

Univerzita Karlova  
Pedagogická fakulta  
Katedra pedagogiky

## BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Komunikace mezi pedagogickými pracovníky a vedením na konkrétní základní škole.

Communication between teaching staff and management at a particular primary school.

Michaela Láníčková

Vedoucí práce: PhDr. Magdalena Richterová, Ph.D.

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Český jazyk se zaměřením na vzdělávání – Pedagogika

Odevzdáním této bakalářské práce na téma Komunikace mezi pedagogickými pracovníky a vedením na konkrétní základní škole. 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

Praha 2023

Tímto bych ráda poděkovala mé vedoucí práce PhDr. Magdaléně Richterové, Ph.D. za ochotu a cenné rady, dále bych ráda poděkovala všem zaměstnancům školy, kteří se podíleli na šetření, hlavně pak paní ředitelce základní školy, která nám umožnilo toto šetření na škole provést.

## **ABSTRAKT**

Tato práce se věnuje komunikaci na základní škole mezi vedením a pedagogickými pracovníky. V teoretické části jsou definovány pojmy komunikace, komunikace mluvená tedy osobní schůzky, telefonní hovory, porady a písemnou tedy komunikaci e-mailovou. Dále jsou definovány pojmy vedení školy a pedagogická pracovník. V praktické části je popsán výzkumný vzorek vybraná základní škola a dále se skládá z dotazníkového šetření, ve kterém bylo zjištěno, jaký typ komunikace na dané škole převládá, na jeho četnost a na preference typu komunikace u vedení a pedagogických pracovníků. To bylo doplněno o polostrukturované rozhovory, ty byly provedeny vždy s jedním z respondentů z dotazované skupiny tedy s jedním učitelem prvního stupně, druhého stupně, jedním asistentem pedagoga a jedním zástupcem z vedení. Z šetření vyplynulo, že nejpreferovanější a také dominantní typ komunikace je e-mailová komunikace, poté byla preferovaná osobní schůzka, naopak telefonní hovor nebyl preferovaný typ komunikace a u porad se neshodlo vedení a asistenti pedagoga, kterým tento typ komunikace spíše vyhovuje s učiteli prvního a druhého stupně. To je z toho důvodu, že vedení preferuje osobní kontakt více jak neosobní e-maily a asistenti pedagoga na porady nemusí chodit, dostávají informace přes prostředníka, kterým speciální pedagožka.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

komunikace, školní komunikace, vedení, pedagogický pracovník, základní škola

## **ABSTRACT**

This thesis focuses on communication in a primary school between management and teaching staff. The theoretical part defines the concepts of communication, spoken communication, i.e. face-to-face meetings, telephone calls, meetings and written communication, i.e. e-mail communication. Furthermore, the concepts of school management and teaching staff are defined. The practical part describes the research sample of the selected primary school and further consists of a questionnaire survey to find out the type of communication prevalent in the school, its frequency and the preferences of the type of communication among the management and teaching staff. This was supplemented by semi-structured interviews, these were conducted with one respondent each from the respondent group i.e. one first grade teacher, one second grade teacher, one teaching assistant and one representative from the management. The survey revealed that the most preferred and also dominant form of communication was email communication, then face-to-face meeting was preferred, on the contrary, telephone call was not the preferred type of communication and there was a disagreement between the management and teaching assistants who were more comfortable with this type of communication with first and second grade teachers. This is because the management prefers face-to-face contact more than impersonal emails and the teaching assistants do not have to attend the meetings, they receive information through the intermediary of the special education teacher.

## **KEYWORDS**

communication, school communication, leadership, pedagogical worker, elementary school

# Obsah

ÚVOD.....	6
<b>1 TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>7</b>
1.1 KOMUNIKACE .....	7
1.1.1 <i>Komunikace neverbální.....</i>	<i>8</i>
1.1.2 <i>Komunikace verbální .....</i>	<i>9</i>
1.1.3 <i>Mluvená komunikace.....</i>	<i>9</i>
1.1.4 <i>Písemná komunikace .....</i>	<i>11</i>
1.2 EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE .....	12
1.3 VEDENÍ ŠKOLY A PEDAGOGIČTÍ PRACOVNÍCI.....	15
1.3.1 <i>Vedení školy.....</i>	<i>15</i>
1.3.2 <i>Pedagogičtí pracovníci.....</i>	<i>16</i>
<b>2 PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>17</b>
2.1 POPIS VLASTNÍHO VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ .....	17
2.2 VÝZKUMNÝ VZOREK VYBRANÁ ZÁKLADNÍ ŠKOLA .....	18
2.2.1 <i>Návratnost vyplněných dotazníků .....</i>	<i>19</i>
2.2.2 <i>Praxe pedagogických pracovníků .....</i>	<i>19</i>
2.2.3 <i>Současný stav komunikace a preference respondentů .....</i>	<i>20</i>
2.2.4 <i>Četnost komunikace .....</i>	<i>33</i>
2.2.5 <i>Dostupnost komunikace s vedením školy .....</i>	<i>41</i>
2.2.6 <i>Spokojenost/nespokojenost s komunikací na škole .....</i>	<i>45</i>
2.3 DOPLŇUJÍCÍ ROZHOVORY.....	48
2.3.1 <i>Učitel prvního stupně.....</i>	<i>48</i>
2.3.2 <i>Učitel druhého stupně.....</i>	<i>50</i>
2.3.3 <i>Asistent pedagoga .....</i>	<i>52</i>
2.3.4 <i>Vedení.....</i>	<i>53</i>
2.3.5 <i>Shrnutí .....</i>	<i>55</i>
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>57</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH INFORMAČNÍCH ZDROJŮ .....</b>	<b>60</b>
<b>ZÁKON Č. 561/2004 SB. ZÁKON O PŘEDŠKOLNÍM, ZÁKLADNÍM, STŘEDNÍM, VYŠŠÍM ODBORNÉM JINÉM VZDĚLÁVÁNÍ (ŠKOLSKÝ ZÁKON).....</b>	<b>60</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>66</b>

## Úvod

Komunikace je společenský proces, při kterém dochází ke vzájemné výměně informací. Komunikace je jedna z nejdůležitějších složek socializace a využíváme ji denně, jak v osobním životě, tak v pracovním. Při komunikaci nejen sdělujeme ale i sdílíme, a to i ve chvílích, kdy nic neříkáme a jen mlčky přihlížíme, nebo přikyvujeme. Komunikací můžeme měnit druhého člověka ale i sami sebe.

Dobrá komunikace na škole je nepostradatelná součást spolupráce mezi pracovníky školy a vedením a také mezi vedením a rodiči. Pokud dochází ke správné komunikaci mezi vedením a pracovníky, zvyšuje se možnost, že práce bude odvedena efektivněji a kvalitněji. Dále nevznikají nedorozumění na pracovišti, nebo nepochopení rozhodnutí vedení a atmosféra mezi zaměstnanci bude příjemnější.

Tato práce se skládá ze dvou částí teoretické a praktické. V teoretické části vysvětlíme za použití odborné literatury obecně pojem komunikace a dále uvedeme jednotlivé typy komunikace, kterými je, komunikace verbální, neverbální mluvená a písemná. Dále shrneme, co je to efektivní komunikace. Protože se v této práci zabýváme komunikací na škole v teoretické části také definujeme pojmy vedení školy a pedagogický pracovník.

V této práci jsme si dali za cíl zjistit a popsat jaké druhy komunikace jsou užívány a preferovány mezi vedením a pedagogickými pracovníky na dané základní škole, v praktické části nejdříve popíšeme naše výzkumné šetření, které je založeno na případové studii založenou na dotazníkovém šetření. V této části dále popíšeme danou základní školu, na které toto šetření provedeme a uvedeme otázky, které se budeme dotazovat. Poté popíšeme výsledky dotazníkového šetření a doplníme je o polostrukturované rozhovory vždy s jedním ze zástupců dotazované skupiny tedy učitelů prvního a druhého stupně, asistenta pedagoga a vedení školy.

# 1 Teoretická část

## 1.1 Komunikace

Slovo komunikace pochází z latinského slova *communicare*, které nese význam radit se, dorozumívat se, termín dále označuje styk, spojení, souvislost. Jasně danou definici tohoto pojmu bychom ale hledali jen těžko. *Vymětal*<sup>1</sup> ve své knize zmiňuje, že většina autorů daný termín definuje různě, především podle toho, jak s ním operují ve své vlastní studii nebo knize.

Obecně bychom ale mohli říci, že se jedná o výměnu informací mezi živými subjekty, ale i neživými objekty, tedy nejen mezi člověkem a člověkem – sociální komunikace *Mareš*<sup>2</sup>, psem a jeho páníčkem, psem a psem, ale například mezi člověkem a dopravní značkou nebo mezi dvěma stroji, takovou komunikaci pak *Mareš*<sup>3</sup> označuje za komunikaci technickou. Není pak asi velké překvapení, že *Mareš*<sup>4</sup> sociální komunikaci považuje za daleko složitější než tu technickou.

Komunikace mezi dvěma lidmi je daleko komplikovanější, neboť to, co říkáme, není jen přenos jedniček a nul, jde i o určitý záměr mluvčího při projevu, snaží se posluchače ovlivnit, namotivovat, přesvědčit o své pravdě. Role mluvčího a posluchače se střídá a informace, která byla řečena, se nejen zpřesňuje, rozvíjí a formuje, ale také je k ní přidána další informace posluchače, z kterého se následně stal mluvčí, neboť ten nereaguje jen na dané téma, které slyšel, ale sám k němu přidává novou informaci a přebírá tak iniciativu v komunikaci.

*Vymětal*<sup>5</sup> ve své knize sociální komunikaci pak dále dělí podle různých kritérií na ústní, písemnou a vizuální. Z hlediska dosažení předpokládaného cíle, kterým může být výměna informací, pod tento bod zahrnuje např. informovanost posluchače, socializace, dále za cíl můžeme podle *Vymětala*<sup>6</sup> považovat ovlivňování chování lidí, kam například spadá změna

---

<sup>1</sup> VYMĚTAL, J. Průvodce úspěšnou komunikací. Praha: Grada Publishing,a.s., 2008, str. 32-33.

<sup>2</sup> MAREŠ, J, KŘIVOHLAVÝ J, Sociální a pedagogická komunikace ve škole. Brno: Ústřední knihovna Filozofické fakulty Masarykovy univerzity Brno, 1989, str. 19.

<sup>3</sup> Taktéž, str. 19.

<sup>4</sup> Taktéž str. 20.

<sup>5</sup> VYMĚTAL, J. Průvodce úspěšnou komunikací. Praha: Grada Publishing,a.s., 2008, str. 23-24.

<sup>6</sup> VYMĚTAL, J. Průvodce úspěšnou komunikací. Praha: Grada Publishing,a.s., 2008, str.28.



nebo utváření pocitů skupiny, udržování a rozvoj sociálních vztahů uvnitř ní a zlepšení jejího klimatu. Poslední bod, který autor zmiňuje, je ovlivňování mezilidských vztahů mezi jedinci i k vlastní osobě, pod který spadá dávání najevo svých sympatií a nesympatií k danému tématu, člověku nebo třeba snaha ovlivnit posluchače svým názorem.

Pod cíle spadají podle autora i funkce komunikace, kterých autor celkově sepsal jedenáct například informativní, poznávací, svěřovací, zábavná a tak dále.

Jedno z nejzákladnějších dělení komunikace je dle *Mikuláštika*<sup>7</sup> rozdělení komunikace na verbální a neverbální, tyto dvě komunikace se doplňují a jedna může nahrazovat druhou. Zároveň ale tyto dva typy komunikace mohou být v rozporu, mluvčí může něco říkat, ale pokud chování k tomu bude v rozporu, může vznikat něco, co autor označuje jako *dvojnou vazbu*, tedy rozpor mezi slovy a chováním. U posluchače to může vyvolat jisté rozpaky, neboť si nemůže být jist, čemu věřit. *Mikuláštik*<sup>8</sup> říká, že v takové situaci by se posluchač měl orientovat podle neverbální komunikace, protože ta je na rozdíl od té verbální nevědomá.

### 1.1.1 Komunikace neverbální

Neverbální komunikace doplňuje komunikaci verbální a většinou se odehrává na nevědomé úrovni. Jedná se o neslovní dorozumívání a dle *Vymětal* se obecně jedná o přenos informací a sdělení vyplývajících a vycházejících z postoje člověka, zvířete či jiného organismu.<sup>9</sup> Člověk tedy nemusí verbálně nic sdělovat, přesto prostřednictvím svého postoje, mimiky a gest komunikuje se svým okolím.

Většinu neverbálních signálů se lidé učí již v dětství od rodičů nápodobou. *Mikuláštik*<sup>10</sup> ve své knize uvádí, že *pokud jedinec vědomě nepracuje na svém neverbálním chování, zagitovávají se u něj takové signály, které získal od svých rodičů, má podobná gesta jako otec nebo matka, má podobnou mimiku udržuje přibližně shodnou vzdálenost při komunikaci, jako to dělali jeho rodiče*. Neverbální komunikace není ale podmíněna jen

---

<sup>7</sup> MIKULÁŠTÍK, M. Komunikační dovednosti v praxi. Praha: Grada Publishing,a.s., 2010, str. 112.

<sup>8</sup> Taktéž str. 113.

<sup>9</sup> VYMĚTAL, J. Průvodce úspěšnou komunikací. Praha: Grada Publishing,a.s., 2008, str. 54.

<sup>10</sup> Taktéž str. 122.

výchovou ale také kulturně, jinou vzdálenost mezi dvěma mluvčími bude udržovat Arab a jinou Švéd. Neverbální komunikace je podmíněna i sociální vrstvou, ze které jedinec pochází, ale také individuálními rozdíly jedince, extrovert bude inklinovat k teatrálním a otevřeným gestům, naopak gesta introverta nebudou tak otevřená.

### 1.1.2 Komunikace verbální

Jak už jsem psala výše, komunikaci můžeme v širší definici chápat jako výměnu informací, ta se děje pomocí systému znaků a jak píše Mareš *jedním ze specificky lidských znakových systémů je řeč*<sup>11</sup>. Je tím míněno, jak mluvená forma vyjádřena pomocí slov prostřednictvím jazyka – tedy komunikace mluvená, tak komunikace písemná – tedy systém grafických znaků, do kterého bychom mohli zahrnout dopisy, vzkazy, různé psané komentáře a podobně.

Jelikož je verbální komunikace součástí téměř každého lidského života, je její důležitost nepopíratelná. Rozumí se jí, jako *vyjadřování pomocí slov prostřednictvím příslušného jazyka*,<sup>12</sup> tento pojem je mezioborový a spadá do věd jako jsou například lingvistika, filologie, filozofie.

Vhodně volená slova mají vliv na komunikační atmosféru, pochopení recipienta a celkově na výsledky komunikace. Naproti tomu špatně volená slova mohou komunikaci brzdit, demotivovat účastníky a mohou být příčinou negativní a problémové komunikace, proto je zapotřebí volit vhodně vybraná slova, protože už jen změnou předločky může dojít k velkému rozdílu ve významu výpovědi, na tento fakt upozorňuje Mareš<sup>13</sup> na příkladu, kdy řekneme, že pracujeme *pro někoho*, nebo *s někým*.

### 1.1.3 Mluvená komunikace

V této kapitole se budeme zabývat mluvenou komunikací a následně jejími čtyřmi typy, kterými jsou telefonní hovory, pracovní porady, rozhovory a komunikací přes prostředníka, protože právě tyto čtyři typy mluvené komunikace probíhají na námi zvolené škole a pro potřeby této bakalářské práce je tedy klíčové je popsat. Jak už jsme psali výše, mluvená

---

<sup>11</sup> MAREŠ, J, KŘIVOHLAVÝ J, Sociální a pedagogická komunikace ve škole. Brno: Ústřední knihovna Filozofické fakulty Masarykovy univerzity Brno, 1989, str. 57.

<sup>12</sup> VYMĚTAL, J. Průvodce úspěšnou komunikací. Praha: Grada Publishing,a.s., 2008, str.112.

<sup>13</sup> Taktéž str. 112

komunikace je taková, ve které je významným faktorem slovo, které používáme, když mluvíme. Výhoda mluvené komunikace je ta, že posluchač na ni může bezprostředně reagovat, nejen neverbálně, třeba u proslovu, ale i verbálně, jak tomu bude například u dialogu. Zde hraje důležitou úlohu otázka, ta musí být vhodně položená, abychom získali od partnera požadovanou informaci.

### **Osobní schůzka/rozkovor**

Osobní schůzka neboli rozhovor je dle *Mareše*<sup>14</sup> dynamický proces, ve kterém si osoby navzájem předávají informace, myšlenky, může mít formální, ale i neformální charakter a obvykle se odehrává mezi dvěma osobami, nebo menší skupinkou lidí. Výhodou rozhovoru je, že získáváme požadované informace, ale vidíme i bezprostřední reakci partnera prostřednictvím jeho neverbálních signálů. Rozhovor může být řízený, tedy takový, který je předem připravený a je určen výrazně odlišným sociálním postavením – například učitel a žák, v protikladu k němu je pak dialog neřízený. Pracovní dialog se obvykle týká nějakého problému a má za cíl jej vyřešit. Naopak běžný dialog bude takový, ke kterému dochází bez přípravy v každodenním běžném styku, při nakupování, ve výtahu, v obchodě, na koncertě nebo mezi rodinnými příslušníky. Modifikací rozhovoru je nespočet, například pohovor, diskuse, vyjednávání a dialog. Dialog je zpravidla komunikace dvou lidí a je považován za nejkvalitnější formu rozhovoru. *Mareš*<sup>15</sup> poté dodává, že *cíl je hledat a najít pravdu, porozumění a shodu, nikoli mít pravdu*. K dosažení takového cíle je potřeba aktivního naslouchání, vzájemného chápání postoje partnerů a také věcné argumentace a komunikace.

### **Pracovní porady**

Pracovní porady jsou příkladem řízené komunikace ve skupině a jsou nezbytnou součástí každého pracovního prostředí, cílem může být sjednocení postojů, přesvědčení, změna myšlení, rozhodnutí o dalších aktivitách činnosti školy. Měly by být ideálně rychlé, stručné, jasné a efektivní. Porada je důležitý komunikační nástroj k tomu, aby došlo k propojení, a hlavně využití informací a zdrojů takovým způsobem, které budou v konečném důsledku prospěšné.

---

<sup>14</sup> VYMĚTAL, J. Průvodce úspěšnou komunikací. Praha: Grada Publishing,a.s., 2008, str. 119.

<sup>15</sup> MAREŠ, J, KŘIVOHLAVÝ J, Sociální a pedagogická komunikace ve škole. Brno: Ústřední knihovna Filozofické fakulty Masarykovy univerzity Brno, 1989, str. 125.

## **Telefonní rozhovor**

Telefonní rozhovor je druh komunikace, při které se většinou její účastníci nevidí a nemohou tak reagovat na neverbální komunikaci a jsou odkázáni na paralingvistické prvky, tedy na zvukovou stránku jazyka. Je faktem, že prostřednictvím telefonního hovoru si účastníci komunikace zapamatují maximálně 85 % sdělných informací.<sup>16</sup>

## **Komunikace přes prostředníka**

Ke komunikaci přes prostředníka dochází hlavně ve chvílích, kdy není možné z nějakého důvodu komunikovat s celou skupinou. Takový prostředník může být například tiskový mluvčí, sekretářka, nebo přímý vedoucí, který reprodukuje informace od vedení. Taková komunikace má výhody v tom, že pokud ředitel má pod sebou mnoho lidí, je to efektivní způsob přenosu informací. Nevýhoda pak je v tom, že informace nemusí být předány přesně může dojít ke komunikačnímu šumu, taková komunikace pak nemůže být efektivní a může dojít k nespokojenosti podřízených.

### **1.1.4 Písemná komunikace**

Písemná komunikace je jeden ze základních typů komunikace. Tato komunikace na rozdíl od mluvené komunikace probíhá bez neverbálních gest a parajazyka, může tedy docházet častěji k nesprávnému dekódování sdělení. Dalšími nevýhodami písemné komunikace je i to, že zabírá více času než komunikace ústní a jak říká *Mareš*<sup>17</sup> má tendenci sklouzávat k větší formálnosti a většímu odstupu komunikujících partnerů. Dále neumožňuje bezprostředně měnit postoje a odeslané sdělení už nejde změnit. Přesto jsou u písemné komunikaci i výhody jako, příjemce si zprávu může přečíst kdykoliv, to mu dává i výhodu promyslet si pořádně odpověď a před odesláním ji poupravit, nebo celou změnit. Sdělení je možné odeslat více lidem najednou a informace mohou být navždy uchovány. Hlavně těchto situacích, kdy je třeba sdělení archivovat se doporučuje využívat písemnou komunikaci.

Protože je písemná komunikace náročnější na interpretaci, je potřeba, aby byla zřetelná, psána krátkými nekošatými větami. Důležité pro porozumění je i srozumitelnost a logická posloupnost, tedy nějaký úvod, hlavní část a závěr. Dalším důležitým bodem je i zdvořilost, ta začíná už vhodným oslovením a závěrem, tyto části hrají podobně důležitou roli jako

---

<sup>16</sup> VYMĚTAL, J. Průvodce úspěšnou komunikací. Praha: Grada Publishing,a.s., 2008, str. 137.

<sup>17</sup> Taktéž str. 206.

neverbální komunikace u mluvené komunikace. Celý text by pak měl být bez gramatických a věcných chyb.

Druhů písemné komunikace je mnoho jsou to například úřední dopisy, osobní dopisy, životopis, motivační dopis, SMS zprávy, vizitky, recenze atd. pro naši potřebu se ale budeme zabývat jen e-mailovou komunikací.

### **E-mailová komunikace**

E-mailová komunikace je komunikace, která se rozšířila s rozvojem informačních a komunikačních technologií. Dle *Mareše*<sup>18</sup> toto médium preferují lidé, kteří chtějí organizovat, operativně řídit a využívat optimálně time management, e-mail je tedy vhodný komunikační prostředek vedoucích a řídicích pracovníků, pro komunikaci osobnější a citovou je vhodné volit jiný typ komunikace.

