

Historical-philosophical aspects of professional communication in education management

[Historicko-filozoficke aspekty profesionalnej komunikacie v manazmente vzdelavania]

Maria Pisonova – Peter Brecka – Viera Papcunova – Barbora Jaslovska

DOI: 10.18355/XL.2020.13.03.14

Abstract

The study deals with the implementation of historical and philosophical aspects of communication into the management process of an educational institution. The importance of this communication is often underestimated, even though it allows the manager to reflect on his communication mistakes. These communication mistakes are frequently causing inappropriate working climate, and it causes frequent changes in the jobs of employees. That all does not lead to the prosperity of the organization. Unfortunately, managerial communication is not sufficiently accepted in the training of school managers in Slovakia. This issue is included among the main subjects of the new study program at Constantine the Philosopher University in Nitra called Management of Education and Public Administration. The main goal of the new program is to prepare future managers of schools and school facilities for effective communication depending on the specific decision-making situation. The paper aims are to generalize several research findings of national and international authors who deal with the issue of managerial communication and its impact on current practice. The study answers questions related to philosophical aspects of communication from the theory of interpersonal relationships (behavioral, neoclassical theory), especially Rogers' theory of communication, which is based on the PCA (Person-Centered Approach). The attention of the study is focused on some forms of managerial, mostly interpersonal communication such as effective telephone communication and conducting meetings, as well as communication bad habits and mistakes.

Key words: professional-managerial communication, historical and philosophical aspects of communication, communication theories, communication styles and techniques, education management

Abstract

Uvedená vedecká štúdia sa zaoberá implementáciou historicko-filozofických aspektov komunikácie do procesu riadenia vzdelávacej inštitúcie. Ich význam býva v praxi často podceňovaný napriek tomu, že umožňujú komunikátorovi – manažérovi reflektovať svoje komunikačné chyby. Práve tie sú totiž častým dôvodom nevhodnej pracovnej klímy a následne fluktuácie zamestnancov, čo nevedie k prosperite organizácie. Žiaľ manažérska komunikácia nie je v príprave školských manažérov na Slovensku dostatočne akceptovaná. Aj preto je táto problematika zahrnutá medzi nosné predmety nového študijného programu na UKF v Nitre s názvom Manažment vzdelávania a verejnej správy. Jeho zámerom je, okrem iného, pripraviť budúcich manažérov škôl a školských zariadení na efektívnu komunikáciu v závislosti na konkrétnej rozhodovacej situácii. Cieľom príspevku je zovšeobecnenie viacerých výskumných zistení domácich a zahraničných autorov, ktorí sa zaoberajú problematikou manažérskej komunikácie a jej vplyvom na súčasnú realitu. Obsah vedeckej štúdie ponúka odpovede na otázky súvisiace s filozofickými aspektmi komunikácie a to z pohľadu teórie medziľudských vzťahov (behaviorálnej, neoklasickej teórie), ale najmä Rogersovej teórie komunikácie, ktorá vychádza z PCA

(Person Centred Approach). Pozornosť je upriamená na niektoré formy manažérskej, prevažne interpersonálnej komunikácie s akcentom na efektívnu telefonickú komunikáciu a vedenie pracovných porád, ako aj na komunikačné zlozvyky a chyby.

Kľúčové slová: profesionálna manažérska komunikácia, historické a filozofické aspekty komunikácie, teórie komunikácie, komunikačné štýly a techniky, manažment vzdelávania

Úvod

Komunikácia má svoju minulosť, prítomnosť aj budúcnosť a to v zmysle kontextovom aj historickom. Kontext komunikácie je ovplyvnený dejom, ktorý sa odohral pred ňou a po nej. Historický aspekt súvisí s vývojom človeka od prvopočiatku až dodnes. V odbornej literatúre sa uvádza aj biologický, resp. fylogenetický aspekt komunikácie súvisiaci s vývojom človeka. Časové úseky medzi prvými dôležitými medziami v komunikácii boli veľmi dlhé, ale postupne sa skracovali. Prvá zmienka o existencii jazyka je známa z doby 10 000 rokov pred Kristom. Najstaršia zachovaná písomná správa pochádza z roku 4000 rokov pred Kristom. Guttenberg vynášiel tlač v roku 1450 a v roku 1837 bol vytvorený telegraf – Morse. Neskôr, v roku 1844 sa podarilo odoslať prvú správu telegrafom a o pár rokov neskôr aj prostredníctvom telefónu. V minulom storočí pokračoval komunikačný progres vynájdением rozhlasu, televízie, satelitov, počítačov, internetu, intranetu, digitalizáciou písomných, obrazových informácií, čo pokračuje závažnou rýchlosťou až dodnes. Je zrejmé, že interpersonálna komunikácia prežíva v súčasnosti krízu napriek tomu, že jej význam je nespochybniteľný. Verbálna komunikácia je totiž jedna zo základných schopností človeka, ktorá mu umožňuje výmenu informácií, nadväzovanie vzťahov, riešenia konfliktov, vyjadrovanie emócií, či vyjednávanie, riadenie procesov nevynímajúc.

Historické východiská manažérskej komunikácie

Komunikácie je teda základný interakčný nástroj, ktorý je typický pre človeka ako spoločenskú bytosť. Spôsob komunikácie sa pochopiteľne, postupom času menil, pretože ju ovplyvňovali mnohé faktory. V staroveku sa ľudia pod vplyvom sofistiky často považovali za „sofistikované osobnosti“, čo znamenalo, že sú výrazne orientovaní na formálnu stránku prejavu s cieľom vzbudiť dojem vzdelaného človeka, ktorý sa vie predovšetkým vyjadrovať teatrálnym spôsobom. Pre tento komunikačný prístup je príznačný fakt, že komunikátor často nevie odpovedať na otázky. Zároveň je ale potrebné uviesť, že ide o vhodný prostriedok pre zdokonaľovanie výrečnosti. V súčasnosti sa pojem sofistika používa v súvislosti s kultivovaným, náročným a komplikovaným komuniké (Mikuláščík, 2003). Pojem *eristika*, ktorý tiež pochádza z obdobia staroveku, ale na rozdiel od sofistiky akcentuje umenie viesť spory (napr. usvedčiť, poraziť protivníka) a doceliť víťazstvo. V porovnaní so sofistickou, ktorej zámerom bolo presvedčiť poslucháča o svojej pravde, eristi sa snažili o múdry prejav, z ktorého je zrejmé, že komunikovanej problematike poslucháči rozumejú. Z uvedeného príkladu je zrejmý obsahový a vzťahový aspekt, ktorý sa uplatňuje aj v súčasnosti. Na obsahovej úrovni komunikácie sú artikulované informácie predovšetkým sémantického charakteru. Na vzťahovej úrovni komunikácie sú vyjadrené afektívne relácie medzi komunikujúcimi a vzťahy k tematickému obsahu komunikácie na neverbálnej úrovni pomocou výrazových prostriedkov, tj. mimikou, gestikou, paralingvistickými aspektami reči. (Svancara, 1999). Ako uvádzajú (Petrova - Kozarova, 2018: 117): „Komunikácia vysvetľuje vzťahy medzi mozgovými a jazykovými štruktúrami, teda ako sa správa jazykový systém v mozgu človeka (lokalizácia a aktivácia jazykových reprezentácií v mozgu človeka), nakoľko jazyk je abstraktnou záležitosťou konceptu mysle. Navyše jazykové regióny mozgu sú špecializované - najmä pre jednotlivé reprezentácie symbolickej komunikácie.“

