



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

## KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE

jako součást projektu Moderním hodnocením školy a žáků ke kvalitnější výuce na ZŠ Ostopovice.



Vypracovala: Mgr. Jaroslava Knotková ve spolupráci s CAF teamem

V Ostopovicích 30. 5. 2012



## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

### Obsah:

1. Seznámení s projektem OPVK	3
2. Komunikace jako prostředek dorozumívání učitel, žák, pedagog	5
3. Sestavení CAF teamu a harmonogram průběhu	12
4. Komunikace uvnitř i ven CAF teamu	14
5. Organizační řád v rámci organizace	16
6. Organizační řád v rámci komunikace průběhu CAF	17
7. Návaznost výchovně-vzdělávacího procesu v návaznosti na přípravu hodnocení pomocí CAF	18
8. Komunikace uvnitř organizace a ven	19



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

## Seznámení s projektem OPVK

V květnu 2010 jsme podali žádost na Jihomoravský kraj v rámci operačního programu vzdělávání pro konkurenceschopnost (OPVK), název prioritního tématu – Navrhování, zavádění a provádění reformy systému vzdělávání a odborné přípravy s cílem rozvíjet zaměstnanost, zvyšování významu základního a odborného vzdělávání a odborné přípravy na trhu práce...

Naše žádost byla schválena, smlouva podepsána v březnu 2011 a my získali 1 876 241 Kč na realizaci projektu, který se zaměří na zkvalitnění školy a zkvalitnění výuky.

### Klíčové aktivity projektu

#### Klíčová aktivita 1 (KA 2)

Rozšíření znalostí a kompetencí pedagogů a managementu

Aktivita zahrnuje vzdělávání pedagogických pracovníků pro účely zkvalitnění výuky, zkvalitnění chodu školy a pro hladký průběh projektu.

- vytvořen projektový tým
- vyškolení pracovníků školy a externích spolupracovníků v dovednostech týmové spolupráce, komunikace, kurzy strategického plánování, management projektu, ICT, modelu CAF

#### Klíčová aktivita 2 (KA 2)

Příprava k hodnocení školy pomocí modelu CAF

Aktivita zahrnuje dokonalé zvládnutí metodiky pro zavedení modelu hodnocení kvality CAF a nastavení komunikace při sebehodnocení.

- sestavení týmu CAF, určení manažera, rozdělení týmových rolí
- proškolení teamu v oblasti CAF
- proškolení teamu v oblasti projektového řízení
- nastavení komunikace v rámci teamu, příprava komunikačního plánu - komunikační strategie

#### Klíčová aktivita 3 (KA 3)

Realizace hodnocení podle modelu CAF a vypracování akčního plánu



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Tato aktivita bude zaměřena na samostatnou analýzu kvality školy podle modelu CAF, sestavení plánu zlepšování a tvorbu dlouhodobého plánu

- provedení sebehodnocení školy CAF (týmem) zpracování jednotlivých kritérií, společné hodnocení, společný konsensus, bodové hodnocení a zpracování sebehodnotící zprávy
- zpracování výsledků hodnocení, tvorba plánu zlepšování,
- realizace zlepšování, odeslání výsledků na Českou společnost pro jakost

### Klíčová aktivita 4 (KA 4)

Tvorba a implementace hodnotících modelů v přírodovědných předmětech

Cílem této aktivity je vytvořit komplexní soubor modelů pro hodnocení žáků v přírodovědných předmětech tak, aby systém hodnocení žáků vytvářel motivující prostředí pro výuku žáků.

- provedení situační analýzy současného způsobu klasifikace žáků a jeho dopadu na žáky (spolupráce s psychologem)
- přípravu, shromažďování, výběr a inovace vhodných metod pro hodnocení žáků v přírodovědných předmětech, semináře na danou problematiku, spolupráce s externistou
- implementace nových modelů, seznámení se smyslem inovace a novými principy
- žáky, rodiče, veřejnost, vytvoření metodiky pro implementaci moderních metod
- ověření nových hodnotících modelů
- začlenění do ŠVP
- prezentace modelů jiným školám

### Klíčová aktivita 5 (KA 5)

Inovace výuky přírodovědných předmětů

Zároveň se zavedením nových hodnotících modelů bude inovována i samotná výuka.

- vypracování dlouhodobého plánu EVVO
- spolupráce s externisty
- navázání spolupráce v rámci komunity i širším okolí
- vybavení školy pomůckami
- vydání pracovní brožury s příklady dobré praxe
- exkurze a výukové programy pro žáky



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

## 2. Komunikace jako prostředek dorozumívání

SOCIÁLNÍ KOMUNIKACE představuje sdělování informací, podávání zpráv. Může být oboustranná, dvousměrná pak se blíží interakci, anebo jednostranná. Člověk neustále komunikuje. Neustále nějaké sdělení vysílá a současně nějaké přijímá. Sdělování má různé formy (slova, gesta, mimika, obrazy, symboly) a témata.

Proces komunikace obsahuje 4 základní složky:

- komunikátor (původce sdělení)
- komunikant (reagující osoba)
- komuniké (obsah sdělení)
- komunikací vyvolaný účinek (reakce komunikanta)

Základní typy sociální komunikace:

1. mezosobní - interpersonální
2. skupinová - vytváří složitější komunikační sítě
3. masová- realizovaná prostřednictvím masmédií (sdělovacích prostředků)

MEZIOSOBNÍ KOMUNIKACE probíhá po linii *obsahové (komuniké)*, ale také po linii *hermeneutické (výkladové)*. Je tedy důležité rozlišit, jak (a proč) lidé interpretují jednotlivá komuniké. Velmi zajímavými formami komunikace, které teprve čekají na důkladnější prozkoumání, jsou komunikace s počítači a komunikace přes Internet.