Tak jako v každé písemné komunikaci i v té e-mailové je potřeba dodržovat nepsaná pravidla, která jsme uváděli výše, jako je stručnost, jasnost a je dobré vyvarovat se gramatickým chybám.

## **1.2 Efektivní komunikace**

V předchozí části práce došlo k vyjasnění obecné definice slova komunikace, tato část práce se zaměří na definici efektivní komunikace. Přestože samotný pojem efektivní komunikace spíše spadá do studia psychologie či do manažerských studií, je jeho účinné uplatnění možné i v pedagogice. Dle výkladového slovníku je slovo efektivní synonymem pro slovo účinný, či skutečně vykonaný. V tomto kontextu tedy chápeme efektivní komunikaci jako efektivní předávání informací s použitím účinných forem, metod a prostředků komunikace,<sup>19</sup> aby bylo dosaženo efektivní komunikace, mělo by dojít ke splnění několika požadavků, a to, že informace musí být přijata, správně pochopena a interpretována, informace musí být předána jasně, strany účastníci se komunikace musí sdílet společný jazyk či komunikační prostředek a osoby, které spolu komunikují, musí být ve vzájemném kontaktu.<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> VYMĚTAL, J. Průvodce úspěšnou komunikací. Praha: Grada Publishing,a.s., 2008, str. 224.

<sup>19</sup> SLÁMOVÁ, I. Efektivní komunikace v mateřské školce. Praha: Univerzita Karlova, 2009, str. 13.

<sup>20</sup> Taktéž str. 13.

Adair ve své publikaci *Efektivní komunikace*<sup>21</sup> uvádí určité principy, které umožní efektivní komunikaci. Přestože autor primárně pracuje s principy spojenými s vystoupením v přímé řeči, řadu principů lze vztáhnout i na nepřímou komunikaci. Jedná se o:

- Princip jednoduchosti – k zajištění většího porozumění musí dojít k adekvátnímu zjednodušení informace, zároveň je potřeba mít na paměti, že nelze dojít k přílišnému zjednodušení, protože hrozí zkreslení informace.
- Princip srozumitelnosti – dle kterého by naše sdělení mělo být jasné a transparentní. Struktura a uspořádání našeho sdělení by měla umožnit příjemcům jasné porozumění obsahu, tudíž by se mělo dojít k vyvarování obsahově nejasných slov či poznámek.
- Princip jasnosti – pro efektivní komunikaci je potřeba aktivně si uvědomit, s kým budeme komunikovat, co budeme komunikovat a jak budeme zprávu sdělovat, kde a kdy ji budeme sdělovat a kolik máme času na samotou komunikaci.

Jevy ovlivňující efektivnost komunikace jsou pak:

Proces komunikace může být ovlivněn řadou faktorů, které mohou mít individuální, sociální či situační charakter. Faktory mohou komunikaci urychlovat, či zpomalovat. Individuální faktory jsou vlastnosti, dovednosti či zkušenosti spojené se schopností jednotlivce komunikovat, jednak do této skupiny patří například osobní dispozice, tedy například povaha jednotlivce, jazyková vybavenost, ale i fyzická a psychická kondice. Zásadní individuální faktor je motivace jednotlivce.

Mezi sociální faktory ovlivňující komunikaci řadíme společenské normy, vztahy mezi lidmi či celkovou náladou v daném prostředí, například rivalitu či kooperaci. Mezi situační faktory pak řadíme faktory, které jsou externí a přicházejí z prostředí, kde ke komunikaci dochází. Mezi tyto faktory řadíme čas, prostor, prostředek komunikace Mikuláščík<sup>22</sup> a Slámová.<sup>23</sup>

Komunikace mezi vedením školy a pedagogickými pracovníky představuje komunikaci v rámci jedné organizace, tedy interní komunikaci. Základní funkce toto způsobu komunikace je výměna informací mezi spolupracovníky, informování zaměstnanců o cílech

---

<sup>21</sup> ADAIR, J. *Efektivní komunikace*, Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-10-9.

<sup>22</sup> MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*, Praha: Grada Publishing, 2003, s. 361.

<sup>23</sup> SLÁMOVÁ, I. *Efektivní komunikace v mateřské školce*. Praha: Univerzita Karlova, 2009, str. 17.

organizace a jejich plnění a motivace zaměstnanců k rozvoji organizace. Interní komunikace je nástroj, který slouží k vytváření prostředí nezbytného pro plnění cílů organizace.<sup>24</sup> Dle výše popsané teorie lze tedy říci, že zaměstnancům by měli být sdělovány všechny relevantní informace, který mají přímý vliv na chod organizace, a že nedostatek informací může způsobit neefektivní a špatné fungování instituce.

Dle *Vymětal*<sup>25</sup> se v rámci organizace obvykle uskutečňuje několik různých forem komunikace. Komunikace od nadřízeného k podřízenému realizována skrze instrukce, oficiální dokumenty a úkoly a zadání práce. Pro efektivní řízení organizace je zásadní kvalita komunikace od vedení školy k pedagogickým pracovníkům, tedy vertikální komunikace směrem dolů, jejíž analýza je cílem této práce.

Komunikace od podřízeného k nadřízenému, v rámci školy má mnoho forem, je často uskutečňována na diskusích či poradách či skrze různé schůzky a přes schránky pro návrhy a připomínky.

Komunikace mezi pracovníky, tedy horizontální komunikace, tento druh komunikace slouží jako nástroj koordinace mezi složkami organizace. Zároveň se jedná o nejfrekventovanější způsob komunikace v rámci organizace.

Literatura dále uvádí i komunikaci diagonální, tedy mezi různými úrovněmi, formální, neformální, verbální a písemnou.

Z hlediska fungování organizace je klíčová horizontální a vertikální komunikace. Pro její efektivnost platí, že by taková komunikace měla být slušná, stručná, jednoznačná, krátká a jednoduchá.<sup>26</sup>

*Slámová*<sup>27</sup> uvádí, že stávající odborná manažerská literatura identifikuje řadu prostředků komunikace. Pro účely této práce uvádí pouze několik z celé škály. Jsou jimi rozhovor, rozpravu, poradou, telefonický rozhovor, písemné sdělení, vzkaz, či oběžník, elektronická komunikace, od e-mailu, po různé sociální sítě, anketa, kodex organizace atd.

---

<sup>24</sup> SLÁMOVÁ, I. Efektivní komunikace v mateřské školce. Praha: Univerzita Karlova, 2009, str. 18.

<sup>25</sup> VYMĚTAL, J. Průvodce úspěšnou komunikací. Praha: Grada Publishing,a.s., 2008, str. 264.

<sup>26</sup> SLÁMOVÁ, I. Efektivní komunikace v mateřské školce. Praha: Univerzita Karlova, 2009, str. 20-22.

<sup>27</sup> Taktéž str. 23.

## 1.3 Vedení školy a pedagogičtí pracovníci

Cílem této kapitoly je definovat objekty výzkumu této práce, a to skrze vyjasněním termínu *vedení školy* a *pedagogičtí pracovníci*. Kapitola tedy obsahuje definici, kdo představuje vedení školy, a stručně uvede, jaká je role vedení školy, obzvláště vůči pedagogickým pracovníkům. Paralelně je pro účely práce nezbytné přesně specifikovat pedagogické pracovníky a jejich vztah vůči vedení školy. Definování těchto dvou termínů je nezbytné pro pochopení dynamiky vztahu mezi vedením školy a pedagogickými pracovníky, i pro pochopení role vedení školy v celkovém směřování školy v kontextu mého výzkumu.

### 1.3.1 Vedení školy

#### Ředitel školy

Přestože *školský zákon*,<sup>28</sup> tedy zákon, který stanovuje právní rámec školskému systému v České republice, neobsahuje pojem *vedení školy*, v kontextu práce a dle obsahu zákona chápeme, že vedení školy představuje zejména ředitele školy, jeho zástupce a školskou radu. Práva a povinnosti ředitele školy jsou definovány § 164 až § 166, ředitel školy tedy zodpovídá za to, že škola a školské zařízení poskytuje vzdělávání a školské služby v souladu se *školským zákonem*,<sup>29</sup> a v případě, že je zřizovatelem školy stát, kraj, obec či svazek obcí, tak ředitel školy stanovuje organizaci a podmínky provozu školy a *školského zařízení*.<sup>30</sup> Ředitel školy vypracovává Organizační řád školy, který specifikuje práva a povinnosti vedení školy, pedagogických pracovníků, žáků a zákonných zástupců žáků dané školy.

#### Další vedení školy

Kontext školského zákona rovněž nezná definici dalšího vedení školy, ta ovšem může být vymezena organizačním řádem školy. Přestože toto není případ námi vybrané školy, kde školní řád toto neobsahuje, dalším vedením školy mohou být další vedoucí pracovní školy, tedy například zástupce ředitele školy, vedoucí vychovatelka školní družiny, správce budovy, vedoucí kuchařka, vedoucí školní jídelny a ekonomka školy. Obecně lze tvrdit, že další vedení školy zodpovídá za administrativní a provozní chod školy.

---

<sup>28</sup>Školský zákon Sb. 561/2004

<sup>29</sup> taktéž

<sup>30</sup> Taktéž



### **1.3.2 Pedagogičtí pracovníci**

Pozice a role pedagogického pracovníka je stanovena zákonem č. 563/2004 O pedagogických pracovnících. Ve stručnosti lze identifikovat pedagogického pracovníka jako osobu, která provádí přímou pedagogickou činnost dle platného legislativního rámce. Mezi pedagogické pracovníky nespadají pouze učitelé, ale i vychovatelé, asistenti, psychologové či trenéři a další povolání. Zákon dále specifikuje požadavky na výkon profese učitele dle stupně školy, na kterém působí, či rozsah práce.

#### **Vztah pedagogického pracovníka a vedení školy.**

Práva a povinnosti jsou dána výše zmíněnými legislativními normami i Zákoníkem práce 262/2006 Sb. Obecně lze říci, že vedení školy zodpovídá za naplňování role školy a její každodenní provoz vůči zřizovateli, školní inspekci, žákům a zákonným zástupcům. Ředitel školy najímá, či propouští pedagogické pracovníky, má částečný vliv na jejich finanční ohodnocení. Zároveň ředitel školy může zřídit pedagogickou radu jako poradní orgán, projednává s ním všechny zásadní pedagogické dokumenty a opatření týkající se vzdělávací činnosti školy.

Je tedy zřejmé, že z takto vydefinovaných práv a povinností jednotlivých aktérů je nezbytné, aby systém komunikace mezi jednotlivými aktéry byl vhodně nastaven, tak aby všichni mohli co nejlépe efektivně dostát svých povinností.

## 2 Praktická část

### 2.1 Popis vlastního výzkumného šetření

Cílem tohoto výzkumného šetření je zjistit a popsat, jaké druhy komunikace jsou užívány mezi pedagogickými pracovníky a vedením na konkrétní základní škole a jaké jsou možnosti pro její zlepšení. Výzkumné šetření bylo založeno na případové studii, která je založena na dotazníkovém šetření pro pedagogické pracovníky na konkrétní škole. Výzkumným nástrojem šetření je dotazník, který jsme pro tyto účely vytvořili v prostředí *Google Forms*, a tento dotazník pak byl doplněn o osobními polostrukturované rozhovory s vybranými účastníky. Při sestavování otázek jsme vycházeli z knihy od autora *Gavory*<sup>31</sup> a jeho metodická doporučení pak aplikovali při vytváření dotazníku. Otázky jsme pokládali tak, jak autor radí, tedy aby formulace otázek byla jasná, aby otázky nebyly příliš obšírné, každá otázka se týkala právě jedné věci a nebyly komplikované pro porozumění.

Pro dotazníkovou část jsme oslovili pedagogy prvního a druhého stupně, asistenty pedagoga a vedení na konkrétní základní škole a následně jsme vedli rozhovor se zástupci z každé skupiny celkově tedy se čtyřmi osobami.

Dotazníkovou část jsme rozdělili do sekcí, ve kterých jsme zjišťovali informace o typu komunikace, kterou vedení využívá směrem k nim a naopak, četnosti komunikace, osobní preferenci a spokojenosti. Položili jsem následující otázky:

1. Jaká je nejčastější podoba komunikace mezi vedením a pedagogickými pracovníky a jejich preference?
2. Jak časté jsou tyto typy komunikace?
3. Spokojenost s komunikací na dané škole?

---

<sup>31</sup> GAVORA, Peter a Vladimír JÚVA. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2000, str. 99-114.

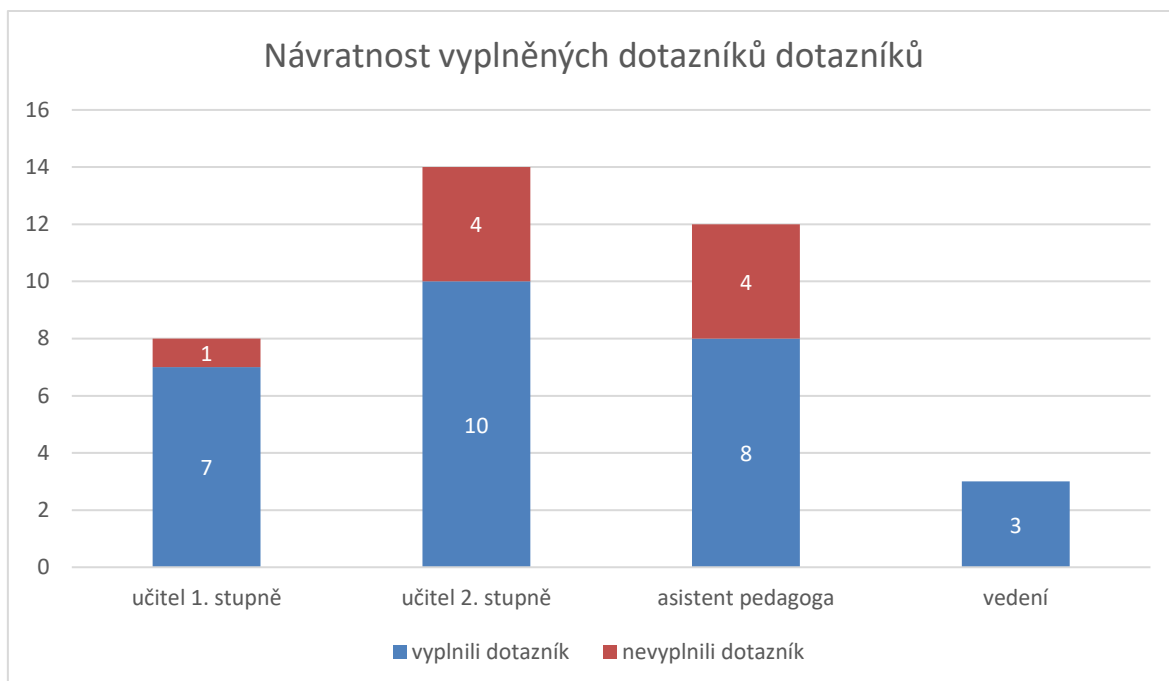
## 2.2 Výzkumný vzorek vybraná základní škola

Tuto školu jsme vybrali, protože nám vyhovuje svojí velikostí, tou spadá mezi středně velké základní školy a reprezentuje tedy průměrný typ školy. Jedná se o základní školu na okraji Prahy, její historie sahá až do 19. století, původně byla postavena pro dvě třídy, poté nastalo pomalé rozšiřování a největším rozšířením školy byla přístavba pavilonu v roce 2018 a dnes má škola okolo 320 žáků, tedy první a druhý stupeň a každý ročník je rozdělen na dvě třídy, výjimkou je devátá třída a pátá, ty mají jen jeden ročník.

Ve vedení je na vedoucí pozici paní ředitelka a na pozici zástupce ředitele dvě zástupkyně. První stupeň je momentálně počítán do čtvrté třídy a vyučuje na něm tedy osm třídních učitelek, dvě netřídní paní učitelky učí anglický jazyk, ty ale spadají pod pedagogiky druhého stupně. Na druhém stupni vyučuje celkově sedmnáct učitelů, z toho jsou tři externí, dva učitelé tělocviku a jeden učitel dílen, z těchto sedmnácti učitelů je osm učitelů třídních. Asistentů pedagoga je na škole celkově dvanáct.

Současná paní ředitelka nastoupila na základní školu na vedoucí pozici v roce 2012 a ve stejném roce nastoupila i paní zástupkyně, od ledna roku 2023 posílila vedení druhá paní zástupkyně. Učitelský kolektiv je mladý, průměrný věk okolo čtyřiceti let a až na jednu druhostupňovou paní učitelku, byli všichni nabráni za současného vedení

### 2.2.1 návratnost vyplněných dotazníků



Graf 1: Návratnost vyplněných dotazníků.

Z celkových dotázaných osmi prvostupňových učitelů vyplnilo sedm dotazník, ze čtrnácti učitelů druhého stupně vyplnilo dotazník deset (zde nejsou započítáni externí učitelé, neboť jejich komunikace je do značné míry odlišná). Z dvanácti asistentů pedagoga dotazník vyplnilo osm asistentů a z vedení vyplnili všichni z dotázaných, tedy tři respondenti.

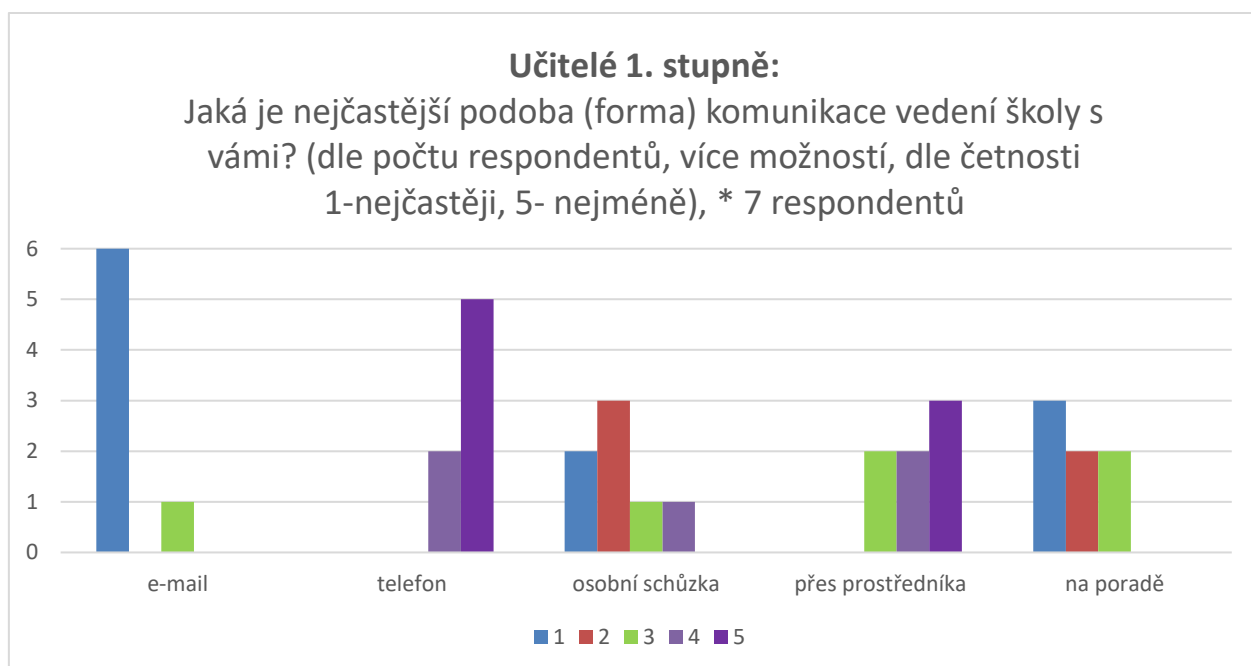
### 2.2.2 Praxe pedagogických pracovníků

Ze sedmi dotázaných třídních učitelů prvního stupně má pět praxi trvajících do dvou let, jeden respondent má praxi mezi třemi až šesti lety a jeden mezi sedmi a dvanácti lety. Z deseti učitelů druhého stupně mají čtyři praxi do dvou let, jeden mezi třemi a šesti, tři mezi třinácti a devatenácti lety, jeden mezi dvaceti a dvaceti sedmi a jeden vykonává pedagogickou činnost více než třicet dva let. Asistentů pedagoga celkově dotazník zodpovědělo osm respondentů, z toho čtyři mají praxi maximálně do dvou let, tři mezi třemi a šesti lety a jeden

mezi sedmi a dvanácti lety. Z celkových tří osob ve vedení měl jeden respondent praxi do dvou let, jeden mezi sedmi a dvanácti a jeden mezi dvaceti osmi a třiceti dvěma lety.

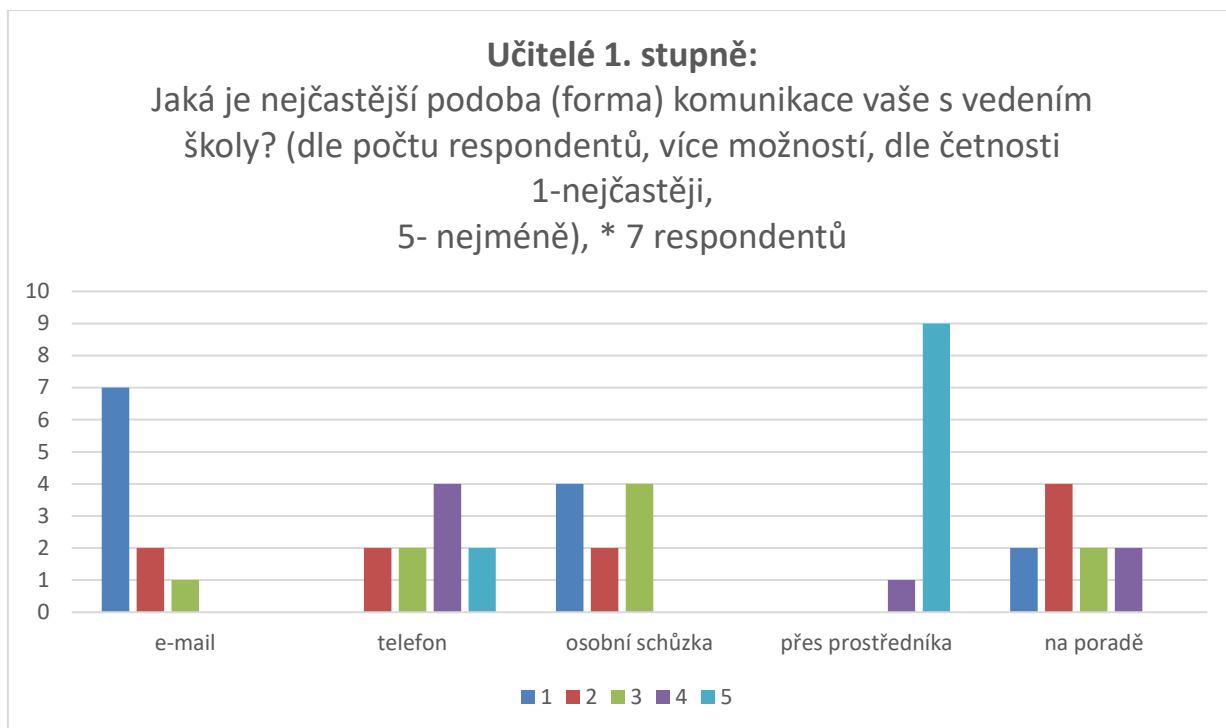
### 2.2.3 Současný stav komunikace a preference respondentů

V této kapitole popíšeme, jak vedení komunikuje s pedagogickými pracovníky, a naopak jak pedagogičtí pracovníci komunikují s vedením a tento současný stav porovnáme s jejich preferencemi.