Termín komunikácia pochádza z latinského *communicare* = styk, prenášanie informácii. Na komunikácii sa podieľajú viacerí činitelia. (Szarková, 1996) medzi nich zaraďuje emitenta, teda odosielateľa informácie a jeho protipól percipienta (prijímateľa informácie). Komunikácia medzi týmito dvoma aktérmi môže byť čiastočná a úplná. Ak percipient prijme informáciu od odosielateľa a spätne na ňu reaguje, jedná sa o úplnú sociálnu komunikáciu. Pokiaľ správa od odosielateľa ostane bez odozvy, prípadne ju adresát ani neprijal, hovoríme o čiastočnej komunikácii. Uvedené tvrdenie dopĺňa (Petrufova et al., 2009), ktorí uvádzajú, že v praxi sa často používajú pojmy ako komunikátor (ten, kto vysiela správu), komunikant (prijímateľ vyslanej správy), komuniké (konkrétna správa, ktorú komunikátor vysiela). Táto správa je posielaná cestou, ktorá sa volá komunikačný kanál. (Petrufova et al., 2009). Tieto poznatky priniesla kybernetika, pre ktorú je okrem iného dôležité kódovanie a dekódovanie správ, ako aj ich časové parametre. O rozvoj a poznanie komunikácie sa významným spôsobom pričínala aj psychológia, pre ktorú nie je komunikácia iba nástrojom prenosu informácií medzi odosielateľom a prijímateľom, ale aj prostriedkom na vyjadrovanie postojov k predmetu, ku komuniké, či k prijemcovi informácie nevynímajúc rôznu úroveň seba prezentácie, seba potvrdzovania, ovplyvňovania či uľahčovania vzájomného porozumenia. Je všeobecne známe, že človek komunikuje s okolím, aj keď nevyužíva verbálne výrazové prostriedky. Existuje niekoľko definícií pojmu komunikácia, ale všetky sa zhodujú v nasledovných charakteristikách (Konvit – Jakubikova, 2008: 58): „Komunikácia v širšom slova zmysle predstavuje interakciu medzi dvomi alebo viacerými objektmi, ktorej cieľom je odovzdanie, resp. získanie určitej správy.“

Vplyv teórie medziľudských vzťahov (behaviorálnej, neoklasickej teórie) na rozvoj manažérskej komunikácie

V súčasnosti existuje niekoľko teoretických a filozofických prístupov, ktoré majú v procese komunikácie svoj význam. Nie všetky z nich sú ale využiteľné v riadiacej praxi aj keď niekoľko prvkov našlo svoje uplatnenie, napríklad zrkadlenie – *pacing*, *reframing*, interpretácia spôsobov prenosu a ďalšie. (Mikluláščík, 2006). Profesionálne riadenie vzdelávacej inštitúcie je závislé od kvalitnej manažérskej komunikácie, ktorej úlohou je konsolidácia a budovanie medziľudských vzťahov a zároveň dosahovanie kvalitných pracovných výsledkov. Dôsledkom zlyhania tejto dôležitej schopnosti manažéra je nedostatočný prenos informácií, ktorý spôsobuje na pracovisku zhoršenie medziľudských vzťahov, nárast fluktuácie zamestnancov a pochopiteľne pokles kvalitatívnej úrovne školy. Na túto požiadavku upozornili predstavitelia teórie medziľudských vzťahov (behavioristickej, neoklasickej teórie) ešte v minulom storočí. M. P. Follettová, E. Mayo, T. N. Whitehead, F. J. Roethlisberger a neskôr A. Maslow a D. McGregor už v tom období apelovali na uplatňovanie psychologicko- sociálnych prístupov k zamestnancom. Upriamovali svoju pozornosť predovšetkým na ľudské komponenty a v tomto zmysle na skúmanie psychologických motívov správania sa ľudí v pracovnom procese, skupinové vzťahy a normy, problémy konfliktu a spolupráce, štýly vedenia ľudí, neformálnu organizáciu a v poslednom rade na komunikáciu a komunikačné bariéry (Sedlák, 2007).

Kongruentné rozhodovanie v intenciách filozofie PCA (Person Centred Approach) C. R. Rogersa

Na uvedený problém upozornil ako jeden z prvých C. R. Rogers vo svojich knihách „Moc bytia“, „Túžba po osobnej moci“ a v ďalších. Pojem kongruencia predstavuje súlad medzi prežívaním a uvedomovaním si, príp. medzi prežívaním, uvedomovaním a komunikáciou. (Sollarova, 2005: 116) tvrdí nasledovné: „Z pojmu kongruencia vyplýva dôsledok, že ak je jedinec úplne kongruentný, ak sa jeho fyziologické prežívanie presne odráža vo vedomí a jeho komunikácia presne zodpovedá jeho

uvedomovaniu, tak potom jeho komunikácia nikdy nemôže obsahovať vonkajší efekt.“ V inom vyjadrení to znamená, že ak je človek naozaj kongruentnou osobnosťou, potom je jeho komunikácia vyjadrená v kontexte jeho osobného vnímania. Prevažná časť vlastnej organizácie školského manažéra spočíva v kontrole pracovného zafarbenia. Ak na všetky požiadavky, s ktorými sa riaditeľ školy stretne odpovie „áno“, je to signál príznačný pre permanentné preťažovanie a stres. Navyše sa môže stať, že neustále riešenie menej dôležitých úloh mu zabráni plniť úlohy kľúčového významu. Častými príčinami prejavu súhlasu riaditeľa školy proti vlastnej vôli a presvedčeniu sú nasledovné dôvody: verí tomu, že odmietnuť je sebecké; ostatní od neho očakávajú, že bude súhlasiť; obavy, že osoba, ktorú riaditeľ odmietne sa bude cítiť nepríjemne; myslí si, že je nezdvorilé odmietnuť; cíti sa previnilo; myslí si, že by nebol obľúbený/á a pod. Na základe odporúčania B. Uhliga (2008) sme formulovali tri tvrdenia, ktoré by mohli riaditeľovi školy pomôcť vyjadriť zamietavé stanovisko: čas riaditeľa je rovnako cenný, ako čas kohokoľvek iného; riaditeľ školy má právo požiadavku odmietnuť a niešť zodpovednosť za prípadné následky; je potrebné si uvedomiť, že pri vyjadrení odmietavého stanoviska nejde o odmietnutie človeka, ale jeho požiadavky. Spôsob odmietnutia závisí od typu temperamentu a ostatných osobnostných rysov toho - ktorého riaditeľa školy. Z uvedeného dôvodu J. Caunt (2007) určil nasledovné tri prístupy k odmietnutiu požiadavky: agresívny, bojzlivý a asertívny typ. Úspešné riešenie uvedenej situácie je podmienené fenoménom skupinovej súdržnosti, ktorá je založená na emocionálnom základe vo vzťahoch medzi členmi skupiny. Skupinovú súdržnosť možno vyjadriť pojmom konsenzus. „Konsenzus predpokladá vznik zhodných orientácií u členov skupiny vo vzťahu k určitým pre skupinu významným hodnotám.“ (Armstrong – Stephen, 2008: 26; Cf. Ibragimova et al., 2020). V inom vyjadrení to znamená, že na základe konsenzu vzniká v pracovnej skupine psychologická zhoda a efektívna komunikácia. Pri dosahovaní tohto efektu je možné iniciovať vznik skupinových noriem, ktoré predpokladajú: určenie jasných pravidiel, ktoré platia pre všetkých členov pracovnej skupiny rovnako (napr. pre riaditeľa a ostatných zamestnancov školy); vytvorenie mechanizmov sociálnej kontroly (pri konsenzuálnom prijatí pravidiel spravidla dochádza ku vzájomnej, spontánnej a neindikatívnej kontrole ich dodržiavania) a definovanie sankcií za porušenie pravidiel. V aplikácii na školskú riadiacu prax možno sociálne skupinové normy konkretizovať ako určenie pravidiel a zásad, ktoré sa vzťahujú na všetkých zamestnancov školy. Uvedený spôsob spolupráce vytvára podmienky na budovanie vhodnej klímy školy, ktorá eliminuje porušovanie pravidiel, ale najmä vytvára podmienky na to, aby riaditeľ školy nemusel komunikovať zamietavé stanovisko k neoprávneným požiadavkám svojich spolupracovníkov.