Druhy interpersonální komunikace:

1. *verbální a nonverbální* - základní formou verbální (slovní) komunikace je rozhovor, který představuje záměrný jazykový styk, kdy střídavě mluví různé osoby, a probíhá v konkrétní sociální a předmětné situaci. Verbalizace slouží k vyjádření věcného obsahu informací. Neverbální projevy (mimika, gestikulace, tzv. řeč těla, pohled, tón hlasu, proximita - tělesné přiblížení či oddálení, úprava zevnějšku aj.) jsou autentičtější a hůře se skrývají. Jsou nositeli emocí.
2. *symetrická a asymetrická* - jde o vyváženost neboli asymetrii podílu účastníků na průběhu komunikace. Asymetrická komunikace signalizuje rozdíly v sociálním postavení (vztah subordinace - nadřízený versus podřízený, starší versus mladší, muž versus žena (event. naopak), učitel versus žák).
3. *harmonická a konfliktní* - harmonická vede zúčastněné osoby k souladu zájmů, k uspokojení potřeb, které se vztahem spojují. konflikt je určitým střetnutím protichůdných sil na cestě k cíli, je zcela nevyhnutelný, neboť v jakékoli komunikaci



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

musí dříve či později vzniknout názorový rozdíl. Každá konfliktní situace má složku věcnou (racionální) a emocionální (iracionální).

4. *soutěživá (kompetitivní) a spolupracující (kooperativní)* - soutěživá komunikace vede ke snaze o překonání jednoho partnera druhým, na rozdíl od konfliktní komunikace soupeři důsledně respektují pravidla hry (např.: dva proti sobě urputně hrající tenisté mohou být jinak nejlepšími přáteli). Ve spolupracující komunikaci si účastníci vzájemně poskytují pomoc, provádějí dělbu práce. Obě uvedené formy se mohou kombinovat (např.: členové fotbalového týmu vzájemně kooperují, ale soupeří s druhým týmem).

5. *formální a neformální* - při komunikaci formální dominuje nadosobní hledisko. Rozhodující je věcný aspekt, účel komunikace (léčba pacienta). Při komunikaci neformální partneři preferují osobní hlediska a zájmy, emoce. Vztahy na pracovištích by měly kromě své formální podoby, mnohdy chápané jako odcizující, odlidštěné, mít také svou neformální dimenzi (společné akce po pracovní době).

PEDAGOGICKÁ KOMUNIKACE je specifickou formou komunikace sociální. Jde při ní o dorozumívání, sdělování určitých významů v sociálním chování v rámci mezilidských vztahů. *Sociální styk* v sobě zahrnuje tři aspekty:

- 1)hledisko interakční (vzájemné působení, ovlivňování);
- 2)hledisko komunikační (sdělování významů);
- 3)hledisko percepční (vnímání našich partnerů v rámci přímé komunikace)

Jak se liší pedagogická komunikace od komunikace sociální?

Probíhá mezi účastníky výchovně-vzdělávacího procesu (učitelé, žáci, ředitel, rodiče)

Vztahuje se k určité pedagogické situaci (pedagogickou komunikací tedy např. není diskuse o pěstování karafiátů, byť ji vedly dvě učitelky o přestávce na chodbě školy).

S učitelskou profesí je spojená dovednost efektivní komunikace, která se dá učit, cvičit, rozvíjet, zdokonalovat.

Pedagogická komunikace užívá různých prostředků sociální komunikace:

1. forma verbální, tj. komunikace slovem (mluveným, psaným);



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

2. nonverbální (neverbální), tj. mimoslovní;
3. komunikace činem.

Pro sociální a pedagogickou komunikaci jsou shodné i obsahy sdělení. Sdělujeme:

1. informace,
2. emoce,
3. postoje k tomu, o čem hovoříme,
4. postoje k tomu, ke komu hovoříme,
5. pravidla komunikace,
6. akceptaci sebepojetí.

Komunikace je charakteristická svými záměry a cíli a slouží realizaci cílů, které v sobě obsahuje.

Bývá definována jako vzájemná výměna informací mezi účastníky výuky.

Je prostředkem výchovy a vzdělávání.

Pedagogickou komunikací se můžeme zabývat z hlediska obsahového a procesuálního. Informace zprostředkovávané žákům při výuce mají zpravidla tři složky:

1. kognitivní složka ovlivňuje rozvoj poznávání osobnosti žáka;
2. afektivní složka ovlivňuje rozvoj motivů k učení, posiluje utváření postojů;
3. regulativní složka slouží realizaci vyučování.

V praxi se projevují tyto tři složky integrovaně - tvoří obsahovou rovinu pedagogické komunikace ve výuce.

### Prostředky pedagogické komunikace: Verbální komunikace

Řeč je nejčastějším prostředkem mezilidské komunikace. Na její tvorbě se podílí tři mluvidla: ústrojí dechové, ústrojí hlasové, ústrojí artiklace.

Dech – učitel si musí osvojit tzv. dechovou ekonomii, tzn. hospodárné a vědomé řízení dýchání pro usnadnění mluvního výkonu.



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Hlas – každý hlas má tři kvality: sílu, výšku a barvu. Ty tvoří akustické vlastnosti hlasu. Učitel musí ovládat další vlastnost: ohebnost (dynamika, tón) a vytrvalost hlasu.

*Devět charakteristik hlasu (paralingvistické aspekty řeči):*

- 1) Intenzita hlasu (změna hlasitosti, dynamiky);
- 2) Tónová výška hlasu;
- 3) Barva hlasu;
- 4) Délka projevu;
- 5) Rychlost mluvního projevu;
- 6) Přestávky a pauzy v řeči;
- 7) Akustická náplň přestávek (tichem či šumem);
- 8) Přesnost řeči (vyvarování se přeřekům, chybám, parazitická slova);
- 9) Způsob předávání slova.

