



Moderné vzdelávanie pre vedomostnú spoločnosť / Projekt je spolufinancovaný zo zdrojov EÚ

Metodicko-pedagogické centrum

Národný projekt

KOMUNIKÁCIA AKO ČINITEĽ EFEKTÍVNEHO RIADENIA MATERSKEJ ŠKOLY



Iveta Grigel'ová

2014

OBSAH

ÚVOD	3
1 Manažment školy	4
1.1 Podstata, obsah, ciele riadenia ľudí	5
1.2 Štýly riadenia	6
1.3 Rozhodovanie a štýly rozhodovania	8
1.4 Špecifiká riadenia školy	9
2 Osobnosť riaditeľa školy	11
2.1 Typy a vlastnosti osobnosti	12
2.2 Kompetencie riaditeľa školy	13
3 Klíma školy ako sociálny fenomén	16
3.1 Druhy klímy	17
3.2 Vplyv riaditeľa školy na klímu	18
4 Význam komunikácie v riadení materskej školy	19
4.1 Model komunikačného procesu, typy a komunikačné cesty	20
4.2 Faktory ovplyvňujúce komunikáciu a prekážky v komunikácii	21
4.3 Spôsoby komunikácie a jej funkcie	23
5 Modelové situácie komunikácie a ich riešenia v podmienkach materskej školy	26
5.1 Interná komunikácia	33
5.1.1 Komunikácia s dieťaťom	33
5.1.1.1 Námety komunikačných aktivít s deťmi	34
5.1.2 Komunikácia s rodičmi	44
5.1.2.1 Námety komunikačných aktivít s rodičmi	46
5.1.3 Komunikácia so zamestnancami	55
5.1.3.1 Námety komunikačných aktivít so zamestnancami	56
5.2 Komunikácia s externým prostredím	57
6 Zhrnutie výsledkov prieskumu	59
6.1 Interpretácia kvantitatívnych ukazovateľov	59
6.2 Interpretácia kvalitatívnych ukazovateľov – analýza projektívnej metódy	61
6.3 Návrhy a odporúčania pre prax	67
ZÁVER	69
POUŽITÁ LITERATÚRA	70
ZOZNAM PRÍLOH	74

ÚVOD

Komunikácia je v živote ľudí jedným z najvýznamnejších činiteľov ich činnorodej práce. Môžeme konštatovať, že v každodennej ľudskej činnosti, ktorá predpokladá akýkoľvek typ spolupráce, je to práve komunikácia, ktorá zohráva funkciu zjednocujúceho prvku a zároveň aj funkciu nástroja usmerňovania spoločného úsilia zainteresovaných jednotlivcov.

Témou je „Komunikácia ako činiteľ efektívneho riadenia materskej školy“, ktorá vznikla z potreby riešiť problematiku komunikácie v školách. Želaním každého človeka je otvorená, úprimná a predovšetkým efektívna komunikácia.

Publikácia sa člení na teoretickú a praktickú časť. V teoretickej časti sa venujeme objasneniu základných pojmov – manažment, riadenie a rozhodovanie. Vymedzujeme štýly riadenia, rozhodovania a nezabúdame na špecifiká riadenia školy a predpoklady úspechu. Zaoberáme sa osobnosťou riaditeľa, vlastnosťami osobnosti a typmi v súvislosti s riadením, poukazujeme na význam klímy v škole, druhy a vplyv riaditeľa pri jej vytváraní, približujeme teoretické vymedzenia komunikácie v odbornej literatúre. V praktickej časti prinášame modelové situácie s riešením, konkrétne skúsenosti pri riadení školy a s tým súvisiacu komunikáciu v internom prostredí a s externým prostredím. Zároveň ponúkame aktivity na podporovanie a precvičovanie komunikačných zručností, zistenia z prieskumu, návrhy a odporúčania pre prax. Predpokladáme, že poznatky obsiahnuté v publikácii môžu slúžiť manažmentu škôl i jej zamestnancom pri uplatňovaní efektívnej komunikácie. Spoločné hodnoty v komunikácii môžu pozitívnym spôsobom ovplyvniť celkovú kultúru školy i vnímanie okolia. Publikácia môže byť návodom, ako riešiť problematiku komunikácie v školách, za účelom zefektívniť nielen riadiaci proces, ale i práce všetkých zainteresovaných zamestnancov a odhaliť skryté rezervy v komunikácii prebiehajúcej vo vnútri organizácie i navonok.

1 Manažment školy

Vývoj spoločnosti, výchova a vzdelávanie sú ovplyvnené politickými, ekonomickými a spoločenskými zmenami posledných rokov, transformačnou školskou politikou štátu a novým štátoprávnym usporiadaním i členstvom v Európskej únii. Nový charakter spoločnosti a trhové hospodárstvo po roku 1989 sa premietli aj do spôsobu riadenia školy a výrazne ho ovplyvnili. Zabehtnutý systém riadenia uplatňovaný pred novembrom 1989 sa týmto okolnostiam podriadil a postupne sa zmenil. V súvislosti s týmito zmenami sa objavil aj nový pojem – *školský manažment*.

Termín *manažment* vychádza z oblasti podnikania a v pôvodnom význame znamená *riadiť*. Riadiť znamená reagovať a meniť. *Obdržálek – Horváthová a kol. (2004, s. 174)* definujú tento pojem ako „*system princípov, metód, techník a postupov používaných v riadení inštitúcií a ako výsledok spojenia vedy a umenia riadiť*“. Riadenie je úmyselné zasahovanie do procesov, dejov, ktorého cieľom je dosiahnuť želané stavy a vylúčiť stavy neželané. Obsiahnutý je tu teda aj moment porovnávania – či to, čo sme dosiahli, je v súlade s tým, čo sme dosiahnuť chceli – čiže *cieľ* a *dosiahnutý stav*. Manažment je riadenie organizácie, pre ktorú je charakteristická podnikateľská orientácia, no uplatnenie nájde i v nepodnikateľských organizáciách, kde je nevyhnutná racionalita a humánnosť konania. Pojem má rozličné významy:

- manažment ako praktická činnosť,
- manažment ako teória – vedná disciplína,
- manažment ako osobitná skupina ľudí.

Ak sa zameriame na prvý význam, z ktorého vyplývajú východiská pre riadenie, ide o sústavu princípov, metód a techník, ktoré používame na koordináciu aktivít iných ľudí, aby sa dosiahli výsledky, ktoré nie sú dosiahnuteľné jednotlivcami konajúcimi samostatne. *Sedlák (1997, s. 15)* hovorí: „*Manažment ako praktická činnosť predstavuje druh práce alebo sústavu aktivít, ktoré vedúci zamestnanci vykonávajú, resp. musia vykonávať na dosiahnutie cieľa.*“

Školský manažment je používaný ako synonymum pojmu *riadenie* v školstve. Vyžaduje určitý stupeň adaptácie, ktorá vyhovuje všeobecným cieľom vzdelávania a situácii každej vzdelávacej inštitúcie. Nejde však len o nejaké módne vyjadrenie činnosti, ale o presnejší termín, lebo v sebe zahrňuje omnoho širší a komplexnejší pohľad na oblasť riadenia, zodpovedajúceho potrebám súčasnej spoločnosti viac, ako bolo zvykom do novembra 1989. Pojem školský manažment nesie v sebe zákonitosti nového spôsobu riadenia škôl – vedenia ľudí, dospelých a detí, pedagogického procesu – podmienených súčasným spoločenským usporiadaním, ktoré poníma človeka ako jedinečnú, špecifickú, slobodnú a rovnoprávnú bytosť, čím vyhovuje aj súčasným prioritám vzdelávania.

1.1 Podstata, obsah, ciele riadenia ľudí

Riadenie ľudí je mimoriadne významná manažérska funkcia, ktorá v podstate znamená cieľavedomé ovplyvňovanie a presvedčovanie ľudí v záujme efektívneho konania a plnenia cieľov školy. Za riadenie ľudí v školách sa dá považovať proces ovplyvňovania pedagógov a ostatných zamestnancov takým spôsobom, aby sa ochotne a nadšene usilovali o dosahovanie skupinových cieľov a napĺňali poslanie školy. Škola predstavuje jeden z druhov organizácií, ktoré môžeme všeobecne definovať ako spoločnosť ľudí vzájomne zaangažovaných v cieľavedomom úsilí produkovať výrobky alebo služby. Škola podľa *Obdržálka – Horváthovej a kol. (2004, s. 317)* je definovaná ako „*účelová, verejnoprávna, štátna, cirkevná alebo súkromná inštitúcia na zabezpečenie výchovy a vzdelávania detí, mládeže i dospelých a ich práva na vzdelanie*“. Vedenie alebo riadenie organizácie v trhovom prostredí ekonomicky vyspelých krajín sa nazýva v odbornej a hovorovej terminológii *manažment (Pavlov, 2001, s. 4)*. Tieto dva pojmy sa v našej praxi dosť často stotožňujú. Pavlov chápe riadenie ako cieľavedomý proces koordinovaného ovplyvňovania určitého systému (školy) ľudí a zdrojov, aby sa poskytovali organizáciou kvalitné služby.

Riadenie ľudí je orientované na ľudský faktor a jeho účelné ovplyvňovanie cestou poznania a porozumenia potrebám zamestnancov; podnecovania a motivovania zamestnancov; riadenia a organizovania činnosti zamestnancov; kontroly a hodnotenia procesov riadenia. Musíme si byť vedomí toho, že riadenie spolupracovníkov a jeho metódy sú označované ako najväčší problém riaditeľov, a preto je nutné zaoberať sa touto oblasťou dostatočne pozorne.

Podľa *Homolu (1978, s. 67)* musí riaditeľ vedieť pracovať so skupinou, zvyšovať zodpovednosť jej členov, dávať im možnosť uspokojovať svoje potreby, vytvárať dobré vzťahy v pracovnej skupine, zaobchádzať so zamestnancami ako s osobnosťami. Ako uvádza *Bečvářová (2003, s. 37 – 38)* proces riadenia akejkoľvek inštitúcie i akéhokoľvek zámerného, teda aj pedagogického procesu, by mal z hľadiska teórie riadenia tvoriť tieto fázy:

- *analýza* – nájdenie, pomenovanie a opísanie problémov,
- *konštrukcia* – stanovenie koncepcie, cieľov organizácie,
- *realizácia* – vykonanie, podanie,
- *evalvácia* – hodnotenie vrátane kontroly.
- Autorka v súlade s moderným riadením uvádza štyri hlavné fázy riadiaceho procesu:
- *predvídanie a plánovanie*,
- *organizovanie a prikazovanie*,
- *vedenie a motivovanie*,
- *kontrola, hodnotenie a evalvácia*.

Podľa autorky riadenie a všetky jeho fázy by mali prebiehať v atmosfére vzájomnej dôvery a tolerancie za účasti všetkých zamestnancov, rodičov, s dostatkom právomocí členov kolektívu

pri rešpektovaní ich názorov, pričom treba dbať o efektívnu komunikáciu, kooperáciu a tímovú prácu.

1.2 Štýly riadenia

Štýl riadenia sa spravidla interpretuje ako tradičný vertikálny vzťah riaditeľa či iného vedúceho k spolupracovníkom. Pod *štýlom riadenia* rozumieme prevažujúci spôsob, akým riaditelia riešia problémy a konajú v pracovných vzťahoch s ostatnými ľuďmi. Klasifikácia štýlov riadenia sa robí podľa viacerých kritérií alebo hľadísk. Prejavujú sa v nej vývojové tendencie a autori uvádzajú rozličnú typológiu štýlov (*Strišš, 1998, s. 22*). Bežnou typológiou je rozdelenie štýlu práce na tri klasické druhy z aspektu využívania právomoci – *autoritatívny, demokratický, liberálny*.

Autoritatívny štýl riadenia – spočíva v preceňovaní otázky pracovnej poslušnosti. Riaditelia sa zameriavajú na úlohy, sú prísni, stále kontrolujú, uplatňujú prístup na základe príkazov, sami rozhodujú o všetkom, vystupujú v pozícii jediného rozhodcu, príkazcu i zodpovedného zamestnanca (*Hayesová, 1998, s. 65 – 66*). Svojím štýlom práce znižujú komunikáciu v skupine, a tým sťažujú aj vytváranie a formovanie medziľudských vzťahov a súdržnosti. Riaditelia, ktorí pri svojej práci využívajú tento štýl, majú výhodu v tom, že pokiaľ je potrebné dosiahnuť určitý konkrétny výsledok v čo najkratšom časovom limite, neváhajú a nasadzujú tento autoritatívny prístup. Úplne nenahraditeľný je v situáciách, keď nie je čas presvedčať partnerov o nutnosti zaistiť určité úlohy. Na druhej strane tento štýl má aj mnoho nevýhod, t. j. je viazaný na bezprostrednú účasť riaditeľa v procese rozhodovania. V prípade neprítomnosti riaditeľa efektivita procesu prudko klesá. Obzvlášť nevýhodný je tento štýl pre zamestnancov, pretože pracujú s neochotou, nezáujmom, nevôľou a úlohy plnia iba preto, že „musia“.

Demokratický štýl riadenia –pri rozhodovaní a vedení sa častejšie opiera o členov tímu, riaditelia sú ochotní rozdeľovať svoju právomoc, sú menej direktívni a zakladajú si skôr na presvedčaní. Vyznačuje sa rozdelením zodpovednosti a spoluúčasťou zamestnancov na rozhodovaní (*Zeľová, 2001, s. 141*). Podnecuje angažovanosť, iniciatívu, umožňuje podieľať sa na riadení, rozhodovaní, posilňujúco pôsobí na medziľudské vzťahy a vytvára atmosféru spokojnosti na pracovisku. V praxi tento štýl obvykle vedie k vysokej angažovanosti a identifikácii zamestnancov so školou, podnecuje tvorivé prístupy a vedie k vysokej efektivite práce. Nevýhody demokratického štýlu spočívajú v tom, že jeho aplikácia býva závislá od vzájomnej dôvery riaditeľa a partnerov. Vyžaduje dlhodobejšie vyjasňovanie cieľov, spôsobov ich dosiahnutia a postupné vymedzovanie kompetencií.

Liberálny štýl riadenia –prejavuje sa u riaditeľov v zmierlivosti a znášateľnosti. (*Zeľová, 2001, s. 141*) hovorí, že tento štýl sa vyznačuje minimálnymi zásahmi vodcu do diania v skupine. Liberálni riaditelia sa spoliehajú na svedomitosť, pracovné návyky a uvedomenie zamestnancov, ktorých riadia. Nebránia ostatným v iniciatíve, ale ani si ich prejavy nevšímajú a nehodnotia ich. Jeho výhodou je, že uvoľňuje časové nároky riaditeľov. Môže veľmi stimulovať tvorivý potenciál niektorých typov zamestnancov. Nevýhodou je, že je využiteľný iba u niektorých typov

zamestnancov a pri jeho aplikácii je možný prudký pokles efektivity vrátane ohrozenia plnenia základných úloh.

V poslednom období sa uvádza aj ďalší štýl pomenovaný ako *štýl voľného priebehu*. Riaditelia sa snažia neriešiť, nevyvolávať ani neidentifikovať problémy. Zamestnanci sú odkázaní sami na seba, riaditelia do ničoho nezasahujú, rozhodovanie prenechávajú iným, nekladú dôraz na medziľudské vzťahy (*Strišš, 1998, s. 22*).

Novšie zdroje – *Pavlov (2001, s. 13)* uvádzajú iné druhy. Jedným z kritérií triedenia štýlov riadenia je rozsah, v akom riaditeľ školy uplatňuje *autoritatívne* (centralistické) alebo *demokratické* (kooperatívne) metódy riadenia. Inak povedané, aký je postoj k úlohe riadiaceho centra v procese riadenia a ako ho presadzujeme.

Centralistické riadenie – je založené na silnom postavení centra na autorite a koncentrácii rozhodovania v centre riadeného systému. Tento štýl riadenia sa vyznačuje riadiacim stereotypom, ktorý sa mení len veľmi neochotne a je brzdou zmien a inovácií.

Participatívne (kooperatívne) riadenie – je založené na decentralizácii rozhodovacích právomocí, a teda aj zodpovednosti na nižšie články systému. V praxi riadenia to znamená presun právomoci a zodpovednosti za rozhodovanie. Nové trendy v štýle riadenia škôl smerujú k širšiemu zapájaniu pedagogických zamestnancov do riadiacich procesov na škole. Participatívny štýl riadenia realizovaný prostredníctvom procesov delegovania kompetencií značne redukuje nielen osobnú moc pedagogického zamestnanca, ale súčasne vytvára nový štýl riadenia zodpovedajúci aktuálnym potrebám zapojenia pedagogických zamestnancov do rozhodovania o živote školy. Pre participatívny štýl riadenia sú charakteristické nasledujúce znaky:

- *členovia pedagogického zboru sa podieľajú na rozhodovaní,*
- *riaditeľ sa usiluje získať súhlas spolupracovníkov so zamýšľanými zmenami,*
- *riaditeľ si nájde čas, aby vypočul členov pedagogického zboru aj individuálne,*
- *riaditeľ s uvedením víta kritiku vlastných návrhov a postupov,*
- *riaditeľ sa usiluje, aby sa členovia pedagogického zboru v rozhovore s ním správali nenútené,*
- *riaditeľ sa usiluje presadiť návrhy, ktoré podali členovia pedagogického zboru,*
- *riaditeľ umožňuje pedagogickým zamestnancom pracovať takými metódami, ktoré sami považujú za najefektívnejšie (*Khelerová, 1995, s. 102*).*

Pri úvahách o vhodnosti určitého štýlu práce platí zásada, že vhodnosť či nevhodnosť štýlu práce závisí od situácie, od riešenia problému i od ľudí, ktorých riaditelia riadia. Každý druh má svoje pozitívne stránky aj úskalia. Prvé treba veľmi starostlivo a citlivo uplatňovať, druhé rešpektovať. Často záleží na umení riadiaceho, ako usmerňovať a riešiť problémovú situáciu, aby jej priebeh a výsledok boli pozitívne a prospešné pre zamestnanca i pre organizáciu. Podarí sa to riaditeľom, ktorí ovládajú základné princípy práce s ľuďmi, poznajú osobnosť partnera, jeho temperamentné reakcie, typologické zaradenie a uplatňujú motivujúce metódy riadenia (*Kovačič, 1985, s. 139*). Ak cieľom riaditeľa školy je vytvorenie prostredia bez vzájomných

negatívnych vplyvov, mal by využívať kombináciu tých prvkov riadenia, ktoré vedú k participatívnemu riadeniu.

1.3 Rozhodovanie a štýly rozhodovania

Základom každého riadenia je rozhodovanie, prijímanie rozhodnutí. Správne rozhodovanie riaditeľa, teda riadiaci proces podľa *Bečvářovej (2003, s. 37 – 38)* konkrétne znamená:

- *Analyzovať činnosť školy ako organizácie s akcentom na vzdelávaciu činnosť.*
- *Priamo pomenovať pozitíva a negatíva, určiť priority a varianty riešení.*
- *Zvoliť riešenie a formulovať konkrétne rozhodnutie.*
- *Rýchle a pružne uplatňovať rozhodnutie vrátane riešenia nových problémov.*
- *Priebežne a periodicky kontrolovať realizáciu rozhodnutí.*
- *Autoevalvovať smerom k podriadeným, k programu a výchovnému procesu.*

Rozhodnutia predstavujú základný – hlavný produkt riadiaceho systému. Riaditeľ školy pomocou rozhodovacieho procesu rozhoduje o ďalšom vývoji školy, čiže ovplyvňuje riadený systém, a tým efektívnosť jeho fungovania. Rozhodovanie je procesom vytýčenia konkrétnych postupov na realizáciu stanovených úloh v podmienkach organizácie. Jeho podstatou je voľba jedinej možnosti z viacerých alternatív. Rozhodnutie je prejavom *vôle* – chcem rozhodnúť, *slobody* – môžem rozhodnúť, ale predovšetkým *zodpovednosti* – zodpovedám za svoje rozhodnutie (*Pavlov, 2001, s. 9*).

Kvalitnou riadiacou činnosťou, najmä uváženým rozhodovaním, sa vytvára u ostatných zamestnancov pocit istoty a bezpečnosti a zároveň priaznivá atmosféra na ich kvalitný výkon. Pri zabezpečovaní rozhodnutia pôsobí subjekt riadenia, teda riaditeľ školy, na objekt riadenia, teda kolektív školy.

V rozličných etapách riadiacej funkcie, keď je nevyhnutné prijímať a realizovať rozhodnutia, môžu riaditelia uplatniť aj rôzne štýly rozhodovania. V tomto smere sa autoritatívna (imperatívna) – demokratická (kooperatívna) dimenzia riadenia vzťahuje aj k miere, do akej riaditeľ zainteresuje zamestnancov na rozhodovaní, t. j. aké prijme a realizuje rozhodnutia. Angažovaním všetkých zamestnancov, to znamená vypočutím a uznaním práva na vlastný názor, získame množstvo kvalitných informácií pre rozhodovanie. Pri voľbe štýlu rozhodovania (prijímaní, organizácii a kontrole) je potrebné zvoliť ten, ktorý prináša najväčšie výhody a najnižšie riziko chýb.

Z hľadiska uvedených prístupov pri procesoch rozhodovania *Pavlov (2001, s. 11 – 12)* rozlišuje tieto štýly rozhodovania:

- *založený na individuálnom rozhodovaní jedinca,*
- *založený na skupinovom (tímovom) rozhodovaní zamestnancov.*

Individuálne rozhodovanie predstavuje taký rozhodovací štýl, v ktorom jednotlivci sami identifikujú rozhodovací problém, zisťujú možné príčiny, určujú ciele, stanovujú ich dôsledky a

po prehodnotení vyberú ten najvhodnejší variant. Mnohokrát tento štýl rozhodovania nazývame aj autokratický, v ktorom absentuje participácia ostatných zamestnancov na rozhodovacích procesoch. Napriek tomu sú niektorí riaditelia presvedčení, že pre školu i pre nich je výhodnejšie, ak rozhodujú sami. Spravidla to zdôvodňujú nedostatkom času, zložitou vysvetľovanou a presvedčania iných o vlastných názoroch. Ukázalo sa, že kvalita rozhodnutí prijímaných v skupine je však oveľa vyššia než rozhodnutia jednotlivcov.

Skupinové rozhodovanie má v procese riadenia určité prednosti, ale aj určité nedostatky, ktoré je potrebné uvedomiť si pri každom konkrétnom rozhodovaní. Jeho podstata je v tom, že tvorba, prijímanie a realizácia úloh je založená na skupinovom rozhodovaní. Výhodou rozhodovania v skupine je, že dokáže zhromaždiť a použiť viac informácií, zvažuje sa motivácia a angažovanosť pre zapojenie všetkých zamestnancov (nielen pri prijímaní, ale hlavne realizácii rozhodnutí). Riaditelia škôl vynakladajú menšie úsilie na presvedčanie, motiváciu a kontrolu. Tým, že umožnia zamestnancom vysloviť návrhy, názory, dávajú najavo, že akceptujú ich odbornosť. Obmedzenia tohto štýlu sú podmienené tým, že rozhodovanie v skupine je oveľa náročnejšie na čas, úsilie, vznik potenciálnych konfliktov. Prijaté rozhodnutia sú výsledkom skupinového konsenzu, čo však neznamená, že musia byť najlepšie. Z hľadiska riešenia problémov psychológia rozlišuje rozhodovanie (*Kovačič, 1985, s. 58*):

- *vyrovnané* (je výsledkom uvážlivosti, sústredenosti, kritickosti a skúseností),
- *impulzívne* (postupy v rozhodovacích krokoch nie sú dostatočne odôvodnené a premyslené, nedostatočná je aj kontrola postupu a hodnotenie výsledkov),
- *riskujúce* (úvahy v rozhodovaní sa posilňujú úspešnými výsledkami, dohady sa nahrádzajú predpokladanými výsledkami realizácie),
- *opatrnícke* (v rozhodovacom procese je veľký počet prípravných úvah a činností, hodnotenia sú zbytočne časté a kritické).

1.4 Špecifika riadenia školy

V porovnaní s podnikovou sférou sú značné rozdiely v riadení školy, ale základné manažérske činnosti sú pre podniky, školy a iné subjekty univerzálne. Vo výrobných organizáciách ide o vzťahy ľudia – veci. Vo vzdelávacom prostredí ide o vzťahy a vzájomné pôsobenie ľudia – deti, žiaci (*Bečvářová, 2003, s. 39*). Z toho vyplýva aj rozmanitosť, zložitnosť a rozpornosť vzdelávacích procesov. Rovnako aj ciele sú omnoho komplexnejšie a ťažšie splniteľné, a to zvlášť v oblasti výchovy a vzdelávania, kde je často dôležitejší priebeh pedagogického pôsobenia (aktívne, činnostné a citové zážitkové učenie) ako výkon dieťaťa. Základným rozdielom je teda skutočnosť, že škola pracuje s ľuďmi – deťmi, žiakmi a títo musia chcieť, mať túžbu spolupracovať, učiť sa, nechať sa vychovávať, nechať sa meniť. K tomu musia byť vytvorené motivujúce a stimulujúce personálne, materiálne a psychohygienické podmienky. Podobne ako iné organizácie aj školy by mali plniť niektoré podmienky sebafungovania. *Bečvářová (2003, s. 41 – 45)* uvádza niekoľko podmienok:

- *System je dobre nastavený.* Má svoje ciele, vie čo a ako to treba dosiahnuť. Ide o jasnú koncepciu – víziu školy, má školské a triedne vzdelávacie programy, má riadenie – organizačné zabezpečenie, koordináciu, kontrolu, hodnotenie, sebahodnotenie, evalváciu, ale aj schopnosti prispôbiť sa novým podmienkam a pružne riešiť a odstraňovať nežiaduce javy.
- *Škola má kvalitné personálne vybavenie.* V podmienkach školy sú prevažne stabilné učiteľské kolektívy. Riaditeľ, ale aj celý pedagogický personál majú zodpovedajúcu kvalifikáciu. Každý člen pozná svoju vymedzenú pracovnú náplň a kompetencie – zodpovednosť, povinnosti a práva, všetci poznajú a používajú primerané metódy práce a takisto znášajú riziká. Štýl práce zodpovedá potrebám a záujmom detí – žiakov i kvalite práce.
- *Práca v dobrej sociálno-psychologickej klíme.* V kolektíve prevláda otvorená komunikácia, spolupráca so snahou a s ochotou dosiahnuť stanovené ciele. Zdroje konfliktov a rozporov sú minimálne. V interpersonálnych vzťahoch prevládajú morálne zásady, korektnosť, zdravá súťaživosť a pod.
- *V riadení sú jasne vymedzené a všetkým prijateľné organizačné pravidlá a kritériá.* System vonkajšieho a vnútorného hodnotenia a evalvácia i sebahodnotenie sú efektívne, hodnotenie a odmeňovanie sú systematické, spravodlivé a motivujúce k ďalšej práci.
- *Nadriadené orgány pomáhajú škole.* Ich zásahy sú regulárne, normatívne, kompetenčné a zodpovedne upravené.
- *Technické vybavenie vytvára podmienky na dobrú prácu školy.* Ide o vybavenie školy potrebným zariadením, ale aj zabezpečenie nutných podmienok, napr. na stravovanie, vhodné zloženie jedálneho lístka, pitný režim, dostatočný priestor na pohyb, priebežné dopĺňovanie a inováciu interiéru i exteriéru.

