



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

**„ Vzdělávání pracovníků základních a mateřských škol městského
obvodu Ostrava-Jih“
CZ.1.07/1.3.05/02.0051**

Komunikace s rodiči a veřejností

Autor studijního textu : Mgr. Marie Šťastná

Rok vydání: 2010

PROJEKT JE SPOLUFINANCOVÁN EVROPSKÝM SOCIÁLNÍM FONDEM A
STÁTNÍM ROZPOČTEM ČESKÉ REPUBLIKY

OBSAH:

1. Úvod	3
2. Komunikace – proces výměny a toku informací	4
A) Rychlý přehled k tématu	7
B) Sociální kontexty komunikace	8
3. Komunikace mezi školou a rodinou	10
A) Rychlý přehled k tématu	12
B) Některé náměty pro praktická cvičení	14
4. Komunikace mezi školou a veřejností	15
A) Rychlý přehled k tématu	15
B) Některé náměty pro praktická cvičení	16
5. Prezentace školy v masových médiích	17
A) Rychlý přehled k tématu	20
B) Naše škola a public relations (PR)	23
C) Některé náměty pro praktická cvičení	24
6. Metodické listy	25
Metodický list č. 1 – Neverbální komunikace	25
Metodický list č. 2 – Komunikace mezi školou a rodiči žáků	34
Metodický list č. 3 – Image školy a její diagnostika	39
Metodický list č. 4 – Public relations	50
7. Chci se dále v komunikaci vzdělávat	57
8. Schémata	61
Schéma č. 1 – Sociální psychologie	61
Schéma č. 2 – Komunikace	62
9. Použitá a doporučená literatura	63

1. ÚVOD

Studijní materiál, který se vám dostává do rukou, je určen především pro účastníky vzdělávacího modulu **Komunikace s rodiči a veřejností**. Jde o aktuální a naléhavé téma, neboť úspěšná komunikace vede k vytvoření úspěšného, kvalitního a dlouhodobého vztahu.

Východiskem studijního materiálu jsou teoretické poznatky, těžištěm jsou však praktické zkušenosti, příklady z praxe, doporučená literatura a užitečné odkazy na on-line informace. Materiál obsahuje i náměty pro další využití jak v průběhu vzdělávání, inspiraci pro DVPP, tak pro konkrétní praxi účastníků.

Škola – vzdělávací instituci, jejímu managementu, třídním učitelům a pedagogům jde o vytváření a udržení dobrých vztahů s rodičovskou veřejností, s rodinami v místě svého působení, se zřizovateli, s dalšími vzdělávacími a partnerskými institucemi ve svém prostředí, ale rovněž s případnými sponzory a sdruženími, která podporují jejich činnost. Škola má zájem na vytváření pozitivního povědomí o své existenci, chce obstát v konkurenčním prostředí, chce příznivě motivovat rodiče svých budoucích žáků a získávat je na svoji stranu, chce jim být nápomocna v oblasti rozhodování, kam zařadit dítě do procesu vzdělávání, chce jim být partnerem v předcházení obtíží při zvládání adaptace na školní prostředí, při zvládání nároků školy, rovněž také ve spolupráci s rodiči a vzniklé potíže účinně řešit. Pro úspěšnou vzdělávací instituci je důležité vytvoření a udržení kvalitní partnerské sítě ve svém působišti a dobré image školy. A k tomu je potřeba dobře a efektivně zvládat komunikační dovednosti, schopnosti navazovat kontakty, prezentovat své vize, cíle a záměry, ovlivňovat postoje účastníků komunikačního procesu, ale zároveň také schopnost řešit vzniklé problémy, konflikty i krizové situace.

Cílem vzdělávacího modulu **Komunikace s rodiči a veřejností** je přispět pedagogickým pracovníkům k prohlubování komunikačních dovedností v této oblasti.

Přeji vám mnoho inspirací pro vaši práci

Marie Šťastná

„To nejdůležitější v komunikaci je slyšet to, co nebylo řečeno.“

2. KOMUNIKACE – PROCES VÝMĚNY A TOKU INFORMACÍ

Dnes a denně se ocitáme v situaci vyjednávání a komunikace. V rodině, v zaměstnání, ve škole, při spolupráci s úřady státní a veřejné správy, v podnikatelské sféře. Vyjednávání je denní chléb pro každého z nás. Komunikace je natolik významná, že si bez ní nelze představit fungování žádné části našeho života. Současně je to obtížná (nejen manažerská) komunikační disciplína, která vyžaduje určité strategické myšlení, citlivost k zájmům partnera či protivníka, schopnost připravené improvizace, schopnost položit dobrou otázku, schopnost rozhodovat, ukončovat a mnoho dalších postojů a dovedností ... Cílem modulu **Komunikace s rodiči a veřejností** je společně s účastníky objevit či připomenout, oživit a nacvičit zásady dobré praxe. A to formou výkladu, přehledu teoretických poznatků, námětů, diskuze, praktických cvičení, modelových situací s využitím reálných a konkrétních příkladů z vlastní praxe.

Základem každého vztahu je komunikace – tedy **interpersonální komunikace**. Pod pojmem komunikace máme na mysli *vytváření vztahů mezi lidmi a přenos informací mezi nimi*. V podstatě jde o předávání zpráv mezi vysílajícím a příjemcem. *Podstatná*



*část komunikace mezi školou a rodinou se odehrává přes dítě, nejen formou vzkazů, žádostí, ale také tím, jak dítě vypráví o škole (rodině) nebo jaké u něho pozorujeme znalosti, emoce, pracovní postupy. Nejdůležitějším pojítkem mezi rodinou a školou je tedy **dítě – žák**. Stává se hlavním tématem v toku informací, kdy mezi institucí rodiny a institucí školy vzniká vztah. Konkrétními aktéry komunikačního procesu jsou **rodič a učitel**. Profesionální zvládnutí komunikačních dovedností je pro učitele nevyhnutelné. Na kvalitní úrovni by měl zvládat verbální i neverbální komunikaci. Měl by být mistrem slova, která efektivně přetavuje do struktury rozhovoru, otázek a podnětů.*

Vzdělávací proces je vždy s komunikací spojen. Učitel je v neustálém kontaktu se žáky, komunikuje s nimi, je zároveň v kontaktu i s jejich rodiči. Vytvoření pozitivních vztahů a tvořivé atmosféry je do určité míry zejména v jeho rukou. Oblast

komunikačních dovedností nabízí spoustu témat a oblastí, ve kterých si může osvojovat a prohlubovat další praktické zkušenosti.

Pokud jsou rodiče zapojeni do dění školy, do procesu vzdělávání svých dětí, má to pozitivní důsledky. Četné výzkumy posledních let potvrzují fakt, že *školní úspěšnost dítěte může být ovlivněna i úrovní spolupráce – a tedy komunikace – mezi rodinou a školou*. Efekt je oboustranný. Zájem rodičů o školu v podstatě znamená i zájem o dítě – jakmile dítě cítí zájem a podporu rodičů, je lépe motivováno, je více úspěšné. Většina rodičů chce, aby jejich děti úspěšné byly, chce jim pomáhat a potřebuje pomoc školy a učitelů, aby věděli, jak jim mohou být nápomocni, v čem je mohou podpořit. Obě dvě prostředí – rodina i škola – sledují společný cíl: aby děti měly dobrý prospěch, aby byly úspěšné, aby byly pozitivně motivované, měly sebedůvěru a chodily do školy rády.

Pokud rodiče poskytnou informace třídním učitelům a učitelé poskytnou informace rodičům, získávají obě strany jasnější obraz o potřebách dítěte. Začíná vznikat **prostředí důvěry**, zlepšuje se **vztah rodičů ke škole a učiteli**. Jakmile se zlepší komunikace, učitelé lépe chápou kulturu rodiny, její potřeby, cíle a schopnosti. Na druhé straně se rodiče dozvědí více o vyučování, o škole, o požadavcích kladených na dítě. *Spolupráce mezi rodinou a školou je jednou z reálných cest, jak pozitivně ovlivnit úspěšnost dítěte a jeho prospěch*. Tím, že se rodiče zajímají o vzdělávání svého dítěte, o jejich školu, jejich učitele, předávají a vštěpují mu informaci, že vzdělávání je významná součást života. Pokud je vzdělání hodnotou pro rodiče, stane se tak snáze i hodnotou jejich dětí. Aby učitel podnítil rodiče k lepší a úspěšnější spolupráci se školou, je vhodné navodit přitažlivé, motivační a podněcující metody komunikace s rodiči. K tomu je potřebná přátelská a uvolněná atmosféra, ve které se navzájem lépe poznají **učitel – rodič – žák**.

Komunikace je činností, se kterou se setkáváme dnes a denně. Dá se říci, že je všudypřítomná. Nelze nekomunikovat ... O komunikaci toho bylo hodně napsáno a všichni jsme se o ní učili. Pojdme si tedy pouze připomenout její základní složky – verbální a neverbální – a několik dalších poznatků.

Verbální - slovní komunikace je komunikace pomocí slov, může mít podobu mluveného nebo psaného slova. Je součástí našeho každodenního soukromého i

pracovního života, kdy píšeme nebo čteme různé zprávy, vedeme nebo poskytujeme rozhovory, diskutujeme, účastníme se jednání, schůzí, konferencí, předáváme nebo získáváme pokyny, domlouváme a sepisujeme dohody, smlouvy a prohlášení, píšeme poznámky, korespondenci, emaily, telefonujeme atd. Na tuto část komunikace většinou klademe větší důraz, považujeme ji za důležitější. Schopnost vyjadřovat se můžeme zlepšovat cvikem, tím, že se nebudeme bránit mluvenému projevu.

Mnohdy ve svém životě často opomíjíme druhou složku komunikace: **komunikaci neverbální - mimoslovní**. Nepovažujeme ji za tolik důležitou, jako je třeba schopnost vyjadřovat se přesně, srozumitelně a přesvědčivě, ovládat mluvené slovo atd. Neverbální komunikace je vývojově starší než komunikace slovní, používáme ji automaticky a hůře ji dokážeme ovládat vůlí. Je označována jako „řeč těla“ a velice snadno odhalí a sdělí náš opravdový pocit nebo záměr. Řada pocitů, emocí a rozpoložení, jako jsou radost nebo smutek, libost či nelibost, rozjařenost a úzkost, pohoda nebo zlost, bezprostřednost či ostych, se vyjadřuje v mnoha kulturách stejně, bez rozdílu jazyka. Pokud se s nějakým člověkem setkáme poprvé, vytváříme si o něm své představy, aniž by ještě cokoli řekl. *Komunikace probíhá, i když nemluvíme*. Pozorujeme jeho postoje, pohyby, pohled očí, výraz obličeje, jeho gesta.

Pomocí slov si předáváme obsahy různých informací, sdělujeme si fakta, informujeme o událostech, ale mezilidské vztahy vytváříme a prohlubujeme právě pomocí neverbální komunikace - pomocí řeči svého těla. Řeč těla je velice důležitá při vytváření prvního dojmu – jde o krátký okamžik cca 4 minut, které mohou pracovat v náš prospěch, anebo proti němu. *Síla prvního dojmu ovlivní průběh dalšího kontaktu a komunikace*. Naše image je dána tím, jak nás vnímají ostatní.

K základním prvkům neverbální (mimoslovní) komunikace patří následující oblasti, které řeč doprovázejí: mimika, oční kontakt, gestika, haptika, proxemika, pantomimika a paralingvistika. *Podrobnější přehled i s popisem jednotlivých prvků včetně námětů možností procvičování naleznete v Metodickém listu č. 1 – str. 25.*

A) Rychlý přehled k tématu:

Složky komunikace: verbální a neverbální

Cíle komunikace: informovat – naslouchat - diskutovat



Podmínky efektivní komunikace:

- existence vzájemně korektního vztahu
- cíle jsou jasné a existuje společný zájem jich dosáhnout
- obsah i prostředky komunikace jsou adekvátní situaci
- neexistují podstatné vnější rušivé bariéry
- obě dvě strany využívají komunikačních dovedností

Komunikační bariéry:

- jazyk, nářečí, hluk, vyrušování ...
- slova, která nesou více významů
- hodnocení informací podle toho, kdo je podává, nikoliv podle obsahu
- příjemce slyší jen to, co chce, nebo co je zvyklý poslouchat
- příjemce ignoruje konfliktní informace
- nebere se v potaz neverbální složka komunikace
- příjemce je rozčilený nebo citově rozrušený

Tok informací: jednosměrný, obousměrný

- jednosměrná komunikace – vysílání signálů bez přijímání zpětné vazby:
 - ☺možnost souvislého vlastního projevu; úspora času; výběr informací; informování velkého počtu příjemců
 - ☹chybí zpětná vazba; nepochopení, nepřesnosti, nedůvěra
- obousměrná komunikace – vysílání signálů oběma zúčastněnými stranami:
 - ☺okamžitá zpětná vazba; přesnost a hloubka; pocit důvěry a zaangażovanosti
 - ☹časová náročnost; nároky na pohotovost a orientaci v problematice

Příklady komunikačních technik, stylů a jejich kombinace:

- asertivita x pasivita, agresivita, manipulace
- umění klást otázky
- umění vést rozhovor
- umění naslouchat
- zrcadlení
- parafrázování
- reflexe pocitů

Kontakty mezi školou a rodinou, resp. učitelem a rodiči se realizují v systému vzájemné komunikace různými formami. Nevystačíme si se základními komunikačními a vyjednávacími dovednostmi a teoriemi. Byť se nám jeví schopnost komunikace u každého pedagoga jako samozřejmá součást jeho profesního profilu, vždy se vyplatí podporovat pedagogické a nepedagogické pracovníky - kromě jejich odborného zaměření (aprobaci) - i v dalším vzdělávání zaměřeném na prohlubování komunikačních dovedností. Jedině tak mohou získávat potřebné komunikační a asertivní dovednosti, potřebnou zpětnou vazbu a podněty k dalšímu osobnímu a profesionálnímu vývoji. *Systém komunikace uvnitř organizace i mimo ni se stává hlavní součástí strategie školy při plánování koncepce jejího rozvoje, při plánování DVPP a kariérním růstu zaměstnanců.* Je to proces, který není nikdy uzavřen, proto je nutné jej stále sledovat, vyhodnocovat a v rámci všech dispozic lidského potenciálu i znalosti regionálních podmínek obměňovat a zdokonalovat.

B) Sociální kontexty komunikace

Pro školu jsou strategicky významné promyšlené kroky k navázání a udržení pozitivního vztahu s rodiči žáků, představiteli místní správy a širší komunitou - s veřejností a k vytvoření vztahu v atmosféře porozumění, důvěry a respektu. Smyslem je posílení partnerství s rodiči, zlepšení služeb a otevření se vůči veřejnosti. Není snadné tohoto cíle dosáhnout. Komunikace se odehrává v určitém specifickém sociálním kontextu, který ovlivňuje nejenom samotný proces komunikace, ale také její efektivitu a výsledky. *V popředí našeho zájmu stojí vztahy a vazby mezi trojicí subjektů: rodiče (rodina) – dítě (žák) – učitel (škola), v návaznosti pak také vztahy mezi rodinou – školou – a veřejností.*

Do kontextu komunikace (Vybíral, 2000) vstupují následující prvky:

- čas, kdy a po který ke komunikaci dochází
- prostor, v němž se komunikace uskutečňuje
- jaký význam přikládají komunikaci její účastníci
- přítomnost emocí
- vztahový rámec
- existence kontinuity komunikace

Východiskem pro úspěšnou komunikaci s rodiči a veřejností je **formulace konkrétních cílů**, kterých bychom chtěli dosáhnout: např. považujeme za důležité zvýšit zájem o naši školu, posílit její postavení v rámci našeho regionu, chceme

zapojit rodiče do vzdělávání jejich dětí, chceme napomoci lepšímu pochopení naší politiky a činnosti, chceme získat podporu pro zavádění nových předmětů nebo metod práce. Hledáme formy, jak rodičům vysvětlit, co od nich vlastně potřebujeme, v čem může spočívat jejich pomoc dětem, chceme zjistit, co jim vadí, co naopak oceňují, jak byli spokojeni s akcemi naší školy. Potřebujeme získat finance na novou technologii, počítačovou učebnu, rozšíření činností ... Jednotlivými cílovými stupni komunikace je udržování vzájemného kontaktu, porozumění a důvěry mezi školou a veřejností, dosažení respektu a souladu, akceptace a podpory.