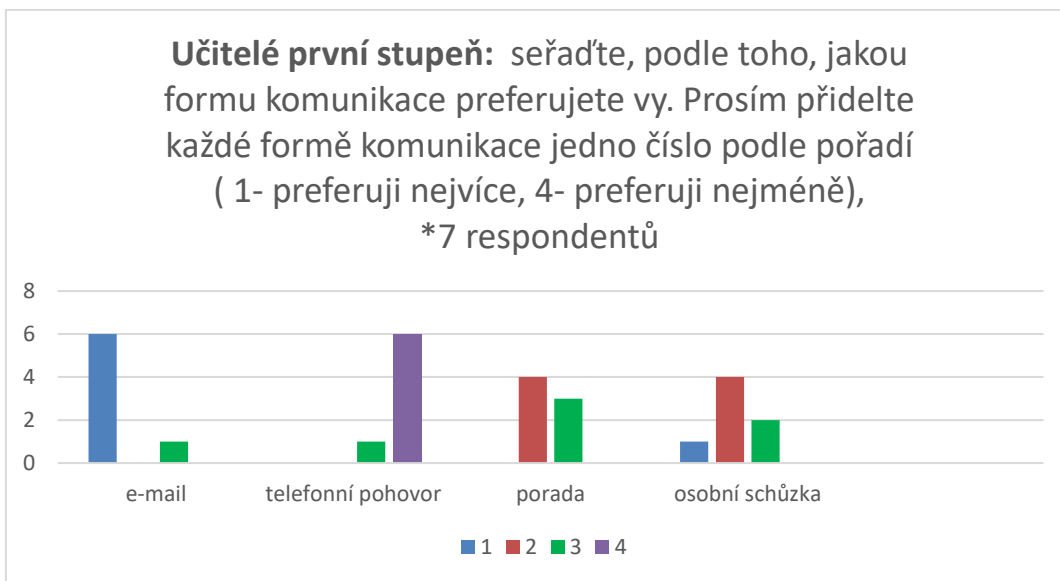
Graf 2: Učitelé 1. stupně nejčastější typ komunikace vedení školy s ped. pracovníky.

Na otázku *Jaká je nejčastější forma komunikace vedení školy s vámi?* považují učitelé prvního stupně za nejčastější formu e-mailovou komunikaci té přiřadilo prvenství šest respondentů, tři přiřadili první místo poradám, u druhého místa nenastala taková shoda a dva respondenti ji přiřadili poradám a tři osobním schůzkám, na třetí místo jeden učitel uvedl e-mail, jeden osobní schůzku a po dvou hlasech získala porada a komunikace přes prostředníka. Na čtvrté místo uvedli dva prvostupňoví učitelé telefonní hovory, dva komunikaci přes prostředníka a jeden osobní schůzku. Pátému místu s pěti hlasy dominuje telefonní hovor a se třemi komunikace přes prostředníka.



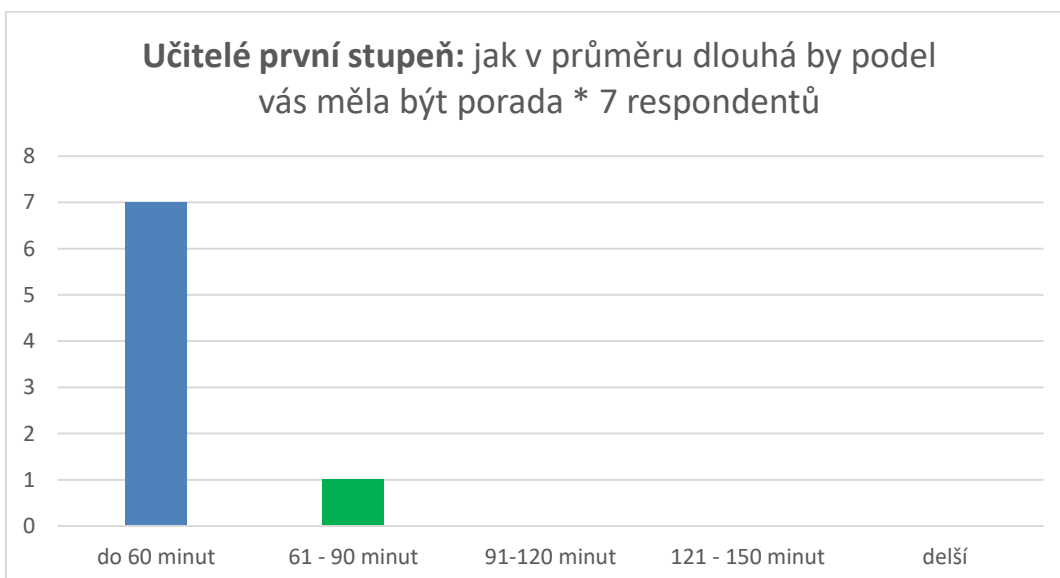
Graf 3: Učitelé 1. stupně nejčastější typ komunikace ped. pracovníků s vedením školy

Naopak na otázku *Jaká je nejčastější forma komunikace vaše s vedením školy?* označili jako nejčastější osobní schůzku se čtyřmi hlasy, poté se třemi hlasy poradů a pouhé dva respondenti považují za nejčastější komunikaci s vedením přes e-maily. Také u druhého místa se proměnily odpovědi, kdy tři učitelé dali na druhé místo komunikaci na poradě, dva osobní schůzce a přes e-maily a jeden přes prostředníka. Na třetí místo dali tři respondenti e-maily a po jednom hlasu osobním schůzkám a poradám. Na čtvrté a páté místo dali učitelé prvního stupně telefonní hovor a komunikaci přes prostředníka.



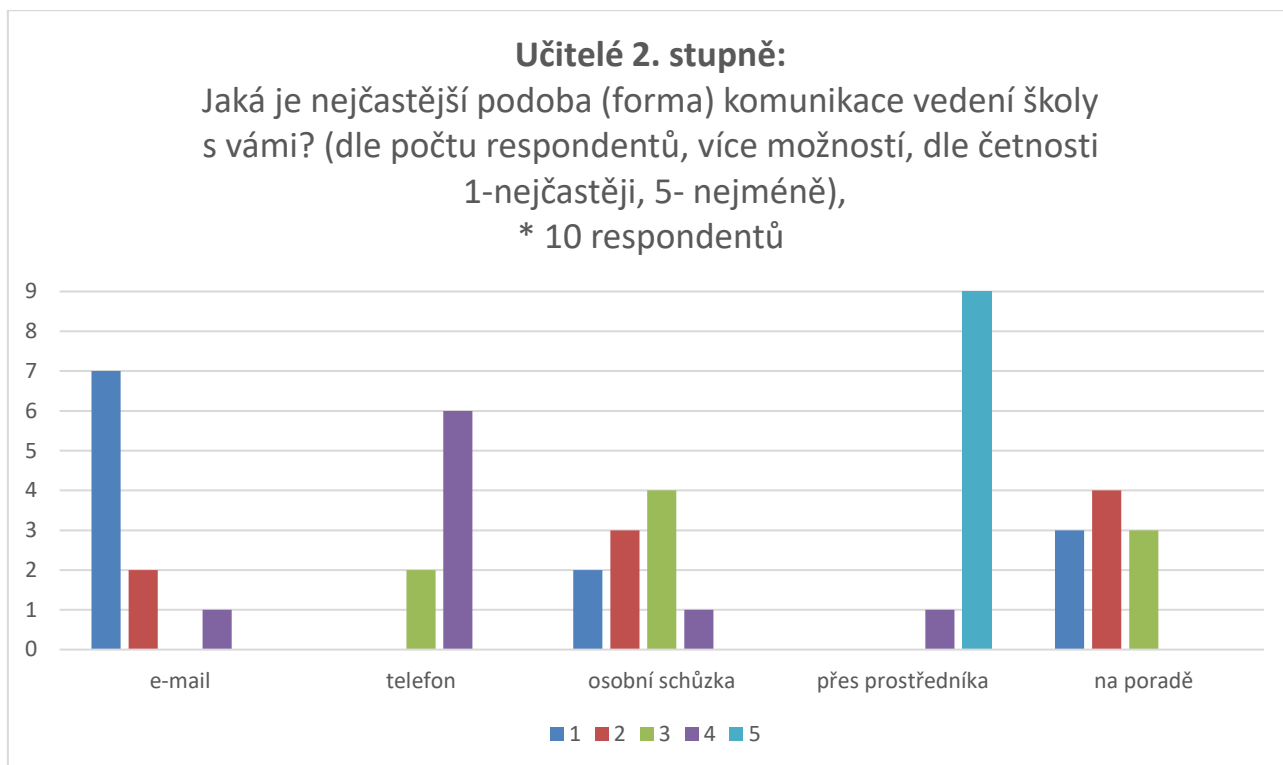
Graf 4: Učitelé 1. stupně preference komunikačních typů.

Nejpreferovanější typ komunikace je pro učitele prvního stupně e-mailová komunikace, tu dalo šest respondentů na první místo a jeden hlas prvnímu místu byl přiřazen osobním schůzkám. Druhé místo se rozdělilo po čtyřech hlasech mezi poradou a osobní schůzku. U třetího místa se respondenti neshodli, tři jej přiřadili poradám, dva osobní schůzce a po jednom hlasu e-mailům a telefonním hovorům. U čtvrtého místa panovala shoda, tu přiřadilo šest respondentů telefonním hovorům.



Graf 5: Učitelé 1. stupně ideální délka porad.

Porady by podle šesti respondentů měly trvat do hodiny, jeden respondent uvedl, že by měly trvat do devadesáti minut.



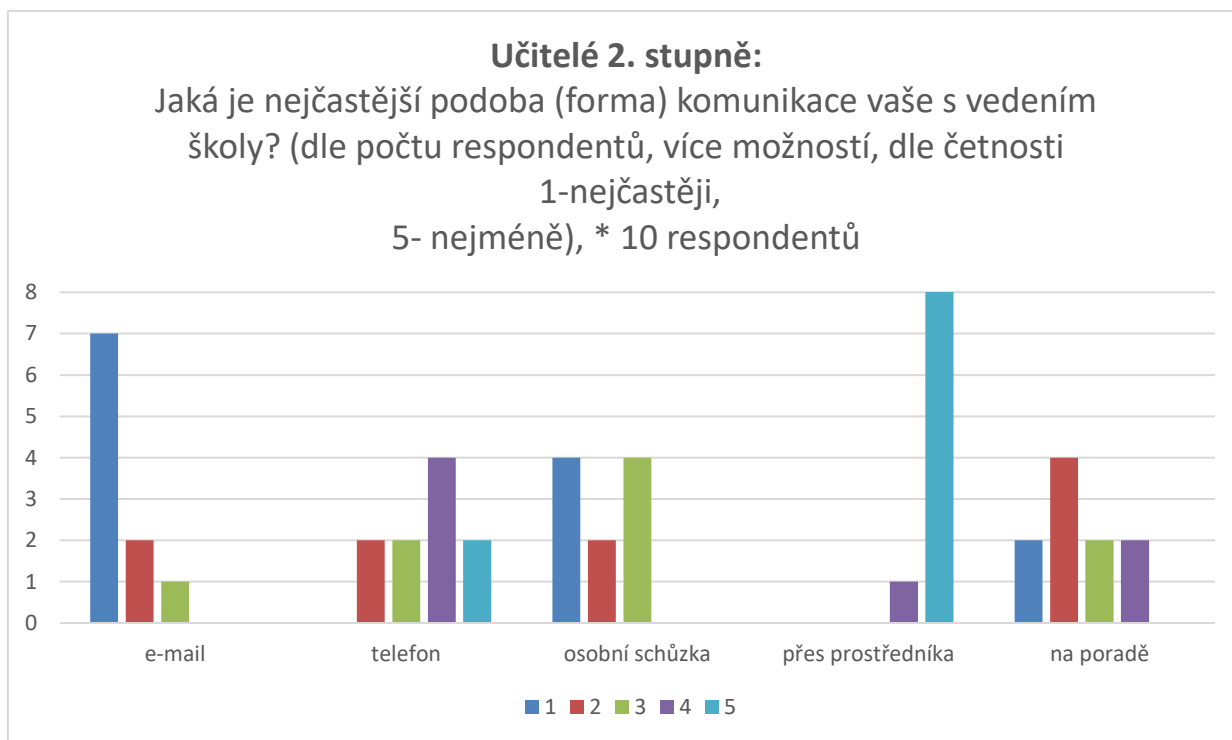
Graf 6: Učitelé 2. stupně nejčastější typ komunikace vedení školy s ped. pracovníky.

Učitelé druhého stupně označili také e-mailovou komunikaci jako nejčastější formu komunikace vedení s nimi, pro to hlasovalo sedm respondentů, tři na první místo dali porady a dva osobní schůzky. Druhé místo přidali čtyři respondenti poradám, tři osobním schůzkám a dva e-mailům. Třetí místo pak přidali čtyři respondenti osobním schůzkám, tři poradám a dva telefonním hovorům. Čtvrtému místu dominují se šesti hlasy telefonní hovory, poté po jednom hlasu byly k němu přiřazeny e-mailly, komunikace přes prostředníka a osobní schůzky. Jako nejméně častou formu komunikace uvedli učitelé druhého stupně komunikaci



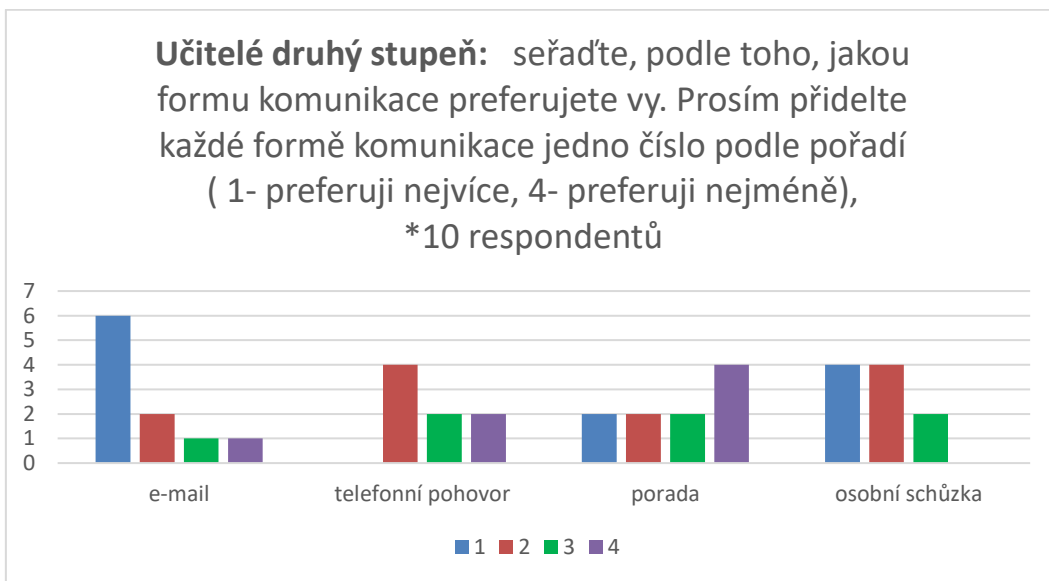
přes

prostředníka.



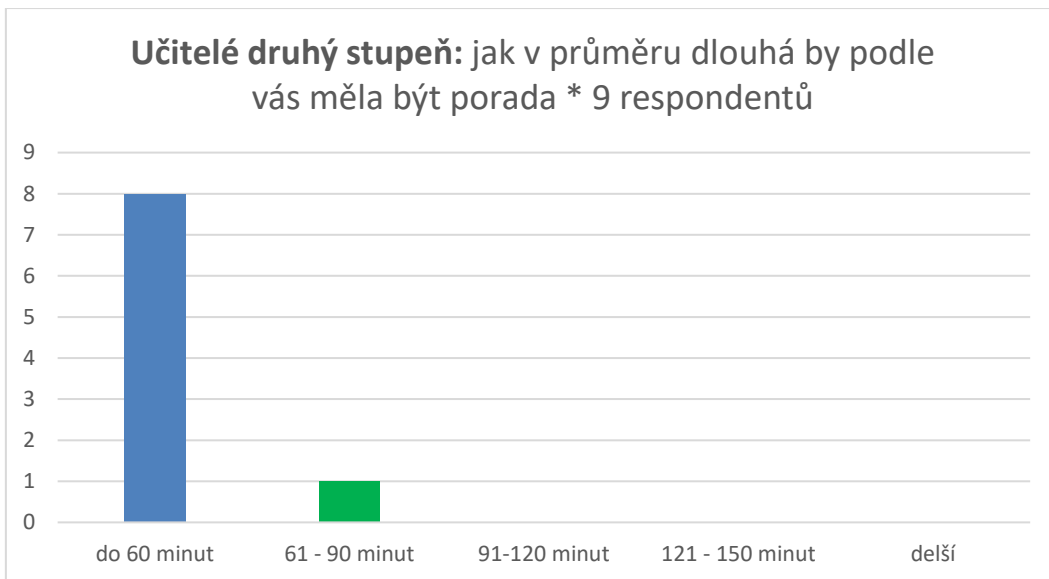
Graf 7: Učitelé 2. stupně nejčastější typ komunikace ped. pracovníků s vedením školy.

Na otázku, jak oni nejčastěji komunikují s vedením, se respondenti shodli s předchozí otázkou u prvního a pátého místa, kdy za nejčastější označili e-mailovou komunikaci a za nejméně častou komunikaci přes prostředníka. Na druhé, třetí a čtvrté místo uváděli respondenti telefonní komunikaci, osobní schůzku a poradě, přičemž nejde říct, že by nějaký typ dominoval, jak tomu je u prvního a pátého místa.



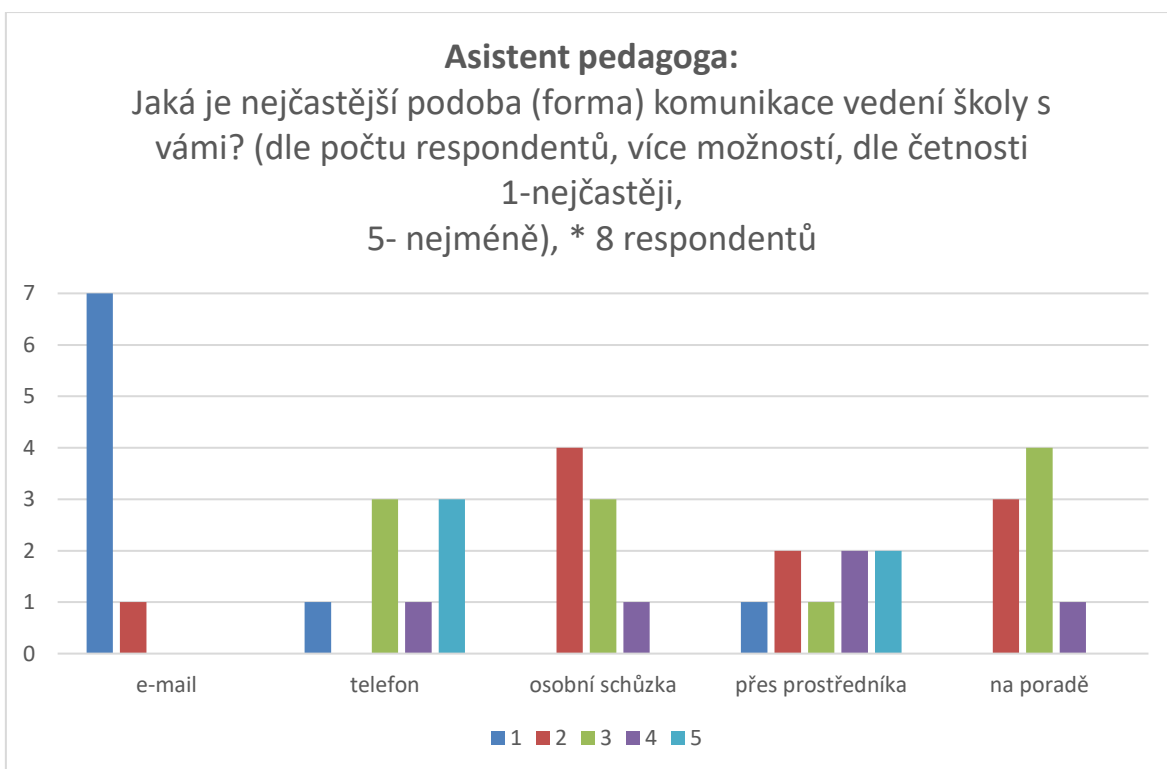
*Graf 8: Učitelé 2. stupně preference komunikačních typů.*

Učitelé druhého stupně, oproti učitelům prvního stupně, se tolik neshodovali ve svých odpovědích, na prvním místě opět dominuje e-mailová komunikace, pro kterou hlasovalo šest respondentů, ale čtyři dali na první místo osobní schůzku a dva porady. Na druhé místo po čtyřech hlasech dali učitelé osobní schůzky a telefonní hovory, po dvou hlasech pak e-maily a porady. Na třetí místo tři respondenti dali telefonní hovory, po dvou porady a osobní schůzky a po jednom hlase e-maily. Na poslední místo dali čtyři respondenti porady, tři telefonní hovor a jeden e-maily.