2 Osobnosť riaditeľa školy

Osobnosť je ústrednou témou súčasnej psychológie a všetkých vedeckých disciplín zaoberajúcich sa človekom. Podľa *Zelovej (2001, s. 62)* pojem osobnosť patrí medzi kľúčové psychologické pojmy. Zvykne sa spájať s jedinečnosťou, celistvosťou, vnútornou podstatou človeka. Aby sa človek stal osobnosťou, musí dosiahnuť určitú úroveň duševného vývoja a byť schopný vnímať seba ako jeden celok odlišný od druhých ľudí. Osobnosť je charakterizovaná určitými názormi a vzťahmi, vlastnými morálnymi potrebami, úrovňou aktivity a radom iných dôležitých vlastností a schopností, ktoré sa neutvárajú naraz, ale postupne.

Najvšeobecnejšie pojmové vymedzenie podľa *Ciráka (1994, s. 9)* je: *„Osobnosť celostný, relatívne stály, ale pritom dynamický a historicky sa meniaci systém tých výrobnopraktických, sociálno-politických, psychických, kultúrnych, svetonázorových, morálnych, ale aj biologických a iných spoločensky významných vlastností, schopností, záujmov, potrieb, vzťahov a aktivít, vďaka ktorým človek reguluje vzťah k svetu a iným ľuďom a stáva sa plodným a aktívnym, uvedomelým dejinotvorným subjektom.“*

Význam osobnosti riaditeľa školy výstižne charakterizoval už *J. A. Komenský (1956, s. 408)*, ktorý pripomína: *„Pamätaj si, že si zvláštnym svetlom a stĺpom celej školy.“*

Súčasní pedagógovia a psychológovia (*Zelina, Zelinová, 1997, s. 12*) definujú osobnosť takto: *„Osobnosť je systém regulujúci vzťahy človek – svet. Učiteľ musí byť osobnosťou, ktorá reguluje svoje vzťahy, to znamená aj seba samého. Znamená to, že nie je reaktívny v zmysle reagovania na to, čo sa deje okolo neho. Ale sám tvorí vzťahy, je proaktívny, premýšľa, projektuje, má ciele a vie, ako ich dosiahnuť.“*

Dôležité činnosti, ktorým sa riaditeľ školy musí venovať, sú najmä z oblasti pracovnoprávnej, mzdovej, sociálnej, ekonomickej. Hlavnú pozornosť by mal venovať predovšetkým riadeniu školy ako výchovno-vzdelávacej inštitúcie – od prognózovania rozvoja cez organizovanie, riadenie ľudí, ich motiváciu a kontrolu až po udržanie funkčných kontaktov s okolím (obec, rodičia, ostatná verejnosť).

V nedávnej minulosti sa dôraz kládol na politickú a sčasti aj na pedagogickú (metodickú) stránku osobnosti riaditeľa. V súčasnosti by v tejto otázke malo ísť skôr o posilnenie črt manažérskych schopností. Ideálom nového milénia by mala byť pružná osobnosť so silnou tendenciou k sebautváraniu, ktorá bude schopná urobiť zmeny svojho životného štýlu postojov, kvality a spôsobu práce, prispieť k rozvoju vlastných schopností a nadobúdať nové vedomosti. Medzi podstatné črty človeka, ktoré budú rozhodovať o tom, ako riešiť problémy, budú patriť:

- *schopnosť nájsť problém a odhaliť pravidlá riešenia problému,*
- *rýchlosť spracovania informácií, rýchlosť a pružnosť reagovania,*
- *emocionálna inteligencia spolu s jej zložkou – empatiou,*
- *sociálno-psychologické spôsobilosti,*
- *vysoká úroveň prosociálnej motivácie.*

Ďurič (1988, s. 135) v Pedagogickej psychológii uvádza najdôležitejšie požiadavky, ktoré sa kladú na osobnosť riaditeľa – *odborné vedomosti, pedagogické skúsenosti, osobná zodpovednosť, uvedomelý vzťah k pedagogickej práci, komunikatívne schopnosti, objektívnosť, spravodlivosť, tolerancia, pružnosť v rozhodovaní a konaní, organizačné schopnosti, náročnosť, dôslednosť, schopnosť viesť ľudí, empatia, individuálny prístup k ľuďom, demokratickosť.*

Obdržálek (1979, s. 316) zdôrazňuje, že pre výkon riadiacej funkcie má zvlášť veľký význam:

- *vyrovnanosť, ktorá umožňuje ovládať sa v situáciách napätia, a pritom objektívne a reálne hodnotiť daný stav,*
- *komunikatívnosť, ktorá je predpokladom pre rozvoj dobrých priateľských vzťahov,*
- *sociálna iniciatíva, ktorá sa prejavuje v častom podávaní vhodných návrhov na riešenie pracovných problémov,*
- *objektívnosť, reálnosť, spravodlivosť a nezaujatosť, prejavom ktorých je objektívne hodnotenie učiteľov a žiakov,*
- *tolerancia, prípadne taktika a pružnosť, ktoré umožňujú individuálny prístup k učiteľom, deťom, žiakom i rodičom, schopnosť nachádzať a používať správne opatrenia v správnom čase.*

Pri utváraní kolektívu majú veľký význam osobnostné predpoklady riaditeľov (ľudskosť, tvorivosť, empatia) a snaha i záujem ostatných zamestnancov participovať na riešení problémov a napredovaní celej organizácie. Úlohou riaditeľa školy je zvládať orientáciu v meniacich sa podmienkach, pripravovať dobrú analýzu možností školy, ucelenú víziu a z nej vyplývajúcu koncepciu práce, realizovať premyslenú prácu s rodičmi detí, presadzovať sa na verejnosti, tvoriť imidž navonok, informovať verejnosť a získavať poznatky. Zároveň sú dôležité schopnosti riaditeľa manažovať učiteľov školy – monitorovanie, programovanie, organizovanie a využívanie efektívnych metód vzdelávania, vyhodnocovanie, sebareflexia, účinná spolupráca s učiteľmi navzájom, schopnosť získavať rodičov a iných partnerov pre pomoc a podporu školy.

2.1 Typy a vlastnosti osobnosti

Pod typom osobnosti rozumieme istú sústavu vlastností, ktoré sa spolu vyskytujú, sú navzájom spojené. Základom psychologického triedenia ľudí do skupín, tzv. typov, je práve výskyt takýchto spoločných, navzájom sa viažucich vlastností ľudí (Boroš, 2002, s. 291). Zaradenie človeka do istého typu, prípadne na iné miesto v danej typologickej vlastnosti, pomáha lepšie ho poznať, a tak aj predpokladať niektoré jeho reakcie. V praxi sa najčastejšie používa typológia ruského psychológa I. P. Pavlova (Izdenczyová, 2009, s. 64), ktorá je vytvorená na základe stavby a funkcie nervovej sústavy:

- *sangvinik* – silný, vyrovnaný, pohyblivý, živý typ,
- *flegmatik* – silný, vyrovnaný, ťažkopádny, pokojný,
- *choleric* – silný, nevyrovnaný, s nedostatočným útlmom, nezdržanlivý typ,

- *melancholik* – slabý, s rýchle sa vyčerpávajúcimi bunkami mozgovej kôry.

Z hľadiska zamerania človeka na vonkajší svet a vlastnú osobu rozlišujeme dva osobnostné typy, tak ako ich charakterizuje *Zeľová (2001, s. 65)*:

- *extrovert* – navonok sa prejavuje aktivitou, vyhľadávaním zmeny, rýchlym konaním bez rozmýšľania, striedaním činností, aktívnym vyhľadávaním kontaktov,
- *introvert* – vyznačuje sa pretrvávajúcim vzruchom, prejavuje sa pokojom, zdržanlivosťou, hĺbavosťou.

Pri uplatňovaní týchto základných typológií si môže riaditeľ pri svojej riadiacej práci pomôcť. Zamestnancovi introvertného typu zaradí také úlohy, ktoré nepotrebujú zvýšenú aktivitu navonok. To však neznamená, že táto úloha nebude zvládnutá precízne a k spokojnosti. Iným príkladom môže byť typ zamestnanca, ktorý je populárny, výrečný, ale jeho skutky ostávajú neuskutočnené. Aj tu zohráva riaditeľ rozhodujúcu úlohu, aby zohľadnil pri pracovných výkonoch obidva typy.

Vlastnosti osobnosti nám ukazujú, akým človek v podstate je. Psychické vlastnosti osobnosti sa vyznačujú určitou hĺbkou (silou), pevnosťou, pružnosťou a sú do rozličnej miery všeobecné a dynamické (*Boroš, 2002, s. 284*). Charakterové vlastnosti najčastejšie delíme do týchto skupín:

- *vlastnosti vyjadrujúce vzťah ku kolektívu a k jednotlivým ľuďom* – priateľskosť, priamosť, úprimnosť, obetavosť, dobrosrdečnosť, zmysel pre zodpovednosť a k nim protikladné vlastnosti – necitlivosť, závisť, zákernosť, vypočítavosť, podlízavosť,
- *vlastnosti prejavujúce sa vo vzťahu k práci* – pracovitosť, zmysel pre poriadok, svedomitosť, usilovnosť, dôkladnosť, sústavnosť a k nim protikladné vlastnosti – neporiadnosť, povrchnosť, lenivosť, zanedbávanie povinností,
- *vlastnosti vyjadrujúce vzťah k sebe samému* – skromnosť, čestnosť, ctižiadostivosť, zdravé sebedôvera a vlastnosti k nim protikladné vlastnosti – egoizmus, namyslenosť, egocentrizmus, samofúbosť (*Izdenczyová, 2009, s. 67*).

Zámerom nebolo vymenovať vyššie uvedené vlastnosti, ale pokladali sme za potrebné upriamiť pozornosť aj na tieto vlastnosti, pretože riaditelia by mali takéto pojmy vo svojej práci používať a neobmedzovať sa iba na tie najpoužívanejšie.

2.2 Kompetencie riaditeľa školy

Kvalita riadenia školy závisí od toho, ako dokáže riaditeľ aktivizovať svoje schopnosti, aplikovať poznatky, vedomosti, odborné, personálne i sociálne zručnosti, hodnoty, postoje a osobnostné vlastnosti v praxi. Tieto schopnosti sa v súčasnej pedagogike nazývajú *kompetencie*. Pojem kompetencia sa odvodzuje z latinského slova *compétens* – príslušný, súci, zodpovedný a *competencia* – spôsobilosť, schopnosť. Ako synonymá k pojmu kompetencia sa zvyknú používať pojmy schopnosť, zručnosť, spôsobilosť, vedomosť, efektívnosť, kapacita, požadovaná kvalita a ďalšie. Za kompetentného v určitej oblasti sa považuje človek, ktorý má určité

schopnosti, motiváciu, zručnosti robiť kvalitne to, čo sa v príslušnej oblasti robiť vyžaduje (Turek, 2003). Podľa Dargovej (2001) pedagogická kompetencia je komplexná vybavenosť učiteľa tvoriť a riadiť edukačný proces. Vo vreckovom slovníku cudzích slov sú kompetencie vymedzené ako právomoc, okruh pôsobnosti, dosah právomoci (Ivanová – Šalingová, 1993, s. 458). Pedagogický slovník uvádza kompetencie ako súbor profesijných zručností a dispozícií, ktorými má byť riaditeľ vybavený, aby mohol efektívne vykonávať svoje povolanie. Širšie chápanie kompetencií je, že ich človek získava učením, čiastočne sú dané genetickými potencialitami. V užšom ponímaní ide o výsledok vzdelania (Průcha – Walterová – Mareš, 2003). Získavanie kľúčových kompetencií sa začína v predškolskom období, pokračuje v základnom a stredoškolskom vzdelávaní a postupne sa dotvára v ďalších obdobiach života. Je to proces dlhodobý, otvorený, celoživotný. Aj v základnom strategickom dokumente Vlády Slovenskej republiky v oblasti výchovy a vzdelávania, Národnom programe výchovy a vzdelávania v Slovenskej republike na najbližších 15 až 20 rokov – MILÉNIU patrí rozvíjanie kľúčových kompetencií medzi hlavné ciele výchovy a vzdelávania. Hlavným znakom kľúčových kompetencií je väzba na činnosť a praktický výkon, to znamená, že kľúčové kompetencie získavame v činnosti, v praktickom výkone, a preto ich môžeme v praxi ľahšie uplatniť. Postupne na seba nadväzujú, čím sa celý komplex zdokonaľuje, stáva sa zložitejším, ale takisto sa ľahšie používa v širokej škále ďalších situácií. Tieto kompetencie nestoja vedľa seba izolovane, ale rôznymi spôsobmi sa prelínajú a možno ich pochopiť a realizovať vždy len ako súčasť celkového procesu vzdelávania. Definícií kompetencií a ich klasifikácií je v aktuálnej odbornej literatúre značné množstvo. Turek (2003, s. 32) rozdeľuje kľúčové kompetencie na *informačné, učebné, kognitívne, interpersonálne, komunikačné a personálne*.

Jednou z **informačných kompetencií** je informačná gramotnosť – schopnosť využívať rôzne informačné zdroje, nájsť v nich potrebné informácie, vedieť ich kriticky zhodnotiť a použiť na riešenie problémov v pracovnom i mimopracovnom živote. Pre fungovanie školy sú informácie veľmi dôležité. V procese riadenia využívame informácie z rôznych dostupných zdrojov, ako sú učebnice, monografie, periodiká, príručkové publikácie, originálne dokumenty, internet, elektronické médiá.

Schopnosť motivácie pre vzdelávanie a sebvzdelávanie je jednou z **učebných kompetencií**. Cieľavedomé učenie nemôže existovať bez aktivity učiaceho. Túto aktivitu vyvoláva predovšetkým stav motivácie. Motívy, ktoré vyplývajú z potrieb človeka, zabezpečujú motiváciu učenia. Učenie sa pre vlastné uspokojenie, vlastný zážitok charakterizuje vnútornú motiváciu. Pre vonkajšiu motiváciu je charakteristické, že učenie nepramení z vnútornej potreby, ale realizuje sa pod vplyvom vonkajších činiteľov.

Jednou zo zložiek **kognitívnej kompetencie** je schopnosť jednoznačne a objektívne definovať problém, identifikovať a navrhovať možné riešenia problému na základe kritického a tvorivého myslenia, zhodnotiť výsledky a dôsledky riešenia problému.

Dôležitým podkladom pre **interpersonálne kompetencie** je poznať a dodržať spoločenské pravidlá a normy, schopnosť učiť sa s ostatnými a od nich, chápať vzájomnú závislosť, kooperovať s inými pri dosahovaní spoločného cieľa v súlade s morálnymi normami, s

uvedomením si a prijatím osobnej zodpovednosti. V každej sociálnej skupine platia isté sociálne normy a pravidlá, ktorých poznanie a dodržiavanie umožňuje členom plniť spoločné ciele.

V **komunikácii** riaditeľ predkladá úlohy jasne a zrozumiteľne, nezaujato, pokojne, bez emócií analyzuje, poukazuje na dosiahnuté pozitíva a negatíva, na príčiny a dôsledky neplnenia úloh. V dialógu sa dokáže profesionálne a osobnostne presadiť s akceptovaním názorov ostatných, odpovedá so znalosťou problematiky konkrétne a zrozumiteľne.

Personálne kompetencie zahrňujú sebauvedomenie, sebaovládanie, sebamotiváciu. Sebarozvoj predstavuje komplex vzťahov k sebe samému, zastrešuje vzťah poznávací, hodnotiaci, pretvárajúci, ale aj dorozumievací. Riaditeľ si odpovedá na otázky *aký som, aký mám byť, aký chcem byť, čo môžem urobiť, čo mám urobiť*. Sebauvedomenie si vytvára na základe skúseností, ktoré získava v interakcii s okolitým svetom. Sebaovládanie je schopnosť regulovať svoje správanie, ovládať vlastné pocity a nálady, odolávať stresu, zachovať pokoj, prekonávať prekážky, neúspechy, konať čestne, spravodlivo, svedomito. Vzťah k sebe samému, ktorý sa vyznačuje sebapoznaním a spôsobilosťou meniť sa, zabezpečuje riaditeľovi úspešnosť v riadení. Pod sebamotiváciou rozumieme byť spôsobilý zdokonaľovať sa vo výkonnosti, byť iniciatívny, usilovný, vytrvalý, disciplinovaný, optimistický s pozitívnym myslením. Každý výraznejší úspech v riadení školy sprevádza primerane vysoká miera motivácie riaditeľa. Aby bolo plnenie spoločných cieľov úspešné, je potrebné motivovať aj ostatných zamestnancov k ich plneniu.

3 Klíma školy ako sociálny fenomén

Vstupom do školy alebo triedy na nás pôsobí jej prostredie. Dokáže zaujať, potešiť alebo otráviť. Napriek tomu, že sociálno-psychologické charakteristiky školy sú dlhodobou predmetom štúdia, neexistuje úplne presná definícia klímy školy. Pojem klíma pochádza z gréckeho slova, ktoré znamená podnebie (Petlák, 2006, s. 15). Najčastejšie sa používajú termíny *prostredie*, *klíma*, *atmosféra*. V súčasnosti sa objavuje širšie chápaný pojem *kultúra* školy (Obdržálek, 1998).

Prostredie je spomedzi uvedených termínov najvšeobecnejší. Podľa Mareša zahŕňa aspekty architektonické, hygienické, ergonomické, organizačné. Architektúra a regionálne podmienky, veľkosť školy, veľkosť tried a materiálne vybavenie určujú školský komfort (Manniová, 2004).

Atmosféra v skupine – sociálne vzťahy a javy, ktoré majú krátkodobé trvanie, sú podmienené situáciou a rýchlo sa menia. Španík (1994) hovorí: „*Atmosféra školy a triedy je zdrojom pozitívneho prežívania zážitkov detí, žiakov aj pedagógov.*“ Snahou riaditeľov v spolupráci s pedagógmi by preto malo byť vytvorenie čo najpriaznivejších podmienok pre prácu v škole (Horváthová, 2007, č. 12, s. 2).

Keď hovoríme o klíme školy, máme na mysli dlhodobejšie sociálne vzťahy spojené s citmi a prežívaním, menej premenlivé, fungujúce bez ohľadu na konkrétne situácie. Ježek (2001) definuje klímu školy ako „*dlhodobé subjektívne hodnotenie pocitov a prežívania aktérov z prostredia školy a jej kultúry ovplyvnené dlhodobým vnímaním miery upraviteľnosti a dôležitosti jednotlivých prvkov prostredia a kultúry školy*“ (Zelina, 2008, č. 6, s. 15).

Klíma školy je významný sociálny fenomén, ktorý je výsledkom dlhodobého spolunažívania v škole, je vyjadrením cieľavedomého budovania pozitívnych medziľudských vzťahov, ktoré ovplyvňujú organizačné jedinečnosti školy, ako aj osobnosť riaditeľa a štýl jeho riadiacej práce. „*Klíma školy je vytváraná systémom vzťahov učiteľov, žiakov, riaditeľa školy a jeho zástupcov, prípadne ďalších zúčastnených činiteľov na škole.*“ (Obdržálek, 1999, s. 63)

Klímu školy tvorí:

- *prostredie triedy, skupiny* – vyjadruje podmienky, za akých sa na škole pracuje,
- *atmosféra skupiny* – vyjadruje sociálne vzťahy krátkodobého trvania,
- *klíma skupiny, triedy* – vzťahy a dlhodobé javy, nemenia sa tak rýchlo ako atmosféra. V podmienkach triedy je klíma opisovaná ako atmosféra, ako súhrn hodnôt a noriem, ako spolupráca učiteľa a žiaka a pod. (Petlák, 2006, s. 26).

Klíma je dôležitá pre zlepšenie duševného zdravia ľudí. V dobrej priateľskej, príjemnej klíme sa žije a pracuje pokojnejšie, bezstresovo, je tam nadšenie. Členovia skupiny majú možnosť individuálne sa rozvíjať, žijú so školou, snažia sa, aby škola mala dobré meno na verejnosti, pred rodičmi.

3.1 Druhy klímy

Existuje celý rad typológií klímy v škole. Pre prehľadnosť uvádzame typológiu *Halpina a Crofta*.

- **Otvorenú klímu** charakterizuje vzájomná dôvera a zaujatie učiteľa pre pedagogickú prácu. Riaditeľ vedie kolektív osobným príkladom, podporuje ich entuziazmus. Kolegovia navzájom spolupracujú, pravidlá sa neustále nemenia, povinnosti a sociálne potreby ľudí sú vyvážené. Správanie členov tímu je otvorené a autentické.
- **Zatvorená klíma** je vtedy, keď v škole panuje nechuť angažovať sa, riaditeľ svojím byrokratickým a odosobneným spôsobom riadi formálne, bez pochopenia zamestnancov, čo vyvoláva frustráciu z pobytu v škole, ktorá niekedy vyúsťuje do apatie (*Lašek, 1995, s. 43*).

Vzťahy v škole sa priebežne menia, vzniká buď klíma pohody, podmienok na radostné vyučovanie alebo klíma negatívna, ktorá sa prejavuje intrigami, ľahostajnosťou, dusným ovzduším a konfliktami. Z pohľadu detí, žiakov aj kolektívu by bola v praxi najvýhodnejšia otvorená klíma. V mnohých kolektívoch sa však nájdu jedinci, ktorí podceňujú prácu druhých či preceňujú vlastné výsledky, nedokážu otvorene komunikovať, a tak narúšajú medzilidské vzťahy.

Zamestnanci Rutgersovej univerzity v USA (R. B. Kottkamp a W. K. Hoy) overovali formou dotazníka klímu na strednej škole a dospeli k záveru, že klíma obsahuje tieto faktory:

- *suportívne* (podporné, ústretové) správanie riaditeľa je charakterizované konštruktívnou kritikou, zameraním na prospech školy a učiteľov; riaditeľ motivuje učiteľov, je im príkladom, berie do úvahy povinnosti školy, ale aj sociálne potreby zamestnancov;
- *direktívne* správanie riaditeľa, ktorý používa veľmi prísne, rigorózne kritériá hodnotenia, prísne dozerá na prácu učiteľov, a to v najmenších detailoch;
- *angažované* správanie učiteľa, ktorý je hrdý na školu, pracuje naplno, spolupracuje, je zameraný na úspech žiakov, je optimistický pokiaľ ide o schopnosti a výsledky;
- *frustrácie* učiteľa, ktorý pociťuje nadmieru rutinných povinností, je zavalený administratívnymi úlohami, prežíva zlé vzťahy medzi kolegami;
- *priateľské, intímne* správanie učiteľa, ktorý pozitívne reaguje na súdržné, pevné a priateľské sociálno-emočné väzby medzi kolegami, kde sa učitelia dobre poznajú, sú dôvernými osobnými priateľmi a stretávajú sa pravidelne aj mimo školy (*Lašek, 1995, s. 44 – 45*).

Hvozdík (1999) uvádza tieto faktory, ktoré ovplyvňujú klímu školy:

- materiálnu charakteristiku školy, jej ekologické a fyzikálne prostredie,
- medzilidské prostredie, ktoré tvorí charakteristika jednotlivcov,
- sociálny systém, ktorým sa vytvárajú modely pravidiel, formálne a neformálne spôsoby riadenia,
- kultúru, ktorá odráža hodnoty a normy správania osôb v škole podľa významu v pracovnom kolektíve.

Z vyššie uvedeného je zrejmé, že pri vytváraní klímy sa zdôrazňujú viaceré činitele, preto nemôžeme uvažovať o univerzálnej klíme.

3.2 Vplyv riaditeľa školy na klímu

Povolanie učiteľa je náročné. Učiteľstvo nie je len povolanie, je to aj poslanie –v zmysle spoločenskom, poslanie štátne, poslanie, ktoré vyplýva z očakávania rodičov, poslanie vzhľadom na pedagogiku ako vedu, malo by to byť aj poslanie definované samotným pedagógom. Učiteľ je v dennom kontakte s deťmi, kolegami ale i nadriadenými. Sú spolutvorcami sociálno-psychickej klímy nielen v triedach, ale aj v kolektíve zamestnancov. Sociálne prostredie v škole môže na učiteľa a riaditeľa, ktorý je takisto určitý čas učiteľom, pôsobiť kladne alebo záporne. Vytváranie priaznivej klímy ako stabilného sociálneho prostredia je pre pedagogické riadenie významným faktorom. Pre formovanie kvality riadenia je určujúci vzťah riaditeľ – učiteľia, deti, prevádzkoví zamestnanci, čím je evidentne zvýraznená dominujúca osobnosť riaditeľa školy. Vzťahy učiteľ – dieťa, učiteľ – učiteľ, dieťa – dieťa sú navzájom poprepletané a celkovo ovplyvňujú atmosféru aj klímu v škole. Ak sú to vzťahy bez konfliktov, ak je medzi ľuďmi vzájomná úcta, pomoc a rešpekt, je predpoklad, že budú kladne ovplyvňovať celkový duševný stav zúčastnených. Nároky na osobnosť riaditeľa vo väčších kolektívoch sú nepochybne vyššie ako v menších kolektívoch. Riaditeľ, ktorý vedie veľký kolektív zamestnancov, si musí uvedomiť, že pracuje s množstvom typov, charakterov a temperamentov podriadených, ku ktorým si musí nájsť individuálny prístup, aby dokázal využiť ich tvorivý potenciál a zároveň vytvoriť priateľské prostredie. Na druhej strane výhodou väčšieho kolektívu je, že medzi zamestnancami je väčšia ctižiadostivosť, konkurencia, ba až rivalita, ktorá nabáda k väčšej efektívite a dobrým výsledkom školy. V malých školských kolektívoch má riaditeľ tú výhodu, že sa s ostatnými členmi (pretože je ich málo) môže skôr dohodnúť a porozumieť si.

