

Univerzita Karlova

Pedagogická fakulta

Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Komunikační a organizační bariéry v řízení mateřských škol s detašovaným pracovištěm

Communication and organizational barriers in the management

of kindergartens with detached workplace

Lada Freislebenová

Vedoucí práce: PhDr. Mgr. Vlastimil Hubert MBA

Studijní program: Školský management

Studijní obor: B SMGT K

2023

Odevzdáním této bakalářské práce na téma Komunikační a organizační bariéry v řízení Mateřských škol s detašovaným pracovištěm potvrzuji, že jsem ji vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Mníšek pod Brdy, 17. 4. 2023

Ráda bych poděkovala vedoucímu práce PhDr. Mgr. Vlastimilu Hubertovi MBA za odbornou přípravu a metodologickou pomoc při zpracování mé práce. Dále bych poděkovala své rodině za trpělivost při studiu, kterou se mnou měla, a za její velkou podporu.

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá bariérami v komunikaci a organizaci ve vybraných mateřských školách a jejich detašovanými pracovišti ve Středočeském kraji. Pro dobře fungující organizaci je základem efektivní řízení a řešení bariér při komunikaci. Jednou z nejdůležitějších součástí ve vztahu mezi pracovníky a vedením školy by měla být správně nastavená strategie, která povede k naplňování cílů organizace. Práce je rozdělena na teoretickou a empirickou část. Teoretická část popisuje základní pojmy komunikace, organizace a bariéry v organizaci, na základě použité odborné literatury. Empirická část obsahuje výsledky šetření názorů pracovníků na způsoby vedení a komunikaci v mateřských školách s jejich detašovanými pracovišti. Komunikační a organizační bariéry v této práci zjišťují, co a kde brání efektivní komunikaci v rámci organizace mateřské školy a jejich detašovaných pracovišť. Prostřednictvím přehledu a kvantitativní výzkumu tato práce zkoumá různé typy komunikačních bariér, jako jsou např. jazykové, psychické a fyzické bariéry, a organizační bariéry, jako jsou hierarchické struktury, nedostatek transparentnosti a neadekvátní technologie. Práce také pojednává o dopadu těchto bariér na výkonnost organizace, zlepšování komunikačních kanálů, podpory diverzity a inkluzivity a zavádění nových technologií. Tato práce si klade za cíl poskytnout postřehy a doporučení, které mohou zlepšit své komunikační postupy a zlepšit výkonnost organizace mateřské školy s detašovaným pracovištěm.

KLÍČOVÁ SLOVA

Detašované pracoviště, komunikace, organizace a bariéra, pracovník, předškolní vzdělávání, ředitel, vedení lidí

ABSTRACT

This bachelor thesis deals with barriers in communication an organization in selected kindergartens and their detached workplaces in the Central Bohemian Region. For a well-functioning organization is the basis effective management and solution of communication barriers. One of the most important components in the relationship between staff and school management should be a properly set strategy that will lead to the fulfillment of the organization's goals. The thesis is divided into a theoretical and an empirical part. The theoretical part describes the basic concepts of communication, organization and barriers in the organization, based on the used professional literature. The empirical part contains results of employee surveys on the ways of leadership and communication between kindergartens and their detached workplaces. Communication and organizational barriers in this work investigates what and where hinders effective communication within the organization of kindergartens and their detached workplaces. Through overview and quantitative research, this thesis examines different types of communication barriers, such as language, psychological and physical barriers, and organizational barriers, such as hierarchical structures, lack of transparency and inadequate technology. The work also discusses the impact of these barriers on organizational performance, improving communication channels, supporting diversity and inclusiveness, and introducing new technologies. This work aims to provide insights and recommendations that can improve their communication practices and improve the performance of a nursery school organization with a detached workplace.

KEYWORDS

Detached workplace, communication, organization and barrier, staff member, preschool education, director, leadership

Obsah

ÚVOD.....	7
TEORETICKÁ ČÁST	8
1KOMUNIKACE V PROSTŘEDÍ ORGANIZACE.....	8
1.1.ZÁKLADNÍ POJMY KOMUNIKACE.....	9
1.2.KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE A CÍLE.....	10
1.3.DRUHY KOMUNIKACE A KOMUNIKAČNÍ BARIÉRY.....	12
1ŘÍZENÍ ŠKOLY SE ZAMĚŘENÍM NA KOMUNIKACI.....	13
1.1 MANAŽERSKÁ KOMUNIKACE SE ZAMĚSTNANCI.....	14
1.2 PROSTŘEDKY PRO KOMUNIKACI SE ZAMĚSTNANCI.....	15
1.3 EFEKTIVNÍ VEDENÍ ORGANIZACE.....	17
3 KOMUNIKAČNÍ PRAVIDLA/ ZÁSADY ORGANIZACE.....	19
3.1. KOMUNIKACE V TÝMU A MEZI TÝMY MEZI PRACOVIŠTI.....	23
3.2. BARIÉRY/ BLOKY/ PŘEKÁŽKY V KOMUNIKAČNÍCH KANÁLECH.....	25
3.3. ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ V ORGANIZACI.....	27
PRAKTICKÁ ČÁST.....	29
4VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ	29
4.1.POPIS DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	29
4.2.CÍLE VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ.....	30
4.3.HARMONOGRAM VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ.....	30
4.4.CHARAKTERISTIKA VÝBĚRU	31
4.5.SBĚR DAT A ZPRACOVÁNÍ ÚDAJŮ.....	32
KAPITOLA SHRNU TÍ	45
ZÁVĚR	46
DISKUSE.....	46
SEZNAM POUŽITÝCH INFORMAČNÍCH ZDROJŮ.....	49
SEZNAM PŘÍLOH.....	51

Úvod

Bakalářská práce o komunikačních a organizačních bariérách v řízení Mateřských škol s jejich detašovanými pracovišti ve Středočeském kraji si klade za cíl, prozkoumat výzvy, které mohou bránit efektivní komunikaci v rámci organizace a řídit úspěšně detašované pracoviště, kterým čelí vedení školy. Detašovaná pracoviště jsou místa mimo hlavní zařízení mateřské školy a mohou mít různé zdroje a řídicí struktury, vzhledem k odloučení. Prostřednictvím komplexního literárního přehledu a kvantitativního šetření tato práce zkoumá různé typy komunikačních bariér. Práce dále pojednává o dopadu bariér na výkonnost organizace a nabízí strategie k jejich překonávání, včetně zlepšování komunikačních kanálů, podpory diverzity a inkluzivity.

Studie zkoumá různé komunikační a organizační bariéry, které vznikají při řízení detašovaných pracovišť a mají dopad na jejich celkové řízení mateřské školy. Práce také zkoumá, jak lze tyto bariéry překonat pomocí efektivních komunikačních strategií, organizační struktury a vedení.

Školství je práce s lidmi, tzn. práce se svěřenými dětmi a jejich zákonnými zástupci, ale především s kolegy (patří sem pedagogický i nepedagogický personál) a vedením školy. Je to práce velmi zajímavá, ale i náročná v překonávání různých překážek. Úspěšné a zdravé zvládnutí komunikace – organizace na pracovišti, je spokojená škola i s odloučeným pracovištěm. Toto téma své bakalářské práce jsem si vybrala, protože jsem jedním článkem, a téma komunikace je ve většině případů opravdovou překážkou, u které se nedaří zvládnutí klimatu v organizaci. Pro své studium jsem vyhledávala odbornou literaturu, kde bych našla zdroje, aby se dali zlepšit komunikační a organizační schopnosti na pracovišti, a to nejen na hlavní budově, ale i detašovaném pracovišti který je součástí jedné instituce.

„Nestačí mluvit k věci, musí se mluvit k lidem“ S. J. Lec (Mikuláščík, M., 2010, s.137)

Teoretická část

1 Komunikace v prostředí organizace

Komunikace je v organizačním prostředí klíčová, protože usnadňuje tok informací, nápadů a zpětné vazby mezi zaměstnanci, týmy a odděleními. Efektivní komunikace může pomoci škole vybudovat pevné pracovní vztahy, podpořit porozumění mezi zaměstnanci a zvýšit produktivitu. Organizace se budují na přímé a otevřené komunikaci mezi zaměstnanci a vedením školy. Efektivní komunikace je zásadní pro realizaci strategií a plánů v organizaci. A tím se budují i silnější vztahy na pracovišti. Dochází tak tedy u komunikace o přenos informací mezi členy v organizaci. Jedná se o dorozumívání mezi lidmi, kde se sdělují informace (představy, nálady, očekávání, dojmy, přání atd.). Definicí o významu komunikace je celá řada. Dle Mikuláščíka (2010, s. 23) lidé, kteří spolu chtějí hovořit, si chtějí sdělit nejen informace, ale i své vztahy, postoje, pocity, nálady. Podstatou pro pochopení vztahů jsou souvislosti, ve kterých jsou zprávy předávány. Komunikace v prostředí organizace používá určitá pravidla, která jsou daná kulturou-pravidly a rolemi v ní. Je to jedna z nejdůležitějších a nejužitečnějších vlastností a dovedností lidí v organizaci, životě.

Komunikujeme s nějakým záměrem, vede nás k tomu nějaká motivace, 5 hlavních cílů (De Vito, J., 2001, s. 33):

- *Učit se: získávat znalosti o druhých, o světě a o sobě*
- *Spojovat: vytvářet vztahy s druhými, vzájemně na sebe reagovat*
- *Pomáhat: naslouchat druhým a nabízet jim řešení*
- *Ovlivňovat: posilovat nebo měnit postoje nebo chování druhých*
- *Hrát si: těšit se z okamžitého prožitku*

1.1. Základní pojmy komunikace

Komunikace je proces výměny informací, nápadů a myšlenek mezi jednotlivci nebo skupinami. Zahrnuje odesílatele, který přenáší zprávu příjemci různými směry komunikace. Komunikaci se učíme již od dětství, a postupem času umíme použít všechny podoby v různých situacích, které nám tato dovednost nabízí. Pro dosažení našich cílů, je uměním úspěšně komunikovat s našim okolím. Co komunikaci hodně ovlivňuje, je naše mimika a gestikulace. Velmi důležitým prvkem je naslouchání, bez kterého se neobejde, abychom mohli správně pochopit sdělované myšlenky a my na ně mohli adekvátně reagovat. Měla by být tedy srozumitelná a jasná. Komunikaci chápeme jako výměnu informací, u které zaznamenáváme vyjádření emocí (vztah k sobě samému, k druhému). Komunikace vychází z latinského slova *communicatio*, její překlad může být (spojování, sdělování, přenos informací, společnost lidí, vyjadřování názorů-participace. Považujeme ji za určitý sociální proces (interakce-spočívá v chování jedince nebo skupině). Může mít podobu verbální a neverbální.

Komunikace – obecný termín označující vysílání a přijímání informací různého druhu u všech živých organismů (zvuky, řeč, gesta, mimika, čichové, hmatové, chemické informace aj.) (Průcha. J., a Veteška. J., 2012, s.151)

Základní pojmy komunikace:

- Odesílatel: osoba, která iniciuje komunikační proces. Předání vytvořené zprávy.
- Příjemce: osoba, která přijala zprávu.
- Zpráva: informace, myšlenka, kterou chceme sdělit
- Kanál: prostředek, kterým je zpráva přenášena (mluvený jazyk, psaný text, ...)
- Kódování: proces vkládání zprávy do formy, která může být přenášena prostřednictvím zvoleného kanálu
- Dekódování: proces interpretace zprávy a extrahování jejího významu
- Zpětná vazba: odpověď nebo reakce na zprávu, která pomáhá zjistit, zda zpráva byla pochopena a přijata

- Hluk: jakýkoli faktor, který může narušit komunikační proces a narušit nebo blokovat zprávu
- Kontext: prostředí nebo prostředí, ve kterém se komunikace odehrává, která může ovlivnit význam sdělení a způsob, jakým je příjemce interpretován

Pochopení těchto základních pojmů může pomoci jednotlivcům a skupinám komunikovat efektivněji.