Obsah verbální komunikace by měl být věcný, přesný, srozumitelný a přiměřený pro určené skupiny žáků, stručný a jazykově správný.

Zásady během rozhovoru se žákem: Vciťovat se do stavu žáka. Respektovat osobnost žáka. Zaujímat autentický, opravdový postoj. Být konkrétní.

Negativem této komunikace je obtížné sdělení emocí, vztahů k druhému člověku, k předmětu apod.

### Nonverbální komunikace

Neboli „mluvení beze slov“ je pohybovým chováním, jehož výrazovými prostředky jsou např. gesta, mimika, pozice těla aj. Ty jsou vzájemně propojena do smysluplných bezděčných nebo záměrných sdělení. Pomocí této komunikace se snadněji sdělují emoce, vztahy k žákovi, třídě nebo k předmětu.



## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Mladší děti nejsou ještě schopny verbální komunikace jako dospělý, jsou proto citlivé na neverbální informační signály.

Druhy nonverbálního sdělování:

1. *Sdělování pohledy* - je nečastějším mimoslovním způsobem sdělování. Jde o sledování žáka nebo celé třídy. Žák bude pozorovat učitele, který je mu sympatický, který jej chválí a povzbuzuje. V každé sociální (i pedagogické) interakci jsou oči citlivý receptor, jako přijímač a vysílač informací. Prostřednictvím jejich sociální funkce umožňují vypovídat o osobnosti druhého člověka, o jeho psychickém stavu, vlastnostech a vztahu k nám.

Učitel by měl proto pozorovat zaměření pohledu žáka a jeho trvání, četnost, sekvenci, objem a směr pohledů, tvary a pohyby očí včetně mrkání, kůži v okolí očí.

Učitel musí tedy nejen číst z pohledu žáků, ale i kontrolovat své zrakové projevy a rozdělovat je spravedlivě mezi všechny žáky.

2. *Sdělování výrazem obličeje (mimika)* - jde hlavně o emocionální projevy. Lze tak u žáka rozpoznat emoce strachu, smutku, štěstí, překvapení. Každý učitel by měl být schopen rozpoznat u žáka úzkost, překvapení, štěstí. Přitom by měl odlišit emoce pravé a hrané. Učitelé ale mnohdy špatně diagnostikují projevy žáků jako záchvěvy obličeje, grimasy i úšklebky, které jsou většinou neuvědomované.

3. *Sdělování pohyby (kinezika)* - jde o pohyby signalizující nejjemnější záchvěvy duševního dění člověka. Lze vyvodit dva typy žáků. Jedna skupina se plyně vyjadřuje a gestikuluje živě, ale při neznalosti tématu ochabuje i v pohybech.

Druhá skupina se vyjadřuje obtížně, a čím horší má slovní projev, tím živěji se pohybuje.

Učitel by měl rozpoznat podle pohybů žáka jeho psychický stav; jedná se o poruchy koordinace a synchronizace. Například projevy pohybového neklidu, jako přešlapování, kymáčení, pohazování rameny i hlavou, vrtění apod. signalizují úzkost, strach, napětí a stím spojené projevy, jako snížená schopnost koncentrace, blokáda myšlení, ztráta paměti apod.

4. *Sdělování fyzickými postoji (posturologie)* - jedná se o funkci držení těla a konfiguraci jeho částí. Poloha, kterou žák zaujímá, vyjadřuje jeho celkový postoj. Většinou žák zaujímá hranou pózu, která má představovat nepřátelský postoj k učitelí, ale současně zastírá pocit nejistoty a trémy.



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

5. *Sdělování gesty*. Gesta (např. pohyby rukou i jiných částí těla-otočení hlavy, úklona) mají sdělovací funkci -jsou to pohyby, které provázejí slovní projevy nebo je nahrazují. Učitel by měl stále usilovat o sebekontrolu a sebepoznání při používání gest.

6. *Sdělování dotykem (hmatovým kontaktem, haptika)* - jako např. podání ruky, stisk, objetí, pohlazení, políbení, poplácání, štípnutí, píchnutí atd. Dotyk v pedagogické komunikaci lze brát jako projevy nepřátelství (pohlavek, facka, odstrčení apod.) a projevy přátelství (pohlazení, poplácání). Existují však i projevy symbolické, např. učitel místo slovního napomenutí klepne lehce žákovi na rameno. Učitel by se měl žáků dotýkat opatrně a v optimální míře.

7. *Sdělování vzájemným přiblížením či oddálením (proxemika)* - vzájemné vztahy mezi lidmi vdané skupině. Prostorově se přibližujeme klidem sympatickým, oddalujeme se od nepříjemných lidí. Učitel se ve třídě pohybuje ve sféře veřejné, sociální a osobní; výjimečně ve sféře intimní (při dotyku). Oblast třídy (první lavice), v níž je interakce četnější, se označuje jako tzv. akční zóna. Učitel komunikuje více se žáky sedícími v této zóně, ti bývají také aktivnější. Vhodná je také komunikace ve stejné výši očí -pocity nadvlády nebo podřízenosti.

8. *Sdělování úpravou zevnějšku* - jde o způsob a volbu oblečení, účesu, líčení apod. Učitelův zevnějšek předává žákům informace o osobnosti učitele a žáci jej podrobují přísné kritice. Důležitá je i úprava prostředí. Údaje o osobnosti žáka může učitel vyčíst z úpravy školní lavice, ze způsobu péče o školní pomůcky apod. Totéž platí i u pracovního stolu učitele.

