaluš, P. (2017). *Potřebujeme vzdělávání 4.0?* Načteno z denikreferendum.cz:

<https://denikreferendum.cz/clanek/24387-potrebujeme-vzdelavani-4-0>

Christensson, P. (17. 9 2015). *Internet*. Načteno z techterms.com:

<https://techterms.com/definition/internet>

INFRA, s.r.o. (2021). *Aktuální termíny kurzů*. Načteno z kurzy.infracz.cz:

<https://kurzy.infracz.cz/otevrene-kurzy/?tk=2>

it-slovník.cz. (2008). *Tablet*. Načteno z www.it-slovník.cz: [https://it-](https://it-slovník.cz/pojem/tablet)

[slovník.cz/pojem/tablet](https://it-slovník.cz/pojem/tablet)

Janoušek, J. (2015). *Psychologické základy verbální komunikace*. Praha: Grada Publishing, a.s.

Keller, J. (2. 3 2020). *Skype: Everything you need to know!* Načteno z imore.com:

<https://www.imore.com/skype>

- Klupal, L. (6. 4 2014). *Tablet - a k čemu je to vlastně dobré?* Načteno z ipadvetride.cz: <http://ipadvetride.cz/tablet-cemu-je-vlastne-dobre/>
- Kouzes, J., & Posner, B. (2014). *Leadership Challenge*. Praha: Baronet.
- Lightbody, K. (5. 3 2007). *Data Projectors in Schools*. Načteno z zardec.net.au: <https://www.zardec.net.au/keith/project.htm>
- logopaed.cz. (2017). *O nás*. Načteno z www.logopaed.cz: <http://www.logopaed.cz/firemni-ms/kdo-jsme-32>
- Mačí, J. (2020). *Jak se změni české školství v roce 2021: jiné přijímačky i maturity*. Načteno z seznamzpravy.cz: https://www.seznamzpravy.cz/clanek/jak-se-zmeni-ceske-skolstvi-v-roce-2021-134933?fbclid=IwAR3qOlcHGdFifPSJYitJfZ0aKH461FL1EgxKaKV-pXgQW1_I2zRzh7lxeaU
- Mách, J. (2020). *Plaga slibuje: Učitelům do roka průměrně 45 tisíc*. Načteno z novinky.cz: <https://www.novinky.cz/domaci/clanek/plaga-slibuje-ucitelum-do-roka-prumerne-45-tisic-40346358#:~:text=Tarif%2C%20jako%20je%20t%C5%99eba%20z%C3%A1kladn%C3%AD,tarif%20%C4%8Dinil%2040%20320%20korun.>
- management-marketing.studentske.eu. (2008). *Směry komunikace v organizaci*. Načteno z www.management-marketing.studentske.eu: <http://management-marketing.studentske.eu/2008/07/smry-komunikace-v-organizaci.html>
- Maňák, J., & Švec, V. (2003). *Výukové metody*. Brno: Paido.
- Medlíková, O. (2010). *Lektorské dovednosti*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Mikuláščík, M. (2003). *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Mikuláščík, M. (2015). *Manažerská psychologie*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- msmt.cz. (14. 10 2004). *Školský informační a vzdělávací portál*. Načteno z www.msmt.cz: <https://www.msmt.cz/ministerstvo/skolsky-informacni-a-vzdelavaci-portal>
- Nelešovská, A. (2005). *Pedagogická komunikace v teorii a praxi*. Praha: Grada Publishing, a.s.