„Dobrá komunikace má stejně povzbuzující účinky jako káva a stejně obtížně se po ní usíná.“

A.M. Lindbergh

3. KOMUNIKACE MEZI ŠKOLOU A RODINOU

V posledních letech prošel pohled na vztahy mezi školou a rodiči žáků patrnou proměnou (Rabušicová et al., 2004). Zatímco dříve byli rodiče v české škole vnímáni spíše jako cizorodý prvek, nyní se hovoří o rodičích jako partnerech, spolupracovnících, „zákaznících“, klientech a dokonce občanech, kteří mohou být aktivními účastníky života školy jako veřejné instituce.

Rozvoj komunikačních dovedností u člověka přímo souvisí s procesem **socializace**, navazuje na rozvoj



řečových dovedností, každodenních návyků, znalostí pravidel jak se chovat v odlišných prostředích a situacích. Na tom, zda umí člověk dobře (efektivně, pozitivně) komunikovat, závisí úspěšnost v jeho osobním životě i práci. O to více je důležité zabývat se tím, jak se komunikuje ve škole. Rodina spolu se školou jsou dvě prostředí, v jejichž rámci tráví děti největší část svého času, logicky jsou to tedy prostředí, která mají na ně největší **formativní vliv**. Ve škole se odehrává tzv. sekundární socializace, která navazuje na primární socializaci v rodině. Aby se mohlo dítě zdárně rozvíjet, je důležité, aby obě jeho klíčové socializační instituce byly ve vzájemném dobrém vztahu, aby spolu komunikovaly a spolupracovaly. Škola je podle mnoha výzkumů tradičně instituce velmi uzavřená a neprůhledná – podobně jako rodina, která však může snáze veřejně nárokovat své právo na soukromí. *Organizace kontaktů mezi školou a rodinou bývá nastavena především ze strany školy, která jako první vymezuje formy vzájemného styku a víceméně určuje pole a možnosti pro působení rodičů.*

V zahraničí je snahám o rozvoj vztahů škola - rodina věnována pozornost již několik desetiletí, v České republice se tyto tendence v širší míře objevují až v 90. letech 20. stol. Vzniká množství hnutí, programů a projektů, které otevírají školu více vlivům rodiny. Část z nich obsahuje navíc určité speciální zaměření, např. na boj proti školnímu neúspěchu, pomoc dětem a mládeži ze sociálně slabších vrstev společnosti, pomoc rodinám v krizi apod. Tyto programy rozvíjejí především nové organizační formy pro přirozenější vstup rodičů do školního života.

Rodina spolu se školou jsou v období dětství a dospívání hlavními socializačními faktory v životě dětí a jejich působení na dítě jde ruku v ruce. Přestože se obě instituce liší „ve svých prioritách, požadavcích a očekávání, v organizaci času a prostoru, ve vztahu k dětem, v míře formálnosti a v řadě dalších aspektů, sdílejí společný cíl – zajistit optimální vývoj dětí“ (Šedřová, 2004, s. 22). *Obě instituce mají odlišné funkce: škola představuje pro děti jednu z nejdůležitějších institucí, významné socializační prostředí právě proto, že je jiná než rodina. Má jiné požadavky, jiné normy a jinak je porušuje, používá jiné strategie nátlaku, jiný jazyk, má jiný dopad na další život. Rozvoj schopnosti adaptovat se na život a práci v odlišném socializačním poli je dítěti umožněn výrazněji právě díky vstupu do školy. Pozorujeme pak pozitivní rozvoj psychologických dovedností dětí reagovat na různá kulturní prostředí,*

distancovat se od svých rolí a oddělovat je a další procesy, které jsou předpokladem rozvoje autonomie dětí.

Pro děti je prospěšné, když mezi jejich rodiči a učiteli existuje **obousměrná komunikace**. Efektem tohoto vztahu pak je, že rodiče dětí rozumějí požadavkům učitelů a naopak učitelé chápou očekávání rodičů. Obsahem tohoto oboustranného kontaktu jsou především informace o učebních návycích žáků, jejich postojích ke škole, informace o sociálních vztazích i školním prospěchu. Komunikace bude efektivní tehdy, budou-li rodiče cítit, že jsou vítáni, vtaženi do činnosti školy, že jejich hlas má váhu. Když budou dostatečně informováni o dění ve škole a jejích plánech, když se dozvědí, jak je mohou také ovlivňovat. Důvěru v činnost školy a její otevřenost buduje vědomí, že škola názory rodičů poslouchá, že se jimi zabývá a nezametá problémy pod koberec. *Komunikace mezi rodinou a školou se formuje postupně od počátku školní docházky, nejvýrazněji během první třídy.* Rodiče nacházejí a strukturují své místo ve škole a podobu vlastního komunikování se školou. Hlavní role však spočívá na straně školy, která jako první na tahu určuje pro rodiče formy a obsah možných kontaktů. Těm se do jisté míry rodiče musí naučit, přijmout je, přizpůsobit se jim a umět se v nich pohybovat. Na druhé straně mají rodiče také možnost způsob komunikace se školou ze strany rodiny ovlivňovat. Je žádoucí připravit podmínky pro oboustranný komunikační tok.

A) Rychlý přehled k tématu:

Komunikace školy s rodinou:

- jde o činnost, která je nedílnou součástí práce všech zaměstnanců školy
- vedení školy nabízí svým zaměstnancům různé formy školení a vzdělávání v této oblasti
- nejdůležitějším a bezprostředním nositelem komunikace je třídní učitel
- komunikace učitele s rodiči může mít 3 formy:
 - přímá komunikace
 - individuální kontakt (pozvání rodičů k rozhovoru, návštěva učitele v rodině)
 - skupinový kontakt (diskuze na třídních schůzkách, jednání rodičovské rady, jednání rady školy, přednášky a besedy s rodiči, internetová diskusní stránka na webu školy apod.)



- zprostředkovaná komunikace
 - písemný styk (žákovská knížka, notýsek, dopis, internetová žákovská knížka, dotazníková šetření, ankety)
 - veřejná sdělení (vývěsky, web školy, informační panel třídy/školy, formy osvětové činnosti školy)
- nepřímá komunikace
 - individuální x skupinová

Předpoklady úspěšné komunikace ze strany školy:

- otevřenost a transparentnost – informace jasné, logické, snadno pochopitelné
- důvěryhodnost – informace přesné, snadno ověřitelné
- nestrannost, nezájatost – objektivní informace
- srozumitelnost – jednoduchost sdělení, výstižnost
- aktuálnost – rychlost, operativnost a správný čas

Předpoklady úspěšné komunikace ze strany učitele:

- hovořit s rodičem jako s partnerem
- vybudovat důvěrný vztah k dítěti i rodičům a nikdy jej nezneužít
- udržovat s rodiči pravidelný kontakt a využívat různých forem komunikace
- naučit se naslouchat rodičům a zjišťovat od nich zpětnou vazbu
- dát rodičům možnost vyjádřit svůj názor
- analyzovat získané zpětné vazby a podněty od rodičů
- poznávat domácí prostředí žáka
- mít přátelský vztah k dítěti a vždy jej vyslechnout
- nevystupovat nadřazeně a povýšeně
- při hodnocení dítěte vycházet z jeho pozitivních stránek, „neškatulkovat“

Předpoklady úspěšné komunikace ze strany rodiče:

- respektovat učitele jako odborníka
- chápat vyučovací proces jako doménu učitele a nevhodně do něj nezasahovat
- neznevažovat před dítětem práci učitele
- důvěřovat učiteli
- seznámit učitele s důležitými fakty o rodině a dítěti
- společně řešit případný problém chování dítěte a zvládání vzdělávacích požadavků

- neútočit slovně ani z úrovně svého společenského či materiálního postavení

Přínosy efektivní komunikace pro dítě / žáka:

- uvědomuje si své pokroky a skutky, které jsou žádoucí pro udržení anebo zlepšení jeho výkonu
- lépe chápe cíle školy a požadavky týkající se chování, školní docházky a jiných okolností
- je lépe informováno o programech a aktivitách školy
- uvědomuje si vlastní úlohu v partnerství, přebírá na sebe roli zprostředkovatele a komunikátora

Přínosy efektivní komunikace pro rodiče:

- chápou program školy a její záměry
- sledují a uvědomují si pokrok svého dítěte
- vhodně reagují na problémy dítěte
- navazují kontakt s učiteli a bez problémů komunikují se školou a jejími pracovníky
- aktivně se zapojují do činnosti školy – podílejí se na ní

Přínosy efektivní komunikace pro školu:

- rozvíjí a využívá komunikaci s rodiči
- uvědomuje si vlastní schopnost a potřebu jasně komunikovat
- cení si komunikace s rodiči a efektivně jí využívá
- lépe chápe postoje rodičů, jejich názory na program školy a pokroky jejich dětí

Účast rodičů na práci školy:

- rodičovská obec – pomoc všem rodinám při vytváření zdravého životního prostředí, které podporuje děti v jejich roli žáka
- komunikace – vytváření efektivních forem komunikace směrem od školy k rodině a naopak; informace o programu školy a pokrocích dětí
- dobrovolnictví – získávání a organizování pomoci a podpory rodičů směrem ke škole
- domácí příprava – poskytování informací a podnětů rodinám v tom, jak pomáhat žákům v jejich domácí přípravě, při rozhodování, plánování a při sestavování režimu dne dítěte

- rozhodování – zainteresování rodičů do rozhodovacího procesu školy a do její osvětové činnosti
- spolupráce s komunitou – identifikace a integrace zdrojů a služeb komunity na podporu programů školy, na fungování rodin a rozvoje žáka

B) Některé náměty pro praktická cvičení:

Jak začít a z čeho vycházet při komunikaci s rodiči? Jak zjišťovat zpětnou vazbu od rodičů? Jak sestavit krátký hodnotící dotazník? K čemu nám může posloužit společný „domácí úkol“? Proč je důležité, aby zásady úspěšné komunikace dodržovali všichni pracovníci školy?

„Naslouchejte lidem a oni vám řeknou, kdo jsou.“

J. King

4. KOMUNIKACE MEZI ŠKOLOU A VEŘEJNOSTÍ

Komunikaci s veřejností si dnes žádná škola nemůže dovolit podcenit, ale zároveň ji ani nemůže redukovat jen na množství informací o její činnosti. Jedinečný ráz každé školy dodává způsob, jakým využívá prostor, který má k dispozici. Zde máme na mysli její dlouhodobou strategii rozvoje, střednědobé a krátkodobé cíle, způsob nakládání s lidskými a materiálními zdroji, *způsob komunikace uvnitř školy a formy komunikace s vnějším prostředím a ve vnějším prostředí* - diskuze nejen zástupců školské veřejnosti, ale také rodičů, zřizovatelů a dalších subjektů. Kvalita místní správy školy bývá v některých kontextech hodnocena v souvislosti s tím, jak pomáhá školská rada formulovat vizi a směr školy, zajišťovat, jak škola naplňuje své statutární povinnosti (včetně inkluzivních postupů ve vztahu k žákům se speciálními vzdělávacími potřebami, rovnosti přístupu k žákům různého etnického původu, zdravotních dispozic a pohlaví) s tím, zda a jak správní orgán školy rozumí silným a slabým stránkám školy, zda vytváří výzvy a nabízí oporu těm, kteří vedou a řídí (Pol, 2007).



A) Rychlý přehled k tématu:

Formy efektivní komunikace školy s rodiči a veřejností

- akce pro rodiče a širší veřejnost – den otevřených dveří, společná akce pro školáky a předškoláky, netradiční zápis do 1. třídy, vystoupení školního sboru, dramatického kroužku, benefiční koncert, slavnostní vyhlášení úspěšných žáků, akademie, maškarní bál, akce školy k významným jubileím, společné akce a výlety, pikniky, ukázky vyučovacích hodin, tvořivých dílen, setkání rodič – učitel – žák: „individuální rodičovská schůzka“, pravidelné konzultační hodiny, ...
- informační materiály o škole – informační leták, plakát, organizační leták ke školnímu roku s plánovanými akcemi školy, školní web, prezentace na webu zřizovatele, zpravodaj pro rodiče, zprávy o činnosti školy, kronika na webu, ročenka, školní časopis, omalovánka pro děti s kontakty školy a jejím logem ...
- speciální stránka pro rodiče na webu školy – stránky tříd, rozvrhy, jídelníček, objednávání a odhlašování obědů, kritéria hodnocení, metodické materiály ke stažení, zápisy z třídních schůzek, deník úkolů ...
- informační kampaň k zásadním změnám ve strategii školy či řešení aktuálních problémů – zavádění nových metod, personální problematika ...
- společná tvorba loga nebo motto školy – umístění na viditelných místech (web školy, tiskopisy, vizitky, letáky, diplomy, dokumenty, trička, diáře, kalendáře, školní zápisníky ...)
- materiály pro zřizovatele – výroční zpráva, zprávy o projektové činnosti školy, mimořádných aktivitách ...
- komunikace s místní správou, zřizovatelem, představiteli zastupitelstva, sponzory – dopisy, pozvánky na akce, poděkování, žádosti ...



Komunikace školy s rodiči a veřejností zahrnuje celou paletu aktivit, které přijímá každý zaměstnanec za své a které se stávají pevnou součástí stylu práce celé školy. Jedině opakovaná pozitivní zkušenost v komunikaci se školou utvrzuje v rodičích a veřejnosti postoj, že jde o školu otevřenou, moderní, efektivní a kvalitní. *Další náměty ke spolupráci s rodiči a formy komunikace s nimi naleznete v Metodickém listu č. 2 – str. 34.*

B) Některé náměty pro praktická cvičení:

Jaký vliv může mít vlastní logo či maskot školy? Čím se inspirovat při jeho tvorbě a návrhu? Vyplatí se přepsat výroční zprávu školy do čtivého jazyka pro rodiče? Nápady a tipy, čím a jak oslovit obtížně přístupnou skupinu rodičů? Jak motivovat všechny zaměstnance školy k tomu, že efektivní komunikace je důležitou oblastí jejich činnosti a znakem jejich profesionality? Jaké mohou být důsledky neefektivní komunikace?

„Opravdu posloucháte, nebo jen čekáte na svou příležitost promluvit?“

R. Montgomery

5. PREZENTACE ŠKOLY V MASOVÝCH MÉDIÍCH

Metody public relations

Cílem v této oblasti je šíření informací o činnosti školy, o její práci, výsledcích, vytváření image školy a budování dobré pověsti. V prostředí stoupající konkurence je velice vhodné využít rozličných prostředků, jak na sebe upozornit a ukázat, v čem je naše škola jiná, jedinečná a čeho všeho jsme docílili. Nepostačuje spolehnout se na to, že se dobrá škola propaguje svou prací. *Jde nám stále o nejotevřenější komunikaci s veřejností a kvalitní služby pro naše klienty – žáky a jejich rodiče.* K tomuto účelu se nabízí **využívat metod public relations (PR)**.

PR je disciplína, která se stará o pověst a klade si za cíl vytvořit takové názory a chování, které vedou k porozumění, podpoře a ovlivňování. Jednoduše bychom mohli říci, že jde o vztahy s veřejností. „Dobré zboží se chváří samo“, „nemáme konkurenci, nepotřebujeme reklamu“, „ať o nás píší novináři, je to jejich práce“... podobných předsudků bychom našli více. Nevěřte takovým tvrzením, chcete-li, aby vaše organizace měla dobrý obraz v prostředí, ve kterém chcete dlouhodobě existovat. *Hlavními důvody pro využití PR se pro školu musí stát touha zlepšit své služby, zlepšit své výsledky.* Pokud chceme docílit jen vnějších důvodů, pak své

snažení omezíme pouze na informace o tom, co naše škola dělá, v čem vyniká, jaké pořádá akce, jakých dosahují žáci výsledků ... V takovém případě pomineme to nejpodstatnější, k čemu můžeme principy PR využít – **navázat partnerství, naslouchat klientům** a zájemcům o naše služby,



reagovat na jejich podněty, uzpůsobovat naši činnost jejich potřebám. PR představuje soubor technik a aktivit k ovlivňování mínění. Také do značné míry určuje, jak je vzdělávací instituce vnímána veřejností, jakou má **pověst a image**. Jde o plánovitý dlouhodobý proces získávání a udržování dobrého jména a porozumění mezi samotnou organizací a její veřejností. *Klíčovým komunikačním kanálem a zprostředkujícím nástrojem přenosu informací jsou masová média – tisk, Internet, film, rozhlas a televize.* „Prostředky hromadného sdělování ... umožňují, aby komunikace zasáhla v krátké době velké množství lidí. Můžeme tedy mluvit o tom, že moderní sdělovací prostředky jsou specifickým rysem masové komunikace – základním rysem jsou totiž sami lidé“ (Janoušek, 1968).