### Komunikace činem

Tím se rozumí, jak se učitel a žáci k sobě chovají, jak vyjadřují vzájemné postoje svým jednáním. Žáci vnímají učitelovu připravenost na hodinu, jeho příchody do třídy, hodnocení a přístup k žákům.

Učitel svým chováním, každým činem dává najevo třídě či žákovi určitou míru uznání a úcty →sociální evalvace (zvyšování hodnoty) nebo naopak →sociální devalvace.

Faktory ovlivňující učitelovo chování k žákům: sociální role učitele (třídní učitelé jsou objektivnější a v chování vstřícnější); učitelova koncepce 'dobrého



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

žáka; vlastnosti i vzhled žáka; komunikativnost žáka; třída, ve které ke komunikaci dochází.

### Výchovné styly

S komunikací souvisí také volba výchovného stylu. Vychází z toho, kdo ve třídě stanovuje normy a kdo kontroluje jejich dodržování. Autoritativní (autokratický) styl – *učitel stanovuje normy a dohlíží na jejich dodržování.*

Demokratický styl – *normy stanovuje učitel ve spolupráci se žáky, na dodržování norem dbá stále učitel.*

Liberální styl – *normy stanovuje učitel po dohodě s žáky, na jejich dodržování už dbají sami žáci.*

Volba stylu závisí vždy na konkrétní třídě a situaci, úzce souvisí s autoritou učitele.

Pro správné řízení komunikace se žáky, musí být učitel především schopen efektivně komunikovat. To znamená správně se vyjadřovat, umět naslouchat, být schopen vcítit se = empatie.

Zásady pro usnadnění komunikace:

1. Komunikace při vyučování by měla být účelná.
2. Komunikovat bychom měli pouze s pozornými posluchači.
3. Měli bychom připustit i možnost nedorozumění s žáky.
4. Komunikace by neměla postrádat humor.
5. V žádném případě by se komunikace ve výuce neměla stát nástrojem ponižování a zesměšňování žáků.



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

### 3. Sestavení CAF teamu a harmonogramu vlastního hodnocení

CAF team: Marek Lauermann (ML), Ivana Bláhová (IB), Jaroslava Knotková (JK), Hana Polášková (HP), Petr Juráček (PJ), Petra Turečková (PT), Silvie Páčová (SP),

V Ostopovicích 10. 5. 2012

#### 1. Přípravná fáze

- sestavení CAF teamu – květen 2011
- školení modelu CAF – květen a červen 2011 (celý team)
- rozdělení kritérií jednotlivým garantům – schůzka teamu 12. 7. 2012 (celý tým)
- příprava komunikační strategie – komunikace v průběhu hodnocení – září – březen 2012 (HP, IB, PT, JK, PJ)
- příprava jednotlivých kritérií – nastavení subkritérií, námětů a shromažďování dokumentace – listopad – únor 2012 (ML, PJ)
- specifikování úkolů jednotlivých členů teamu, další kolo diskuse nad jednotlivými kritériemi (PJ)
- nastavení a výběr systému hodnocení a bodování dle metodik k modelu CAF – březen 2012 (ML, PJ)

#### 2. Průběh hodnocení pomocí modelu CAF

- schůzky jednotlivých členů teamu s odborníkem na hodnocení, hodnocení kritérií, příprava zprávy za jednotlivá kritéria – březen 2012 (celý tým)
- prezentace jednotlivých zpráv a diskuse nad výsledky, členové teamu a zájemci z řad rodičů a veřejnosti – duben 2012 (celý tým)
- vypracování hodnotící zprávy – souhrn jednotlivých kritérií – duben 2012 (JK, ML, PJ)
- vypracování změn pro školu – na základě hodnotící zprávy, shrnuje opatření, která je nutné realizovat pro zlepšení aktuálního stavu – 30. 4. 2012 (JK, IB, PJ, ML)
- harmonogram a rozdělení úkolů vedoucích k realizaci akčního plánu a zlepšení nedostatků – 15. 5. 2012 (JK, IB, PJ, ML)

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- plán dalších kol sebehodnocení – sestavení plánu (termíny a činnosti vedoucí k periodickému opakování hodnocení CAF (JK, IB, PJ, ML)

### 3. Následná prezentace

- workshop pro školy JMK zabývající se doporučeními pro aplikaci modelu CAF – konec května 2012 (celý team)

Tabulka rozdělení kompetencí v rámci CAF teamu

### 1. Úkoly v KA 2 - rekapitulace

Jméno	Úkol
JK	Koordinátor CAF - komunikační plán, administrativní zabezpečení (tabulky), koordinuje schůzky, koordinuje porady s odborníky, spolupracuje na přípravě výstupů
PJ, IB	Kritérium 1
SP	Kritérium 2
HP	Kritérium 3
PT	Kritérium 4
IB, PJ	Kritérium 5
JK	Kritérium 6
SP	Kritérium 7
PT	Kritérium 8
PJ, IB	Kritérium 9



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

## 4. Komunikace uvnitř i ven CAF teamu

Pro naplnění komunikační strategie je nezbytné fungování vnitřní a vnější komunikace.