1.2. Komunikační strategie a cíle

Komunikační strategie je plán, který nastiňuje, jak bude organizace sdělovat své poselství svému cílové skupině lidí. Zahrnuje stanovení konkrétních cílů a záměrů, identifikaci klíčových sdělení, výběr vhodných komunikačních kanálů a vypracování plánu měření účinnosti komunikačního úsilí. *„Někdy může být nutné vytvořit specifickou strategii komunikace za účelem informování zaměstnanců o významných změnách, které se týkají podmínek zaměstnání, organizace práce nebo struktury organizace.“* (Armstrong, M., 2015, s. 504)

Prostřednictvím svého komunikačního úsilí se může dosáhnout komunikačních cílů, které mohou zahrnovat zvýšení povědomí o vizi, strategii a cíli organizace. Zlepšení by pak bylo znát na spokojenosti zaměstnanců a vedení školy, nebo na jejich posílení zapojení. Rozvoj klíčových sdělení nejdůležitějších, která chceme sdělit své cílové skupině, by měla být jasná, stručná a pevný napříč všemi komunikačními kanály. Výběrem vhodných komunikačních kanálů se rozumí komunikační kanály nejvhodnější pro oslovení cílové skupiny, jako jsou např. sociální média, e-mail nebo osobní komunikace. Vytvořením časové osy pro své komunikační úsilí nastíníme, kdy budou zprávy odesílány a kterým kanálem. Zajištěním správného času můžeme docílit potřebných zdrojů k dosažení komunikačních cílů organizace. Vytvořením plánu v organizaci se dá měřit efektivita komunikačního úsilí, a tím i zlepšení její strategie. Celkově by měla být komunikační strategie vyvinuta s ohledem na konkrétní cíle a záměry dané organizace, a při dodržování těchto kroků mohou dosáhnout spokojenosti zaměstnanců v organizace. Dle Armstronga (2015, s.59) má strategie tři základní charakteristiky: 1. směřování dopředu (strategie

určující cíl a prostředky pro dosažení). Co chceme dělat a jak to chceme dělat. Vymezuje dlouhodobé, smysluplné dosahování cílů organizace. 2. respektování skutečnosti – schopnost využití potřebných zdrojů pro svou práci. 3. dosahování strategického souladu – vytváření a uskutečnění specifík (práce s lidskými zdroji, a specifické a konkurenční strategie v organizaci).

Obrázek č.1: SWOT analýza tabulka

SWOT analýza	Pozitivní	Negativní
Vnitřní	Silné stránky S	Slabé stránky W
Vnější	Příležitosti O	Hrozby T

Zdroj: vlastní – SWOT analýza

Strategie rovněž zahrnuje externí faktory, které mohou mít vliv na její úspěch jako např. konkurenční prostředí, technologické trendy atd. Ale i interní faktory, které se zaměřují na hodnocení aktivity organizace např. lidské zdroje (osobnost, komunikace atd.), financování atd. Použitím jednoduché analýzy SWOT může vedení školy získat informace o realitě své školy.

Komunikační cíle:

- Sdílení informací

- Budování vztahů
- Řešení problémů
- Vzdělávání a školení

Stanovením jasných komunikačních cílů mohou jednotlivci a organizace zlepšit efektivitu své komunikace a dosáhnout požadovaných výsledků v organizaci.

1.3. Druhy komunikace a komunikační bariéry

Druhy komunikace:

- a) **Verbální komunikace:** Verbální komunikace zahrnuje použití slov, mluvených nebo psaných, k předání zprávy.
- b) **Neverbální komunikace:** Neverbální komunikace zahrnuje řeč těla, výrazy obličeje, tón hlasu a další narážky, které vyjadřují význam bez použití slov. Patří sem ale i postoje, pohyby, gesta, mimika.
- c) **Vizuální komunikace:** Vizuální komunikace zahrnuje použití obrázků, grafiky a dalších vizuálních pomůcek k předání sdělení.
- d) **Písemná komunikace:** Písemná komunikace zahrnuje jakoukoli formu písemné zprávy, jako jsou e-maily, poznámky nebo zprávy.
- e) **Mezilidská komunikace:** Mezilidská komunikace probíhá mezi dvěma nebo více lidmi a zahrnuje komunikaci tváří v tvář, telefonní hovory a videokonference.

Mezi běžné komunikační bariéry patří:

- a) **Jazykové bariéry:** Rozdíly v jazyce mohou lidem ztěžovat vzájemné porozumění mezi sebou.
- b) **Kulturní rozdíly/bariéry** mohou způsobit nedorozumění a nedorozumění.
- c) **Fyzické bariéry**, jako je vzdálenost nebo hlučné prostředí, mohou ztížit efektivní komunikaci.
- d) **Emoční bariéry**, jako je strach nebo úzkost, mohou bránit efektivní komunikaci.

- e) Bariéry vnímání: Rozdíly ve vnímání, jako jsou různé interpretace stejného sdělení, mohou vést k chybné komunikaci.
- f) Postojové bariéry, jako je uzavřenost nebo nedostatek zájmu, mohou ztížit zapojení do efektivní komunikace.

Komunikační bariéry – kromě překážek, které působí rušivě na komunikaci lidí vlivem prostředí (např. zvýšená hladina hluku na pracovišti, technický šum v přenosných zařízeních apod.), jsou nejvýraznějšími bariérami komunikace lidské faktory. Zejména jde o bariéry psychické, jako je komunikační ostýchavost, nejistota ve vystupování před veřejností, omezená schopnost komunikačně ztvárnit vlastní myšlenky apod. (Průcha. J., a Veteška. J., 2012, s.151)

Technologické překážky na pracovišti může způsobit např. problémy s připojením k internetu nebo neznalost komunikačních nástrojů, mohou bránit efektivní komunikaci.

Efektivní komunikace vyžaduje jasná sdělení, vnímavé publikum a schopnost překonávat komunikační bariéry. Pochopením různých typů komunikace a komunikačních bariér mohou jednotlivci/skupině v organizaci podniknout kroky ke zlepšení svých komunikačních dovedností a překonat existenční komunikační problémy.

Celkově pro organizaci je efektivní pro komunikaci, pochopení různých typů/druhů komunikace a komunikačních bariér, podniknout kroky ke zlepšení svých komunikačních dovedností a překonat tak lépe komunikační bariéry na pracovišti/ pracovištích.

1 Řízení školy se zaměřením na komunikaci

Komunikace vedení školy je nezbytná pro budování důvěry, podporu zapojení a vytváření pozitivní kultury školy. *„Aby organizace fungovala, jak má, je třeba udržovat určité klima, které je zaměřeno nejen na výkon, ale i na jednotlivce, na neformální vztahy, optimální postupy při zvládnutí konfliktů a dodržování pravidel „(Mikuláščík, 2010, s.117).* Škola by měla mít vypracovaný komplexní komunikační plán, který nastiňuje cíle, cílové publikum, klíčová sdělení a komunikační kanály. Komunikaci lze používat různými kanály, včetně emailů, zpravodajů, web. stránek apod. Vedení školy by mělo aktualizovat pravidelně zmiňované kanály např. o: školních událostech, novinkách... aby se strany měly možnost

zapojovat do dění školy. Pro efektivitu komunikace na pracovišti se doporučuje časté školení v komunikačních dovednostech jako je aktivní naslouchání, stručná a jasná zasílání zpráv a především empatie. Vedení školy používá technologie pro zlepšování komunikace, a zasílá pravidelně s vytyčením důležitosti informace. Důležité je, co chtějí a potřebují zaměstnanci slyšet v daný čas. Vedení by mělo předpokládat nebo očekávat reakce svých zaměstnanců na určité změny. Komunikace při řízení školy by měla být důležitou částí řízení, pro školu je to prostředek, který zvyšuje motivaci zaměstnanců a tvoří se tak důvěra ve školu a jejím odloučeným pracovištěm. Informovanost by se měla týkat chodu školy jako např.: cíl, strategie, výsledky školy, DVPP, organizace práce, navrhované změny ze strany vedení školy, struktura školy atd.

1.1 Manažerská komunikace se zaměstnanci

„Řízení pracovní výkonnosti – manažerský nástroj řízení pracovníků. Podnik transformuje svoje záměry do konkrétních cílů, které pracovníci dostávají“ (Průcha. J., a Veteška. J., 2012, s.225) Manažer školy může efektivně budovat produktivitu a angažovanost pracovní síly své, ale i zaměstnanců. Jasně sdělovaná očekávání je postupem výkonnostní standardy a cíle, aby manažer měl jistotu, že rozumí tomu, co od svých lidí očekává. Aktivním nasloucháním pomáhá budovat důvěru a podporuje otevřenou komunikaci mezi pracovníky a vedením školy. Záleží také na schopnostech manažera, jak poskytuje zpětnou vazbu, která jim pomůže se zlepšovat. Manažer by měl být transparentní v komunikaci a otevřený vůči svým zaměstnancům, ohledně organizačních změn, výzev a cílů. Ale i uznání úspěchu je důležité pro zvýšení morálky, a tím posílení positivity v kolektivu. Dále písemná forma komunikace bývá nejefektivnější, dají se získat důležité a propojené části. (Co je psáno, to je dáno) Používá se převážně u dokumentace, která je zapotřebí zaznamenat a uchovat v archivaci.

Dobrá komunikace se zaměstnanci je důležitá ze třech důvodů (Armstrong, M., 2015, s.500):

1. *Komunikace se zaměstnanci je důležitou součástí každého programu řízení změn. Jestliže se provádějí jakékoli změny – pracovních podmínek, personálních procesů,*

pracovních postupů, technologií, výrobků, služeb nebo organizace – zaměstnanci potřebují vědět, čeho se změny týkají. A jak je ovlivní. Odpor vůči změnám často vychází z toho, že lidé nevědí, co změny obnášejí nebo co pro ně znamenají.

2. *Komunikace se zaměstnanci je prostředek zvyšování angažovanosti zaměstnanců, jestliže zaměstnanci vědí, čeho organizace dosáhla nebo se snaží dosáhnout, a co to zaměstnancům přinese.*
3. *Efektivní komunikace se zaměstnanci vytváří důvěru v organizaci, když se organizace snaží zaměstnancům vysvětlit, co dělá a proč.*

Důležitým prvkem manažera při organizaci a komunikaci je umět delegovat a případně pověřit někoho (vedoucí pracovník detašovaného pracoviště, zástupce atd.).

„Delegování představuje proces svěřeni výkonu určitého úkolu či pracovní aktivity (obvykle) přímému podřízenému. Zároveň jsou dotyčnému pracovníkovi předány potřebné pravomoci a odpovídající míra odpovědnosti. Delegování představuje nástroj rozvíjení kompetence pracovníků, zvyšuje jejich participaci na průběhu své pracovní činnosti a zodpovědnost za její výsledky. Je výborným prostředkem učení, rozšiřuje znalosti a dovednosti podřízených“ (Hunsaker, 2001) - (Pavlica, K. a spol.,2015, s. 154)

1.2 Prostředky pro komunikaci se zaměstnanci

Komunikační prostředky, které mohou zaměstnavatelé využít ke komunikaci se svými zaměstnanci patří naslouchání, u kterého je třeba dát najevo vstřícný postoj k dané situaci. Při hovoru být soustředěný na danou věc, a sledovat při řeči mimiku řečníka. Důležitými prvky jsou např. oční kontakt, vnímat pocity u druhého, vypadat jako posluchač, atd.... Výběr komunikační metody bude hlavně záviset na předávané zprávě, naléhavosti zprávy a velikosti a umístění pracovní síly.

Mezi běžné způsoby komunikace se zaměstnanci patří:

1. E-mail: Jedná se o rychlý a efektivní způsob komunikace se zaměstnanci, zejména pokud jsou pracovní síly rozmístěny na různých místech nebo pokud zpráva není časově citlivá.
2. Internet: Interní web nebo kanál lze použít ke sdílení firemních zpráv, zásad a postupů. Je to dobrý způsob, jak informovat zaměstnance o tom, co se v organizaci děje.
3. Sociální média: Platformy sociálních médií jako WhatsApp, Facebook nebo Instagram lze použít ke sdílení firemních zpráv, pracovních nabídek a dalších relevantních informací se zaměstnanci.
4. Schůzky: Pravidelné týmové schůzky nebo individuální schůzky se zaměstnanci lze využít k diskusi o výkonu, poskytování zpětné vazby a zodpovězení otázek.
5. Zpravodaje: Pravidelné zpravodaje lze použít k informování zaměstnanců o novinkách, událostech a dalších důležitých informacích.
6. Nástěnky: Fyzické nástěnky lze použít k zobrazení důležitých informací, jako jsou pracovní plány, bezpečnostní pokyny a nadcházející události.
7. Textové zprávy: Může to být užitečný způsob, jak sdělovat zaměstnancům naléhavé nebo časově náročné zprávy.

Je důležité si uvědomit, že efektivní komunikace je obousměrný proces. Zaměstnavatelé by také měli povzbuzovat zaměstnance, aby poskytovali zpětnou vazbu a návrhy, jak lze komunikaci zlepšit.

„Co očekávají zaměstnanci pod pojmem komunikace v organizaci (Mikuláščík, M., 2010, s.119):

- *Přístup k informacím*
- *Možnost komunikovat s nadřízenými*
- *Kontakt tváří v tvář*
- *Efektivní způsob řízení*
- *Trénink (důležitost nepřetržitého komunikačního výcviku)“*

1.3 Efektivní vedení organizace

Efektivní vedení může být jen tehdy, když komunikace se zaměstnanci je rozumná a srozumitelná. Vedení školy má mnoho možností, kde může dále prohlubovat a získávat potřebné pro svou kvalitní práci v organizaci pro zdokonalování se např. v organizačních a komunikačních kompetencích. ČŠI v kompetenčních předpokladech pro ředitele školy „Kvalitní školy“ inspiruje, v jakých tématech by se mohl ředitel dále vzdělávat.