- nidv.cz. (2019). *Vzdělávací programy*. Načteno z www.nidv.cz:
<https://www.nidv.cz/vzdelavaci-programy>
- nuv.cz. (2011). *Školní poradenská pracoviště (ŠPP)*. Načteno z www.nuv.cz:
<http://www.nuv.cz/t/pedagogicko-psychologicke-poradenstvi/skolni-poradenska-pracoviste>
- Petty, G. (2013). *Moderní vyučování*. Praha: Portál, s.r.o.
- Pilařová, I. (2016). *Leadership a management development*. Praha : Grada Publishing, a. s.
- pppcb.cz. (nedatováno). *Charakteristika poradenských služeb a jejich průběh*. Načteno z [pppcb.cz](http://www.pppcb.cz): <https://www.pppcb.cz/charakteristika-poradenskych-sluzeb-a-jejich-prubeh-1>
- Robbins, S. P., Coulter, M., & DeCenzo, D. A. (2017). *Fundamentals of Management*. Pearson Education Limited.
- Řehoř, P. (2012). *Manažerská komunikace*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta.
- Sample, I. (22. 10 2018). *What is the internet?* Načteno z theguardian.com:
<https://www.theguardian.com/technology/2018/oct/22/what-is-the-internet-13-key-questions-answered#:~:text=The%20internet%20is%20the%20wider,to%20talk%20to%20one%20another.>
- Sitná, D. (2009). *Metody aktivního vyučování*. Praha: Portál, s.r.o.
- Steigauf, S. (2011). *Vůdcovství*. Praha: Grada Publishing, a. s.
- Tepper, B. B. (1996). *Manažerské znalosti a dovednosti*. Praha: Grada Publishing.
- Texas Tech University. (2020). *How do I navigate and curb conflict in my classroom?* Načteno z depts.ttu.edu:
[https://www.depts.ttu.edu/tlpdc/Resources/Teaching_resources/TLPDC_teaching_resources/HowDoINavigateAndCurbConflictInMyClassroom.php#:~:text=Within%20the%20confines%20of%20the,%E2%80%9D%20\(2001%2C%20n.p.\)](https://www.depts.ttu.edu/tlpdc/Resources/Teaching_resources/TLPDC_teaching_resources/HowDoINavigateAndCurbConflictInMyClassroom.php#:~:text=Within%20the%20confines%20of%20the,%E2%80%9D%20(2001%2C%20n.p.)).
- Trojanová, I. (2014). *Ředitel a střední management školy*. Praha: Portál, s.r.o.

ucebnice.fraus.cz. (2020). *Interaktivní učebnice*. Načteno z www.ucebnice.fraus.cz:
<https://ucebnice.fraus.cz/cs/rodicum/interaktivni-ucebnice>

Vališová, A., & Kasíková, H. (2011). *Pedagogika pro učitele*. Praha: Grada Publishing, a.s.

Veber, J., & kol. (2006). *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press.

Vymětal, J. (2008). *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha: Grada Publishing, a.s.

wannadosports.com. (nedatováno). *tělocvik.online*. Načteno z
www.wannadosports.com: <https://www.wannadosports.com/telocvik-online/>

Weissová, A. (10. 9 2019). *Co to je Asertivita a jak ji docílit (snadné techniky)*. Načteno z
[jobfairs.eu](http://www.jobfairs.eu): <https://www.jobfairs.eu/magazin/co-to-je-asertivita-a-asertivni-chovani>

zsalbrechtice.cz. (9. 9 2017). *Máme novou elektronickou nástěnku ve vestibulu školy!!!*
Načteno z www.zsalbrechtice.cz: <http://www.zsalbrechtice.cz/cs/elektronicka-nastenka.html#.X3b9mcIzaUI>

zsalbrechtice.cz. (nedatováno). *Základní informace*. Načteno z
www.zsamsalbrechtice.cz: <https://www.zsamsalbrechtice.cz/o-skole/zakladni-informace/>

10 Seznam obrázků a tabulek

10.1 Seznam obrázků

| | |
|---|----|
| Obrázek 1: Komunikační směry v organizaci..... | 11 |
| Obrázek 2: Vývoj počtu žáků základních škol | 35 |
| Obrázek 3: Vývoj počtu učitelů základních škol | 35 |
| Obrázek 4: Vývoj počtu základních škol | 36 |
| Obrázek 5: Pohlaví respondentů | 40 |
| Obrázek 6: Věk respondentů..... | 41 |
| Obrázek 7: Délka pracovního poměru | 42 |
| Obrázek 8: Prostředky k přenosu informací | 42 |
| Obrázek 9: Způsob předávání informací | 43 |
| Obrázek 10: Porady | 44 |
| Obrázek 11: Četnost porad | 45 |
| Obrázek 12: Změna četnosti porad | 45 |
| Obrázek 13: Užitečnost informací | 46 |
| Obrázek 14: Vztahy mezi kolegy..... | 47 |
| Obrázek 15: Konflikty mezi kolegy..... | 47 |
| Obrázek 16: Důvody vzniku konfliktů mezi kolegy..... | 48 |
| Obrázek 17: Konflikty ve školních třídách..... | 48 |
| Obrázek 18: Typy konfliktů ve školních třídách | 49 |
| Obrázek 19: Komunikace jako dobrý způsob pro vyhnutí konfliktů..... | 50 |
| Obrázek 20: Komunikační schopnosti nadřízených | 51 |
| Obrázek 21: Absolvování kurzů | 51 |
| Obrázek 22: Názory zaměstnanců | 52 |
| Obrázek 23: Konflikty mezi nadřízeným a zaměstnanci | 53 |
| Obrázek 24: Kritika | 53 |
| Obrázek 25: Způsob podávání kritiky | 54 |
| Obrázek 26: Kritika jako pozitivní vliv na výkon | 55 |
| Obrázek 27: Pochvaly a uznání | 55 |
| Obrázek 28: Názory žáků | 56 |
| Obrázek 29: Křičení na žáky | 57 |
| Obrázek 30: Slovní výukové metody..... | 58 |
| Obrázek 31: Názorné výukové metody | 59 |