Společenský dopad masových médií se mimo jiné projevuje v tom, že postupem času *vytvářejí svébytnou sféru komunikačních aktivit spojených s určitým životním stylem*, s naplňováním volného času, zábavou, ale i rozhodováním jednotlivců ve věcech společného i individuálního zájmu. *Kladná nebo alespoň neutrální publicita v médiích je důležitým a významným aspektem práce PR.* Nejčastějšími prostředky k jejímu dosažení v podmínkách školy jsou:

- tištěné propagační materiály prezentující činnost a služby organizace
- elektronická forma prezentace organizace a jejích aktivit v podobě webových stránek
- příspěvky o činnosti organizace v místním či celostátním tisku
- výroční zpráva
- rozhovory
- odborné, expertní texty
- obsílky
- webové prezentace
- power-pointové prezentace
- různé grafické manuály a nosiče (CD-ROM, DVD apod.)

K dalším prostředkům realizace PR aktivit je např. *setkání s uživateli služeb v podobě besed, otevřených dveří, benefiční koncert, kulturní / sportovní akce, prezentace v podobě audio a video nahrávek, prezentace formou dárkových propagačních předmětů.* Paleta používaných prostředků ke komunikaci s veřejností je pestrá a převážná většina organizací využívá pro oslovení svých cílových skupin více cest a kanálů a kombinuje více z těchto prostředků.

Mezi nejběžněji využívaná média patří tisk – zpráva, článek v denním tisku, tisková zpráva apod. Novináři mají exkluzivní přístup ke klíčovým komunikačním kanálům moderní společnosti – masovým médiím. Mohou tak do značné míry ovlivňovat informační tok, vybírat, formovat a spoluovlivňovat to, o čem lidé přemýšlejí, a působit tak celospolečenské procesy.

S přihlédnutím ke znakům novinářské činnosti lze na pozadí běžných okolností novinářské práce načrtnout velmi stručnou a obecnou charakteristiku:

- jsou odborníci na práci s informacemi, méně už na obory, o kterých referují
- pracují pod tlakem (redakční uzávěrka)
- často se od sebe navzájem inspirují
- jsou hrdí, mnohdy ješitní, sebejistí
- vytvářejí „virtuální, mediální realitu“, znají svou moc a příliš je netrápí možné důsledky jejich práce.

Co novináři chtějí? Mediálně zpracovatelný a atraktivní informační obsah musí mít pro novináře jistou „zpravodajskou hodnotu“, to znamená, že musí splňovat alespoň několik kritérií ve vztahu k události ve smyslu:

- času zpracování (redakční uzávěrka)
- aktuálnosti
- blízkosti (geografické, regionální, kulturní, sociální, psychologické)
- nových skutečností
- společenského významu
- nosného příběhu nebo konkrétního osudu
- skandálních odhalení
- konfliktu
- technických možností média.

Masmédia zprostředkovávají aktuální zpravodajské, dokumentární, naučné a samozřejmě i zábavné informace ze světa a o světě kolem nás. Poskytují informace o světě, který je mimo náš fyzický nebo intelektuální dosah. I tak je mediální vykreslení reality spíše jen přefiltrovaným odrazem skutečnosti nebo jednou z variant jejího výkladu. *Novináři a vlastníci médií mají nezanedbatelný vliv na veřejné mínění a politiku, protože do značné míry regulují to, o čem lidé přemýšlejí, a to aktivním*

nastolováním témat, o kterých je podle nich třeba diskutovat a informovat, a která se tedy objevují na stránkách novin a časopisů, na internetu, v rozhlasu a na televizních obrazovkách. Podle našich stanovených záměrů můžeme sdělovacím prostředkům nabídnout vlastní materiály, nebo jim nabídnout téma, akci, která by je zajímat mohla. Součástí komunikace je ale i opačný tok aktivity, kdy na žádost médií poskytujeme rozhovory, sdělení, umožňujeme vytváření TV nebo rozhlasových pořadů.

Dříve, než začneme využívat prostředky masové komunikace, *stanovíme si přesně oblast a cíle, kterých bychom chtěli dosáhnout* - např. potřebujeme upozornit na problém a zajistit si podporu veřejnosti; chceme upozornit na významnou školní akci, zajistit na ní větší účast a tím i zhodnotit celou fázi přípravy akce; chceme pracovat na image školy, aby byla vnímána jako aktivní, tvořivá a moderní vzdělávací instituce; chceme upozornit na činnosti, které nejsou na první pohled pro veřejnost zřetelné, mají např. dlouhodobý charakter apod. *Podrobnější informace o image školy a její diagnostice naleznete v Metodickém listu č. 3 – str. 39.*

A) Rychlý přehled k tématu:

Zásady přípravy materiálů ke zveřejnění:

- výběr vhodného tématu (s ohledem na typ a působnost média, aktuálnost, cílovou skupinu ...)
- podstatné a konkrétní informace
- kvalitní jazykové zpracování
- dokreslující materiály (fotografie, grafy, schémata ...)
- respektování ochrany osobních údajů
- odkazy a kontakty
- vstřícný přístup při oslovení školy sdělovacími médii



Je velice působivé, pokud propojíme vlastní nápady, ideje a cíle s profesionální grafickou úpravou všech prezentačních materiálů (výroční zpráva, bulletin, banner, web apod.).

Témata článků pro inspiraci

- exkluzivně o naší škole
- netradiční / tradiční akce naší školy
- úspěchy, problémy naší školy

- společné téma pro více škol v našem regionu
- zavádění novinek
- zapojení do projektu
- spolupráce se školou obdobného, nebo zcela odlišného typu

Před tvorbou článku, před poskytnutím rozhovoru

- jaký má účel?
- jde o iniciaci školy, co od něj očekává?
- jde o iniciaci novináře, jaké má očekávání?
- ujasnění si vlastních priorit
- přibližný rozsah
- kvalitní příprava podkladů

Forma mediálního prostředku

- článek v novinách
- tisková zpráva
- poskytnutí rozhovoru (písemná forma, zvukový či audiovizuální záznam)
- rozhovor v prostředí školy, v prostředí TV studia
- natočená reportáž
- debatní pořad v TV, v rozhlase
- on-line rozhovor
- osobní propagace a představení „face-to-face“

Některé nepříznivé situace v PR

- negativní publicita
- nepřipravenost při poskytování informací
- vyšlo něco jiného, než jsme čekali
- informace, které staví školu do nepříznivého světla
- nedostatek finančních a lidských zdrojů
- nedostatek času
- nedostatek potřebných dovedností/know how k realizaci PR aktivit

Aktivní přístup školy k médiím svědčí o její úspěšnosti. Osvědčuje se pravidelně nabízet mediálním prostředkům zajímavá a dobře zpracovaná témata a vstřícně

jednat, pokud nás masmédia osloví. Tím máme příležitost udržovat dobré styky s novináři a sdělovacími médii.

Ještě jste toto nezkusili? Zkuste to!

- pište pololetní hodnocení a snažte se na radě či zastupitelstvu vaší obce referovat o své činnosti ... daleko lépe se vám pak budou vysvětlovat případné neúspěchy a potíže
- vytvořte si mediální plán, zmapujte situaci mezi novináři, pravidelně posílejte kvalitní novinové články a tiskové zprávy; články, které si napíšete sami, nejlépe vystihují to, co chcete sdělit; čas, který touto prací strávíte, není ztracený, určitě se vám brzy vrátí
- volte vhodné komunikační prostředky ke konkrétním cílovým skupinám
- vytvářejte své propagační a informační materiály, snažte se, aby měly jednotnou formu, byly jedinečné a zajímavé; ptejte se lidí, jestli se jim líbí a vyhovují jim; volte pokud možno stejný časový interval
- nikdy nekritizujte to, co o vás v novinách napsali, nekomentujte texty; i největší nesrovnalosti nechte pokud možno být; konflikt s novinářem vám nikdy neprospěje; snažte se udržet dlouhodobě dobré vztahy s konkrétními novináři
- vytvořte si vnitřní předpis, který ošetří kdo, kdy a o čem může podávat zprávy, psát články; nedovolte svým zaměstnancům, aby tak činili svévolně, kontrolujte texty, které posíláte, zvolte odpovědné osoby; v krizových situacích rychle podávejte zprávy, vždy komentujte vzniklou situaci
- nestavte se nikdy do role „chudých příbuzných“, „neškemrejte“ o peníze; nabízejte partnerství a spolupráci; mějte sebevědomí
- i za málo peněz můžete udělat velké věci – většinou postačí „selský rozum“, cit a základní znalosti; je vhodné zvolit tým, který bude mít tuto práci jako běžnou součást svých povinností
- využívejte všechny komunikační kanály – noviny, časopisy, rozhlas, televizi; dávejte rozhovory, otevřete se dokořán, vytvářejte trvale dojem, že se o vás psát prostě musí!
- buďte odvážní, zkoušejte nové věci i principy!

B) Naše škola a public relations (PR)

Která fakta hrají v náš prospěch?

- ✓ umíme i s minimem prostředků na PR dosáhnout velkého efektu; často se nám podaří pro dobrou věc získat odborníky a specialisty na PR nebo vyjednat reklamu zadarmo či za výhodných podmínek
- ✓ nejsme zaměřeni na „maximum zisku“, ale spíše na kvalitu naplňování našich cílů
- ✓ umíme dobře dělat PR směrem ke své primární cílové skupině, na kterou zaměřujeme své aktivity a služby
- ✓ máme ze své povahy vzdělávací instituce úzkou vazbu na občany, na veřejnost, na rodičovskou veřejnost
- ✓ jsme dynamická organizace a nabízíme atraktivní činnosti
- ✓ svými PR aktivitami ožívujeme kulturní prostředí v místě našeho působiště

Kde míváme slabá místa?

- potýkáme se s nedostatkem profesionálů na PR
- našim pracovníkům chybí dovednosti a znalosti v PR
- většinou se aktivitám PR věnujeme „nad rámec“ našich dalších povinností
- PR chybí struktura a řád, věci děláme chaoticky, neplánujeme a nevyhodnocujeme tyto aktivity
- nejsme schopni aktivně prezentovat svá témata
- komunikujeme nesrozumitelně a nepochopitelně – neumíme vystihnout poutavou formou to podstatné pro naši cílovou skupinu
- komunikace s médii je nedostatečná, nahodilá a nekvalitní
- jsme ostýchaví při prezentaci a prosazování našich zájmů – neumíme prodat naši práci

Co bychom si neměli nechat uniknout?

- ✓ učit se PR od komerční sféry
- ✓ využívat nabídky vzdělávání v PR
- ✓ využít skutečnosti, že neděláme věci pro sebe, ale k veřejnému prospěchu
- ✓ skloubit prezentaci naší organizace s PR akcí realizovanou soukromým sektorem nebo médii
- ✓ příležitost zapojení našich PR aktivit do mediálně sledovaných akcí
- ✓ využívat vždy co nejmodernějších a nejpopulárnějších komunikačních kanálů a prezentačních možností

Co by nás mohlo položit na lopatky?

- veřejnost je přesycena nejrůznějšími PR aktivitami
- zneužití PR aktivit nese riziko ztráty důvěry a image organizace
- mínění mnoha lidí, že neziskový sektor by měl dělat všechno zadarmo, tudíž nepotřebuje žádnou propagaci, prezentaci ani reklamu
- témata, která jsou mimo společenský zájem a nejsou atraktivní pro média
- zevšednění zaběhlých PR akcí, ztráta jejich zajímavosti

Škola má mnohem větší šanci dostat se do povědomí veřejnosti jako seriózní vzdělávací instituce, která hledá a nachází řešení nejrůznějších problémů, která je poplatná ve svém regionu. Oslovuje veřejnost a propaguje svoji činnost. Problémem je, že se mnohdy nemůže PR plně a systematicky věnovat, jelikož jí chybí lidské a finanční zdroje. Přesto vzdělávací instituce stále silněji vnímají public relations jako podmínku své trvalé udržitelnosti. Každý má totiž konkurenci a umět se pochválit je jeden z důležitých kroků, kterým se můžeme dostat a hlavně udržet na výsluní zájmu svého okolí, veřejnosti, sponzorů a klientů. Další informace a náměty k zamyšlení naleznete v Metodickém listu č. 4 – str. 50.

C) Některé náměty pro praktická cvičení:

Jaké materiály můžeme sdělovacím prostředkům nabídnout? Jak se připravit na rozhovor s novináři? Jak reagovat na negativní publicitu? Jak se chovat před TV kamerou? Jak postupovat při návštěvě sdělovacích prostředků ve škole? Jaká témata jsou vhodná pro místní média? Která témata zaujmou celostátní sdělovací prostředky? Na co nezapomenout před natáčením rozhovoru v TV studiu.

6. METODICKÉ LISTY

Metodický list č. 1 – kompletní citace

Nonverbální komunikace

Autor: Mgr. Marcela Klimešová

In Metodický portál, Články: „Nonverbální komunikace“ [online]. 16. 12. 2009. ISSN 1802-4785. Dostupný z WWW: <<http://clanky.rvp.cz/clanek/c/O/4612/NONVERBALNI-KOMUNIKACE.html>>.

Východiska

Nonverbální komunikace (mimoslovní komunikace, neslovní sdělení, řeč lidského těla) je způsob dorozumívání, který používá jiných výrazových prostředků než slov. (Slova využívá verbální komunikace, tj. sdělení prostřednictvím mluvení.)

Nonverbální forma sdělování je velmi bohatá, nespočívá pouze v mimice a gestech, dochází ke sdělování prostřednictvím pohybů těla a obličeje bez použití mluveného

slova, případně komunikace slouží k jeho doplnění. Neverbální forma umožňuje vyjádřit emoce (pocity, nálady, afekty), které zaujímáme ke sdělované informaci, neverbální komunikací sdělujeme, jak na nás působí sdělená skutečnost a jaké stanovisko k danému problému zaujímáme.

Dešifrovat neverbální signály má velký význam ve všech profesích, kde se dostávají lidé do častého kontaktu s jinými lidmi. Schopnost „odečítat“ nonverbální sdělení je mimořádně důležitá. Při sdělení má neverbální složka informace pro příjemce větší význam než verbální.

Podíl verbálních a neverbálních projevů v informaci:

7 % - tvoří sdělený obsah informace

55 % - tvoří mimika, gestikulace, postoj, atd.

38 % - tvoří zabarvení hlasu

Cíle

Rozvíjet klíčové kompetence komunikativní (vhodně a funkčně využívat jazyka v různých komunikačních situacích), personální (rozvíjet a upevňovat hodnotové orientace a pozitivní a žádoucí postoje) a sociální (řešit účelně a korektně různé sociální problémy založené na mezilidských vztazích).

Obracet pozornost k neslovním způsobům vyjadřování, uvědomit si jejich významnou roli. Sledovat způsoby nonverbálního vyjadřování a jejich efekt. Umět vytvořit základní kódy v komunikaci prostřednictvím tělových signálů a znaků s ohledem na jejich sdělnost. Pochopit využití adekvátních prostředků paralingválních (doprovodných zvukových) a neverbálních ve vlastní komunikaci. Naučit se vnímat pravdu, lež a přetvářku v komunikaci. Rozumět různým typům nonverbálních sdělení, neverbálních signálů, běžně užívaných gest, mimiky, postojů a jiných komunikačních prostředků, přemýšlet o nich, reagovat na ně a tvořivě je využívat ke svému rozvoji a k aktivnímu zapojení se do společenského dění. Vědět, co nonverbální sdělení vyjadřují, jaký je jejich smysl a využitelnost, vnímat je a vyjadřovat názor na srozumitelnost a vhodnost sdělení, využívat nonverbální prostředky ve vhodných situacích a adekvátně při dorozumívání reagovat.