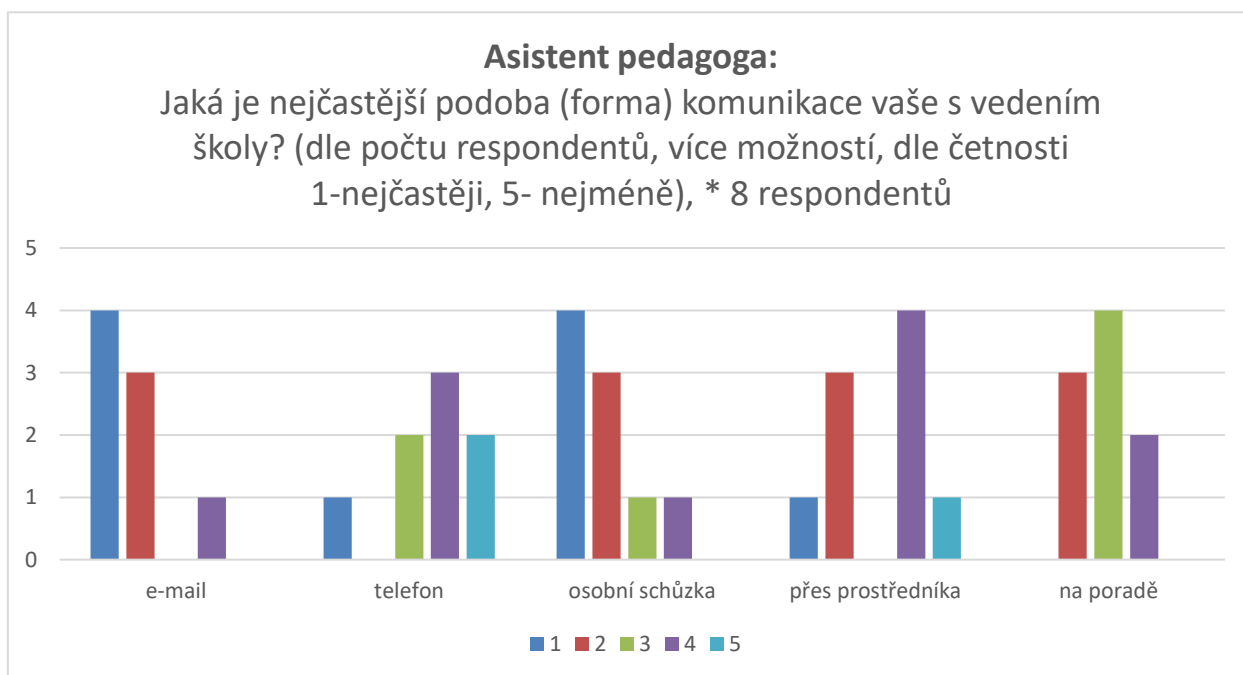
Graf 9: Asistent pedagoga ideální délka porad.

Ideální délka porady je pro devět učitelů druhého stupně do šedesáti minut a pro jednoho respondenta do devadesáti minut.



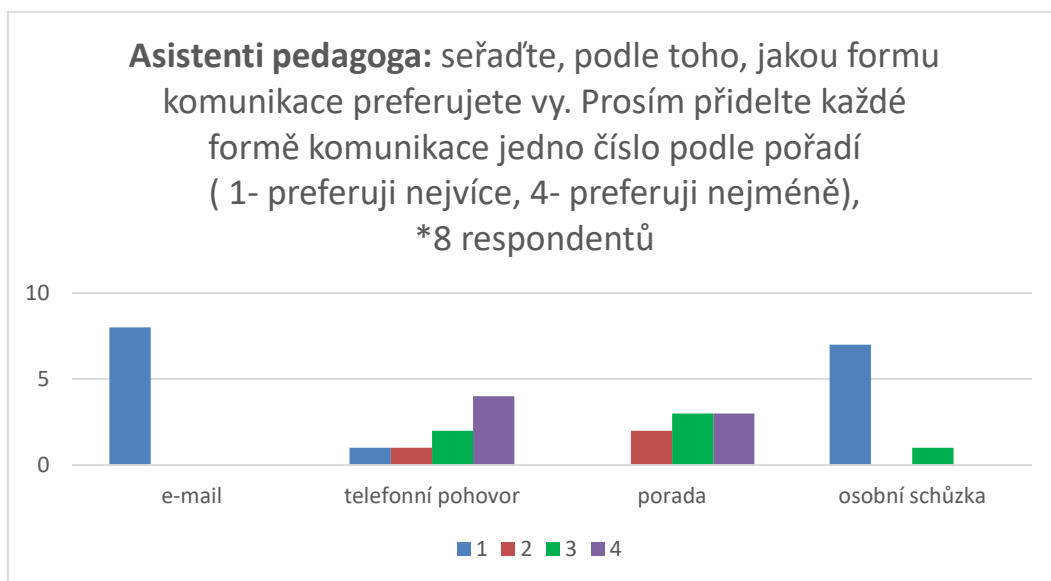
Graf 10: Asistent pedagoga nejčastější typ komunikace vedení školy s ped. pracovníky.

Asistenti pedagoga za nejčastější formu komunikace označili stejně tak jako předchozí respondenti e-mailovou komunikaci, oproti předchozím dotázaných se asistenti pedagoga neshodovali v ostatním pořadí. Telefonní hovor dal jeden respondent na první místo, tři na třetí místo, jeden na čtvrté místo a tři na páté místo. Osobní schůzku dali čtyři asistenti na druhé místo, tři na třetí a jeden na první. Přes prostředníka považuje za nejčastější typ komunikace jeden respondent, dva jej dali na druhé místo, jeden na třetí, dva na čtvrté a dva na páté. Poradu dali tři respondenti na druhé místo, čtyři na třetí a jeden na čtvrté místo.



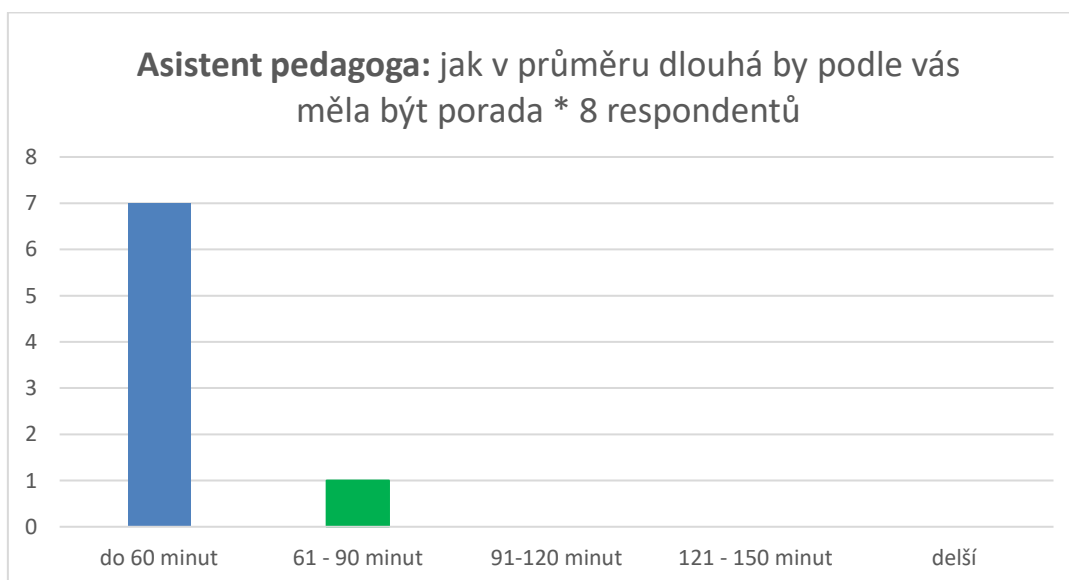
*Graf 11: Asistent pedagoga nejčastější typ komunikace ped. pracovníků s vedením školy.*

Na otázku, jak nejčastěji komunikují asistenti pedagoga s vedením, dali čtyři respondenti na první místo e-mailovou komunikaci a čtyři osobní schůzku. Za druhé místo označili tři respondenti e-mail, poté po dvou označili osobní schůzku, na poradě a přes prostředníka. Poměrná shoda nastala u třetího místa, na které čtyři respondenti umístili porady. Na čtvrté místo umístili telefon a prostředníka a na páté místo také telefon a přes prostředníka.



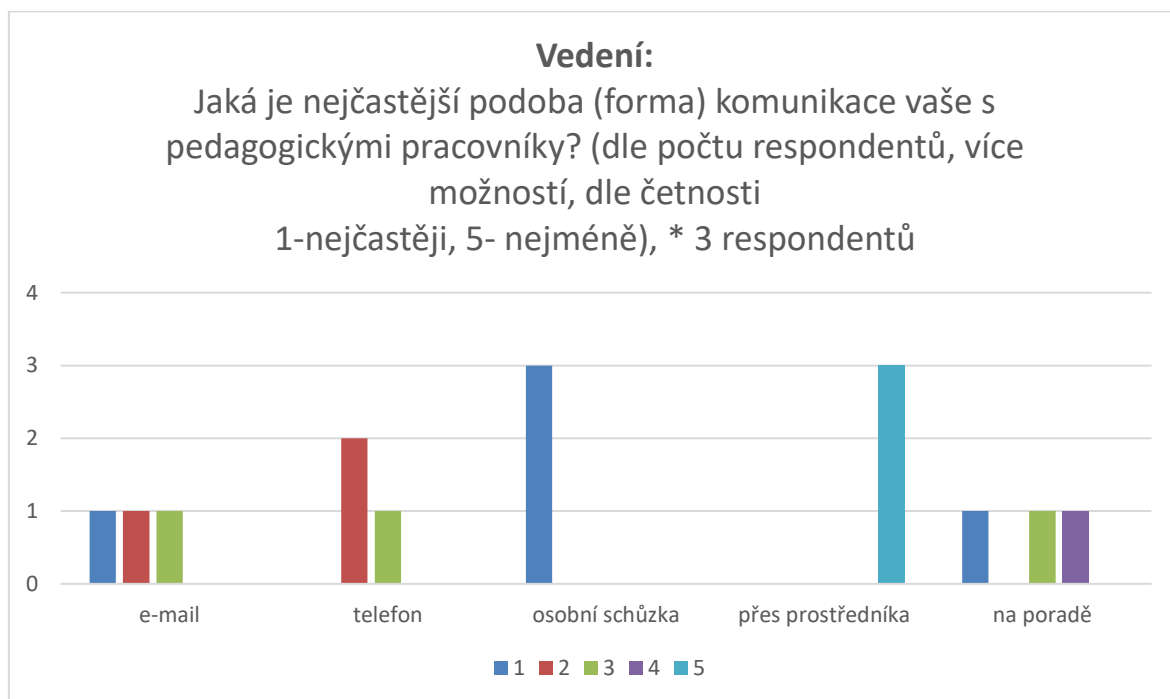
Graf 12: Asistent pedagoga preference komunikačních typů.

Asistenti pedagoga dali na první místo e-mail s osmi hlasy a osobní schůzky se sedmi hlasy, jeden respondent pak nejvíce preferuje telefonní hovory. Druhé místo dali dva asistenti poradám a jeden telefonním hovorům, třetí místo dali tři respondenti poradám, dva telefonním hovorům a jeden osobním schůzkám. Na čtvrté místo dali čtyři respondenti telefonní hovor a tři poradám.



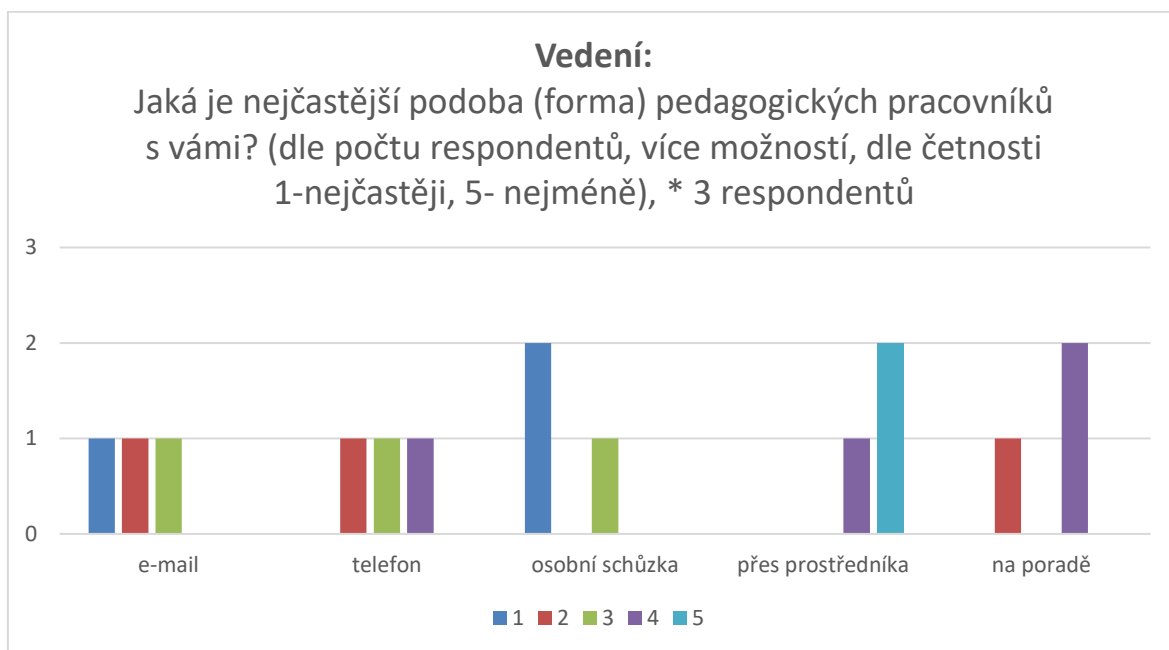
Graf 13: Asistent pedagoga ideální délka porad.

Porady by dle sedmi asistentů pedagoga měly trvat do hodiny a jeden uvedl, že ideální délka je do devadesáti minut.



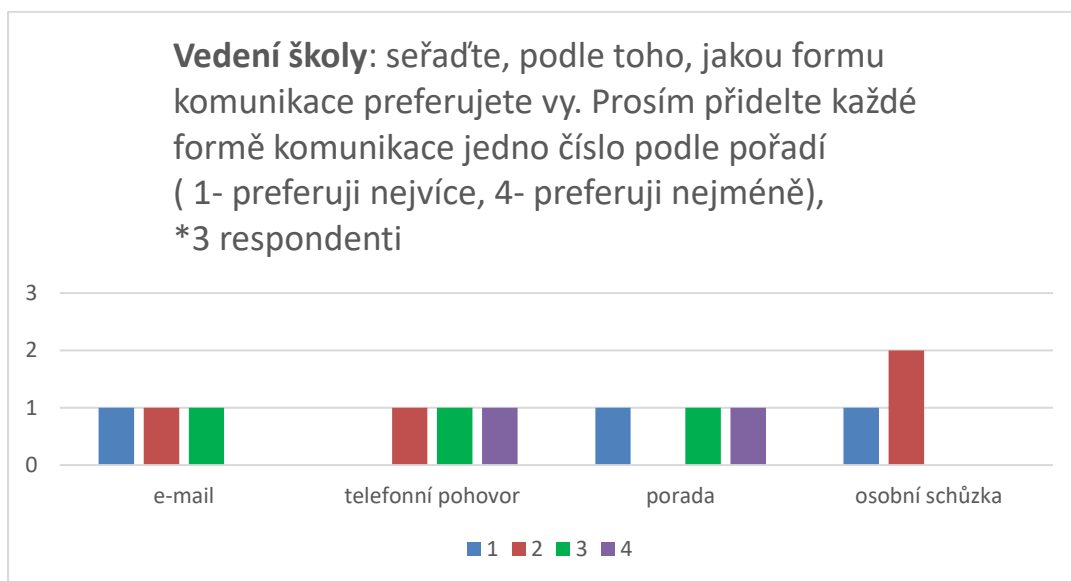
Graf 14: Vedení nejčastější typ komunikace vedení školy s ped. pracovníky.

Naopak celé vedení se jednomyslně shodlo v tom, že za nejčastější komunikaci s pedagogickými pracovníky považuje osobní schůzky. Jedničku ale s jedním hlasem přiřadili i k e-mailům a poradám. K číslu dva byl přiřazen e-mail pouze s jedním hlasem. Na třetí místo vedení dalo s dvěma hlasy telefonní hovor a po jednom hlasu e-mailům a poradám. Čtvrté místo přiřadili po hlasu telefonním hovorům a poradám a u pátého nastala opět jednomyslná shoda, kdy všichni respondenti na páté místo uvedli komunikaci přes prostředníka.



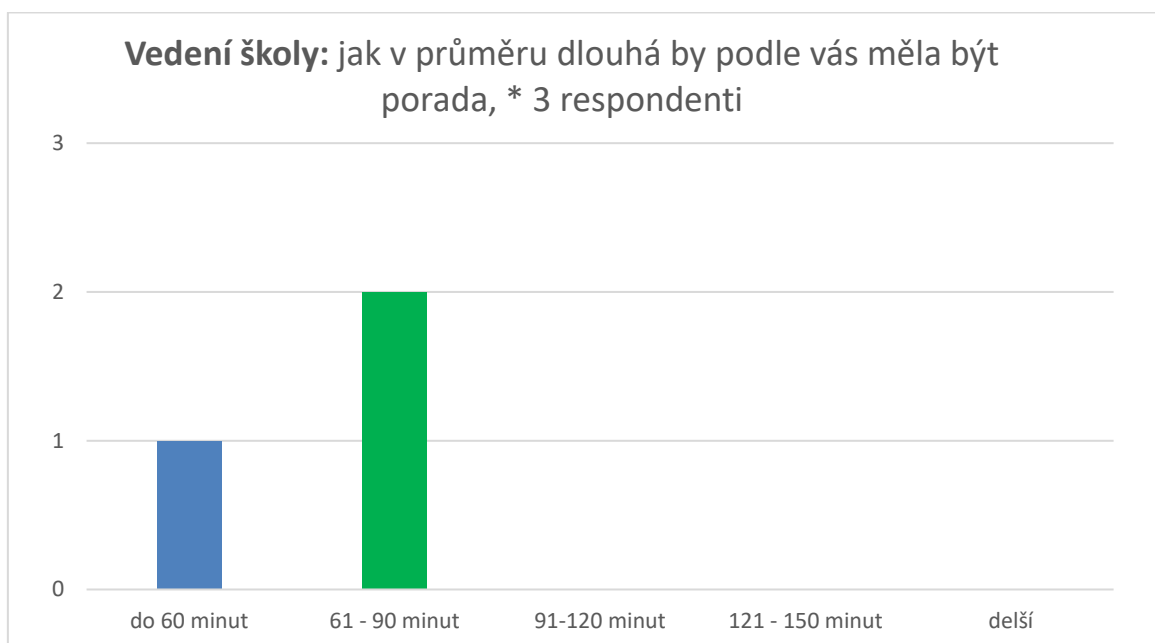
*Graf 15: Vedení nejčastější typ komunikace ped. pracovníků s vedením školy.*

Na otázku, jak oni komunikují s pedagogickými pracovníky, na první místo dva respondenti uvedli osobní schůzku a jeden respondent e-mail. Na druhé místo pak po jednom hlasu označili e-mail a telefonní hovory, na třetí místo také po jednom hlasu uvedli e-mail, telefonní hovor a osobní schůzku, číslo čtyři přiřadili dva respondenti poradám a poté po jednom hlase telefonní komunikaci a komunikaci přes prostředníka. Číslo pět přiřadili respondenti dvěma hlasy komunikaci přes prostředníka.



Graf 16: Vedení preference komunikačních typů.

Stejně jako u učitelů druhého stupně i u vedení nenastala shoda v odpovědích ohledně preference. Na první místo dali po jednom hlase porady, e-maily a osobní schůzky. U druhého místa dvakrát hlasovali pro osobní schůzku a poté po jednom hlase dali telefonním hovorům a e-mailům. Třetí místo opět po hlase přiřadili telefonním hovorům, e-mailům a poradám. Na čtvrté místo poté jedním hlasem dali porady a telefonní hovory.



Graf 17: Vedení ideální délka porad.



Přestože u předchozích odpovědí pedagogických pracovníků převažoval názor, že ideální délka porady je do hodiny, u vedení převažuje preference trvání porady do devadesáti minut se dvěma hlasy a jeden respondent uvedl, že ideální délka porady je do hodiny.