### Vnitřní komunikace

- komunikace uvnitř projektového týmu, s partnery a zainteresovanými subjekty
- vnitřní komunikace vychází z organizační struktury a rozdělení odpovědností v rámci projektu:
- hlavním zdrojem informací je projektový tým CAF, který informuje všechny zainteresované strany o průběhu realizace projektu prostřednictvím schůzek, emailové korespondence a telefonické komunikace

### **Cíle vnitřní komunikace**

- úspěšná realizace aktivit a výstupů projektu
- jasné předávání informací

### **Četnost vnitřní komunikace**

- vychází z výstupů a informací z teamu CAF
- vychází z potřeb projektového týmu

### **Komunikační kanály vnitřní komunikace**

- elektronická pošta
- intranet
- telefonická sdělení
- písemná sdělení
- webové stránky
- osobní jednání při schůzkách

### Vnější komunikace

#### **Cíle vnější komunikace**

- informovanost veřejnosti o realizaci projektu
- informovanost veřejnosti o aktivitách a výstupech projektu

#### **Cílové skupiny vnější komunikace**

- rodiče, partneři, zřizovatel, školská rada
- obyvatelé a široká veřejnost nejen z Ostopovic

#### **Četnost komunikace**



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- závisí na průběhu a plnění harmonogramu projektu

### **Komunikační kanály vnější komunikace**

- články v ostopovickém zpravodaji
- webové stránky
- plakáty a programy realizovaných akcí
- systém COMONE – SMS a email
- nástěnka, plán akcí na měsíc

### **Rizika projektu související s komunikací**

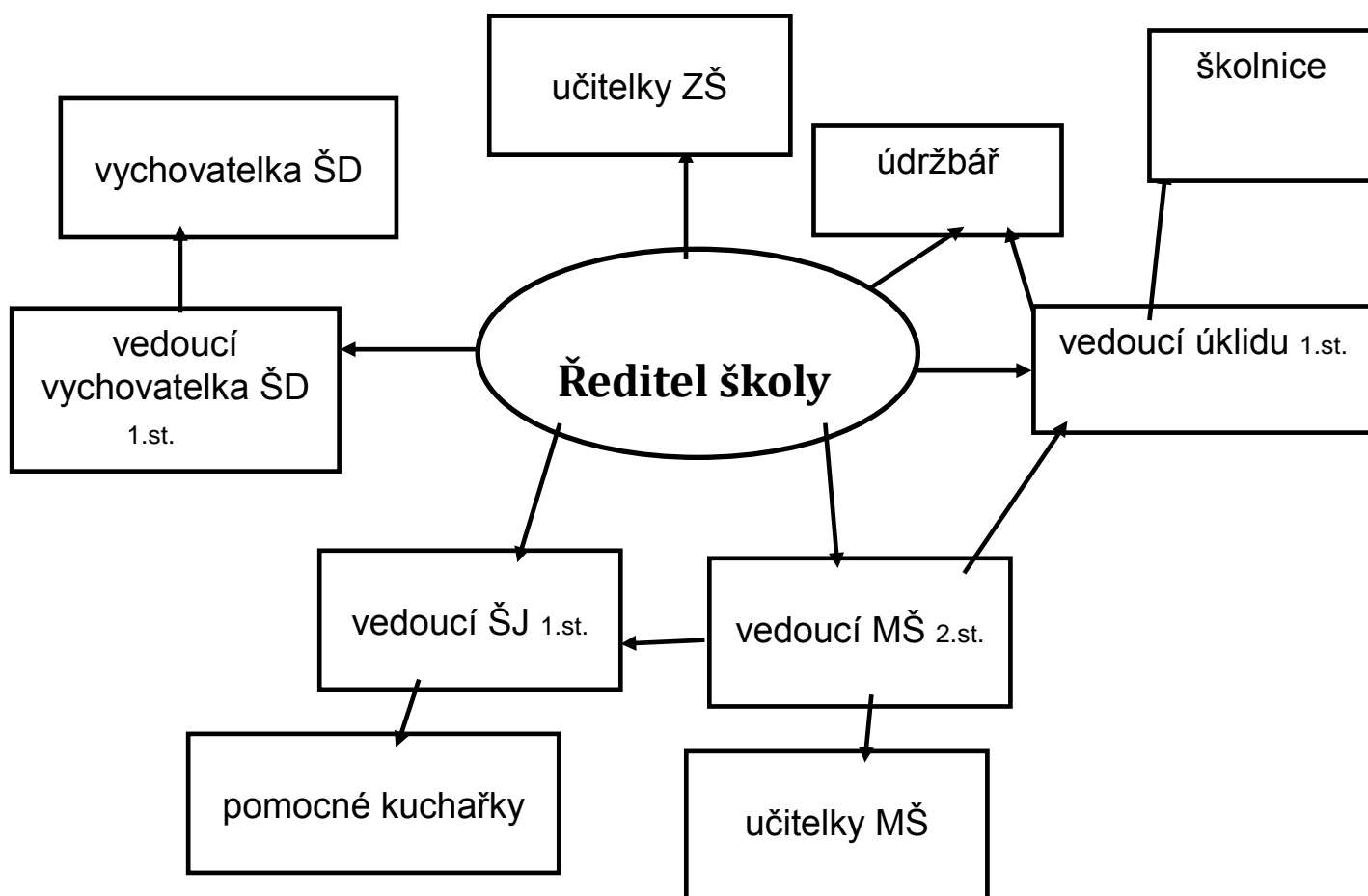
- hlavním rizikem souvisejícím s komunikací je neinformovanost a nedodržení nastavených infokanáů
- nedodržení organizačního řádu projektu
- malá spolupráce CAF teamu

### **Závěry a hodnocení**

- pokud bude plněna tato komunikační strategie v plném rozsahu, eliminujeme rizika projektu a zajistíme kvalitní realizaci aktivit a výstupů projektů
- plnění komunikační strategie je nezbytné pro úspěšnou realizaci aktivit, výstupů a dopadu projektu