Realizace

1. Nonverbální komunikace:

- praktická ukázka jednotlivých typů sdělení s dešifrováním sdělení
- praktická cvičení – dešifrování obsahu sdělení v závislosti na mimojazykových aspektech
- práce s videokamerou a videem, zvukový záznam – rozbor, reflexe

vyučovací formy:

- skupinové vyučování
- kooperativní vyučování
- týmová spolupráce
- individuální učení
- vrstevnické (partnerské) vyučování
- efektivní učení
- forma soutěží s využitím úkolových karet a hraní rolí
- předvádění a pantomimické scénky

formy provádění – variace:

- skupina či jedinec dostane úkolovou kartu a předvede
- skupina či jedinec sama vymyslí – vyšle jedince k předvedení
- jedna skupina předvádí druhé (podle výběru úkolové karty nebo vlastní výběr), druhá hádá úspěšnost předvedení, obdobně jedinci
- soutěživě – skupiny (jedinci) se střídají, počítají se body za předvedení i dešifrování
- hry aplikující a využívající nonverbální komunikaci

nonverbální komunikace – jednotlivá sdělování z pohledu skupin provádění:

A. aplikace základních úkolů sdělování

B. realizace sdělování s využitím úkolových karet

C. realizace sdělování prostřednictvím hry

ad A. aplikace základních úkolů sdělování

a) *sdělování výrazem obličeje* – mimika, vyjádřete výrazem obličeje emoce:

- štěstí – neštěstí
- radost – smutek
- klid – rozrušení
- spokojenost – nespokojenost
- zájem – nezájem
- překvapení, strach a obavy, zlobu, nenávist

b) *sdělování pohledy* – řeč očí – oční kontakt:

- dívejte se upřeně do očí
- soustřeďte se na jednoho člověka a sledujte, jak je mu to příjemné
- vadí vám pohled do očí, kdy klopíte zrak a uhýbáte pohledem, kdy zavíráte oči
- co značí mrkání
- zasmějte se přátelsky, škodolibě s výsměchem

c) *sdělování pohyby* – kinezika:

- vyjádřete chůzí přemýšlení, rozhodnost, obavy, radost, smutek

d) *sdělování fyzickými postoji* – posturologie:

- sdělte postojem rozhodnost, nepřátelství, přátelství, ochotu jednat, ukončit jednání, pocit ohrožení, pocit pozorování
- předvedte vyzývavý postoj, znuděný postoj
- co vyjadřuje rozkročený postoj
- vzpřímená postava oproti schoulené postavě

e) *sdělování gesty* – gestikulace, gestika:

- posunková řeč
- vyjádřete pohyby hlavou souhlas, nesouhlas
- pohyby rukama vyjádřete pozdrav
- ukažte různá gesta – soutěž
- napište různé situace a dejte úkol situaci předvést
- co znamenají zaťatá pěst, vztyčený ukazováček, prsty před ústy, ruce spojené před nebo za tělem, ruce zkřížené na hrudi, překřížené nohy
- znáte gesta rozhodčích při sportu, víte, co se gestem vyjadřuje, jakou mají funkci, jaký je smysl a účel gesta, vyjádřete, nakolik je gesto srozumitelné a

vhodné, zachovejte se adekvátně vůči gestu, použijte gesto jako vhodnou zkratku vyjádření a dorozumění

f) *sdělování dotykem* – haptika:

- podání ruky a společenská pravidla
- předvedte různé způsoby podání ruky – leklá ryba, spojenecký stisk, dominantní stisk, podřízený stisk, přátelský stisk – ceremoniál příslušnosti ke skupině
- vztah velmi blízkých osob – políbení, objetí, poplácání, pohlazení
- vyjádřete s ohledem na vztah osob – štítivost, odtažitost, nadřazenost, převahu, přátelskost, nepřátelství, vřelost, chladnost
- posuzujte délku a sílu stisku, chlad ...

g) *sdělování vzájemným přiblížením a oddálením* – proxemika:

- jděte ve dvojici proti sobě a zastavte se, sledujte, kde se kdo zastaví, zda ustupuje, v jakém jsou přátelském, neutrálním či nepřátelském vztahu, usuzujte z toho na velikost zóny:
 - intimní zóna – 15 až 30 cm až 40 až 50 cm
 - osobní zóna – 45 až 75 cm
 - sociální (společenská) zóna – 120 až 210 cm
 - veřejná zóna – 360 až 760 cm
- zahrajte si role: rodič – dítě, učitel – žák, milenci a sledujte velikost zóny
- jak to bude na úradě
- proč je velký stůl u vedoucího
- jak se projevuje nadřazenost zóny v postoji
- proč při kárání učitel stojí a žák sedí
- co vyjadřuje stejná výška – rovnoprávnost či nadřazenost

h) *sdělování úpravou zevnějšku*:

- co vám říká oblékání, ozdoby, nápisy, úprava vlasů
- co vám říká úprava zevnějšku, když vám na tom záleží
- když je vzhled mluvčího blízký posluchačům, zvětšuje se účinnost působení nebo zmenšuje

ch) *sdělování zabarvením a tónem hlasu* – parajazykové prostředky:

- přečtěte kousek textu nehledě na obsah, tak aby byl zřejmý váš duševní stav:
 - rezolutně s příkazem
 - odměřeně
 - s prosbou
 - s povzbuzením
 - jízlivě s výsměchem a ironií
 - rozčileně
 - se vzrušením
 - s nezájmem
 - s antipatií
 - unaveně
 - zamilovaně
- totéž jen slovo (prosba, zdvořilý dotaz, pobídka, formální zdvořilost, vyjádření podivu, nelibosti)
- doprovázejte i mimikou a gestikulací

i) *pantomima*:

- předvádějte různé situace, děje a stavy pantomimicky (názvy filmů, knih, zájmy a záliby, povolání ...)
- kufr – pantomimicky zobrazit podstatná jména a slovesa z prostředí školy

ad B. realizace sdělování s využitím úkolových karet

a) *úkolová karta mimika*:

- mimika – pohyby obličejových svalů a orgánů na obličeji (oči, uši, nos, jazyk, rty)
- pravé emoce:
 - štěstí x neštěstí
 - překvapení
 - strach x jistota
 - radost x smutek
 - klid x hněv, zlost, rozčilení
 - spokojenost x nespokojenost
 - zájem x nezájem
- hrané emoce:
 - snadno rozpoznatelné, jsou delší, intenzivnější než pravé, jsou paskvilem
 - úsměv může mít více významů – radost x agresivní, ironický, rozpačitý, nejistota, výsměch
 - na mimický projev bývají velmi citliví lidé labilní, nevyrovnaní

b) *úkolová karta pohledová činnost*:

- poskytuje nejrychlejší zpětnou vazbu
- délka pohledu:
 - normální – 3 sekundy
 - kratší – nezájem o komunikaci
 - dlouhý – od neznámých lidí nepříjemný, provokující (přátelství, zájem x agrese)
 - velmi dlouhý – "civění, zírání", především u mentálně retardovaných lidí, psychopatů
 - žádný – lhostejnost, šok po sdělení nepříjemné zprávy
- rovina očí:
 - oči by měly být ve stejné rovině
 - při rozhovoru bychom se měli dívat více jak 50 % doby do očí
- druhy pohledů:
 - vyhýbavý – nepříjemný, znak nejistoty
 - těkavý – zrychlení, nervozita hodnotící – oči trochu přivřené
 - nepřítomný – dívání se skrze druhého do nekonečna
 - odklon pohledů:
 - dolů - submisivita, vina, pocit méněcennosti
 - do boku - nezávislost, odolnost
 - nahoru - vzpomínáme, jsme zasněni

d) *úkolová karta postoje*:

Co vyjadřují některé postoje?

Vestoje:

- zkřížené HK a DK – polozavřený až uzavřený postoj – nekomunikativní postoj
- ležerní postoj – opíráme se o něco - uvolnění, relaxace, okázalý nezájem, agrese
- ruce v bok – agrese, zlost
- ruce v kapsách – nekomunikativní, odpor, neúcta, drzost
- ruce překřížené před tělem – malé sebevědomí
- ruce v pěst – zlost
- ruce zkroucené či spojené před tělem – plachost
- nakročení dopředu – snaha přiblížit se
- nakročení dozadu – ústup (lépe ustoupit do boku)
- přešlapování – nejistota, submise (podrobení se, poslušnost, podřízení, pokora)

Vsedě:

- mírný předklon – soustředěnost
- na kraji židle, pohledy ke dveřím, na hodinky – netrpělivost, chystání k odchodu
- zkřížené HK i DK – nekomunikativní, bariéry, např.: v cizím prostředí
- ležerně natažené DK, HK za hlavou – uvolnění, relaxace, nezájem
- sed ve vajíčku – bezmoc, únava
- zkroucené DK – křečovitost
- DK těsně vedle sebe, ruce na kolenou – plachost, nejistota
- otáčení hlavy, těla na opačnou stranu – odpor, nezájem o komunikaci

Člověk může svoji konfiguraci ovládnout – hraná – stylizovaná konfigurace neodpovídá vnitřnímu prožitku.

Postoj:

- vzpřímený – zdravé sebevědomí
- uvolněný – radostný a pozitivní přístup k životu, plný očekávání, ochota pro dialog
- rozkročené nohy – přehnané sebevědomí, někdy bývá tento postoj doprovázen rukama v bok

Posed:

- pohodlný – momentální spokojenost a důvěra v situaci
- vyčkávací – co bude?
- nenucený, uvolněný – chce naslouchat ostatním
- ledabylé rozvalování – nepřiměřený pocit nadřazenosti, má cíl dát najevo opovržení ostatními
- předkloněný trup – vybízí se k rozhovoru

e) *úkolová karta gestikulace (neverbální abeceda – některá základní gesta):*

Hlava:

- vztyčená – vnitřní jistota, samostatnost úsudku, vyrovnaný a stabilní stav
- sklopená dopředu – momentální beznaděje a ztráta důvěry
- nakloněná doprava – čeká na nějaké sdělení, ochota hovořit a komunikovat
- nakloněná doleva – odmítnutí, nechut' komunikovat

- odkloněná ze směru komunikace – odmítavý postoj, nemějte velké naděje
- pohození hlavou dozadu – vytvoření odstupu od druhého
- přivracená – vzbuzení věrohodnosti

Oči:

- mimo komunikaci – moc si nevěří, je na rozpacích

Paže:

- normální postavení – klid, vyrovnanost a upřímnost
- podél trupu těla – negativní duševní rozpoložení
- zkřížené přes sebe na prsou – uzavřenost, neochota komunikace
- založené za zády – neorientuje se v dané situaci, pocit nejistoty
- široce roztažené – projev vstřícnosti, ochota jednat a strhnout ostatní k činům
- rozmáchlé a gestikulující – nadšení, které chce přenést na ostatní

Ruce:

- spjaté (jako svíčka) – chce si to promyslet
- složené do sebe (ne přes prsty) – nedá se zjistit, co si myslí
- zatnutá pěst – symbol výhružky

f) úkolová karta *haptika*:

Stisk ruky:

- měkký – určitá nervozita
- chabý „jako ryba“ – nedůvěra, pochybnosti vůči jiným
- letmý stisk ruky – strach z celého světa i sám ze sebe
- stisk pouze prsty – nadřazenost
- propjaté prsty – signalizuje obranu
- podání ruky kolmo – rovnocennost
- podání ruky více dlaní nahoru – bere vás jako nadřazenou osobu, nabízí se vám
- podání ruky více hřbetem nahoru – chce vám vládnout

ad C. realizace sdělování prostřednictvím hry

- hra ostrovy (na porušování zóny), každý se postaví na svůj ostrov (např. kruh z provázku), ostrovů ubývá, víc jedinců na jednom ostrově
- intimní zóna s prostěradlem – každý svoji zónu prostěradlo
- dále většina her ze školní preventivní strategie (např. mrkaná, Braunův Kuks, non verbum...)

další formy s neverbální informací (nezahrnujeme):

- neverbální světelné a zvukové signály, neverbální prostředky (maják, semafor, dopravní značky, topografické značky, nášivky k ošetřování oděvů ...)
- schémata, náčrty, plány, obrazy, obrázky a piktogramy, kreslený vtip, reklama beze slov, někdy hudba

a) využití nonverbálního sdělení pro identifikaci nálady, připravenosti, porozumění učivu

- **hra teploměr** – vyjádřete pohybem (vzhledem k podlaze a stropu), svoji náladu, jak jste připraveni na hodinu, jak se vám akce (např. film) líbila
- vyjádřete, nakolik jste pochopili výklad učitele
- otestujte náladu palcem nahoru, dolů

b) ověřování vědomostí:

- **hra ano – ne = vlevo v bok – vpravo v bok** – odpovědi na zjišťovací otázky postojem
- všichni stojí čelem, na zvolenou otázku provedou obrat podle typu odpovědi
- forma vyřazovací – kdo se splete, posadí se, zbývá poslední
- forma trestných bodů, nebo naopak dobrých odpovědí

c) *sebehodnocení pohybem:*

- **hra ohodnot' se** – účastníci diskutují nad problémem, na konci debaty se postaví do jednotlivých rohů místnosti podle míry zapojení do diskuse a odpovědí na otázky (např. pravý roh je ohodnocení jednička)

d) *znáš gesta rozhodčích v jednotlivých sportech:*

- **hra na rozhodčí** – jednotlivci ukazují gesta a ostatní se podle nich chovají

Hry – splňte úkol bez mluvení:

- každý na záda značku – mají se sejít skupinky se stejnou značkou
- na záda písmena slova – složit bez řeči slovo postavením v řadě
- seřadte se podle data narození, nesmíte mluvit
- každý na židli, loď ze židlí opěradly k sobě, přijde bouře, loď ztroskotá, židle do prostoru, znovu postavit loď bez mluvení
- posílejte signály v zástupu, první podle signálu splní úkol

Anotace některých her z literatury:

- a) **Celníci a pašeráci** – Bakalář I dospělí ..., str. 120
- nedat na sobě nic znát, umět skrýt emoce, ostatní hádají přetvářku
- b) **Mluva těla** – Bakalář Psychohry, str. 213
- vyjadřovat a posuzovat emoce
- c) **Netradiční pozdrav** – Valenta, str. 38
- navázání kontaktu neverbálními pozdravy
- d) **Paralingvistika** – Valenta, str. 69
- posuzovat svrchní tóny řeči v komunikaci, variace doprovodných zvukových prostředků
- e) **Setřást hněv** – Valenta, str. 56
- reflexe hněvu a jeho fyzická redukce při pantomimické etudě zachycující agresivitu
- f) **Já – pantomima** – Valenta, str. 50
- pantomimické kreace s tématy já (informace o mně)
- g) **Pocitové škály** – Valenta, str. 67
- vnímat, chápat a vytvářet nonverbální složky komunikace
- h) **Setkání** – Valenta, str. 63
- pantomima nebo zmrzlé obrazy (štronza) na téma mezilidských vztahů
- i) **Kočíčka** – Valenta, str. 52
- regulace vlastního neverbálního výrazu, sebeovládání, tvářit se jinak
- a) **Pantomima s lícitací** – Bartůněk, str. 21
- sázet na čas, ve kterém se skupině podaří sdělit či dešifrovat pantomimickou scénku
- b) **Bouchaná** – Bartůněk, str. 27
- posílat si signály a reagovat na změny
- c) **Psaní vzduchem** – Bartůněk, str. 29
- simulovat psaní jména do vzduchu
- d) **Mrkaná** – Bartůněk, str. 51
- oční kontakt, mrkáním si získat jedince, hlídaného strážcem
- e) **Tančírna** – Hrkal, Hanuš, str. 127
- rozvoj neverbální komunikace, zážitek při ztvárňování postavy
- f) **Sedmero ctností** – Hrkal, Hanuš, str. 118
- živý obraz, dramatizace beze slov

g) **Bravnův Kuks** – Zapletal, str. 25

- cvičení neverbální komunikace, psychopantomimické techniky

h) **Non verbum** – Zapletal, str. 120 (Valenta, str.68)

- cvičení neverbálních vyjadřovacích schopností a spolupráce, předvádění emocí

i) **Živá abeceda** – Zapletal, str. 225

- tvůrčí schopnosti, představivost a fantazie, neverbální komunikace

j) **Sochařská akademie** – Zapletal, str.178

- alegorie prožitku, duševní stavy vytvořením sousoší

k) **Fotodivadlo** – Zapletal, str. 54

- tvůrčí schopnosti, fantazie, neverbální vyjadřování

Citace:

[1] - BAKALÁŘ, E. *I dospělí si mohou hrát*. Praha, 1976.

[2] - BAKALÁŘ, Eduard. *Psychohry*. 1989.

[3] - BARTŮŇEK, D. *Kniha her a činností v klubovně i venku*. Praha, 2002.

[4] - HRKAL, R ; HANUŠ, R.. *Zlatý fond her II*. Praha, 2000.

[5] - NEUMAN, J. *Dobrodružné hry a cvičení v přírodě*. Praha, 1998.

[6] - NEUMANN, J. *Dobrodružné hry v tělocvičně*. Praha, 2002.

[7] - NEUMANN, J. *Lezecké stěny, překážkové dráhy a výchova prožitkem*. Praha, 1999.