## **Shrnutí**

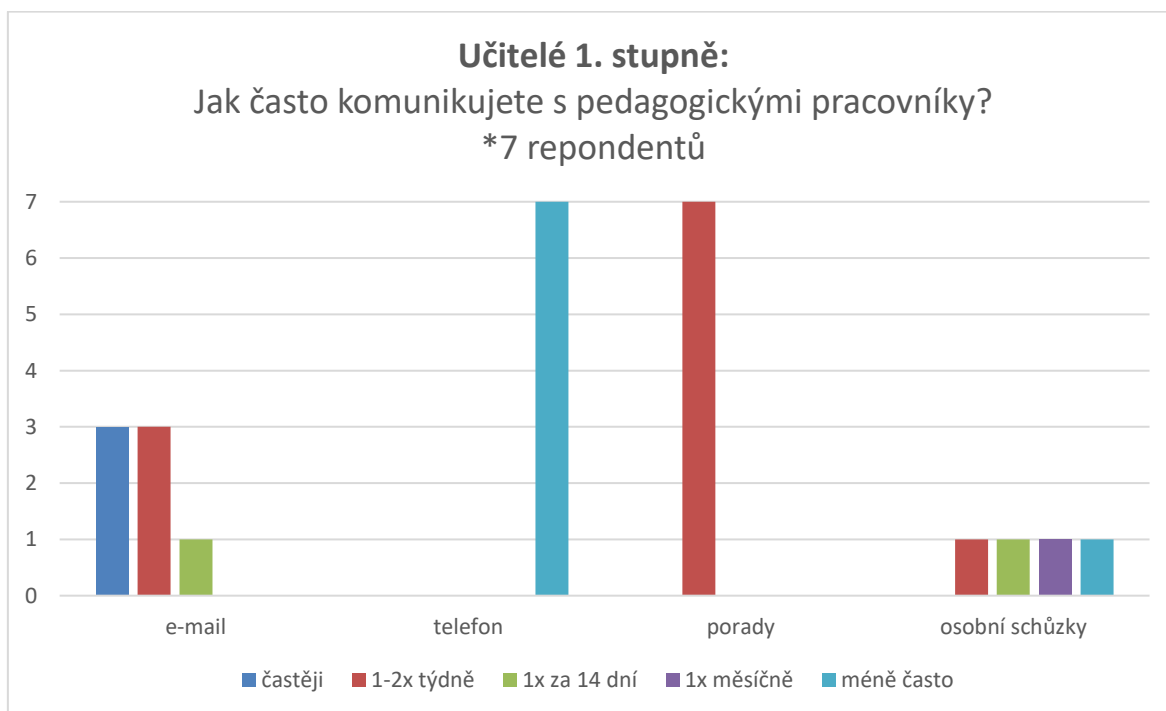
Přestože dotázaní pedagogičtí pracovníci se jednomyslně shodli na tom, že nejčastější forma, jakou s nimi komunikuje vedení, je přes e-mail, vedení jako dominantní formu komunikace považuje osobní schůzky. Na druhém místě u pedagogických pracovníků převažovaly porady, u těch se ale vedení nedokázalo shodnout a po jednom hlasu je umístili na první, třetí a čtvrté místo. Na třetí místo pak většinou pedagogičtí pracovníci dali osobní schůzky, které ale vedení dalo na první místo. U telefonních hovorů už byla většinová shoda, kdy ji většina dotázaných dala na čtvrté místo a na páté komunikaci přes prostředníka, jen asistenti pedagoga u posledních dvou míst mají odpovědi přehozené a na poslední místo zvolili telefon a předposlední komunikaci přes prostředníka. Na otázku, jakým způsobem komunikují pedagogičtí pracovníci s vedením, se odpovědi více různí, nejspíše z důvodu osobní preference každého pracovníka. E-maily dali na první místo učitelé druhého stupně a asistenti, naopak učitelé druhého stupně je dali až na třetí místo, vedení se u e-mailů neshodlo a umístilo je na první druhé a třetí místo. Osobní schůzky se objevily mezi prvním a druhým místem u učitelů prvního stupně a asistentů pedagoga, vedení je dalo na první místo a učitelé druhého stupně se spíše neshodli s tím, že čtyři je dali na první místo, dva na druhé a čtyři na třetí. Na poradách se neshodli skupiny dotázaných vůbec, prvostupňoví učitele je umístili na rozmezí prvního a druhého místa, asistenti pedagoga je dali na čtvrté místo, u učitelů druhého stupně a vedení pak panuje naprostá neshoda. Naopak se respondenti shodli u komunikaci přes prostředníka, kterou dali na čtvrté a páté místo, podobně tomu tak je o u telefonní komunikaci, kterou respondenti taktéž dali na čtvrté a páté místo jen s tím rozdílem, že zde se opět neshodlo vedení, které telefonním hovorům dalo po hlase druhé, třetí a čtvrté místo.

Z části dotazníkového šetření, ve které jsme se ptali na osobní preferenci vyplynulo, že většina pedagogických pracovníků upřednostňuje e-mailovou komunikaci. Dále pedagogičtí pracovníci preferují osobní schůzky. Porady a telefonní hovory jsou méně preferovaný typ

komunikace s vedením. Preference vedení se velmi lišila v odpovědích. U dodatečné otázky ohledně ideální délky porad převažoval názor pedagogických pracovníků, že by měla být do jedné hodiny, naopak vedení se spíše přiklání k delší poradě do devadesáti minut.

## 2.2.4 Četnost komunikace

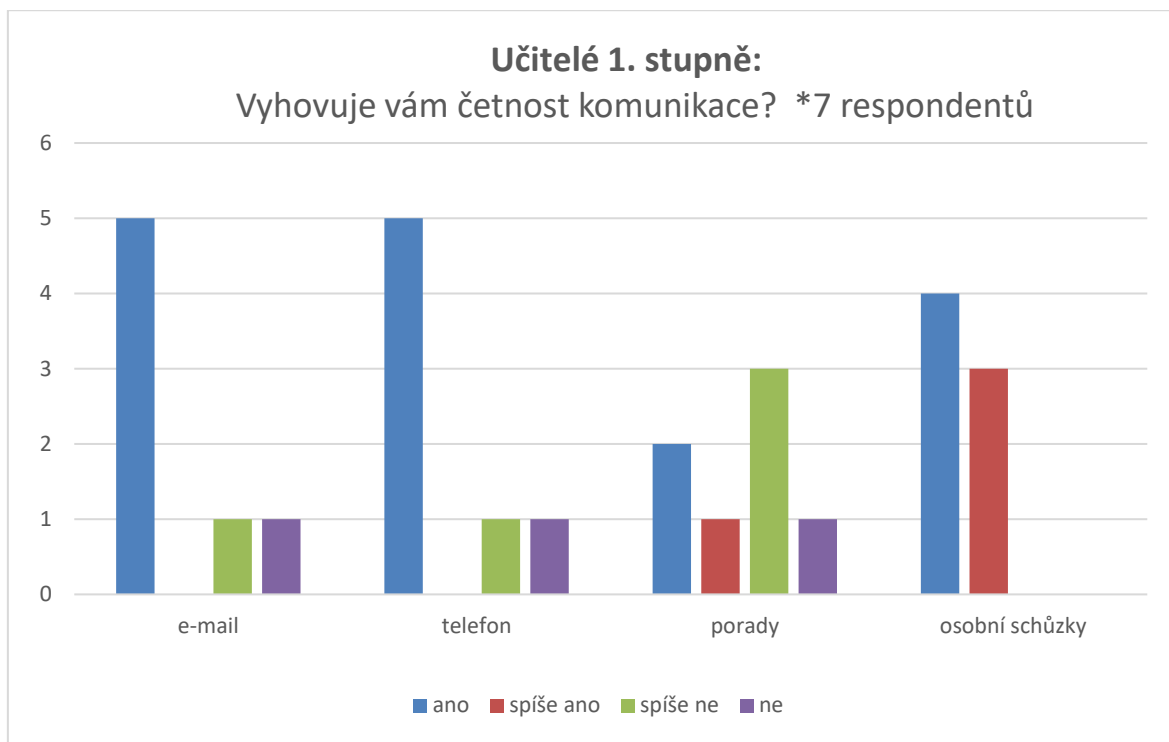
Následující otázku jsme pokládali za účelem doptání, jak časté tyto komunikace jsou, tedy e-mail, telefonní hovor, porady a osobní schůzky, k tomu následovala otázka, zda jim tato četnost vyhovuje. Z předchozí otázky jsme získali informaci, že nejčastější je e-mailová komunikace a nejméně častá komunikace přes prostředníka a telefonní komunikace, samozřejmě s výjimkami, které jsme už uvedli výše.



Graf 18: Učitelé 1. stupně četnost komunikace.

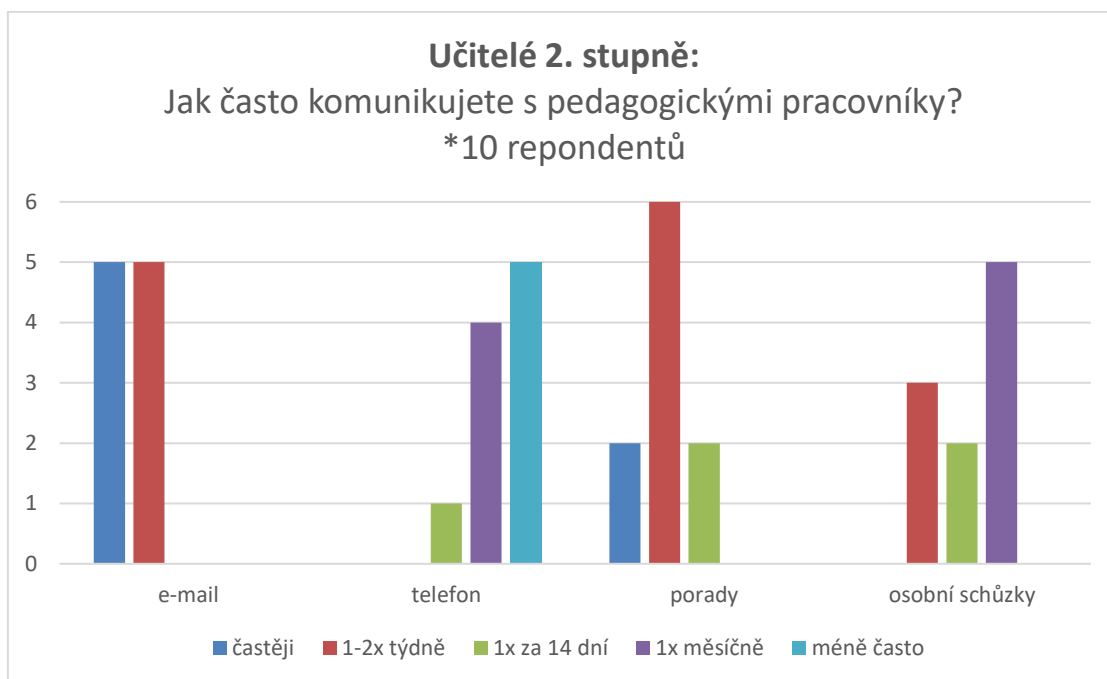
Na otázky na četnost komunikace u e-mailů tři učitelé prvního stupně označili, že probíhá jednou až dvakrát týdně, tři respondenti ji označili dokonce za častější, naopak jeden z učitelů označil, že e-maily dostává jednou za dva týdny. U osobních schůzek byly odpovědi různorodé, to nejspíše vychází osobní potřeby setkat se, naopak u porad se všichni

respondenti shodli, že probíhají jednou až dvakrát týdně a stejná shoda nastala i u telefonních hovorů, které probíhají méně často jak jednou měsíčně.



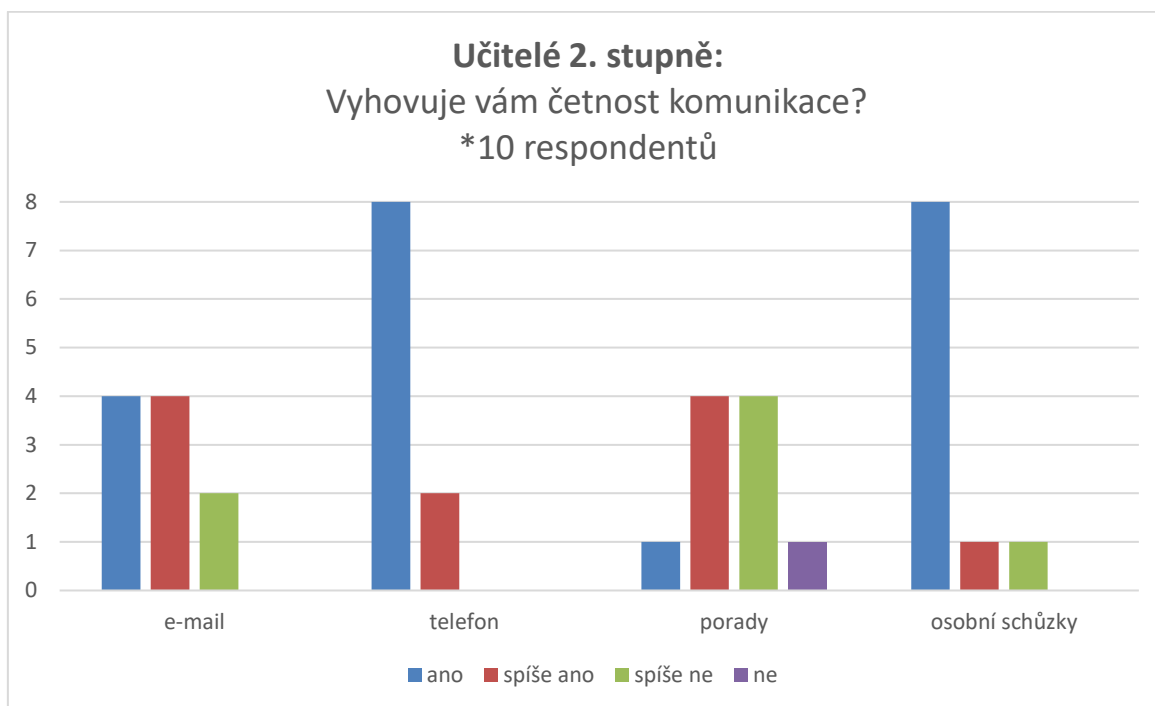
Graf 19: Učitelé 1. stupně spokojenost s četností komunikace.

Za nejvíce vyhovující označili učitelé prvního stupně osobní schůzky, poté e-maily a telefonní hovory, kdy v obou případech pět respondentů označilo komunikaci jako vyhovující, ale jeden za spíše nevyhovující a jeden za nevyhovující. U porad se respondenti neshodovali.



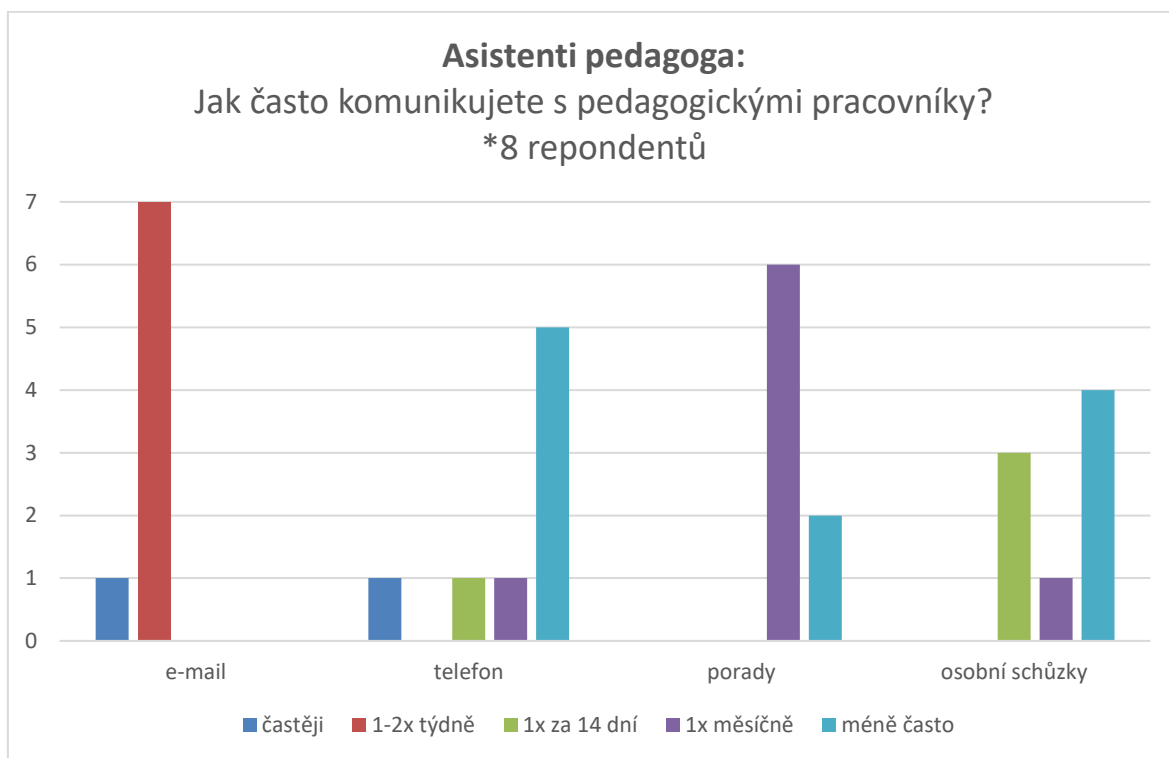
Graf 20: Učitelé 2. stupně četnost komunikace.

Stejně jako učitelé prvního stupně i učitelé druhého stupně označili e-mailovou komunikaci za nejčastější způsob komunikace, kdy pět respondentů uvedlo, že probíhá jednou až dvakrát týdně a pětkrát respondenti označili četnosti komunikace za ještě častější. V pořadí druhá v četnosti z dotazníku vychází porada, kdy šest respondentů uvedlo, že probíhá jednou až dvakrát týdně, dva uvedli, že dokonce častěji a dva respondenti uvedli, že je jednou za dva týdny. Osobní schůzky skončily v četnosti na třetím místě, kdy tři respondenti ji označili, že probíhá jednou až dvakrát týdně, dva uvedli, že je jednou za čtrnáct dní a pět respondentů se schází jednou za měsíc. Za nejméně čtené respondenti označili telefonní hovory, které čtyřikrát označili, že probíhají jednou měsíčně a pětkrát za ještě méně časté.



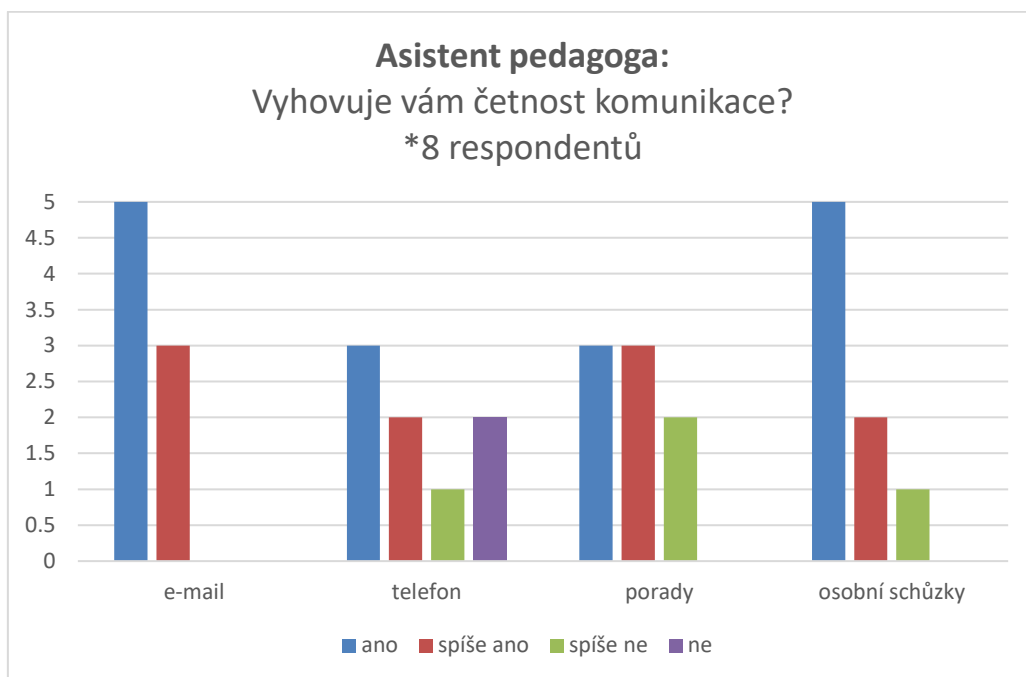
*Graf 21: Učitelé 2. stupně spokojenost s četností komunikace.*

Tato četnost komunikace vyhovovala učitelům druhého stupně hlavně u telefonních hovorů a osobních schůzek v obou případech osm respondentů uvedlo, že jim četnost vyhovuje, u telefonních hovorů dali dva spíše ano a u osobních schůzek po jednom spíše ano a spíše ne, Četnost e-mailů vyhovuje čtyřem učitelům druhého stupně, stejně tak spíše ano označili čtyři učitelé a dva uvedli, že jim tato četnost spíše nevyhovuje. Porady, které jsou častější, označili respondenti jako méně vyhovující, pouze jeden učitel je označil za vyhovující, čtyři za spíše vyhovující, čtyři za spíše nevyhovující a jeden za nevyhovující.



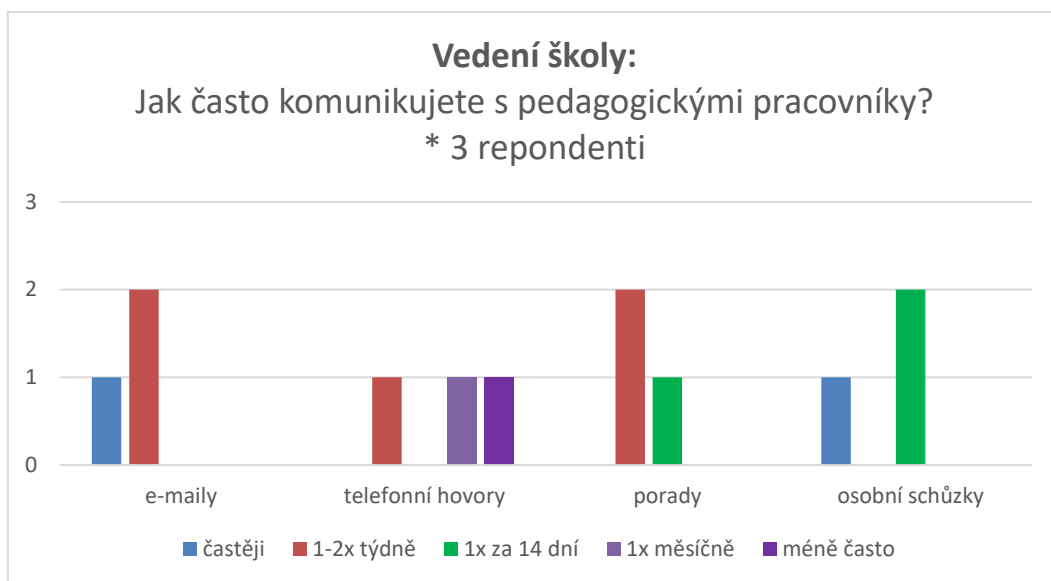
Graf 22: Asistent pedagoga četnost komunikace.