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

## 5. Organizační řád v rámci organizace



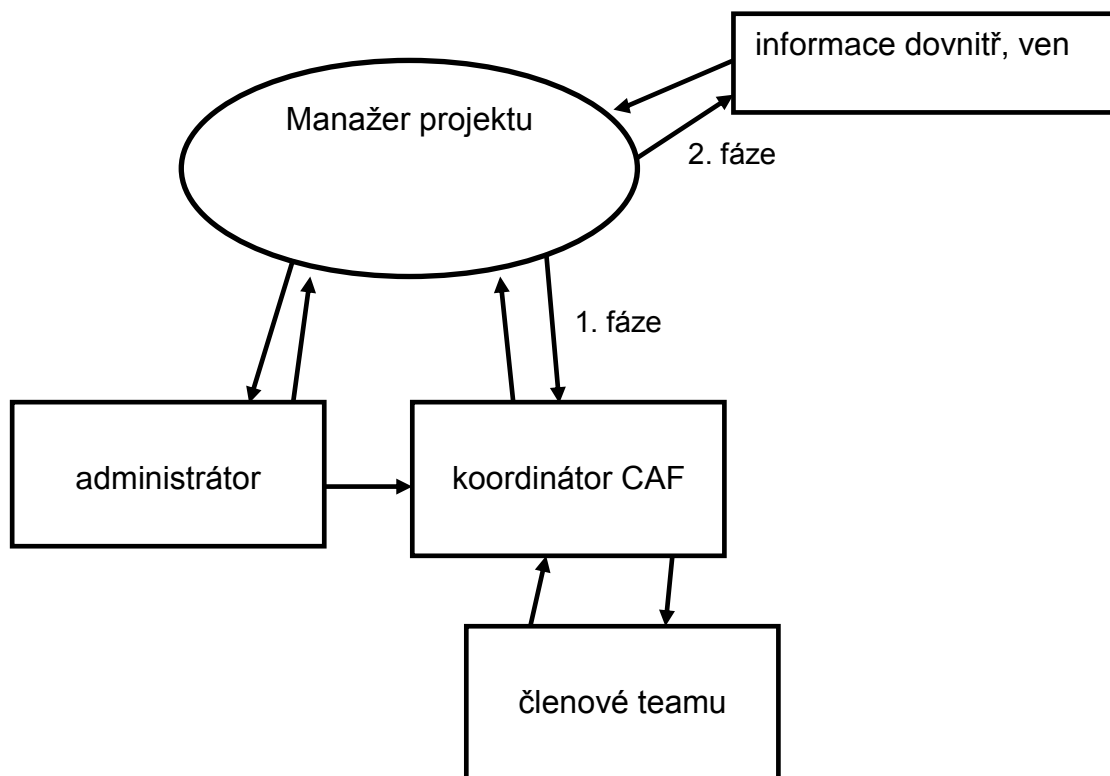
V Ostopovicích 1. 9. 2011

Mgr. Petr Juráček



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

## 6. Organizační řád v rámci komunikace průběhu CAF



Popis organizačního řádu:

### 1. fáze

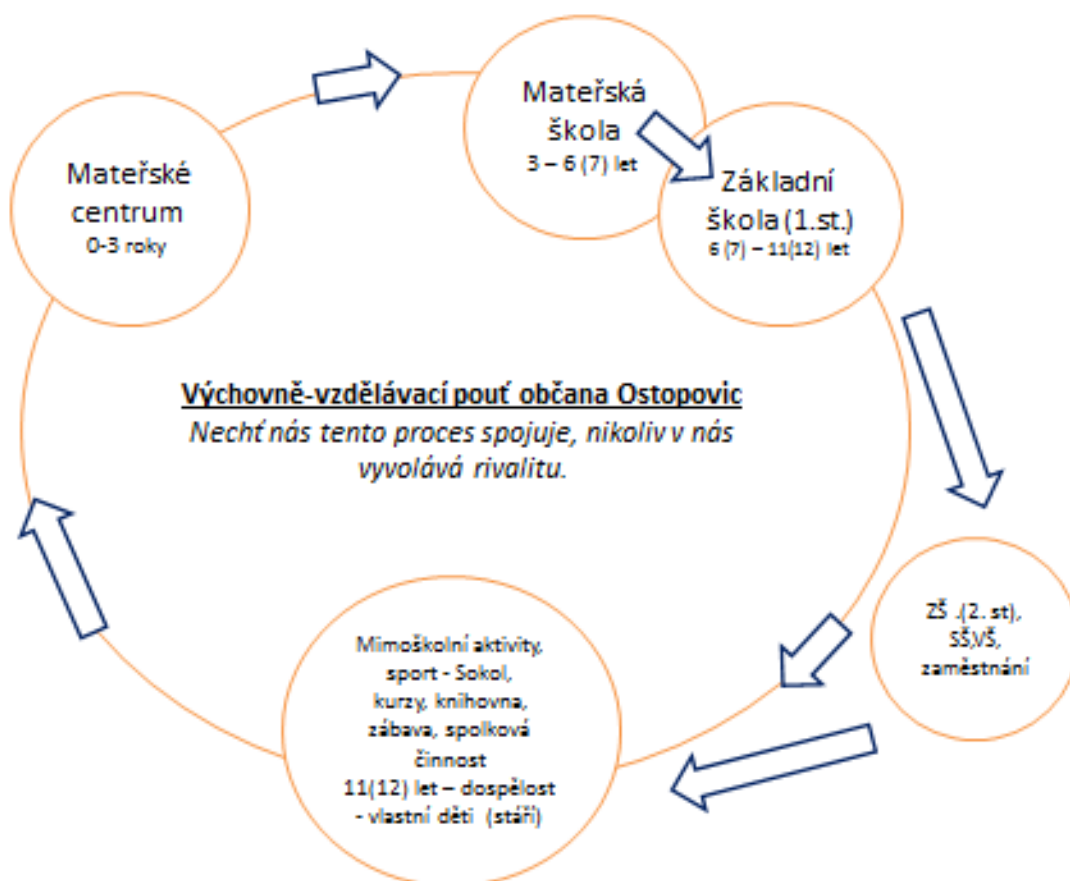
Komunikace vychází od manažera projektu, ředitel školy. Zadává činnost koordinátorovi CAF a zároveň konzultuje postup s administrátorem projektu. Administrátor může převzít část kompetencí od manažera projektu a být za ně zodpovědný. Zadává práci koordinátorovi CAF. Koordinátor CAF rozděljuje úkoly v rámci teamu a předává výstupy manažerovy k projednání. Schůze svolává převážně koordinátor CAF, výstupy kontroluje v první fázi taktéž koordinátor. Zápisy ze schůzí připravuje koordinátor CAF nebo manažer projektu. Zápisy jsou odeslány členům na mail.