V prípade, ak riaditeľ školy aj napriek vyššie uvedeným opatreniam bude musieť povedať „nie“, je žiaduce, aby dodržal niekoľko zásad. V časovom manažmente ide o požiadavku vyjadriť zamietavé stanovisko prostredníctvom tzv. kongruentnej správy, ktorá sa dá naučiť a trénovať. Úspešnosť jej osvojenia je pri tom do značnej miery závislá od schopnosti riaditeľa školy facilitovať osobnú zmenu prostredníctvom tzv. mäkkých zručností (soft skills), ktoré po prvýkrát definoval C. R. Rogers, zakladateľ humanistickej psychológie a indirektívnej psychoterapie. Ich princíp pútavou formou vyjadril v mnohých jeho knihách napr. O osobnej moci Rogers (1999), Způsob bytí Rogers (1998), Klientom centrovaná terapia Rogers (2000) a v ďalších. V slovenských vedeckých a akademických kruhoch pôsobí ako pokračovateľka na človeka zameraného (centrovaného) prístupu - PCA prof. PhDr. Eva Sollárová, CSc. K tejto tematike napísala knihu s názvom: Aplikácie prístupu zameraného na človeka (PCA) vo vzťahoch (Sollarova, 2005) a preložila monografiu Roberta J. Sternberga - pokračovateľa myšlienok C. R. Rogersa s názvom: Prečo robia múdri ľudia hlúposť?

Kongruencia umožňuje riaditeľovi školy byť jedinečnou, autentickou osobnosťou, ktorá dobre pozná svoje silné a slabé stránky a na základe toho dokáže pomerne

presne určiť svoje možnosti a ciele. Riadiaci zamestnanec týchto kvalít je spôsobilý vyslať smerom k svojmu okoliu spomínanú kongruentnú správu, ktorej charakter eliminuje pri komunikácii odmietavého stanoviska pravdepodobnosť defenzívnej reakcie iného človeka. Podmienkou dosiahnutia vyššie uvedeného efektu je, aby riaditeľ školy posúdil požiadavku, tzn. položil si tieto otázky: Je požiadavka z môjho pohľadu akceptovateľná, reálna a sledovateľná v čase? Je to moja priorita? Chcem to urobiť? Aké by boli následky jej odmietnutia? Som schopný/á prijať (akceptovať) tieto následky? Kongruenciu možno v tomto zmysle považovať za životnú filozofiu, ktorá umožňuje riaditeľovi školy odstrániť časový stres a budovať efektívne komunikačné vzťahy so svojimi spolupracovníkmi aj v prípade, ak sú jeho názory v rozpore s ich predstavami. Komunikácia kongruentnej správy, ktorá vyjadruje zamietavé stanovisko je často podmienená znútornením filozofie PCA (Person Centred Approach) a tréningom. Efektívna tímová práca je determinovaná osvojením si techniky „kongruentnej správy“, ktorej základné piliere upravila (Pisonova, 2012) podľa (Sollarova, 2005) nasledovne: komunikácia svojho odmietavého stanoviska v prvej osobe jednotného čísla (neskrývať sa za niekoho iného – stáť si za svojim rozhodnutím); svoje stanovisko vyjadrovať prostredníctvom vlastných pocitov (napr. necítim sa dobre v tejto situácii..., mám záujem o vyriešenie tohto problému..., dotklo sa ma Vaše vyjadrenie... a pod.); partnera neosočovať, neurážať a neponižovať. (napr. Čo si o sebe myslíte..., Vy sa nebudete „vozíť“ na mojej dcére...!, Ja Vám ukážem...! a pod.); neustále držať v rukách „kormidlo“, t.j. nenechať sa zatlačiť do úzadia; používať vecnú argumentáciu založenú na faktoch a podložených tvrdeniach. Prijímaním dôsledkom zvládnutia techniky odmietnutia je, že riaditeľ školy už nebude musieť klamať, vyhovárať sa a cítiť sa previnilo. Práve naopak, týmto spôsobom docieli vecnejšiu komunikáciu so svojimi zamestnancami, bude rešpektovaný pre svoju úprimnosť a transparentnosť, bude mať viac času na svoje priority a väčšiu kontrolu nad svojím životom.

Profesionálna komunikácia v podmienkach riadenia vzdelávacej inštitúcie

V starom Grécku a Ríme bola schopnosť komunikácie nevyhnutnou požiadavkou vtedajšej spoločnosti rovnako ako za čias Sokratesa, Platóna, či Aristotelesa. V súčasnosti je charakteristikou moderného sociálneho rozvoja rastúca sila komunikačných prostriedkov, teoretických poznatkov a informačných technológií. (Rodriguez et al., 2015). Intelektuálna kultúra je chápaná (Pushkarev – Pushkareva, 2017) ako kultúra spoločnosti, hromadenie, reprodukcia a vytváranie špeciálnych informácií vo forme systému hodnôt (nápad, ideály, tradície, formy a normy komunikácie a správania, atď.), ako osobitné prostredie pre rozvoj spoločnosti. V tejto súvislosti sa stále častejšie označuje súčasná škola ako moderná súčasná škola, činná škola 21. storočia alebo škola pre život. Napriek tomu v posledných rokoch zaznamenávame rastúcu kritiku postupov, komunikácie, metód a stratégií, prostredníctvom ktorých pedagógovia svojim žiakom sprostredkujú obsahy vzdelávania. Moderná filozofia edukácie sa pri tom intenzívne zameriava na procesualnú, tvorivú, činnú a kognitívnu koncepciu vyučovania. (Duchovicova – Fenyvesiova, 2019).

Profesionálna komunikácia vzniká a používa sa v presne určenom prostredí, má presne definovaný obsah, o čom vypovedajú aj zvolené výrazové prostriedky a komunikačné postupy, je teda vždy cieleňá. (Majtan et al., 2003). Jej hlavným znakom je používanie určitých konkrétnych termínov, ktoré dávajú zmysel iba v istých súvislostiach, tým pádom môže byť pre ľudí, ktorí do daného problému nie sú zainteresovaní, nezrozumiteľná. Uvedený autor definuje profesionálnu komunikáciu nasledovne: používa sa v nej odborná terminológia a špecifické výrazové prostriedky; prevažuje v nej jasné definovanie komunikačného zámeru; vyznačuje sa stupňom záväznosti voči prijímateľom informácie; vyznačuje sa taktiež spôsobom riešenia