[8] - SILBERMAN, M. *101 metod pro aktivní výcvik a vyučování*. Praha, 1997.

[9] - VALENTA, Josef . *Učit se být*. 2000.

[10] - ZAPLETAL A KOL., M. *Zlatý fond her* . Praha, 199.

Metodický list č. 2 – kompletní citace

Komunikace mezi školou a rodiči žáků

Autor: Jan Hoštička

In HOŠTIČKA, Jan. Metodický portál, Články: „Komunikace mezi školou a rodiči žáků“ [online]. 26. 06. 2006. ISSN 1802-4785. Dostupný z WWW: <<http://clanky.rvp.cz/clanek/c/z/620/KOMUNIKACE-MEZI-SKOLOU-A-RODICI-ZAKU.html>>.

Forem komunikace, předávání informací a spolupráce je několik. K předávání informací, komunikaci a spolupráci již nestačí ústní sdělení na třídních schůzkách či nástěnka při hlavním vchodu školy, ale také je nutné umět využívat počítač. Webové stránky školy a e-mailová pošta, to je realita těchto dnů. K tomu přidat mobilní telefon jak pro hovory, tak pro krátké textové zprávy (sms). Začít vydávat školní noviny a informační letáky, pořádat pro rodiče semináře, třídní schůzky vést jiným způsobem, než na které je většina rodičovské veřejnosti zvyklá, zapojit rodiče do třídních či školních projektů. Nechme rodiče nahlédnout pod pokličku českého školství.

Webové stránky

Při prvním otevření stránek školy si rodič povšimne grafiky a jejich členění. Již tento moment může rodiče přesvědčit o tom, zda má dál listovat.

Grafika musí být nenásilná, barevná tak, aby naznačila, že vzdělávání žáků není černobílé. Též členění webových stránek do jednotlivých sekcí musí být přehledné. Je nutné vytvořit si takové škatulky, které budou jasně pojmenovatelné (např. učitel, rodič, žák nebo třídy, učebny, školní jídelna, školní družina, využití volného času, kontakty apod.).

Další podmínkou je aktuálnost webových stránek. Několik týdnů či měsíců stará informace nevěští nic dobrého. Je vhodné, aby přes webové stránky školy fungovalo objednávání obědů, aby zde byly umístěny rozvrhy jednotlivých tříd plus případné změny rozvrhu pro školní dny (suplování), dále pak kalendárium - jak celoškolní, tak i jednotlivých tříd, jídelní lístek minimálně na týden dopředu apod. Dalším znakem, že škola je skutečně aktivní, jsou fotogalerie z nejrůznějších akcí, pořádaných samotnou školou.

Webové stránky by v současnosti měly i rodiči umět vysvětlit probíhající kurikulární reformu, podat mu zřetelnou informaci o tom, že se jedná o zkvalitnění výukových procesů. Pokud se na webových stránkách budou nacházet např. zadávané domácí úkoly či pracovní listy, je to jen ku prospěchu věci.

Na správě webových stránek školy se musí podílet profesionál, ať se bude jednat o zaměstnance, který bude mít na starost celou počítačovou síť školy a veškeré

počítačové vybavení, či učitele informatiky. Se svými příspěvky pak musí přidat ruku k dílu všichni pedagogičtí zaměstnanci včetně samotného vedení školy.

Nástěnka

Pokud se rodič rozhodne na základě kvalitních webových stránek, že danou školu navštíví, první, co ho zaujme, mimo prostředí, ve kterém se škola nachází, a samozřejmě samotné budovy, bude to, jakou roli zde plní nástěnky. Zda jsou skutečně informačním prostředníkem mezi školou a rodičem či pouhou výzdobnou vitrínou, ze které se jako rodič nic nedozví.

Opět je nutná základní informovanost ve smyslu, co je to za školu, co je jejím hlavním cílem, kontakty, aktuální informace o tom, co se v následujících dnech bude na škole dít apod. Nástěnek s těmito základními informacemi nesmí být více než dvě. Ostatní nástěnky mohou být podružného charakteru.

Rozhovor

Každý rozhovor, který je veden s rodičem, musí být o vysvětlování a o poukazování na vše, co se ve škole děje. Právě v dnešní době je nutné rodičům představit, co znamená Rámcový vzdělávací program pro základní vzdělávání a jak vypadá školní vzdělávací program pro základní vzdělávání. To je skutečně naší povinností.

Rodič musí být naprosto přesně informován, jakým způsobem bude žák vzděláván, co se po žákovi bude vyžadovat a jak si škola představuje komunikaci a spolupráci s rodiči. Žádná otázka nesmí zůstat nezodpovězená. Pokud má rodič zájem vidět výuku, neměli bychom mu v tom bránit. Ba právě naopak. Buďme rádi, pokud se rodič o školu zajímá. Ukažme mu, s čím pracujeme, co ve výuce používáme a svojí kvalitní prací si ho tak získáme.

Informační leták

Dnešní doba je založená na reklamě. Většina institucí či firem se určitým způsobem prezentuje. Stejně tak je potřeba, aby to dělaly i školy. Proč? Musí se dostat do povědomí široké veřejnosti. Někdo by sice mohl namítnout, že se jedná o mrhání peněz, nicméně ve výsledném efektu tomu tak není. Zde už to může být o spolupráci mezi školou a rodiči. Oslovme rodiče, zda by nemohli osobně nebo přes své známy pomoci s výrobou takového letáku.

V ojedinělých případech můžeme též získat sponzora, který výrobu informačního letáku finančně zajistí. Co by měl takový leták obsahovat? Opět základní pilíře, na kterých je vzdělávání žáků ve škole postaveno. Dále pak organizační záležitosti, týkající se školního roku. Nesmí opomenout na kontakty na všechny pedagogické zaměstnance a na vedoucí dalších provozů, ať na školníka či vedoucí školní jídelny. Je nutné zvolit grafickou úpravu, která bude působit pozitivně.

Školní noviny

Rodiče bychom měli prostřednictvím školních novin informovat alespoň jednou za čtvrt roku o tom, co se zásadního ve škole odehrálo či odehraje. Zároveň je nutné důkladně zvážit rozsah novin a jejich formát. V obsahu by nemělo chybět kalendárium školních a třídních akcí, ohlednutí za předchozím obdobím, informace, které nesnesou odkladu, různé články či zamyšlení a určité fotografie z podařených akcí či samotné výuky.

Mobilní telefon

V rámci usnadnění komunikace např. mezi třídním učitelem a rodičem je dobré, aby na sebe měli telefonní kontakt. Přitom je nutné dohodnout se na pravidlech komunikace (v jaký čas nás mohou rodiče kontaktovat apod.) Pomocí krátkých textových zpráv lze domluvit i omlouvání chybějících žáků ze strany rodičů. Musíme však vždy následně vyžadovat i písemnou omluvu.

E-mailová pošta

V dnešní době je nutností komunikovat přes e-mail. V rámci dobré komunikace není vhodné odpovídat s přílišným zpožděním. Přes e-mail můžeme také rodiče informovat o všem, co se ve škole děje. Tímto způsobem může též vedení školy rozesílat rodičům školní noviny či informační list.

Třídní schůzky klasické

Pod klasickými třídními schůzkami si představme tradičně uspořádanou třídu v řadách, kde rodiče sedí za sebou a poslouchají výklad třídního učitele či následně předčítané známky od ostatních učitelů. Třídní schůzky jsou zejména na základní škole nutností, ale pokud rodič běžně komunikuje s učiteli, nemusí navštěvovat třídní schůzky.

Třídní schůzky netradiční

Je nutné umět rodiče na třídní schůzky pozvat - místo pouhého zápisu do žákovské knížky vytvořit malý letáček s programem. Není od věci, pokud se již dopředu s aktivnější částí rodičů domluvíme na tom, že se např. přichystá malé pohoštění. Přispěje to k uvolněnější atmosféře.

Rodiče také nemusí sedět v lavicích, ale třídu uspořádáme tak, aby všichni seděli za jedním stolem. Proměňme třídní schůzky v diskusi všech rodičů nad určitými tématy. Ptejme se jich na jejich názor, co by pro své děti chtěli jinak apod. Rodiče musí cítit ze strany školy naprostou otevřenost a snahu vytvořit co nejlepší prostředí a podmínky pro své žáky.

Na třídní schůzky může být navázáno i večerním neformálním setkáním rodičů s jejich třídním učitelem, např. v nějakém restauračním zařízení.

Semináře pro rodiče

S probíhající kurikulární reformou je nutné začít informovat rodiče o jejím smyslu a významu. Možností je opět několik, nicméně jako nejideálnější se jeví uspořádat seminář, na který budou pozváni přímo rodiče. O semináři musí být však rodiče důkladně informováni z různých zdrojů a přínosná může být i anketa, z níž se dozvíme, co rodiče nejvíce zajímá. Tak se vyhneme tomu, že se semináře zúčastní jen "hrstka" rodičů. Na semináři pak vysvětlíme, obhájíme a ukážeme na to, co se nám daří a zároveň rodičům sdělíme, v čem jsou nutné další změny.

Nejvhodnější dobou pro uspořádání semináře je říjen až listopad (vyjma období podzimních prázdnin) a únor až duben (vyjma období kolem pololetních, jarních a velikonočních prázdnin).

Jak takovýto seminář může probíhat? Musí jít o fundovanou přednášku, avšak měli bychom mít na mysli, že před námi nejsou ostatní kolegové z jiných škol, ale rodiče, kteří situaci v českém školství nemusí vůbec znát. Vyjma přednášky je dobré vést diskusi. Zároveň je možné rozčlenit rodiče do pracovních skupin a na jednoduchých tématech jim vysvětlit, o čem školní vzdělávací program je (např. co všechno můžeme žáky naučit na okolí školy či jak jde dohromady současná škola a realita života).

Konzultační hodiny

Stanovení konzultačních hodin je výhodné jak pro rodiče, tak pro učitele. Rodič ví, kdy může vyučujícího navštívit, a vyučující se vyhne tomu, že za ním nikdo nepřijde v době, kdy musí např. učit. Konzultační hodiny je nutné stanovit na dobu, kdy má rodič možnost konzultaci stihnout, nejlépe mezi 15:00 a 16:30.

Třídní a školní projekty

Informovanost rodičů, vzájemná komunikace a spolupráce vyžaduje zapojení rodičů do samotných třídních či školních projektů. Asi neexistuje nic lepšího, než když rodiče necháme alespoň malou měrou podílet se na vzdělávání žáků. Naprostá otevřenost je na místě.

Pro začátek je vhodné pozvat rodiče na již probíhající projekt, aby viděli, jak může taková realizace vypadat. Při plánování dalšího projektu je možné oslovit rodiče s tím, zda by se na něm nechtěli určitou měrou podílet. V současnosti např. v několika školách žáci vyrábějí učební pomůcky pro etiopské děti. Proč by do takového projektu nemohli být určitým způsobem zapojeni rodiče?

Spolupráce - jeden ze základních kamenů kurikulární reformy

Tvorba školních vzdělávacích programů je především o spolupráci, komunikaci a předávání informací. Naučme se toto realizovat též ve vztahu učitel - rodič. Pokud rodiče pochopí, proč se školy pustily touto cestou, a zároveň podpoří tuto proměnu, je to jedno z mnoha vítězství, kterých můžeme docílit jen díky tomu, že jsme pro to opravdu něco udělali.

Pozn.: Příspěvek vznikl v době, kdy autor působil na jedné z pilotních škol jako zástupce ředitele, a vyjadřuje vlastní zkušenost školy s tvorbou ŠVP.

Metodický list č. 3 – kompletní citace

Image školy a její diagnostika

Autor: PaedDr. Ludvík Eger CSc.

In Metodický portál, Články: „Image školy a její diagnostika“ [online].19. 11. 2007. ISSN 1802-4785.Dostupný z WWW: <<http://clanky.rvp.cz/clanek/c/z/1721/IMAGE-SKOLY-A-JEJI-DIAGNOSTIKA.html>>.

Svět se mění a dnes již nikdo v oblasti řízení školství nepochybuje o tom, že využívání poznatků z marketingu může být a je prospěšné pro školství i konkrétní školu. Do roku 1995 jsme se v ČR při ukázkách aplikace marketingu pro řízení škol mohli setkávat s nepochopením a s "osočováním", že do vzdělávání zanášíme trh apod. V roce 2000 se problematika marketingu objevuje i v Přehledu pedagogiky (Průcha, 2000) a školští manažeři vědí, že právě v oblasti komunikace školy lze marketing vhodně využívat. Aplikované použití marketingu v této oblasti v praxi

vhodně doplňuje sociální a pedagogická komunikace, která je např. popsána v práci Mareše a Křivohlavého (1995).

Příspěvek objasní propojení problematiky image školy s marketingovou komunikací. Vedení škol získá dva nástroje pro důležitou diagnostiku i doporučený postup k odbornému řízení image školy, včetně upozornění na možná úskalí v komunikaci školy s veřejností.

1. Marketingová komunikace (promotion) a image školy

Úkolem marketingu není pouze vytvořit produkt (též služba, myšlenka, vzdělávací program) podle potřeb a přání zákazníků, ale také umět tento produkt zákazníkům náležitě představit, umět se současnými i potencionálními zákazníky komunikovat.

Komunikace školy je směřována k cílovým spotřebitelům i veškeré veřejnosti. Z praxe víme, že právě uvědomění si či vytvoření soupisu "zákazníků", se kterými škola musí komunikovat, nejlépe ozřejmí šíři potřebné komunikace. Přitom zákazníky školy můžeme rozdělit na:

- vnitřní: učitelé, žáci, rada školy, ostatní personál
- vnější: rodiče, odbor školství obce, zastupitelstvo, zaměstnavatelé, další veřejné orgány, ČŠI, MŠMT, zástupci tisku, ostatní školy, sponzoři, nadace aj.

Cílem marketingové komunikace je informovat nebo přesvědčovat zákazníky či připomínat zákazníkům existenci produktu (služby) nebo firmy (vzdělávací instituce).

Úkolem marketingové komunikace školy je komunikování s jednotlivými subjekty i s celým okolím školy. Podstatou je schopnost školy sdělovat své cíle a svou nabídku, a tím vytvářet a podporovat svou pozici a svoji image. Stejně významná jako komunikace s okolím školy je cílená vnitřní komunikace (Marhounová, 2000).

Vytvořte si úplný soupis zákazníků své školy:

Vnitřní zákazníci	Vnější zákazníci

1. poznámka:

V oblasti služeb, kam školství jednoznačně patří, se z trojúhelníku firma - zaměstnanci - zákazník odvozují typy marketingu: interní, interaktivní a externí.

2. poznámka:

Neziskové organizace (a též školství), to jsou především lidé. Důležitost zaměstnanců spočívá v tom, že se podílejí na tvorbě služeb a jsou v bezprostředním kontaktu se zákazníky (učitelé - žáci). Touto oblastí se zabývá vztahový marketing, dále uvádíme jednu z jeho nejdůležitějších pouček:

Zaměstnanci by měli být vedením školy (instituce) utvrzováni v tom, že jsou konečnými články v nabídce produktu a dalších služeb a že mají přímý vliv na jejich kvalitu. (Jakubíková, 1998)

Marketingová komunikace má své čtyři hlavní nástroje:

- reklama
- podpora prodeje
- Public Relations
- osobní prodej

Bliže viz Kotler (1992), Světlík (1996), Jakubíková (1998).

V ČR se marketingové komunikaci ZŠ a SŠ věnuje jen velmi malá pozornost. Situace není lepší ani u VŠ, kde se k systémovému uvažování v této oblasti dobralo asi 20 % VŠ (Marhounová, 2000).

2. Public relations

Public Relations (PR) představuje plánovitou a systematickou činnost, jejímž cílem je vytváření a upevňování důvěry, porozumění a dobrých vztahů organizace s klíčově důležitými skupinami veřejnosti. (Foret, 1997, podobně Němec, 1993 aj.) Do češtiny se tento termín často překládá jako vztahy s veřejností nebo styk s veřejností.

Tento nástroj má své marketingové úkoly (Payne, 1996). Na prvním místě mezi ně patří budování a udržování image. Nejdůležitější úkoly PR pro neziskové organizace můžeme stručně vystihnout jako šíření dobrého jména, budování příznivé image a dlouhodobých vztahů s širokou veřejností. V případě potřeby sem patří i zvládání negativní publicity.