Klíma v učiteľskom zbore ako súčasť klímy školy motivuje na spoluprácu, čo je kľúčový predpoklad úspešných procesov sledovaných vedením školy. Spolupráca pozitívne ovplyvňuje zmenu pracovného prostredia v škole, podporuje kreativitu a smeruje k ovplyvňovaniu vonkajšieho prostredia. Ak táto spolupráca nie je na želateľnej úrovni, zamestnanci nedostatočne vzájomne komunikujú, otvorene nediskutujú o problémoch výchovy a vzdelávania a strácajú záujem o dianie v škole. Ukazuje sa, že práve klíma školy je činiteľom, ktorý sa rozhodujúcim spôsobom podieľa na kvalite školy.

V manažmente školy orientovanom na zvyšovanie efektivity školy sa často nedoceňujú interpersonálne vzťahy, a to medzi učiteľmi vedením školy a ostatnými zamestnancami. Nepriaznivé vzťahy podmieňujú nielen stres, ale znižujú aj pracovný výkon, najmä tvorivú prácu, ktorá je významným predpokladom na vytváranie efektívnej školy.

4 Význam komunikácie v riadení materskej školy

V dnešnej uponáhľanej dobe sa ako problematická javí osobná komunikácia, ktorá sa stáva náročnejšou. Ľudia pociťujú čoraz menej kontaktov a samozrejme menej času na *priame komunikovanie*. Ak hovoríme o komunikácii v riadení, máme na mysli predovšetkým *sociálnu komunikáciu* (Zel'ová, 2001, s. 109). Táto komunikácia je orientovaná na partnera, ktorým môže byť rovnako jedinec ako skupina či iný sociálny útvar. Sociálna komunikácia je základom *sociálnych vzťahov*, akýmsi tmeliacim prvkom všetkých sociálnych skupín, ktorého zmyslom je *dorozumievanie*. Komunikácia v škole je špecifickým prípadom sociálnej komunikácie.

Už na počiatku sa ľudia dorozumievali rôznymi znakmi, signálmi a posunkami. Postupne sa tieto znaky komunikácie začali zdokonaľovať do podoby rôznych zvukov. Komunikácia medzi národmi je tvorcom a prezentáciou kultúry každej krajiny. Je teda základnou podmienkou existencie spoločnosti a kultúry. V procese komunikácie dochádza k „*výmene významov, informácií medzi ľuďmi*“ (Zelina, 1996, s. 144). Ľudia neustále komunikujú medzi sebou, t. j. pôsobia na seba navzájom, sú vo vzájomnom kontakte. Zel'ová (2001, s. 109) komunikáciu definuje „*ako proces, v ktorom si ľudia navzájom vymieňajú, vysielajú a prijímajú informácie (významy)*“. Významným prvkom komunikácie je, že prostredníctvom nej dochádza ku kontaktom medzi ľuďmi. Človek spoznáva význam komunikácie, ktorá sa neustále rozvíja a prináša nový rozmer v kvalite života ľudí. Pôvod tohto slova možno hľadať v latinskom *communicare*, čo znamená informovať, oznamovať, radiť sa s niekým. Má tri hlavné vymedzenia:

- v najjednoduchšom vymedzení znamená *dorozumievanie* – pochopenie, zhodu myšlienok.
- v ďalšom vymedzení znamená *oznamovanie* – ide o informovanie, podávanie poznatkov, oboznamovanie o svojich pocitoch, postojoch, názoroch a pod.
- v treťom vymedzení komunikácia znamená *výmenu informácií* medzi ľuďmi – jeden vyšle informáciu, druhý ju prijme a potom si obidvaja úlohy vymenia (Gavora, 2003, s. 7).

Křivohlavý (1988, s. 19) uvádza: „*Keď počujeme slovo komunikácia, vybaví sa nám mnoho rôznych predstáv – napr. predstava mestskej komunikačnej cestnej siete, autobusovej či trolejbusovej dopravy – komunikácia železničná, letecká či cestná, predstava telekomunikácií (telefón, rádio, televízia, telegram atď.), teória komunikácie atď. Slovo komunikácia nám zároveň môže vybaviť mnoho príbuzných slov – napr. komunita, komunikátor, komunikálny atď.*“

Pretože podstatou komunikácie je výmena informácií, komunikovanie v najširšom poňatí je súčasťou informačnej funkcie riadenia.

4.1 Model komunikačného procesu, typy a komunikačné cesty

Komunikácia je komplexný proces, ktorý sa uskutočňuje v určitom časovom slede, prostredí a za určitých podmienok. Predmetom komunikácie môžu byť fakty, pocity, názory, hodnoty. Sú v nej zastúpené jednotlivé zložky, ktoré sa navzájom prelínajú (*Kristová – Tomášková, 2002, s. 15 – 16*):

- *komunikátor* – osoba, ktorá informácie, správy vysiela inej osobe, osobám,
- *komunikant* – osoba, ktorej je informácia určená,
- *komuniké* – zahŕňa obsah správy, informácie – názory, myšlienky, potreby, postoje, problémy, emócie,
- *komunikačný kanál* – cesta, spôsob prenosu informácií,
- *spätná väzba* – tvorí podstatu komunikačného aktu,
- *kontext, prostredie* – komunikácia prebieha v kontexte, ktorý je určovaný významom verbálnych a neverbálnych informácií.

Komunikácia bude ľahšie prebiehať bez rušivých prvkov. *Zel'ová (2001, s. 109)* uvádza tieto zložky komunikačného procesu:

- *vysielateľ, prijímateľ* – keďže ide o sociálnu komunikáciu, sú to ľudia, obvykle naraz, resp. následne, vysielateľmi správy a prijímateľmi spätnej väzby,
- *správa* – môže ísť o myšlienky, názory, emócie, hodnoty, postoje, prosby atď.,
- *kanály* – predstavujú spôsoby prenosu informácií (môže ísť o zvuk, dotyk, písmo, obraz, telefón, a pod.),
- *spätná väzba* – informácia o tom, či bola správa prijatá a ako bola prijatá,
- *šum* – všetko to, čo bráni úspešnému vyslaniu alebo prijatiu informácie (môže ísť o vonkajšie alebo vnútorné šumy),
- *prostredie* – komunikácia prebieha v nejakom prostredí, ktoré ovplyvňuje jej obsah aj formu.

Komunikáciu môžeme rozdeliť podľa jednotlivých typov a rôznych kritérií. V odbornej literatúre sa stretávame s rozdelením na *formálnu komunikáciu a neformálnu komunikáciu*.

Vo formálnej komunikácii dominujú písané a hovorené slová, grafy, tabuľky a pod. V neformálnej sú zahrnuté neverbálne prvky ako gestá, výrazy tváre a pod. Komunikáciu môžeme ďalej rozdeliť na jednocestnú a dvojcennú, resp. *jednosmernú a dvojsmernú (László, 2001, s. 14 – 16)*.

Pod jednosmernou komunikáciou rozumieme tú, pri ktorej vysielajúci nesleduje reakciu príjemcu, prípadne sa jej aktívne vyhýba. Pri dvojsmernej si túto odpoveď zaisťuje, resp. ju podporuje. Jednosmerná komunikácia je rýchla, ochraňuje autoritu. Dvojsmerná je podstatne pomalšia, je však odolnejšia proti skresleniam a predstavuje priaznivejší terén na participáciu.

Systémy preferujúce jednosmernú komunikáciu sú často neefektívne, vyskytujú sa problémy s motiváciou. Podľa autora z hľadiska smeru rozlíšujeme komunikáciu:

- *vertikálnu*, a to smerom dolu – z vyššej úrovne k nižšej, smerom hore – z nižšej úrovne k vyššej,
- *horizontálnu*, resp. laterálnu komunikáciu, ktorá sa vzťahuje na komunikáciu zamestnancov na tej istej organizačnej úrovni; zabezpečuje emocionálnu podporu a uspokojuje sociálne potreby.

V oblasti ľudskej komunikácie poznáme viacero ciest komunikácie, ktoré sú navzájom odlišné a majú svoje špecifiká. Každá komunikačná cesta má svoje výhody i riziká (*Gabura, J. – Gabura, P., 2004, s. 12*). Ako autori uvádzajú, základné cesty komunikácie sú:

- ♦ *písomná komunikácia* – prenos informácií pomocou písomného textu, je nekontaktná, prijímateľ a vysielateľ nemusia byť v blízkosti, ide o komunikáciu na diaľku, kde absentuje neverbálna zložka,
- ♦ *telefonická komunikácia* – nie je priamou kontaktnou komunikáciou, absentuje neverbálna zložka komunikácie okrem paralingvistiky,
- ♦ *osobná komunikácia* – komunikovanie s partnerom tvárou v tvár v osobnom kontakte, prítomné sú všetky aspekty komunikácie,
- ♦ *elektronická komunikácia* – komunikácia prostredníctvom elektronických médií, prostredníctvom počítača formou elektronickej pošty – e-mail, komunikácia na rôznych diskusných fórach na internete,
- ♦ *audiovizuálna komunikácia* – komunikácia prostredníctvom televízie, rozhlasu, reprodukované slovo, hudba, noviny, časopisy, iná tlač,
- ♦ *sprostredkovaná komunikácia* – komunikácia prenášaná cez ďalšiu osobu, ktorá tvorí tzv. prostredníka.

4.2 Faktory ovplyvňujúce komunikáciu a prekážky v komunikácii

Schopnosť efektívne komunikovať je jednou z najdôležitejších sociálnych zručností človeka. V reálnom živote sa stretávame s ľuďmi, ktorí komunikujú efektívne, ale stretávame aj mnoho ľudí, ktorí sa dopúšťajú rôznych chýb, vytvárajú komunikačné bariéry, komplikujú dorozumievanie. Toto tvrdenie sa dotýka najviac ľudí, ktorých hlavnou náplňou je práca s ľuďmi a s tým súvisiaca komunikácia. Kvalitná a efektívna komunikácia pozitívne ovplyvňuje vzájomné vzťahy, vytvára atmosféru dôvery, umožňuje reálnejší pohľad na seba a na situácie, v ktorých sa nachádzajú, a vytvára priestor na riešenie sociálnych a osobných problémov.

Oblasť komunikácie je veľmi širokou oblasťou. Na budovanie partnerstva je dôležité zamerať sa na hlavné atribúty efektívnej komunikácie, identifikovať komunikačné bariéry. Komunikácia je cesta, ktorou sa myšlienky, názory dostávajú z miesta vzniku do cieľa. Cesta môže byť kľukatá alebo hladká. Majstrom komunikácie je človek, ktorý vie dobre počúvať, voľne sa podeliť

o myšlienky a pravidelne požaduje spätnú väzbu od okolia. Dar komunikácie nie je len schopnosť hovoriť, čítať a písať, ale aj schopnosť počúvať a chápať myšlienky i postoje druhých. Ak vieme komunikovať, vieme vyjadriť svoje myšlienky a vieme si vypočuť aj myšlienky druhých. Namieste je odporučiť desať zásad efektívnej komunikácie:

- Prejav záujem o druhého, snaž sa ho lepšie poznať a pochopiť.
- Nechaj druhého hovoriť a pozorne ho počúvaj.
- Nauč sa hovoriť aj o tom, čo zaujíma iných ľudí.
- Opatrne narábaj s kritikou.
- Uznaj vlastné chyby.
- Pochváľ, čo stojí za pochvalu.
- Pokús sa vžiť do situácie partnera.
- Vyhýbaj sa hádke, netvrď opak toho, čo tvrdí tvoj partner.
- Nešetří úsmevom.

Komunikácia je často rušená vonkajšími i vnútornými vplyvmi. Prekážky, ktoré bránia sústrediť sa na informácie a správy, rozdeľujeme na praktické, jazykové, emotívne, intelektuálne a prekážky v chápaní (*Gabura, J. – Gabura, P., 2004, s. 64 – 73*).

- Praktické prekážky sa väčšinou týkajú rušivých momentov v okolí.
- Jazykové prekážky vznikajú, keď hovoríme rýchlo, nezrozumiteľne.
- Komunikáciu sprevádzajú negatívne emócie – hnev, rozčúlenie, podráždenie alebo pozitívne – veselosť, láska, nadšenie.
- Intelektuálne sa týkajú prispôsobeniu jazyka vysielateľa k intelektuálnemu potenciálu prijímateľa.
- Prekážky v chápaní sa objavujú vtedy, ak vysielateľ a prijímateľ chápu obsah odlišne.

Okrem vyššie spomínaných prekážok existuje mnoho potenciálnych bariér efektívnej komunikácie.

Pre naše potreby uvádzame:

- komunikujúci môžu mať rozdielne ciele, hodnoty, pohľady,
- odlišnosť v skúsenostiach komunikujúcich,
- postavenie v komunite môže zastrášať jedného z komunikujúcich,
- miesto, kde sa komunikácia uskutočňuje, môže byť bariérou...

Dôležitým predpokladom úspechu každej organizácie je komunikačná stratégia. Výber vhodného komunikačného kanála na každú príležitosť závisí od typu správy, od ľudí, s ktorými chceme komunikovať, a od zdrojov, schopností a času, ktorý máme na komunikáciu k dispozícii. Pozornosť upriamime na to, čo by sme nemali robiť, aby bola naša komunikácia efektívna:

- nehovorte o tom, čo nemôžete či nechcete urobiť,
- nestážujte sa,
- nehovorte iba o sebe a svojich problémoch,
- neskáčte do reči, neprerušujte iných,

- neironizujte a nehazardujte,
- nevyťahujte staré problémy a hnevy,
- nehovorte príliš veľa,
- nepoučujte iných,
- nehľadajte stále vinníka.

Komunikácii najviac škodí, keď si o niekom vytvoríme strnulý, nemenný obraz. Vtedy nepochopíme, čo nám vlastne chce povedať, pretože počujeme iba to, čo v našom vedomí zodpovedá nášmu obrazu o ňom. Mnohé osobné a pracovné problémy majú kauzálnu súvislosť s poruchovou komunikáciou, neschopnosťou otvorene komunikovať, aktívne počúvať, vcítiť sa do situácie partnera, zrozumiteľne vyjadrovať názory, konštruktívne pristupovať k riešeniu problémov.

4.3 Spôsoby komunikácie a jej funkcie

Človek ako zložitá a meniaci sa bytosť je v neustálych interpersonálnych interakciách, ktorých súčasťou je interpersonálna komunikácia. Je nevyhnutnou podmienkou akéhokoľvek spoločenského života, umožňuje spoluprácu ľudí, uspokojenie ich potrieb (Sulíková, 2007, č. 1, s. 24). Ľudia komunikujú rôznymi spôsobmi. Rozlišujeme tri základné spôsoby komunikácie:

- *neverbálna komunikácia* – mimoslovná (komunikovanie pohľadmi, postojmi, mimikou, priblížením, atď.),
- *verbálna komunikácia* – slovná (komunikovanie prostredníctvom slovného styku v rozhovore),
- *komunikácia činom* – ľudia sa navzájom informujú o tom, čo robia, prečo sa rozhodnú a o čom sa rozhodnú atď. (Lokšová – Portík, 1993, s. 17).

Verbálna a neverbálna komunikácia poskytujú informácie v rovine obsahovej, ako aj vzťahovej a nemožno ich od seba odčleňovať. Netreba však zabúdať ani na ďalší dôležitý zdroj informácie, ktorý vysielame do svojho okolia, a to komunikáciu činmi, komunikáciu tým, čo robíme, ako sa správame (Sulíková, 2007, č. 1, s. 24).

Človek ako sociálny tvor sa od iných živočíchov na zemi odlišuje tým, že iba on je schopný využívať reč ako nástroj dorozumievania a myslenia. Komunikácia je univerzálnym javom ľudskej spoločnosti a priamym regulátorom úrovne medziľudských vzťahov. Zároveň je podmienkou existencie každého sociálneho systému. Bez komunikácie nemôže existovať žiadna sociálna skupina. Prispieva k uspokojovaniu potreby sociálneho styku, je prostriedkom na sociálne začlenenie jednotlivca do skupiny a jednou z požiadaviek na osobnosť riaditeľa. Medzi hlavné funkcie komunikácie zaraďujeme:

- *informačnú* – poskytuje informácie jednotlivcom alebo skupine na rozhodovanie alebo konanie,
- *motivačnú* – motivuje ľudí k plneniu spoločných cieľov,

- *kontrolnú* – kontroluje činnosť jednotlivca a skupiny,
- *emotívnu* – umožňuje vyjadriť cítenie a uspokojenie z plnenia sociálnych potrieb (Sedlák, 1997).

Každý človek je autentické individuum, čo znamená, že je jedinečný, neopakovateľný. Z autenticity vyplýva aj originalita jeho komunikácie. Jedným z predpokladov efektívnej komunikácie je poznanie seba samého i poznávanie iných. Lepšie spoznať seba samých nám umožňuje zamýšľať sa nad sebou.

Neverbálna komunikácia

Pri neverbálnej komunikácii sa informácie vymieňajú inak než slovným spôsobom. Neverbálne prejavy v živote človeka sa objavujú ako prvé. Skôr ako sa naučíme hovoriť, komunikujeme so svojím okolím neverbálne. Doslovný preklad slova neverbálny znie „bez slov“. Neverbálnou komunikáciou je teda „všetko, čo druhému človeku niečo hovorí a čo sa netýka obsahu slov“ (Křivohlavý, 1988, s. 32). Osobitný význam má neverbálna komunikácia pre komunikáciu citov a postojov. Veľmi výrazne je však kultúrne determinovaná. Riaditeľovi môže pomôcť k tomu, aby lepšie pochopil potreby, prežívanie, náladu a citové stavy zamestnancov. Neverbálna komunikácia obsahuje komponenty v závislosti od jednotlivých častí tela:

- *mimika* – zrakový kontakt,
- *gestika* – gestikulácia,
- *proxemika* – komunikácia vzdialenosťou,
- *posturoológia* – komunikácia polohou tela,
- *haptika* – komunikácia dotykom,
- *kinetika* – komunikácia pohybom,
- *paralingvistika* – mimoslovná komunikácia týkajúca sa reči,
- *produkcia* – komunikácia pomocou úpravy, výzoru, prostredia (Gabura, J. – Gabura, P., 2004, s. 90).

Neverbálne prejavy potvrdzujú vyrieknuté slová. V praxi riaditeľov by zrakový kontakt a úsmev nemali chýbať. Častý, prirodzený a nenútený úsmev môže obohatiť každého.

Verbálna komunikácia

Verbálna komunikácia je realizovaná hovoreným alebo písaným slovom (László, 2001, s. 16). Predstavuje to, čo si navzájom oznamujeme slovami. Slová majú významnú informačnú hodnotu. Reč ľuďom umožňuje komunikovať, myslieť, ovplyvňovať seba aj iných. Najvýznamnejším komunikačným symbolom v medziľudskej komunikácii je hovorená a písaná reč. Podľa *autora* si počas komunikácie uvedomujeme tieto funkcie reči:

- *informačnú* – predstavuje proces odovzdávania, resp. dopĺňania a spresňovania informácií,
- *inštruktážnu* – znamená poskytnúť návod, spôsob riešenia,

- *zblížovaciú, posilňovaciú* – ako psychologické aspekty majú vplyv na vytváranie vzťahu medzi ľuďmi.

Základným prvkom reči je *slovo* a plní tri symbolické funkcie. *Slovo* má význam denotatívny, označovací. Je nositeľom významu a my si pri komunikácii tieto významy vymieňame (Zel'ová, 2001, s. 111). Slovo má význam konotatívny, je prívlastkom predmetov a javov. Konotatívny význam nadobúda slovo v prúde reči. Slovo vyjadruje aj expresivitu prežívania. Špecifický význam slovo nadobúda využitím hlasových prostriedkov ako sily, tempa, intonácie atď. Slovo ako element reči a ako signál má teda zvukovú a obsahovú stránku, ktoré tvoria jednotu v reči. Riaditelia musia mať na zreteli, že ich reč musí byť jasná, primerane hlasná a predovšetkým zrozumiteľná, tempo reči rovnomerné a očný kontakt priamy. Je dôležité, ako rozprávame, vysvetľujeme, získavame, presviedčame, motivujeme, povzbudzujeme, informujeme atď. Slová musíme voliť uvážene, uvedomene a často i cielene. Musíme mať na mysli, že po vyrieknutí sa slová nedajú vziať späť. Môžu pôsobiť blahodarne, ale i negatívne. Medzi základné požiadavky na rečový prejav patria: jednoduchosť, prehľadnosť, výstižnosť, podnetnosť, načasovanie, závažnosť, dôveryhodnosť, prispôsobivosť, obojstrannosť.

5 Modelové situácie komunikácie a ich riešenia v podmienkach materskej školy

V tejto časti ponúkame niekoľko modelových situácií, v ktorých sa riaditeľ školy dostáva do rôznych interakcií so zamestnancami.

Priblížením situácií poskytujeme teoreticko-praktické východiská, priebeh, odporúčania, príp. varovania z vlastnej skúsenosti, pretože komunikácia v sebe zahŕňa väčšinu každodenných aktivít dobrého manažéra.

Situácia: Organizovanie porady (pracovnej, pedagogickej...)

Na organizovanie porád existujú rôzne názory. Časť riaditeľov ich pokladá za účinný prostriedok komunikácie a nevyhnutnú súčasť riadenia. Iní kritizujú zdĺhavosť, neprofesionálnu prípravu a vedenie, zbytočnosť, prílišnú frekvenciu... Riaditeľ školy ako manažér nie je iba šíriteľom informácií smerom k zamestnancom, ale aj monitorom, ktorý neustále sleduje prostredie, identifikuje zmeny, príležitosti, ohrozenia, konkurenciu, nové technológie, legislatívu. *Porady, schôdze, zasadnutia* kompenzujú nižšie uvedené nevýhody, pretože rozsah a dosah komunikácie je výrazne väčší ako v prípade osobného rozhovoru. V školách sa nemožno zaobiť bez porád – pracovných, pedagogických, zasadnutí metodických združení (ďalej MZ). Odporúčané sú pracovné porady trikrát ročne, pedagogické porady a zasadnutia MZ päťkrát ročne. V praxi využívame aj mimoriadne porady (*Pavlov, 2001, s. 18*).

Priebeh, realizácia:

- vopred oznámime organizovanie porady (pozvánka na viditeľnom mieste, aspoň týždeň pred uskutočnením, obsahuje – dátum, čas, miesto, program, pozri prílohu A),
- zaradíme prosociálnu aktivitu na podporenie komunikačných zručností,
- vytvoríme priestor na otvorenú komunikáciu, diskusiu,
- analyzujeme, hodnotíme pozitíva, negatíva,
- prijímame rozhodnutia, odporúčania, závery.

Vyvarujte sa:

- zdĺhavosti, odbočeniu od témy,
- častým poradám,
- nedôkladnej príprave témy, ktorú je potrebné prerokovať.

Odporúčame:

- dohodnúť sa o limitovanom čase všetkých diskutujúcich,
- riešiť podstatu témy, priniesť novú informáciu,
- dodržiavať čas začiatku porady a dochvilnosť všetkých zamestnancov vrátane riaditeľa,
- jasnú, presnú, adresnú komunikáciu na oboch stranách.

Na zamyslenie:

- prehľadnejšie usporiadanie nástieniek, pedagogických materiálov, dokumentov s cieľom zlepšiť tok informovanosti,

- rozhodnutia prijímať demokratickým princípom väčšiny,
- vyžadovať, kontrolovať splnenie prijatých záverov.

Situácia: Hodnotenie zamestnancov

Hodnotenie je náročnou personálnou činnosťou. Zároveň je to jedna z metód, ktorú využívame na povzbudenie a motiváciu zamestnancov. Vytvára priestor na zlepšenie komunikácie medzi členmi tímu, je nástrojom na poskytovanie spätnej väzby kvýkonu, rozvoju a vzdelávaniu zamestnancov, ako aj na zistenie očakávaní zamestnancov (*Zajko, 2007, s. 74*). Riaditeľ tak získava informácie o kvalite práce a individuálnom postavení jednotlivcov k výsledkom školy. Na druhej strane zamestnanec zisťuje, ako je riaditeľ spokojný s jeho pracovným výkonom. Mnohé školy sú vzdialené od systémového hodnotenia. Naopak, niektoré realizujú pokusy o hodnotenie zamestnancov. Systémové hodnotenie vyžaduje kritériá hodnotenia, právomoci a zodpovednosť, stanovenie metodiky hodnotenia. Základné kritériá hodnotenia sú: pracovný výkon, úroveň a kvalita pracovného výkonu, pracovné správanie (prijatie úlohy, ochota plnenia, sebaovládanie), sociálne správanie (spolupráca, ochota riešiť problémy), zručnosti, znalosti. Popri hodnotení venujeme zvýšenú pozornosť aj odmeňovaniu, ktoré je motivačným prostriedkom na realizáciu vyššej kvality výkonu. Pri odmeňovaní a trestaní existuje niekoľko dôležitých spoločných znakov, ktoré nesmieme prehliadnuť, t. j. včasnosť, adresnosť, primeranosť, neopakovateľnosť (*Búgelová, 2005, s. 32*). Pod včasnosťou rozumieme čo najrýchlejšiu spätnú informačnú odozvu za výkon. Adresnosť znamená presné pomenovanie, komu je odmena či trest určený. Pre prácu v školskom prostredí je typické, že má málo činností, ktoré možno objektívne merať. Primeranosť dosiahneme na základe reálnych informácií a stanovením kritérií. Podstatou neopakovateľnosti je to, že splnenie alebo nespĺnenie úlohy môžeme odmeniť či potrestať iba raz. Každý riaditeľ má právo i povinnosť poverovať zamestnancov rôznymi úlohami. Následne zamestnanci očakávajú primerané hodnotenie za splnenú úlohu. Pre skvalitnenie komunikačného toku v oblasti hodnotenia na pracovisku sa osvedčilo písomné mesačné zhodnotenie aktivít každého zamestnanca.