1.3.1.1 „Kompetence a rámec školy: Doporučené znalosti 1.3.:

- *zná různé způsoby nastavení pravidel a mechanismů k organizování činnosti školy i jejich výhody a nevýhody*
- *zná způsoby zapojení různých skupin aktérů do efektivní tvorby pravidel*
- *dostatečně se orientuje ve školských i jiných relevantních předpisech a rozumí jejím praktickým dopadům*
- *zná a je schopen používat komunikační a vyjednávací techniky (např. základy konstruktivní asertivní komunikace)“*

Zdroj: Kvalitní škola [online]. 2023 [cit. 2023-01-31]. Dostupné z: <https://www.kvalitniskola.cz-jak-jej-efektivne-zrealizovat/Kriterialni-standard-kompetencni-predpoklady-redit/1-3>

Pro zvládnutí úspěšné a efektivní komunikace je důležité dodržení těchto zásad:

- sebezpřijetí, opravdovost, porozumění, respekt a nadhled. Sebezpřijetí jako první u sebe sama je, rozumět sám sobě.
- Zaměstnanci, zřizovatel by měli rozumět naší řeči a sdělení by mělo harmonizovat. Pokud proudí komunikačními kanály harmonické sdělení, tak je významově správné. Vznik dezinformací většinou vzniká, když se informace po vypuštění popírají anebo se k sobě nehodí. Dochází tak při špatně zvolených emočních prvků (neverbální složky). Dle Plamínka (2010, str. 69) schopnost vnímat, přijímat a pojmenovat vlastní emoce je základem pro vytváření harmonického sdělení. Opravdovost neboli mluvit pravdu se vyplácí a je účinné. Pokud mi sami věříme tomu, co říkáme a cítíme to jako správné řešení, pak i okolí kolem nás nemá špatné

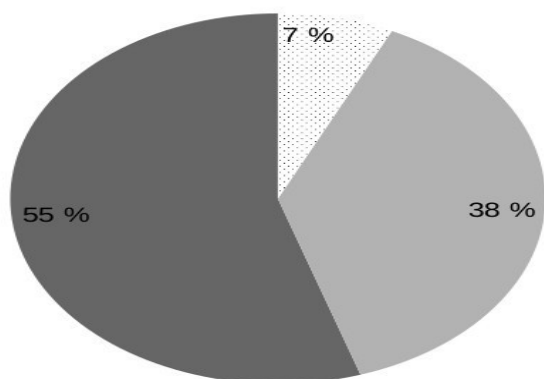
úsudky z našeho projevu. Tým kolem nás však nemusí být na pravdu připraven, tak bychom měli své myšlenky a pocity nejprve řádně promyslet. Samozřejmě existuje i „milosrdná lež“, ale ta se využívá ve výjimečných situacích. V případě, že bychom chtěli kritizovat, tak vždy sdělit věcně a napřímo bez: výsměchu, nálepek, verbálního naznačování, mlčení atd.

- Jasná a stručná sdělení by měli používat jednoduchý a snadno srozumitelný jazyk, aby bylo zajištěno, že se sdělení rozumí.
- Empatie zahrnuje pochopení perspektivy, pocitů a potřeb druhé osoby a komunikaci způsobem, který tyto perspektivy uznává a respektuje. Pozor na ni, obvykle se připlete do cesty a vyvolává překážky. Pokud známe své podřízené na pracovišti, tak by nás neměla rozhodit a spíše druhé straně pomoci.

Pro stabilitu vztahů na pracovišti je dobré se sdělování naučit a být si jisti svými slovy. Zpětná vazba pak vytváří žádoucí, která pomůže efektivní komunikaci v organizaci, a tak i ke kvalitě vztahů na pracovišti. Porozumění je také důležitý prvek komunikace – schopnost rozumět ostatním. Není to jen o předávání informací v organizaci, jedná se o výměnu mezi sebou. Správné vyjádření se rovná příjmu sdělení. Efekt ve sdělování by měl být podepřen efektem naslouchání. Respektování by mělo být propojené s ochotou naslouchání, komunikace je tak propojena a dochází k přijetí hovoru s člověkem (se vším všudy – pocity, názory, myšlenky...). Akceptování nám otvírá cestu k lidem, jejich úhlu pohledu a může to druhé buď obohatit nebo dochází k zamyšlení. Nadhled nad věcí, pomáhá vidět různé situace z pozice nezávislého pozorovatele, tedy někoho, kdo vidí nezaujatě a dokáže bez svázání reagovat přirozeně. Nestranný člověk se hodí na zásadní řešení komunikace a organizace, je důležitým prvkem pro případnou zpětnou vazbu. Týká se jak věcí, tak i lidí.

Graf č. 1 - řeč těla a mimika o člověku říká nejvíce, hlasové propozice jsou také silná stránka člověka, a nejméně bývá použitých slov u některých druhů komunikací

- využití všech složek komunikace, neverbální a verbální komunikace, komunikace činem při dialogu, prezentace, argumentace, vyjednávání

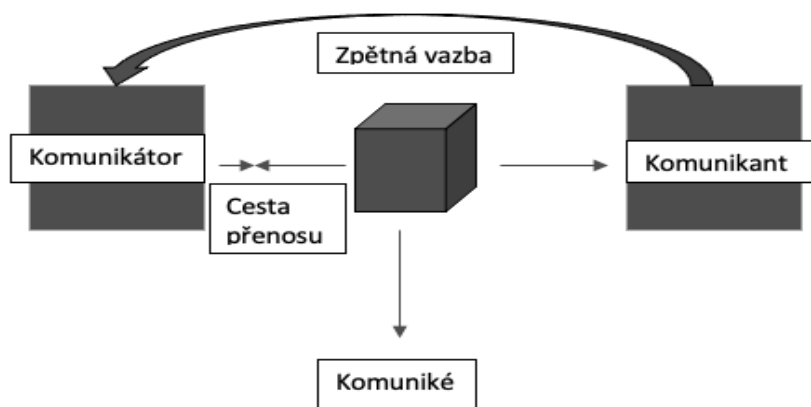


Zdroj: ZÁSADY EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE [ONLINE]. 2015 [CIT. 2023-01-31]. DOSTUPNÉ Z: [HTTPS://PLAYER.SLIDEPLAYER.CZ/16/4877578/](https://player.slideplayer.cz/16/4877578/)

3 Komunikační pravidla/ zásady organizace

Komunikační proces v organizaci má vždy mít pravidla a zásady, a ty by se měli skládat z: komunikátora, komunikanta, komuniké, komunikačního jazyka, komunikačního prostředí, komunikačního kanálu a zpětné vazby.

Obrázek č. 2: Zpětná vazba



Zdroj: vlastní

„Mateřská škola funguje podle jasných pravidel umožňujících konstruktivní komunikaci všech aktérů (vedení, pedagogové, rodiče) a jejich participaci na chodu školy.

Popis kritéria: Škola má jasně nastavená efektivní pravidla a mechanismy k organizování vlastní činnosti školy (školní řád a další vnitřní předpisy), a to v souladu s právními předpisy a koncepcí a strategií rozvoje školy. Pedagogové, rodiče i zřizovatel mají k těmto pravidlům a nastaveným mechanismům vhodnou formou přístup. Škola udržuje konstruktivní komunikaci o pravidlech s pedagogy a hlavními aktéry vně školy (rodiče, zřizovatel), aktivně vytváří prostor pro to, aby byli zapojeni do jejich tvorby a racionalizace. Škola má jasně nastavený mechanismus přenosu podnětů a jejich projednávání, pedagogům a rodičům dětí je znám.“

Zdroj: *Kritéria hodnocení škol a školských zařízení: 2022/2023* [online]. 2022 [cit. 2023-01-31]. Dostupné z: [http://www.msmt.cz/ministerstvo/novinar/kriteria-hodnoceni-skol-a-skolskych-zarizeni-2022-2023?highlightWords=kriteria hodnoceni skol](http://www.msmt.cz/ministerstvo/novinar/kriteria-hodnoceni-skol-a-skolskych-zarizeni-2022-2023?highlightWords=kriteria%20hodnoceni%20skol)

Komunikátor – vysílač – hovoří zprávu svým kolegům, většinou to bývají informace ne zcela správné. Z informace bývá cítit osobnost komunikátora (chce být slyšen, rád se poslouchá, chce být chápán a přijat do skupiny lidí). Hraje u něj především jeho zkušenosti, velkou roli hraje nálada. Komunikant – přijímač – přijímá zprávu kolegů, bývá ovlivněn životními zkušenostmi. Z informací si vybírá, domýšlí si sdělení a neslyší to co chce ten druhý říci. Komuniké – vyslaná zpráva do prostředí organizace – zpráva mívá verbální i neverbální symboliku. Konkrétní věc se ve většině případech pochopí a shoduje se. Pokud zpráva obsahuje abstraktní nebo víceslovné spojení může být ovlivněna „komunikačním šumem“ a dochází k pochybení v podání zprávy. Komunikační jazyk – i při stejném jazyku se může stát, že si neporozumíme. Jazyk je různorodý: kvalita, obsah, odbornost atd. Důležitým procesem u mluveného slova bývá proces kódování a dekódování. Kódování – získáváme od narození (slovní zásoba, přizpůsobení se skupině, signály). Dekódování – dochází ke zkreslení informací, nejvíce u jiných národností. Komunikační prostředí – je

velmi důležité a je to místo, kde se hovor odehrává. Prostor by měl být: vhodně osvětlený, uspořádání prostředí a mít odhad pro počet osob v místnosti. V některém prostředí můžeme cítit formálnost, což člověka uvádí do stresové situace. Komunikační kanál – je prostor, kterým je informace vysílána. Tváří v tvář (doteky, zvuky, vůně, zabarvení hlasu, zvolený styl oděvu ...). Zprostředkovaný kanál, omezuje vnímání osob jako u osobního kontaktu

5 základních pravidel pro to, abychom se vyhnuli chybám:

1. Naslouchejme, a poté teprve mluvmе
2. Ptejme se, zda druhý rozumí, ujistíme se tak nedorozumění
3. Zajímejme se o druhé a mluvmе s nimi
4. Více se ptejme, než oznamujeme
5. Důležitá je vyváženost při hovoru, každý má čas na svou řeč

Obecná pravidla komunikace v organizaci:

- Poslouchejte aktivně – zásadní aspekt komunikace. Když někdo mluví, dávejte pozor, ptejte se a objasněte vše, co není jasné
- Mluvte jasně a stručně – používejte jednoduchý jazyk a vyhýbejte se slang, zkratkám a technickým výrazům, kterým ostatní nemusí rozumět
- Buďte ohleduplní – při komunikaci s ostatními buďte vždy ohleduplní, bez ohledu na jejich postavení. Nepoužívejte urážlivé výrazy, osobní útoky nebo urážky
- Vyberte si správný způsob komunikace – způsob na danou situaci. Například konverzace tváří v tvář může být vhodnější pro diskusi o citlivých nebo složitých problémech, zatímco e-mail nebo rychlé zprávy mohou být lepší pro rychlé aktualizace
- Dávejte si pozor na svůj tón řeči – tón je základním aspektem komunikace a může hodně ovlivnit, jak bude zpráva přijata. Použijte vhodný jazyk a nebuďte příliš drsní nebo příliš pasivní

- Buďte včas – při komunikaci dbejte na to, abyste byli včas na správném místě. Na zprávy a dotazy odpovídejte a informujte ostatní o důležitém vývoji
- Vyhněte se rozptylování – vypněte telefon, zavřete nepotřebné karty nebo aplikace a soustřeďte se

Celkově efektivní komunikace vyžaduje aktivní naslouchání, jasný jazyk, respekt, vhodný tón a včasné reakce. Dodržováním těchto pravidel můžeme zlepšit své komunikační dovednosti a budovat lepší vztahy s ostatními na pracovišti.

Komunikační zásady organizace:

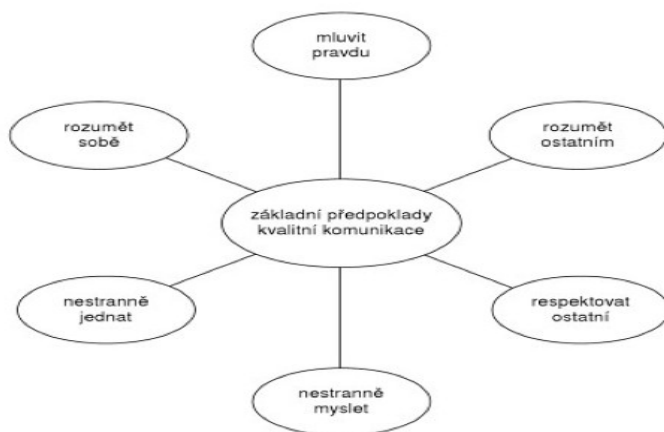
- Otevřená a transparentní komunikace – je zásadní pro budování důvěry a podporu spolupráce. Zahrnuje to otevřené a čestné sdílení informací, nápadů a zpětné vazby a ochotu naslouchat obavám druhých a reagovat na ně
- Konzistentní komunikace – pomáhá tvořit jasné a jednotné sdělení. Zahrnuje zajištění toho, aby všichni v organizaci byli na stejné stránce, a sdělování konzistentního sdělení externím zainteresovaným stranám
- Povědomí publika – vyžaduje pochopení potřeb osob, preferencí a očekávání. Využité vhodných kanálů
- Jasnost a jednoduchost – komunikace je nezbytná pro zajištění srozumitelnosti zpráv. Vyhnutí se doporučuje: technické termíny, složitý jazyk atd.
- Empatie – zahrnuje pochopení a uznání emocí a perspektiv druhých. Důležité je budovat: vztah, důvěru a usnadňovat spolupráci

Obecně platí, že principy efektivní komunikace zahrnují otevřenou a transparentní komunikaci, důslednost, informovanost, srozumitelnost a jednoduchost, naslouchání, Dodržováním zásad mohou organizace zlepšit efektivitu své komunikace a budovat lepší vztahy se zainteresovanými stranami.