3. Image školy

V nejnovější metodice pro vzdělávání ředitelů škol v Polsku (Dzierzgowska, 2000) se v úvodu k tématu obraz firmy píše: *Každá firma, každá instituce vědomě nebo nevědomě vytváří určitý obraz. A jestliže tomu tak je - potom je lepší to provádět cíleně a profesionálně.* I takto může být stručně řečeno, proč je pro management škol důležité zabývat se image instituce.

Vzhledem k tomu, že v publikaci Vedení školy v praxi (Raabe) je již kapitola, která osvětluje image školy z řady pohledů, uvedeme dále jen stručné odborné vymezení pojmu pro následující činnost:

Pro vzdělávací subjekt používáme specifickou definici image: ***je to souhrn všech představ, poznatků a očekávání spojených s daným vzdělávacím subjektem, s učiteli nejen současnými, ale i s bývalými, se studenty nejenom současnými, ale i s absolventy a jejich předpokládanými znalostmi.*** (Štefko, 1999)

O image se v odborné literatuře uvádí, že představuje souhrn představ o organizaci (škole), jež převládají v relevantní části veřejnosti. Nemusí jít jen o školu jako celek, ale u větších SŠ či VŠ může jít i o určitý vzdělávací program či produkt školy. Naopak u ZŠ půjde většinou v našich podmínkách o školu jako celek se vzdělávacím programem v celé komplexnosti. (Eger a Egerová, 2000)

Image je výsledkem prezentace, respektive vnímání prezentace firmy či školy veřejností. Představuje určitou zkratku zhodnocení firmy či školy a skládá se z objektivních i subjektivních, správných, ale i nesprávných představ, postojů a zkušeností jednotlivce a skupiny lidí o určité firmě či škole nebo vzdělávacím programu. Prochází vývojem, je měřitelná a přes určitou stabilitu je i ovlivnitelná v rámci dlouhodobé koncepce.

Image školy je utvářena její identitou, vnitřní kulturou a designem, které jsou šířeny jak směrem dovnitř, tak směrem ven, pomocí komunikačních kanálů školy. (Jakubíková, 1998)

Pro **objasnění obsahu image** a vztahu mezi jeho jednotlivými složkami můžeme vyjít ze vzorce, který uvádí P. Němec (1996):

(CD + CC + CI). CCom = Cím

Jednotlivé složky znamenají:

(uvedeno pouze informativně a stručně)

- **CD** = corporate design, firemní způsob, jakým se organizace představuje veřejnosti. **Design školy** (Jakubíková, 1998) je vnější, vizuálně vnímatelné ztvárnění artefaktů školy. Patří sem architektura a stav budov, včetně okolí školy, vnitřní vybavení nejen tříd, ale i sboroven, knihovny, tělocvičny, vrátnice, oblečení zaměstnanců, orientační a propagační materiály, logo, úprava tiskovin, dopisů apod. Srovnajte míru překrytí s pojmem **prostředí školy** (Mareš, 1999).
- **CC** = corporate culture, **kultura školy** (Jakubíková, 1998). Jedná se o souhrn představ, přístupů a hodnot ve škole všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných. Projevuje se ve specifických formách komunikace, realizace jednotlivých personálních činností, způsobech rozhodování ředitelů škol a jejich zástupců, celkovém sociálním klimatu a především ve společném přibližně shodném náhledu učitelů a dalších zaměstnanců na dění uvnitř školy, v jejich obdobné interpretaci a hodnocení i ve vzhledu budov, učeben, šaten, dvorů, hřišť, školních jídelen apod., což znamená, že se projevuje materiálně i nemateriálně, uvnitř i vně školy. Aplikace termínu do školství naráží na problém střetávání různých typů odborné terminologie, viz Mareš (1999) a problém definování klimatu školy.
- **CI** = corporate identity, jedná se o filozofii organizace. **Identita školy** (Jakubíková, 1998) je její filozofií, vzniká stanovením kompetencí a vytvořením podvědomí jak uvnitř školy v mysli každého jejího pracovníka, tak vně školy, u veřejnosti o tom, o čem škola usiluje, kam se ubírá, čeho chce dosáhnout, jak vidí sama sebe. Ještě obrazněji osvětluje tento důležitý pojem Vykydal (2000): *Firemní identitu bychom mohli definovat jako určitou představu, kterou má firma o sobě samotné, což v tomto smyslu je velice podobné tomu, jakou má člověk představu o vlastní osobnosti. Kromě historie, představ a filozofie upozorňuje na důležitost osobnosti vedení i ostatního personálu, ale také etických a kulturních hodnot a strategie.*
- **CCom** = corporate communication, **komunikace**, která využívá všech komunikačních forem a kanálů a je klíčovou úlohou Public Relations. Zejména v souvislosti se školstvím je potřebné zdůraznit, že **důvěryhodnost** je podstatnou součástí image, která je jakousi zkratkou, jež lidem nahrazuje všechny jednotlivé informace o organizaci. Ačkoli ve veřejnosti vzniká

spontánně a neřízeně, bylo by chybou neusměrňovat její vytváření promyšlenými aktivitami (Čepelka, 1997).

I když krátké vymezení pomocí definic vypadá složitě, poslouží čtenářům v další práci při přípravě hodnocení image školy, realizaci šetření, jejím vyhodnocování a přípravě plánu pro její změnu či udržení. Proto i zájemcům o podrobnější studium problematiky doporučujeme literaturu uvedenou v odkazech této kapitoly.

4. Diagnostika image školy

V současné době se v pedagogické literatuře (Průcha, 1997, Rýdl, 1998) hodně píše o problematice **sebeevaluace školy**. Dále uvedené nástroje diagnostiky image mohou být při realizaci hodnocení její kvalitní součástí.

Pro vzdělávací instituci se dnes stává životně důležité sledování toho, jak se na ni veřejnost dívá, jaké má o ní **představy** a jaké **očekávání** spojuje s realizací jejího vzdělávacího programu a dalšími službami, které nabízí. **Prestiž školy je jedním z rozhodujících faktorů pro rozhodování zájemců o studium.** Dostatečný počet zájemců je potom předpokladem pro získávání důležitých finančních zdrojů pro instituci. **Diagnostikou můžeme poznat, jak se jednotlivým skupinám respondentů jeví silné a slabé stránky instituce**, a doplnit tak např. SWOT analýzu školy o další pohled - hodnocení skupinami respondentů. Ten je velmi důležitý pro **stanovení strategie** následné **komunikace vůči cílené skupině**. Zvyšuje se tím rovněž efektivita následné činnosti managementu školy. Opakovaná analýza samozřejmě zachycuje změny v image instituce a slouží pro **vyhodnocení použité strategie** a umožňuje požadovanou cílenou a profesionální práci v této oblasti.

4. 1. Metody měření image

Pro měření image se používají následující metody:

- měření známosti a příznivosti postojů k dané instituci
- sémantický diferenciál - měření polohy image instituce na základě hlavních, tzv. relevantních dimenzí
- vícefaktorová metoda
- multidimenzionální analytická mapa

Pro praktické použití, které je realizovatelné vzhledem k obvyklým možnostem škol, jsou vhodné především první dvě metody. Případným zájemcům o další metody doporučujeme literaturu (Světlík, 1996).

4. 2. Měření známosti a příznivosti postojů k dané instituci

Metoda slouží pro zjišťování dvou hlavních údajů u každé dotazované cílové skupiny. Prvním dotazem zjišťujeme míru známosti o sledované instituci a druhý dotaz pokládáme jen respondentům, kteří instituci znají, a zjišťujeme stupeň přízně. Následuje popis metody:

A. míra známosti instituce (povědomí o škole)

Příklad otázky: *Znáte školu xy? Nebo: Co víte o škole xy?*

První otázka šetření nás informuje o tom, zda veřejnost, respektive cílová skupina, o uvedené instituci - škole ví.

Pro vyhodnocení můžeme použít následující pětistupňovou škálu:

1. *neznám, nikdy jsem o ní nic neslyšel*
2. *slyšel jsem o ní jen něco*
3. *znám ji*
4. *vím o ní poměrně hodně*
5. *znám ji velmi dobře*

Pokud většina dotazovaných zaškrtně (nebo při dotazování použije) první dvě možnosti, svědčí to o tom, že instituce má problém v informování veřejnosti o svém působení.

B. stupeň přízně, který k ní respondenti pocítují (postoj ke škole)

Těm, kteří vyjádřili povědomí o instituci nebo ji dobře znají (odpovědi 3 - 5), můžeme položit následující dotaz, který vyjadřuje postoj respondenta vůči škole (jak příznivě je instituci nakloněn).

Příklad otázky: *Vyjádřete prosím pomocí následujících možností váš postoj ke škole xy:*

1. *velmi nepříznivý*
2. *spíše nepříznivý*
3. *je mi to jedno (neutrální)*
4. *spíše příznivý*
5. *velmi příznivý*

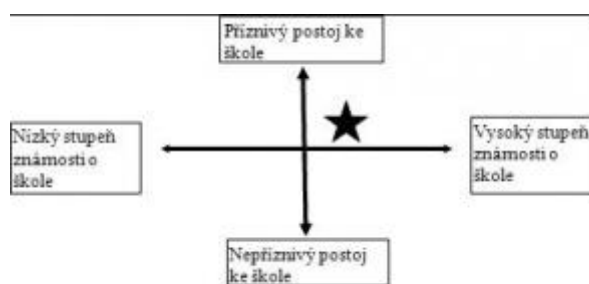
Vyhodnocení

Zvažujeme dva údaje. Můžeme je hodnotit jako dvě dimenze:

- instituce je u cílové skupiny známá - neznámá (osa x)
- respondenti, kteří instituci znají, vyjádřili svůj postoj k ní jako příznivý - nepříznivý (osa y)

Výsledky si můžeme znázornit v jednoduchém grafu, ze kterého je zřejmá image instituce. Pokud bude šetření prováděno např. pro ZŠ ve středně velkém městě nebo pro SŠ v regionu, můžeme zjistit postavení image naší školy ve srovnání s ostatními školami. Z uvedeného naopak vyplývá, že tento způsob měření image nemá zejména v prvním údaji smysl pro školu, která je jediná v malém městě.

Jestliže většina dotazovaných použije pro vyjádření svého postoje k instituci první tři možnosti u otázky A, pak je zřejmé, že instituce má negativní image.



1. Postavení image školy - příklad

1. poznámka:

Výsledky dotazování v jednotlivých otázkách zpracováváme tak, že četností odpovědí ve škále vynásobíme přidělený bod položce (např. 3 pro: znám ji), sečteme hodnotu za položky a vydělíme celkovým n = počtem dotázaných. Výsledek zaneseme na ocejchovanou osu, kde střed má při pětistupňové škále hodnotu 3.

2. poznámka:

Někdy je vhodné analyzovat i rozložení odpovědí, protože průměr (celkový vypočtený výsledek) může zakrývat důležité údaje. Statisticky můžeme použít výpočet směrodatné odchylky. V praxi se nám osvědčilo doložení záznamu četností v odpovědi na škále, viz následný příklad z praxe.

V roce 1999 jsme zpracovávali pilotní šetření image fakulty. Pro skupinu respondentů - absolventů, kteří fakultu dobře znají a ukončili zde bakalářský stupeň studia a dále studovali na jiných fakultách v ČR, jsme též použili doplňkovou otázku: *Zhodnotte postavení fakulty proti ostatním ekonomickým fakultám v ČR. Úroveň fakulty je: dobrá - špatná (použito sedmistupňové škály).* Odpovědělo 23 přítomných absolventů s průměrným hodnocením 3,6. Tedy celkově průměr. Záznam četností ovšem ukázal, že 3 respondenti fakultu hodnotili jako výrazně lepší než jiné VŠ, 9 jako mírně lepší, 5 průměrně a 6 jako horší. Vzhledem k možnosti srovnání (absolventi studovali na jiných VŠ) je to pro management zajímavý závěr šetření z uvedeného malého souboru respondentů.

4. 3. Sémantický diferenciál

Tato metoda je vhodná pro podrobnější analýzu obsahu image škol, výsledky jsou vyjadřovány přehledně v grafické formě a máme s ní dobré praktické zkušenosti. Následuje její stručný popis pro management škol (podle materiálu Eger a Egerová, 2000):

Osvědčenou a často používanou metodou měření image je **sémantický diferenciál** (polaritní profil). Ve vztahu ke zjišťovaným komponentům image je sestavena řada protikladných pojmových dvojic. Výběr bipolárních adjektiv je dán cílem šetření. Protikladné dvojice pojmů jsou uspořádány na sedmistupňové nebo pětistupňové škále (Přibová, 1996).

Metoda je řazena na hranici mezi přímé a nepřímé metody dotazování. Bártová a Bárta (1991) uvádějí, že se jedná o baterii škál, pomocí kterých hodnotíme vlastnosti zkoumaného jevu. Výběr vlastností k obvykle 15, ale i více, se provádí podle účelu,

ke kterému je jev zkoumán. V klasickém testu jsou uplatněny 3 hlavní skupiny faktorů, např.:

- **faktory hodnotící** (dobrý - špatný, kvalitní - nekvalitní, hezký - škaredý, nápadný - nenápadný, pohodlný - nepohodlný),
- **faktory potenční** (prostorný - těsný, bezpečný - málo bezpečný, silný - slabý, ovladatelný - neovladatelný, velký - malý),
- **faktory aktivity** (rychlý - pomalý, ekonomický - neekonomický, výkonný - nevýkonný, vyvolávající závist - vyvolávající pohrdání, pohyblivý - nepohyblivý).

Pro sestavení a vyhodnocení konkrétního sémantického diferenciálu je potřebné:

1. **vytvořit skupinu relevantních dimenzí**

Výzkumem je potřebné určit, které dimenze lidé používají k popisu sledovaného objektu. Získáme je rozborem otázek, které se týkají školy, a hledáme je například při snaze o posouzení odlišností mezi školami apod.

2. **redukce získaných relevantních dimenzí**

Vytváříme dotazník, kde např. Příbová (1996) doporučuje uspořádat pojmy tak, že např. na levé straně jsou všechny pojmy pozitivní, na pravé straně pak pojmy negativní. Při výběru přihlídneme k uvedeným informacím o skupinách faktorů. Přikláníme se ovšem k tvrzení Světlíka (1996), že při této volbě pro naše účely může někdy méně znamenat více.

3. **zadání otázek skupině respondentů**

Pro náš účel budou nejdůležitějšími skupinami žáci, rodiče, učitelé školy. Mezi další důležité skupiny můžeme zařadit představitele obce (zastupitele i úředníky), ČŠI, MŠMT, potenciální žáky, ostatní veřejnost aj.

4. **vyhodnocení výsledků**

Odpovědi se v jednotlivých položkách u jednotlivých skupin respondentů zprůměrují a graficky zobrazí. Výsledná vertikální linie představuje sumarizovaný pohled na image instituce. Pokud jsme sledovali zvlášť jednotlivé skupiny respondentů, můžeme vyhodnocovat i rozdíl v hodnocení jednotlivých skupin. Jestliže byl dotazník použit i pro konkurenční školy, můžeme hodnotit image jednotlivých škol ve vybraných relevantních dimenzích.

5. **prověření variací image**

Protože profil každé image je výsledkem zprůměrování hodnocení řady respondentů, doporučuje R. Štefko (1999) používat statistické odchylky, na jejichž základě můžeme stanovit, zda je image specifická (s malou odchylkou), nebo rozptýlená. Instituce může, ale nemusí chtít specifickou image. Někdy je potřebné také analyzovat, zda rozptýlená image je skutečně výsledkem různých hodnotících podskupin, přičemž každá podskupina má o instituci vytvořenou jinou, ale vysoce specifickou image.

Indikátory image

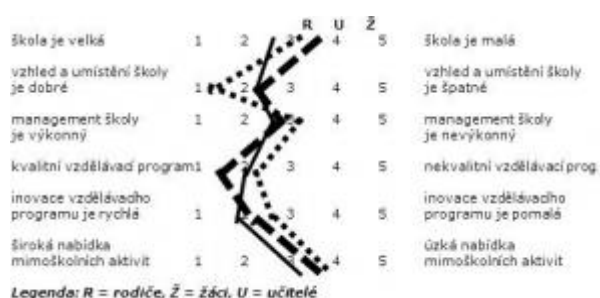
Pro sestavení vlastního dotazníku musíme vyhledat tzv. indikátory image, kterými lidé obvykle popisují sledovaný objekt. Pro náš účel - měření image naší školy - je můžeme stanovit na základě odpovědí na základní otázky, které si vytváříme, když uvažujeme o hodnocení školy.