Priebeh, realizácia:

- privítame, usadíme zamestnanca,
- zaradíme aktivity so zameraním na autoevalváciu,
- vytvoríme vhodné podmienky (dostatok času, miestnosť, záujem o hodnoteného, akceptácia hodnoteného, neformálna atmosféra, eliminácia psychologického tlaku),
- priestor na sebahodnotenie, vyjadrenie názorov,
- analyzujeme pozitíva, príp. rezervy zo strany riaditeľa,
- hodnotíme, motivujeme, povzbudzujeme.

Vyvarujte sa:

- zaujatosti riaditeľa ku konkrétnej osobe,
- uplatňovaniu princípu centrálnej tendencie (neobjektívnemu hodnoteniu),

- miernosti v kritériách (ohodnotenie všetkých rovnako vysoko),
- sústredenosti na dojem za posledné obdobie.

Odporúčame:

- navodiť kooperatívnu atmosféru,
- povzbudzovať hodnoteného,
- prejavíť pozitívny postoj, vyzdvihnúť pozitívne stránky hodnoteného,
- začať pozitívne, vložiť negatívne,
- analyzovať výkon, nie osobnosť,
- aktívne počúvať problémy hodnoteného,
- hodnotiť konkrétne, vecne, adresne.

Na zamyslenie:

- dostatok priestoru na návrhy, nápady, ako správne hodnotiť výchovno-vzdelávaciu činnosť, mimoškolské aktivity...
- zaviesť diskusné skupiny, rozhovory na vyjadrenie vlastných názorov,
- požiadať o sebahodnotenie vlastného výkonu,
- najlepším spôsobom, ako riadiť správanie zamestnancov v zamestnaní, je správne pochopiť priebeh ich percepčných, poznávacích a intelektových procesov.

Situácia: Získavanie a výber zamestnancov do pracovného pomeru

Prijímanie do pracovného pomeru je akt, pri ktorom sa snažíme zistiť, v akom rozsahu môže prijatie do zamestnania uspokojiť záujmy oboch strán. Zabezpečiť správny výber zamestnanca je dôležitou činnosťou, ktorej venujeme náležitú pozornosť. Ak chceme nájsť správneho človeka na výkon práce, je potrebné mať jasnú predstavu o činnosti, o schopnostiach zamestnanca, ktoré sa viažu k danej činnosti (Zajko, 2007, s. 61).

Príprava na pohovor v sebe zahŕňa vytvorenie príjemného vhodného priestoru s cieľom zistiť čo najviac o kompetenciách a povahových vlastnostiach uchádzača. Úlohou je získať informácie z oblastí, ktoré sú v súlade s opisom práce a špecifikáciou. To predpokladá správne voliť otázky, kontrolovať a viesť priebeh rozhovoru, načúvať a zachytávať signály, ktoré môžu byť dôležité pre záverečné hodnotenie.

Priebeh, realizácia:

- pozdravíme sa, predstavíme sa,
- vytvoríme priestor na kladenie otázok (očakávame odpovede uchádzačov):

Ako by ste opísali sami seba?

Prečo ste sa rozhodli zmeniť zamestnanie?

Čo očakávate od života?

Čo je vaším cieľom?

Čo považujete za najväčšiu odmenu v pracovnej sfére?

Mali ste konflikty so svojím vedúcim?

Opíšte „ideálneho“ riaditeľa.

Ktoré tri vlastnosti na sebe najviac oceňujete?

Ako sa plánujete zdokonaľovať?

Čo uprednostňujete v pracovných vzťahoch?

- umožníme položiť uchádzačovi otázky, čo ho zaujíma,
- zhrnieme stanoviská, oboznámime s ďalším postupom (kedy oznámime výsledok pohovoru a akou formou),
- vyhodnotíme pohovor.

Vyvarujte sa:

- nehovoriť príliš veľa,
- neohovárať konkurenciu,
- nedať na prvý dojem,
- nepoužívať otázky, ktoré implikujú požadovanú odpoveď,
- nerobiť nátlak,
- nepokúšať sa skracovať čas pohovoru,
- nereagovať neurčitými vyjadreniami,
- neposudzovať kandidátov navzájom.

Odporúčame:

- robiť si poznámky počas pohovoru,
- pohovor uskutočniť pred komisiou, nie jednotlivcom,
- v závere si odpovedať na otázky:
 - Dokázal by kandidát vykonávať danú prácu?
 - Chcel by kandidát vykonávať danú prácu?
 - Bol by vhodný vykonávať danú prácu?
- pripraviť si stupnicu, v ktorej otestujete uchádzačov.

Na zamyslenie:

- zamerať sa na získavanie asertívnych zručností v komunikácií, najmä v otvorenosti, ústretovosti,
- komunikatívnejšie usporiadanie riaditeľne, ostatných miestností.

Situácia: Kontrolovanie na pracovisku

Neodmysliteľnou riadiacou činnosťou na pracovisku je práve kontrolovanie. Zamestnancami je prijímaná rôzne. Na jednej strane ako ocenenie osobnosti, teda motivujúco, na druhej strane ako podozrievanie, nedocenenie, teda demotivujúco. Zo skúsenosti vieme, že kontrola práce zamestnancov je nevyhnutná. Vykonávanie kontroly riaditeľom je prejavom záujmu o prácu jednotlivcov a podáva mu aktuálne informácie o pracovnom dianí. Pre vykonanie účinnej a efektívnej kontroly je vopred ohlásená, dôsledná, obsahuje konštruktívne zhodnotenie daného stavu, týka sa úlohy, nikdy nie osoby, obsahuje prvky prevažne pozitívneho hodnotenia, nesmie vyvolať dojem podozrievania, aby nepôsobila útočne (Búgelová, 2005, s. 30). Na chyby, resp. nedostatky v pracovnom procese upozorníme nepriamo a taktne. Cieľom je častejšími kontrolami presvedčiť všetkých zamestnancov o tom, aby kontrolu prijímali ako vzájomnú výmenu názorov, obohatenie vedomostí a získanie skúseností pri zabezpečení bezproblémového a kvalitného procesu. Pozornosť zameriame na hospitáciu a pohospitačný pohovor.

Priebeh, realizácia:

- hospitáciu naplánujeme v pracovnom pláne školy (mesiac, trieda, príp. meno, cieľ vo vzťahu k učiteľke, cieľ vo vzťahu k deťom),
- deň vopred hospitáciu ohlásime, aby sa menovaný pripravil okrem iného aj písomne,
- navodíme priaznivú, pohodovú atmosféru,
- sledujeme ciele daných aktivít, robíme si poznámky,
- realizujeme pohospitačný rozhovor:
 - vyučujúca zdôvodní, prečo zvolila danú štruktúru organizačnej formy s použitou motiváciou a pomôckami, prečo využila dané metódy, ako rozvíjala divergentné myslenie, čo by zmenila vo svojom pôsobení na deti, navrhne postupy na skvalitnenie,
 - priestor na otázky, rady, konkrétne návrhy hospitujúceho na skvalitnenie pedagogickej a didaktickej práce vo vzťahu k cieľu, konfrontácia,
 - hodnotíme pozitíva, opatrne vsúvame negatíva,
- konštatujeme závery, odporúčania.

Vyvarujte sa:

- haló efektu,
- projekcii (očakávaní),
- hodnoteniu pod vplyvom rozčúlenia,
- neobjektívnosti,
- vnucovaniu svojich predstáv.

Odporúčame:

- uskutočňovať vzájomné návštevy pedagógov (dni otvorených dverí),

- vytvoriť priestor na sebazvedľovanie,
- byť osobným príkladom.

Na zamyslenie:

- pozornosť zamerať na nových a začínajúcich zamestnancov,
- zvážiť potrebu, nutnosť následnej kontroly, pochopiť význam hospitácie.

Situácia: Delegovanie právomoci

Kľúčovou schopnosťou riaditeľa školy je schopnosť delegovať úlohy. Spočíva v poverení perspektívneho zamestnanca vykonaním určitých činností a úloh, ktoré patria do kompetencie nadriadeného (Búgelová, 2005, s. 36), čím zvyšuje zodpovednosť a dôveru. Výhodou je otestovanie možností, najúčinnejšie rozvíja potenciál zamestnanca. Spája uvedenú problematiku s participáciou a štýlom riadenia založenú na informovaní zamestnancov o dôležitých aspektoch školy. V školskej praxi zvažujeme, ktoré úlohy a právomoci môžeme preniesť na zamestnancov. Rešpektujeme fakt, že nie je správne zaťažiť zamestnancov povinnosťami, ktoré patria výlučne do kompetencie riaditeľa. Vyzerá to, ako „zbavenie sa zodpovedností“ a zamestnanci školy prejavujú kritický postoj. Úlohy sú rozdelené rovnomerne medzi zástupkyňu školy, vedúcu MZ a koordinátorku školy podporujúcej zdravie a každá zodpovedá za svoju oblasť. V praxi sme sa presvedčili, že delegovanie úloh vedie nielen k pracovnej sebarealizácii, ale aj k motivácii a povzbudeniu.

Priebeh, realizácia (právomoci vedúcej MZ):

- v spolupráci s vedením školy a podľa návrhov pedagógov vypracuje plán MZ a plán hospitačných činností,
- priebežne sleduje a dohliada na plnenie úloh MZ, kvartálne ich vyhodnocuje,
- poskytuje odbornú, metodickú pomoc v edukačnom procese, pri organizovaní dní otvorených dverí, začínajúcim učiteľom, konzultuje o problémoch a pomáha pri ich odstránení,
- zúčastňuje sa spolu s riaditeľom, zástupcom školy na hospitáciách,
- pripravuje odborné prednášky pre pedagógov a rodičov,
- vypracuje vzorové prípravy podľa potrieb,
- zabezpečuje prístup k novej pedagogickej a detskej literatúry, metodických príručiek.

Vyvarujte sa:

- nedostatočnej dôvery voči spolupracovníkom,
- zbaveniu sa nepríjemných úloh,
- delegovaniu rovnakej úlohy viacerým zamestnancom,
- pocitu nenahraditeľnosti.

Odporúčame:

- poskytnúť dostatok času na uskutočnenie úlohy,
- poskytnúť všetky informácie potrebné na vybavenie úlohy,
- určiť reálne termíny na vykonanie úlohy,
- sledovať proces realizácie úlohy,
- nezasahovať do vykonávania úlohy.

Na zamyslenie:

- pri kompletnom delegovaní musí byť úloha jasná,
- nedelegovať malé, čisto vykonateľné úlohy, ale kompletne so zodpovedajúcimi kompetenciami.

Situácia: Riešenie problémov

Riešenie problémových situácií na pracovisku je prirodzenou súčasťou nášho každodenného života aj v riadení školy. Neexistuje pracovisko, kde by sa konflikty nevyskytli. Konflikt znamená zrážku, spor, zápas, ale aj trápenie, sužovanie dotknutých osôb. Ku konfliktom dochádza vtedy, keď sa dve strany nezhodnú pre rozdielne ciele či potreby. Riešenie predstavuje rad rozhodnutí, v rámci ktorých sa musíme rozhodnúť o skutkoch, myšlienkach a pocitoch (*Hlaváčová, 2007, s. 40*). Preto sa učíme kriticky analyzovať svoje postoje, názory na rozličné otázky, osvojovať si zručnosti, ktoré sú potrebné pri riešení konfliktov, najmä schopnosť komunikovať. Pod výskyt konfliktných situácií sa v určitom rozsahu podpisuje riaditeľ sám, a to buď v pozícii rozhodcu alebo priameho účastníka konfliktu.

Priebeh, realizácia:

- ponecháme určitý časový odstup (vychladneme), definujeme problém,
- získame informácie o podstate sporu od všetkých zúčastnených strán, stanovíme cieľ,
- odhalíme objektívne príčiny sporu, hľadáme riešenia,
- zabránime emocionálnym prejavom účastníkov,
- vymedzíme primerané opatrenia, vysvetlíme obidvom stranám dôvody,
- vyhodnotíme všetky riešenia a vyberieme najlepšie,
- nerozširujeme informácie, zachováваме diskretnosť.

Vyvarujte sa:

- prikazovaniu, lebo vedie k odporu a rozhorčeniu,
- vyhrážkam, lebo podporujú pokusy o oklamanie systému,
- neurčitosti, lebo vyvoláva zmätok,
- zatajovaniu informácií a nadávkam.

Odporúčame:

- nereagovať na každý argument, v prípade neinvetívnych otázok viesť rozhovor

k vecnému riešeniu,

- byť dobrým poslucháčom,
- brať do úvahy vnútorné problémy účastníkov,
- problém formulovať obojstranne s dôrazom na jeho vyriešenie,
- dať možnosť navrhnúť možné riešenia.

Na zamyslenie:

- pravidelné usporiadanie kultúrno-spoločenských, športových a iných podujatí,
- pri porušení pravidiel vypracovať kritériá ďalšieho postupu,
- nesprávať sa povýšenecky,
- nevyhýbať sa problémom.

5.1 Interná komunikácia

Práca s ľuďmi je najcitlivejšou a najnáročnejšou zložkou činnosti riadiacej práce. V každej pracovnej pozícii vznikajú situácie, ktoré sú ovplyvnené okolím aj inými faktormi, keď dni prežívame priaznivo, alebo sa musíme vyrovnáť s negatívnym vnímaním nás i nášho okolia.

Interná komunikácia v školskej praxi zahŕňa *komunikáciu s deťmi, rodičmi, so zamestnancami*. Z toho vyplýva, že komunikácia zastrešuje všetky funkcie školy a vyúsťuje do naplňovania cieľov. Znamená to, že pomocou komunikovania v škole zabezpečujeme realizáciu zámerov nadriadeného orgánu, príslušných právnych predpisov, pedagogicko-organizačných pokynov i vlastných pokynov, a tak korigujeme postup celého kolektívu a chodu školy.

Základnou podmienkou úspechu práce je zabezpečiť a vytvoriť príjemné pracovné ovzdušie, ktoré je obrazom zdravých medziľudských vzťahov.

5.1.1 Komunikácia s dieťaťom

Komunikačné schopnosti má každý z nás. Jazyk je chápaný a používaný na úrovni, ktorá zodpovedá stupňu rozvoja poznávacích procesov. Verbálne kompetencie v predškolskom veku sa zdokonaľujú v obsahu aj vo forme. Dieťa sa rozvíja predovšetkým v komunikácii s dospelými, s vrstovníkmi, ovplyvniť ho v menšej miere môžu aj médiá. Napodobňovanie reči má selektívny charakter, predškoláci nenapodobňujú všetko. Napodobňovanie slov, či už s dôrazom na obsah alebo formu, dieťa neskôr použije aj vo vlastnom prejave. Rady experimentujú s novými slovnými spojeniami a spontánne si ich modifikujú. To je jeden zo spôsobov, ako sa učia a rozvíjajú si verbálne schopnosti (*Smiková, 2008, s. 9*). Napriek tomu, že sa o týchto schopnostiach v súčasnosti veľa hovorí, nevenujeme im dostatočnú pozornosť. Dôkazom toho sú deti a u nich narastajúci výskyt narušenej komunikačnej schopnosti už od predškolského veku.

Diagnostikovanie rozvoja reči dieťaťa je vhodné založiť na modeli normálneho vývinu reči s poznaním vývinových zákonitostí jednotlivých jazykových rovín v ontogenéze reči (Lechta, 1995, s. 47). Materská škola podporuje osobnostný rozvoj detí v oblasti sociálno-emocionálnej, intelektuálnej, telesnej, morálnej, estetickej, rozvíja schopnosti a zručnosti, utvára predpoklady na ďalšie vzdelávanie. Pripravuje na život v spoločnosti v súlade s individuálnymi a vekovými osobitosťami detí (zákon č. 245/2008 Z. z. o výchove a vzdelávaní, § 28). V rečovom prejave musíme mať na pamäti, že mu dávame správny rečový vzor, a preto komunikujeme zrozumiteľne, pomalým tempom, tzv. „dospelou rečou“ – nemaznáme sa. Vhodné sú rytmické riekanky, básničky a pesničky spojené s pohybom, ktorý vyjadruje význam slov. Odporúčame deťom rozprávať rozprávky s krátkym dejom a často ich opakovať. V predškolskom veku navštevujú školu deti, ktoré sú z hľadiska rozvoja reči na odlišnom stupni vývoja. Väčšina z nich komunikuje súvisle, zrozumiteľne, gramaticky správne, niekedy až nadmieru. Niektoré deti, prevažne s chybnou výslovnosťou, komunikujú pomerne málo. Rozdiely sú viditeľné aj v reakciách detí pri splnení zadanej úlohy, napr. pri odkladaní hračiek – z troch spôsobov komunikácie – oznámením, príkazom, motiváciou – bola najúčinnějšía motivácia. Ak dieťa vytvorí vetu s nesprávnym slovosledom alebo ju „skomolí“, nehovoríme mu, že to povedalo nesprávne, ale ešte raz mu zopakujeme celú vetu správne. Podobne neupozorňujeme na nesprávnu výslovnosť hlások.

V dennom kontakte s deťmi spoluutvárame sociálno-psychologickú klímu v triede, ktorá v nemalej miere závisí od komunikácie medzi učiteľom – dieťaťom, dieťaťom – učiteľom, dieťaťom – dieťaťom.

Komunikácia s deťmi si v porovnaní s komunikáciou s dospelými vyžaduje úplne inú schopnosť porozumenia. Zdá sa, že zvládnuť túto úroveň komunikácie je ťažšie. Pre nás pedagógov je to naplnením prirodzených schopností prispôbiť sa tejto špecifickej oblasti komunikácie, pre iného to znamená záťaž a zložité realizovanie. Porozumenie súvisí s aktívnym načúvaním a naladením sa na dieťa, s adekvátnymi reakciami na jeho vekové zvláštnosti a celkovú úroveň jeho individuálneho rozvoja i aktuálneho stavu.

Samotná reč „*je pre dieťa hra, ktorej pravidlá sa učí postupne*“ (Vužňáková, 2008, s.153) a ak túto hru podporíme niečím, čo dieťa láka k neustálemu opakovaniu, okoreníme ju štipkou tajomnosti či humoru, dieťa ani nezbadá, že je vtiahnuté do zámerného procesu svojho formovania.

5.1.1.1 Námety komunikačných aktivít s deťmi

V tejto časti prezentujeme aktivity, ktorých cieľom je podporiť a rozvíjať komunikačné kompetencie detí.

Názov aktivity: Ja sa volám a robím takto

Cieľ: Uvedomiť si správny tvar použitého zámena (ja – ty) a reprodukovať celú súvislú vetu. Rozvíjať schopnosť sústrediť sa a zapamätať si jednotlivé výroky v správnej následnosti.

Pomôcky: žiadne



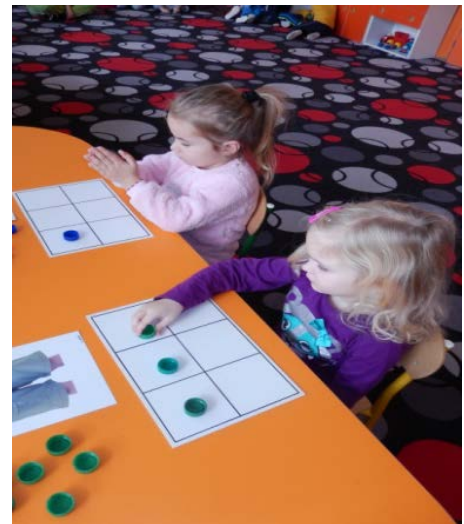
Postup: Skupina s maximálnym počtom ôsmich detí stojí v kruhu. Jedno z nich začína hru slovami: „Ja sa volám Janka a robím takto...“ Ukáže nejaký cvik, gesto alebo mimický neverbálny prejav (napr. dotkne sa nosa). Hráč po pravej ruke zopakuje gesto, ktoré predchádzajúci spoluhráč vymyslel: „Ty sa voláš Janka a robíš takto...“ a pripojí svoje predstavenie s vlastným originálnym pohybovým prejavom: „Ja sa volám Marek a robím takto...“ Každý ďalší účastník hry musí zopakovať predstavenie spoluhráčov, začínajúc prvým, pričom nesmie nikoho vynechať a predstavuje všetkých v presnom poradí, ako nasledujú za sebou. (Potkányová – Kunštárová, 2013)

Názov aktivity: Na d'atľa

Cieľ: Rozvíjať zmysel pre pravidelný rytmus a rým, určiť začiatočnú slabiku či hlásku slova.

Pomôcky: obrázky jedno-, dvoj-, trojslabičných slov, papierové podložky so symbolmi, škatuľa.

Postup: Deti sedia v kruhu, v jeho strede je umiestnená škatuľa s obrázkami a podložky. Okolo kruhu chodí d'ateľ, ktorý hovorí vyčítanku tak, že sa pri každej slabike dotýka temena hlavy detí v kruhu: „Ďobe d'ateľ, d'ob, d'ob, d'ob! Pod' na chvíľu, pod' von, pod'!“ Hráč, ktorého sa dotkne na poslednú slabiku vyčítanky, vojde do kruhu a vyberie zo škatule ľubovoľný obrázok. Pomenuje ho a vytlieska počet slabík, z ktorého sa slovo skladá. Potom podľa určeného počtu priradí obrázok na papierovú podložku s adekvátnym symbolom. Ak vyzvaný hráč pomenuje a priradí obrázok správne, stáva sa z neho v ďalšom kole d'ateľ. (Potkányová – Kunštárová, 2013)



Názov aktivity: Cestujeme vlakom

Cieľ: Rozvíjať slovnú zásobu, súvislé vyjadrovanie, fantáziu a tvorivosť v rečovom prejave.

Pomôcky: píšťalka, výpravka, rôzne obrázky formátu A4

Postup: Deti je potrebné naučiť podávať si obrázky v pravidelnom trojštvrťovom rytme so sprievodným odriekaním zvukomalebných slov. Deti sedia v kruhu, každý účastník hry drží v ruke obrázok. Hra sa začína povelom „Nasadať!“, ktorý je pre hráčov pokynom na podávanie



obrázok so súčasným rytmickým odriekanim zvukomalebných slov v pravidelnom rytme: „Či-fu-fu, či-fu-fu, či-fu-fu...“ Na jednu zvukomalebnú časť „či-fu-fu“ pripadne jedno podanie obrázka. Zo začiatku pomalé tempo sa postupne zrýchľuje až do chvíle, keď učiteľ zapíska a výpravkou sa dotkne chrbta niektorého z „cestovateľov“. Ten zdvihne svoj obrázok a porozpráva všetko, čo o svojej „stanici“, ktorá je na obrázku, vie.

Obmena: Deti je potrebné naučiť chodiť v pravidelnom trojštvrťovom rytme so sprievodným odriekanim zvukomalebných slov. (Potkányová – Kunštárová, 2013)

Názov aktivity: Prestretý stôl

Cieľ: Komunikovať prijateľným spôsobom pozitívne a negatívne emócie a vyjadriť pocity.

Pomôcky: žiadne

Postup: Sedíme v kruhu a máme zatvorené oči. Predstavujeme si, že pred nami je stôl plný dobrôt. Po čom jazyk zatúži najskôr? Vyjadríme to zvukom rôznej výšky, dĺžky, sily, nie však slovom. Môžeme i spievať. Ochutnávame ďalšie a ďalšie jedlo, až sa dostaneme do stavu prejedenia. Oči jedia, ale žalúdok nevládze. Ak cítime potrebu, môžeme to vyjadriť i pohybom. Aby sme si aspoň trošku uľavili, spláchneme z jazyka chute dúškom čistej vody. Porozprávame sa o svojich pocitoch a predstavách. Aktivita umožňuje komunikovať pozitívne a negatívne emócie, vyjadriť pocity a rozvíja osobnostné, sociálne, komunikatívne a kognitívne kompetencie. (Paľková, 2012)

Názov aktivity: Smutné očka

Cieľ: Komunikovať prijateľným spôsobom pozitívne a negatívne emócie a vyjadriť pocity.

Pomôcky: žiadne

Postup: Učiteľka dramatizuje básničku: „Pozrite sa na smutného chlapčeka (ukáže mu na oči), všimnite si, ako mu plačú očka (predvedie plač, zakryje si rukami oči). Snaží sa prestať, čo mu sily stačia (zatne zuby), nevie však (krúti hlavou), že si občas každý zaplače (pokýva hlavou na súhlas, pritom ukazuje na slzy). Znovu učiteľka recituje básničku a deti sa k nej pripájajú slovami i pohybmi. Nasleduje rozhovor. Učiteľka sa pýta, či je správne, keď plačú chlapci a ockovia alebo dievčatá a mamy. Povzbudzujeme deti, aby rozprávali, ako to vyzeralo, keď tieto osoby boli smutné. Aktivita rozvíja osobnostné, sociálne, psychomotorické, komunikatívne a kognitívne kompetencie. (Paľková, 2012)

Názov aktivity: Kytička

Cieľ: Opísať kamarátove vlastnosti, schopnosti a výkony.

Pomôcky: kytička

Postup: Kytička je umiestnená v strede kruhu, je symbolom úcty a ocenenia. Deti ju postupne po jednom berú do rúk a dávajú niektorému zo svojich kamarátov s tým, že mu ju dávajú za ochotu pomôcť, za kamarátstvo ako pochvalu, že vie pekne spievať a podobne. Všetky deti sa pri obdarovaní vystriedajú, pričom každé by malo byť aspoň raz obdarované. Podľa záujmu si môžu zaspievať pieseň o jari.



Aktivita je zameraná na napĺňanie potreby sociálneho kontaktu detí s rovesníkmi a pozitívne oceňovanie, hodnotenie vlastných a kamarátových schopností. Rozvíja osobnostné, sociálne a komunikačné kompetencie. (Fabíková– Miňová, 2008)

Názov aktivity: Kto vie počítať ďalej

Cieľ: Reagovať slovne na jednoduché otázky jednoslovnou alebo viacslovnou odpoveďou či jednoduchou frázou.