| | |
|---|----|
| Obrázek 32: Praktické výukové metody | 60 |
| Obrázek 33: Využití distanční formy výuky..... | 61 |
| Obrázek 34: Vyhovování distanční formy výuky..... | 62 |
| Obrázek 35: Výukové pomůcky | 64 |
| Obrázek 36: Pohlaví studentů | 65 |
| Obrázek 37: Dobrý třídní kolektiv | 66 |
| Obrázek 38: Třídní konflikty | 66 |
| Obrázek 39: Konflikty mezi spolužáky | 67 |
| Obrázek 40: Konflikt s učitelem | 68 |
| Obrázek 41: Podpora názorů a připomínek studentů..... | 68 |
| Obrázek 42: Křičení na žáky | 69 |
| Obrázek 43: Strach z pokládání otázek..... | 70 |
| Obrázek 44: Kritika při vyučování | 71 |
| Obrázek 45: Kritika jako pozitivní vliv na výkon a rozvoj studentů..... | 72 |
| Obrázek 46: Pochvaly a uznání při výuce | 72 |
| Obrázek 47: Atmosféra v hodinách | 73 |
| Obrázek 48: Zesměšňování studentů | 74 |
| Obrázek 49: Respektování učitelů | 74 |
| Obrázek 50: Online výuka | 75 |
| Obrázek 51: Vyhovování online výuky | 76 |

10.2 Seznam tabulek

| | |
|--|----|
| Tabulka 1: Efektivní porada | 17 |
| Tabulka 2: Schéma experimentu..... | 26 |
| Tabulka 3: Silné a slabé stránky komunikace ZŠ J. K. Tyla | 57 |
| Tabulka 4: Silné a slabé stránky komunikace ZŠ Albrechtice nad Vltavou..... | 58 |
| Tabulka 5: Nevýhody distanční formy výuky u učitelů ZŠ J. K. Tyla | 62 |
| Tabulka 6: Nevýhody distanční formy výuky u učitelů ZŠ Albrechtice nad Vltavou ... | 63 |
| Tabulka 7: Nevyhovování výuky ze strany žáků ZŠ J. K. Tyla | 76 |
| Tabulka 8: Nevyhovování výuky ze strany žáků ZŠ Albrechtice nad Vltavou..... | 77 |

11 Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník pro ředitele

Příloha 2: Dotazník pro učitele

Příloha 3: Dotazník pro studenty

12 Přílohy

Příloha 1: Dotazník pro ředitele

DOTAZNÍK: ŘEDITELÉ

Dagmar Bláhová: Manažerská komunikace ve školství

Tento dotazník slouží pro zjištění spokojenosti a efektivnosti komunikace ředitelů ve školských zařízeních. Dotazníkové šetření je anonymní.

1. Jakého jste pohlaví?

- muž
 žena

2. Kolik je Vám let?

- 21 – 30 let
 31 – 40 let
 41 – 50 let
 50 - 60 let
 60 a více

3. Jak dlouho jste ředitelem této školy?

- méně než 1 rok
 1-5 let
 5 – 10 let
 10 a více let

4. Jakým způsobem poskytlujete informace zaměstnancům?

- osobní setkání (porady)
 elektronicky (e-mail, Skype,....)
 nástěnky
 školní webový portál
 jinak:.....