- *Co vás napadne, když uvažujete o hodnocení školy? Co nejlépe charakterizuje školu?*
- *Jaký první dojem poskytne škola svým návštěvníkům?*
- *Jaký dojem vyvolává budova?*
- *Jak vypadá třída, kde se učí mé dítě?*
- *Jak kvalitní je třídní učitel/ka?*
- *Jaké informace a jak kvalitně o sobě škola poskytuje?*
- *Bude se dítě ve škole cítit bezpečně?*
- *Jakým způsobem mě škola informuje o mých dětech?*

Dle uvedené metodiky si můžete vytvořit svůj vlastní seznam indikátorů image školy. Doporučujeme též použít informace z kapitoly J. Jindry k této problematice nebo přehled komponentů image školy podle Světlíka (1996).

Námi používaný a odzkoušený dotazník je k dispozici na:

WWW.FEK.ZCU.CZ/CZ/KATEDRY/CECEV/MES_MAT/IMAGE/PILOT_ZS.HTM.



2. Příklad zobrazení sémantického diferenciálu (jen 6 položek)

5. Vyhodnocení výsledků a příprava plánu pro image školy

Měřením image jsme nyní zjistili, jaké jsou pohledy jednotlivých skupin respondentů na silné a slabé stránky školy, které jsme zobrazili např. v relevantních dimenzích v sémantickém diferenciálu grafickým vyjádřením. Pravděpodobně také zjistíme, že jednotlivé skupiny (včetně učitelů) mají odlišné pohledy, které je potřebné znát, jestliže máme projektovat image instituce.

Na základě analýzy měření image u veřejnosti můžeme dojít obvykle k následujícím čtyřem základním závěrům (Eger a Egerová, 2000), ze kterých vyplývají následné **strategie pro plánování komunikace a dalších aktivit pro zvýšení či udržení image instituce:**

- **výsledek:** málo lidí zná školu, ale ti, co ji znají, o ní mají dobré povědomí
- **strategie:** velké zvýšení komunikace a informovanosti v regionu

- **výsledek:** hodně lidí zná a pozitivně hodnotí školu
- **strategie:** udržování dobré image školy a udržování širokého pozitivního povědomí
- **výsledek:** málo osob zná školu, ale ti, kteří ji znají, ji hodnotí negativně
- **strategie:** je potřebné diagnostikovat příčiny negativního hodnocení a připravit plán, který bude minimalizovat negativní faktory a vytvářet pozitivní pohled na školu v regionu
- **výsledek:** hodně lidí zná školu, ale nejeví se jim pozitivně
- **strategie:** je potřebné rychle nalézt příčiny negativního hodnocení a odstranit to, co je způsobuje, dále je nutné připravit plán pro vytvoření pozitivní image o škole v regionu a postupně jej realizovat.

Při sestavování vlastního reálného plánu postupu je potřebné začít **definováním žádoucí image své školy**

Definujte s kolegy žádoucí image své školy

Jestliže jste již realizovali měření image své školy, můžete s výsledky seznámit učitele. Pokud ne, tak je nyní vhodný okamžik pro realizaci měření i se zapojením některých aktivních učitelů do projektu. Na základě vytvořené definice a získaných závěrů z měření můžete již tvořit konkrétní plán pro svou školu v této oblasti. Rozdíly mezi prezentovanou image školy z měření a požadovanou z definování managementem a pedagogickým sborem jsou klíčovou oblastí pro přijetí řešení ve strategickém plánu.

Pro vlastní plán doporučujeme vzít v úvahu nejen výsledek měření image, ale i výsledky odborného hodnocení. Pro ZŠ a SŠ to je např. hodnocení ČŠI, SWOT analýza školy zpracovaná managementem, výsledky národních a mezinárodních srovnávacích testů (Sonda maturant, SCIO, TIMSS aj.). Odlišnosti mezi profesionálním hodnocením školy a výsledkem měření image zejména u veřejnosti a žáků je nutné brát v úvahu při vytváření strategie dalšího postupu (viz úvodní teorie).

Při plánování je samozřejmě opět vhodné zapojit ostatní pracovníky školy a někdy i žáky! Plán musí zahrnovat nejen úkoly, ale i etapy s časovým plněním, personální, materiální a finanční zabezpečení aktivit a samozřejmě také způsob kontroly.

Ve strategiích zaměřených na image se objevují následující kroky (Elsner, 1999):

- diagnóza negativních příčin
- jejich minimalizování
- vytváření pozitivní prestiže školy v regionu
- udržování pozitivní image
- informování komunity o činnosti školy

1. poznámka:

Propagovaná image musí být realistická a spojená s reálnou činností školy. Největší chybou v komunikaci školy je potom podle Evanse (1995) okamžik, kdy škola neví, co chce komunita.

2. poznámka:

Postoje nadřazenosti nebo naopak zahleděnosti školy do sebe jsou také chybami, které se škole ve styku s veřejností, zastupitelstvem apod. nemusí vyplatit.

3. poznámka:

Pozor na nechťenou publicitu, může mít kladný ale i výrazně záporný výsledek.

Image školy je ovlivnitelná jak objektivními charakteristikami školy (budova a její okolí, vybavení atd.), z nichž některé lze měnit někdy jen obtížně nebo jen s velkými náklady, tak subjektivními charakteristikami vnímání instituce jednotlivými skupinami respondentů. Současná image instituce (a to zejména v oblasti vzdělávání) je obvykle založena na její předešlé pověsti a vykazuje relativní stabilitu. Proto i zde opět zdůrazňujeme, že je nutné počítat s tím, že u řady faktorů dosáhneme změny jen dlouhodobou a trpělivou prací a musíme v praxi počítat i s tím, že zejména někteří lidé (naši respondenti, kteří mohou být také zákazníci nebo pracovníci instituce) mohou mít odlišné názory na image naší školy, které mohou být dokonce i odtržené od současné reality (Eger a Egerová, 2000).

Přes všechnu naznačenou složitost jsme přesvědčeni, že práce na pozitivní image se vzdělávacím institucím vyplatí.

Citace:

- [1] - BÁRTOVÁ, V ; BÁRTA, V.: *Marketingový výzkum trhu*. Praha, 1991.
- [2] - ČEPELKA, O.: *Práce s veřejností v nepodnikatelském sektoru*. Liberec, 1997.
- [3] - DZIERZGOWSKA, I.: *Dyrektor w zreformowanej szkole*. Warszawa, 2000.
- [4] - EGER, D ; EGEROVÁ, D.: *Image školy*. TU Liberec, 2000.
- [5] - ELSNER, D.: *Doskonalenie kirowania placówka oświatowa*. Chorzów, 1999.
- [6] - EVANS, I.: *Marketing for Schools*. London, 1995.
- [7] - FORET, M.: *Marketingová komunikace*. 1997.
- [8] - JAKUBÍKOVÁ, D.: *Aplikace marketingu ve školství*. Plzeň, 1998.
- [9] - JINDRA, J.: *Vytváření image školy*. In: *Vedení školy*. Praha, 1996.
- [10] - KOTLER, P.: *Marketing management*. Praha, 1992.
- [11] - MAREŠ, J ; KŘIVOHLAVÝ, J.: *Komunikace ve škole*. MU v Brně, 1995.
- [12] - MAREŠ, J.: *Sociální klima školy*. In: *Vedení školy*. Praha, 1999.
- [13] - MARHOUNOVÁ, M.: *Marketingová komunikace vysokých škol*. *Marketing & komunikace* č. 2. 2000.
- [14] - NĚMEC, P.: *Public Relations*. Praha, 1996.
- [15] - PAYNE, A.: *Marketing služeb*. Praha, 1996.
- [16] - PRŮCHA, J.: *Moderní pedagogika*. Praha, 1997.
- [17] - PRŮCHA, J.: *Přehled pedagogiky*. Praha, 2000.
- [18] - PŘIBOVÁ, M. et al.: *Marketingový výzkum v praxi*. Praha, 1996.
- [19] - RÝDL, K. et al.: *Sebehodnocení školy*. Praha, 1998.
- [20] - SVĚTLÍK, J.: *Marketing školy*. Zlín, 1996.
- [21] - ŠTEFKO, R.: *Teoretické východiská skumania determinantov image vzdelávacej organizácie*. 1999
- [22] - ŠTEFKO, R.: *Testovanie trhovej pozície vzdelávacej organizácie a stupne jej citlivosti pri reakcii na nositeľov dopytu*. 1999. 63.s.
- [23] - VYKYDAL, A.: *Firemní image*. 2000. 8.s.

Metodický list č. 4 – citace pracovních dotazníků

Public relations

Autor: Jaroslav Jindra

In Metodický portál, Články: „Abeceda managementu – Public relations“ [online].13. 11. 2008. ISSN 1802-4785.Dostupný z WWW: <<http://clanky.rvp.cz/clanek/c/z/2766/ABECEDA-MANAGEMENTU---PUBLIC-RELATIONS.html>>.

Podniková kultura je důležitý faktor při vnímání školy veřejností. Zde je důležité uvědomit si, že veřejnost vnímá i sebemenší zdánlivé detaily, jako je to, jak pracovníci školy hovoří o škole, jaké jsou vztahy mezi učiteli a žáky atd. Při tvorbě podnikové kultury je třeba jasně definovat pravidla, se kterými musí být seznámeni všichni pracovníci školy, aby se jimi mohli následně řídit. Zkuste si sami pro sebe odpovědět na následující - na první pohled bezvýznamné - otázky:

Za jak dlouho se musí vyřídit stížnost?	
Na kolikáté zazvonění se bere telefon?	
Jak se představujete do telefonu?	
Jak pozná návštěvník školy pracovníka školy?	
Co je ve škole největší uznání?	
Co je ve škole největší sankce?	
Pracují pracovníci školy individuálně nebo týmově?	
Co se ve škole preferuje (rychlost, kvalita, klid a pohoda)?	
Jaké jsou ve škole vztahy?	
Proč vlastně škola existuje?	
Jaké jsou záměry vedení školy?	
Co a proč se očekává od práce každého pracovníka?	
Kdo a jak hodnotí jejich práci?	
Za co budou pracovníci chváleni?	

Za co budou pracovníci káráni?	
Co jim projde?	
Co se nikdy netoleruje?	
Na jaká pravidla nelze ve škole zapomenout?	
Jaké je vhodné chování k vedení?	
Jaké je vhodné chování ke kolegům, jaké k podřízeným?	
Co znamená mít úspěch, co k tomuto úspěchu vede?	
Co znamená prohrát? Díky čemu?	
Jak se dozvídají pracovníci o změnách ve škole?	

Nositelé image - pod pojmem **nositelé image firmy** rozumíme, jak a čím můžeme bezprostředně ovlivnit zákazníka, čím vchází firma do jeho povědomí, ať už pozitivně, nebo negativně. Při tvorbě atributů, které mají následně působit na veřejnost, je dobré se zamyslet nad posláním školy, nad jejími cíli krátkodobými i dlouhodobými a také nad strategií školy. Udělat si přehled, jaké jsou v naší lokalitě další školy, v čem jsou jiné, jak si stojí u veřejnosti v porovnání s naší školou. A na základě těchto otázek si odpovídat na další, týkající se tvorby image.

Jaký je dlouhodobý cíl školy?	
Jaké jsou nejdůležitější cíle školy v tomto roce?	
Čím se může škola ve své činnosti pochlubit?	
Co potřebuje ve své činnosti zlepšit?	
Kolik je v místě dalších škol?	
Jaký je náš vztah k nim?	
V čem je naše škola lepší než ostatní školy?	
V čem jsou lepší ony?	

Uveďte alespoň jeden důvod, proč si rodič vybere právě naši školu.	
Uveďte alespoň jeden důvod, proč si rodiče nevyberou právě naši školu.	
Jaké je krédo školy?	
Jaký je slogan školy?	
Má škola znak?	
Co má vyjadřovat logo školy?	
Jaká je barva loga?	
Kolik variant loga má škola?	
Jaké jsou barvy školy?	
Jaký je ideální žák školy?	
Jaký žák je pro školu nevhodný?	
Jaký je cíl designového programu?	
Sborovny, kabinety, kanceláře	
Třídy a učebny	
Okolí školy	

Firemní vzor reprezentuje soubor všeobecných hodnotových představ a norem chování a poskytuje „návod“, jaké základní postoje jsou od pracovníků vůči škole očekávány. Dobře formulovaný podnikový vzor zlepšuje komunikaci organizace navenek, pomáhá výrazně plnit strategii. Je základem identity organizace.

Firemní vzor je průkazem identity, jakousi pomyslnou legitimací organizace. Vyjadřuje vztah ke spolupracovníkům, k dětem a jejich rodičům, vůči konkurenci, veřejnosti, zřizovateli atd. Firemní vzor je třeba vytvořit za součinnosti vedení a pracovníků tak, aby byl všemi akceptovatelný.

Osobní charakteristika

- **Fyzické předpoklady** jsou zvláštní požadavky na zrak, sluch, výšku, sílu, výdrž atd. Tato charakteristika určuje, zda zaměstnat tělesně postižené, či nikoli.

Příklad: dobrý zdravotní stav, ne více než 10 dnů běžných onemocnění během minulých dvou let. Upravený vzhled (občas bude nutné jednání se sponzorem)

- **Osobnost** - dispozice a schopnost pracovat samostatně nebo v týmu, schopnost vyrovnat se s pracovními náporů, iniciativa

Příklad: schopnost pracovat s postiženými dětmi, schopnost pracovat pod tlakem. Fluktuace u předchozího zaměstnavatele ne vyšší než 10 % v posledních dvou letech

- **Komunikační schopnosti** - kvalita hlasu, dobrý psaný i ústní projev, plynulé vyjadřování, schopnost „pracovat“ s telefonem, umění prezentovat (se), společenské dovednosti, upravenost (vlasy, pleť, ruce atd.), oblékání, osobní styl, společenské chování (znalost a dodržování pravidel)

Příklad: schopnost vyřizování korespondence a telefonických jednání

- **Věková hranice** vymezuje, jak má být uchazeč stár nebo mlád

Příklad: věk nad 30 let (osoba mladší 30 let nemůže mít dostatečnou vyspělost a zkušenost nutné pro výkon funkce)

Odbornost

- **Vzdělání** - školy, zkoušky, studované předměty

Příklad: minimálně úplné středoškolské pedagogické vzdělání

- **Technická, obchodní a profesionální kvalifikace**, řidičský průkaz

Příklad: kvalifikovaná účetní

- **Speciální vzdělávací kurzy** - výpočetní technika, kurz dramatické výchovy a výtvarné výchovy atd.

Dosavadní pracovní zkušenosti

- **Typ předchozích zaměstnání** a velikost firem

Příklad: vzdělání, minimální praxe 3 roky, zaměřeno na estetiku, práce s hlinou.

- **Doba ve funkci**, řídící úroveň funkce

Příklad: min. 3 roky praxe v řízení malé školy (do tří lidí), minimálně 3 roky jako řadový pedagog

- **Specifické znalosti a odbornost**

Příklad: zkušenost s počítačovým účetním systémem; znalost vyhlášek týkajících se mezd ve školství

- **Speciální schopnosti** - jazykové znalosti, manuální zručnost, vyjadřovací schopnost; práce s čísly, tvořivost, schopnost čelit problémům a řešit je apod.

Příklad: důkaz o inovačních schopnostech v řídící funkci z předchozích zaměstnání

- **Zvláštní okolnosti** - bydliště v určité oblasti, ochota cestovat, schopnost zůstat mimo domov po určitou dobu, práce o víkendech, vlastnictví automobilu atd.

Příklad: bydliště umožňující každodenní dojíždění. Ochota pracovat v případě nutnosti přesčas

Image a škola - image je projev vnitřních hodnot školy vůči vnějšímu okolí. Prostřednictvím image se škola odlišuje od „konkurence“. Škola je ovlivněna svými předpoklady a prostředím, ve kterém působí. Má své poslání, činnosti, dopisní papíry a formuláře, vozidlo, grafickou úpravu, publikace a mnoho druhů propagačních materiálů. Tyto rysy jsou sledovány veřejností, která si vytváří na školu názor na základě své zkušenosti a toho, jak ji vidí. Z toho vyplývá, že při budování příznivé image musí být koordinace všech atributů. Tvorba image představuje něco více než pouze víru ve svůj výchovně vzdělávací proces. Vzbuzuje u pracovníků školy dojem, že pracuje ve škole s velkým „Š“, pěstuje morálku a pomáhá při náboru a udržení kvalitních pracovníků. S tím jde samozřejmě ruku v ruce i zájem o studium na škole ze strany žáků, podpořený jejich rodiči.