Pomôcky: obrázky, maketa kvetov, paraván

Postup: Spoločne si zaspievame pieseň o jarných kvetoch. Učiteľka sa opýta, aké poznajú jarné kvety. Hovoria o kvetoch, ich farbách, vône a mieste, kde rastú. Vzájomne sa dopĺňajú. Ukážeme deťom obrázky alebo makety kvetov. Ich úlohou je správne ich pomenovať a (na paraváne) vytvoriť farebnú lúku plnú kvetov. Všetky deti si zoberú po jednom farebnom kvete, ktorý neskôr v hre položia na koberec. Ako prvá položí kvet učiteľka. Povie pri tom *jeden tulipán* s dôrazom na číslovku jeden. Úlohou detí, ktoré majú takisto v ruke tulipán, je v počítaní pokračovať. Kto najskôr povie nasledujúcu číslovku, položí svoj tulipán vedľa prvého. Hra pokračuje, až kým nie sú položené všetky tulipány na koberci. Nakoniec deti spočítajú všetky tulipány ešte raz. Pokračujeme hrou s inými kvetmi, kým sa lúka celkom nezaplní. Aktivita je zameraná na prehĺbenie poznatkov o jarných kvetoch a o počte predmetov od jedna do šesť. Rozvíja osobnostné, komunikatívne, kognitívne a učebné kompetencie. (Podhájecká, 2006)

Názov aktivity: Školská záhradka

Cieľ: Poznať, opísať a rozlíšiť niektoré kvety.

Pomôcky: baliaci papier, vzory časti kvetu, farby

Postup: Na zem alebo na celú plochu stola rozprestrieme baliaci papier a učiteľka spolu s deťmi

nakreslí pôdorys záhradky tak, aby pokryl celú dĺžku papiera. Každé dieťa si potom môže vybrať z ponuky vzorov časti kvetov. Zlepením jednotlivých častí si deti vytvoria vlastný kvet. Dieťa ho pomenuje, vyfarbí a zasadí si ho do triednej, resp. školskej záhradky. Po zasadení deti ešte domaľujú ďalšie veci, ktoré súvisia so záhradkou a s prírodou – slniečko, obláčiky, vtáky, motýle... Hotová záhradka sa pripevní na stenu a deti si navzájom ohodnotia svoje výtvary. Aktivita rozvíja znalosť farby, tvaru, pomenovanie známych kvetov, určovanie charakteristických znakov kvetov a komunikatívne, kognitívne, učebné a informačné kompetencie. (Podhájecká, 2006)

Názov aktivity: Farebný svet

Cieľ: Priradiť, rozoznať a pomenovať farby na obklopujúcich reáliách.

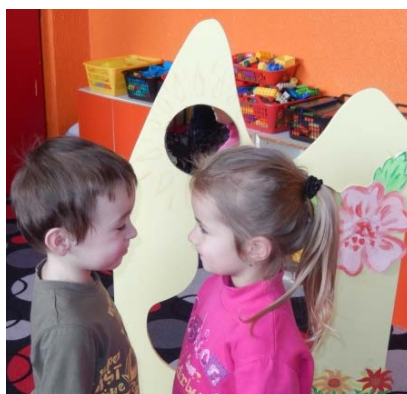
Pomôcky: predmety v triede

Postup: Jeden hráč určuje farbu, akej bola čiapka pána kráľa (kvetu). „Pán kráľ stratil čiapku, bola farby...“ Ostatní hráči nájdu v miestnosti čo najrýchlejšie predmet určenej farby a dotknú sa ho. Farba môže byť ako kameň, ako drevo, ako slnko... Pri aktivite deti priradujú, poznávajú a pomenujú farby reality, ktorá ich obklopuje. Rozvíjajú sa kognitívne, učebné a informačné kompetencie. (Paľková, 2012)

Názov aktivity: Čarovné zrkadlo

Cieľ: Nadviazať neverbálny a verbálny kontakt s inými deťmi a dospelými.

Pomôcky: zrkadlo



Postup: Učiteľka vyzve dvojicu detí, aby sa postavili čelom k sebe. Jedno z nich označí ako čarovné zrkadlo. Úlohou druhého dieťaťa je povedať: „Zrkadielko, povedz mi, čo cítim?“ Potom predvedie mimikou a pohybom celého tela svoj citový stav, napr.

plač, smiech, zlosť, smútok, bolesť a pod. Kamarát-zrkadielko odpovie: „Ty si smutný...“ a podobne. Obmena: Dieťa sa pozerá do zrkadla a mimikou vyjadruje svoj citový stav. (Miňová – Gmitrová – Mochnáčová, 2002)

Názov aktivity: Hlasy v prírode

Cieľ: Citlivo vnímať krásu prírody, jej čaro a jedinečnosť.

Pomôcky: žiadne

Postup: Nenásilnou formou nabádame deti k načúvaniu prírody (spev vtákov, šumenie lesa, zurčanie potoka atď.). Každé dieťa si sadne, ľahne a so zažmúrenými očami počíta rôzne zvuky, ktoré počuje. Každé sa potom pochváli, koľko zvukov napočítalo. Na záver deti rozprávajú, príp. deťom rozdáme ceruzky a papiere, aby sa pokúsili graficky znázorniť, čo počuli. Aktivita rozvíja sociálne, komunikatívne a psychomotorické kompetencie. Podporuje pozornosť, sústredenosť, predstavivosť a grafomotorickú gramotnosť. (Paľková, 2012)

Názov aktivity: Kreslenie po chrbte



Cieľ: Nadviazať neverbálny a verbálny kontakt s inými deťmi a dospelými.

Pomôcky: žiadne

Postup: Hráči sa rozdelia do dvojíc. Jeden sa otočí chrbtom k svojmu spoluhráčovi. Úlohou hráča je nakresliť (napísať) prstom niečo na chrbát spoluhráča. Ten potom musí povedať, čo mu spoluhráč nakreslil na chrbát. Aktivitou sa rozvíjajú psychomotorické, osobnostné a sociálne kompetencie. Uľahčuje nadviazanie kontaktu, podporuje sebedomie dieťaťa. (Paľková, 2012)

Názov aktivity: Priplávala loď

Cieľ: Vyslovovať správne a zreteľne všetky hlásky a hláskové skupiny.

Pomôcky: lopta

Postup: Hráči stoja v kruhu, začínajúci hráč hovorí: „Priplávala loď a priviezla nám hlásku Z.“ Hodí loptu niektorému z hráčov, ktorého úlohou je pohotovo vymyslieť slovo na začínajúcu hlásku a pokračovať rovnakou frázou spolu s určením ďalšej hlásky pre svojho spoluhráča. Zvolené hlásky sa môžu počas hry opakovať. Kto sa pomýli alebo nevie vymyslieť slovo, vráti loptu späť hráčovi, ktorý pre neho určil začiatočnú hlásku. Prostredníctvom aktivity sa upevňuje výslovnosť hlások, ich identifikácia a rozvíja sa slovná zásoba – komunikatívne kompetencie. (Potkányová – Kunštárová, 2013)

Názov aktivity: Moje srdiečko

Cieľ: Rozlíšiť pozitívne a negatívne emócie druhých osôb.

Pomôcky: paraván, papierové srdiečko

Postup: Zahráme sa hru *Ukáž a predved'*. Dieťa vloží tvár do otvoru, mimikou a gestikuláciou vyjadrí citový stav (radosť, smútok, plač, hnev). Potom sa deti v úlohe slniečka zdôverujú ostatným deťom so svojimi starosťami, s radoťami aj verbálne.



„Moje srdiečko je veselé, lebo...“ „Moje srdiečko plače, lebo...“ „Moje srdiečko ľúbi...“

(Miňová – Gmitrová – Mochnáčová, 2002)

Aktivita je zameraná na vyjadrovanie pocitov neverbálnym spôsobom i prostredníctvom hlasovej modulácie, na sebarealizáciu prostredníctvom hrových aktivít, posilňovanie sebavedomia. Rozvíja osobnostné, komunikatívne a sociálne kompetencie.

Názov aktivity: Kedy to je?

Cieľ: Rozlíšiť podľa typických znakov ročné obdobie.

Pomôcky: obrázky ročných období

Postup: Deti rozlišujú ročné obdobie na obrázkoch (na paraváne) podľa charakteristických znakov, napr. tým, že je na obrázku lístie, deti púšťajú šarkanov atď. ho zaradia k jeseni. Jednotlivé obrázky opisujú. Postupne zaraďujú všetky obrázky do ročných období, častí kruhu a podľa toho, ako po sebe nasledujú, v poradí jar, leto, jeseň, zima. Deti zložia časti kruhu tak, že sa kruh uzavrie. (Podhájecká, 2006)



Názov aktivity: Kto hľadá, nájde

Cieľ: Vnímať a rozoznávať, že hračky a predmety sú z rôzneho materiálu, ktorý má rôzny povrch, tvar, farbu, veľkosť.



Pomôcky: hračka a predmety v triede, šatka

Postup: Deti sedia v kruhu, jedno stojí uprostred a hovorí: „Chodím, hľadám, čo chcem znať, pod' mi Janka pomáhať. Po triede sa prejdi, čo je z dreva nájdi!“ Určené dieťa hľadá drevený predmet a keď ho nájde, ukáže ho ostatným. Samo potom pokračuje riekankou, povie iné meno a iný druh materiálu. Hra pokračuje, kým sa deti nevystriedajú.

Obmena: Dieťaťu môžeme previazať oči šatkou. V riekanke sa kombinuje druh materiálu s farbou, veľkosťou (väčšie ako dlaň), tvarom (okružle), umiestnením (v kúte, pri dverách) a pod. (Podhájecká, 2006)

Názov aktivity: Minútové príbehy**Cieľ:** Rozširovať si aktívnu a pasívnu slovnú zásobu.**Pomôcky:** obrázky k téme

Postup: Deti pracujú v skupine. Každá skupina dostane od učiteľky obrázky s určitou témou (napr. šaty, zvieratá, kvety, autá...). Úlohou detí je priradiť k obrázkom ďalšie predmety patriace do rovnakej skupiny predmetov (napr. šaty – nohavice, rukavice, šatka...). Deti určujú rozprávky, piesne, alebo si vymýšľajú krátke príbehy, v ktorých vystupujú veci alebo zvieratá zobrazené na obrázku. Namiesto príbehov môžu deti o veciach viesť spoločný rozhovor. Obmena: Deti môžu svoj príbeh znázorniť aj pohybom, príp. vymýšľať k daným predmetom rýmy, hádanky. (Podhájecká, 2006)

**Názov aktivity:** Hudobné kreslo**Cieľ:** Podpora spolupatričnosti, blízkosti, rozvoj ohľaduplnosti.**Pomôcky:** stoličky, magnetofón, hudobné skladby

Postup: Stoličky postavíme do dvoch radov alebo do kruhu. Znie hudba, počas ktorej sa deti voľne pohybujú, poskakujú, tancujú. Keď hudba prestane znieť, každé dieťa si nájde stoličku a sadne si. Pri opätovnom pustení hudby sa deti postavajú a hra pokračuje ďalej. Jednu stoličku medzitým odstránime. Dieťa, ktoré si nenájde cez hudobnú prestávku voľnú stoličku, musí sa posadiť na časť inej stoličky alebo kamarátovi na kolená. Takto hra pokračuje ďalej, deti sú nútené vymýšľať rôzne spôsoby, ako sa usadiť, keď na stoličke sedia viacerí. Hra končí za všeobecného veselia pri jednej alebo dvoch stoličkách. (Pružinská, 2006)

**Názov aktivity:** Klbko**Cieľ:** Schopnosť prijať uznanie a pochvalu od iných.**Pomôcky:** klbko vlny, zoznam pozitívnych vlastností**Postup:** Pred touto hrou si najprv prečítame zoznam pozitívnych vlastností. Hráč, ktorý hádže

klbko, oznámi, komu ho hádže a pomenuje pozitívne vlastnosti tohto hráča, napr.: „Toto klbko hádžem Tomášovi, pretože sa stále smeje.“ Tomáš hádže klbko ďalšiemu dieťaťu a tiež uvedie niektorú jeho pozitívnu vlastnosť. Vystriedajú sa všetky deti. Hráč, ktorý dostane klbko, si nechá niť v ruke, čím vznikne veľká pavučina, ktorá spojí celú skupinu. Deti si rozprávajú o tom, čo pavučina symbolizuje, ako ich pavučina spája, aká je silná a uvedomujú si, že keď budú držať spolu, bude sa im vždy dariť. (Zelinová, 2007)

Názov aktivity: Čo robím dobre

Cieľ: V rôznych situáciách reálne odhadovať svoje schopnosti a postupne poznávať svoje možnosti.

Pomôcky: žiadne

Postup: Sedíme s deťmi v kruhu a každý hovorí o tom, čo vie urobiť najlepšie. Snažíme sa, aby si každý spomenul na činnosti, ktoré robí dobre. Každého oceníme spoločným potleskom. Obmenou môže byť aj rozhovor s deťmi o tom, čo robia rady, čo ich teší, čo sa im na ich obľúbenej činnosti páči. (Zelinová, 2007)

Názov aktivity: Spomienka na úspech

Cieľ: Prejavovať primeranú spokojnosť s vlastným výkonom v určitej činnosti a schopnosť rozprávať o sebe.

Postup: Učiteľka deťom navrhne, aby si spomenuli na situáciu, keď ich niekto pochválil za to, čo sa im podarilo, aby opísali, ako sa cítili, keď sa im niečo veľmi podarilo alebo sa niečo naučili robiť.

Predošlé úspechy, o ktorých rozprávajú, by mali deti motivovať k tomu, aby si dali predsavzatie, že každý deň sa budú usilovať, aby boli v niečom úspešné. (Zelinová, Fülöpová, 2003)

Názov aktivity: Chrbtom k sebe

Cieľ: Prejavovať primeranú spokojnosť s vlastným výkonom v určitej činnosti a schopnosť rozprávať o sebe, napr. som rád/a, že sa mi podarilo.

Pomôcky: žiadne

Postup: Deti utvoria dvojice. Vždy dvaja partneri sa posadia chrbtom k sebe. Ak budú pripravení, vyzvite ich, aby natiahli paže a vzájomne sa do seba upevnili lakťami.

Možno im to budete musieť aj predviesť. Ak budú takto do seba upevnení, povedzte im, aby sa pokúsili vstať, ale aby sa pri tom nepúšťali. Keď sa im to podarí, poproste deti, aby sa posadili čelom k sebe, mierne pokrčili nohy a vzájomne sa dotýkali špičkami chodidiel. Teraz sa chytia za ruky a ťahom ruky sa pokúsia postaviť. Podarí sa im to? Povzbudzujte deti v tomto úsilí. Rozprávajte sa o tom, ako sa snažili spolupracovať. Každého pochváľte osobitne po jeho samostatnom zhodnotení sa. (Miňová – Gmitrová – Mochnáčová, 2002)

Názov aktivity: Varenie škôlkarskej polievky

Cieľ: Vyjadriť neverbálne svoje pocity prostredníctvom hudobno-pohybového a dramatického prejavu.

Pomôcky: veľký hrniec a veľká varecha

Postup: Učiteľka zavolá deti k veľkému hrncu a povie krátku riekanku: *Abraka-dabraka, čary-máry, už sa to varí. Alebo sa nám to marí?* (Pohybom varechy naznačuje miešanie.) Učiteľka mieša v prázdnom hrnci varechou a začína aktivizovať deti: Uvaríme škôlkarskú polievku, napr.: smutnú, veselú, nazlostenú, mrzutú, plačlivú a podobne. Učiteľka dáva „ochutnávať polievku“ s otázkou „Ako pôsobí na teba polievka?“ Odpoveď dieťaťa: „Veselo.“ Učiteľka vyzve dieťa, aby vyjadrilo veselosť. Podľa odpovede dieťaťa, ako polievka pôsobí, všetky deti spoločne robia grimasy, kolíšu sa, vydávajú rôzne zvuky, tvária sa ospalo, smutne, namyslene, ustráchané a podobne.

Pokračovanie hry je možné v rôznych obmenách napr.: strašidelná polievka, polievka želaní, rozprávkových bytostí. Deti si samy vymýšľajú názov polievky. (*Pružinská, 2006*)

Názov aktivity: Ukrytý predmet

Cieľ: Rozvíjať orientáciu v priestore a vo vzájomných vzťahoch dvoch objektov.

Pomôcky: akýkoľvek predmet

Postup: Zvolíme si „pátrača“, ktorý odíde z triedy, ostatní v nej ukryjú akýkoľvek predmet, napr. loptu. Keď sa hráč vráti späť, hľadá predmet prostredníctvom kladenia otázok: „Je lopta ukrytá pod stolom? V skrinke? Pri okne?“ Spoluhráči môžu odpovedať len áno – nie. Keď je pátrač pri hľadaní úspešný, vyberie do svojej roly spoluhráča pre ďalšie kolo, ak nie, odchádza za dvere znovu a hra sa opakuje s iným ukrytým predmetom. (*Potkányová – Kunštárová, 2013*)

Názov aktivity: Chvilka dôvery

Cieľ: Postupne sa zdôverovať so svojimi radosťami, smútkom i s obavami kamarátom a učiteľke (verbálne vyjadrovanie emócií).

Pomôcky: žiadne

Postup: Chvilka dôvery sa realizuje v podobe rozhovoru v rámci ranného stretnutia, počas ktorého sa deti zdôverujú so svojimi pocitmi, zážitkami, vyjadrujú svoje túžby, želania. (*Pružinská, 2006*)

Názov aktivity: Najdôležitejšia osoba

Cieľ: Posilňovať individualitu osobnosti a schopnosť byť sám sebou.

Pomôcky: škatuľka s vrchnákom, zrkadlo

Postup: Spolu s deťmi sedíme v kruhu a podávame škatuľku, v ktorej býva jedna z najdôležitejších osôb na svete, ktorú všetci veľmi ľúbime. V škatuľke je ukryté zrkadlo, a tak v ňom každé dieťa uvidí svoj obraz. Dbáme na to, aby sa tajomstvo zrkadla neprezradilo, kým sa všetky deti nevystriedajú. Touto aktivitou sa snažíme povzbudiť zdravú sebaúctu, poukázať na dôležitosť každého dieťaťa v spoločnosti a v živote iných ľudí. (Miňová – Gmitrová – Mochnáčová, 2002)

Názov aktivity: Čarovné slovo

Cieľ: Rozvíjať aktívne počúvanie, zrozumiteľnú výslovnosť, tvorenie súvislého monologického prejavu.

Pomôcky: stoličky



Postup: Učiteľ postaví v triede stoličky do dvoch radov chrbtom k sebe tak, aby na začiatku hry mal každý hráč svoju stoličku. Zvolený hráč určí jedno ľubovoľné (čarovné) slovo, ktoré nahlas zreteľne vysloví a začne rozprávať rozprávku alebo vymyslený príbeh. Ostatní hráči sa počas rozprávania pohybujú voľne v priestore. Keď rozprávač použije vo svojej výpovedi čarovné slovo, hráči si musia pohotovo sadnúť na stoličky. Hráč, ktorý si sadne ako prvý, sa stáva rozprávačom. Hra je pre deti zaujímavá tým, že učiteľ postupne odoberá stoličky. Hráča, ktorý ostane bez miesta, smú ostatní spoluhráči „zachrániť“ ponúknutím miesta na kolenách. Vhodné je v počiatočných štádiách hry nahradiť čarovné slovo výrazným zvukovým signálom. (Potkányová – Kunštárová, 2013)

5.1.2 Komunikácia s rodičmi

Rodičia, ktorí umiestnili svoje dieťa do materskej školy, sú jej nezastupiteľnou oporou. Keď sa dieťa dobre adaptovalo, prijalo školu a chodí do nej rado, je prítomný spolupracujúci moment rodičov. Špecifikom práce v materskej škole je práve stály kontakt s rodičmi. Privádzajú dieťa a očakávajú, že bude prijaté s láskou, ale na druhej strane sa obávajú, že to tak nie je alebo nebude. Práve tu vo veľkej miere záleží na komunikácii, na spôsobe zaobchádzania a prijatia, či si dokážeme vybudovať dôveryhodný partnerský vzťah s rodičmi. Tento vzťah obsahuje rovnomerný podiel všetkých komunikačných prejavov.

Osobne považujeme komunikáciu s rodičmi za jednu z najproblematickejších súčastí práce. Vyžaduje si vysokú mieru flexibility správania voči rodičom. Rovnako rodičia sa sťažujú, že sa im nedarí porozprávať sa s učiteľkou tak, ako by si to predstavovali. Mnohí majú pocit, že nedostávajú dostatok informácií. Príčinou, prečo sa nám nedarí nájsť spoločnú reč, je napr. stres, nedostatok času, záujmu a trpezlivosti, osobnostné zvláštnosti, stále diferencovanejšie

sociálno-ekonomické zázemie rodín, dlhodobější nezamestnanosť a pod. V praxi sa stretávame s absenciou otvorenej a priamej konfrontácie medzi školou a rodičmi.

Je viac ako isté, že spokojnosť rodičov si vybudujeme na základe toho, čo ako škola ponúkame. Zo skúseností vieme, že ľudia sa najlepšie spoznávajú na neformálnych aktivitách a v neformálnych rozhovoroch. Základnou podmienkou spolupráce rodiny a materskej školy je láska k dieťaťu. Vzťah spolupráce v podstate vyplýva z potreby vzájomne sa dopĺňať. V princípe škola nikdy nemôže nahradiť rodinu a rodina nemôže nahradiť školu. Ich práca by sa mala vzájomne prelínať a podporovať, podieľať sa na formovaní osobnosti. Materská škola ako výchovno-vzdelávacia inštitúcia sa od rodiny líši tým, že môže okrem iného naplniť a nasýtiť túžbu dieťaťa po kontakte s rovesníkmi (*Hajdúková, 2008, s. 6*).

Spolupráca materskej školy s rodinou je rôznorodá a pestrá. Okrem klasických foriem má svoje priority a špecifiká, ktorých cieľom je zviditeľniť sa, prezentovať prácu učiteľov a detí, rodič spoznáva obsah práce, keď už nie je len pasívnym, ale aj aktívnym účastníkom. Ide o široké spektrum nasledujúcich aktivít:

- **Čarovanie s jeseňou** – dotváranie, oživovanie jesenných plodov,
- **Svetový deň zdravej výživy** – výstava spojená s ochutnávkou zdravých produktov,
- **Európsky deň rodičov a škôl** – športové popoludnie,
- **Úcta k starším** – kultúrne vystúpenie v domove dôchodcov,
- **Deň postihnutých** – kultúrne vystúpenie v domove sociálnych služieb,
- **Mikuláš** – popoludnie na námestí,
- **Vianočné posedenie** – triedne besiedky s kultúrnym vystúpením,
- **Fašiangové časy** – karneval,
- **Svetový deň vody, zeme** – čistenie okolia rieky v okolí s environmentálnymi aktivitami,
- **Deň matiek** – kultúrne vystúpenie, školská akadémia v školskom prírodnom amfiteátri,
- **Deň otcov** – výlet k poľovníckej chate spojený so športovými aktivitami,
- **Rozlúčka s budúcimi školákmi** – rozlúčková slávnosť na záver školského roka a iné.

Niekedy atmosféru narúšajú rodičia, ktorí svojím ľahostajným, občas nekompetentným spôsobom zasahujú do práce pedagógov. Spolupráca a komunikácia s rodičmi v našej škole je na dobrej úrovni. Podieľajú sa na úpravách exteriéru a interiéru, pri organizovaní exkurzií, výletov, návštev ZOO, divadelných predstavení a pod. Ponúkame im odborné prednášky na aktuálne témy s prizvaním odborníkov k danej problematike. Šatňové nástenky nám slúžia ako jeden zo spôsobov komunikácie a takisto na získavanie informácií o dianí v škole. Realizovaním „dní otvorených dverí“, praktických ukážkových hodín, ktoré sú súčasťou triednych rodičovských združení, smerujeme k bezprostrednej komunikácii s rodičmi.

Nájdu sa však aj takí rodičia, ktorí všetko kritizujú, provokujú, a tak znepríjemňujú život celému kolektívu. V takých prípadoch to riešime buď prostredníctvom rady školy, osobným pohovorom a pod.

Snahou materskej školy do budúcnosti je poskytnúť o živote školy a detí v nej čo najviac informácií a tým odbúrať komunikačné bariéry. K tomu prispeje zverejnenie aktivít školy na

internetovej stránke MŠ, v školskom časopise Dráčik a takisto na informačnej tabuli umiestnenej pred školou, krúžkovou činnosťou, výučbou cudzích jazykov, aktivitami projektu Škola podporujúca zdravie.

5.1.2.1 Námety komunikačných aktivít s rodičmi

V tejto časti prezentujeme konkrétne aktivity, ktorých cieľom je vytvoriť podmienky na efektívnu spoluprácu s rodinou, podporiť a rozvíjať komunikačné zručnosti rodičov. Prvoradou úlohou je vypestovať si vzájomnú dôveru, od ktorej sa odvíjajú ďalšie kroky pre harmonický vývin dieťaťa.

Názov aktivity: Európsky deň rodičov a škôl

Cieľ: Podporiť zdravý životný štýl zapojením rodín do pohybových súťaží športového charakteru.

Pomôcky: pomôcky podľa zvolených súťažných disciplín, rozhodca ku každému stanovisku, odmeny pre zúčastnených, oznam, koordinátor podujatia

Postup: Športové aktivity podujatia sú navrhované za predpokladu športového festivalu na školskom dvore a zapojenia sa 2 členov rodiny, t. j. rodiča a dieťaťa. Uvádzame typy na disciplíny:

Beh s dieťaťom na chrbte: rodič vybehne s dieťaťom na chrbte, prebehne určenú trasu, vráti sa späť.

Hod loptičkou do diaľky: výsledná dĺžka hodu sa rovná súčtu dĺžky hodu rodiča a dieťaťa.

Fúrik: rodič posadí dieťa do fúrika, čo najrýchlejšie prejde určenú vzdialenosť a vráti sa späť.



Skákanie vo vreci: najprv rodič vo vreci preskáče dohodnutú vzdialenosť, dieťaťu podaním ruky odovzdá znamenie a následne dieťa skáče vo vreci späť do vopred určenej (kratšej) vzdialenosti.

Názov aktivity: Pasovanie za školáka

Cieľ: Poskytnúť emocionálne hlboký zážitok pri rozlúčke dieťaťa s materskou školou a zároveň

posilniť základy sebauvedomovania.

Pomôcky: vhodný interiér alebo exteriér, posedenie pre hostí, občerstvenie, materiál na výzdobu – girlandy, balóny...

Postup: Prítomní hostia sa usádzajú. Na improvizované javisko prichádzajú „budúci prváci“, ktorí sú vyzvaní menom a priezviskom, v krátkom verši sú predstavení prítomným hosťom. Následne sú pasovaní za „školáka“.

Slávnosť odporúčame doplniť odovzdávaním osvedčení o absolvovaní predprimárneho vzdelávania od riaditeľky MŠ a vecným darom od primátora, kultúrnym vstupom a pohostením.