3.1. Komunikace v týmu a mezi týmy mezi pracovišti

V týmu a mezi týmy na pracovištích je pro komunikaci důležité jeho složení členů, kteří mají různé role, ale pracují na společné vizi a cíli. „Není snadné dosáhnout toho, aby několik lidí, kteří jsou na jednom pracovišti zařazeni do jedné skupiny, efektivně spolupracovali a plnili nějaké úkoly. (Mikuláščík., M. 2010, s. 199)

Obrázek č. 3: Základní předpoklady kvalitní komunikace



Zdroj: Efektivní komunikace. In: PLAMÍNEK, Jiří. *Komunikace a prezentace: Umění mluvit, slyšet a rozumět*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 70. ISBN 978-80-247-2706-6.

Komunikace v týmu by měla být dvousměrná nebo více směrná. Vzájemná komunikace je interakcí, kde se střídá komunikant s komunikátorem.

Interaktivní komunikace v týmu bývá tam, kde si vyměňují zprávy mezi sebou lidé, a doplňují se bez potíží během určitého hovoru. Na rozdíl od transakční a transformační výměny, kde se jedná především o způsob osobní (záměr bývá na osobnost samotnou).

V týmu a na pracovišti mohou být různé mezilidské vztahy, které bývají: povrchní a hloubkové, formální a neformální, pozitivní a negativní, krátkodobé a dlouhodobé. Pokud

jsme součástí týmu, tak máme formy závazků v této komunitě. Někdy se stane, že očekávání souhry se nekoná, je potřeba najít v týmu kompromisní řešení (hledat společně řešení, provést změny) a tak se uspokojí potřeby týmu. Po přijetí do týmu dochází k několika krokům, které se testují navzájem. Zpočátku se jedná o: přitažlivost, postoje, názory lidí. A tím prochází tým prvními dojmy a k posunu. Dále tým prochází prohlubováním vztahů a přizpůsobováním se, až se může říci, že tým táhne za společný provaz.

Pravidla pro udržení pozitivních vztahů (Mikuláščík, M., 2010, s. 75):

- *Podpořit druhého, zastat se jej před jinými, když není přítomen*
- *Sdílet informace o úspěších i neúspěších, i emoční sdílení*
- *Vzájemná důvěra*
- *Pomáhat si*
- *Usilovat o to, aby se ten druhý cítil dobře v mé společnosti*

Znalost sociálních kompetencí pro nadřízené a zaměstnance velmi potřebné, aby se mohli posouvat dál. Důležité je dodržování sociálních pravidel pro fungování vzájemné spolupráce.

Základní předpoklady kvalitní komunikace:

- Každý může přispět něčím hodnotným: Kvalitní komunikace předpokládá, že každý může do konverzace přispět něčím hodnotným. Nápady, myšlenky a perspektivy každého člověka jsou respektovány a zvažovány.
- Komunikace je obousměrný proces: Efektivní komunikace zahrnuje výměnu nápadů, zpětné vazby a informací. Jak mluvčí, tak posluchač mají v komunikačním procesu důležitou roli.
- Komunikace je sdílená odpovědnost: Kvalitní komunikace předpokládá, že obě strany sdílejí odpovědnost za zajištění toho, že komunikace je jasná, respektující a produktivní.

- Komunikace je kontextově specifická: Efektivní komunikace je kontextově specifická, což znamená, že komunikační styl, jazyk a tón může být nutné přizpůsobit situaci, publiku a účelu.
- Komunikace probíhá nepřetržitě: Kvalitní komunikace je trvalý proces, který vyžaduje neustálé úsilí a pozornost. Zahrnuje aktivní naslouchání zpětné vazbě, hledání vysvětlení a neustálou práci na zlepšování komunikačních dovedností.

Celkově je kvalitní komunikace založena na předpokladech, že každý může něčím cenným přispět, komunikace je obousměrný proces, komunikace je sdílená odpovědnost, komunikace je kontextově specifická a komunikace probíhá nepřetržitě. Přijetím těchto předpokladů mohou jednotlivci a organizace vytvořit pozitivní komunikační prostředí, které podporuje produktivitu, porozumění a spolupráci.

3.2. Bariéry/ bloky/ překážky v komunikačních kanálech

Komunikační blok neboli častěji používaná bariéra nebo překážka v komunikaci, vychází především z významu slov. Bariérou v komunikaci může být spousta faktorů, které se nese spojení „komunikačními šumy“. Ty vznikají mezi sdělujícím a příjemcem, a dochází tak ke špatnému přenosu sdělení mezi nimi u kterého se chybuje. Může to být např.: Nevhodně zvolený komunikační kanál. Předčasně, pozdní, zkreslené nebo nepřesné informace. Neschopnost umět vyjádřit své. Malá slovní zásoba. Manipulátor. Člověk, který neustále odvádí pozornost od tématu. Tyto bariéry mohou existovat v jakémkoli komunikačním kanálu a mohou být způsobeny různými faktory.

Druhy komunikačního šumu:

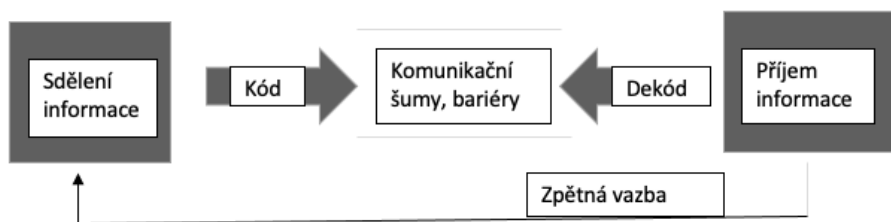
- Fyzický (vše, co kolem sebe slyšíme)
- Fyziologický (to, co nám neumožňuje komunikaci – postižení, nemoc...)
- Psychologický (to, co nás omezuje v komunikaci – nepozornost...)
- Sémantický (komunikujeme na jiném kódu – cizí jazyk, slang...)

V komunikačních kanálech může docházet k informačnímu přetížení, dochází k tomu při předávání většího počtu informací, než pracoviště zvládne přijmout.

Běžné překážky/bariéry komunikačních kanálů:

- Fyzické – patří sem vzdálenost, hluk a další faktory prostředí, které lidem znesnadňují vzájemné slyšení nebo porozumění
- Jazykové – jsou to rozdíly v jazyce, přízvuku nebo slovní zásobě, které mohou způsobit komunikační potíže, zejména při komunikaci s jednotlivci z odlišného kulturního nebo jazykového prostředí
- Emocionální – silné emoce, jako je: hněv, frustrace, úzkost. Narušují efektivní komunikaci, tak že je obtížné naslouchat nebo se jasně k hovoru vyjádřit
- Percepční – různí lidé mohou interpretovat stejnou zprávu různými způsoby na základě svých vlastních potřeb, předsudků nebo předpokladů
- Kulturní – rozdíly v hodnotách, přesvědčeních a zvycích mohou ztěžovat porozumění nebo vztah k ostatním, zejména při komunikaci s jednotlivci z různých kulturních prostředí
- Technické – problémy, jako je špatné telefonní číslo nebo internetové připojení, problémy s hardwarem nebo softwarem a další technické potíže mohou narušovat efektivní komunikaci na pracovišti
- Organizační – politika, postup nebo dynamika moci v rámci organizace mohou znesnadnit efektivní komunikaci, zejména pokud chybí důvěra nebo transparentnost

Obrázek č. 4: Komunikace a zpětná vazba



Zdroj: vlastní

Překonávání komunikačních bariér/překážek/bloků vyžaduje proaktivní přístup včetně uvědomování si bariér, aktivního naslouchání, používání jasného a výstižného jazyka a přizpůsobení komunikačního stylu situaci. Efektivní komunikace vyžaduje úsilí a praxi, ale je nezbytná pro budování pevných vztahů, dosahování cílů a řešení konfliktů na pracovišti.

3.3. Řešení konfliktů v organizaci

Konflikt je nevyhnutelný v každé organizaci, ale efektivní řešení konfliktů může pomoci zvládnout a snížit negativní dopady konfliktu.

Důležité je v případě konfliktu postupovat v krocích, které mohou organizaci pomoci k vyřešení:

1. První krok: Identifikace problému/konfliktu – Prvním krokem při řešení konfliktu je identifikace základního problému, který konflikt způsobuje.
2. Druhý krok: Naslouchejte oběma stranám zapojeným do konfliktu bez posuzování a snažte se porozumět každé perspektivě
3. Třetí krok: Hledání společného základu – identifikujte oblasti společného základu mezi stranami zapojenými do konfliktu a pracujte se na tom, aby se na těchto oblastech navázalo
4. Čtvrtý krok: Brainstorming – povzbuzení obou stran, aby přišly s řešeními konfliktu
5. Pátý krok: Vyhodnocení – každé řešení na základě proveditelnosti, efektivity a dopadu na organizaci

6. Šestý krok: sledování situace, abychom se ujistili, že konflikt byl plně vyřešen a že obě strany jsou s výsledkem spokojeny

Je tedy důležité si uvědomit, že řešení konfliktu není jednorázovou událostí. Organizace by měly zavést kulturu otevřené komunikace, důvěry a spolupráce, aby se předešlo vzniku konfliktů. Pokud ke konfliktům dojde, měly by být řešeny rychle a efektivně, aby se minimalizoval jejich dopad na organizaci.

Při řešení konfliktů při komunikaci bychom měli také pamatovat na své chování, a hlavně porozumět sami sobě. Jestli to, co říkáme i chápeme. Ostatní by nám tak mohli lépe rozumět a pochopit, co jim říkáme. Měli bychom se vidět při hovoru očima druhého, získat pro svou řeš odstup a vnímat vlastní rozvoj. Pokud se nám podaří pojmenovat své, vytvoří se nám tak harmonické sdělení a lépe získáme důvěru lidí kolem nás. *„Schopnost vcítit se do druhého člověka, pochopit pocity, které zná, vnímat jeho emoce a vidět jeho očima, se běžně označuje jako empatie. Ta je otevřenou branou k pochopení toho, co je skryto pod povrchem komunikace, protože za pocity a emocemi se skrývají potřeby, zájmy, tužby a hodnoty lidí, se kterými hovoříme. Pochopení těchto specifických příčin projevovaných pocitů a emocí je velmi důležité například při hledání stabilního řešení konfliktů mezi lidmi.“* (Plamínek, J.,2008, s. 119). Komunikační kanály by se k sobě měli hodit a opírat se navzájem o sebe.

Některé z běžných typů konfliktů jsou:

- Interpersonální konflikt: Konflikt mezi dvěma nebo více jednotlivci, jako jsou neshody mezi kolegy.
- Organizační konflikt: Konflikt mezi různými odděleními, týmy nebo skupinami v rámci organizace, jako jsou konflikty mezi vedením a zaměstnanci nebo mezi různými funkčními jednotkami.
- Mezi skupinový konflikt: Konflikt mezi různými skupinami nebo komunitami
- Intrapersonální konflikt: Konflikt uvnitř jednotlivce, jako je konflikt mezi jeho hodnotami a touhami nebo mezi různými aspekty jeho osobnosti.
- Ideologický konflikt: Konflikt mezi různými ideologiemi nebo přesvědčeními.

Konflikty mohou mít pozitivní i negativní dopady. Na jedné straně mohou konflikty stimulovat kreativitu, inovace a učení a mohou vést k lepšímu rozhodování a řešení problémů v organizaci. Na druhou stranu nevyřešené konflikty mohou vést k negativním důsledkům, jako je stres, napětí a agrese, a mohou poškodit vztahy a produktivitu. Řešení konfliktů vyžaduje efektivní schopnost komunikace, vyjednávání a řešení problémů, stejně jako ochotu naslouchat, rozumět a dělat kompromisy.