Pokuste se v následující tabulce vyhodnotit současný stav dále uvedených faktorů. Použijte stupnici 1 – 5: 1 - nevyhovuje vůbec, 2 - většinou nevyhovuje, 3 - občas vyhovuje, 4 - vyhovuje, 5 - je na vysoké úrovni.

		1	2	3	4	5
1.	Povědomost školy u veřejnosti					
2.	Kvalita výchovně vzdělávacího procesu					
3.	Kvalita stravování ve škole					
4.	Mimoškolní činnost					
5.	Další služby pro návštěvníky					
6.	Vystupování pedagogů					
7.	Upravenost pracovníků školy					
8.	Odborná úroveň pedagogů					
9.	Propagační strategie školy					
10.	Úroveň a vhodnost propagačních předmětů					
11.	Štábní úroveň písemností					
12.	Působnost loga					
13.	Vhodné firemní heslo					
14.	Apelace na odlišnost					
15.	Včasnost vyřizovaných požadavků zákazníků					
16.	Vhodná podniková kultura					
17.	Sdílené hodnoty školy					
18.	Hrdinové školy					
19.	Rituály					
20.	Ceremoniály					
21.	Design školy					
22.	Podnikový vzor					

23.	Image pracovníků školy					
24.	Důvěra státních institucí					

„Genialita v komunikaci je schopnost být zcela upřímný a zároveň ohleduplný.“

J.Powell

7. CHCI SE DÁLE V KOMUNIKACI VZDĚLÁVAT

Co hledat v nabídce?

Možností vzdělávání v komunikačních dovednostech je celá řada. Stačí si jen dobře vybrat, což ovšem až tak jednoduché není. Výběr se bude odvíjet od několika kritérií: typ vzdělávacího programu (seminář, kurz, výcvik, navazující program), časová náročnost (půldenní, jednodenní, víkendové setkání ...), místo konání (v místě, s dojezdem a ubytováním), cenová náročnost (čerpání z prostředků na DVPP, osobní spoluúčast zájemce) a erudovanost a zkušenost lektora (trenéra, konzultanta). Nezanedbatelným kritériem je také organizátor vzdělávací akce: akreditované pracoviště MŠMT, soukromá osoba (lektor), státní či nestátní instituce. V některých případech se škole vyplatí objednat konkrétní vzdělávací program pro konkrétní skupinu zaměstnanců. To je



vhodné zejména u úvodních a základních forem vstupu do problematiky, kdy není přítomnost kolegů (případně nadřízených / podřízených) rušivým elementem. V další fázi vzdělávání je vhodné vybírat již z nabídky programů, které nabízejí prohloubení dovedností v té které oblasti a mají interaktivní charakter - program se skládá sice z teoretických částí, ale jeho těžiště spočívá již na praktických cvičeních, účasti na modelových situacích a řešení aktuálních a konkrétních situací z praxe. Účastníci zažívají dané téma ve vlastních aktivitách, jsou k němu motivováni, a obsah je velmi pružně přizpůsobován konkrétní skupině. V celém vzdělávacím programu je kladen důraz na samostatnost účastníka a na poznání své vlastní osobnosti. Absolventi jsou vedeni k uvědomění si své role a potřebných kompetencí v několika úhlech pohledu. V jednotlivých pasážích odhalí své silné a slabé stránky a uvědomí si možné obtížné situace, které na ně v praxi čekají. V průběhu výuky má lektor snahu společně s účastníky uchopit jejich individuální způsob nahlížení na různé situace a poznat motivy jednání. Cílem tak není jen předat informace, ale i prožít a naučit se některé techniky tak, aby absolvent mohl pracovat na svých dovednostech samostatně. Zaujala by vás některá z následujících nabídek?

Přesvědčivá komunikace

- *vylepšení schopnosti efektivně komunikovat, pochopení a zvládnutí správných principů a zákonitostí, které způsobují úspěch jednání; pro dosahování skutečně dlouhodobých a efektivních řešení v komunikaci s ostatními je zcela nezbytné se zaměřit na podstatu vzniku dohody a osvojit si přístup (ne techniku), která nás bezpečně povede k úspěchu v jakékoliv – i zcela neznámé (a tudíž nenatréňované) – komunikační situaci*
- *schopnost skutečně zaujmout druhého; jak si zbytečně neudělat nepřátele; schopnost druhého k akci; schopnost naslouchat druhému; umění správného kladení otázek; komunikační zlovyky; typologie osobnosti – odhad druhého; přizpůsobení jednání; trénink verbální komunikace – zdokonalení vyjadřovacích schopností; neverbální komunikace – trénink na kameru a analýza videa; jistota vlastního projevu – jak zvládnout trému; jak se vyrovnat s konfliktní situací nebo s nepříjemným klientem; jak říct NE – obrana proti manipulaci; trénink náročných komunikačních situací*

Asertivita, způsob jednání a zvládání konfliktních situací

- *umět odhadnout reakci druhých lidí, přizpůsobit svoje jednání a získat je na svoji stranu. Získat znalosti a dovednosti potřebné ke zvládnutí konfliktních situací, k*

zefektivnění komunikace s lidmi. Trénovat použití asertivního jednání v konkrétních vypjatých situacích. Získat vnitřní rovnováhu a jistotu v projevu.

- *problémy, konflikty a jejich překonávání; analýza silového pole; technika překonávání konfliktů; pravidla pro odstranění konfliktnosti diskuze; asertivní jednání; další komunikační styly – formy jednání (pasivita, agresivita, manipulace); asertivní techniky a jejich využití; obrana proti manipulaci; typologie lidí a jak s jednotlivými typy jednat; diagnostika vlastního typu osobnosti, doporučení pro zvládání obtížných situací; analýza vlastních předností a rezerv*

Společenské chování na pracovišti a v osobním životě

- *hierarchie vztahů; představování; první dojem; oslovení; pozdrav; kodex oblékání a vystupování; zaměstnanecká etiketa; trapné situace; společenská konverzace; pracovní oběd a večeře; vystupování na veřejnosti; zvláštní příležitosti*

Prezentační dovednosti

- *zaměření na rozvoj komunikační schopnosti v interakci s ostatními a zvýšení schopnosti zaujmout a přesvědčit posluchače. Osvojení postupu, jak si připravit prezentaci. Porozumění základním principům pro vystupování před lidmi. Návrhy, jak odstranit návyky, které odvádějí pozornost od projevu. Zvýšení schopnosti udržet pod kontrolou vlastní projev i reakce publika.*
- *základní pravidla prezentace; jak připravit sebe i svou prezentaci; struktura prezentace; zvládnutí trémy; prezentace; analýza publika; využití mimoslovní komunikace; technika řeči; aktivizace posluchačů; cíl – určující prvek; prezentace; vlastní prezentace a její rozbor*

Prezentační dovednosti – profesionalita, jistota a přesvědčivost projevu

- *jak zvládnout vlastní projev na profesionální úrovni; zvládnutí prvního dojmu; ovládnutí své neverbální komunikace a získání sebejistoty při prezentaci (překonávání trémy); zdokonalování vyjadřovacích schopností; zvládnutí přesvědčivého projevu a správné strukturování prezentace; zvládání obtížného publika, pohotové reakce na nepříjemné otázky a zvládnutí nečekaných situací*
- *příprava prezentace; správná struktura a přesvědčivost prezentace; první dojem; neverbální komunikace – trénink na kameru a zpětná vazba; trénink vyjadřovacích schopností; získání jistoty při vlastním projevu; zvládnutí trémy; vyvarování se zlovyků při prezentaci; práce s publikem; schopnost zvládnout i obtížné otázky; trénink schopnosti rychle reagovat v neočekávaných situacích; trénink prezentování na kameru se zpětnou vazbou*

Telefonická komunikace – základ osobní image a image organizace

- *zásady účinné telefonické komunikace; rozbor jednotlivých etap z pozice volajícího i volaného; správné návyky srozumitelného a pozitivního vyjadřování; identifikace a eliminace vlastních komunikačních nedostatků; profesionální řešení obtížné situace při telefonování*
- *druhy komunikace s ohledem na telefonickou komunikaci; význam verbální a neverbální komunikace při telefonickém hovoru; využití a podíl jednotlivých složek; porovnání významu a výhod jednotlivých druhů při telefonické komunikaci; zásady úspěšného telefonického rozhovoru; struktura telefonického hovoru z pozice volajícího; struktura telefonického hovoru z pozice volaného; umění naslouchat, klást dotazy a argumentovat; rekapitulace obsahu telefonátu; způsoby záznamu telefonátů; hromadné telefonáty; obtížné situace při telefonování; příčiny nedorozumění a jejich eliminace; umění ovládat vlastní emoce; způsoby řešení námitek; vhodné reakce; trénink a vyhodnocení simulovaných telefonických hovorů; rozbor a řešení modelových situací i příkladů z praxe*

Vzdělávacích programů a tematických okruhů na cestě k prohlubování komunikačních dovedností je skutečně velké množství. Ve vzdělávacím modulu **Komunikace s rodiči a veřejností** budou mít účastníci možnost vyjádřit svůj zájem a preferenci konkrétní oblasti či tématu. V průběhu vzdělávání bude maximálně posílena praktická část, aplikovatelnost a vazba na reálnou praxi vycházející z konkrétních podmínek s ohledem na konkrétní cílovou skupinu účastníků kurzu.

Schéma č. 1: PAULÍNOVÁ, 1998, s. 59

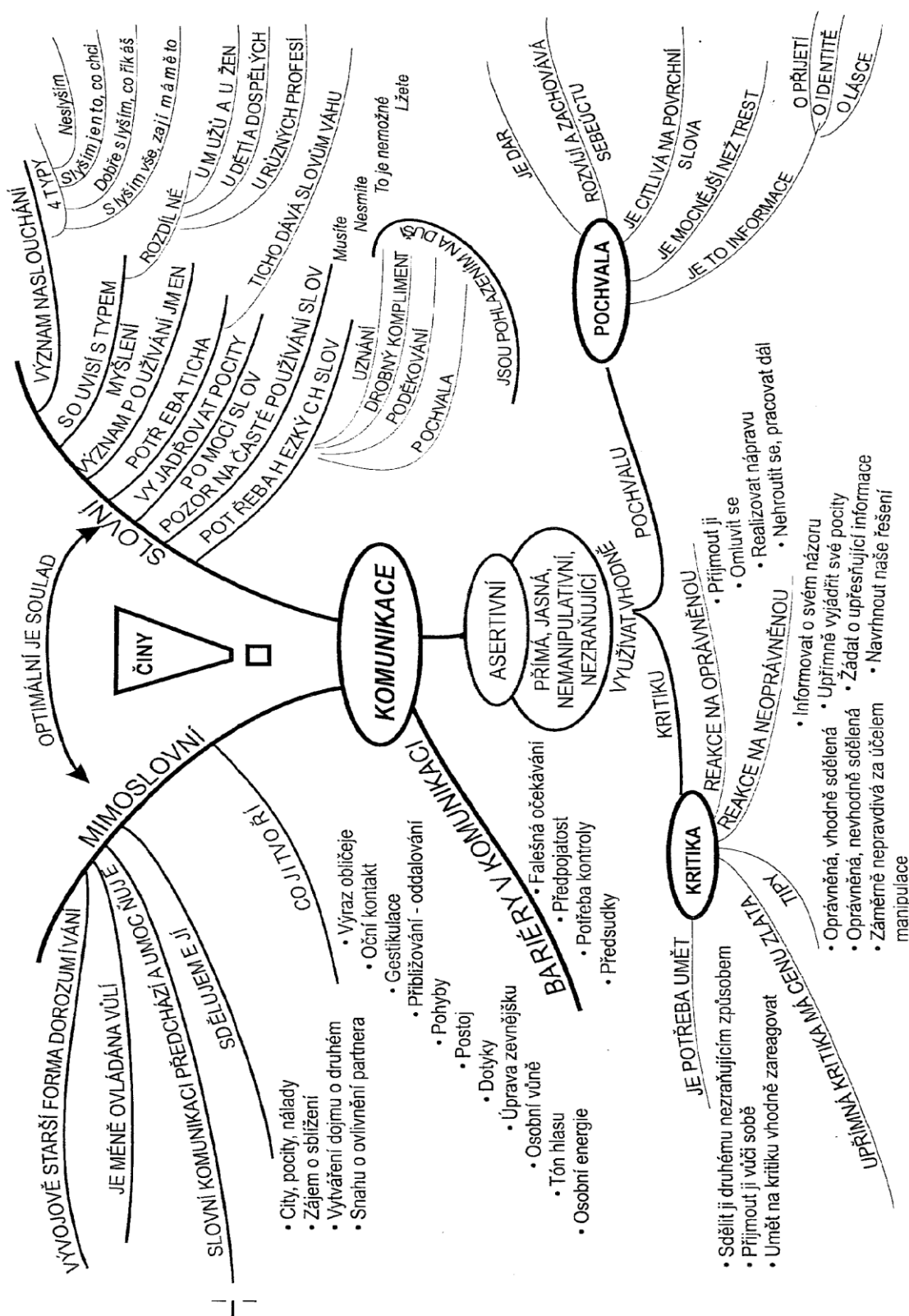


Schéma č. 2: PAULÍNOVÁ, 1998, s. 69

9. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY:

JANOUSEK, J.: *Sociální komunikace*. Praha, Svoboda, 1968.

JIRÁK, J., KÖPPLOVÁ, B.: *Masová média*, Praha, Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-466-3.

KLIMEŠ, L.: *Slovník cizích slov*. Praha, SPN, 2005. ISBN 80-7235-272-5.

KOTLER, P.: *10 smrtelných marketingových hříchů*. Praha, Grada, 2004. ISBN 80-247-0969-4.

KUNCZIK, M.: *Základy masové komunikace*. Praha, Karolinum, 1995.

PAULÍNOVÁ, L.: *Psychologie pro Tebe*. Praha, Informatorium, 1998. ISBN 978-80-7333-068.

POL, M.: *Škola v proměnách*. Brno, MU, 2007. ISBN 978-80210-4499-9.

PRŮCHA, J., WALTEROVÁ E., MAREŠ J.: *Pedagogický slovník*. 4. vydání. Praha, Portál, 2003. ISBN 80-7178-772-8.

RABUŠICOVÁ, M. et al.: *Škola a (versus) rodina*. Brno, MU, 2004. ISBN 80-210-3598-6.

SVOBODA, V.: *Public relations*. Praha, Grada, 2006. ISBN 80-247-0564-8.

ŠEĐOVÁ, K., ČIHÁČEK, V.: *Komunikace: základ vztahů rodiny a školy*. In RABUŠICOVÁ, M. et al. Brno, MU, 2004. ISBN 80-210-3598-6.

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

KOMPLETNÍ CITACE (Metodický list č. 1-4):

č. 1: Metodický portál, Články: „*Nonverbální komunikace*“ [online]. 16. 12. 2009.

ISSN 1802-4785. Dostupný z WWW:

<<http://clanky.rvp.cz/clanek/c/O/4612/NONVERBALNI-KOMUNIKACE.html>>

č. 2: HOŠTIČKA, Jan. Metodický portál, Články: „*Komunikace mezi školou a rodiči žáků*“ [online]. 26. 06. 2006. ISSN 1802-4785. Dostupný z WWW:

<<http://clanky.rvp.cz/clanek/c/z/620/KOMUNIKACE-MEZI-SKOLOU-A-RODICI-ZAKU.html>>

č. 3: Metodický portál, Články: „*Image školy a její diagnostika*“ [online]. 19. 11. 2007.

ISSN 1802-4785. Dostupný z WWW:

<<http://clanky.rvp.cz/clanek/c/z/1721/IMAGE-SKOLY-A-JEJI-DIAGNOSTIKA.html>>

č. 4: Metodický portál, Články: „*Abeceda managementu – Public relations*“ [online].

13.11.2008. ISSN 1802-4785. Dostupný z WWW:

<<http://clanky.rvp.cz/clanek/c/z/2766/ABECEDA-MANAGEMENTU---PUBLIC-RELATIONS.html>>

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

ALBERTI, R., EMMONS, M.: *Umění stát si za svým.* Praha, Portál, 2004. ISBN 80-7178-869-4.

BRAUN, R.: *Umění rétoriky.* Praha, Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-539-4.

BUZAN, T.: *Mentální mapování.* Praha, Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-200-3.

NAUMANN, F.: *Umění konverzace.* Praha, Portál, 2002. ISBN 80-7178-622-5.

PEASE, A., PEASE, B.: *Řeč těla.* Praha, Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-449-6.

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