Názov aktivity: Čarovanie s jeseňou

Cieľ: Zapojiť dieťa do aktívneho procesu tvorby a využiť kooperáciu rodiny na podporu jeho tvorivosti.



Pomôcky: rôzne druhy ovocia a zeleniny, prírodný a doplnkový materiál, pozvánka

Postup: Rodičia si donesú pracovné náradie a materiál na zhotovenie svojho výtvoru. Na začiatku prítomných privítame, určíme pravidlá súťaže (rodič a dieťa). Na „čarovanie“ – zhotovenie figúrky sa môže použiť prírodný materiál (ovocie, zelenina, plody kríkov a stromov...) a rôzny pomocný a

spojovací materiál (drôt, špagát, špajle...). Po skončení sa výtvary nainštalujú na spoločnú výstavku. Hodnotiť sa bude miera zapojenia členov, fantázia, tvorivosť, náročnosť, originalita.

Názov aktivity: Týždeň v rozprávke

Cieľ: Spoločným pôsobením rodičov a učiteľov vytvoriť pozitívny vzťah k rozprávke, oživiť rozprávkové postavy.

Pomôcky: Prostredie podnecujúce tvorivosť dieťaťa so širokou ponukou rôznorodého materiálu, rozprávkové knihy, kútik na počúvanie rozprávok

Postup: Každý deň rozprávkového týždňa je nositeľom inej rozprávky, ktorú čítame v príjemnej atmosfére. Rozprávka a rozprávkové bytosti dostávajú možnosť ožiť. Učiteľka s deťmi kreatívne využívajú možnosti, ktoré rozprávka prináša. Tak môžu



zostrojíť hrad, v ktorom žije Šípková Ruženka či zhotoviť čižmy známeho kocúra v čižmách... Úlohou rodičov je podporiť činnosť učiteľky prečítaním zvolenej rozprávky doma. Spestrením je krátke divadlo, ktoré si v triede spoločne pripravili.

Názov aktivity: Čas Vianoc

Cieľ: Oživiť zvyky vianočných sviatkov, vytrhnúť rodičov z vianočného zhonu a poskytnúť im priestor na spoločné prežívanie emócií.

Pomôcky: priestor triedy, vianočný stromček, rekvizity, oblečenie, slávnostne prestreté stoly

Postup: Príprava realizácie vianočných slávností je záležitosťou viacerých dní. Je nevyhnutné vopred si naplánovať jednotlivé kroky a zapojiť aj rodičov. V deň slávnosti sa deti aktívne podieľajú na príprave priestoru, jeho výzdobe a kultúrnym programom obdarúvajú rodičov. Po programe prichádza na rad pohostenie a rozdávanie darčiekov.



Názov aktivity: Fašiangový karneval

Cieľ: Zapojiť rodičov do tvorivej aktívnej prípravy karnevalových masiek a kostýmov s priamou účasťou na programe karnevalu.

Pomôcky: pozvánky pre rodičov, materiál, pracovné nástroje

Postup: Téma karnevalu s presným dátumom jeho realizácie musí byť rodičom oznámená vopred s poskytnutím dostatočného času na prípravu kostýmu. Podmienkou vstupu na karneval je kostým, ktorý zodpovedá určenej téme, to znamená, že na zvolený zlet majú prístup len čarodejnice a čarodejnici vrátane učiteliek aj rodičov. Deti prídu v kostýme už ráno a celý dopoludňajší program sa v deň zletu nesie v čarodejníckom duchu, napríklad zhotovujú čarodejnícke výtvyry – modelovaním hadov, kresbou čiernym tušom do mokrého podkladu, odtlačaním rúk namaľovaných čiernou temperovou farbou tvoria rôzne strašidelné obrazce a pod., fantázii sa v tomto smere medze nekladú. V čarodejníckej kuchyni pripravia s pomocou starších čarodejníc čarovné pokrmy na poobedňajšiu návštevu, môžu namiešať džús v podobe zeleného žabieho slizu, vytvoriť chlebíčky s nátierkou vo forme pavučiny či guľky z piškótového cesta vo forme začarovaných vajíčok obalených v čiernych guľôčkach. Pred samotným príchodom rady starších čarodejníkov, teda rodičov, príde na rad čarodejnícke skrášľovanie,



ktoré spočíva v maľovaní tváří farbami na telo učiteľkou či v lepení rôznych nálepiek, čuchraní vlasov. Rodičia sú včlenení priamo do deja dňa, ich úlohou je pripraviť dopravné značenie pre parkovisko, obchádzku, prikázaný smer do školy letu na metle, druhá skupina má za úlohu vytvoriť čarodejnícku háveď zvolenou technikou, môže to byť viazanie pavučiny s pavúkmi, vytváranie hadov, myší a pod. Po dokončení práce sa všetci účastníci stretávajú v škole letu

na metle, disciplíny, ktoré plnia je vhodné prispôbiť priestoru a počtu účastníkov. V tomto prípade navrhujeme let medzi kužeľmi, priamy zrýchlený let, vyhýbanie sa, let kruhovým objazdom. Záverečným spestrením je čarodejnícka porada, na ktorej je úlohou starších čarodejníc – mamičiek odovzdať deťom dobrú radu. Spontánne dialógy pri čarodejníckych maškrtách budú skvelým zakončením čarodejníckeho zletu. (Kunštárová – Potkanyová, 2012) Realizácia: Dopoludnia si deti v triede dokončujú škrabošky, fašiangovú výzdobu triedy. Potom sa celá škola stretne v školskej jedálni, kde sa predvedú všetky masky, zasúťažia si a zatancujú. Občerstvenie pripraví kuchyňa v podobe koláčov, šišiek a pitného režimu.

Názov aktivity: Ideme na výlet

Cieľ: Podporiť túžbu po poznávaní a uvedomiť si pestrosť zdrojov informácií mimo materskej školy, rozvíjať neformálne vzťahy s rodičmi.

Pomôcky: prihláška, informovaný súhlas, písomný plán, doprava

Postup: výlety sa v materskej škole realizujú jedenkrát ročne. Obľúbeným miestom je ZOO, hrady, zámky. Každý región ponúka mnoho pestrých možností. Odporúčame ZOO Stropkov, ZOO Košice, ZOO Spišská Nová Ves, Spišský hrad a pod.

Názov aktivity: Svetový deň zdravej výživy

Cieľ: Spoločným pôsobením rodičov a učiteľov vytvoriť pozitívny vzťah k zdravému životnému štýlu, k zdravému stravovaniu.

Pomôcky: maňuška Čistulienky, zdravé pokrmy zo školskej kuchyne

Postup: V rámci dňa zdravej výživy sa tradične realizuje ochutnávka zdravých potravín. Deti a rodičov pri príchode do jedálne víta Čistulienka,



ktorá je maskotom školského projektu. Tety kuchárky spolu s vedúcou ŠJ pripravili „chutné popoludnie“. Na stoloch boli rodičom a deťom ponúknuté rôzne druhy šalátov, nátierok,

ovocných a zeleninových mís, v ponuke boli aj ovocné a zeleninové džúsy. Rodičia tak mali možnosť spoznať zdravú školskú kuchyňu a pochutnať si na zdravej výžive.

Názov aktivity: Čarovné bylinky

Cieľ: Spoločným pobytom rodiča s dieťaťom v prírode a emocionálnymi zážitkami vytvárať pozitívny vzťah k nej, podporovať spontánne získavanie poznatkov spolu s vytváraním záujmu o vlastné zdravie.

Pomôcky: mapy s tromi vyznačenými trasami poloha – cieľ, papierové tašky s obrázkami rastlín určenými na zber, fotoaparáty (každý skupina jeden, prípadne mobilný telefón so zabudovaným fotoaparátom), baliaci papier, vhodné miesto na sušenie rastlín, nože na krájanie, hrnčeky na čaj, počítač, encyklopédie rastlín



Postup: Účastníci výletu do prírody spojeného so zberom bylínok sa stretnú na vopred dohodnutom mieste v prírode. V úvodnom vstupe učiteľka vysvetlí dôvod stretnutia, očakávania, pripomenie organizačné pokyny, rozdelí pomôcky. „Zberatelia“ dostanú orientačnú mapu, podľa ktorej sa premiestnia na miesto určenia (materská škola) výberom jednej z troch zobrazených trás. Papierové taštičky na bylinky označené obrázkom rastliny, pre ktorú je taška určená, slúžia na zber zvolených častí liečivých rastlín. Rodičia zároveň fotografujú kvety, ktoré cestou s deťmi nájdu. Pretože vymedzením troch možných alternatív pohybu v určenom priestore predpokladáme rozdelenie na tri skupiny, je potrebné vymedziť čas, za ktorý je potrebné dostať sa na miesto určenia. Dĺžku a terén je vhodné voliť

tak, aby tento časový úsek nepresahoval zhruba jednu hodinu. Po opätovnom stretnutí v materskej škole sa obsah tašiek pod dozorom zvolených rodičov vytriedi. Nazbierané bylinky sa potom spracujú dvomi spôsobmi – sušením a prípravou čaju. Pred sušením sa rastliny neumývajú, rodičia ich môžu spolu s deťmi nadrobno narezať, voľne uložiť na plátno alebo papier a nechajú ich sušiť vo vzdušnom teplom priestore. Pri druhom spôsobe narezané čerstvé bylinky vložia v predpísanom množstve do skleneného pohára a zalejú ich prevretou a odstátou vodou. Čerstvé bylinky sa lúhujú len veľmi krátko (cca pol minúty), čaj musí byť úplne jasný (svetložltý alebo svetlozelený). Kým mamy pripravujú čaj, otcovia tvoria spolu s deťmi herbár v programe PowerPoint vkladáním fotografií kvetov do počítača, získaných v teréne. K nim dopisujú aj názvy rastlín, ktoré si overujú pomocou encyklopédií. Takýmto spôsobom si pri prezeraní elektronického herbára zdokonaľujú poznatky. (Kunštárová – Potkanyová, 2012)

Za priaznivého počasia si pochutnávajú na čaji v školskej besiedke.

Názov aktivity: Putovné vrecúško

Cieľ: Zapojiť rodičov do spolupráce prijatím hračky do chodu rodinného života počas víkendu.

Pomôcky: hračka – „maskot“, zápisník, vrecúško

Postup: Pri odchode na víkend dostane zvolené dieťa vrecúško. Obsahom je hračka a spolu s ňou zápisník, do ktorého rodič zapisuje všetky zážitky. Podmienkou je, aby hračka bola súčasťou diania v rodine. Jeden z rodičov, príp. súrodenec zapisuje zážitky do zápisníka. Po návrate do materskej školy má dieťa priestor na prerozprávanie zážitkov v rodine. Následne učiteľka číta príbeh v zošite.

Názov aktivity: Na návšteve v MŠ

Cieľ: Vtiahnuť rodiča do plánovania a realizácie výchovno-vzdelávacieho procesu.

Pomôcky: podľa zvolenej aktivity hostá

Postup: Na aktivite sa rodič podieľa svojou priamou účasťou na edukačnom procese. Hostá prizývame do skupiny k aktuálne preberanej téme. Profesie rodičov či ich špecifické zručnosti využívame v tomto prípade ako hlavný zdroj informácií pre deti. Ako námet ponúkame návštevu mamičky s dojčatom, aktivita je zameraná na pochopenie významu starostlivosti o dieťa. S mamičkou je nutné vopred konzultovať očakávania – oboznámenie detí so starostlivosťou o bábätko, ukážka predmetov, ktoré sú pri starostlivosti o dieťa nevyhnutné, a ich opisom, predvedenie zvolenej činnosti (kúpanie bábätko, prebaľovanie, kŕmenie a pod.). Po jej uvedení učiteľkou ostáva celý ďalší proces v režii rodiča, ktorý edukačnú aktivitu vedie, učiteľka ostáva nápomocná len v role facilitátora. Využiteľné sú takmer všetky profesie od policajta, inštruktora v autoškole, hasiča, kaderničky, cukrárky či krajčírky po stolára, zubára a ostatných nemenovaných. Záleží len na tvorivosti učiteľky, ako dokáže skĺbiť návštevu s obsahom výučby. Aktivita môže mať aj obrátený charakter: skupina detí sa stáva hosťom rodiča na jeho pracovisku. Vtedy už ide o exkurziu, ku ktorej je nevyhnutný informovaný súhlas rodičov spolu s poučením o bezpečnosti počas exkurzie. (Kunštárová – Potkanyová, 2012)

Teta zubárka



Teta sestrička



Policajti v MŠ



Hasiči

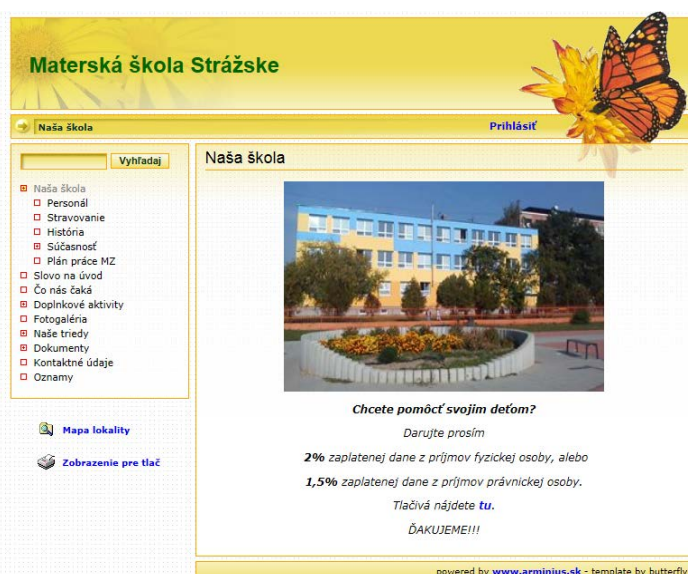


Názov aktivity: Písané poznámky o živote školy

Cieľ: Pravidelne informovať verejnosť o živote školy, objektívne šíriť jeho pozitívne aj negatívne stránky.

Pomôcky: podľa zvolenej formy prezentácie

Postup: Obsahom poznámok prezentácie sa môžu stať rubriky o plánovaných a realizovaných aktivitách s ich hodnotením, priebežné informácie o živote školy, podelenie sa o radosti aj starosti s rodičmi, ponuka básní, piesní, riekaniek a hier z programu detí, fotografie z akcií, „jedálnyček“ materskej školy, vtipné výroky detí s ohodnotením najlepších vtipov. Stále viac obľúbenou a s ohľadom na finančné náklady snád' aj najmenej zaťažujúcou je prezentácia školy prostredníctvom internetovej stránky. Okrem spomínanej výhody ponúka možnosť rýchleho



prenosu aktuálnych informácií medzi rodičom a učiteľom, spätnej väzby prostredníctvom aktívneho fóra, poskytnutie fotografií a rôznych dokumentov s možnosťou ich preberania v stiahnutých súboroch či ponuka širokého priestoru na informácie, ktoré môžu byť touto formou prezentované neobmedzenému počtu účastníkov. Všetko v pohodlí domova, jedinou podmienkou je prístup na internet. (Kunštárová – Potkanyová, 2012)

Názov aktivity: Moja kniha

Cieľ: Zapojením rodičov a dieťaťa do vytvárania pomôcok podnetného gramotného prostredia v materskej škole rozvíjať pozitívny vzťah dieťaťa ku knihe a k písmenám.

Pomôcky: papier a materiál podľa zvoleného spôsobu tvorby knihy, polica v knižnici

Postup: Rodičia sú prostredníctvom bulletinu informovaní o cyklickom podujatí organizovanom počas celého školského roka. Spočíva v tvorbe spoločnej knihy rodiča a dieťaťa na zvolený námet. Môže ísť o jednoduché spracovanie známej ľudovej tvorby, autorskej rozprávky, animovaného príbehu známeho z televízie či malého úseku zo života rodiny. Dôležité je, aby každá kniha obsahovala prvky knižnej konvencie, t. j. obal s názvom knihy a menami autorov, čísla strán, odlišné nadpisy, prípadne obsah, musí byť dodržané písanie textu s orientáciou zľava doprava, zhora dole v poradí ľavá, potom pravá strana. Vhodné je, aby bol text písaný veľkými tlačnými písmenami, prípadne napísaný v počítačovom programe Word s využitím fontu bezpätkového písma. Rodičia tvoria knihu so svojím dieťaťom, ktorej obsah je zobrazený maľovaným čítaním. Zapisujú text príbehu písmenami, spolu s dieťaťom dopĺňajú niektoré jeho

časti oblepením obrázkov alebo fotografií, pečiatkami a pod. Kreativite sa medze nekladú. Pretože kniha sa stane súčasťou knižnice a predpokladá sa častá manipulácia s ňou, vyžaduje si aj vhodnú väzbu a, samozrejme, mala by mať patričnú estetickú hodnotu. Dieťa spolu s rodičom prezentuje svoje dielko v dni v mesiaci, ktorý je na to vyhradený, s priamou účasťou vo výchovno-vzdelávacom procese. Po prezentácii knihy spolu s dieťaťom a po symbolickom „pokrstení“ knihy s patričnou slávnostnou atmosférou dostane kniha svoje čestné miesto v polici určenej knihám (*Kunštárová – Potkanyová, 2012*).



Názov aktivity: Večer s knihou alebo Rozprávkový týždeň bez televízie

Cieľ: Spoločným pôsobením rodičov a učiteľov vytvoriť vzťah dieťaťa ku knihe, oživiť rozprávkové postavy v prostredí materskej školy.

Pomôcky: rozprávkové knihy, prostredie podnecujúce tvorivosť dieťaťa so širokou ponukou rôznorodého materiálu



Postup: Každý deň rozprávkového týždňa sa stáva nositeľom inej rozprávky, ktorú učiteľka prečíta deťom v príjemnej atmosfére. Rozprávka a jej rozprávkové bytosti dostávajú možnosť ožiť.

Počúvanie rozprávok je v rukách tvorivej učiteľky, ktorá má správne uchopiť a kreatívne využiť možnosti, ktoré rozprávka prináša. Tak môžu deti s Popoluškou triediť, počítať, navrhovať šaty, zostrojovať hrad z rôznorodého dostupného materiálu, vytvárať si rekvizity, hrať divadlo – možnosti, ktoré rozprávka ponúka, sú priam neobmedzené. Ako do tohto procesu zapojiť rodičov? Ich úlohou bude v rozprávkovom týždni paralelne podporiť činnosť učiteľky prečítaním jednej zvolenej knihy doma svojmu dieťaťu namiesto pozerania televízie. Prečítaná kniha sa stane vstupenkou na piatkový večer s knihou. Deti spolu s učiteľkami zahrajú rodičom krátke bábkové divadlo, ktoré si počas týždňa pripravili s vlastnoručne zhotovenými rekvizitami,



bábkami či inými zástupnými predmetmi. Rodičia zasa predstavia ostatným knihu, ktorú v rodine čítali, v krátkosti opíšu hlavných hrdinov a dej, prípadne môžu prečítať krátky úryvok. Z kníh je možné na nejaký čas urobiť výstavku na inšpiráciu k čítaniu, prípadne si ich vzájomne na nejaký čas vymeniť. (*Kunštárová – Potkanyová, 2012*)

5.1.3 Komunikácia so zamestnancami

Riaditeľ školy sa stáva vysielateľom aj prijímateľom informácií, pôsobí na zamestnancov **výchovne, motivačne, stimulačne i odborne**. Riaditeľ sústavne poskytuje nevyhnutné informácie a požaduje aj prijíma informácie o stave a priebehu vykonaných činností, o plnení úloh. Komunikácia v škole je špecifickým prípadom sociálnej komunikácie, sprostredkúva vzťahy medzi komunikujúcimi. Pozícia riaditeľa v sebe zahŕňa viacero činností: kontrolovanie; hodnotenie; odmeňovanie, sankcionovanie; organizovanie, plánovanie; delegovanie právomocí; riešenie konfliktov.

Pri plnení základných povinností vyplývajúcich z funkcie sa snažíme byť **vzorom** pre všetkých zamestnancov. Riaditeľ hrá významnú úlohu pri utváraní kolektívu, ak je schopný inšpirovať, motivovať zamestnancov, okrem iného svojím nadšením rozhodovať, získavať rešpekt a dôveru, identifikovať, analyzovať problémy, zaobchádzať s ľuďmi, komunikovať.

Asertívnym spôsobom komunikácie vyjadrujeme úprimne, otvorene svoje myšlienky, city, názory a postoje v pozitívnej aj negatívnej forme. Postupujeme tak, aby sme neporušili svoje práva ani práva ostatných.

Po určitých skúsenostiach dokážeme jasne definovať, o čo ide, ako situáciu vidíme. Máme pozitívny postoj k druhým, primerané sebavedomie, správame sa primerane sebaisto. Vieme načúvať druhým a pristúpime na kompromis. S ľuďmi „hráme“ otvorenú hru, vážime si ich natoľko, že všetky situácie hodnotíme objektívne a rozhodne. Pod tlakom argumentov dokážeme zmeniť svoj názor a pretože zamestnancov považujeme za „dobrých“, nie je pre nás nepríjemné požiadať o láskavosť alebo ju poskytnúť.

Podriadený s primeranou dávkou asertivity si je vedomý úlohu, ktoré má. Plní ich, ak urobí chybu, prizná svoje nedostatky. V rámci možností pomôže, koná primerane a komunikuje otvorene. Vystupuje pokojne, sebaisto, vlúdne, rozhodne. Nepredstiera, že všetko vie, ale ak mu nie je niečo jasné, pýta sa. Naučiť sa správať asertívne znamená naučiť sa komunikovať, vedieť komunikovať bez úzkosti, napätia a agresie.

Empatia je osobitná schopnosť človeka porozumieť druhému formou naladenia sa, vcítania a vžitia do jeho myslenia. Môže sa stať zásadným určujúcim princípom pri odstraňovaní porúch v medziľudských vzťahoch a komunikácii. Dobrou vlastnosťou riaditeľa je výrazná dávka empatie. Snaží sa vžiť do pozície svojich podriadených a vidieť problémy ich očami. Práve empatia umožňuje prežívať spolu so zamestnancami rovnaké emočné stavy – strach, neistotu v súvislosti s existenciou školy, ale aj úspech a radosť.

Komunikácia na úrovni patrí v škole k základným podmienkam úspešného naplnenia pedagogických zámerov. Kvalitné medziľudské vzťahy v kolektíve vytvárajú sociálnu klímu, ktorá sa prejavuje vo vzájomných vzťahoch medzi členmi a v ich vzťahoch k práci. Nepriaznivé vzťahy podmieňujú nielen stres učiteľov, ale znižujú ich pracovný výkon, najmä tvorivú prácu. Zodpovednosť za atmosféru na pracovisku nenesie len riaditeľ, ale celý kolektív. Vo väčších kolektívoch pracujeme s množstvom odlišných ľudí. Denne si k nim nachádzame, podobne ako učiteľ k deťom, správnu cestu. Aj keď nie sme stabilný kolektív, môžeme povedať, že si dobre rozumieme. Poznáme svoje silnejšie aj slabšie stránky, navzájom sa podporujeme a vychádzame si v ústrety.

5.1.3.1 Námety komunikačných aktivít so zamestnancami

V tejto časti prezentujeme aktivity, ktorých cieľom je nadviazať verbálny a neverbálny kontakt, rozvíjať vnímanie a empatiu, vyjadriť pocity zamestnancov.

Názov aktivity: Dvojice

Cieľ: Nadväzovať neverbálny a verbálny kontakt.

Pomôcky: dvojice obrázkov

Postup: Po odhalení (zverejnení) dvojíc obrázkov sa spontánne vytvoria dvojice. Nasleduje verbálny kontakt, pri ktorom najprv jeden, potom druhý hovorí o dotýčajnej osobe – dvojici súvisle v časovom limite, aký si stanovíme. Obsahom rozprávania sú pozitíva alebo negatíva.

Obmena: Voľne vytvoríme kruh, pričom sa náhodne pochyťáme za ruky. Posadíme sa a v dohovorenom časovom limite osobe, ktorá sedí po pravej strane, hovoríme niečo pozitívne a osobe po ľavici niečo negatívne.

Názov aktivity: Netradičné balenie

Cieľ: Rozvíjať empatiu a verbálny kontakt.

Pomôcky: papier, pero

Postup: Navodíme pohodovú atmosféru so znením príjemnej hudby. V rozhovore sa zameriame na časy voľna, dovolenky, balenia batožiny... Obsah batožiny bude netradičný. Zoznam predstavuje 10 vlastností, z ktorých vyberáme 5 kladných, príp. 5 záporných, ktoré na sebe alebo inej osobe najviac alebo najmenej oceňujeme.

Obmena: Zoznam vlastností neponúkame, vyžadujeme vymyslieť určitý počet vlastností.

Názov aktivity: Balónová hra

Cieľ: Rozvíjať vnímanie a empatiu a verbálnu komunikáciu.

Pomôcky: papiere v tvare balónov s „právami“

Postup: Navodíme situáciu: Predstavte si, že letíte v balóne. Balón stúpa, pod sebou vidíte hory, lesy, moria... Odrazu balón začne klesať. S pocitom strachu nám ostáva jediné (čo môžeme urobiť?). Pomôžeme si, ak vyhodíme niektoré zo závaží (práva, ktoré máme napísané). Ktoré vyhodíte ako prvé? To pomôže len na istý čas, pretože balón opäť klesá a vy musíte vyhodiť ďalšie a ďalšie. Jednotlivé závažia označte od 1 po 10. Ktoré ostalo ako posledné?

Právo na odmenu, spravodlivé ocenenie.

Právo na príjemnú atmosféru.

Právo na vlastné rozhodnutia.

Právo na lásku a city.

Právo nebyť ponižovaný.

Právo byť odlišný.

Právo mať voľno a oddych.

Právo na jedlo a vodu.

Právo na dostatok času (pri plnení úloh).

Právo byť vypočutý.

Názov aktivity: Čo sa môže stať

Cieľ: Vyjadrovať pocity prostredníctvom citovej reflexie.

Pomôcky: papier, pero

Postup: Navodíme situáciu: Píše sa rok 2100. Máme veľa povinností, ale prišli sme unavení. Chvíľku si oddýchneme, zapneme rádio a počúvame hudbu. Zrazu hudbu preruší naliehavý hlas. Varuje nás pred nebezpečným tornádom, ktoré nás každú chvíľu zasiahne. Rýchlo musíme opustiť svoj domov, ale stihneme si zabaliť päť pre nás najdôležitejších vecí. Ktoré by to boli? (Napíšte ich na papier).