prípadných komunikačných problémov. Schopnosť komunikovať profesionálne je jednou zo základných požiadaviek každého manažéra, riaditeľa vzdelávacej inštitúcie nevyvímajúc. Tento pojem zaviedol do teórie manažmentu (McQuail, 2007). Charakterizuje ho ako špecifický typ komunikácie, ktorá na rozdiel od všeobecnej sociálnej komunikácie vzniká a používa sa v určitom presne definovanom prostredí, nielen podnikateľskom. Manažérska komunikácia je obsahovo vyprofilovaná. Typické sú pre ňu komunikačné nástroje, postupy a prostriedky, ktoré komunikátor a komunikant musia v komunikačnom procese rešpektovať (Szarkova, 2018). Veľmi často sa v praxi spája pojem manažérska komunikácia s procesom riadenia podniku. Avšak manažérska komunikácia musia na požadovanej úrovni uplatňovať aj riaditelia škôl, či školských zariadení, ako aj ich zástupcovia, respektíve stredný a nižší manažment. V tomto kontexte je ale opäť potrebné dodať, že uvedené spojenie existuje aj medzi riaditeľom školy a učiteľom, či zákonným zástupcom žiaka a pod. V každej činnosti manažéra sa kladie mimoriadny dôraz na efektívnu interpersonálnu komunikáciu. Manažéri permanentne poskytujú informácie, ktoré musia byť pochopené správne. Z uvedeného dôvodu je spôsob, akým ich komunikujú veľmi dôležitý. (Donnelly et al., 1997) za týmto účelom definovali štyri oblasti informácií, ktoré aktéri rozhodovacích aktov buď poznajú, alebo nepoznajú. V aplikácii na školskú riadiacu prax ide o ich nasledovnú charakteristiku. Oblasť, ktorá v najväčšej miere prispieva k efektívnej interpersonálnej komunikácii nazvali „aréna“. V tomto prípade sú komunikátorovi – manažérovi školy aj príjemcovi – zamestnancom školy známe všetky relevantné informácie, nevyhnutné k vedeniu efektívnej vzájomnej komunikácie. Jej súčasťou je spoločné zdieľanie pocitov, údajov, názorov a schopností, čo predpokladá vzájomné porozumenie. „Hluchý priestor“ vzniká vtedy, ak príslušné informácie majú zamestnanci školy, ale nie jej vedenie. V tejto súvislosti je jeden z aktérov v nevýhode, čím sa komunikácia stáva kontraproduktívnou. Opačný efekt spôsobuje situácia, ak vedenie školy disponuje potrebnými informáciami, ale v prípade zamestnancov školy absentujú. Tento stav autori nazvali „fasáda“. Fasáda rovnako ak hluchý priestor znižujú arénu a eliminujú predpoklad efektívnej komunikácie. Posledná oblasť má názov „neznámo“. Predstavuje prípad, keď nedostatkom relevantných informácií trpí nielen vedenie školy, ale aj jej zamestnanci. Tí, ktorí chcú efektívne komunikovať môžu použiť nechránené polohy, alebo spätnú väzbu. Avšak v skutočnosti nie sú manažéri vždy schopní použiť obidve tieto metódy. V uvedenej súvislosti (Donnelly et al., 1997) definovali štyri manažérske štýly, respektíve typy. Typ A je príznačný pre manažérov, ktorí nepoužívajú ani nechránené polohy, ani spätnú väzbu. Väčšinou sú úzkostliví, nepriateľskí a autokratickí. Pokiaľ riadia školu, či inú vzdelávaciu inštitúciu manažéri typu A, je možné očakávať neefektívnu interpersonálnu komunikáciu a stratu individuálnej tvorivosti zamestnancov školy. Typ B predstavujú manažéri, ktorí túžia po kvalitných vzťahoch so svojimi zamestnancami, ale kvôli vlastným postojom nie sú schopní vyjadriť svoje pocity a názory. Z uvedeného dôvodu nemôžu používať nechránené polohy a musia sa spoliehať na spätnú väzbu. Dôsledkom uvedeného stavu je skutočnosť, že zamestnanci školy nebudú uvedenému typu manažérov dôverovať, pretože si svoje nápady a názory nechávajú iba pre seba. Správanie sa podľa typu B je vlastné manažerom, ktorí chcú praktikovať niektorú formu permisívneho vedenia, t.j. ponechávajú veciam voľný priebeh, alebo prejavujú nezáujem o riešenie rôznych problémov. Manažéri, ktorí vysoko pozitívne hodnotia svoje vlastné nápady a názory, ale nie invenciu a vklad ostatných zamestnancov, používajú nechránenú polohu na úkor spätnej väzby. Tento prístup je typický pre manažérov typu C, dôsledkom čoho je takmer neexistujúca komunikácia so zamestnancami. Najefektívnejším komunikačným štýlom je ten, ktorý vyváženým spôsobom uplatňuje nechránené polohy a spätnú väzbu. Ide o manažérov typu D, ktorí sú ochotní prijímať spätnú väzbu, ale aj vyjadrovať svoje pocity, čiže sú autentickí. Na základe charakteristík vyššie uvedených typov možno konštatovať, že

rozhodujúcim faktorom, ktorý determinuje efektívnosť interpersonálnej komunikácie je interpersonálny štýl, teda postoj manažérov k nechránenej polohe a spätnej väzbe. Často sa stretávame v praxi s informáciami, ktorých je pomerný nedostatok, aktéri im buď nerozumejú, alebo sú neobjektívne. Uvedená situácia môže nastať vo vzdelávacej inštitúcii, kde sa delegujú kompetencie nie podľa osobnostných charakteristík pedagógov, ale náhodne. Príčinou nesprávnej komunikácie je veľmi často skutočnosť, že riaditeľ školy či školského zariadenia nepozná preferenciu profesionálnych typov pedagogických zamestnancov. Tie už v roku 1966 zafinoval (Suler, 2002). Cieľom jeho snaženia bolo určenie kariérnej orientácie zamestnanca, respektíve jeho preferovaných štýlov a kariérneho konfliktu. Od týchto informácií totiž závisí výber adekvátnych komunikačných štýlov a pridelovanie primeraných pracovných úloh zamestnancom. Zistil, že ľudia majú sklon uprednostňovať prostredie, ktoré zodpovedá ich povahovej orientácii a preto určil šesť typov osobností podľa profesionálneho prostredia. Každý z nich orientuje svoju kariéru, resp. výber povolania do pracovného prostredia, ktoré je v súlade s jeho osobnostnou preferenciou. Typ *realistický* sa vyznačuje schopnosťami a zručnosťami spojenými s fyzickou aktivitou (poľnohospodárstvo, remeselníctvo a pod.). Typ *skúmový* dáva prednosť poznávacím aktivitám (premýšľanie, analyzovanie) pred emocionálnymi aktivitami (biológia, matematika, kybernetika, geológia). Typ *sociálny* preferuje interpersonálnu aktivitu pred intelektuálnou alebo fyzickou aktivitou (sociálna práca, diplomacia, psychologické poradenstvo, učiteľstvo). Typ *konvenčný* vyhľadáva činnosti jasne vymedzené pravidlami; rád vykonáva príkazy nadriadených; záujmy organizácie môžu byť pre neho dôležitejšie ako vlastné potreby (účtovníctvo, financovanie). Typ *podnikavý* využíva svoje schopnosti k získavaniu ostatných a vedie ich k dosiahnutiu svojich cieľov (manažment, právo, obchod). Typ *umelecký* sa usiluje o sebvýjadrenie, vyjadrenie svojich pocitov a tvorivej práce (hudba, výtvarné umenie, herectvo). Pokiaľ jeden typ výrazne prevažuje, je profesionálna orientácia človeka v podstate jednoduchá. Pokiaľ však dochádza k rovnováhe dvoch alebo viacerých záujmov, nastáva u človeka kariérny konflikt (napríklad pri riešení pracovnej úlohy), pri čom v priebehu ďalšej práce sa budú potlačené varianty znovu pripomínať. Správny výber komunikačného štýlu determinujú aj základné tímové roly zamestnancov školy, ktoré v roku 1981 určil na základe mnohých výskumov (Suler, 2002). Uviedol, že podmienkou kvalitnej tímovej práce je uplatňovanie komunikačného štýlu, selektovaného na základe určenia prínosu pre tím, ako aj nedostatkov a nebezpečenstva vyplývajúcich z deviatich tímových rolí: inovátor, hľadač zdrojov a príležitostí, koordinátor, formovač, pozorovateľ (vyhodnocovač), smelovač, realizátor, dokončovateľ a špecialista. Výsledky výskumov, ktoré sa realizovali na Univerzite Konštantína Filozofa v Nitre (Pisonova et al., 2014) s cieľom zistiť preferovanú tímovú rolu u riaditeľov základných škôl na Slovensku poukázal na nerovnomernosť ich zastúpenia v učiteľských kolektívoch. Výrazne dominujú smelovači, pri čom absentujú inovátori, realizátori a dokončovatelia. Pri tomto rozložení je realizácia interpersonálnej komunikácie veľmi náročná a často neefektívna.