### 2. fáze

Manažer projektu zapojuje výstupy CAF do fungování školy. Kontroluje fungování opatření a připravuje opravná opatření. Sbírá společně s dalšími členy teamu podmínky od veřejnosti

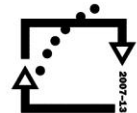
INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

## 7. Návaznost výchovně-vzdělávacího procesu v návaznosti na přípravu hodnocení pomocí CAF





MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

## 8. Komunikace uvnitř organizace a ven

V rámci hodnocení podle modelu CAF byla vytvořena organizační struktura při předávání informací a hodnocení výstupů.

V organizaci funguje nastavený systém předávání informací a řešení problémů v rámci zaměstnanců, kteří mají stejné kompetence a pracovní náplně. V rámci těchto skupin vznikla jasná pravidla pro celou organizaci, která si pracovníci sami definovali. Každá skupina musí provádět zápisy schůzí a prokazatelně předávat výstupy svých jednání. V případě, že se jedná o zásah do běžného chodu školy, předem konzultuje návrh s vedením školy.



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

### Společná strategie PR v MŠ a ZŠ Ostopovice

#### **Anotace skupiny:**

- členové skupiny vnímají důležitost této oblasti v rámci organizace a přistupují ke své práci zodpovědně
- skupina PR (public relations – styk s veřejností) se zabývá propagací školy směrem ven i dovnitř organizace
- skupina dbá na postup při předávání informací – 1. uvnitř organizace (shoda v rámci MŠ, ZŠ pokud je to společná akce), 2. rodiče a další partneři
- pravidelně a včas informuje veřejnost, žáky, rodiče i ostatní učitele o aktuálním dění v organizaci
- zabezpečuje a podněcuje k efektivnímu využívání všech informačních kanálů v celé organizaci
- zabezpečuje správné používání šablon vytvořených externí firmou
- vede veřejnost i ostatní spolupracovníky ke vzájemné spolupráci a nutné komunikaci, udržuje komunikaci se současnými partnery, oslovuje partnery potenciální
- snaží se vyhledávat sponzory, dárce, partnery
- eliminuje vynášení nevhodných informací směrem ven
- účastní se tvorby RPA z pohledu další informovanosti
- kontroluje a zabezpečuje jeho aktualizaci a správnost
- úzce spolupracuje zejména se skupinou zajišťující akce a s vedením školy
- vytváří plakáty akcí na jednotlivé měsíce – šablona
- vytváří portfolia akcí – šablona
- k písemné korespondenci využívá firemních dopisních papírů - šablona
- vytváří ,popř. zajišťuje tvorbu plakátů akcí většího (komunitního rozsahu)
- zajišťuje tvorbu letáků
- kontroluje a upozorňuje na případné nedostatky vzhledu školy
- nedopustí jinou propagaci školy a akcí směrem ven, než je nastavena touto skupinou a externí firmou (šablony)
- vytváří portfolia organizace
- její členové spolu pravidelně a systematicky komunikují, konzultují, pomáhají si
- společně s ředitelem školy vytváří portfolio a přesnou databázi všech spolupracovníků

#### **Oblasti:**

- kolegové
- žáci
- rodiče
- veřejnost
- propagace školy
- propagace akcí ven i dovnitř



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- náhlé změny ven i dovnitř
- partneři nekomerční (komunitní)
- sponzoři
- partnerské školy
- vzhled budovy

### Informační kanály:

- osobní kontakt
- plakáty, letáky
- COMONE – sms, maily + využívání školních a osobních emailů, telefonů
- web školy, obce
- kabelová televize obce
- nástěnky
- portfolia
- zpravodaj
- ostatní tisk
- ostatní média
- další

### Kompetence jednotlivců MŠ:

#### Bára

- 2 dny před začátkem nového měsíce má uložen plán na následující měsíc na Z složce.
- Pročte si plán na následující měsíc ZŠ a ústně či mailem zkonzultuje s PR školy propagaci akcí komunitních
- Tvoří portfolia z akcí MŠ
- Tvoří plakáty akcí a dává informace na webové stránky školy

#### Petra

- Píše články do Ostopovického zpravodaje a včas je odesílá RR (Petře T.)
- Tvoří portfolia z akcí MŠ

#### Inka

- Dává informace o akcích MŠ na nástěnku v šatně MŠ
- Zajišťuje výzdobu „budníku“ – vývěsky na budově školy

#### Iva

- předává podklady ze společných porad pedagogům, konzultuje a schvaluje akce MŠ, společně s ředitelem školy schvaluje akce celé organizace