Predložené návrhy aktivít sú vlastné námety, ktoré môžu byť využité v riadiacej práci, ale hranice tvorivosti a kreativity nie sú obmedzené. Ak chceme, aby človek plne rozvíjal svoj individuálny ľudský potenciál a vlohy, musíme ho chápať ako individuum.

5.2 Komunikácia s externým prostredím

Zahrňuje všetky činnosti, ktoré sa uskutočňujú smerom k vonkajšiemu prostrediu. Ide o reprezentáciu školy na verejnosti. Pod reprezentáciou školy chápeme nadväzovanie kontaktov, ich udržiavanie, aktívnu spoluprácu s inštitúciami, lojalnosť voči pracovisku, komunikáciu a spoluprácu so spoločenskými organizáciami, s mestským úradom, nadriadenými a poradnými orgánmi i sponzormi.

Vytváranie dobrého mena tvorí základ reprezentačnej úlohy. Je otázne, akú pozornosť jej v školách venujeme. Príčiny nezájmu môžu prameniť z existenčnej istoty či z nedostatku vzájomnej konkurencie. Zo skúseností vieme, že dobrý chýr o škole si vyžaduje systematickú, vytrvalú prácu na sebe, na normách, spôsoboch riadenia a organizovania školy. Z pozície riaditeľky materskej školy si uvedomujeme rozhodujúci vplyv na to, aké meno škola má. Nadväzujeme kontakty, informujeme o nich zamestnancov, ale pritom máme na pamäti, že nereprezentujeme seba, ale školu. Na verejnosti sa o vlastných zamestnancoch vyjadrujeme pozitívne, lebo rešpektujeme zásadu, že problémy sa majú riešiť na pracovisku. Reprezentantom školy nie je len riaditeľ, ale každý zamestnanec.

Získané aktuálne informácie z rôznych zdrojov spracujeme a prezentujeme pre konkrétnych prijímateľov (pedagogickí, nepedagogickí zamestnanci školy, rodičia, zriaďovateľ, širšia pedagogická i nepedagogická verejnosť). Spracované informácie podávame verbálne a písomnou formou prostredníctvom vystúpení, referátov, diskusií, usmernení, upozornení, oznamov, projektov na pedagogických, pracovných poradách, na iných odborných stretnutiach.

Písomný styk je tradičným nástrojom komunikácie, ktorý je z dnešného pohľadu časovo a finančne pomerne náročný. V súčasnosti ho nahrádza elektronická e-mailová pošta, ktorá je rýchla, zabezpečuje prepojenosť a informovanosť subjektov, ktoré komunikujú so školou.

Telefonovanie predstavuje najrozšírenejší variant osobnej komunikácie, ktorá nie je viazaná na určité miesto a vďaka mobilným telefónom nepozná priestorové bariéry. Telefonovanie je veľmi frekventovanou komunikačnou aktivitou, preto je nevyhnutné dodržiavať určité pravidlá. Vzhľadom na to, že pri telefonovaní absentujú nonverbálne prvky komunikačného kontaktu, nesie všetky informácie hlas, ktorý musí vyžarovať pozitívny prístup a mať vhodný tón. Pri telefonovaní sa snažíme o sebavedomie a zdvorilosť. Počítame s tým, že na začiatku každého telefonického rozhovoru dochádza k akémusi rozvrhnutiu síl. Na rozhovor sa pripravíme poznámkami, ktoré nám umožnia byť pri telefonovaní úsporným. Komunikujeme pomaly a zreteľne. Pri vlastnej komunikácii máme na zreteli účel komunikácie, čo chceme dosiahnuť a čo chceme oznámiť. V praktickom živote to znamená, že dôraz dávame nielen na to, čo hovoríme, ale hlavne na to, aký dosah bude mať oznam na zamestnancov.

Medzi prioritné ciele každého riaditeľa neodmysliteľne patrí *úspešná komunikácia*. Jej výsledkom je porozumenie v tímovej práci, čo sa odzrkadlí na dosiahnutých výsledkoch školy.

6 Zhrnutie výsledkov prieskumu

Komunikácia je prostriedok, pomocou ktorého sa ľudia spájajú a zjednocujú na dosiahnutie cieľa. Oddávna je dorozumievacím prostriedkom celého ľudstva. Hoci v súčasnom období zasiahla ľudstvo a takmer celý svet vlna informačných technológií, význam a hodnota osobnej komunikácie je nenahraditeľná. Neexistuje žiadny systém riadenia bez osobnej komunikácie, ktorá musí prebiehať na všetkých úrovniach riadenia. Bez nej by nemohla fungovať žiadna skupina ľudí, pretože by sa nemohla koordinovať jej činnosť.

Za účelom získania poznatkov o komunikačných spôsobilostiach riaditeľa a o aktuálnom stave komunikácie v materských školách bolo nevyhnutné vykonať prieskum, ktorý bol prínosom pre zefektívnenie riadiacej práce.

Cieľom prieskumu bolo zistiť, do akej miery môžu komunikačné spôsobilosti riaditeľa školy ovplyvniť efektivitu riadenia. Z takto naformulovaného cieľa vyplynuli tieto *úlohy*:

- zistiť kvalitu vedomostí o základných pojmoch,
- zistiť úroveň poznania a základných charakteristík komunikácie pri jej využívaní,
- zistiť, ako je ovplyvnená komunikácia štýlom riadenia,
- zistiť, ktoré činitele výrazne ovplyvňujú motivačnú štruktúru zamestnancov pri skvalitnení pracovných výkonov,
- zistiť, ako sa odráža kvalita vzťahov na klíme.

Na základe stanovených cieľov a úloh sme náhodne vybrali dve vzorky respondentov. Prvú vzorku tvorilo 60 zamestnancov tridsiatich piatich materských škôl. Druhú vzorku tvorilo 10 respondentov, z toho 5 pedagogických zamestnancov a 5 riaditeľov materských škôl. Pri realizácii prieskumu sme použili participačné pozorovanie, dotazníkovú metódu a projektovú metódu.

6.1 Interpretácia kvantitatívnych ukazovateľov

Pre získanie informácií o úlohách komunikácie a jej vplyve na riadenie materskej školy sme prostredníctvom dotazníka zistili:

Aby skupina, v našom prípade pracovný kolektív, dosiahla svoj cieľ, musí byť niekým vedená. Zaujímala nás preto spokojnosť so štýlom komunikácie riaditeľa a spôsoby zaobchádzania riaditeľa so zamestnancami. Aj keď ideálna by bola stopercentná spokojnosť so štýlom komunikácie, závery boli potešiteľné. Polovica respondentov potvrdila, že nemá ťažkosti pri riešení problémov s riaditeľom, ktorý ochotne prijíma kompromisy, druhá polovica naopak zaznamenala problémy počas diskusií a neprijímanie kompromisov. Pre úspešné fungovanie týchto kolektívov to nie je dobrý signál.

Zistenia otvorenosti pri komunikácii smerovali ku konštatovaniu, že komunikovať nie je ľahké. Výsledky poukázali na to, že otvorenú a niekedy otvorenú komunikáciu preferuje viac ako

polovica respondentov. Každý človek sa z času na čas ocitne v nepríjemnej situácii, keď niečo požaduje sám alebo niekto niečo vyžaduje od neho. Potreba vhodnej formy komunikácie sa teda mení vzhľadom na situáciu, čo potvrdzuje, že neexistuje jeden najlepší spôsob komunikácie.

Pri zisťovaní, či riaditeľ dáva možnosť participovať spolupracovníkom na svojich rozhodnutiach, či si vypočuje ich názory, nevznikli všetky odpovede optimisticky. Nepovažujeme za správne odmietanie rád zamestnancov, lebo môžu mať pocit, že nie sú prospešní. Riaditeľ by mal zdôvodniť príčiny nevypočutia si kolegov či iných zainteresovaných osôb a navrhnúť náhradný termín rozhovoru. Nezaujímajú o názory iných by riaditeľ nemal dať najavo, pretože môže vzbudiť dojem, že na názoroch kolegov mu nezáleží. Vysoko hodnotíme fakt, že existujú riaditelia, ktorí akceptujú názory iných, nielen kolegov, ale aj rodičov, detí a ostatných naklonených škole.

Positívne vyznelo hodnotenie v oblasti komunikácie v školách, kde je komunikácia v prevažnej miere založená na demokratickom štýle, ktorý odzrkadľuje vyššiu úroveň a schopnosť riadenia. Myslíme si, že dôvodom uprednostnenia demokratického riadenia kolektívu je fakt, že riaditeľ sa opiera o svojich zamestnancov, je ochotný podeliť si právomoc, je menej direktívny, podnecuje angažovanosť, iniciatívu, posilňujúco pôsobí na medzilidské vzťahy a vytvára atmosféru radosti a spokojnosti na pracovisku. Prekvapilo nás, že ešte aj dnes sa vyskytuje autoritatívny štýl riadenia. Odlišnosť odpovedí pri otvorenej otázke, ktorý štýl považujete za najlepší, si vysvetľujeme tendenciami neuniformovať. Pri úvahách o vhodnosti určitého štýlu môžeme súhlasiť s tým, že platí zásada, že vhodnosť či nevhodnosť štýlu závisí od viacerých faktorov, t. j. od situácie, od riešeného problému i od ľudí, ktorých riadime.

Ku kvalitnej a k efektívnej práci zamestnancov je potrebná vhodná motivácia. Existujú činitele, ktoré výrazne ovplyvňujú motivačnú štruktúru zamestnancov pri skvalitnení pracovných výkonov. Každý riaditeľ má na to k dispozícii rozdielne prostriedky, od čoho závisí aj hodnotenie výnimočných, kvalitných pracovných výkonov. Najčastejšie respondenti odpovedali priaznivo v prospech pochvaly, povzbudenia, nasledovalo udelenie náhradného voľna ako motivačného faktora a tiež finančná odmena, ktorá je považovaná za najvýhodnejší motivačný faktor pre zamestnanca. Pozitívne je, že sme nezaznamenali nehodnotenie výkonov zamestnancov zo strany riaditeľa. Každý riaditeľ by mal a musí hodnotiť a odmeňovať prácu zamestnancov podľa svojich možností a schopností. Voľbu finančnej odmeny ako najvýhodnejšej motivácie v dnešnej zložitej ekonomickej situácii nemožno nikomu zazlievať.

Pri zisteniach, ako sa odráža kvalita vzťahov na klímu, konštatujeme, že tak ako vzťahy v kolektíve aj vplyvy, ktoré pôsobia na ich vytváranie, môžu byť rôzne. Podstatné je, aby sme si navzájom rozumeli a nezabúdali komunikovať. Dôraz dávajme na korektnosť, slušnosť v správaní, riešenie problémov s nadhľadom a predchádzanie konfliktom.

Filozofia riadenia si vyžaduje predovšetkým humánnosť a tvorivosť. Komunikácia je najprirodzenejší spôsob a prostriedok, ktorý používame v každodennom styku, a tak pôsobíme na rozvoj osobnosti. Neustála výmena informácií je nevyhnutnou súčasťou bežného fungovania.

Z odpovedí navrhnutých na zlepšenie vzťahov na pracovisku vyberáme najčastejšie:

- dodržiavať zásady optimálnej, efektívnej komunikácie,
- častejšia osobná, otvorená komunikácia,
- komunikovať bezprostredne, pričom pôsobiť motivujúco, akceptujúco a empaticky,
- zlepšiť informovanosť, pravidelne poskytovať nevyhnutné informácie všetkým zamestnancom,
- požadovať i prijímať informácie o stave a priebehu vykonávaných činností, o plnení úloh,
- podporovať viac tímovú prácu, flexibilitu na pracovisku,
- vytvoriť priaznivú a tvorivú atmosféru, predchádzať konfliktom,
- organizovať viac spoločných aktivít, výletov, rekreačných pobytov, plesov...

Čím je efektívnejšia komunikácia vo vnútri komunity, tým je vyššia miera spokojnosti v tíme. V mene záujmov a cieľov školy cítíme povinnosť regulovať správanie zamestnancov. Komunikácia je základom dosahovania dobrých pracovných výkonov.

6.2 Interpretácia kvalitatívnych ukazovateľov – analýza projektívnej metódy

Analýza projektívnej metódy – dokončenie viet sa zrealizovalo v uvoľnenej atmosfére, čo pomohlo získať neskreslené, ale skôr spontánne nasledujúce informácie.

V prvej nedokončenej vete **Riaditeľ je...** sa riaditelia vyjadrili takto:

- vedúca osoba, vodca, zodpovedná funkcia,
- osobnosť vyzbrojená odbornou znalosťou, praktickými skúsenosťami, organizačnými schopnosťami, individuálnym prístupom k ľuďom, tvorivosťou a zodpovednosťou,
- zodpovedný, tvorivý manažér,
- zástupca organizácie,
- „dušou“ školy.
- Pedagogickí zamestnanci sa na adresu riaditeľa vyslovili:
- osoba s vhodnými organizačno-riadiacimi kompetenciami,
- autorita s právom aj povinnosťou prikazovať,
- úprimný, prísny človek,
- vedúci zamestnanec, šéf.

Komentár: Škola je verejná výchovno-vzdelávacia inštitúcia, ktorá nás sprevádza od detstva až po dospelosť, mnohých dokonca aj po celý produktívny život. Je to živý, dynamický, pulzujúci systém. Nezastupiteľné miesto v tomto systéme patrí riaditeľovi. Práve on riadi, zodpovedá za plnenie učebných osnov, učebných plánov, vzdelávacích štandardov, ďalšie vzdelávanie zamestnancov, odbornú a pedagogickú úroveň výchovno-vzdelávacej práce školy, rozpočet, financovanie a efektívne využívanie finančných prostriedkov určených na zabezpečenie činnosti školy, riadne hospodárenie s majetkom školy. Má množstvo iných povinností. Zvládnutie tohto širokého záberu riadiacej práce je podmienené v prvom rade splnením základných

predpokladov na výkon funkcie a tiež zodpovednosťou, tvorivosťou, obetavosťou... Zo všetkých vyššie zhrnutých odpovedí vyžarovala spokojnosť s osobnosťou riaditeľa. Nebolo cítiť výrazné výhrady. Zaujímavosťou je rozdiel medzi odpoveďami riaditeľov a odpoveďami učiteľov. Riaditelia dávajú do pozornosti práve zodpovednosť, neberú svoju funkciu na ľahkú váhu. Učitelia riaditeľa vnímajú skôr ako autoritu, šéfa, ktorý má svoje práva aj povinnosti.

Pri druhej vete **Riaditeľ vie...** nám riaditelia poskytli tieto zaujímavé dokončenia viet:

- viesť a riadiť prácu zamestnancov,
- svojou prácou ovplyvniť imidž školy,
- to, čo je potrebné vedieť, t. j. všetko,
- potešiť a pružne reagovať,
- správne pristupovať k problémom,
- rozhodnúť, riadiť, kooperovať.

Učitelia si myslia, že riaditeľ vie:

- vhodne a primerane komunikovať,
- prezentovať školu,
- pomôcť, vypočuť si,
- čo chce, čo si môže a nesmie dovoliť,
- rozdeliť úlohy,
- všetko.

Komentár: Predchádzajúce ukončenia viet smerujú k tomu, že riaditeľ vie riadiť. Riadiť znamená predvídať, organizovať, prikazovať, kooperovať, kontrolovať. Riadenie je schopnosť ovplyvňovať funkcie a prácu systému, meniť, motivovať správanie ľudí k dosiahnutiu vytýčených cieľov. Riadenie školy treba chápať ako skúmanie vzťahov ľudí v procese riadenia výchovných procesov, a to z aspektu optimalizácie a zvyšovania efektívnosti pedagogických procesov s cieľom odhaliť zákonitosti a vypracovať stratégie na zlepšenie nielen riadiacej, ale aj celkovej činnosti školy. Atribútom osobnosti riaditeľa je vysoký morálny kredit. Vie, že ako vedúci pedagogický funkcionár a tiež pedagóg a človek je stále v centre pozornosti detí, učiteľov, ale aj širokej verejnosti. V oblasti legislatívnej by mal riaditeľ ovládať základné školské zákony, vyhlášky, predpisy a nariadenia, ale aj ďalšie právne dokumenty. Značnú pozornosť a úsilie by mal zamerať na vytváranie optimálnych sociálnych vzťahov, aktívny podporujúci rozvoj hlavných a všetkých ostatných činností a procedúr súvisiacich s poslaním školy.

Vyberáme z názorov riaditeľov, **čo riaditeľovi škodí:**

- nedostatočná komunikácia s kolektívom,
- nadradenosť, hlúposť,
- nezodpovednosť zamestnancov,

- prílišný liberalizmus,
- uspokojenie sa s dosiahnutými výsledkami,
- nespoľahlivý kolektív.

Pedagógovia hovoria, že riaditeľovi škodí:

- uprednostnenie priateľstva na pracovisku,
- ohováranie a osočovanie,
- neprimerané vystupovanie na verejnosti,
- keď veci berie príliš vážne.

Komentár: Predstavy o tom, čo riaditeľovi škodí, sú rôznorodé. Uvedomujeme si, že v každom pedagogickom kolektíve je niekoľko potenciálnych riaditeľov školy, okolo ktorých sa vytvárajú síce malé, ale dosť kritické skupiny učiteľov, ktorých cieľom často nie je len konštruktívna kritika riaditeľa, ale aj jej opak. Nemalo by sa preto stávať, aby miesta riadiacich zamestnancov škôl obsadzovali ľudia, ktorí nemajú záujem ďalej sa vzdelávať, dopúšťajú sa chýb, ktoré vyplývajú zo základnej neznalosti aktuálnej všeobecne záväznej školskej legislatívy, v práci sú nedôslední, benevolentní, nedokážu primeraným spôsobom komunikovať s kolektívom, rodičmi, správajú sa povýšenecky či neúmerne prenášajú svoje kompetencie na iných.

Za príjemné považujú riaditelia:

- dobré medziľudské vzťahy,
- prekvapenie, samozrejme nie každé,
- odmeny, kladné hodnotenie práce,
- pracovať s tvorivým kolektívom, v dobrej klíme.

Učitelia za príjemné považujú:

- pohodu riaditeľa, dobré vzťahy,
- dobrý, úprimný a priateľský rozhovor s riaditeľom,
- ochotu pomôcť,
- pozitívne ohodnotenie pracovného výkonu.

Komentár: V oblasti manažmentu je dôležité koncentrovať pozornosť riaditeľa na interpersonálne vzťahy, ktoré dominujú vo vyššie uvedených vetách. Za príjemné považujeme, ak vnímame správanie zamestnancov a diagnostikujeme ho, hľadáme a nachádzame psychologické motívy ich správania a konania v pracovnom procese, evidujeme a diagnostikujeme skupinové vzťahy a princípy, na ktorých sa realizujú, odhaľujeme príčiny konfliktov, ale aj možnosti spolupráce, ak máme informácie o tom, ako a o čom prebieha vzájomná komunikácia na pracovisku, aká je jej kvalita. Neodmysliteľne k navodeniu príjemnej atmosféry na pracovisku patrí súdržnosť kolektívu, využívanie silných jedincov pre dobro kolektívu a identifikácia slabých stránok, kde robíme rýchle kroky na zlepšenie.

Ďalšou neukončenou vetou sme sa u riaditeľov snažili zistiť, **čo im je neprijemné:**

- direktívne riadenie,
- neúspechy školy, stagnácia,
- tvrdé postupovanie, sankcionovanie,
- ak riaditeľovi niekto rozkazuje,
- keď sa nemôže kolektív plne realizovať.

Pedagogickému kolektívu je neprijemné:

- rozhovor za chrbtom,
- klamstvo,
- utajovanie skutočností pred riaditeľom,
- ukrivdenie, nesplnenie si úlohy, čím škodí iným.

Komentár: Efektívnosť práce zamestnancov, ako aj efektívnosť práce detí sú v podstate závislé od kvality sociálnych vzťahov. Tam, kde sa tejto problematike nevenujú dostatočne a cieľavedome, neutvára sa priaznivé sociálne a psychologické prostredie na efektívnu prácu. Učitelia neradi chodia do práce, nie sú tvoriví, negatívne naladení, so zápornými vzťahmi, neochotní urobiť pre školu či pre deti niečo navyše, nedôverujú riaditeľovi ani sebe navzájom, nerešpektujú sa. Rastúca nespokojnosť zamestnancov školy vedie k rastu neefektívnosti ich práce a k nepriaznivej klíme.

Milým prekvapením pre riaditeľov bolo:

- ocenenie práce zo strany zamestnancov, rodičov, verejnosti,
- pozitívne prijatie návrhov v kolektíve,
- finančné ohodnotenie,
- posedenia, stretnutia s kolektívom.

Nemilým prekvapením pre riaditeľa v jednom prípade bola:

- nezodpovedná príprava učiteľa.

U pedagogických zamestnancov bolo milým prekvapením:

- pozitívne ohodnotenie pracovných výkonov,
- finančná odmena,
- srdečnosť kolegov,
- pridržanie stránky zamestnancovi.

Komentár: Jedným z milých prekvapení pre riaditeľov aj učiteľov bolo pozitívne ohodnotenie výsledkov. Hodnotenie je veľmi dôležité z hľadiska optimálneho využitia schopností, vytvárania zdravých medziľudských vzťahov a realizácie ich rozvoja. Poslaním, účelom hodnotenia zamestnancov je získavanie a efektívne využívanie informácií a podkladov slúžiacich na posúdenie

pracovného výkonu zamestnanca, rozpoznanie jeho silných aj slabých stránok, rozhodovanie o spôsobe odmeňovania a motivovania zamestnanca na dosahovanie kvalitnejších výkonov, pridelenie mimotriednych a iných úloh. Hodnotíme jednak výkony zamestnancov, ale i plnenie vytýčených cieľov a výsledkov práce. V súvislosti s tým následne podľa možností odmeňujeme.

Rovnako vyzneli vety pedagógov aj riaditeľov, na čo sa **v škole najviac tešia**:

- prácu s dobrým, tvorivým kolektívom,
- kolegov, ktorí vlastnou tvorivosťou aktivizujú tvorivosť iných,
- výsledky projektu, snahu, hladké fungovanie,
- prácu s deťmi, ich nadšenie.

Komentár: Práca riaditeľa, ale podľa nás aj každého zamestnanca v škole si v súčasných podmienkach vyžaduje komplexnú osobnosť, ktorej činnosť nemôže byť budovaná len na zaužívaných stereotypoch. Aby bola práca efektívna, mali by mať všetci zúčastnení nielen kvalifikačné predpoklady, ale aj osobnostné vlastnosti, organizačné a manažérske schopnosti, ktoré sú predpokladom pre úspešnú budúcnosť školy. Prvou podmienkou uplatnenia tvorivosti je uvedomiť si nevyhnutnosť kvalitnej tvorivej práce seba, detí aj kolegov. Tvorivá iniciatíva spočíva v schopnosti vytvárať tvorivú atmosféru v kolektíve a stavať pred kolektív zaujímavé, progresívne pedagogické úlohy. Veľkou výhodou riaditeľa je, keď dokáže vlastným iniciatívnym myslením a nápaditosťou strhnúť k tvorivej práci všetkých, čím vznikajú priaznivé možnosti na dosiahnutie pedagogického majstrovstva. Takéto kolektívy sa vyznačujú dobrou náladou, pedagogickým optimizmom a radosťou z práce, ktorú si mnohí z nás vážia.

Pod efektívnou komunikáciou riaditeľa rozumeli:

- demokratický, partnerský vzťah,
- stručnú, racionálnu, vecnú výmenu názorov,
- správne načasovanie informácií.

Predstava efektívnej komunikácie pedagogického kolektívu zahŕňa:

- otvorenosť bez zakazovania a klamstiev,
- rast kvality práce,
- povedať si všetko a bez urážok,
- zvládať aj nepríjemné situácie, s nepríjemným výsledkom.

Komentár: Denne sa presvedčame, že jedným z atribútov úspešnosti je kultivovaná komunikácia, ktorá predstavuje súčasť ľudského bytia. Efektívnej komunikácii sa jedinec naučí za predpokladu, že bude k tomu vedený, že bude mať pozitívne vzory, škola bude poskytovať dostatočnú kvalitu v podobe svojich pedagógov, ktorí budú metodicky, didakticky a kreatívne flexibilní, dokážu si nové trendy osvojiť a aplikovať v praxi. Nutným predpokladom rozvoja a skvalitnenia komunikácie je rozpoznanie tých zložiek v procese komunikácie, ktoré ju blokujú a vedú k jej poruchám. Mnohé problémy vznikajú z nedostatočne otvorenej komunikácie.

Bez povšimnutia by nemala ostať **prezentácia školy**, pri ktorej riaditelia uviedli možnosti:

- dobrá reklama na verejnosti,
- dobré meno školy,
- preukázanie kvality školy,
- interpretácia výsledkov školy v externom prostredí,
- dnes je to nevyhnutnosť.

Názory učiteľov sa zhodli s vyššie uvedenými názormi riaditeľov.

Komentár: V pedagogickom procese, pri vystúpeniach, prezentáciách či diskusiách sa treba držať určitých pravidiel, aby sme pozitívne vplývali na poslucháčov či divákov. Zvlášť učiteľ, ktorý predstavuje pedagogický vzor, musí dbať o to, ako pôsobí na svojich pozorovateľov, klientov. Škola plní súbor úloh voči iným inštitúciám, pri ktorých určitým spôsobom zastupuje, čiže reprezentuje svoju školu. Je to špecifická činnosť, ktorej sa v poslednom čase venuje veľká pozornosť.

Týmto možno veľa získať, ale aj veľa stratiť. Riaditeľ svojím vystupovaním, reprezentovaním na verejnosti sa podieľa pri vytváraní imidžu školy. Priaznivá pracovná klíma pomáha plniť pedagogické poslanie, zodpovednosť, ktorú prináša a tvorí aj imidž, dobré meno školy navonok.

Úvahy nad tým, **čo si vážim**, uvádzali riaditelia:

- otvorenosť a úprimnosť vo vzťahoch,
- ctižiadostivosť a pribojnosť,
- prejav uznania,
- diskretný prístup,
- všetkých ľudí, ktorí nikdy nezaváhajú urobiť niečo navyše bez toho, aby sa hneď pýtali na finančnú odmenu.