Komunikačné štýly a techniky v manažmente vzdelávania

Výsledky prezentovaného výskumu možno zohľadniť pri implementácii komunikačných techník v procese riadenia vzdelávacích inštitúcií. Ich využitie v praxi bolo predmetom skúmania procesu komunikácie najmä začiatkom 20. storočia za účasti odborníkov pracujúcich najmä v týchto vedných odboroch: filozofia, sociológia, psychológia, psycholingvistika, manažment a pedagogika.

Je dôležité, aby manažér bol schopný efektívne komunikovať so všetkými zamestnancami školy. V závislosti na ich osobnostných charakteristikách (Robbins, 1992) rozlišuje štyri základné komunikačné štýly: analytický, riadiaci, priateľský

a expresívny. Analytická osobnosť má sklon k premýšľaniu, pomalému konaniu, častej kontrole a k pasivite. Riadiaca osobnosť je aktívna, ambiciózna, nezávislá, vytrvalá, opatrná, vyhľadáva súťaže a konflikty a je rezervovaná v prejave svojich citov. Opakom riadiacej osobnosti je priateľská osobnosť, ktorá sa vyznačuje citlivosťou, rada teší ostatných spolupracovníkov, má pre ľudí pochopenie a má úprimnú radosť z ich úspechov. Expresívna osobnosť je tiež citlivá, má rada vzrušenie a sklony k unáhlenému zovšeobecňovaniu na rozdiel od priateľských osobností je však egocentrická. V zmysle uvedených charakteristík by mal každý riadiaci zamestnanec poznať predpoklad kompatibilných a toxických vzťahov. Kompatibilné väzby sú príznačné pre kombináciu analytickej a riadiacej osobnosti, analytickej a priateľskej osobnosti, ako aj priateľskej a expresívnej osobnosti, respektíve zamestnanca školy. Toxické vzťahy predstavuje spojenie analytickeho a expresívneho zamestnanca, riadiaceho a expresívneho zamestnanca a napokon spojenie medzi riadiacim a priateľským zamestnancom.

V manažérskej praxi sa používajú *špecifické typy komunikácie*, ktoré sa uplatňujú v závislosti od situácie, ktorú manažér rieši. Medzi najčastejšie používané patria: vyjednávanie (negociačné techniky), lobizmus, koučovanie a obchodné rokovanie (Majtan et al., 2016).

Vyjednávanie môže prebiehať v školskej riadiacej praxi ako špecifická forma interpersonálnej komunikácie v malej skupine alebo ako forma masovej komunikácie. Zmyslom a cieľom vyjednávania je dosiahnuť dohodu, optimálne má konsenzus prednosť pred kompromisom (Pisonova et al., 2014). *Lobizmus (lobbing)* predstavuje účelové sprostredkovanie informácií o záujmoch školy s cieľom dosiahnuť jej prospech. V súčasnosti je lobizmus považovaný za legálny nástroj školského marketingu (Svetlik, 1996). Jeho opodstatnenie stúpa hlavne, keďže konkurencia medzi školami, ako aj dopyt po kvalitnej vzdelávacej službe narastá. (Pisonova, 2011). *Koučovanie (koučing)* je jeden z najnáročnejších typov manažérskej komunikácie. Je zameraná na poradenskú komunikáciu s celou škálou komunikačných poradenských prostriedkov a techník. Ich súčasťou je napríklad priama diskusia, cieleňý štruktúrovaný rozhovor s uplatnením empatie, rozpoznania a vyjadrenia pocitov a objektívnosti, ako aj poskytovanie a prijímanie spätnej väzby. V praxi sa často zamieňa pojem koučing a *mentoring*. „Mentoring je pravdepodobne najlepší spôsob ako si osvojiť konkrétne poznatky a zručnosti potrebné k výkonu svojej práce. Je doplnený o formálny výcvik, ktorým poskytuje mentor zamestnancom vlastné skúsenosti v dlhšom časovom horizonte“ (Armstrong, 2015). Základom mentoringu je spolupráca medzi mentorom a mentorovaným zamestnancom (mentee). Jeden zo základných rozdielov medzi koučingom a mentoringom spočíva v tom, že mentor komunikuje svoje vlastné pohľady na riešenie situácie, zatiaľ čo kouč komunikuje riešenia iných ľudí, z rôznych uhlov pohľadu. (Petrasova et al., 2014). V tomto prípade je komunikácia so zamestnancom náročnejšia, nakoľko v nej ide často o facilitáciu osobnostnej zmeny a postojov, čo je dlhodobý proces.

V procese uplatňovania adekvátnej manažérskej komunikácie by mal manažér školy venovať pozornosť *aktívnemu počúvaniu, kladeniu otázok, testovaniu porozumenia, sumarizovaniu a uplatňovaniu mlčania*. (Suler, 2002). Keďže ide o pomerne rozsiahlu problematiku, upriamime pozornosť na aktívne počúvanie, ktoré sa v školskej riadiacej praxi uplatňuje zriedkavo, v niektorých prípadoch vôbec. *Zásady aktívneho počúvania* je nevyhnutné dodržiavať najmä pri riešení konfliktov na pracovisku. Ich rešpektovanie je podmienené prejavmi pozornosti, primeranými reakciami na hovoriaceho a efektívnym vyhodnocovaním prezentovaného obsahu, či pocitov zamestnanca. Poslucháč (riaditeľ, či zástupca školy) by sa mal snažiť sústrediť na prejav, eliminovať myšlienkovú neprítomnosť, sledovať gestá hovoriaceho a dávať najavo svoju pozornosť komuniké zamestnanca. V manažérskej komunikácii má aktívne počúvanie dvojaký význam (Borg, 2007): optimalizuje komunikačnú situáciu medzi komunikantmi (utvára podmienky na partnerský komunikačný vzťah)

a napomáha získať v komunikačnom procese také informácie, ktoré by manažér získal inou cestou s problémami. Fázy aktívneho počúvania (Szarkova, 2018) definuje nasledovne. Prvú fázu fyzikálneho počúvania tvorí miera schopnosti presne zachytiť, identifikovať a analyzovať v pocitovej a vnemovej rovine systém vysielaných verbálnych a neverbálnych znakov a signálov. Druhá fáza spracovania získaných informácií sa sústreďuje na triedenie, analýzu a syntézu prijatých signálov a informácií, na ich posudzovanie vo vzťahu k vnútorným hodnotám a vonkajším podmienkam komunikačného procesu. Tretia interpretačná fáza je založená na predpoklade vnútornej a vonkajšej interpretácie počutého nielen v čase prijímania informácie, ale aj v určitom časovom odstupe. Ide o požiadavku aktívneho zapojenia ostatných psychických procesov, najmä pamäte, myslenia a obrazotvornosti do komunikačného procesu. Poslednú fázu označuje autorka ako fázu reakcie, ktorá obsahuje psychickú dispozíciu a zručnosť komunikátora použiť empatiu, asertivitu a persúáziu.