Praktická část

4 Výzkumné šetření

Výzkumné šetření zahrnuje systematická proces shromažďování, analýzy a interpretace dat za účelem zodpovězení výzkumných otázek. Teoretická část práce dopomáhá k vykonání části empirické, a provádí nás v rozlišování v procesu mezer ve znalostech, které šetření řeší. Komunikace a organizace na pracovištích je důležitou částí pro úspěšné fungování a provoz mateřské školy a její detašované pracoviště. Důležité je zajistit, aby výzkumná šetření byla vedena správným směrem a se souhlasem účastníků s ochranou dat a vhodnými opatřeními.

4.1. Popis dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření bylo soustředěno na Středočeský kraj a Mateřské školy s detašovanými pracovišti. Výběr byl zvolen proto, že mě zajímalo, jak to funguje i v jiných okresech tohoto kraje. Osloveny byly ředitelky Mateřských škol ve Středočeském kraji, který patří mezi druhý největší kraj ČR. Prostřednictvím elektronického

dotazníkového šetření bylo sledováno a komunikováno s řediteli vybraných Mateřských škol a jejich detašovaná pracoviště.

4.2. Cíle výzkumného šetření

Cílem bakalářské práce je identifikovat a analyzovat, jaké jsou hlavní překážky v komunikaci a organizaci řízení ve vybraných mateřských školách s detašovaným pracovištěm, které ovlivňují jejich chod. Cílem studie je prozkoumat oblasti novými znalostmi, zkušenosti a vnímání manažerů, zaměstnanců a rodičů působících v mateřských školách a jejich detašovanými pracovišti. Identifikací bariér si práce klade za cíl navrhnout doporučení pro zlepšení komunikačních a organizačních struktur v řízení mateřských škol. Rozšířit si své znalosti a přispět k blahu jednotlivců, komunit a organizaci jako celku.

4.3. Harmonogram výzkumného šetření

a) Příprava na sběr dat

Před sběrem dat, bylo důležité se důkladně připravit, aby shromažďovaná data byla přesná a užitečná pro prováděný výzkum formou kvantitativního šetření. Byl vytvořený plán pro shromažďování dat, která obsahují podrobnosti o strategii vzorku, použití nástrojů pro sběr, časová dotace pro sběr dat. Velikost vzorku by měl být reprezentativní pro vybranou skupinu zaměstnanců mateřských škol s jejich detašovanými pracovišti, aby byly zajištěné údaje přesné a snadno uchopitelné v online prostředí. Dodržováním kroků se zajistí, že shromážděná dat jsou přesná, relevantní a užitečná pro prováděný výzkum.

b) Dotazníkové otázky

Při navrhování dotazníku je důležité zajistit, aby otázky byly stručné, jasné a relevantní pro prováděný výzkum. Je důležité zvážit pořadí otázek a také případné zkreslení, které může být přítomno ve formulaci otázek. Dotazníkové otázky jsou typem/ nástrojem pro získání informací k tématu. Otázky jsou obvykle strukturované, což znamená jasné

definované pro zvolenou oblast respondentů. Nastavení otázek výzkumu je klíčovým krokem pro získání relevantních dat, které odpovídají cílům výzkumu. Otázky byly formulovány jasně, aby eliminovaly chybné pochopení.

c) Oslovení respondentů

Oslovení respondentů proběhlo prostřednictvím elektronické komunikace, ředitele mateřských škol Středočeského kraje s žádostí o přeposlání dotazníkového šetření svým zaměstnancům. Byl zaslán přímý odkaz v emailové komunikaci a v příloze byl připojen i QR kód pro případ využití modernější technologie.

„Dobrý den,

věřuji prosím několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku k mé bakalářské práci. Jeho téma je "Hlavní překážky v komunikaci a organizaci v Mateřských školách s detašovaným pracovištěm", primárně orientovaný na Středočeský kraj.

Dotazník je zcela anonymní a bude použit pouze pro účely mé práce.

Předem Vám moc děkuji za vyplnění.“

4.4. Charakteristika výběru

Při dotazníkovém šetření byly osloveny ředitelky Mateřských škol ve Středočeském kraji, které mají při svých pracovištích detašovaná pracoviště. Kontakty na vedoucí pracovníky škol byli získané na webových stránkách Středočeského kraje.

Zdroj: Středočeský kraj – seznam škol v ČR. *W*www.seznamskol.eu/typ/?kraj=stredocesky [online]. Praha: just4web.cz, 2022 [cit. 2023-04-15]. Dostupné z: www.seznamskol.eu/typ/?kraj=stredocesky

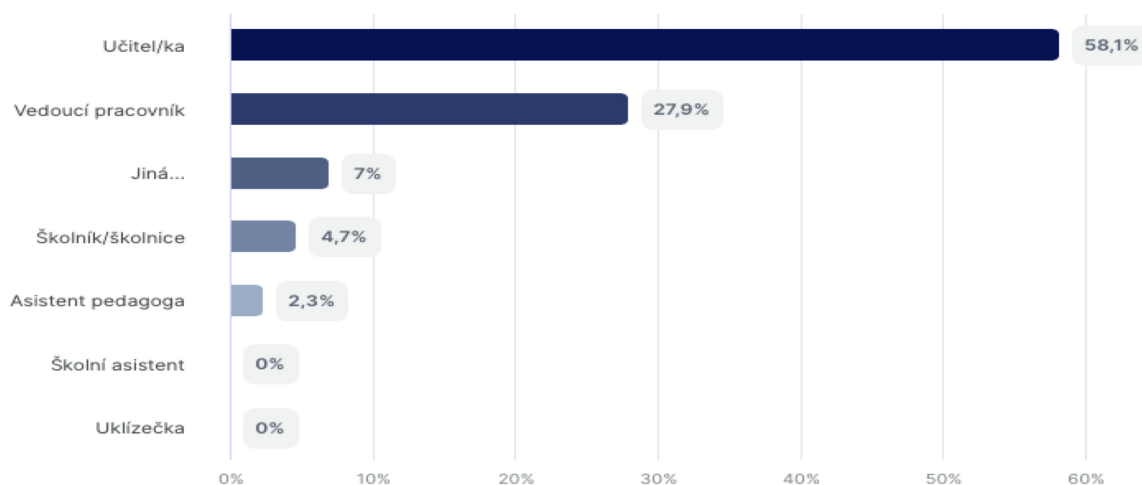
Prostřednictvím elektronické e-mail pošty, a bylo osloveno 55 ředitelek Mateřských škol s jejich detašovanými pracovišti. Průvodní email obsahoval text s žádostí o přeposlání a vyplnění dotazníku zaměstnanců mateřských škol. Z toho návštěv dotazníku bylo 80 respondentů a do vyplnění dotazníku se zapojilo 43 respondentů. Úspěšnost vyplnění dotazníku tedy činilo 53,8 %.

4.5. Sběr dat a zpracování údajů

Sběr dat je proces shromažďování informací nebo dat z různých zdrojů. Dotazníkové šetření bylo vytvořeno v programu Survio, které umožňovalo průběžně sledovat (časovou náročnost vyplnění dotazníku, odpovědi, účast atd.). V úvodu dotazníku byly respondenti seznámeni s cílem sledovaného výzkumu, tématem práce a anonymitě po vyplnění. V samotném dotazníku byli použity 3 otevřené otázky, 5 polouzavřených otázek a 8 uzavřených otázek, celkem tedy bylo v počtu 16 povinných otázek k vyplnění. Před odesláním dotazníku ředitelům mateřských škol s jejich detašovanými pracovišti, byl dotazník předběžně otestován na pilotním vzorku účastníků, aby se identifikovali případné problémy s nástroji sběru dat. Jak sběr dat, tak zpracování jsou důležitými kroky v procesu výzkumu a oba vyžadují pečlivé plánování, pozornost k detailům a vhodné techniky, které zajistí, že shromážděná data budou přesná, spolehlivá a platná a že zpracování dat bude pro dané výzkumné otázky a cíle práce.

Graf 1 – Pracovní pozice v Mateřské škole a jejich detašované pracoviště

Otázka č. 16 – V jaké pozici pracujete ve Vaší Mateřské škole?



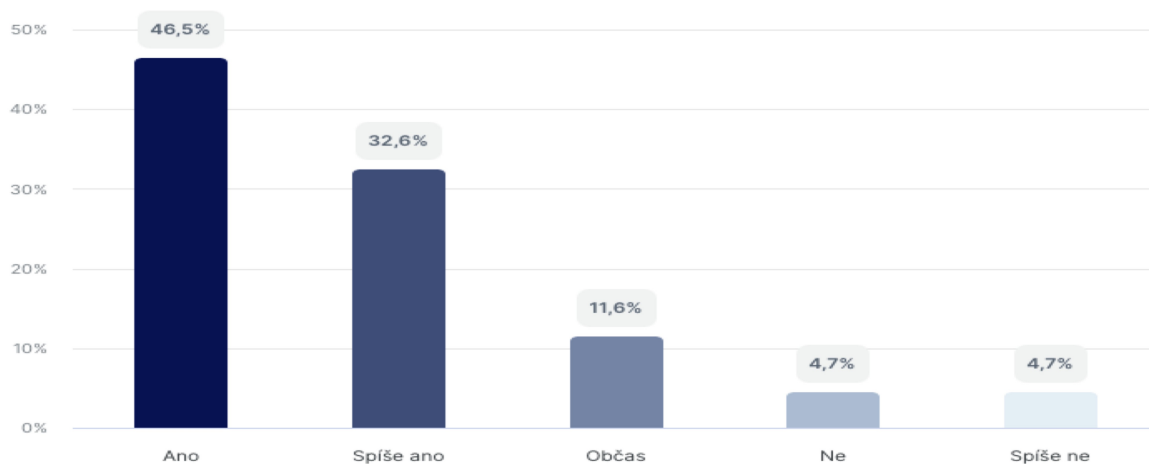
Zdroj: vlastní zpracování

Pracovní pozice v Mateřské škole vyžaduje odpovídající vzdělání na pracovní pozici, zkušenosti a schopnosti. Pracovník v Mateřské škole by měl být schopen pracovat s dětmi, komunikovat s rodiči a poskytnout jim informace. Do vyplnění dotazníku se zapojilo téměř

60 % respondentů z mateřských škol a jejich detašovaná pracoviště ve Středočeském kraji a z toho činilo nejvíc učitelů 58,1 %, vedoucích pracovníků 27,9 % a ostatní, kteří jsou součástí školy. U odpovědi jiné, byla zapsána zajímavá pozice pracovníka: školní asistent + učitel + administrativní pracovník (tato multifunkční pozice ve škole je zásadní pro provoz školy, bývá to pracovník vysoce organizovaný, orientovaný a vynikající komunikační schopnosti).

Graf 2 – Komunikace vedení školy se zaměstnanci

Otázka č. 1 - Komunikuje s Vámi vedení školy dostatečně a jste o všem včas informován/a ve Vaší Mateřské škole?

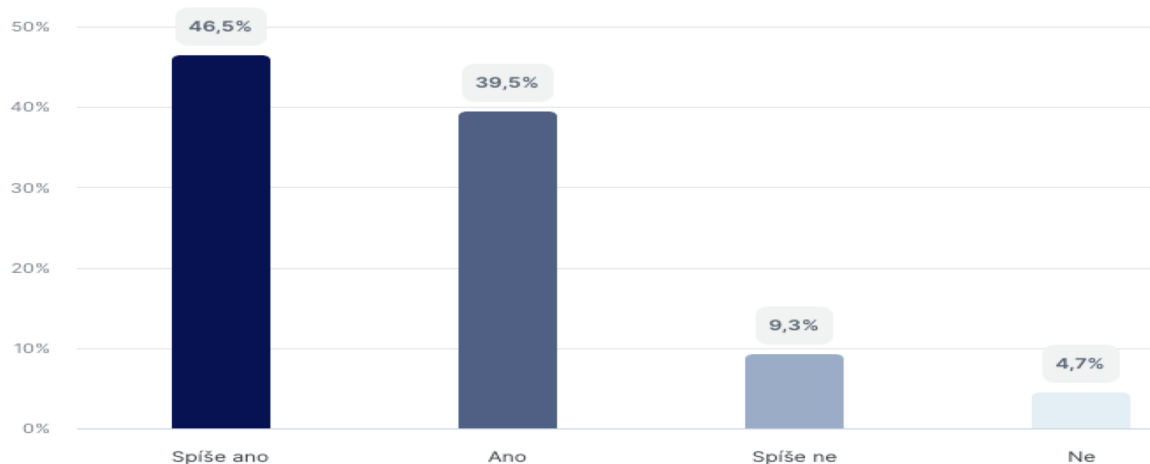


Zdroj: vlastní zpracování

Vedení školy by mělo být schopno efektivně komunikovat s pedagogickými i nepedagogickými pracovníky. Tato komunikace by měla být účinná, otevřená a strukturovaná. Z grafu je znát, že vedení mateřských škol s detašovanými pracovišti komunikuje dostatečně a včas se svými zaměstnanci. Vedení školy by mělo mít vytvořenou platformu, která bude vyžadovat pravidla a jejich dodržování. Díky tomu se budou zaměstnanci cítit respektováni a budou se více angažovat ve společném chodu školy.