Asistenti pedagoga stejně jako předchozí respondenti označili jako nejčastější komunikaci e-mailovou s tím, že sedm uvedlo, že jim e-maily chodí jednou až dvakrát týdně, a jeden dokonce uvedl, že jsou ještě častější. Poměrná shoda ještě nastala u porad, ke kterým šest asistentů uvedlo, že probíhají jednou měsíčně, a dva uvedli, že ještě méně často. Další odpovědi už nebyly tolik ve shodě, nejspíše z důvodu individuální potřeby každého asistenta. U telefonů pět uvedlo, že jsou méně časté než jednou měsíčně, tři další respondenti dali po hlasu jednou měsíčně, jednou za dva týdny a jeden uvedl, že probíhají častěji jak dvakrát týdně. U osobních schůzek tři respondenti uvedli, že probíhají jednou týdně, jeden jednou měsíčně a tři uvedli, že ještě méně často jak jednou měsíčně.



*Graf 23: Asistent pedagoga spokojenost s četností komunikace.*

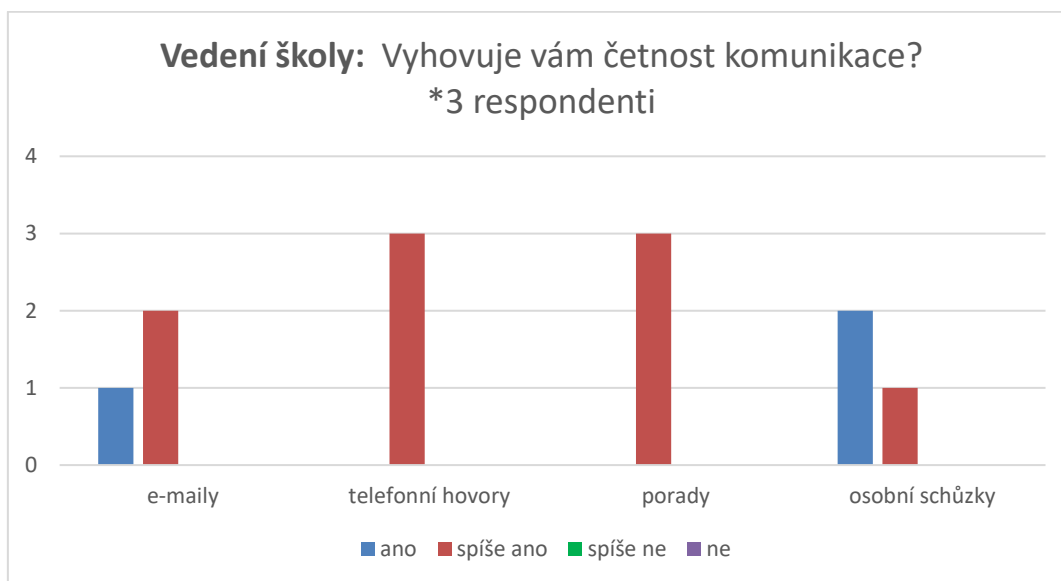
Na otázku, zda jim tato četnost vyhovuje, byla shoda u e-mailů, kdy pět asistentů uvedlo, že jim vyhovuje a označili spíše ano. Také u osobních schůzek uvedlo pět, že jim četnost vyhovuje, ale poté dva označili spíše ano a jeden spíše ne. Četnost porad vyhovuje třem asistentům, spíše ano také třem a spíše ne dvěma. U telefonních hovorů se asistenti neshodli tři uvedli, že jim vyhovují, dva spíše vyhovují, jeden uvedl, že mu spíše nevyhovují, a dva, že jim nevyhovují.



Graf 24: Vedení četnost komunikace.

Vedení se s pedagogickými pracovníky shoduje v tom, že e-maily jsou na dané škola častý způsob komunikace, dva uvedli, že probíhá jednou až dvakrát týdně, a jeden člen vedení uvedl, že probíhá častěji. V četnosti poté následují porady, které dva respondenti označili, že probíhají jednou až dvakrát týdně, a jeden respondent uvedl, že jednou za dva týdny. Osobní schůzky dva označili, že probíhají jednou za dva týdny, a jeden, že jsou častější jak dvakrát týdně. U telefonních hovorů se respondenti neshodli a po jednom označili, že probíhá častěji než dvakrát týdně, jednou měsíčně, a jeden uvedl, že dokonce méně často než jednou měsíčně.





Graf 25: Vedení spokojenost s četností komunikace.

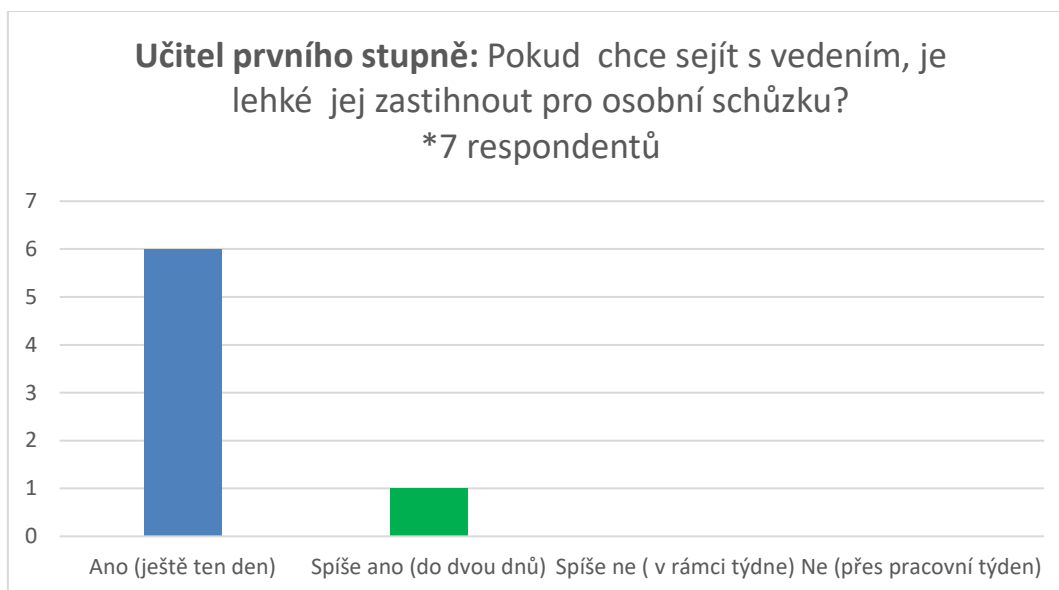
Na otázku, zda jim četnost vyhovuje, se vedení shodlo u porad a telefonních hovorů, kde uvedli, že jim spíše vyhovují. E-maily označili dva za spíše vyhovující a jeden za vyhovující. Osobní schůzky vyhovují dvěma respondentům a spíše ano jednomu.

### Shrnutí

Většina respondentů se shodla, že dominující způsob komunikace je přes e-maily, která probíhá jednou až dvakrát týdně nebo častěji, dále se respondenti shodli, že jim tato četnost vyhovuje. Stejná shoda ve spokojenosti nastala i u osobních schůzek, rozdíl byl však v tom, že se neshodli, jak často probíhají, to nejspíše vychází z individuálních potřeb jednotlivců. Telefonní hovory, které jsou méně časté, také spíše vyhovují respondentům, jen u asistentek pedagoga nebyl tak jednoznačný pohled a pět dalo ano nebo spíše ano a tři ne nebo spíše ne. Porady jediné vyšly různě jak v četnosti, tak ve spokojenosti. Zatímco učitelé obou stupňů a vedení školy se shodlo že probíhají častěji, tedy jednou až dvakrát za týden nebo i častěji, asistenti uvedli, že probíhají jednou měsíčně nebo méně často. Spokojení s poradami jsou asistenti a vedení, naopak různé odpovědi vyšly u učitelů prvního a druhého stupně, kdy polovina byla spokojená a polovina nespokojená.

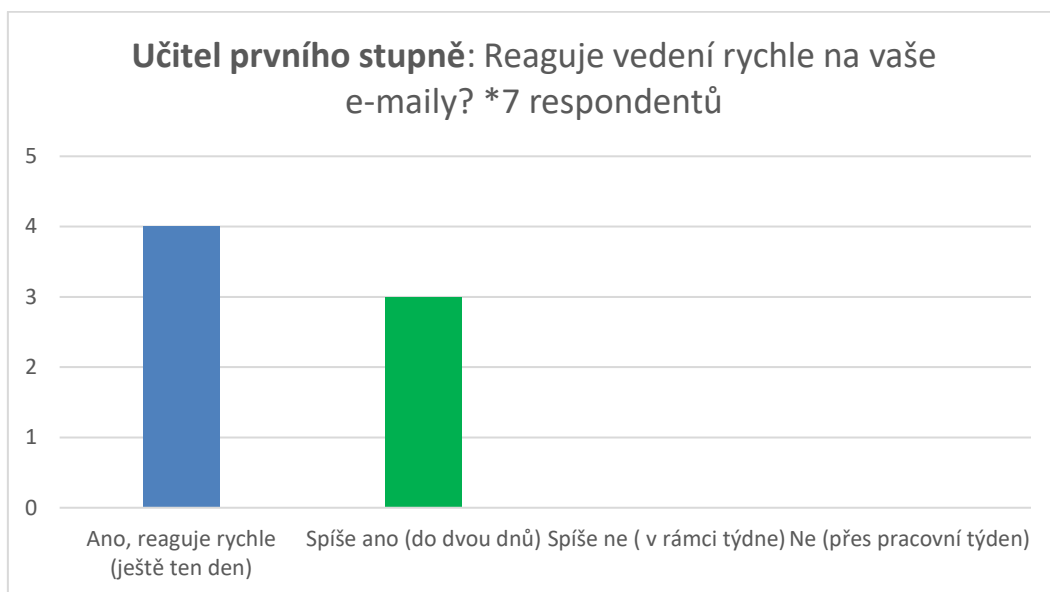
### 2.2.5 Dostupnost komunikace s vedením školy

V předchozích kapitolách jsme zjišťovali, jaké typy komunikace dominují na dané základní škole, a to jsme doplnili o otázku, jak často tyto typy komunikace probíhají na škole. V této části práce tyto otázky ještě doplníme o otázky směřující k dostupnosti vedení, pokládali jsme dvě otázky 1. *Pokud se chcete sejít s vedením, je lehké jej zastihnout pro osobní schůzku? (ohodnoťte rychlost)*, 2. *Reaguje rychle vedení na vaše e-maily?*



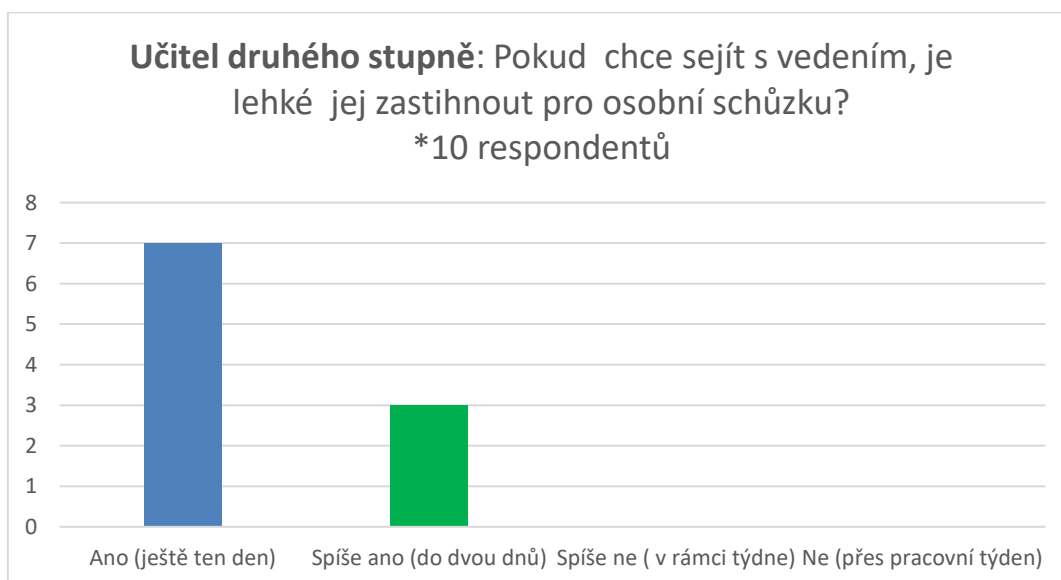
Graf 26: Učitelé 1. stupně dostupnost vedení pro osobní schůzku.

Na první otázku šest učitelů prvního stupně uvedlo, že se s vedením dokážou domluvit na osobní schůzku do dvou pracovních dnů, a jeden z respondentů označil, že se na osobní schůzku domluví do tří až čtyř pracovních dnů.



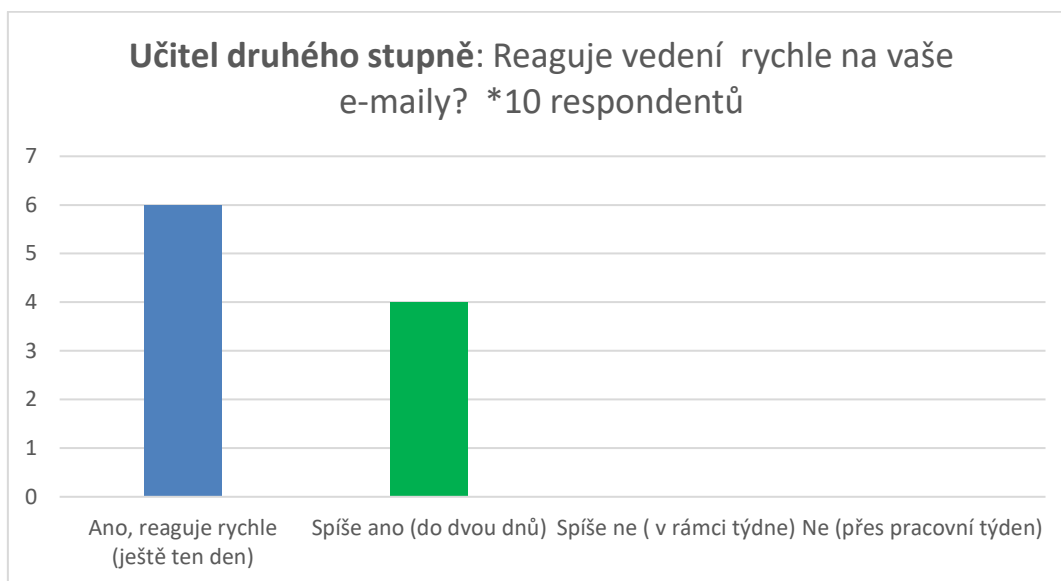
*Graf 27: Učitelé 1. stupně rychlost reakce vedení.*

Na e-maily pak vedení reaguje podle dotázaných rychle, podle čtyř ještě týž den a tři respondenti uvedli, že dostanou odpověď do dvou pracovních dní.



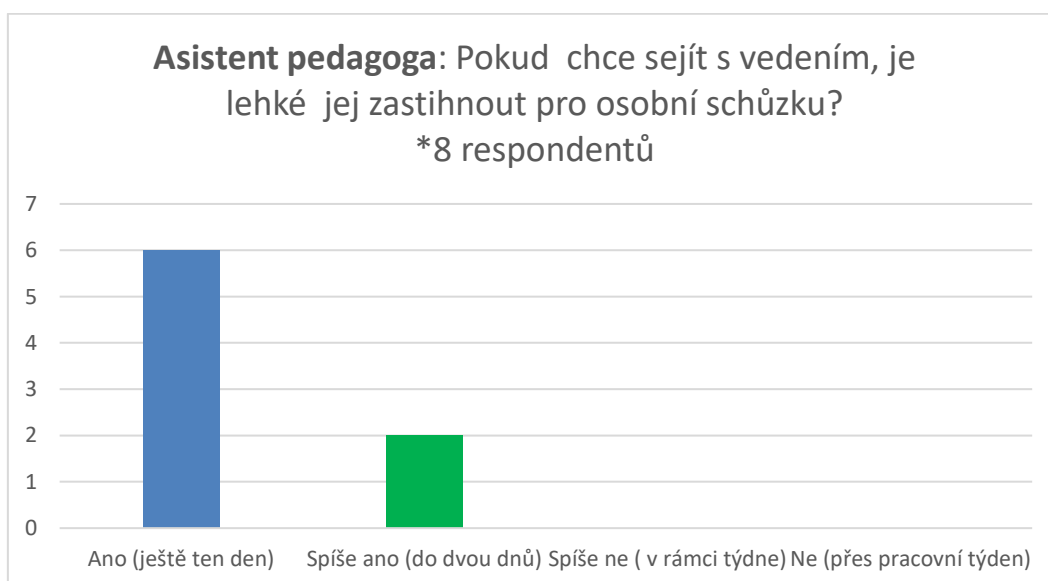
*Graf 28: Učitelé 2. stupně dostupnost vedení pro osobní schůzku.*

Učitelé druhého stupně odpovídali na první otázku velmi podobně, sedm jich označilo, že se s vedením domluví na osobní schůzce do dvou pracovních dnů, a tři uvedli, že se domluví do čtyř pracovních dnů.



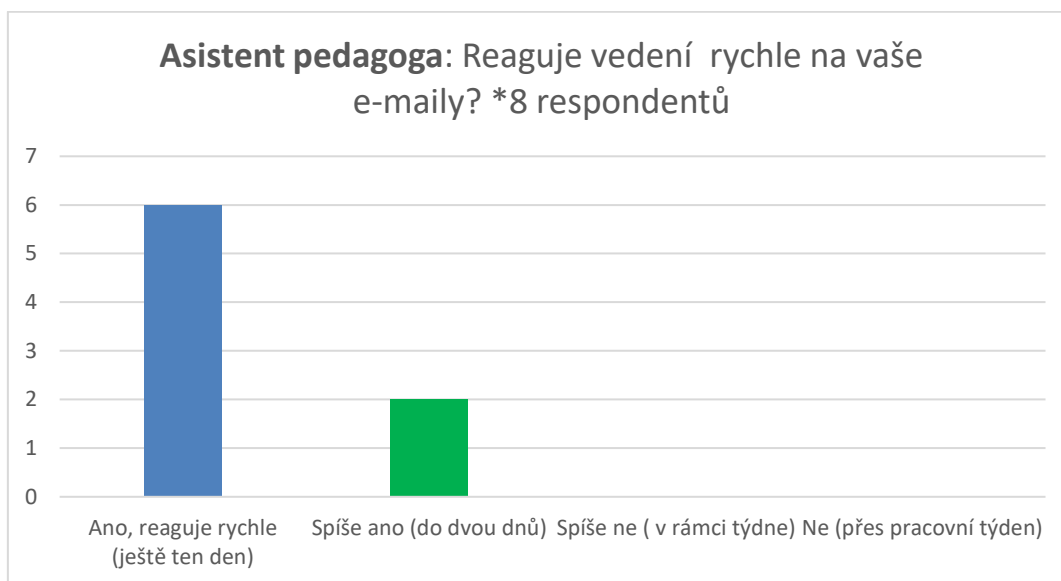
*Graf 29: Učitelé 2. stupně rychlost reakce vedení.*

Na otázku týkající se reakce vedení na e-maily uvedlo šest učitelů druhého stupně, že vedení reaguje ještě ten den, a čtyři uvedli, že vedení reaguje do dvou pracovních dnů.



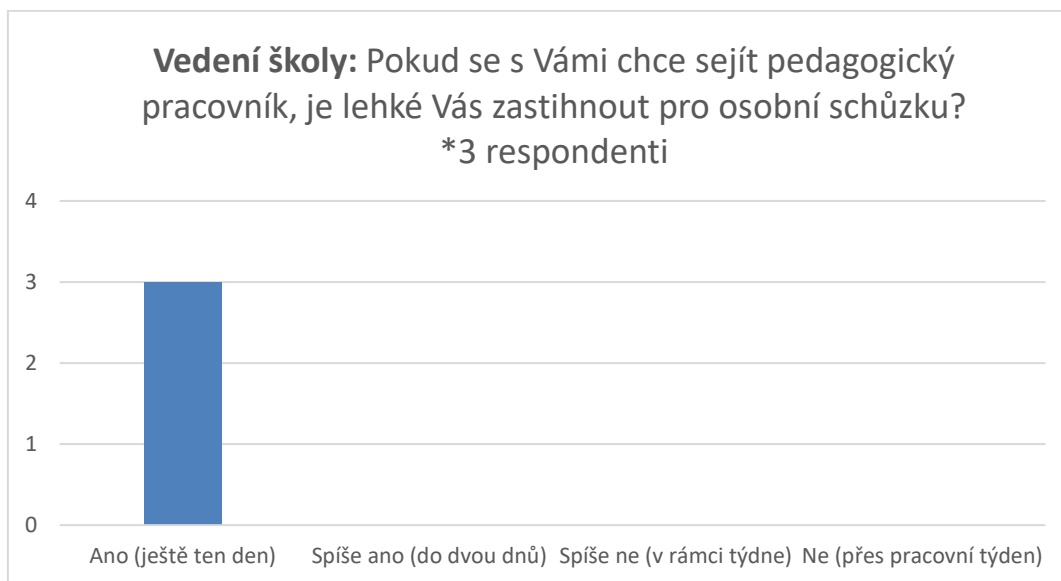
*Graf 30: Asistent pedagoga dostupnost vedení pro osobní schůzku.*

Šest asistentů pedagoga uvedlo, že vedení se s nimi setká na osobní schůzku do dvou pracovních dnů, a dva uvedli, že se s nimi setká do čtyř pracovních dnů.