Uvedené požiadavky je potrebné rešpektovať vo všetkých formách interpersonálnej komunikácie. V manažmente vzdelávania je veľmi dôležitá a častá telefonická komunikácia, či vedenie pracovných porád. Čo je cieľom *telefonickej komunikácie* a aké výhody ponúka? To sú otázky, ktoré neodmysliteľne patria k práci každého manažéra, v našom prípade riaditeľa školy. Výhodou efektívnej telefonickej komunikácie je, že umožňuje riaditeľovi školy získať dôveru a vytvoriť kladné vzťahy so súčasnými a potenciálnymi zákazníkmi školy, tiež umožňuje šetriť čas a tým aj finančné prostriedky. Kombináciu e-mailu a písomnej korešpondencie s telefonátmi často nahrádzajú osobné kontakty, ktoré sú v niektorých prípadoch časovo náročné a nákladné. Telefón, resp. telefonát umožňuje riaditeľovi efektívnu spoluprácu, ktorá nasleduje po osobných stretnutiach s externými spolupracovníkmi školy, sponzormi, predstaviteľmi nadriadených inštitúcií, či pri kontaktoch so zákazníkmi školy. Krátka telefonická komunikácia je spravidla efektívnejšia. Pomocníkom pri regulácii dĺžky hovoru je zobrazovanie času na displeji telefónneho prístroja, ktorý je programovateľný. Bežný telefonický rozhovor by mal trvať podľa odborníkov maximálne 4 ÷ 6 minút, pri čom najčastejšími príčinami neprimerane dlhých a neefektívnych hovorov sú: neexistencia vlastného cieľa; chýbajúca štruktúra hovoru; nesystematický postup; zbytočné opakovanie sa; nedorozumenie a absencia stručného zhrnutia výsledkov. (Backwinkel – Sturtz, 2005). Mnohí riadiaci zamestnanci majú problém ukončiť telefonickú komunikáciu, čím strácajú čas na plnenie ďalších dôležitých úloh. Z uvedeného dôvodu odporúča (Uhlig, 2008) dodržať nasledovné pravidlá: používať krátke vyjadrenia, resp. uprednostňovať jednoduché vety pred zloženými súvetiami; koncentrovať sa na podstatu hovoru a predovšetkým na strategické ciele; v prípade, že riaditeľ nemá k dispozícii dostatok vecných argumentov na vyriešenie problému, mal by si dohodnúť spätné zavolanie použitím nasledovných fráz: „Ujasním si to a zavolám Vám o tridsať minút naspäť.“ „Na akom telefonickom čísle Vás môžem zastihnúť?“ a pod. Predchádzajúce informácie doplníme o fázy úspešného telefonovania, ktoré obsahujú uvedený priebeh a štruktúru telefonátu. Považujeme ich za prospešných pomocníkov v prípade, keď sú telefonáty cielene naplánované, uskutočnené a dodatočne korigované (Knoblauch, Woltje, 2006). Niektoré fázy sú v praxi opomínané. Dôsledkom sú nespokojní telefonickí partneri, nedorozumenia, zbytočne dlhé telefonáty, vyššie náklady a v extrémnych prípadoch ukončenie partnerských vzťahov. Mnohí účastníci telefonickej komunikácie si neuvedomujú dôležitosť piatich fáz profesionálneho telefonovania, ktorými sú: 1. Priateľský začiatok rozhovoru. 2. Profesionálna analýza problému. 3. Potvrdenie informácií (parafrázovanie). 4. Riešenie. 5. Ukončenie hovoru. (Ciglerova, 2002). Prvá fáza: Priateľský začiatok hovoru by sa mal niesť vo význame, že prvý dojem je rozhodujúci, posledný pretrváva. Začiatok a koniec telefonátu sú hlavnými determinantmi úspechu celého rozhovoru. Prvých dvadsať sekúnd často rozhodne, či

bude komunikácia prebiehať v pozitívnej alebo negatívnej atmosfére. Podľa skúsenosti je negatívny prvý dojem počas ďalšieho telefonátu len ťažko napravitel'ný. Partnerovi je potrebné poskytnúť dostatok času na to, aby v pokoji vyjadril svoje prania a žiadosť. V tejto fáze je dôležité aktívne počúvanie a zaznamenanie si najdôležitejších detailov (približne 60 až 90 sekúnd), čím riaditeľ školy získa solidný základ pre ďalší priebeh hovoru. Pomôckou sú hodiny na displeji telefónneho prístroja, ktoré objektívne zobrazujú čas trvania hovoru. Na konci prvej fázy by mal riaditeľ prevziať vedenie hovoru. Toto najľahšie dosiahne využitím otvorených otázok, ktoré ho automaticky prevedú do druhej fázy komunikácie. Na začiatku hovoru sú obzvlášť dôležité: profesionálna formulácia ohlásenia; priateľský a angažovaný hlas; „úsmev“ pri telefonovaní; vytvorenie príjemnej atmosféry hovoru; ujasnenie si s kým hovoríme; vytvorenie dôvery a vyžarovanie pokoja; vytvorenie kompetencie vyjadrovania sa angažovaným spôsobom; primerané tempo vyjadrovania sa; vyjadrovanie záujmu zmenenou intonáciou hlasu; aktívne počúvanie a písomné poznámky. Je vhodné, ak je volajúci počas hovoru minimálne raz oslovený menom. V druhej fáze: Profesionálna analýza problému má riaditeľ k dispozícii dôležité informácie, na základe ktorých si vyjasní ďalšie detaily. Je vhodné použiť otázky, cieľom ktorých je prejavíť záujem, zistiť ďalšie dôležité detaily a získať čas na návrh riešenia. K tomuto účelu je možné použiť techniku dotazovania, resp. opytovania. Kvalita druhej fázy závisí od rešpektovania nasledovných odporúčaní: správne pochopenie požiadavky; odpoveď na otázky: Kedy? Kde? Kto? Prečo? Ako? Koľko? Do kedy?; rozhovor nemôže mať charakter výsluchu a ďalšie. Dôsledným rešpektovaním požiadaviek na druhú fázu telefonovania sa obmedzujú nepotrebné straty času a zhoršenie atmosféry počas telefonovania.

Na začiatku tretej fázy: Potvrdenie informácií (parafrázovanie) je potrebné ujasnenie najdôležitejších informácií. Vo väčšine telefonickej komunikácie totiž táto fáza chýba, pri čom sa často priamo prechádza od analýzy problému k fáze otázok zameraných na riešenie. To vedie k nedorozumeniam, lebo obaja partneri môžu nadobudnúť dojem, že každý hovorí o niečom inom. Z uvedeného dôvodu je potrebné v tejto fáze krátko zhrnúť podstatu žiadosti. Formulácia typu: „Rozumel som vám správne, že...?“ alebo „Ide vám teda o ...“ signalizuje volajúcemu, že ho riaditeľ školy pozorne počúval a jeho žiadosti sa snaží porozumieť. Tým sa získa pevná základňa pre ďalší priebeh hovoru. V štvrtej fáze: Riešenie, ak riaditeľ školy získa aktívnu odpoveď „áno“ môže prejsť k riešeniu žiadosti. Spravidla má tri možnosti: problém vyriešiť hneď a sám; vyjasniť si žiadosť a zavolať späť neskôr a prepojiť hovor na kompetentného zamestnanca školy. V prípade okamžitého vyriešenia žiadosti (problému) je potrebné sa sústrediť na tieto podstatné požiadavky; používať krátke a jednoduché vety; obmedziť použitie cudzích slov a odborných termínov; neustále viesť rozhovor; koncentrovať sa na užitočnosť riešenia; zdôrazňovať výhody daného riešenia pre volajúceho; nepoužívať nefunkčné frázy a vyplňujúce slová; používať pozitívne formulácie. V piatej fáze: Ukončenie hovoru už volajúci nekladie ďalšie otázky, ale sumarizuje dôležité aspekty riešenia problému nasledovne: krátke zhrnutie najdôležitejších informácií; doladenie dôležitých údajov; informácia o adrese, e-mailovom kontakte, telefónnom čísle, alebo o bankovom spojení; verbalizácia navrhnutého riešenia; vyžiadanie si aktívneho súhlasu volajúceho s navrhnutým riešením. Ak volajúci vyjadril súhlas odpoveďou „áno“, potom je možné hovor ukončiť. Pokiaľ odpovie „nie“ alebo ešte so svojim súhlasom váha, je nutné sa vrátiť späť k štvrtej fáze. Znamená to, že navrhnuté riešenie nepôsobí presvedčivo.