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

### Kompetence jednotlivců ZŠ:

#### Petra

- Kompetence vztahující se k plánu akcí ZŠ jsou popsány v prezentaci RPA na Z složce.
- 2 dny před začátkem nového měsíce má uložen plán na následující měsíc na Z složce.
- Pročte si plán na následující měsíc MŠ a ústně či mailem zkonzultuje s PR školy propagaci akcí komunitních
- Zajišťuje výzdobu „budníku“ – vývěsky na budově školy
- Zajišťuje vyvěšování plakátů MŠ i ZŠ do obecních vývěsek (má klíče)
- Výstupy z RR Zpravodaje včas informuje vedení školy a PR MŠ
- Kompletuje příspěvky do zpravodaje z celé MŠ a ZŠ
- Vytváří portfolio ZŠ včetně zakládání všech tiskovin a zpráv o organizaci společně s ředitelem školy
- Zajišťuje donášku dostatečného množství čísel Zpravodaje pro celou organizaci
- Komunikuje s kulturní komisí obce, redakční radou a místními organizacemi
- Vytváří a průběžně aktualizuje dokument s popisem strategických partnerů školy

#### Petr

- Aktualizuje web organizace
- předává podklady ze společných porad pedagogům, konzultuje a schvaluje akce ZŠ, společně s vedoucí MŠ schvaluje akce celé organizace

### Dokumenty školy:

Skupina PR efektivně využívá všech dostupných a přístupných dokumentů organizace. Má o nich přehled, je – li to v její kompetenci, příslušné dokumenty aktualizuje. Všechny tyto dokumenty jsou uloženy na Z složce, která je přístupná ze všech, kromě žákovských PC v budovách organizace i domácích počítačů zaměstnanců.

Tento dokument je průběžně aktualizován.

Souhlasím se všemi informacemi uvedenými v tomto dokumentu.

### Podpis vedoucích pracovníků:

### Podpis pracovníků skupiny:



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

### **Společná strategie komunikace MŠ a ZŠ Ostopovice**

#### **Anotace skupiny:**

- členové skupiny vnímají důležitost této oblasti v rámci organizace a přistupují ke své práci zodpovědně
- pravidelně a včas informuje ostatní učitele o aktuálním dění v organizaci
- účastní se tvorby RPA
- úzce spolupracuje zejména se skupinou PR a s vedením školy
- kontroluje a zabezpečuje jeho aktualizaci a správnost
- její členové spolu pravidelně a systematicky komunikují, konzultují, pomáhají si

#### **Oblasti:**

- kolegové

#### **Informační kanály:**

- osobní kontakt
- COMONE – sms, maily + využívání školních a osobních emailů, telefonů

#### **Kompetence jednotlivců MŠ:**

##### **Hanka**

- V přípravném týdnu (konec měsíce srpna) domluví a naplánují se zástupcem ZŠ společné akce MŠ a ZŠ
- 1x za čtvrt roku (konec srpna, listopad, únor, květen) se sejde se zástupcem ZŠ k upřesnění či potvrzení, popř. doladění naplánovaných akcí
- Před každou naplánovanou akcí se sejde se zástupcem ZŠ, kde proberou details, tedy jak celá společná akce proběhne, a bude o tomto informovat kolegyně MŠ
- Bude pravidelně, vždy na konci měsíce, upozorňovat na případné domluvené společné akce v následujícím měsíci a komunikovat s PR MŠ

#### **Kompetence jednotlivců ZŠ:**

##### **Jarka (vyučující prvního ročníku)**

- V přípravném týdnu (konec měsíce srpna) domluví a naplánují se zástupcem MŠ společné akce MŠ a ZŠ na následující školní rok
- 1x za 2 měsíce (listopad, leden, březen, květen) se sejde se zástupcem MŠ k upřesnění či potvrzení, popř. doladění naplánovaných akcí



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- Před každou naplánovanou akcí se seje se zástupcem MŠ, kde proberou details, tedy jak celá společná akce proběhne, a bude o tomto informovat kolegyně ZŠ
- Bude pravidelně, vždy na konci měsíce, upozorňovat na případné domluvené společné akce v následujícím měsíci a komunikovat s PR ZŠ

Souhlasím se všemi informacemi uvedenými v tomto dokumentu.

**Podpis vedoucích pracovníků:**

**Podpis pracovníků skupiny:**





OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

## INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

### **Společná strategie MŠ a ZŠ Ostopovice při řešení koncepce výzdoby**

#### **Anotace:**

- členové skupiny zodpovědně spravují společné i oddělené prostory sloužící k výzdobě budovy a jejího okolí a podporují tak rozvoj estetického vnímání všech návštěvníků (zaměstnanců, žáků, rodičů...)
- pravidelně se scházejí a konzultují vizuální podobu společných prostor
- spolupracují s PR skupinou a dávají prostor pro prezentaci vybraných akcí
- informují další členy organizace a plánují s nimi řešení domluvených úkolů

#### **Vymezení společného a odděleného prostoru pro výzdobu:**

##### *1. společné prostory:*

- vstupní hala + nástěnka
- schodiště a schodišťová chodba v 1.np
- (příjezdová cesta, pařez a prostranství před vstupní halou)

##### *2. oddělené prostory:*

- MŠ: 1.np, zahrada
- ZŠ: 2. np, 3. np, jídelna

#### **Nastavení spolupráce (schůzky, napojení na skupinu PR):**

- pravidelné schůzky cca 1x za 14 dní
- před větší akcí budou společné prostory sloužit jako její prezentační plocha (výzdobu před akcemi pořádanými MŠ koordinuje H. Fišerová, výzdobu před akcemi pořádanými ZŠ koordinuje A. Moštková, koordinace výzdoby společných akcí bude aktuálně domlouvána během pravidelných schůzek)
- propojení s PR skupinou zajišťuje A. Moštková

Souhlasím se všemi informacemi uvedenými v tomto dokumentu.

#### **Podpis vedoucích pracovníků:**

#### **Podpis pracovníků skupiny:**