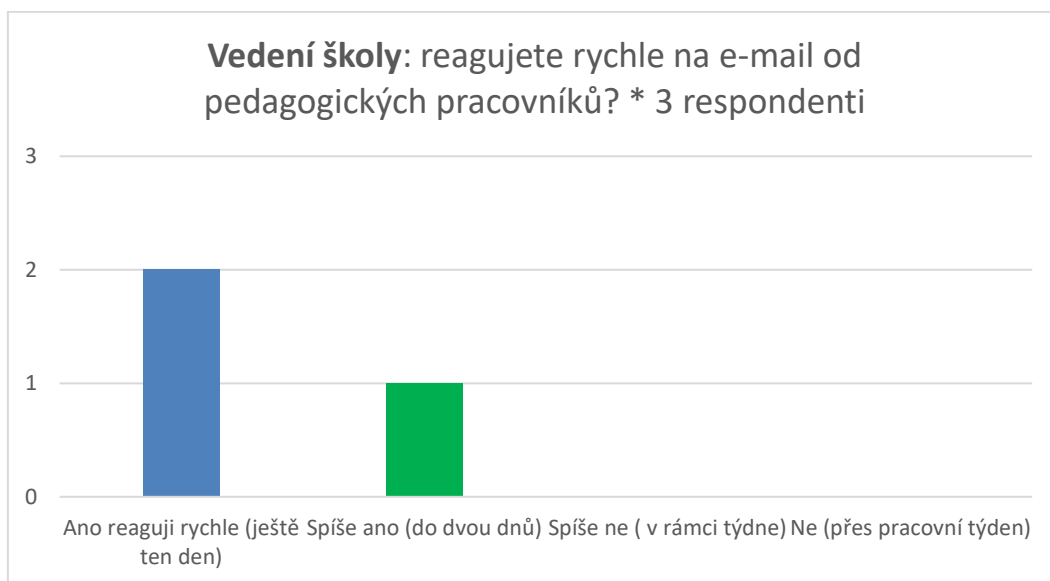
Graf 31: Asistent pedagoga rychlost reakce vedení.

U otázky na rychlost reakce na e-maily uvedlo šest respondentů, že dostanou odpověď ještě ten den, a dva uvedli, že odpověď dostanou do dvou pracovních dní.



Graf 32: Vedení dostupnost vedení pro osobní schůzku.

U vedení panovala naprostá shoda u první otázky, tam se shodli, že se dokáží setkat do dvou pracovních dnů.



Graf 33: Vedení rychlost reakce vedení.

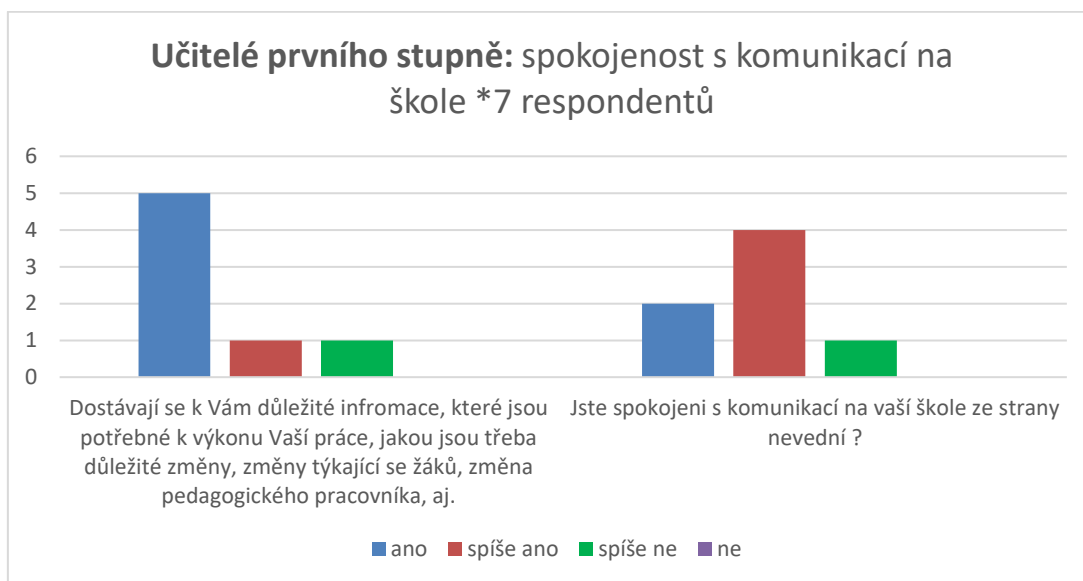
Na druhou otázku, jak rychle vedení reaguje na e-maily, dva uvedli, že odpoví ještě týž den, a jeden respondent uvedl, že odpovídá do dvou pracovních dnů.

### Shrnutí

Na otázky ohledně dostupnosti vedení panovala shoda a všichni se shodli, že zastihnout vedení pro osobní setkání nebo e-mail není těžké a vedení je schopno se s pedagogickými pracovníky sejít do dvou pracovních dnů a na e-maily reagují také do dvou pracovních dnů.

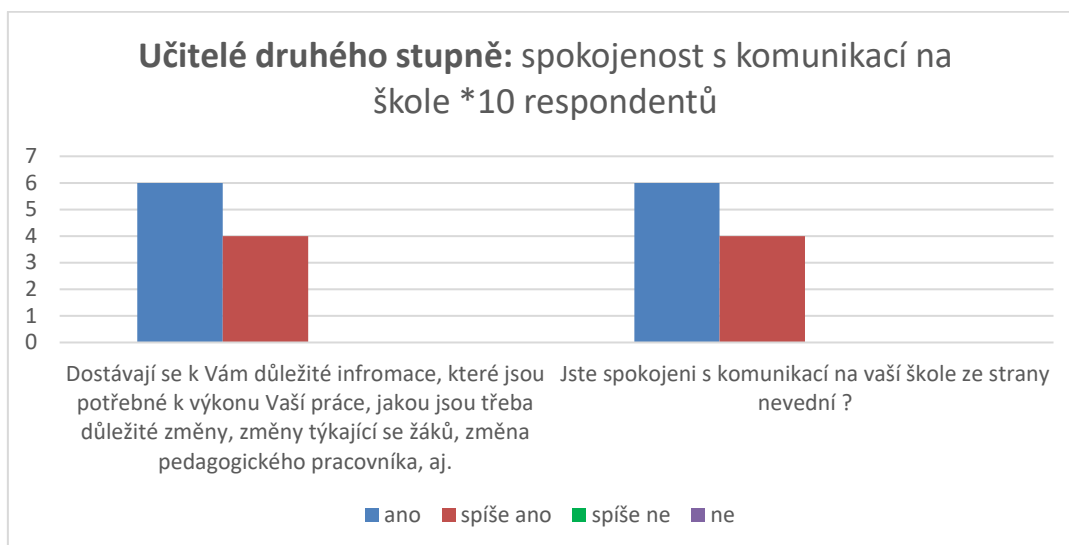
### 2.2.6 Spokojenost/nespokojenost s komunikací na škole

V poslední části jsme se doptávali respondentů na to, zda jsou spokojeni s komunikací na dané škole. Pokládali jsme dvě otázky *1. Dostávají se k Vám důležité informace, které jsou potřebné k výkonu Vaší práce, jako jsou třeba důležité změny, změny týkající se žáků, změna pedagogického pracovníka, aj.?* *2. Jste spokojeni s komunikací na vaší škole ze strany vedení?* Na které jsme dali možnost odpovídat na škále *ano, spíše ano, spíše ne a ne*.



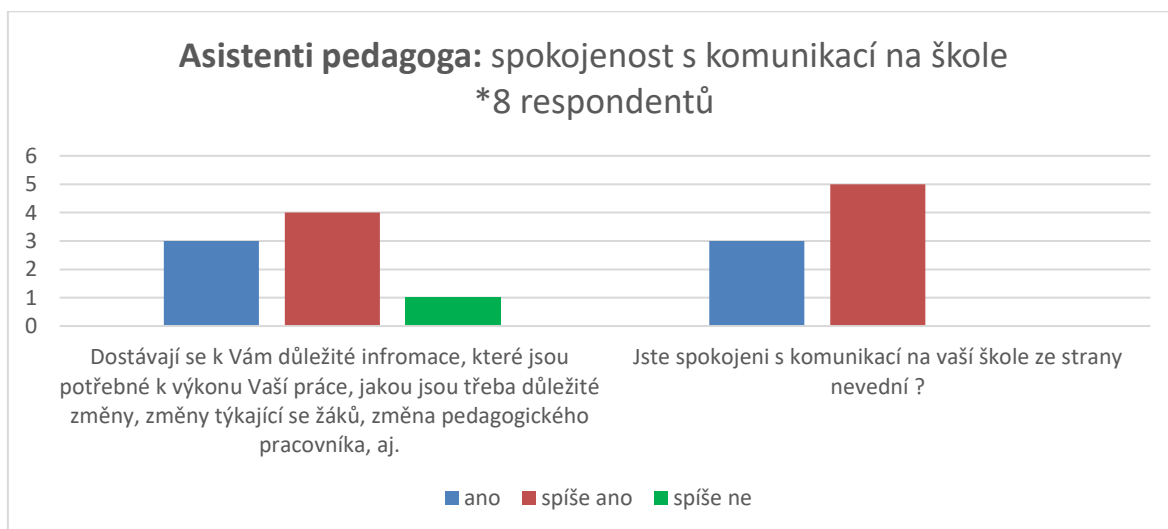
Graf 34: Učitelé 1. stupně spokojenost s komunikací na škole.

Podle pěti učitelů prvního stupně se k nim od vedení dostávají důležité informace a jeden uvedl, že spíše ano. Jeden respondent se vyjádřil, že se k němu spíše nedostávají důležité informace. Na otázku, zda jsou spokojeni s komunikací na jejich škole, odpověděli tři učitelé, že ano, a čtyři spíše ano a jen jeden označil komunikaci na jejich škole jako spíše nevyhovující. Zajímavé je, že jsme po rozkliknutí individuálních odpovědí zjistili, že respondent, který uvedl, že se k němu spíše nedostávají důležité informace, je s komunikací spíše spokojený a tedy respondent, který uvedl, že se k němu spíše dostávají důležité informace je s komunikací na škole spíše nespokojený.



Graf 35: Učitelé 2. stupně spokojenost s komunikací na škole.

Na otázku, zda se k učitelům druhého stupně dostávají důležité informace, dalo šest, že ano, a čtyři spíše ano, stejný výsledek pak měla otázka, jestli jsou učitelé spokojeni s komunikací na škole ze strany vedení.



Graf 36: Asistent pedagoga spokojenost s komunikací na škole.

Tři asistenti pedagoga uvedli, že se k nim dostávají důležité informace, čtyři uvedli spíše ano a jeden respondent uvedl, že se k němu spíše nedostávají důležité informace. Na otázku spokojenosti uvedli tři, že jsou spokojení, a pět asistentů uvedlo, že jsou spíše spokojeni.



## **Shrnutí**

Z poslední části dotazníkového šetření vyplývá, že pedagogičtí pracovníci jsou spíše seznámeni se změnami na škole a jsou spíše spokojeni s komunikací ze strany vedení.

## **2.3 Doplnující rozhovory**

V předešlé kapitole praktické části práce jsme se snažili získat odpovědi na otázky, jak četné jsou e-maily, telefonní hovory, osobní schůzky, porady, jak respondentům tato četnost vyhovuje a jaký by pro ně byl ideální způsob komunikace. Z daného dotazníku nám vyplynulo, že respondenti jsou spíše spokojeni s komunikací ze strany vedení k pedagogickým pracovníkům na dané škole, že vedení reaguje na e-maily rychle a také, že je jednoduché zastihnout vedení pro osobní schůzku.

V doplňujících rozhovorech jsme pokládali otázky, za účelem doptat se na to z jakého důvodu je na dané škole tak oblíbená e-mailová komunikace, jak často e-maily chodí a jestli chodí e-maily i o víkendu. Proč nejsou moc oblíbené porady mezi učiteli prvního a druhého stupně, zatímco vedení a asistentům pedagoga nevadí. Z jakého důvodu se na dané škole nevyužívají moc telefonní hovory, naopak osobní schůzky jsou hned po e-mailech nejvyužívanější. Nakonec nás zajímala komunikace přes prostředníka, kdy k ní dochází a proč. Při sestavování otázek jsme vycházeli hlavně z knihy od autora *Miovského*<sup>32</sup>

K doplňujícím otázkám jsme si vybrali náhodně vždy jednoho ze zástupců dané skupiny, tedy jednoho učitele prvního stupně, učitele druhého stupně, asistenta pedagoga a vedení. Z důvodu zachování anonymity jsme se rozhodli neuvádět u daných respondentů bližší informaci, tedy ani pohlaví, ani délku praxe pedagogického pracovníka, vzhledem k nízkému počtu respondentů by na základě dodatečných informací mohlo dojít k identifikaci respondenta.

### **2.3.1 Učitel prvního stupně**

#### **E-mailová komunikace**

Z dotazníkového šetření jednoznačně vyšlo, že nejvyužívanější forma komunikace ze strany vedení k pedagogickým pracovníkům i obráceně je e-mailová komunikace. Respondent, se

---

<sup>32</sup> MIOVSKÝ, M. Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu. Praha: Grada Publishing,a.s., 2006.

kterým jsem vedla osobní rozhovor, je spokojený s e-mailovou komunikací, dle jeho slov e-maily nedostávají moc často přibližně dvakrát týdně. Taková četnost je dle něj v pořádku a dodává, že by mu nevadil e-mail jednou denně. Dříve e-maily byly velmi časté, ale s nástupem elektronické třídní knihy, to se stalo přibližně pět let zpět, už není potřeba psát pedagogům jaké jsou ten den akce, to si přečtou v elektronické třídní knize. Poté e-maily byly méně časté, ale stále časté a kolegové si stěžovali, že jich je moc a vedení s touto kritikou pracovalo a posílá e-mailů ještě méně, ale respondent dodává, že mu e-maily vůbec nevadí. Jak rychle musí pedagogičtí pracovníci odpovídat respondent neví, protože odpovídá vždycky hned, pokud to je do nějaké pracovní doby, v osm večer už na e-maily odpovídat nebude, dále dodává, že jim sice e-maily chodí i o víkendu, oni ale nemají povinnost na ně odpovídat. Respondent sám říká, že pokud vedení musí pracovat a posílat e-maily o víkendu jemu to nevadí, ale on sám si e-maily číst o víkendu nechce, protože to bere jako osobní očistu. Sám respondent o víkendu nikdy e-maily nepíše ale dodává, že ví, že pokud by řešil krizovou situaci o víkendu vedení by hned odepsalo. Z tohoto důvodu má respondent vypnuté notifikace, aby si e-mail otevřel až ve chvíli, kdy má čas si jej pořádně přečíst a odpovědět, e-mail otevírá minimálně jednou denně.

### **Telefonní hovory**

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že telefonní hovory na této konkrétní škole jsou málo preferovaný způsob komunikace. Respondent to vnímá tak, že když je ve škole, nemusí volat, protože je velmi jednoduché sejít se s vedením, pokud je mimo školu, považuje to jako obtěžování, může vedení volat v nevhodnou dobu, zatímco na e-mail odpoví ve chvíli, kdy mají čas a chtějí odpovědět. Respondent zavolał vedení maximálně jednou za celou dobu své praxe, kdy nastala taková situace, že to byla potřeba, ale přestože to bylo velmi nutné, nebylo to respondentovi příjemné, raději by napsal e-mail, protože ví, že odpověď dostane obratem. Naopak telefonní hovory směrem k respondentovi jsou také výjimečné.

### **Osobní schůzka**

Sám respondent uvedl, že telefonovat vedení nepotřebuje, protože když je ve škole, je jednoduché vedení zastihnout. Vedení si na respondenta vždy najde čas i když pracuje, a to i v případech, že se nejedná o nic závažného, pokud si nenajdou čas okamžitě, domluví si schůzku, do jednoho pracovního dne. Toho si respondent velmi váží.

## **Komunikace přes prostředníka**

Komunikace přes prostředníka vyplynula z dotazníkové části jako nejméně čttná respondent to komentuje tak, že je to proto, že není vůbec potřeba komunikovat cokoli přes někoho, právě z toho důvodu, jak jednoduché je zastihnout vedení. Oficiálně ani žádného přiděleného prostředníka ke komunikaci s vedením nemají.

## **Porady**

Porady vyšly z dotazníkového šetření, že jsou časté, zároveň jsou u učitelů prvního a druhého stupně málo preferované. Respondent uvádí, že porady jsou každý týden, tato četnost mu ale nevadí, více negativně vnímá jejich délku, která je více jak hodinu. Ideální by dle něj bylo, kdyby se porada vešla do hodiny. Dále dodává, že by bylo dobré, kdyby se řešily jen důležité věci, má pocit, že se řeší věci stále dokola, třeba už v červenci se řeší věci na září, ty se ale budou řešit i v srpnu, není tedy potřeba je řešit takto dopředu. Respondent navrhuje, že pokud musí být zachována délka porad, bylo by dobré nescházet se každá týden, ale třeba jen dvakrát měsíčně, ale rozdělené pro první a druhý stupeň, tedy první týden první stupeň, druhý týden druhý stupeň, třetí týden oba stupně spojené a čtvrtý týden volno. Takové porady by mohly být klidně i přes hodinu.

### **2.3.2 Učitel druhého stupně**

#### **E-mailová komunikace**

E-mailovou komunikaci uvedl respondent jako komunikaci, kterou preferuje, neboť na ni může reagovat ve chvíli, která mu vyhovuje, nemusí reagovat bezprostředně, ale může si odpověď pořádně promyslet. Stejně tak druhá strana může odpovědět na e-mail až ve chvíli kdy ona má čas a respondent ví, že svojí zprávou nikoho neruší. Za velké plus e-mailové komunikace považuje i to, že je možné psát e-maily z mobilu až ve večerních hodinách. Na e-maily musí dle respondenta reagovat do 24 hodin. O víkendu respondentovi e-maily chodí, ale dodává, že vedení nevyžaduje, aby je četli, sám respondent ale e-maily čte i o víkendu a nevadí mu to, je pro něj jednodušší odpovědět hned než to nechávat na později. E-maily o víkendu nejsou dle respondenta časté a za celý školní rok jich došlo méně než deset. Většinou takové víkendové e-maily obsahují nějaké důležité informace pro nadcházející týden a respondent dodává, že se tedy může na ten týden připravit již o víkendu a nemusí to řešit až

v pondělí ráno. Takové e-maily respondent nepovažuje za zbytečné ani obtěžující. Na e-maily, které jsou jen informativního charakteru nemusí pedagogičtí pracovníci odpovídat. Dále respondent uvádí, že on sám občas napíše nějakou zprávu směrem k vedení o víkendu a vedení mu o víkendu na tuto zprávu odpoví.

### **Telefonní hovory**

Telefonní hovory nevyhovují respondentovi z druhého stupně ze stejných důvodů jako respondentovi z prvního stupně, dle něj si nemůže být jistý, jestli nevolá v nevhodnou chvíli, dále dodává, že obecně nerad telefonuje. Vedení mu také volá jen ve výjimečných případech.

### **Osobní schůzka**

Osobní schůzku volí respondent jen když je to opravdu nezbytné, většinou když potřebuje řešit něco ohledně žáků, nebo pokud potřebuje něco schválit od vedení například dražší výlet, nebo výlet na delší dobu, takové rozhovory probíhají spíše mezi dveřmi a mají krátkého trvání max. do pěti minut. Zastihnout vedení ke schůzce je z pohledu respondenta velice jednoduché. Ze strany vedení je osobní schůzka pravidelně svolávána před koncem školního roku, kdy se ředitelka každého pedagogického pracovníka doptává, jak je spokojený na škole a jestli chce dále pokračovat a pokud ano, tak s jakým úvazkem, kromě této schůzky si ale respondent nevybavuje, že by si s ním vedení domluvilo osobní schůzku.

### **Komunikace přes prostředníka**

Takový typ komunikace respondent nikdy nevyužil a bylo by mu to nepříjemné, má obavy, že při komunikaci přes prostředníka, by to prostředník nepochopil tak, jak to zamýšlí respondent a informace by nebyly předány správně.

### **Porady**

Dle respondenta jsou porady u učitelů prvního a druhého stupně méně preferované z důvodu četnosti, porady jsou každý týden a neodpadnou ani z důvodu vysoké míry nemocnosti učitelů. Respondent říká, že všechny potřebné informace dostanou pedagogičtí pracovníci e-mailem, nebo jsou na sdíleném disku a na poradě se pak projednávají informace, které už má stejně každý přečtený ze zápisu a často to jsou informace, na které není potřeba nijak reagovat, či vést dialog. Respondent to vnímá tak, že pokud by byly porady jen jednou měsíčně a jinak by byly nadále informování prostřednictvím e-mailů, bylo by to lepší.

Dodává ale, že minulý rok byly porady daleko delší a trvaly dvě hodiny někdy i déle a poté, co si kolegové stěžovali, vedení na tuto stížnost reagovalo tak, že porady opravdu zkrátilo. Tento školní rok jsou porady do devadesáti minut a je vidět upřímná snaha vedení porady více korigovat, aby porada nesklouzla k dialogu dvou tři učitelů, zatímco ostatní, kterých se tyto informace netýkají musejí takový dialog poslouchat. Respondent si takové snahy váží, zároveň stále považuje některé informace na poradě za zbytečné, to jsou ty, na které nejde nijak reagovat, například pokud se jedná o informaci, jak se budou měnit třídy od září a podobně, takové informace by respondent rád dostával e-mailem, nejen proto, že to považuje za efektivnější, ale také proto, že se k takové informaci může lehce vrátit. Respondent si ideální porady představuje tak, že by byly jen jednou měsíčně, v takovém případě by klidně mohly být i delší jak dvě hodiny. Dále se respondent zamýšlí nad tím, jestli je potřeba, aby porady měli společně s prvním stupněm, přestože si uvědomuje, že díky tomu jsou v pravidelném kontaktu s učiteli z prvního stupně a pokud by se porady rozdělily, mohli by se učitelé prvního a druhého stupně odcizit.

### **2.3.3 Asistent pedagoga**

#### **E-mailová komunikace**

Podle respondenta je četnost e-mailové komunikace různá, někdy dvakrát za týden, jindy nepříjde za celý týden žádný e-mail. Dodává, že hodně záleží na tom, jaké je to období, ke konci školního roku jich je vždy více, třeba až tři týdně, tato četnost respondentovi nevádí. Dále respondent uvedl, že e-maily chodí i o víkendu, to mu ale nevádí, protože si je vědom toho, že je o víkendu číst nemusí. Dále se shoduje s předchozími respondenty v tom, že v pracovním týdnu musí reagovat na e-maily do 24 hodin. Výhody v e-mailové komunikaci vidí respondent hlavně v tom, že jsou psány jasně a přehledně, také se k nim může zpětně vrátit, protože e-maily pedagogickým pracovníkům chodí především s informacemi a pokyny ohledně fungování na škole.