5. Jaké prostředky využíváte ke komunikaci se zaměstnanci?

- e-mail
 skype
 mobilní telefon
 školní webový portál
 jiné:.....

6. Organizujete ve Vaší škole porady?

- ano
 ne

7. Jak často pořádáte porady?

- každý den
 každý týden
 jednou za měsíc
 jednou za pololetí
 jednou za rok
 průběžně, když je to potřeba

8. Připravujete si předem program celé porady (cíl, téma, počet účastníků, závěry, apod.)?

- ano
 ne

9. Myslíte si, že jsou porady efektivním nástrojem pro vyřešení problémů?

- ano
 ne

10. Berete na vědomí názory a připomínky zaměstnanců?

- ano
 ne

11. Máte dobré komunikační vztahy se svými kolegy?

- ano
 spíše ano
 spíše ne
 ne

12. Vznikají mezi Vámi a zaměstnanci konflikty?

- ano
 spíše ano
 spíše ne
 ne

- 13. Pokud "ano", z jakého důvodu vznikají mezi Vámi a zaměstnanci konflikty?**
- pracovní důvody
 osobní důvody
 žádné důvody
- 14. Myslíte si, že komunikace je dobrý způsob jak se vyhnout konfliktům?**
- ano
 ne
- 15. Jak jsou Vaše silné a slabé stránky v komunikaci s podřízenými**
- 16. Jaké styly využíváte při vedení školy?**
- autoritativní styl
 konzultativní styl
 participativní styl
 demokratický styl
 liberální styl
- 17. Absolvoval/a jste někdy kurzy zaměřené na komunikaci?**
- ano
 ne
- 18. Pokud "ano", myslíte si, že Vám tyto kurzy pomohli zlepšit Vaše komunikační dovednosti?**
- ano
 ne
- 19. Poskytujete tyto kurzy i učitelům na Vaší škole?**
- ano
 ne
- 20. Využíváte ve Vaší škole některé moderní výukové pomůcky?**
- flipchartové tabule
 interaktivní tabule
 dataprojektory
 elektronické nástěnky
 tablety
 i-učebnice
 jiné:.....
- 21. Jakým způsobem komunikujete s rodiči žáků?**
- osobní setkání
 elektronicky
 telefonicky
 jinak
- 22. Využila někdy Vaše škola e-learningovou distanční formu výuky?**
- ano
 ne
- 23. Máte zavedenou distanční formu výuky v současné epidemii?**
- ano
 ne
- 24. Pokud "ano", funguje distanční výuka podle prezenčního rozvrhu?**
- ano
 ne
- 25. Myslíte si, že distanční výuka přináší žákům stejné znalosti a dovednosti jako prezenční forma výuky?**
- ano
 ne
- 26. Myslíte si, že distanční forma výuky je vhodná pro žáky základních školy?**
- ano
 ne
- 27. Pokud "ne", tak z jakého důvodu?**
- 28. Jaké další metody výuky využíváte?**

Příloha 2: Dotazník pro učitele

DOTAZNÍK: UČITELÉ

Dagmar Bláhová: Manažerská komunikace ve školství

Tento dotazník slouží pro zjištění spokojenosti a efektivnosti komunikace učitelů ve školských zařízeních. Dotazníkové šetření je anonymní.

1. Jakého jste pohlaví?

- muž
 žena

2. Kolik je Vám let?

- 19 – 30let
 30 – 40 let
 41 – 50 let
 50 a více let

3. Jak dlouho jste zaměstnán/a v této škole?

- méně než 1 rok
 1-5 let
 5 – 10 let
 10 a více let

4. Odkud se k Vám dostávají informace?

- od nadřízených (ředitel)
 od kolegů
 ze směrnic
 jinak:.....

5. Jakým způsobem se k Vám dostávají informace?

- osobní setkání (porady)
 elektronicky (e-mail, Skype,...)
 nástěnky
 školní webový portál
 jinak:.....