V poslednej neukončenej vete sa väčšina učiteľov zhodla v tom, že najviac si vážia:

- otvorenosť, úprimnosť, čestnosť,
- riaditeľa, jeho diplomatický prístup,
- prácu, ktorú vykonávajú.

Komentár: Otvorenosť, efektívnosť medziludských vzťahov je v nemalej miere podmienená schopnosťami riaditeľa aktívne počúvať, jasne a zrozumiteľne informovať, povzbudzovať a chváliť, taktne poukázať na nedostatky, nezosmiešňovať, nepodceňovať, zachovať partnerský vzťah. Čím viac sa riaditeľ sústreďuje na vytýkanie chýb a nevidí pozitíva a neumožňuje autonómne správanie učiteľov, tým je väčšia miera frustrácie učiteľov. V komunikácii profesionálne prezentujeme dosiahnuté výsledky, opodstatnenou argumentáciou presadzujeme potreby a požiadavky zamestnancov a detí. V záujme objektívnejšieho poznania, pochopenia a riešenia problémov, vyhnúť sa nedorozumeniam, ale aj prejavu záujmu a úcty je potrebné, aby sme v komunikácii

vedeli hovoriaceho počúvať. Na vypočutie si vymedzíme dostatočný priestor. Čím sú vzťahy v kolektíve pozitívnejšie, pevnejšie, tým sa zvyšuje index otvorenosti.

6.3 Návrhy a odporúčania pre prax

Efektívna komunikácia je jedným zo spôsobov, ako dosiahnuť kvalitatívne zmeny v riadení školy, prispieva k vytváraniu dobrých vzťahov i budovaniu kultúry organizácie.

Uplatňovaním navrhovaných odporúčaní v oblasti komunikácie nielen manažmentom škôl, ale i zamestnancami bude znamenať celkové skvalitnenie ich práce i poskytovaných služieb, ktoré bude pozitívne vnímať celé okolie.

Komunikácii sa v súčasnosti venujú mnohí psychológovia a vedeckí pracovníci v oblasti výskumu a praxe, a tak budujú odborný základ na praktických skúsenostiach.

Realizovaným prieskumom sme získali poznatky, ktoré poukázali na individuálne postoje zamestnancov materských škôl. Zároveň sa nám potvrdilo, že komunikácii v školách nie je venovaná dostatočná pozornosť, a preto je potrebné orientovať sa na jej zefektívnenie s cieľom dosiahnuť kvalitatívne zmeny. Za týmto účelom navrhujeme v oblasti komunikácie a skvalitnenia riadiacej práce v materskej škole:

- samoštúdiom zdokonaľovať informačné, učebné a komunikačné kompetencie, požadovať profesionalitu v tejto oblasti,
- komunikáciu dopĺňať o nové spôsoby a formy komunikovania a konania,
- komunikovať otvorene so zámerom zvýšiť úroveň a stupeň komunikácie,
- využitím rád spolupracovníkov, vypočutím si ich názorov skvalitniť komunikáciu v internom prostredí, aj s externým prostredím,
- prispieť vlastnými nápadmi, názormi a vyjadreniami k zlepšeniu komunikácie aj medziľudských vzťahov,
- primerane sa zaoberať kritikou a neodmietať ju, flexibilne riešiť vzniknuté konflikty na pracovisku,
- vhodnou komunikáciou prispieť k vytvoreniu priaznivej klímy na pracovisku,
- využívať kombináciu prvkov riadenia, ktoré smerujú k participatívnemu riadeniu,
- nachádzať nové motivačné faktory, inšpirovať k tvorivej, produktívnej práci, aby sa zamestnanci viac zaujímali o dianie v škole,
- podporiť tímovú prácu,
- nachádzať netradičné formy spolupráce s rodinou a širokou verejnosťou.

Uvedené odporúčania obsahujú len časť návrhov, avšak existuje celá škála spôsobov a metód, ktoré sú nasmerované na skvalitnenie všetkých riadiacich procesov v školách. Takto získané poznatky predstavujú určité hodnoty a ich uplatnením v praxi môžeme dosiahnuť pozitívne zmeny.

Zvolená téma i hlavný cieľ vyplynuli z potreby riešiť oblasť komunikácie v školách a navrhnúť

spôsob, ako efektívne komunikovať na všetkých úrovniach tak, aby bolo naplnené poslanie týchto inštitúcií. Výsledky zrealizovaného prieskumu poukázali na určité rezervy v komunikácii. Teória a prax sú však dva rozdielne pojmy. V praxi sme overili význam komunikácie pri utváraní vzťahov i klímy v pracovných kolektívoch. Za účelom dosiahnutia kvalitatívnych zmien v riadení škôl sme navrhli odporúčania, ktoré sú návodom na dosiahnutie vytýčených cieľov. Oblasť komunikácie je dôležitá a je potrebné venovať jej primeranú pozornosť, lebo ovplyvňuje budúce správanie mladej generácie a práve materská škola má významné postavenie pri jej formovaní.

ZÁVER

Komunikácia neodmysliteľne patrí k najdôležitejším faktorom úspešného riadenia. Správne volená a zacielená komunikácia vytvára priestor pre dobrú pracovnú klímu, čo manažmentu umožňuje prijímať rozhodnutia vedúce k celkovému skvalitneniu riadiaceho procesu. V súčasnom období badať absenciu efektívnej komunikácie, ktorá sa prejavuje v nevyriešených problémoch, prípadne škola stagnuje.

Cieľom bolo poukázať na potrebu efektívnej a správne zacielenej komunikácie v oblasti školstva. V práci riaditeľa materskej školy má nezastupiteľné miesto, pretože ovplyvňuje jednotlivcov i skupiny, modifikuje ich správanie, dosahuje efektívne zmeny, a tým aj príslušné ciele. Komunikácia smeruje k dosiahnutiu kvalitatívnych zmien v riadení, budovaniu kultúry a identity školy.

Zdôrazňujeme, že komunikáciu v riadení môžeme chápať ako komunikáciu, ktorá slúži na upevňovanie spolupráce a vzájomného porozumenia, prekonávanie rozporov v názoroch a postojoch, vysvetľovanie nejasností i prenos námetov, nápadov medzi jednotlivcami a skupinami.

Súčasná výmena informácií je nevyhnutnou súčasťou bežného fungovania školy. V záujme efektívnosti komunikácie zároveň odporúčame dodržiavať zásady, ktoré budú vecné, jasné a adresné.

Efektívnej komunikácii dnes patrí významné miesto na všetkých úrovniach riadenia i každodenného života. Uplatňovanie tohto fenoménu komunikácie v školách môže priniesť nový kvalitatívny rozmer pre zúčastnené subjekty. Komunikácia je umením, ktorému sa musíme všetci učiť a systematicky ho zdokonaľovať

POUŽITÁ LITERATÚRA

- BEČVÁŘOVÁ, Z. 2003. *Současná mateřská škola a její řízení*. Praha : Portál, 2003. ISBN 80-7178-537-7.
- BOROŠ, J. 2002. *Úvod do psychológie*. Bratislava : Iris, 2002. ISBN 80-89018-35-1.
- BRINDZA, J. 2006/2007. Predpoklady úspešnosti manažmentu materskej školy. In: *Naša škola, 2006/2007*, roč. X, č. 3, s. 6 – 19. ISSN 1335-2733.
- BÚGELOVÁ, T. 2005. *Riaditeľ, učiteľ, rodič a ako si spríjemniť komunikáciu*. Prešov : Metodicko-pedagogické centrum, 2005. ISBN 80-8045-373-X.
- CIRÁK, J. 1994. *Ochrana osobnosti v slovenskom občianskom práve*. 1. vydanie, Bratislava : Vydavateľské odd. PFUK, 1994.
- DARGOVÁ, J. 2001. *Tvorivé kompetencie učiteľa*. Prešov : Privatpress, s. r. o., 2001. ISBN 80-9686081-X.
- ĎURIČ, L. 1988. *Pedagogická psychológia*. Bratislava: SPN, 1988.
- FABÍKOVÁ, A. – MIŇOVÁ, M. 2008. *Rozvíjajúci program emocionálnej inteligencie*. Prešov : Rokus, s. r. o., 2008. ISBN 978-80-89055-84-5.
- FÜLÖPOVÁ, E. – ZELINOVÁ, M. 2003. *Hry v materskej škole na rozvoj osobnosti dieťaťa*. Bratislava : SPN, 2003. ISBN 80-10-00002-7.
- GABURA, J. – GABURA, P. 2004. *Sociálna komunikácia*. 1. vydanie, Bratislava : Občianske združenie sociálna práca, 2004. ISBN 80-968927-7-0.
- GAVORA, P. 2003. *Učiteľ a žiaci v komunikácii*. 1. vydanie, Bratislava : Univerzita Komenského, 2003. ISBN 80-223-1716-0.
- HAJDÚKOVÁ, V. a kol. 2008. *Príručka na tvorbu školských vzdelávacích programov pre materské školy*. Bratislava : MPC, 2008. ISBN 978-80-8052-324-4.
- HAYESOVÁ, N. 1998. *Základy sociální psychologie*. Praha : Portál, 1998. ISBN 80-7178-763-9.
- HLAVÁČOVÁ, Z. 2007. *Význam interpersonálnej komunikácie pri riadení školy*. Prešov : Rokus, 2007. ISBN 978-80-8045-448-7.
- HOMOLA, M. 1978. *Psychologie v práci ředitele školy*. 1. vydanie, Praha : SPN, 1978.
- HORVÁTHOVÁ, K. 2007. Vplyv štýlu riadenia na proces vnímania klímy školy. In: *Manažment školy v praxi*, 2007, mesačník, č. 12, s. 2 – 10. ISSN 1335-9849.
- HVOZDÍK, S. 1999. *Vybrané kapitoly zo školskej psychológie*. Košice : Viena, 1999. ISBN 80 88922-03-8.
- IVANOVÁ – ŠALINGOVÁ, M. 1993. *Vreckový slovník cudzích slov*. Bratislava : KNIHA – SPOLOČNÍK, 1993. ISBN 80-901160-2-7.
- IZDENCZYOVÁ, N. 2009. *Základy všeobecnej a sociálnej psychológie*. 1. vydanie, Prešov : Prešovská univerzita v Prešove, Pedagogická fakulta, 2009. ISBN 978-80-8068-930-8.

- KHELEROVÁ, V. 1995. *Komunikační dovednosti manažéra*. Praha : Grada Publishing, s. r. o., 1995. ISBN 80-7169-223-9.
- KOMENSKÝ, J. A. 1956. *Vybrané spisy II*. Bratislava: SPN, 1956.
- KOVAČIČ, V. 1985. *Psychológia pre vedúceho*. 1. vydanie, Bratislava : Obzor, 1985.
- KRISTOVÁ, J. – TOMAŠKOVÁ, Z. 2002. *Komunikácia v ošetrovatelstve*. Martin : Osveta, 2002. ISBN 80-8063-107-7.
- KŘIVOHLAVÝ, J. 1988. *Jak si navzájem lépe porozumíme*. Praha : Svoboda, 1988.
- KŘIVOHLAVÝ, J. 1993. *Povídej – naslouchám*. První vydání. Praha : Návrat, 1993. ISBN 80-85495-18-X.
- KUNŠTÁROVÁ, Ž. – POTKANYOVÁ, K. 2012. *Partnerský stisk rúk*. Bratislava : Pro Solutions, s. r. o., 2012. ISBN 978-80-8139-010-4.
- LÁSZLÓ, K. 2001. *Manažment výchovy a vzdelávania*. Banská Bystrica : UNIS SK, 2001.
- LAŠEK, J. 1995. Prvé skúsenosti s meraním klímy v škole a v učiteľskom zbore. In: *Pedagogická revue*. 1995, roč. 47, č. 1 – 2, s. 43 – 50. ISSN 1335-1982.
- LECHTA, V. 1995. *Diagnostika narušenej komunikačnej schopnosti*. Martin : Osveta, 1995. ISBN 80-88824-18-4.
- LIPTÁK, F. 1984. *Umenie riadiť*. 2. vydanie, Bratislava : Práca vydavateľstvo a nakladateľstvo ROH, 1984.
- LOKŠOVÁ, I. – PORTÍK, M. 1993. *Pedagogická komunikácia*. Prešov : Pedagogická fakulta v Prešove, 1993. ISBN 80-7097-274-2.
- MANNIOVÁ, J. 2004. *Kapitoly z pedagogiky*. Bratislava : Luskpress, 2004. ISBN 80-968956-2-1.
- MAREŠ, J. – KŘIVOHLAVÝ, J. 1990. *Sociální a pedagogická komunikace ve škole*. Praha : SPN, 1990.
- MAREŠ, J. 1995. *Komunikace ve škole*. Brno : Masarykova univerzita, 1995.
- MIKLÓSSY, J. 2008. Predpoklady pre výkon funkcie riaditeľa a ďalších vedúcich zamestnancov školy. In: *Manažment školy v praxi*. 2008, mesačník, č. 4, s. 2 – 7. ISSN 1336-9849.
- MIŇOVÁ, M. – GMITROVÁ, V. – MOCHNÁČOVÁ, H. 2002. *Prosociálna výchova v materskej škole*. Prešov : Rokus, 2002. ISBN 80-89055-17-6.
- OBDRŽÁLEK, Z. 1979. *Riadenie školstva a jeho systém*. 1. vydanie, Bratislava : SPN, 1979.
- OBDRŽÁLEK, Z. 1998. Vplyv manažmentu školy na vytváranie školskej kultúry a klímy. In: *Pedagogická revue*, 1998, ročník 50, č. 4. ISSN 1335-1982.
- OBDRŽÁLEK, Z. 1999. *Škola, školský systém, ich organizácia, riadenie*. Bratislava : UK Bratislava, 1999. ISBN 80-203-1321-1.
- OBDRŽÁLEK, Z. 2002. *Škola a jej manažment*. Bratislava : Univerzita Komenského, 2002. ISBN 80-223-1690-3.
- OBDRŽÁLEK, Z. – HORVÁTHOVÁ, K. a kol. 2004. *Organizácia a manažment školstva*:

- Terminologický a výkladový slovník*. 1. vydanie, Bratislava : Slovenské pedagogické nakladateľstvo – Mladé letá, s. r. o., 2004. ISBN 80-10-00022-1.
- PAĽKOVÁ, J. *Hráme sa s prierezovými témami*. 2012. Bratislava : Pro Solutions, s. r. o., 2012. ISBN 978-80-8139-011-1.
- PAVLOV, I. 2001. *Poradné a metodické orgány v pedagogickom riadení základných a stredných škôl*. 1. vydanie, Prešov : Rokus, 2001. ISBN 80-968452-8-4.
- PETLÁK, E. 2006. *Klíma školy a klíma triedy*. Bratislava : IRIS, 2006. ISBN 80-89018-97-1.
- PISOŇOVÁ, M. 2007. *Motivácia zamestnancov. Riadenie školy 1*. Praktické informácie k vedeniu zamestnancov výchovno-vzdelávacieho procesu a prevádzke školy. Bratislava : Vydavateľstvo Dr. Jozef RAABE, 2007, C 2.1. ISBN 978-80-89182-16-9.
- PODHÁJECKÁ, M. a kol. 2006. *Edukačnými hrami poznávame svet*. Prešov : Prešovská univerzita v Prešove, Pedagogická fakulta, 2006. ISBN 80-8068-514-2.
- POTKÁNYOVÁ, K. – KUNŠTÁROVÁ, Ž. 2013. *Jazyk a komunikácia. Rozvoj komunikačných schopností*. Bratislava : Pro Solutions, s. r. o., 2013. ISBN 978-80-8139-029-6.
- PRUŽINSKÁ, Ľ. 2006. *Emocionálny svet detí predškolského veku*. Prešov : Rokus, 2006. ISBN 80-89055-65-6.
- PRŮCHA, J. 1997. *Moderní pedagogika*. Praha : Portál, 1997. ISBN 80-7178-170-3.
- PRŮCHA, J. – WALTEROVÁ, E. – MAREŠ, J. 2003. *Pedagogický slovník*. Praha : Portál, 2003. ISBN 80-7178-772-8.
- ROSA, V. 1999. *Hodnotenie pracovníkov v školstve*. Prešov : Metodické centrum, 1999. ISBN 80-8045-153-2.
- ROSA, V. – TUREK, I. – ZELINA, M. 2000. Konceptia rozvoja výchovy a vzdelávania v SR. Projekt Milenium. In: *Učiteľské noviny*, 2000, roč. L, č. 3, s. 4. ISSN 0139-5769.
- SEDLÁK, M. 1997. *Manažment*. Bratislava : Elita, 1997. ISBN 80-8044-015-8.
- SMIKOVÁ, E. 2008. Úskalia vývinu dieťaťa od 2 do 6 rokov. In: *Manažment materskej školy 2. Praktická príručka pri riadení zamestnancov, pedagogického procesu a správy materskej školy*. Bratislava: Vydavateľstvo Dr. Jozef RAABE, 2008, E 1.4., s. 9. ISBN 978-80-89182-17-6.
- SOROKOVÁ, T. 2007. Komunikácia, rétorika a videozáznam pedagogických pracovníkov ako obraz študentských vzorov a sebareflexie pedagógov. In: *Manažment školy v praxi*, 2007, mesačník, č. 10, s. 16 – 17. ISSN 1336-9849.
- STRIŠŠ, J. 1997/1998. Autorita a štýl riadiacej práce riaditeľky materskej školy. In: *Predškolská výchova*, 1997/1998, roč. LII, č. 5, s. 22 – 24. ISSN 0032-7220.
- SULÍKOVÁ, R. 2007. Interpersonálna komunikácia pedagóg – žiak (študent). In: *Manažment školy v praxi*, 2007, mesačník, č. 1, s. 24 – 26. ISSN 1336-9849.
- ŠTÁTNY VZDELÁVACÍ PROGRAM ISCED 0 – predprimárne vzdelávanie. Bratislava : Ministerstvo školstva SR, 2008.
- TUREK, I. 2003. *Kľúčové kompetencie*. Prešov : Metodicko-pedagogické centrum, 2003.

ISBN 80-8045-301-2.

TUREK, I. 2007. O kvalite vzdelávania (5.). In: *Manažment školy v praxi*, 2007, mesačník, č. 9, s. 11 – 15. ISSN 1336-9849.

VUŽŇÁKOVÁ, K. 2008. Rečová (jazyková) výchova v materskej škole a vývin detskej reči. In: *Slovo o slove*. Roč. 14, s. 150 – 158. Prešov : Prešovská univerzita, Pedagogická fakulta. ISBN 978-80-8068-752-6.

ZAJKO, M. a kol. 2007. *Základy personálneho manažmentu*. 1. vydanie, Bratislava : Vydavateľstvo STU, 2007. ISBN 978-80-227-2710-5.

Zákon č. 245/2008 Z. z. o výchove a vzdelávaní (školský zákon) a o zmene a doplnení niektorých zákonov.

ZELINA, M. 1996. *Stratégie a metódy rozvoja osobnosti dieťaťa*. 2. vydanie, Bratislava : Iris, 1996. ISBN 80-967013-4-7.

ZELINA, M. 2006. Mikroriadenie školy. In: *Manažment školy v praxi*, 2006, mesačník, č. 3, s. 2 – 5. ISSN 1336-9849.

ZELINA, M. 2008. Klíma školy ako riadiaci fenomén. In: *Manažment školy v praxi*, 2008, mesačník, č. 6, s. 15 – 19. ISSN 1336-9849.

ZELINA, M. – ZELINOVÁ, M. 1997. *Tvorivý učiteľ*. Bratislava : Metodické centrum, 1997. ISBN 80-7164-192-8.

ZELINOVÁ, M. – ZELINA, M. 1997. *Osobnosť a práca tvorivého učiteľa*. 1. vydanie, Bratislava : MPC, 1997. ISBN 80-7164-192-8.

ZELINOVÁ, M. 2007. *Hry pro rozvoj emocií a komunikace*. Praha : Portál, s. r. o., 2007. ISBN 978-80-7367-197-6.

ZELIOVÁ, A. 2001. *Vybrané kapitoly psychológie*. Košice : Katedra inžinierskej pedagogiky, 2001. ISBN 80-7099-686-2.

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha A – Pozvánka na poradu

Príloha B – Dotazník pre zamestnancov MŠ

Príloha C – Projektová metóda – dokončenie viet

Príloha A

Pozvánka

Riaditeľstvo MŠ pozýva pedagogických zamestnancov na zasadnutie pedagogickej rady, ktoré sa uskutoční dňa

24. 11. 2008 o 16.00 hod. v 2. triede.

Program:

1. Otvorenie
2. Kontrola plnenia opatrení
3. Zverejnenie poznatkov k preštudovanej Príručke na tvorbu školských programov pre materské školy (návrhy k témam, podtémam)
4. Informácie z kontrolnej činnosti (hospitácie, vnútroškolská kontrola)
5. Rôzne (zodpovednosti, plnenie PPŠ, poplatky MŠ, presuny detí, triedne aktívy – dni otvorených dverí...)
6. Diskusia
7. Opatrenia, záver

Teším sa na Vašu účasť.

Riaditeľka MŠ

Príloha B

Dotazník pre zamestnancov materských škôl

Časť A

Vážení zamestnanci,

obraciam sa na Vás s prosbou o vyplnenie dotazníka, ktorý je súčasťou práce s názvom *Komunikácia ako činiteľ efektívneho riadenia školy*. Uskutočňujem výskum o aktuálnej úrovni komunikácie ako o efektívnom činiteľovi v riadení škôl.

Prosím Vás o vyplnenie dotazníka, pretože len na základe Vašich odpovedí môžem postupovať pri riešení práce.

Zaručujem Vám, že poskytnuté údaje budú zachované v anonymite a budú slúžiť výlučne na výskumné účely uvedenej práce.

Pokyny k vyplneniu dotazníka

Dotazník obsahuje 16 otázok (položiek) rozdelených do dvoch častí. Prvá časť obsahuje faktografické otázky, druhá časť je zameraná na zisťovanie úrovne komunikačných spôsobilostí v riadení školy, klímy a vzťahov na pracovisku. Otázky sú formulované tak, aby ste si vybrali odpoveď (z ponúkaných možností), ktorá sa najviac približuje Vášmu názoru. Vami zvolenú odpoveď označte v štvorčeku krížikom. V niektorých otázkach môžete označiť aj viac možností, resp. môžete doplniť vlastnú odpoveď. Prosím Vás, aby ste k vyplneniu pristupovali zodpovedne a vyjadrili len vlastné názory, skúsenosti a predstavy.

Časť B

1. Aké je miesto Vášho pracovného pôsobenia?

- mesto
- vidiek

2. Dĺžka Vašej praxe v MŠ

- do 10 rokov
- do 20 rokov
- 20 a viac (uved'te koľko)

3. Čo rozumiete pod pojmom komunikácia?

.....

4. Ste spokojný/-á so štýlom komunikácie riaditeľa?

- áno
- skôr áno
- neviem posúdiť
- skôr nie
- nie

5. Pri rokovaníach v kolektívoch dáva riaditeľ prednosť:

- bezproblémovým rokovaniam, prijíma kompromisy
- problémovým rokovaniam, neprijíma kompromisy

6. Komunikujú spolupracovníci v kolektíve otvorene, priateľsky, priamo?

- áno
- niekedy
- nie

7. Súvisí spôsob komunikácie so štýlom riadenia?

- áno
- neviem
- nie

8. Aký štýl riadenia prevláda na Vašom pracovisku?

- autoritatívny
- demokratický
- liberálny
- iný (uved'te aký)

9. Aký spôsob (štýl) riadenia považujete za najlepší? Prečo?

.....

10. Využíva riaditeľ pri dôležitých rozhodnutiach rady spolupracovníkov, vypočuje si ich názory?

- áno
- občas
- nie, odmieta ich

11. Ako riaditeľ hodnotí kvalitný pracovný výkon?

- pochvalou, povzbudením
- udelením náhradného voľna
- finančnou odmenou
- nehodnotí

12. Aký motivačný faktor uprednostňujete Vy?

.....

13. S efektívnou komunikáciou úzko súvisí klíma. Čo chápete pod týmto pojmom?

.....

14. Ako hodnotíte pracovnú klímu vo Vašej škole?

- veľmi dobrá
- dobrá
- neviem posúdiť
- veľmi zlá
- zlá

15. Charakterizujte vzťahy vo Vašom kolektíve:

- priateľské, otvorené, vzájomná dôvera
- prevláda uzavretosť, panuje nedôvera
- napäté vzťahy

16. Navrhните zmeny na zlepšenie vzťahov na Vašom pracovisku:

.....

ĎAKUJEM, že ste si našli čas na vyplnenie dotazníka.

Iveta Grigeľová

Príloha C

Časť A

Vážení zamestnanci,

obraciam sa na Vás s prosbou o dokončenie neúplných viet, ktoré sú súčasťou práce s názvom *Komunikácia ako činiteľ efektívneho riadenia školy*. Uskutočňujem výskum o pohľade na osobnosť riaditeľa v súvislosti s efektívnou komunikáciou a vplyvom na vzťahy na pracoviskách.

Zaručujem Vám, že poskytnuté údaje budú zachované v anonymite a budú slúžiť výlučne na výskumné účely uvedenej práce.

Pokyny k doplneniu viet

Proces *nedokončených viet*, resp. *doplňovania viet* je veľmi pružný a jeho použitie široké. Voľne, otvorene a spontánne môžete prezentovať svoje postoje, názory, hodnoty. Dĺžka odpovedí, pokračovania viet nie je ohraničená.

Časť B

- Riaditeľ je

- Riaditeľ vie

- Riaditeľovi škodí

- Za príjemné považujem

- Je mi nepríjemné

- (Ne) Milo ma prekvapilo

- V škole sa najviac teším

- Pod efektívnou komunikáciou rozumiem

- Prezentácia školy je

- (Ne) Vážim si

Ďakujem za spoluprácu a čas, ktorý ste mi venovali.

Iveta Grigeľová

Názov	Komunikácia ako činiteľ efektívneho riadenia materskej školy
Autor	Iveta Grigeľová
Jazyková úprava	Netto SK, s. r. o.
Vydal	Metodicko-pedagogické centrum v Bratislave
Vydanie	prvé
Rok vydania	2014
ISBN	978-80-8052-586-6

Všetky práva vyhradené.

Toto dielo ani žiadnu jeho časť nemožno reprodukovat' bez súhlasu majiteľa práv.