#### **Telefonní hovory**

Telefonní hovor respondent skoro nevyužívá, neboť má pocit, že by mohl volat ve špatnou chvíli a vedení obtěžovat. Sám respondent volá jen ve velmi výjimečných případech, stejně tak vedení mu volá jen když je to nejnnutnější, například když musí rychle zaskočit za

pedagoga, který onemocněl a vedení se to dozví až ten den. To se ale děje málokdy, přibližně dvakrát za školní rok.

### **Osobní schůzka**

Osobní schůzku respondent využívá ve chvíli, kdy něco potřebuje vykomunikovat rychle, protože je to rychlejší než psát e-maily. Vedení je vždy ve škole a je velmi jednoduché vykomunikovat daný problém osobně. Četnost schůzek se odvíjí od toho, jak nutně respondent potřebuje něco komunikovat, je třeba měsíc, kdy nepotřebuje vůbec nic, a tak za vedením nejde, někdy naopak je větší potřeba něco řešit a na osobní schůzku se s vedením sejde i dvakrát za týden.

### **Komunikace přes prostředníka**

Na rozdíl od učitelů prvního a druhého stupně asistenti pedagoga mají přiděleného prostředníka, je jím speciální pedagožka a jejím úkolem je komunikovat směrem k asistentům pokyny od vedení a potřebné informace z porad, na které asistenti pedagoga nemusejí chodit. Respondent uvádí, že tato komunikace je jednostranná, neboť pokud respondent potřebuje vyřídit něco s vedením, nevyužívá prostředníka a jde přímo za vedením.

### **Porady**

Na porady asistenti pedagoga nemusejí, nejspíše to je i důvod, proč v dotazníku uvedli asistenti pedagoga, že jim nevadí. Respondent dodává, že ve výjimečných případech se nějakých porad musí zúčastnit, to se ale děje maximálně třikrát ročně, také mají občas porady jen asistentů pedagoga, ty také nejsou časté přibližně čtyřikrát za rok.

## **2.3.4 Vedení**

### **E-mailová komunikace**

Stejně tak jako u předchozích respondentů i u vedení je oblíbená e-mailová komunikace. Respondent uvádí, že je to proto, že e-maily jsou časově úspornější na rozdíl od porad, je možnost se k nim opakovaně vrátit. Hlavní nevýhodu vidí v tom, že nemá okamžitou zpětnou vazbu ze strany pedagogických pracovníků. Pokud jim respondent něco napíše a málo danou věc vyargumentuje, má pocit, že by to mohlo být vnímáno příliš direktivně, tedy že vedení pedagogickým pracovníkům něco nařizuje a není možná diskuze. Naopak pokud

by respondent argumentoval moc v e-mailu a vysvětlovat své kroky, mohlo by to být pro pedagogické pracovníky obtěžující. Proto ji vidí jako komunikaci doplňkovou nikoli jako komunikaci primární na škole. Respondent uvádí, že z jeho strany, tedy ze strany vedení chodí přibližně jeden shrnující e-mail týdně, pouze ve výjimečných případech jich je více. Dále respondent uvádí, že teď používají e-maily více, než tomu bylo minulý rok. Minulý rok, předávalo vedení informace hlavně ústně na poradách, ale jelikož vedení reflektuje, že porady nejsou tak oblíbené mezi pedagogickými pracovníky, jako právě e-maily, snaží se více komunikovat prostřednictvím e-mailů, poté porady nemusí být tak dlouhé. Dále výhoda e-mailů je ta, že se k informacím může dostat každý, zatímco na poradách nejsou přítomni asistenti pedagoga a pedagogičtí pracovníci mohou chybět. Respondent souhlasil s předchozími respondenty, že občas posílá e-maily i o víkendu, je to z toho důvodu, že svoji práci nestíhá v pracovním týdnu, takže se občas stane, že je pošle i o víkendu, reakci na ně ale nevyžaduje, tu očekává pouze v pracovní době. Reagovat pedagogičtí pracovníci mají jen na e-mail, který není hromadný, ale je pouze adresovaný jim, reakci pak vyžaduje do 24 hodin v pracovních dnech.

### **Telefonní hovor**

Telefonní hovory byly málo oblíbený způsob komunikace jak u pedagogických pracovníků, tak u vedení. Respondent toto vysvětluje tak, že vždy upřednostňuje osobní kontakt, aby viděl bezprostřední reakci. K telefonu sahá jen ve výjimečných případech, kdy daný problém nepočká. Na otázku, jak časté to je, si respondent nedokázal vybavit, kdy naposledy volal nějakému pedagogickému pracovníkovi.

### **Osobní schůzky**

Přestože pedagogičtí pracovníci vyhodnotili, že nejčastější typ komunikace na škole jsou e-maily, vedení to vidělo tak, že nejčastější jsou osobní schůzky, to respondent vysvětlil tak, že e-maily používá jen ke shrnutí informací, ale osobní schůzky k tomu, aby vyřešil nějaký problém a dodává teď tu byla paní učitelka a řešili jsme spolu nějaké záležitosti a za chvíli mam schůzku se třemi pedagogy a budeme něco společně řešit. Domluvit se s vedením na schůzce není dle respondenta obtížné.

## **Komunikace přes prostředníka**

Předávání informací přes prostředníka využívá vedení jen u asistentů pedagoga, kteří nemusí chodit na porady a informace jim předává speciální pedagog. Jinak vždy upřednostňuje osobní kontakt.

## **Porady**

Vedení si je vědomo, že porady na škole jsou častější než na jiných školách, ale jejich hlavní výhodu vidí v tom, že na rozdíl od e-mailů mohou na sebe okamžitě reagovat. Respondent říká, že pokud mu daná informace přijde naprosto jasná a řekne ji na poradě může z reakce pedagogů zjistit, že jim jasná není a danou informaci dovysvětlit. Nebo může hned vidět nesouhlasné reakce a respondent může okamžitě více argumentovat, proč se k daným krokům rozhodl. Také jako výhodu uvádí respondent to, že někdy danou problematiku vidí tak a poté mu pedagogové řeknou, že to je jinak a respondent odchází z porady opačným názorem. Dále na poradě mohou vyplynout věci, které respondent nevěděl a celkově si velmi chválí osobní setkání, protože nechce pracovat na škole, kde se nepotkává první a druhý stupeň a navzájem se neznají.

### **2.3.5 Shrnutí**

Z doplňujících rozhovorů vyplynulo, že e-maily na dané škole chodí přibližně jednou týdně a někdy i o víkendu, není ale vyžadováno, aby pedagogičtí pracovníci o víkendu na e-maily reagovali, reagovat na ně musí v pracovní době a to do 24 hodin. E-mailů momentálně chodí více, oproti loňskému roku, neboť občas nahrazují porady. K tomu došlo v důsledku zpětné vazby pedagogických pracovníků, neboť si přáli méně porad a vedení na toto přání reagovalo. E-maily jsou většinou jen informativního charakteru, pokud je potřeba vyřešit nějaký problém sjedná si vedení nebo pedagogičtí pracovníci schůzku. Domluvit se na schůzce s vedením není těžké, neboť z šetření vyplynulo, že vedení je lehké zastihnout. Respondenti u e-mailové komunikace viděli jako velké pozitivum, že si je mohou přečíst kdy chtějí a mohou se k daným informacím i vrátit, vedení e-maily píše strukturovaně a je lehké se v nich zorientovat.

Telefonní hovory podle respondentů nejsou tak oblíbené, jak ze strany vedení, tak ze strany pedagogických pracovníků, neboť je považují za obtěžující, protože si nikdy nemohou být jisti, jestli nevolají ve špatnou chvíli a využívají je jen ve chvíli naprosté nutnosti. Také



nejsou tolik potřebné, protože jak už bylo napsáno výše, vedení je lehké zastihnou pro osobní schůzku.

Osobní schůzky jsou naopak velmi oblíbené a je to proto, že vedení si velmi cení osobního kontaktu více než neosobních e-mailů a pedagogičtí pracovníci je považují za daleko rychlejší způsob komunikace.

Komunikaci přes prostředníka využívají jen asistenti pedagoga, kteří mají přiděleného prostředníka speciálního pedagoga, který jim sděluje důležité informace z porad, nebo jiné informace od vedení.

Porady nevadily asistentům pedagoga nejspíše z toho důvodu, že na ně nemusí chodit, naopak učitelé prvního a druhého stupně vytýkají jejich občasnou neefektivitu, kdy namísto, aby sloužila k přenesu informací sklouzne porada k debatě dvou tří pedagogů, pro takovou diskuzi se ale hodí osobní schůzka, neboť dané téma se netýká většiny přítomných. Dále by učitelé prvního a druhého stupně ocenili, kdyby porady trvaly do jedné hodiny při stávající četnosti jednou týdně, nebo kdyby se rozdělily na poradu pro první stupeň, pro druhý stupeň a jeden dohromady, pak by každý učitel měl dvě porady týdně, takové by mohly být dlouhé i dvě hodiny. Vedení si na poradách velmi váží právě osobního kontaktu a také toho, že může okamžitě reagovat na různé podněty od učitelů.

## **Závěr**

Cílem této práce bylo zjistit a popsat, jak komunikuje vedení konkrétní základní školy s pedagogickými pracovníky a jaký typ komunikace preferují. Práci jsme rozdělili do dvou částí první část byla teoretická, v té jsme popsali základní pojmy, se kterými jsme následně pracovali. Vymezili jsme pojem komunikace obecně, dále jsme komunikaci rozdělili na čtyři typy verbální a neverbální a poté na mluvenou a psanou. U mluvené a psané komunikace jsme se zabývali dále už jen typy komunikace, na které jsme se dále ptali v dotazníkovém šetření, u mluvené komunikace to byly pracovní porady, telefonní hovory, osobní schůzky a komunikace přes prostředníka, u psané komunikace jsme se pak zabývali e-maily. Poté jsme vysvětlili pojem vedení školy a pedagogický pracovník.

Šetření jsme prováděli prostřednictvím dotazníků, které jsme rozeslali pedagogickým pracovníkům tedy učitelům prvního a druhého stupně, asistentům pedagoga a vedení. Z vedení nám vrátili vyplnění dotazník všichni u ostatních respondentů se nám podařil získat reprezentativní vzorek, na kterém bylo možné provést naše šetření. Poté jsme tyto dotazníky doplnili o polostrukturované rozhovory, ve kterých jsme se doptávali na informace, které nám z dotazníků vyšly.

Dotazník byl rozdělen do čtyř hlavních částí, v první jsme zjišťovali stávající stav komunikace, tedy zajímalo nás, jaký typ komunikace nejčastěji probíhá na škole. Tedy jak nejčastěji komunikuje vedení s pedagogickými pracovníky, a naopak jak pedagogičtí pracovníci komunikují s vedením. Poté když jsme zjistili, že nejčastější jsou e-maily, nejméně častá je komunikace přes prostředníka a telefonní hovory a někde mezitím jsou osobní schůzky a porady jsme se doptávali na četnost, jak často dostávají e-maily, jak časté jsou porady, telefonní hovory a osobní schůzky. V další části, která nás zajímala, byla osobní preference, zajímalo nás, který typ komunikace respondenti upřednostňují a v poslední části nás zajímala dostupnost vedení.

Z dotazníkové části vyplynulo, že pedagogičtí pracovníci nemají pocit, že by nedostávali potřebné informace, také že pokud se potřebují sejit s vedením, je velmi lehké zastihnout je pro osobní schůzku. Jako nejčastější způsob komunikace vyplynula e-mailová komunikace,

která probíhá přibližně jednou až dvakrát týdně na dané škole. Zároveň je e-mailová komunikace preferovaný způsob komunikace. Velmi oblíbené byly i osobní schůzky, které ale byly různě četné pro každého respondenta, telefonní hovory a komunikace přes prostředníka nebyl u respondentů preferovaný způsob komunikace. Porady vyšly u každé skupiny pedagogických pracovníků různě, zatímco vedení porady preferuje, asistentům také nevdí, učitelé prvního a druhého stupně ji nepreferovali.

Nás zajímalo, proč tomu tak je, a tak jsme se doptávali u polostrukturovaných rozhovorů vždy jednoho zástupce dané skupiny, mluvili jsme tedy celkově se čtyřmi osobami, jeden učitel prvního stupně, druhého stupně, asistenta pedagoga a vedení. Zajímalo nás, z jakého důvodu jsou e-maily tak preferovaný způsob komunikace a respondenti se shodli na tom, že e-maily jim chodí dobře strukturované, se všemi potřebnými informacemi, dále na nich oceňovali možnost vrátit se k informacím.

Poté byly preferované osobní schůzky, to je z důvodu toho, že vedení je velmi otevřené pedagogickým pracovníkům z hlediska dostupnosti a jakýkoliv problém je možné řešit okamžitě. Telefonní hovory nebyly moc preferovaný typ komunikace a z rozhovorů vyplynulo, že je to proto, že pokud pedagogičtí pracovníci potřebují řešit nějaký problém ve škole, sejdou se ihned s vedením, pokud řeší nějakou situaci, po pracovní době, napíší e-mail, neboť mají pocit, že by mohli telefonními hovory rušit vedení. Komunikaci přes prostředníka využívají jen asistenti pedagoga, kterým zprostředkovává informace z porad a další pokyny od vedení speciální pedagog. Jak už bylo napsáno výše porady preferuje vedení, asistentům pedagoga nevdí, ale učitelé prvního a druhého stupně je moc nepreferují, v rozhovorech jsme se tedy doptávali, z jakého je to důvodu a vyplynulo, že asistenti pedagoga na porady nemusí chodit. Vedení upřednostňuje osobní kontakt před e-maily, a proto porady preferuje a učitele prvního a druhého stupně mají pocit, že není tak efektivní. Porady občas sklouznou k diskuzi jen pár osob a většina musí takovou diskuzi poslouchat, přestože se jich netýká. Učitelé jako řešení navrhnou, aby porady byly zkrácené na hodinu při stávající četnosti jednou týdně, nebo aby se porady rozdělili pro první stupeň, druhý stupeň a jednu společnou. Vedení s touto zpětnou vazbou ze stran učitelů pracuje a řeklo, že tento školní rok se už stalo, že poslali shrnující delší e-mail a zrušili porady.

Komunikace na dané škole, na kterou jsme prováděli šetření funguje dobře, hlavně u osobních schůzek ty působí jako velmi nadstandartní péče ze strany vedení, to může potvrdit i autorka textu, kdy při doplňujícím rozhovoru, který trval přibližně dvacet minut přišli za vedením tři zaměstnanci s otázkami a vedení jim bylo okamžitě k dispozici. Porady, nebyly moc preferovaná způsob komunikace u učitelů, to vedení vnímá a snaží se porady udržet ale zároveň i vyjít vstříc pedagogům, právě třeba v tom, že někdy poradu zruší, nejsou pak tedy každý týden.

## **Seznam použitých informačních zdrojů**

### **Literární zdroje**

GAVORA, Peter a Vladimír JŮVA. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2000, 207. ISBN 80-85931-79-6.

MAREŠ, Jiří, KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Komunikace ve škole*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 1995, 210 s. ISBN 8021010703.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2003, 325 s. ISBN 9788024723396.

MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 8024713624.

SLÁMOVÁ, I. *Efektivní komunikace v mateřské škole*. Praha: Univerzita Karlova, 2009. Bakalářská práce. Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta, Centrum školského managementu. Vedoucí práce Ing. Helena Černíková.

VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, 328 s. ISBN 978-80-247-2614-4.

### **Legislativní dokumenty**

Zákon č. 561/2004 Sb. Zákon o předškolním, základním, středním, vyšším odborném jiném vzdělávání (školský zákon).

## Příloha 1: Dotazník

### Komunikace mezi pedagogickými pracovníky a vedením na konkrétní základní škole.

Cílem tohoto dotazníku je zjistit a popsat, jaké druhy komunikace jsou užívány mezi pedagogickými pracovníky a vedením na vaší základní škole a jaké jsou možnosti pro jeho zlepšení

1. Jakou pracovní pozici zastáváte na dané škole?
  - Učitel
  - Asistent pedagoga
  - Vedoucí pozice
2. Jsem učitel/ka:
  - Prvního stupně
  - Druhého stupně
3. Jaká je celková délka vaší praxe na této pozici?
  - 1-2 roky
  - 3-6 let
  - 7-12 let
  - 13-19 let
  - 20-27 let
  - 28-32 let
  - Více než 32 let
4. Jaká je nejčastější podoba (forma) komunikace **vedení školy s vámi**? Přiřad'te na škále každé formě komunikaci právě jedno číslo, ideálně, aby se číslo ve sloupci neopakovalo. 1 - je nejčastější, 5 - nejméně častá

	1	2	3	4	5
E-mail					
Porady					
Telefonní hovor					
Osobní schůzka					

Přes prostředníka					
----------------------	--	--	--	--	--

5. Jaká je nejčastější podoba (forma) komunikace **vaše s vedením školy**? Přiřadte na škále každé formě komunikaci právě jedno číslo, ideálně, aby se číslo ve sloupci neopakovalo. 1 - je nejčastější, 5 - nejméně častá

	1	2	3	4	5
E-mail					
Porady					
Telefonní hovor					
Osobní schůzka					
Přes prostředníka					

6. Jak časté jsou ze strany vedení:

	častěji	1-2x týdně	1x za 14 dní	1x měsíčně	Méně často
E-maily					
Telefonní hovory					
Porady					
Osobní schůzky					

7. Vyhovuje vám četnost komunikace?

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
E-maily				
Telefonní hovory				
Porady				
Osobní schůzky				

8. Pokud se chcete sejít s vedením, je lehké jej zastihnout pro osobní schůzku? (ohodnoťte rychlost) 1 - ano (sejdeme se do dvou pracovních dnů), 2 - spíše ano (do 3-4 pracovních dnů), 3 spíše ne (do pěti pracovních dnů), 4 ne (ještě méně, než do pěti pracovních dnů).

	1	2	3	4	
Ano					Ne

9. Reaguje rychle vedení na vaše e-maily? 1 - ano (sejdeme se do dvou pracovních dnů), 2 - spíše ano (do 3-4 pracovních dnů), 3 spíše ne (do pěti pracovních dnů), 4 ne (ještě méně, než do pěti pracovních dnů).

	1	2	3	4	
Ano					Ne

10. Seřad'te, podle toho, jakou formu komunikace preferujete vy. Prosím, přiřďte každé formě komunikace jedno číslo podle pořadí (1-preferuji nejvíce, 4-preferuji nejméně).



	1	2	3	4
E-mail				
Porady				
Telefonní hovor				
Osobní schůzka				

11. Jak v průměru dlouhá by podle vás měla být porada.

	Do 60 minut	61-90 minut	91-120 minut	121-150 minut	delší
Ideální délka porady podle mě:					

12. Vyberte vyhovující odpověď.

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	ne
Dostávají se k Vám důležité informace, které jsou potřebné k výkonu Vaší práce, jako jsou třeba důležité změny, změny týkající se žáků, změna pedagogického pracovníka, aj.				

Jste spokojeni s komunikací na vaší škole ze strany vedení?				
---	--	--	--	--

## Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník.....	61
-------------------------	----

## Seznam grafů

Graf 1: návratnost vyplněných dotazníků.....	19
Graf 2: Učitelé 1. stupně nejčastější typ komunikace vedení školy s ped. pracovníky.....	20
Graf 3: Učitelé 1. stupně nejčastější typ komunikace ped. pracovníků s vedením školy....	21
Graf 4: Učitelé 1. stupně preference komunikačních typů.....	22
Graf 5: Učitelé 1. stupně ideální délka porad.....	22
Graf 6: Učitelé 2. stupně nejčastější typ komunikace vedení školy s ped. pracovníky.....	23
Graf 7: Učitelé 2. stupně nejčastější typ komunikace ped. pracovníků s vedením školy....	24
Graf 8: Učitelé 2. stupně preference komunikačních typů.....	25
Graf 9: Asistent pedagoga ideální délka porad.....	26
Graf 10: Asistent pedagoga nejčastější typ komunikace vedení školy s ped. pracovníky. .	26
Graf 11: Asistent pedagoga nejčastější typ komunikace ped. pracovníků s vedením školy. .....	27
Graf 12: Asistent pedagoga preference komunikačních typů.....	28
Graf 13: Asistent pedagoga ideální délka porad.....	28
Graf 14: Vedení nejčastější typ komunikace vedení školy s ped. pracovníky.....	29
Graf 15: Vedení nejčastější typ komunikace ped. pracovníků s vedením školy.....	30
Graf 16: Vedení preference komunikačních typů.....	31
Graf 17: Vedení ideální délka porad.....	31
Graf 18: Učitelé 1. stupně četnost komunikace.....	33
Graf 19: Učitelé 1. stupně spokojenost s četností komunikace.....	34
Graf 20: Učitelé 2. stupně četnost komunikace.....	35
Graf 21: Učitelé 2. stupně spokojenost s četností komunikace.....	36
Graf 22: Asistent pedagoga četnost komunikace.....	37
Graf 23: Asistent pedagoga spokojenost s četností komunikace.....	38

Graf 24: Vedení četnost komunikace. ....	39
Graf 25: Vedení spokojenost s četností komunikace. ....	40
Graf 26: Učitelé 1. stupně dostupnost vedení pro osobní schůzku.....	41
Graf 27: Učitelé 1. stupně rychlost reakce vedení.....	42
Graf 28: Učitelé 2. stupně dostupnost vedení pro osobní schůzku.....	42
Graf 29: Učitelé 2. stupně rychlost reakce vedení.....	43
Graf 30: Asistent pedagoga dostupnost vedení pro osobní schůzku. ....	43
Graf 31: Asistent pedagoga rychlost reakce vedení. ....	44
Graf 32: Vedení dostupnost vedení pro osobní schůzku. ....	44
Graf 33: Vedení rychlost reakce vedení. ....	45
Graf 34: Učitelé 1. stupně spokojenost s komunikací na škole. ....	46
Graf 35: Učitelé 2. stupně spokojenost s komunikací na škole. ....	47
Graf 36: Asistent oedagoga spokojenost s komunikací na škole. ....	47