Graf 3 – Informace včasné a srozumitelné pro zaměstnance školy

Otázka č. 6 – Dostávají se k Vám informace srozumitelné a včas?

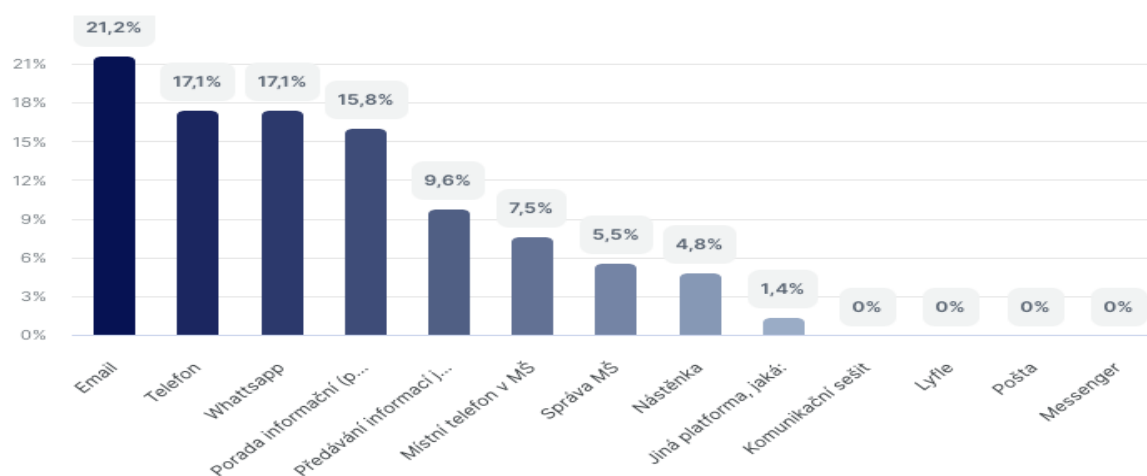


Zdroj: vlastní zpracování

Dostávané informace jsou nezbytné pro úspěšné fungování mateřské školy a její detašované pracoviště. A proto je i podle respondentů důležité, že dostávají informace různými nástroji včas a ve srozumitelné formě. Je tedy nutné, aby informace byly dostupné pro všechny strany (pedagogické a nepedagogické pracovníky), aby bylo zajištěno, že jsou správně porozuměny. Proto je důležité pro vedení školy, věnovat dostatek času a pozornosti.

Graf 4 - Využívané platformy pro komunikaci mezi vedením školy a zaměstnanci

Otázka č. 2 – Jaké prostředky, platformy jsou pro komunikaci využívány?



Zdroj: vlastní zpracování

Platformy pro komunikaci poskytují mezi vedením a zaměstnanci rychlou komunikační síť – jako email pracovní, telefon (zprávy, hlasové spojení, ...) Všechny tyto služby poskytují škole uživatelské prostředí pro komunikaci mezi zaměstnanci, kteří se z důvodu vzdálenosti mezi budovami nemohou setkat osobně. Využívání podle grafu odpovědí využívá vedení školy pro komunikaci ve formě různorodých aplikací – mobilní zařízení (WhatsApp, správa Mateřské školy atd.), dektoskopické aplikace atd. Umožňuje to tak zaměstnancům vytvářet skupiny, kde sdílí s ostatními důležité informace. Ale mezi preferované kanály patří i porady, předávání informací mezi pracovníky.

Otázka č. 3 – Myslíte si, že Váš nadřízený využívá vhodné formy komunikace mezi pracovišti?

Vhodné formy komunikace mezi pracovišti se podle grafu zaměstnanci škol myslí, že jsou správně využívány. 21 % respondentů si myslí, že ANO. 15 % respondentů si myslí, že SPÍŠE ANO. 4 % respondentů si myslí, že SPÍŠE NE. A 3 % respondentů si myslí, že NE. Je to tedy nezbytným nástrojem v dnešní době, aby se dali v co nejefektivnějším čase do chodu komunikační procesy na dosažení stanovených cílů na pracovištích školy.

Graf 5 – reakce na vedení školy na různé podněty svých zaměstnanců

Otázka č. 7 – Reaguje vedení školy na Vaše podněty?



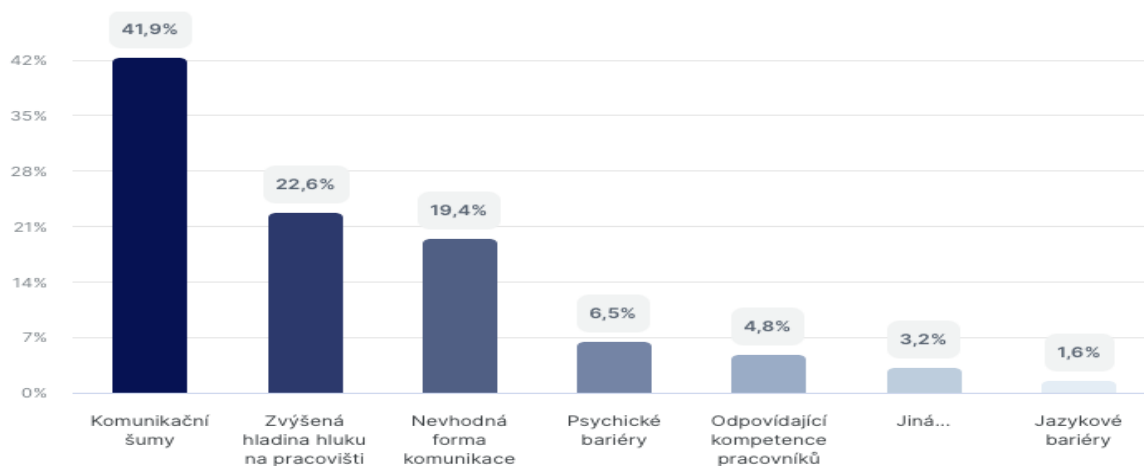
Zdroj: vlastní zpracování

Vedení školy podle respondentů váží každý podnět důkladně a přistupuje k němu otevřeně. Snaha nalézt nejlepší řešení, které bude prospěšné všem stranám ve škole.

Ve školství je důležité, aby vedení školy a zaměstnanci měli účinný a efektivní systém reakce na dané podněty, které vznikají. Měli by být schopni rychle a přiměřeně reagovat na měnící se situaci nebo neočekávané události, které ovlivňují chod školy, jako jsou změny zásad, mimořádné události nebo krize. Klíčová by měla být komunikace s efektivní reakcí na podněty zaměstnanců na stranu vedení a i naopak. Řešení: pravidelné schůzky, otevřené komunikační kanály a jasné komunikační linky. Vedení školy by mělo pravidelně získávat zpětnou vazbu od zaměstnanců o tom, jak škola reaguje na podněty, a provádět nezbytné úpravy ke zlepšení systému. Celkově lze tedy říci, že účinný systém reakce na podněty je nezbytný pro zajištění hladkého chodu škol a poskytování bezpečného prostředí všem.

Graf 6 – Překážky, které ruší chod provozu školy

Otázka č. 4 – Které překážky podle Vás působí nejvíce rušivě na komunikaci na pracovištích?



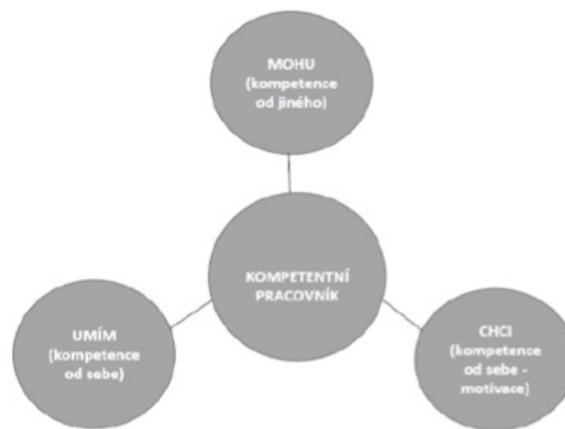
Zdroj: vlastní zpracování

Překážky jsou rušivé bariéry, které brání a působí rušivě efektivnímu vytváření a udržování komunikačních kanálů na pracovišti. Mezi tyto překážky respondenti vyhodnotili nejvíce problematické:

- Komunikační šumy
- Zvýšená hladina hluku na pracovišti
- Nevhodná forma komunikace

Ale patří sem i neznalost kompetencí pracovníků. V ukázce kompetenčního modelu nedochází k propojení.

Obrázek 1: Tři dimenze kompetentního pracovníka: MOHU – UMÍM – CHCI



Zdroj: Kompetence a kompetenční modely. In: LHOTKOVÁ, Irena, Václav TROJAN a Jindřich KITZBERGER. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012, s. 23. ISBN 978-80-7357-900-5.

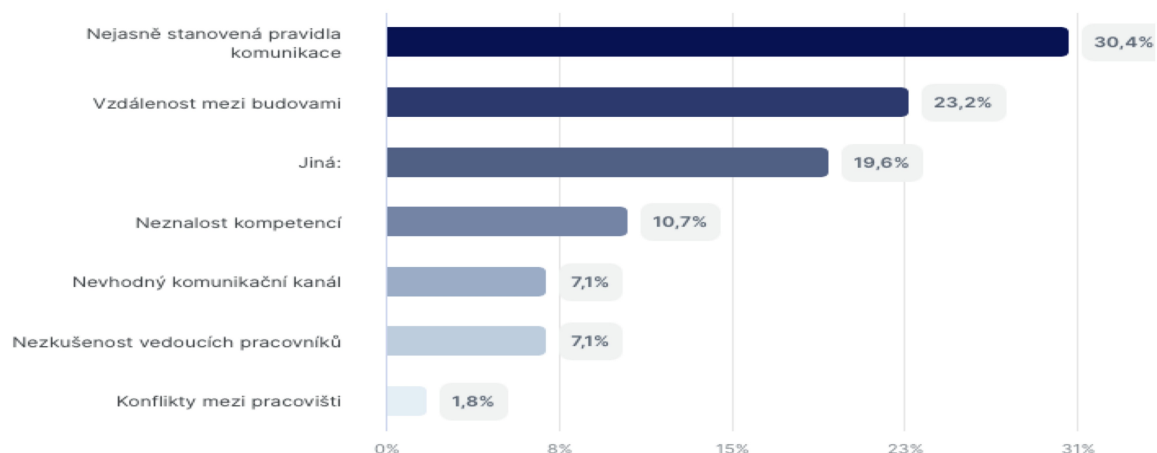
Mezi překážky patří nedostatečné znalosti, schopnosti komunikace.

Dle grafu – psychické bariéry (u kterých je znatelné zvýšení po době covidové) a i jazykové bariéry (v poslední době se ucházejí o nepedagogické pozice cizinci). Ale i nedostatek času a prostoru na nerušnou konverzaci mezi zaměstnanci.

Všechny tyto překážky mohou vést ke snížení účinnosti v komunikaci mezi pracovišti, což má za následek např. v běžných situacích – změny během dne, potřeba rychlé reakce na daný problém (nemocnost, telefonáty, návštěvy v Mateřské škole atd.)

Graf 7 – Chybně nastavená komunikace bývá nejčastějším úskalím organizace

Otázka č. 8 – Jaká jsou nejčastější úskalí při komunikaci mezi školou a detašovaným pracovištěm?



Zdroj: vlastní zpracování

Nejčastějším úskalím při komunikaci mezi pracovišti je absence nejasného záměru. Často se stává, že zaměstnanci při komunikaci nemají vytyčený cíl ani strategii školy. K tomu přispívá i nedostatek prostředků pro účinnou komunikaci mezi nimi.

V takovém případě i podle grafu odpovědí respondentů se stává, že zaměstnanci nejsou schopni se dohodnout. A bývá to: nejasně stanovená pravidla, vzdálenost budov, a jiné (přetíženost zaměstnanců, zástupy časté, absence...)

Respondenti a jejich otevřené odpovědi:

„Detašované pracoviště je na 2. koleji, tím, že je dál a menší, některé věci se řeší jen na hlavní budově a na detašované pracoviště se nedostanou ... nebo později“

„.... I když jsou jasně stanovená pravidla, vstupuje do komunikace časový limit – zástupkyně ředitelky pro odloučené pracoviště – jsou v první řadě učitelky“

„Každé pracoviště žije svým životem. To, co funguje na jednom již nemusí fungovat na druhém. Je to především o složení zaměstnanců na budovách.“

Otázka č. 5 - Jakou formu komunikace byste preferoval/a ve Vaší Mateřské škole, kdybyste si mohl/a vybrat?



Zdroj: vlastní zpracování

Preferovaná forma komunikace se u respondentů různí, ale nejdůležitější je:

- osobní přístup – přátelství, kultivovaný projev, porozumění, respekt v odlišnosti – názory a postupy, komunikace přes vedoucího pracoviště.
- komunikace přes sociální sítě (WhatsApp, messenger, telefonní komunikace...)
- emailová korespondence – umožňuje sdílení informací mezi pracovišti a udržuje komunikaci mezi nimi stručnou a přehlednou
„Co je psáno, to je dáno“
- Sdílené úložiště. *„Bohužel nejsou všechny učitelky na tolik zodpovědné, aby pravidelně toto úložiště kontrolovaly“ (respondent)*

Otázka č. 9 – Co byste zlepšil/a v komunikaci na pracovišti?