Ďalšou významnou formou riadenia školy, ktorá si vyžaduje kompetentnú komunikáciu, je *pracovná porada*. Existuje niekoľko publikácií, ktoré sa venujú cieľom porady, ich dĺžke a ďalším kritériám. Menej je tých, ktoré sa zameriavajú na analýzu vhodných výrazových komunikačných prostriedkov tak, aby boli prínosom nielen pre vedenie školy, ale aj pre zamestnancov. Vyššie uvedené princípy Rogersovej teórie komunikácie založenej na rešpektovaní autentickejši osobnosti,

empatickom prístupe a kongruencii je potrebné uplatňovať tak, aby sa docielili nasledovné efekty. (Veber et al, 2002). Jednotlivé charakteristiky sú aplikované na školskú riadiacu prax. Zamestnanci si na porade majú možnosť uviesť svoje vlastné postavenie v pracovnom kolektíve školy. Porady s členmi učiteľského zboru poskytujú priestor na vytvorenie tímov a upevňovanie participatívneho ducha školy. Riaditeľovi porady umožňujú prejavíť svoje komunikačné schopnosti, vybudovať si prirodzenú autoritu, upevniť svoje postavenie. Zamestnanci sú osobou riaditeľa pozitívne motivovaní, pokiaľ sú presvedčení o jeho kompetentnosti a odbornosti (Haskova et al., 2019). Porada stimuluje kolektív ku konkrétnym záväzným cieľom, pretože sú ideálnym fórom pre prezentáciu cieľov a prostriedkov k ich dosiahnutiu. Porada je faktor synergie, pretože všetci jej účastníci ponúkajú a zdieľajú svoje skúsenosti, poznatky, talent a predstavivosť.

V komunikácii nielen na pracovných poradách, ale aj pri riešení konfliktov a ďalších činnostiach manažéra je potrebná autokontrola komunikácie nielen po obsahovej stránke, ale aj z pohľadu jeho verbalizácie, používania nonverbálnych znakov a paralingvistických prejavov. (Hupkova, 2011) upozorňuje na nasledovné komunikačné zlozvyky a chyby pri hovorení. *Nesúlad slovného a mimoslovného prejavu* (dvojitá väzba), čo znamená, že prejav obsahuje inú informáciu, ako možno pozorovať z mimoslovného prejavu napríklad v mimike, gestách, postoji, či tóne hlasu. *Zovšeobecňovanie a prehánanie*, čo sa prejavuje v tendencii hodnotiť situáciu neprimerane, nadnesením negatívnych zážitkov a prehliadnutím pozitívneho aspektu. *Nedostatok konkrétnosti v reči* sa prejavuje nejednoznačnou formuláciou, čo má za následok nezrozumiteľnosť obsahu informácie. Tým sa poslucháčovi poskytuje veľký priestor pre rôzny výklad, čo pravdepodobne spôsobí nedorozumenie. *Neúprimnosť* znamená, že manažér vedome skresľuje alebo predstiera svoje emócie za účelom osobného prospechu, manipulácie s inými, či v dôsledku strachu z úprimnosti. V praxi sa často vyskytujú aj ďalšie zlozvyky, ktorým je *pripisovanie úmyslu* tomu, čo druhý hovorí alebo robí v zmysle skrytého úmyslu. *Únikom od témy* autorka nazvala tendenciu odbočovať počas rozhovoru od hlavnej témy. Tejto chyby sa niektorí riaditelia škôl dopúšťajú pomerne často, čo môže mať za následok nevyriešenie problému a neefektívny časový manažment. (Pisonova, 2012). *Nelogické afektívne odpovede: prehnaná afektívna reakcia na podnet, používanie expresívnych výrazov*. V tomto prípade býva možnou príčinou emočná nestabilita riaditeľa, ktorá je väčšinou vnímaná zamestnancami školy odmietavo. Aj *nepriame vyjadrovanie citov okľukou* sa vyskytuje v komunikácii manažérov škôl. Ide o neúprimnú komunikáciu, ktorá je v rozpore s ich prežívaním.

Záver

Umenie komunikovať predstavuje v súčasnosti dôležitú a nenahraditeľnú kompetenciu školského manažéra (Haskova, 2011; 2012). Je to jeden z jeho hlavných pracovných nástrojov, ktorý používa každý deň v kontakte s pedagógmi, prevádzkovými zamestnancami, zriaďovateľom, zákonnými zástupcami žiakov, ale aj s verejnosťou. Je zrejmé, že schopnosť adekvátnej komunikácie v kontakte s vyššie uvedenými cieľovými skupinami si bude vyžadovať použitie viacerých komunikačných prostriedkov a stratégií. Predmetný príspevok poukazuje iba na niektoré aspekty manažérskej komunikácie a zároveň apeluje na tých, v ktorých kompetencii je príprava a ďalšie vzdelávanie školských manažérov, aby jej venovali náležitú pozornosť. Komunikácia sa totiž stáva súčasťou všetkých manažérskych funkcií, ktorými sú plánovanie, organizovanie, vedenie ľudí, rozhodovanie či kontrola (Pisonova et al., 2017). Ich obsah je možné implementovať do praxe iba prostredníctvom profesionálnej komunikácie, ktorá je mostíkom k permanentnému rozvoju a prosperite školy prostredníctvom vytvárania a udržiavania kvalitných medziľudských vzťahov.