6. Jsou ve Vaší škole zavedeny porady?

- ano
 ne

7. Vyhovuje Vám četnost porad?

- ano
 ne

8. Pokud ne, uvítali byste raději...

- méně časté porady
 častější porady

9. Přináší Vám porady užitečné

- informace?
 ano
 ne

10. Máte dobré komunikační vztahy se svými kolegy?

- ano
 spíše ano
 spíše ne
 ne

11. Vznikají mezi Vámi a kolegy konflikty?

- ano
 spíše ano
 spíše ne
 ne

12. Z jakého důvodu vznikají mezi Vámi a spolupracovníky konflikty?

- pracovní důvody
 osobní důvody
 žádné důvody

13. Vznikají ve školních třídách konflikty?

- ano
 ne

14. Jaké konflikty se ve třídách nejčastěji vyskytují?

- mezi jednotlivými žáky
 mezi skupinami žáků
 mezi žákem a učitelem
 žádné

15. Myslíte si, že komunikace je dobrý způsob jak se vyhnout konfliktům?

- ano
 ne

16. Myslíte si, že Váš nadřízený má dobré komunikační schopnosti?

- ano
 ne

17. Absolvoval/a jste někdy kurzy zaměřené na komunikaci?

- ano
 ne

18. Bere nadřízený na vědomí Vaše názory a připomínky?

- ano
 spíše ano
 spíše ne
 ne

19. Vznikají mezi Vámi a nadřízeným konflikty?

- ano
 ne

20. Používáte při vyučování kritiku?

- ano
 ne

21. Jak si myslíte, že by měla být kritika od učitele podávána?

- asertivně
 pasivně
 agresivně

22. Myslíte si, že má kritika pozitivní vliv na výkon studentů?

- ano
 ne

23. Používáte při vyučování pochvaly a uznání?

- ano
 ne

24. Podporujete vlastní názory žáků?

- ano
 ne

25. Křičíte někdy na žáky?

- ano
 ne

26. Jaké jsou Vaše silné a slabé stránky v komunikaci se studenty?

27. Jaké SLOVNÍ výukové metody při vyučování využíváte?

- vyprávění
 výklad
 přednáška
 rozhovor

28. Jaké NÁZORNÉ výukové metody při vyučování využíváte?

- instruktáž
 předvádění

29. Jaké PRAKTICKÉ výukové metody při vyučování využíváte?

- experimentování
 diskuse
 debata
 simulace

30. Využili jste někdy metodu distanční (e-learning)?

- ano
 ne

31. Pokud "ano", vyhovuje Vám tato forma výuky?

- ano
 spíše ano
 spíše ne
 ne

32. Jaké jsou nevýhody distanční výuky?

33. Využíváte některé výukové pomůcky?

- tabule
- flipchartová tabule
- interaktivní tabule
- modely
- dataprojektor
- tablety
- prezentace
- i-učebnice

Příloha 3: Dotazník pro studenty

DOTAZNÍK: STUDENTI

Dagmar Bláhová: Manažerská komunikace ve školství

Tento dotazník slouží pro zjištění spokojenosti a efektivnosti komunikace žáků ve školských zařízeních. Dotazníkové šetření je anonymní.

1. Jakého jsi pohlaví?

- chlapec
 dívka

2. Myslíš si, že máš dobrý třídní kolektiv?

- ano
 ne

3. Vznikají u Vás ve třídě konflikty?

- ano
 ne

4. Dostal/a ses někdy se spolužákem/spolužačkou do konfliktu?

- ano
 ne

5. Dostal/a ses někdy do konfliktu s učitelem?

- ano
 ne

6. Podporují učitelé Vaše názory a připomínky?

- ano
 spíše ano
 spíše ne
 ne

7. Křičí na Vás učitelé?

- ano
 občas ano
 ne

8. Bojíš se někdy zeptat učitele, když něčemu nerozumíš?

- ano
 občas ano
 ne

9. Používají učitelé při vyučování kritiku?

- ano
 ne

10. Myslíš si, že má kritika pozitivní vliv na tvůj výkon a rozvoj?

- ano
 ne

11. Používají učitelé při vyučování pochvaly a uznání?

- ano
 ne

12. Převládá u Vás v hodinách spíše příjemná atmosféra?

- ano
 ne

13. Zesměšňují Vás učitelé někdy?

- ano
 ne

14. Respektuješ všechny své učitele?

- ano
 ne

15. Měli jste někdy online výuku z domova?

- ano
 ne

16. Pokud "ano", vyhovovala ti tato forma výuky?

- ano
 ne

17. Pokud "ne", tak proč