Správná komunikace na pracovištích může být velmi zásadní pro úspěch celé mateřské školy a jejího detašovaného pracoviště. Zlepšit vzájemnou komunikaci může být podle respondentů dosaženo, např.:

- jasně stanovená pravidla

- otevřenost mezi sebou, upřímnost, nebát se říci pravdu, férovost, zpětná vazba od vedení školy, umění naslouchat, spolupráce atd.
- přístup vedení – delegování, vymezení kompetencí, odpovídající vedení pracovišť

Respondenti a jejich otevřené odpovědi:

„jsme velké zařízení, chybějící osobní komunikace a sdílení každodenních věcí „

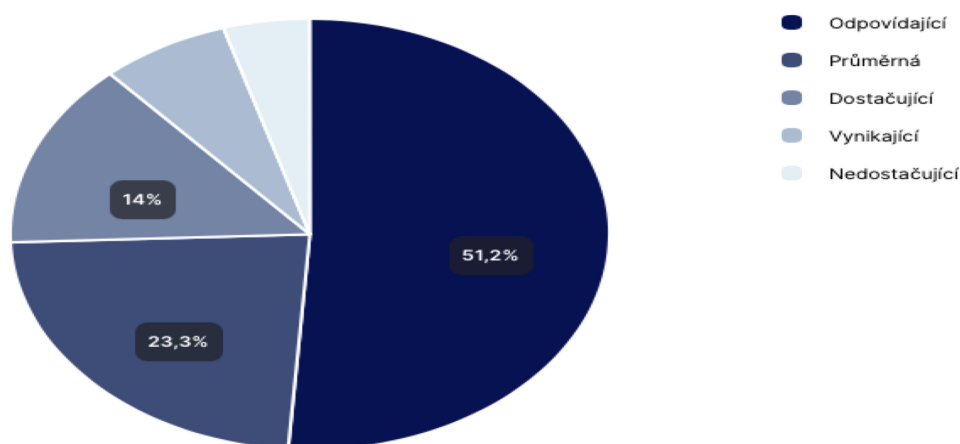
„při osobním předávání informací, které upřednostňujeme. Klidovém režimu a přítomnost obou učitelek na pracovišti“

„přivítala bych trochu samotného logického myšlení, né čekat, až mi vedení všechno přesně řekne“

„Vždy je co zlepšovat“

Graf 8 – Spolupráce na práci v komunikaci hlavní budovy a jeho detašované pracoviště

Otázka č. 10 – Jak celkově hodnotíte spolupráci v komunikaci mezi pracovišti ve Vaší Mateřské škole?



Z

droj: vlastní zpracování

Hodnocení spolupráce v komunikaci mezi hlavní budovou a jejím detašovaným pracovištěm je podle respondentů odpovídající až průměrné. Je tedy nutné zajistit, aby byla komunikace mezi pracovišti ještě efektivnější a tím i účinnější, a tím bude schopna

přenášet informace a sdílení mezi členy týmu. Nebude tak docházet k důležitým aspektům komunikace jako je např. čas, podmínky, pravidla, požadavky atd.

Otázka č. 15 – Pracujete ve Vaší Mateřské škole na hlavní budově nebo detašovaném pracovišti?

Hlavní budova je základem každé organizace. Je koncipovaná pro komplexní administrativní a organizační účely. Detašované (odloučené) pracoviště Mateřské školy jsou většinou vzdálena od hlavní budovy školy, ale jsou jeden celek.

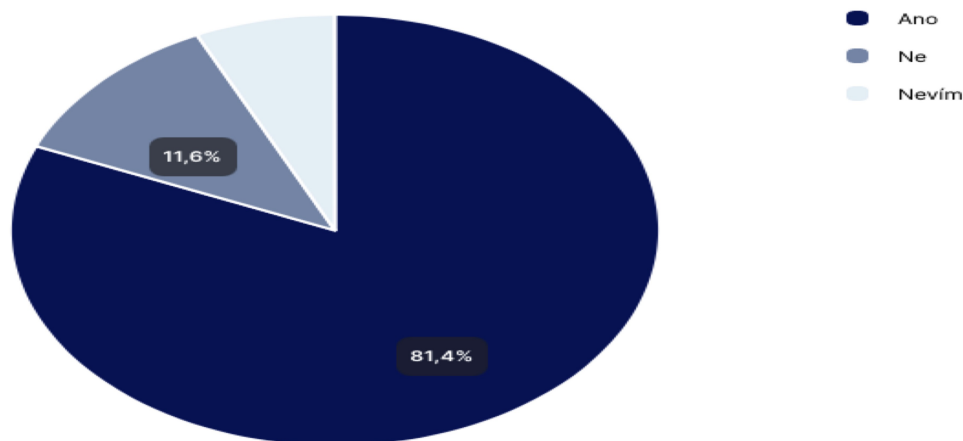
51,2 % dotazovaných respondentů pracuje na detašovaném pracovišti

44,2 % dotazovaných respondentů pracuje na hlavní budově

4,7 % dotazovaných respondentů pracuje na obou budovách

Graf 9 – Detašované pracoviště a důležitost vedoucí pozice na něm

Otázka č. 13 – Je důležité mít na detašovaném pracovišti vedoucí pozici?

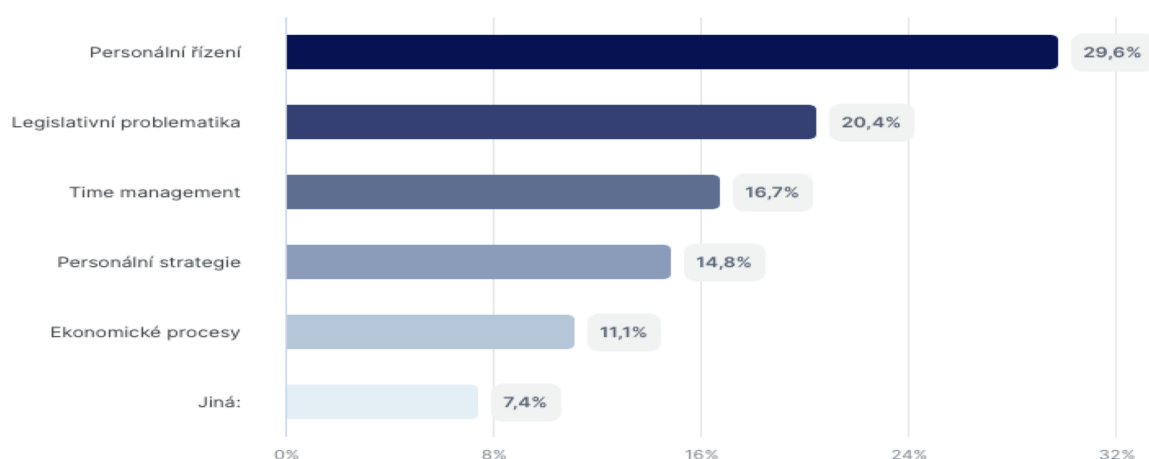


Zdroj: vlastní zpracování

Vedoucí pozice na detašovaném (odloučeném) pracovišti Mateřské školy je klíčovým prvkem pro fungující školu. Respondenti si myslí, že je to pracovník, který pro pracoviště může zajistit správnost vedení práce a zadané úkoly byly plněny v daný čas. Může také poskytnout podporu, kontrolu, dodržování postupů a procesů.

Graf 10 – Organizace a její největší úskalí na pracovištích

Otázka č. 11–V čem vidíte největší úskalí v organizaci Vaší Mateřské školy s detašovaným pracovištěm?



Zdroj: vlastní zpracování

Mateřské školy se rozrůstají vlivem demografického růstu populace a stávají se většími. Často se tak setkáváme s úskalími v organizaci, aby zřizovatelé uspokojili poptávku. A to jak v efektivitě a úspěšnosti mezi rozrůstajícími se pracovišti. Některé z těchto úskalí zahrnují podle respondentů tyto problematické oblasti:

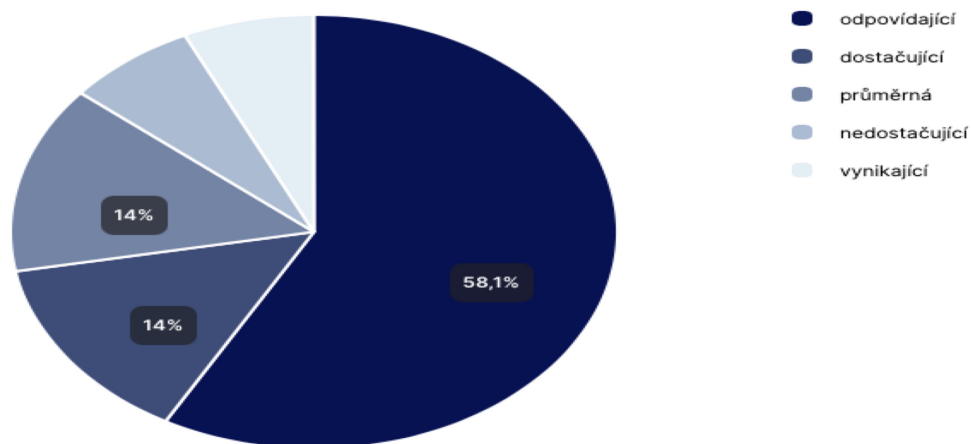
- personální řízení (delegování, plánování, hospitační činnost ...)
- legislativní problematika (znalost právních předpisů, směrnice, ...)
- Time management (plánování, stanovení cílů, priority, čas, odpočinek, ...)

Ale i:

- Personální strategii (práce s lidským zdrojem, jasný cíl a vize školy, organizace...)
- Ekonomické procesy (spravedlivé rozdělování odměn, práce s financemi, nákup věcí pro školu ...)
- Jiné: „*Slabý smysl pro kolektiv – skupina více či méně sebevědomých individualistů, kteří nejsou vždy ochotni ustoupit vyššímu zájmu*“

Graf 11 – Spolupráce pracovišť

Otázka č. 14 – Jak celkově hodnotíte spolupráci v organizaci mezi pracovišti Vaší mateřské školy?



Zdroj: vlastní zpracování

Hodnocení spolupráce mezi pracovišti v organizaci je důležitým nástrojem pro posouzení úrovně vzájemného porozumění, komunikaci a vztahů mezi pracovníky. Podle respondentů je třeba zajistit objektivnější, spravedlivější a relevantní organizaci na pracovištích školy. K tomu je důležité získat zpětnou vazbu od zaměstnanců, kde vedení školy má slabé a silné stránky.

Otázka č. 12 – Co byste zlepšil/a v organizaci Vaší Mateřské škole?

Pro zlepšení organizace mezi pracovišti je nezbytné, efektivní a úspěšné fungování. Mezi klíčové opatření patří zavedení jasných procesů, které pomáhají k větší spolupráci. Také by mělo být zavedení efektivního řízení a dohled nad výkonem pracovišť, aby se usnadnilo – zajistilo plnění všech stanovených cílů a požadavků. Měla by být funkční platforma s organizačními záležitostmi pro přehled všech zaměstnanců.

Důležitými požadavky pro respondenty je:

- Promyšlené postupy ze strany vedení školy
- Větší podpora, týmovost, lidskost, rovný přístup

- Začlenění vedení do praktického provozu (vyzkoušet si provoz nepedagogického personálu), hospitace, návštěvy pravidelné na pracovištích
- Prostor pro setkávání
- Nepřetěžování zaměstnanců zbytečnými
- Platná pravidla pro všechny zaměstnance

Kapitola shrnutí

V bakalářské práci jsem zkoumala komunikační a organizační bariéry v řízení Mateřských škol s jejich detašovanými pracovišti. Cílem studie bylo identifikovat hlavní výzvy a překážky, které při řízení Mateřských škol s jejich detašovanými pracovišti vznikají, a navrhnout řešení pro zlepšení komunikace a koordinace mezi jednotlivými pracovišti. Metodika výzkumu zahrnuje literární rešerši a kvantitativní šetření padesát pět mateřských škol s detašovanými pracovišti ve Středočeském kraji. Studie zjišťuje, že v řízení mateřských škol s detašovanými pracovišti jsou běžné komunikační a organizační bariéry, které mohou negativně ovlivnit kvalitu péče o své zaměstnance.

Mezi hlavní zjištěné překážky patří nedostatečná komunikace mezi pracovišti (hlavní budova a detašovaná pracoviště), různé organizační kultury, praxe a potíže s koordinací plánů a zdrojů. Studie navrhuje několik řešení k překonání těchto překážek, jako jsou pravidelná setkání mezi různými pracovišti, školící programy na podporu týmové práce a spolupráce a implementace nástrojů digitální komunikace. A případné doplnění vzdělávání při jazykové bariéře, zaplacením kurzu.