Bibliographic references

- ARMSTRONG, M. – STEPHENS, T. 2008. Management a leadership. Praha: Grada Publishing. ISBN 978 80247 2177 4.
- ARMSTRONG, M. 2015. Rizeni lidskych zdroju: Moderni pojetei a pristupy. Praha: Grada Publishing. ISBN 978 80 247 5258 7.
- BACKWINKEL, H. – STURTZ, P. 2005. Telefonujte profesionalne. Praha: Grada Publishing. ISBN 80 247 1397 7.
- BORG, J. 2007. Umeni presvedcive komunikace. Praha: Grada Publishing. ISBN 978 80 247 1971 9.
- CAUNT, J. 2007. Time management. Brno: Computer Press. ISBN 978 80 251 1538 1
- CIGLEROVA, C. R. Rokovat spravne sekretarky. Praha: Grada Publishing. 80 247 0448 X.
- DONNELLY, J. H. – GIBSON, J. L. – IVANCEVICH, J., M. 1997. Management. Praha: Grada Publishing. ISBN 80 7169 422 3.
- DUCHOVICOVA, J. – FENYVESIOVA, L. 2019. Applying of strategies of critical and creative thinking by teachers according to the teaching subject and degree od education. In: AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research, vol. 9, n. 1 (2019), pp. 49 - 55. ISSN 2464 6733.
- HASKOVA, A. – PISOVA, M. 2019. The competences of school leaders and the impact of school reform on their positions. In: Progress in education, vol. 59. New York: Nova Science Publisher, 2019. ISBN 978-1-53615-368-2. ISSN 1535-4806.
- HASKOVA, A. 2019. Analysis of current changes regarding head teachers`role and position in Slovakia. In: ICERI 2019 Proceedings, pp. 11632 – 11639. Seville: IATED Academy, 2019. ISBN 978 84 09 14755 7. ISSN 2340 1095.
- HASKOVA, A. 2012. Osobnost riaditelu skoly v kontexte vysledkov narodnych a medzinarodnych vyskumov. In: Sbornik prispevku z mezinarodni konference skolskeho managementu, pp. 73 – 81. Praha (CZ): CSM PF UK, 2012. ISBN 978 80 7290 602 4.
- HASKOVA, A. 2011. School leaders` competencies: results of research carried out in Slovakia. In: Barath, T. – Szabo M. (ed.): Does Leadership Matter: Implications for Leadership Development and the School as a Learning Organisation. Szeged (HU): HUNSEM, University of Szeged, pp. 242-253. ISBN 978 963 306 111 4.
- HASKOVA, A. – BITTEROVA, M. 2018. School autonomy and school leadership: Case study of school operation in Slovakia. In: Problems of education in the 21st century, vol. 76, n. 3, 2018, pp. 299-308. ISSN 1822 7864.
- HUPKOVA, M. 2011. Rozvijanie sociálnych spôsobilostí v pomáhajúcich profesiách. Bratislava: Iris. ISBN 978 80 89256 61 7.
- IBRAGIMOVA, T. – SARGAZIN, Z. – ZHANZHUMENOVA, A. – AKCHIN, A. – FEDOSEENKO, K. 2020. The Issues of Influence of Moral Denotions to Self-esteem of People. In: Slavonic Pedagogical Studies Journal, Vol. 9, n. 1, pp. 86-92. eISSN 1339-9055, ISSN 1339-8660.;
- KNOBLAUCH, J. – WOLTJE, H. 2006. Time management. Praha: Grada Publishing. ISBN 80 247 1440 X.
- KONVIT, M. – JAKUBIKOVA, B. 2008. Teoria komunikacie. Zilina: Poradca. ISBN 978 80 89213 43 6.
- MAJTAN, M. et al. 2003. Manazment. Bratislava: Sprint. ISBN 80 89085 17 2.
- MAJTAN, M. et al. 2016. Manazment. Bratislava: Sprint dva. ISBN 978 80 8971 027 0.
- MIKULASTIK, M. 2015. Manazerska psychologie. Praha: Grada Publishing, pp. 95-120. ISBN 978 80 247 9835 3.
- MIKULASTIK, M. 2003. Komunikačni dovednosti v praxi. Praha: Grada Publishing. ISBN 80 247 0650 4.

- MIKULASTIK, M. 2006. Komunikacni dovednosti v praxi. Praha: Grada Publishing. ISBN 80 247 0650 4.
- MCQUAIL, D. 2007. Uvod do teorie masove komunikace. Praha: Portal. ISBN 80 736 7338 3.
- PETRASOVA, M. A. – STEPANEK, Z. – PRAUSOVA, I. 2014. Mentorink – forma podpory nove generace. Praha: Portál. ISBN 978 80 262 0625 5.
- PETROVA, G. – KOZAROVA, N. 2018. The involvement of neuro-linguistics and mind mapping in the development of a holistic perception of language education. In: Journal of Language and Cultural Education, vol. 6, n. 2, 2018, pp. 117. ISSN 1339 4584.
- PETRUFOVA, M. – KURHAJCOVA, L. – BELAN, L. – SULC, P. – NEKORANEC, J. 2009. Manazerska komunikacia:(vysokoskolska ucebna). 1. vyd. Liptovský Mikulas: Akademia ozbrojenych sil generala Milana Rastislava Stefanika. ISBN 978 80 8040 370 6.
- PISONOVA, M. et al. 2017. Skolsky manazment – terminologicky a vykladovy slovník. Bratislava: Wolters Kluwer. ISBN 978 80 8168 660 3.
- PISONOVA, M. 2011. Kompetency profil manazera vychovnovzdelavacej inštitucie. Bratislava: Iura Edition. ISBN 978 80 8078 402 7.
- PISONOVA, M. 2012. Osobnostny rozvoj riaditeľa školy – vychodiska a determinanty. Bratislava: Iura Edition. ISBN 978 80 8078 470 6.
- PISONOVA, M. a kol. 2014. Skolský manažment pre študijne odbory učiteľstva a prípravu veducich pedagogických zamestnancov. Bratislava: Univerzita Komenského. ISBN 978 80 223 3621 5.
- PITONAKOVA, S. 2012. Public relations and journalism. In: Komunikácie, vol. 14, n. 1, pp. 49-54. ISSN 1335-4205.
- PUSHKAREV, Y. V. – PUSHKAREVA, E. A. 2017. The concept of intellectual potential development: the main dimensions and bases within the context of lifelong education (review). In: Novosibirsk State Pedagogical University Bulletin, n. 3, pp. 140-156. DOI: <http://dx.doi.org/10.15293/2226 3365.1703.09>.
- ROBBINS, H. A. 1992. How to Speak and Listen Effectively. New York: Amacom.
- RODRIGUEZ, D. – BUSCO, C. – FLORES, R. 2015. Information technology within society's evolution. In: Technology in Society, vol. 40, pp. 64-72. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2014.08.006> SHIELDS.
- ROGERS, C. R. 1999. O osobnej moci. Bratislava: Persona. ISBN 80 967980 1 4.
- ROGERS, C. R. 1998. Zpusob byti. Praha: Portál. ISBN 80 7178 233 5.
- SEDLAK, M. 2007. Manazment. Bratislava: Iura Edition. ISBN 978 80 8078 133 0.
- SOLLAROVA, E. 2005. Aplikacie PCA (pristupu zameraneho na cloveka) v poradenstve a v organizacii. Bratislava: Ikar. ISBN 80 551 0961 3.
- SVANCARA, J. 1999. Terminologie a dokumentace psychologických prací. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 80 210 2029 6.
- SVETLIK, J. 1996. Marketing školy. Zlin: Copyright. ISBN 80 902200 8 8.
- SVANCARA, J. 1999. Terminologie a dokumentace psychologických prací. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 80 210 2029 6.
- SULER, O. 2002. Zladate sve manazerske role? Praha: Computer Press. ISBN 80 7226 702 7.
- SZARKOVA, M. 1996. Manazerska psychologia. Bratislava: KARTPRINT. ISBN 80 88870 01 1.
- SZARKOVA, M. 2018. Komunikacia v manazmente. Bratislava: Wolters Kluwer. ISBN 978 80 7598 184 4.
- UHLIG, B. 2008. Time management. Stante se panem sveho casu. Praha: Grada Publishing, pp. 69-70. ISBN 978 80 247 2261 8.
- VEBER, J. et al. 2002. Management. Zaklady, prosperita, globalizace. Praha: Management Press. ISBN 80 7261 029 5.

Words: 6915

Characters: 51 795 (28,80 standard pages)

Prof. PaedDr. Mária PISOŇOVÁ, PhD.
Department of Pedagogy
Faculty of Education
Constantine the Philosopher University
Nitra
Slovakia
mpisonova@ukf.sk

Assoc. Prof. PaedDr. Peter Brečka, PhD.
Department of Technology and Information Technologies
Faculty of Education
Constantine the Philosopher University
Nitra
Slovakia
pbrecka@ukf.sk

Assoc. Prof. Ing. Viera Papcunová, PhD.
Department of Economics and Management
Faculty of Natural Sciences
Constantine the Philosopher University
Nitra
Slovakia
vpapcunova@ukf.sk

Mgr. Barbora Jaslovská, PhD.
Department of Education and Social Pedagogy
Institute of Educational Studies
Faculty of Education
Comenius University
Bratislava
Slovakia
jaslovska@fedu.uniba.sk