Studie dochází k závěru, že efektivní komunikace a koordinace mezi jednotlivými pracovišti jsou klíčové pro úspěšné řízení Mateřských škol s detašovanými pracovišti. Tím, že studie identifikuje hlavní překážky a navrhuje řešení, poskytuje manažerům cenné poznatky v oblasti komunikace a organizace v řízení Mateřských škol s jejich detašovaným pracovištěm.

Závěr

Zjištění: jednou z hlavních překážek v komunikaci mezi Mateřskou školou a jejím detašovaným pracovištěm je podle výzkumu nedostatečně nastavená komunikační síť. Komunikační kanály bývají z dílčích důvodů přerušeny, nebo nejsou dostatečně využívány, jak by si fungování vedení školy představovalo. Mezi největší úskalí v komunikaci dochází u nedorozumění mezi pracovišti a vedením školy, a většinou vedou k nesprávným závěrům až konfliktům. Je tedy důležité, aby obě strany věnovaly čas a energii na porozumění. Vyžaduje to také, aby zaměstnanci a vedení mezi sebou komunikovali otevřeně.

Zjištění: Další překážkou je nedostatek organizačních schopností, které podle výsledků z dotazníkového šetření mohou mít vliv na nesprávně nastavenou koordinaci pracovišť. Toto zjištění vyžaduje, aby obě pracoviště spolu úzce spolupracovala tím, že se pokusí najít místo a čas na sdílení informací, zdrojů atd. V praxi to bývá obtížné, protože hlavní budova a detašované pracoviště mohou mít odlišně zavedené postupy a procesy.

K překonání těchto překážek/bariér je důležité, aby vedení Mateřské školy s jejich detašovanými pracovišti zavedlo jasné komunikační protokoly, poskytovalo svým zaměstnancům dostatečná školení v efektivní komunikaci a spolupráci a podporovalo kulturu otevřené komunikace a spolupráce mezi sebou v organizaci. To může zahrnovat používání technologie pro usnadnění komunikace, zavádění pravidelných kontrol a schůzek a vytváření příležitostí pro zaměstnance k poskytování zpětné vazby, sdílení nápadů. Je tedy důležité řešit jakoukoli nerovnováhu moci v rámci organizace a zajistit, aby se všichni zaměstnanci cítili oprávněni mluvit a přispívat k úspěchu své organizace.

Diskuse

Komunikační a organizační bariéry mohou mít významný vliv na řízení Mateřských škol s detašovanými pracovišti. Odloučená pracoviště mohou podle skutečnosti představovat jedinečné problémy, jako je fyzická vzdálenost mezi zaměstnanci a nedostatek interakce tváří v tvář, což může ztížit udržení efektivní komunikace mezi nimi. Do výzkumu se

zapojilo 58,1 % učitelů a 27,9 % vedoucích pracovníků z Mateřských škol a jejich detašovanými pracovišti ve Středočeském kraji, což není mnoho.

Co udělat při příštím výzkumném šetření lépe? Pro příští výzkumné šetření by chtělo lépe zorganizovat si časovou dotaci pro sběr dat, a s předstihem požádat vedoucí pracovníky škol o spolupráci.

A zvolila jsem správnou variantu pro sběr dat, nebo bych se měla zamyslet nad dalším šetřením sběru? Zvolila bych kromě dotazníkového šetření nejspíš i variantu rozhovorů se zaměstnanci na pracovišti a více se zapojila do kontaktního procesu. Zaměstnanci by byli nejspíš sdílnější než u vyplňování dotazníku. A porovnála bych s odbornou literaturou nebo jinými studiemi.

Jednou z primárních komunikačních bariér v tomto prostředí je jazyková bariéra. Podle výzkumu je to 1,6 %, kde se setkávají zaměstnanci s jazykovou bariérou na svých pracovištích. Není to sice vysoké číslo, ale už se zde nachází tato bariéra. V některých případech se může stát (nebývá to tak časté), že zaměstnanci mluví různými jazyky nebo nářečím, což může znesnadňovat vzájemné porozumění a může vést k nedorozuměním. Jazyková bariéra v mateřské škole, setkala jsem se s tím? V naší škole se nachází jazyková bariéra, v kolektivu máme: Ukrajinky, Slovenku, moravské nářečí, a občas to je náročné si udržet pozornost a pochopit se správně. Už při samotném výběru personálu i byť nepedagogickém, bych asi investovala do kurzu českého jazyka pro cizojazyčné zaměstnance. Tím by se zlepšila komfortní zóna všech na pracovišti. Kromě toho mohou mít zaměstnanci různé styly komunikace nebo očekávání, což může také vést k nesprávné komunikaci. Další výraznou bariérou v řízení mateřských škol s detašovanými pracovišti je netransparentnost. Pokud mezi zaměstnanci nebo mezi zaměstnanci a vedením chybí komunikace, může to vést ke zmatku a nejistotě.

To může také vést k nedostatku důvěry, což může podkopat efektivitu týmu. K překonání těchto bariér je tedy velmi důležité vytvořit jasné komunikační kanály a protokoly. To může zahrnovat použití technologií, jako jsou videokonference (vyzkoušeli jsme si všichni v době covidové) nebo aplikace pro zasílání zpráv, k usnadnění komunikace mezi zaměstnanci. Může také zahrnovat školení zaměstnanců o efektivních komunikačních strategiích a stylech.

Podpora rozmanitosti a inkluzivity může také pomoci překonat komunikační bariéry v prostředí mateřské školy. Přijetím různých jazyků a kultur se zaměstnanci mohou učit jeden od druhého a lépe porozumět perspektivám toho druhého. Navíc vytvořením inkluzivního prostředí se zaměstnanci budou cítit pohodlněji, když budou sdílet své nápady a obavy, což může pomoci vybudovat důvěru a zlepšit komunikaci.

Závěrem lze říci, že efektivní komunikace je v řízení mateřských škol s detašovanými pracovišti nezbytná.

Je tedy důležitá pro mateřskou školu a jejich detašované pracoviště efektivní komunikace a organizace? Znáám z vlastní zkušenosti obě strany, jak práci na hlavní budově, tak i detašovaném pracovišti, a je potřeba na efektivitě komunikace a organizace zapracovat, jak z pozice pedagogického i nepedagogického personálu, tak i vedení školy a vedoucích pozic. Díky pochopení a řešení komunikačních a organizačních bariér mohou zaměstnanci a management spolupracovat na překonání výzev a vybudování silného, soudržného týmu.

A jaké byly reakce ředitelek mateřských škol s jejich detašovanými pracovišti ve Středočeském kraji na e-mailovou korespondenci?

Z emailové korespondence přikládám povzbuzující reakce ředitelek škol s detašovanými pracovišti ve Středočeském kraji:

..... přeposlala jsem kolegyním. Pěkné téma bakalářské práce. A držíme palce k dokončení studia

... dotazník jsem přeposlala zaměstnancům. Přeji úspěšné dokončení studia a mnoho štěstí do dalších let pedagogické praxe ...

... dotazník jsem přeposlala a nevydržela jsem a také vyplnila. Musím říci, že máte zajímavé téma, klobouk dolů

Z některých odpovědí ředitelek škol je cítit, že to bývá náročný úkol a hledají tu správnou strategii k přispění snížení komunikačních a organizačních bariér ve vedení mateřské školy a jejich detašovaných pracovišť.

Seznam použitých informačních zdrojů

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.

DE VITO, J., A., 2001. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-988-8

DISMAN, M., 2011. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum. ISBN 978-80-246-1966-8.

HENDL, J., 2016. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0982-9.

CHRÁSKA, M., 2016. *Metody pedagogického výzkumu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5326-3.

KOVAŘÍKOVÁ, D., 2017. *Kvantitativní charakteristiky termínů*. Praha: NLN, s.r.o. ISBN 978-80-7422-561-1.

Kritéria hodnocení škol a školských zařízení: 2022/2023 [online]. 2022 [cit. 2023-01-31]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/>

Kvalitní škola [online]. 2023 [cit. 2023-01-31]. Dostupné z: <https://www.kvalitniskola.cz>

MIKULÁŠTÍK, M., 2010. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2339-6.

PAVLICA, K., E. JAROŠOVÁ a R.B. KAISER, 2015. *Vyvážený leadership. Dynamika manažerských dovedností*. Praha: Management press. ISBN 978-80-7261-289-5

PLAMÍNEK, J., 2008. *Komunikace a prezentace – Umění mluvit, slyšet a rozumět*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2706-6.

PRŮCHA, J. a VETEŠKA J., 2012. *Andragogický slovník*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3960-1.

Středočeský kraj – seznam škol v ČR. *Www.seznamskol.eu/typ/?kraj=stredocesky* [online]. Praha: just4web.cz, 2022 [cit. 2023-04-15]. Dostupné z: www.seznamskol.eu

ŠIKÝŘ, M., D. BOROVEC a I. TROJANOVÁ. *Personalistika v řízení školy*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-264-1.

TROJANOVÁ, I., 2017. *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-842-1.

TURECKIOVÁ, M., 2007. *Klíč k účinnému vedení lidí*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-0082-9.

VEBER, J., „aj.“, 2019. *Management – Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management press. ISBN 978-80-7261-200-0.

VODÁČEK, L. a O. VODÁČKOVÁ, 2013. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management press. ISBN 978-80-7261-232-1.

ZÁSADY EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE [ONLINE]. 2015 [CIT. 2023-01-31]. DOSTUPNÉ Z: <HTTPS://PLAYER.SLIDEPLAYER.CZ/16/4877578/>

Seznam příloh

Dotazník

Příloha 1 – Ukázka metodických listů

Jaké jsou hlavní překážky v komunikaci a organizaci řízení v Mateřských školách s detašovaným pracovištěm?

1. Komunikuje s Vámi vedení školy dostatečně, a jste o všem včas informován/a ve Vaší Mateřské škole? *

Vyberte jednu odpověď

Ano

Spíše ano

Občas

Spíše ne

Ne

2. Jaké prostředky, platformy jsou pro komunikaci využívány? *

Vyberte jednu nebo více odpovědí

Email

Messenger

WhatsApp

Pošta

Telefon

Místní telefon v Mateřské škole

Správa Mateřské školy

Lyfle

Porada informační (po řízené činnosti v určený den)

Komunikační sešit

Nástěnka

Předávání informací jinou osobou

Jiná platforma, jaká:

3. Myslíte si, že Váš nadřízený využívá vhodné formy komunikace mezi pracovišti? *

Vyberte jednu odpověď

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

4. Které překážky podle Vás si myslíte, že působí rušivě na komunikaci na pracovištích? *

Vyberte jednu nebo více odpovědí

zvýšená hladina hluku na pracovišti

komunikační šumy

odpovídající kompetence pracovníků

psychické bariéry

nevhodná forma komunikace

jazykové bariéry

Jiná...

5. Jakou formu komunikace byste preferoval/a ve Vaší Mateřské škole, kdybyste si mohl/a vybrat? *

Napište jedno nebo více slov...

6. Dostávají se k Vám informace srozumitelné a včas? *

Vyberte jednu

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

7. Reaguje vedení školy na Vaše podněty? *

Vyberte jednu

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

8. Jaká jsou nejčastější úskalí při komunikaci mezi školou a detašovaným pracovištěm? *

Vyberte jednu nebo více odpovědí, dle důležitosti

nezkušenost vedoucích pracovníků

nejasně stanovená pravidla komunikace

konflikty mezi pracovišti

neznalost kompetencí

nevhodný komunikační kanál

vzdálenost mezi budovami

Jiná:

9. Co byste zlepšil/a v komunikaci mezi pracovišti? *

Napište jedno nebo více slov...

10. Jak celkově hodnotíte spolupráci v organizaci mezi pracovišti? *

Vyberte jednu odpověď

vynikající

odpovídající

průměrná

dostačující

nedostačující

11. V čem vidíte největší úskalí v organizaci Vaší Mateřské školy? *

Vyberte jednu nebo více odpovědí

personální strategie

personální řízení

ekonomické procesy

legislativní problematika

Time management

Jiná:

12. Co byste zlepšil/a v organizaci Vaší Mateřské školy? *

Napište jedno nebo více slov...

13. Je důležité mít na detašovaném pracovišti vedoucí pozici? *

Vyberte jednu odpověď

Ano

Ne

Nevím

14. Jak celkově hodnotíte spolupráci v organizaci mezi pracovišti? *

Vyberte jednu odpověď

vynikající

odpovídající

průměrná

dostačující

nedostačující

15. Pracujete ve Vaší Mateřské škole? *

Vyberte jednu odpověď

na hlavní budově Mateřské školy

na detašovaném pracovišti

na obou pracovištích

16. V jaké pozici pracujete ve Vaší Mateřské škole? *

Vyberte jednu odpověď

vedoucí pracovník

učitel/ka

školník/ školnice

uklízečka

asistent pedagoga

školní asistent

jiné: