

Univerzita Karlova

Pedagogická fakulta

Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

## BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Komunikace a její vliv na řešení konfliktu mezi učitelem a rodičem

Communication and its influence on the resolution of the conflict between  
teachers and parents

Michaela Řezáčová

Vedoucí práce: Mgr. Zuzana Svobodová, Ph.D.

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

2023

Odevzdáním této bakalářské práce na téma Komunikace a její vliv na řešení konfliktu mezi učitelem a rodičem potvrzuji, že jsem ji vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

22. června 2023 v Praze

Ráda bych poděkovala vedoucí své bakalářské práce Mgr. Zuzaně Svobodové, Ph.D. za odborné rady a vedení práce. Děkuji všem respondentům mého výzkumu, kteří byli ochotni mi věnovat čas a sdílet se mnou své zkušenosti. V neposlední řadě děkuji celé rodině za vytvoření prostoru pro napsání práce.

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce „Komunikace a její vliv na podoby a řešení konfliktu mezi učitelem a rodičem“ se zabývá postavením rodičů ve výchovně vzdělávacím procesu a důležitostí správné a kvalitní komunikace mezi rodičem a školou. Práce je zaměřena na popis konfliktních situací mezi školou, jejím vedením a konkrétními pedagogy, a rodiči. V teoretické části jsou popsány a definovány základní poznatky v oblasti konfliktů a komunikace. Jsou zde uvedeny druhy konfliktů, vývojové fáze konfliktů, jejich příčiny a potenciální spouštěče, možná řešení a překážky, které v těchto řešeních mohou nastat. V neposlední řadě se práce zabývá prevencí a zásadami správné komunikace, dále jsou představeny i příklady dobré praxe.

Praktická část je zaměřena na popis a analýzu konkrétních konfliktních situací na vybrané soukromé základní škole. Případová studie se zabývá zkoumáním konfliktů, které v dané instituci pedagogové prvního stupně řeší. Identifikuje nejčastější příčiny konfliktů a problematických situací, jejichž řešením se vybraní pedagogové zabývali. Věnuje se aspektům, které konkrétní pedagožky při řešení problematických situací pocítují jako překážky efektivní komunikace s rodiči. Popisuje doporučené postupy, jež jsou na dané škole používány a doporučeny a to, jakým způsobem jsou do řešení zapojováni další členové pedagogického sboru. Jsou zde zmíněna preventivní opatření, která na této škole aplikují, aby byl výskyt konfliktů co nejvíce eliminován.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

komunikace, konflikt, pedagog, škola, řešení konfliktu

## **ABSTRACT**

The bachelor thesis "Communication and its influence on the resolution of the conflict between teachers and parents" deals with the position of parents in the educational process and the importance of proper and quality communication between parents and school. The thesis focuses on the description of conflict situations between the school, its management and teachers, and parents. The theoretical part describes and defines the basic knowledge in the field of conflict and communication. There are presented types of conflicts, main stages of conflicts, their causes and potential triggers, possible solutions and obstacles that may occur in these solutions. The work also deals with prevention and the principles of good communication, and examples of good practice are presented as well.

The practical part focuses on the description and analysis of specific conflict situations in the selected private primary school. The chosen method of case study deals with the examination of conflicts that first-grade teachers in the institution deal with. It identifies the most common causes of conflicts and problematic situations that the selected educators dealt with. It looks at the aspects that specific educators perceive as barriers to effective communication with parents when dealing with problematic situations. It describes the recommended practices used and recommended in the school and how other members of the teaching staff are involved in the resolution. It mentions the preventive measures applied at the school to eliminate the occurrence of conflicts as much as possible.

## **KEYWORDS**

communication, conflict, teacher, school, conflict resolution

## Obsah

Úvod .....	7
1 Komunikace.....	9
1.1 Komunikace mezi školou a rodiči.....	9
1.1.1 Spolupráce s rodiči .....	10
1.1.2 Rodič jako komunikační partner.....	11
2 Konflikt.....	13
2.1 Typy konfliktů .....	14
2.2 Podoby konfliktu.....	15
2.3 Rozbor konfliktu .....	15
3 Chyby v komunikaci mezi rodiči a učiteli.....	18
3.1 Překážky v komunikaci.....	18
3.2 Komunikační stopky, komunikační chyby .....	19
3.3 Typologie komunikujících rodin.....	19
4 Prevence konfliktů, zásady komunikace .....	21
4.1 Pravidla a informace .....	21
4.2 Otevřená a efektivní komunikace, zpětná vazba.....	21
4.3 Konstruktivní dialog .....	22
4.4 Nenásilná komunikace .....	23
5 Příklady dobré praxe.....	24
6 Výzkumná část .....	27
6.1 Stanovení výzkumného problému.....	27
6.2 Cíl práce.....	27
6.3 Výzkumné otázky .....	28
6.4 Metoda výzkumu .....	28

6.4.1	Kvalitativní výzkum .....	28
6.4.2	Plán výzkumu .....	29
6.5	Techniky sběru dat .....	30
6.5.1	Rozhovor .....	30
6.5.2	Návrh třídění rozhovorů .....	30
6.6	Výzkumný vzorek šetření .....	31
6.6.1	Identifikace vybrané školy .....	31
6.6.2	Charakteristika vybraných respondentů .....	32
6.7	Průběh rozhovorů .....	34
	Závěr .....	45
	Seznam odborné literatury: .....	48
	Seznam příloh .....	51

## Úvod

Konflikty jsou běžnou součástí lidské komunikace, nelze se jim vyhnout. Ovládnutí efektivní komunikace a schopnost řešit konflikty by měly být důležitou součástí školního života. Ve školním prostředí mohou vznikat konflikty o to vážnější a vyhrocenější, o co důležitější a významnější je objekt zájmu jejich aktérů. Rodiče a učitelé mají společný cíl – poskytnout dětem vzdělání a připravit je na budoucí život. Většina rodičů chce dětem poskytnout co nejlepší podmínky, dítě je pro ně tím nejdůležitějším životním projektem. Přesto, nebo právě proto, dochází k různým konfliktům mezi těmito stranami (Čapek, 2013). Konflikty nemají však jen negativní konotace, jejich prostřednictvím se můžeme emocionálně a morálně rozvíjet, mohou být hybatelem nejrůznějších změn (Plamínek, 2012).

Cílem této bakalářské práce je popsat, jaké konflikty s rodiči zažívají učitelé na prvním stupni vybrané základní školy, a identifikovat jejich možné spouštěče a problematické konkrétní situace. Výzkumné otázky se týkají toho, co pedagogové považují za problematické komunikační situace, jaké používají postupy a preventivní opatření.

Teoretická část je zaměřena na vymezení základních pojmů, které byly čerpány z odborné literatury. Jsou zde krátce uvedeny druhy komunikace, její význam a vztah komunikace mezi školou a rodiči a také typologie komunikujících rodin. Dále je pak tato část práce věnována zejména konfliktům, jejich významu, popisu typů konfliktů, jejich podob a příčin vzniku. Následuje popis průběhu konfliktů, možné způsoby jejich řešení a způsoby ukončení konfliktu. Jsou zde zmíněny i chyby v komunikaci, překážky v komunikaci a komunikační stopky. Závěr teoretické části představuje téma prevence konfliktů a zásady správné komunikace.

Praktická část se zabývá výzkumným šetřením, pro který byla zvolena kvalitativní metodologie, která nehledá obecná tvrzení. Pro výzkum byla zvolena metoda případové studie na vybrané soukromé základní škole, kde byly prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů identifikovány a vymezeny konflikty, které na dané škole vznikají, jejich spouštěče a překážky v komunikaci. Jsou zde také popsána preventivní opatření a postupy, které ve škole využívají. Problematika byla zkoumána pohledem konkrétních pedagogů,



vedením školy a dokreslena o výpovědi několika rodičů. V závěru práce jsou shrnuta zjištění plynoucí z rozhovorů, jsou zde zodpovězeny výzkumné otázky a doporučení.

# 1 Komunikace

Základním důvodem pro komunikaci je sdělování nebo výměna informací mezi subjekty. Mezilidská komunikace je významnou součástí realizace osobních vztahů. Nejedná se jen o výměnu informací, ale také emocí a hodnocení. Pro správný průběh komunikace je důležité, aby byly informace nejen správně vysílány, ale i přijímány (Čáp a Mareš, 2001).

Pro kvalitní fungování školy je schopnost kvalitní a efektivní komunikace klíčovou. Níže bude uvedeno stručně základní dělení komunikace, abychom si mohli lépe uvědomit, čím vším komunikujeme se svým okolím, zde konkrétně s rodiči svých žáků. První informace totiž rodiči může dát už logo školy, vzhled a struktura webových stránek, atmosféra školy. To, jakým způsobem se chovají pedagogové, kteří kolem rodičů procházejí na chodbě, jaké informace jsou na nástěnkách školy a podobně (Polášková, 2022). Dále pak, jakým způsobem jsou předávány informace, jakou formou, jak jsou strukturované a v neposlední řadě, jakým způsobem jsou ve škole řešeny složitější situace, kupříkladu konflikty, kterými se zabývá tato práce podrobněji.

## 1.1 Komunikace mezi školou a rodiči

Vzájemná spolupráce rodičů a učitelů patří mezi základní prvky kvalitního vzdělávání, obzvláště na základních školách. Je obecně hlášáno, že školy by měly s rodiči spolupracovat a že je tato komunikace důležitá a klíčová. Česká školní inspekce zařazuje do svých Kritérií hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání i kritérium, které se přímo komunikace s rodiči týká. Škola by měla udržovat konstruktivní komunikaci o pravidlech se všemi hlavními aktéry vně školy, kam rodiče bezpochyby radíme. Měla by vytvářet aktivní prostor pro zapojení do tvorby a realizace pravidel, měla by být bezpečným prostředím a aktivně vytvářet zdravé školní klima, které bude podporovat a napomáhat dobrým vztahům nejen mezi pedagogy, pedagogy a žáky, žáky vzájemně, ale právě také mezi rodiči, vedením školy a pedagogy (Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání, 2022).

Realita ale ukazuje, že v této oblasti školy a konkrétní pedagogové naráží na nedostatečné vzdělání v oblasti komunikace, nedostatečné podpůrné prostředky, které by školám ukázaly správný směr a konkrétní způsoby spolupráce. Začínající učitelé v českých školách hodnotí nedostatečnou připravenost v oblasti spolupráce a komunikace s rodiči jako jeden z faktorů negativně ovlivňující jejich práci. Kritika připravenosti učitelů pro komunikaci s rodiči a nevhodného chování vůči rodičům zaznívá i ze strany ředitelů škol a jejich zástupců. Z pohledu kolegů začínajících učitelů jsou přitom komunikativní dovednosti vnímány jako jeden z určujících faktorů kvalitního učitele (Vítečková, 2018).

### 1.1.1 Spolupráce s rodiči

Spolupráce mezi rodiči a školou se může odehrávat na různých úrovních, souvisí to zejména s nabídkou školy a také s možnostmi rodičů, především časovými, ale i s jejich vnitřními motivacemi, v jaké míře se chtějí podílet na vzdělávání svých dětí. Míra zapojení rodičů významně ovlivňuje fungování vztahů mezi rodiči a učiteli. Můžeme je rozdělit na šest typů či stupňů zapojení: povinnosti rodiče, povinnosti školy, angažovanost ve školním prostředí, angažovanost v domácím prostředí, angažovanost v rozhodování a spolupráce s komunitou (Rogers a Wright, 2008). Tyto stupně můžeme také vnímat jako jakousi hodnotící škálu, podle které můžeme úroveň komunikace konkrétní školy hodnotit.

**Povinnosti rodiče** jsou základním prvkem, kdy rodiče jsou povinni dětem poskytovat bezpečné a zdravé prostředí. Dále pak je **škola povinná** informovat rodiče na pravidelné bázi, tak aby se k rodičům informace dostávaly efektivně, což mění čas a vývoj technologií, kdy jsme se dostali od nástěnek až ke komunikaci přes aplikace šité školám na míru. **Angažovanost ve škole** již vyžaduje oboustrannou aktivitu. Na straně školy jde zejména o vytváření příležitostí, jako jsou například školní akce, pobídky k zapojení do školních aktivit nebo poskytnutí možnosti dobrovolně se zapojit do chodu školy. **Angažovanost v domácím prostředí** rozumíme hlavně to, že škola poskytuje dostatek informací rodičům, aby mohli participovat na domácí přípravě dětí. To umožní zejména snadným přístupem k informacím ohledně domácí přípravy, v dnešní době zejména v online prostředí. Poskytnutím potřebných informací o možnostech členství ve školské radě může dojít k aktivnímu rozhodování rodičů v záležitostech školy, a tedy k **angažovanosti v rozhodovacím procesu**. Motivováním rodičů ke spolupráci s jinými subjekty, které

mohou být užitečné dětem v současné době i v budoucnosti, podporujeme **spolupráci s komunitou** (Čapek, 2013).

Vedle toho Štěch charakterizuje klíčové rysy našeho tradičního modelu vztahů mezi školou a rodinou (Štěch, 2000) těmito čtyřmi modely: **separace** znamená, že učitelé a rodiče mají odlišné role a odpovědnosti ve výchově dětí. Je mezi nimi fyzická a sociální distance, podněty k setkávání mají většinou negativní konotace (je problém), komunikace je jednosměrná (od školy k rodičům). Dalším rysem je **selektivnost**, která znamená, že rodiče jsou k aktivitě vyzýváni především tehdy, když škola usoudí, že je to potřebné a vhodné. **Úkolování** představuje nejčastější komunikační model. Učitelé zde především formulují jednostranné požadavky, doporučení a žádosti. Posledním rysem je **formálnost**, což znamená, že škola iniciuje řadu legalizovaných forem kontaktu s rodiči, avšak nic to nemění na jejich pasivní roli.

### 1.1.2 Rodič jako komunikační partner

V současné době často slycháváme o klientském a partnerském přístupu, rodič je na jedné straně vnímán jako klient/zákazník, na straně druhé jako partner ve výchovně-vzdělávacím procesu, který rovnocenně sdílí se školou a učiteli odpovědnost za vzdělání dítěte (Čapek, 2013). Čapek tyto dva přístupy nepovažuje za dva odlišné přístupy, naopak tvrdí, že se vzájemně nevyklučují a ani jeden z principů by tak neměl být opomenut: *„Škola by měla jednat s rodičem jako partnerem ve vzdělávání žáka, aniž by zapomínala, že je jejím klientem, kterému odvádí službu“* (Čapek, 2013, s.15) nebo jinak: *„Škola musí respektovat, že jejím klientem je rodič, a pokud chce svou úlohu realizovat co nejkvalitněji, nabízí mu různé platformy spolupráce a partnerství.“* (Čapek, 2013, s.15)

Dalším dobrým důvodem pro spolupráci s rodiči je fakt, že mnohá šetření ukazují, že žáci jsou spokojenější a úspěšnější ve škole v případě, že jejich rodiče pravidelně spolupracují se školou (Čapek, 2013). Pro spolupráci s rodiči je možné zmínit i několik dobrých argumentů podle Wolfendaleové (In: Pol a Rabušicová, 1998): Jedním z těchto argumentů je **právo**, protože rodiče mají právo účastnit se různých aktivit školy, mají právo na informace o jejich dítěti, mají právo si školu zvolit a výrazně tím ovlivňují, jestli vliv působení školy na dítě posílí či naopak. Dalším argumentem je **rovnost**. Rodiče jako partneři školy mají

rovný vztah s učiteli, mohou do spolupráce přinášet odlišnou, ale stejně hodnotnou zkušenost. **Reciprocitou** rozumíme, že oběma stranám vzájemný vztah přináší prospěch a zároveň každý ze subjektů nese zodpovědnost za svá rozhodnutí. Posledním z dobrých důvodů pro spolupráci s rodiči je **posilování**, přinášející rodičům dobrý pocit ze zapojení do vzdělávání. Otevírá v nich možnosti učit se, seznamovat s novými věcmi atd.

## 2 Konflikt

Slovo „konflikt“ na většinu lidí působí výrazně negativně. Pochází z latinského slova *conflictus*, což znamená „srazit se spolu“. Zadáme-li si slovo konflikt do internetového vyhledavače, odpovědí nám budou věty: „*Konflikt je spor, srážka názorů, rozkol, neshoda mezi jednotlivci či skupinami osob*” nebo také slova či slovní spojení jako: „*střet, soutěž, boj, neshoda, válka, rozkol, nesoulad, disharmonie, rivalita.*“

Přirozeností lidí je se takovým situacím vědomě či nevědomě bránit a zachovat si svou vnitřní rovnováhu a klid. Kulturní antropologové a mnozí jiní odborníci se ale shodují, že v mezilidské komunikaci se konfliktům nelze vyhnout. Konflikt sice narušuje rovnováhu a stabilitu systému, na straně druhé však přináší možnost vývoje, pokroku, změny a dynamiky.

Psychologie chápe konfliktní situaci jako zvláštní druh sociální interakce, jejímž základem je existence protichůdných zájmů, potřeb, cílů, manifestovaných v postojích a jednání účastníků situace (Křivohlavý, 2002).

Plamínek popisuje konflikt takto: „*Konflikt je faktor, který ohrožuje nebo porušuje rovnováhu nebo stabilitu systému. Konflikt má tedy tendenci vychylovat systémy ze stavů blízkých rovnováze a tím podněcovat jejich změny. Je-li ohrožována či porušována pouze rovnováha a stabilita systému zůstává navzdory konfliktu zachována, je konflikt činitelem, který dává systému dynamiku a umožňuje mu měnit se a vyvíjet.*“ (Plamínek, 2012, s.15).

Řezáč ve své knize Sociální psychologie uvádí „*obecně můžeme definovat konflikt jako střetnutí dvou nebo více navzájem neslučitelných (rozporných) tendencí, sil, motivů, které vyvolávají prožitek napětí a zároveň tendenci toto napětí redukovat (odstranit) změnou stavu (řešením konfliktu).*“ (Řezáč, 1998, s. 97).

Vybíral popisuje klady konfliktu takto: „*Konflikt nemusí být nezdravý a neúčinný, naopak. Často je prospěšné přít se o téma, o názor i životní postoj. Učit se argumentovat a slyšet protiargumenty.*“ (Vybíral, 2005, s. 119).

Z výše uvedeného vyplývá, že konflikty musíme považovat za nevyhnutelnou součást života a komunikace mezi lidmi a měli bychom se snažit o jeho pochopení a efektivní řešení tak, aby přinesl i žádané pozitivní změny. Je tedy třeba orientovat se v základních druzích konfliktu, technikách řešení konfliktu a pravidlech efektivní komunikace tak, abychom dosáhli zmíněných změn a vývoje.

## 2.1 Typy konfliktů

Mezi základní dělení konfliktů podle počtu zúčastněných osob podle Jara Křivohlavého patří rozdělení na konflikty: **konflikty vnitřní**, které můžeme nazvat i konflikty intrapersonálními – probíhají uvnitř jedince, **konflikty vnější** neboli konflikty interpersonální – mezilidské. Dále pak **konflikty skupinové**, které vznikají uvnitř skupiny a **konflikty meziskupinové** probíhající mezi dvěma a více skupinami (Křivohlavý, 2002).

Vzhledem k tématu komunikace ve školství se budeme zabývat především konflikty interpersonálními, skupinovými a meziskupinovými.

Další pohled na druhy konfliktů nabízí dělení dle psychologické charakteristiky střetávajících se tendencí. Zde je třeba zmínit, že reálný konflikt má vždy více než jednu psychologickou charakteristiku a skutečné konflikty jsou tedy vždy smíšeného typu (Holá, 2003, s. 12): **konflikty představ** představují střet prvků našeho vnímání. Zdrojem konfliktu jsou rozdílné schopnosti získávat, uchovávat a vybavovat si představy. **Konflikty názorů** jsou střetem hodnocení skutečnosti. Ke konfliktu dochází tehdy, když strany mají různé výchozí informace, hodnotí na základě různých kritérií, nebo dokonce zcela odlišně interpretují skutečnost. **Konflikty postojů** znamenají střet odlišných tendencí v jednání. Jedná se hlavně o kladné nebo záporné hodnocení daného jevu, které zpravidla vyústí do ustáleného způsobu jednání. Zde hrají velkou roli emoce. Posledním typem jsou **konflikty zájmů**, označují střet snah lidí, usilujících o uspokojení svých potřeb (Holá, 2003).

Zde si již můžeme velmi snadno představit typické konflikty ve školním prostředí, konkrétně mezi rodiči a pedagogy, ať už se jedná o klasifikaci žáka, chování žáků, odlišná očekávání rodičů od školy a jiné.

Jednoduše také dělí konflikty DeVito (DeVito, 2008) na konflikty vztahové a obsahové: **Vztahové konflikty** vznikají na základě vztahů mezi jednotlivci. Jedná se hlavně o spor v rovnosti vztahu nebo o to, kdo v něm bude vedoucí osobou a bude určovat pravidla. Na druhé straně zde máme **obsahové konflikty**, které se soustředí na předměty, události a osoby, které jsou obvykle externí ve vztahu ke stranám zúčastněným v konfliktu (DeVito, 2008).

## 2.2 Podoby konfliktu

Konfliktní situace mají různé podoby, které jsou ovlivněny více činiteli. Dle Matouškové můžeme jejich činitele rozdělit do čtyř základních skupin, podle toho, jak podobu konfliktu ovlivňují a odlišují. První je **intenzita „neslučitelnosti“ postojů účastníků situace**, vyplývající z cílů, které účastníci situace mají. Postoje ovlivňují především rozdílné mínění, postoje a představy. Dalším působícím faktorem je **počet účastníků konfliktu** a jejich role a vztahy mezi nimi. Mohou být vyrovnané, nevyrovnané i spolupracující. Na konflikt má také významný vliv **způsob komunikace** a prostředky využívané komunikujícími. V neposlední řadě konflikt ovlivňují **podmínky konfliktu**. Zde sledujeme například způsob vzniku konfliktu, délku jeho trvání a jeho intenzitu (Matoušková, 2013).

## 2.3 Rozbor konfliktu

Jak již bylo zmíněno, konflikt musíme vnímat jako nedílnou součást mezilidské komunikace. Ve školním prostředí, konkrétně mezi rodiči a pedagogy, mohou být konflikty o to vyhocenější, o co je objekt zájmu (tedy jejich vlastní dítě) důležitější a významnější. Vycházíme z předpokladu, že pro většinu rodičů představují jejich děti to nejdůležitější v jejich životě. Průběh konfliktů a jejich řešení lze jen těžko kategorizovat, protože faktorů, které řešení ovlivňují, je mnoho. Pro efektivní řešení konfliktu je však žádoucí, aby se pedagog v této problematice orientoval, dokázal definovat předmět konfliktu, jeho spouštěč, a byl si vědom, že konflikt prochází určitými fázemi (Svobodová, 2021).

### Spór nebo problém

Plamínek rozlišuje dva základní pojmy, kterými jsou spor a problém. Sporem označuje situaci ve fázi, kdy strany konfliktu zasahují silné emoce, které ztěžují, ba přímo znemožňují



jeho řešení, a je nutné tyto emoce nechat odeznít a počkat, až se konflikt změní v problém. Problém se vyznačuje uklidněním emocí a obě strany (či více stran) se snaží najít vhodné řešení (Plamínek, 2012).

### **Fáze konfliktu**

*„Vývoj běžných konfliktů mezi lidmi má určité fáze, v nichž konflikt vzniká, sílí, vrcholí a zase se tlumí a zaniká.“* (Plamínek, 2012. s. 47) Díky znalosti vývoje se lze dobře orientovat, kde se právě nacházíme, a je možné se lépe připravit na budoucí vývoj konfliktu.

Použijme tedy Plamínkův popis vývoje konfliktu: na počátku sporu se objevují **varovné příznaky**, kterých si ale jednotlivé strany nemusí být vědomy. Ve fázi **rozvoj odlišností** vznikají dvě odlišná stanoviska sporu. Často právě zde přicházejí emoce a vzniká tak spor a řešení se stává obtížným. Ve fázi **polarity** jsou již jasně definovány věcné problémy. Následuje **separace**, kdy se spolupracující strany oddělují a přerušují kontakty. Touto fází je také možno konflikt ukončit – ne však vyřešit. Ve fázi **destrukce** se účastníci nacházejí, pokud spolu musí nadále spolupracovat. Konflikt se začíná unavovat a přichází fáze **vyčerpání**. Do fáze **latence** přichází neřešený konflikt, který se může znovu objevit, a vše tak začíná opět od fáze první (Plamínek, 2012).

### **Řešení konfliktu**

Pro efektivní řešení konfliktu, jak je již výše zmíněno, je nutné definovat předmět konfliktu a jeho spouštěč. Pro způsoby řešení konfliktu opět použijeme obecné rozdělení podle Plamínka: můžeme použít **pasivitu** – nezasahování do konfliktu. Řešení však nemáme pod kontrolou a neřešení může vyústit v krizi. **Delegací** předáváme pravomoci na někoho jiného, výsledek konfliktu je pak ale v rukou jiné osoby. Dalším možným způsobem řešení konfliktu je **náhoda**, která rozhodne o výsledku sporu. V tomto případě situaci nemáme pod kontrolou, naopak výhodou je, že známe rychle výsledek. **Mediace a facilitace** implikují přímé jednání mezi konfliktními stranami se zapojením odborníků, kteří usměrňují proces řešení. Mediátor řeší spor a řídí ho. Facilitátor se zajímá o problém samotný. **Vyjednávání a projednávání** je způsob řešení, kde se objevuje přímá komunikace stran. Obě strany mají vliv na proces a výsledek řešení. **Násilím** lze konflikt také vyřešit, jedná se ale o nelegitimní

způsob řešení sporu, účastníci sice mají pod kontrolou proces řešení, ale na výsledek nemají vliv téměř žádný (Plamínek, 2012).

### **Ukončení konfliktu**

Výsledkem konfliktu může být vítěz či poražený, a to ve všech kombinacích, tedy vítěz – vítěz, poražený – poražený, vítěz – poražený. V některých druzích konfliktu se jen těžko vyhneme tomu, aby jedna ze stran byla poražená. V ideálním případě by však řešení mělo obsahovat takový výsledek, který uspokojí všechny strany konfliktu. Toto řešení často nebývá kompromis, jak by se mohlo zdát. Kompromisní řešení vlastně vytváří dvě nespokojené strany. Lepším řešením bývá dohoda, ve které dochází k uspokojení potřeb obou stran. To si však žádá vysokou úroveň komunikačních schopností a empatie, kdy jsou obě strany schopny na situaci pohlížet z různých úhlů, jsou schopny vytvořit cíle dohody a dokáží vymyslet nebo přehodnotit způsoby, jakými k dohodě dojít (Bednář, 2015).

### 3 Chyby v komunikaci mezi rodiči a učiteli

Jak je již výše zmíněno, vzájemná spolupráce školy a rodičů je jedním ze zásadních pilířů novodobého školství. Nyní se zaměříme na základní překážky, které mohou kvalitní komunikaci znesnadňovat. Čapek připomíná, že pro lepší komunikaci je nezbytné se zamyslet nad kvalitou své vlastní komunikace a přiznat si její nedostatky, být schopen sebereflexe (Čapek, 2013).

#### 3.1 Překážky v komunikaci

Mezi nejobvyklejší překážky efektivní komunikace patří: **vlastní zkušenost**, ta znamená, že člověk automaticky přiřazuje charakteristiky na základě své vlastní zkušenosti z minulosti. Zde podle Feřteka může být typicky uveden příklad špatné zkušenosti z minulosti, kdy školy měly k otevřené komunikaci daleko. Na jedné straně přichází do školy „bojující“ rodič a na straně druhé je učitel, který se těchto rodičů obává (Feřtek, 2012). Dále pak mezi překážky patří používání odborné **terminologie**. Pedagogika používá svou vlastní terminologii, která pro rodiče nemusí být plně srozumitelná a může zde docházet k odlišnému vnímání symbolů. Rodiče a učitelé mohou také odlišně vnímat **kontext** komunikace a následně může dojít k oboustrannému zklamání z jejich očekávání. V případě **kulturního kontextu** může docházet k oboustranně špatnému vnímání sociálních rolí. Na jedné straně může vysokoškolsky vzdělaný učitel dávat najevo svou nadřazenost nad rodiči, kteří takového vzdělání nedosáhli, a to především jejich postoji a stylem komunikace. Ze strany druhé jsou také rodiče, kteří nevnímají učitelské povolání jako společensky významné a svými postoji dávají najevo, že mluví „jen“ s učitelkou. Zde může hrát roli i věk a zkušenost pedagoga. Aspekt **časové tísně** znamená, že učitel vnímá čas jinak než rodič, má více povinností, více rodičů, se kterými musí komunikovat, a tak může docházet k nedostatku trpělivosti z jeho strany. Není pak pozorným příjemcem sdělení rodiče, urychluje komunikaci. **Přemíra poučování** vyjadřuje, že učitel je zvyklý být ve vůdcovské roli během vyučování a někdy může vystupovat v komunikaci s rodiči v podobném duchu. Měl by si ale uvědomit, že jedná s dospělým jedincem, který má na věci své vlastní názory a v komunikaci by si měli být rovni. **Modalitou** označujeme, že každý z komunikujících může přikládat jiný význam nebo názor na danou problematiku. Někteří rodiče se kupříkladu zaměřují pouze na studijní výsledky a není pro ně tak důležité chování žáka. **Atribučními chybami** popisujeme obecné zkrácení procesů přisuzování, projevuje se tím,

že máme při vysvětlování chování ostatních lidí tendence nadhodnocovat osobní vlastnosti člověka. Sem řadíme zejména haló efekt, stereotypizaci či předsudky (Čapek, 2013).

### **3.2 Komunikační stopky, komunikační chyby**

Komunikační stopky mohou velmi zkomplikovat komunikaci, je žádoucí se naučit je rozpoznat, v komunikaci se jich vyvarovat a nahradit je výroky, které komunikaci neuzavírají, ale naopak otevírají. Použití komunikačních stopek naopak v druhých lidech probouzí pocit, že již nadále komunikovat nechťejí, a to může konflikt rozpoutat nebo konflikt již probíhající eskalovat (Svobodová, 2021).

Podle Svobodové patří mezi komunikační stopky: příkazování, poučování, napominání, moralizování, nevyžádané rady, posuzování, relativizace, interpretování, strhávání pozornosti na sebe, nemístné vtipkování a zvědavé vyptávání. Používání komunikačních stopek je neefektivní a komunikaci zbytečně prodlužuje. Rovněž také vzbuzují v druhé straně potřebu reagovat a konflikt ještě zhoršují (Svobodová, 2021).

Mendlíková popisuje další komunikační chyby jako zlovyky a dobrovyky. Mezi ně řadí ironii, nepřímé sdělování pocitů oklikou, přehánění nebo nadsázku, generalizování, nálepkování, únik od tématu, čtení myšlenek, skákání do řeči nebo paralelní mluva, „poker face“ a falešný souhlas. I tyto postupy jsou nebezpečné pro zdravý dialog a je žádoucí se jim v konstruktivní a efektivní komunikaci vyhnout (Mendlíková, 2012).

### **3.3 Typologie komunikujících rodin**

Jako dvě základní komunikační jednotky v oblasti školství můžeme označit na jedné straně školní prostředí a na straně druhé rodinné prostředí (rodič). Pro učitele je důležité rozumět rodinnému prostředí žáků a být v kontaktu s jejich rodiči. Pro rozvoj této kompetence je důležité orientovat se v širších souvislostech fungování a pojetí současné rodiny. Tato dvě prostředí mohou být zcela odlišná. Helus konstatuje, že *„vzájemný vztah mezi mikroprostředím rodiny a školy se najednou stává polem vzájemné nevráživosti.“* (Helus, 2007, s. 90). Z výše uvedeného vyplývá, že je pro učitele důležitá snaha rozeznávat rozdíly mezi rodinami a překonávat je.

Dle Heluse můžeme rozdělit rodiny na několik základních typů: rodina nezralá, rodina přetížená, rodina perfekcionistická, rodina protekcionistická, rodina nadměrně liberální

a improvizující, rodina odkládající a rodina disociovaná. V **rodině nezralé** se setkáváme s rodiči, kterým chybí základní životní zkušenosti, a to se pak odráží na špatném zázemí pro dítě. **Rodina přetížená** se vyznačuje tím, že dítě se zde dostává na okraj zájmu, vzhledem k tomu, že rodiče jsou pod vysokým tlakem a nemohou se tak již dostatečně věnovat dítěti. V **rodině perfekcionista** jsou na dítě kladeny přehnané nároky, a naopak v **rodině protekcionista** je dítě nadměrně chráněno, rodiče se podřizují přáním dítěte a dítě tím ztrácí způsobilost k samostatnosti. V **rodině nadměrně liberální a improvizující** rodiče neposkytují dítěti jasný řád a povinnosti. V **odkládající rodině** má dítě problém vytvořit si stabilní prostředí a vztahy, protože je často v péči někoho jiného. A v **rodině disociované** jsou vztahy v rodině konfliktní a neuspořádané, dítě tím ztrácí způsobilost spolupracovat s druhými, důvěřovat jim (Helus, 2007).

Svobodová také nabízí dělení komplikovaných rodičů do pěti základních skupin: pedagog amatér, rodič, právník, manažer a vedoucí projektu „dítě“. Toto rozdělení bere v úvahu hlavně míru zkušeností a způsob komunikace, který daný typ rodiče při komunikaci volí. **Pedagog amatér** se vyznačuje orientací v problematice pedagogiky, v dokumentech školy a celkové problematice školské politiky, vzdělávacích metod atd. Často se rekrutuje z řad pedagogů. **Rodič** se většinou odkazuje na obvyklou praxi v nějaké jiné škole nebo zkušenosti jiných rodičů. **Rodič právník** se dobře orientuje ve strategických dokumentech, je systematický, a proto snadno identifikuje rozpor mezi realitou a právní normou. **Manažer** je většinou dominantní rodič zvyklý rozhodovat, jeho komunikace je založena převážně na příkazech či požadavcích. Jako nejnáročnější rodič z výše zmíněného výčtu je považován **vedoucí projektu „dítě“**. Ten svěřil škole svůj největší poklad. Má jasný a pečlivý plán, který ovšem nemusí, a často není, být v souladu s realitou a záměry školy. Zasahuje do všech oblastí a komunikace s nimi je velmi emočně i časově náročná (Svobodová, 2021).

## 4 Prevence konfliktů, zásady komunikace

Jak je výše uvedeno, všem konfliktům s rodiči se lze jen velmi obtížně vyhnout, a mohou být dokonce přínosné. Rovněž byly popsány základní obecné informace o konfliktech a jejich fázích. Z uvedeného ale také vyplývá, že jsou oblasti, na kterých můžeme pracovat, a alespoň některým konfliktům tak účinně předcházet.

### 4.1 Pravidla a informace

Dobře nastavená a jasná pravidla patří v předcházení konfliktů k nejdůležitějším bodům. Je však velmi důležité, aby pravidla byla jasná, srozumitelná a všichni věděli, kde si pravidla či důležité informace mohou dohledat (Svobodová, 2021). Ve školním prostředí se můžeme setkat s mnoha pravidly. Počínaje oficiálními dokumenty, jako je například školní řád, přes pravidla třídy atp. Je také důležité, aby všichni zúčastnění byli seznámeni s tím, jaké následky bude mít porušování pravidel, a postup řešení by měl být transparentní.

Škola může s rodiči komunikovat přímo i nepřímo. Základní pravidla, vize školy, metody výuky a další základní informace by měly být k dispozici na webových stránkách školy. Rovněž je ideální předávat tyto informace na dnech otevřených dveří, u zápisu či v rámci třídních schůzek.

Svobodová také doporučuje jednoduše a efektivně nastavit komunikační toky. Rodiče by měli mít k dispozici jasné informace o tom, na koho se mají s čím obrátit, a také informaci, kde mají se řešením konfliktu začít. Správně nastavené komunikační toky napomáhají vzájemné spolupráci a pochopení, napomáhají přímé komunikaci, protože rodiče se tak automaticky neobrací na vedení školy (Svobodová, 2021).

### 4.2 Otevřená a efektivní komunikace, zpětná vazba

Abychom se vyhnuli konfliktu, je dobré komunikovat efektivně a otevřeně. To znamená používat efektivní metody a způsoby komunikace. „*Efektivní komunikace je tedy správná komunikace, která přináší maximální možný výsledek, vede ke komunikačnímu cíli.*“ (Svobodová, 2021 s. 33) Mezi hlavní efektivní metodu patří **popisná řeč**. Popisný projev

pomáhá mluvčímu vytvořit si v mysli posluchačů přesný mentální obraz o konkrétní osobě, místě nebo věci. Jedná se o to, že stručně a jasně popíše konkrétní situaci, vyhnu se tak její interpretaci a hodnocení. Předávaná informace by také měla být co nejkonkrétnější, měli bychom se vyhnout zobecňování.

Pro efektivní komunikaci je velmi přínosné dávat zpětnou vazbu a to správně. **Zpětná vazba** může být nápomocná k vyjasnění názorů a postojů, pomáhá vyjádřit se ke konkrétní situaci konstruktivně a správně podaná zpětná vazba buduje dobrou atmosféru a posouvá nás vpřed k řešení problému. Při zpětné vazbě mluvíme pouze za sebe, zpětná vazba by měla být diskrétní – měla by probíhat pouze mezi čtyřma očima. Mělo by se v ní objevovat dotazování, a ne obviňování, používání otevřených otázek. Ve zpětné vazbě by se neměly objevovat uzavřené zobecňující formulace, jako „vždycky“ „nikdy“ „pořád“, místo toho je vhodné zařadit „já“ řeč (domnívám se, myslím si...). Slovo „ale“ vyvolává ve většině lidí negativní konotaci a cokoli bude řečeno před tímto slovem, jako by řečeno nebylo. Používáme co největší otevřenost a konkrétnost – uvádíme konkrétní situace. Rovněž korigujeme poměr pozitivních a negativních sdělení ve prospěch sdělení pozitivních (Průvodce personální psychologií, 2014).

### 4.3 Konstruktivní dialog

*„Konstruktivní dialog se skládá z umění vést rozhovor, využívat správně procesy s rozhovorem související a vhodně formulovat názory.“ (Medlíková, 2012, s. 45)*

Dle Medlíkové má konstruktivní dialog čtyři klíčové fáze efektivního vedení rozhovoru: vstupní **fázi** zahajujeme hovor za pomoci rituálu, například pozdravem, a zároveň definujeme cíl či záměr navázání kontaktu. V následující fázi, **analytické**, sbíráme informace o situaci a ujasňujeme si pozice, především formou aktivního naslouchání. Aktivní naslouchání je cílený zájem o obsah sdělení druhé strany, který dáváme najevo verbálně i neverbálně. Parafrázováním se ujišťujeme o správném pochopení sdělení, zrcadlením pocitů vyjadřujeme sounáležitost s mluvčím a na závěr formulujeme shrnutí. Třetí fáze je **syntetická** a jejím záměrem je navrhnout, argumentovat, pracovat s námitkami a kritickými místy a jejím výsledkem by měla být snaha o dohodu. Sdělování má být krátké, srozumitelné a jednoznačné. Závěrečná fáze, nazvaná **bilanční**, vede ke shrnutí a formování

výstupů. Pro ty jsou důležité základní otázky – Co? Kdo? Kdy? Kde? Jak? Kolik? (Medlíková, 2012).

#### 4.4 Nenásilná komunikace

Nenasilná komunikace je komunikační model založený na kombinaci dvou základních pilířů. Jedná se o **otevřené jednání** a **empatické naslouchání**. Proces nenásilné komunikace ukazuje, jak otevřeně vyjádřit co cítíme, aniž by docházelo ke kritizování a analyzování ostatních. Je zaměřená na to, zda jsou naplňovány lidské potřeby, a pokud tomu tak není, soustředí se na to, co lze pro jejich naplnění udělat (strategie). Součástí tohoto procesu je sdělit jasně své pocity a dalším krokem je prosbou jasně vyjádřit, co by komunikujícímu pomohlo (Rosenberg, 2020).

Při řešení konfliktu se postupuje v následujících pěti krocích:

- vyjádření vlastních potřeb
- vycítění potřeb druhé strany bez ohledu na to, jak se druhá strana vyjadřuje
- přesvědčení se, zda jsou potřeby přesně vnímány
- nabídnutí pochopení, které lidé potřebují, aby dokázali vnímat potřeby ostatních
- převedení navrhovaných řešení nebo strategie do řeči konstruktivního jednání

Tento styl komunikace může být také vnímán jako řeč soucitu. Klade vysoké nároky na účastníka, předpokládá vyšší míru seberozvoje, sebereflexe, orientaci sám v sobě – ve svých potřebách a emocích. Pokud má být konflikt řešen pomocí tohoto stylu komunikace, měl by dospět k win-win výsledkům (Rosenberg, 2020).



## 5 Příklady dobré praxe

Jak již z předchozích kapitol vyplývá, komunikaci s rodiči se nelze vyhnout a kvalitní komunikace má dokonce pozitivní vliv na výsledky žáků. Z výzkumu, který byl realizován iniciativou Rodiče vítáni v roce 2011, vyplývá, že skoro tři čtvrtiny rodičů jsou přesvědčeny, že s komunikací by měla začít škola, a ona je ten, kdo by měl nastavit pravidla vzájemné spolupráce (Feřtek, 2012).

Projekt Rodiče vítáni vytváří síť škol, které získaly certifikaci na základě dodržování sedmi základních kritérií, které sestavila společnost EDUin a později redakce Řízení školy, Wolters Kluwer ČR. V současné době je do této sítě zapojeno přes 350 škol. Tato certifikace vysílá rodičům jasný signál, že škole záleží na komunikaci a spolupráci s nimi. Hlavním smyslem značky Rodiče vítáni je otevření dialogu mezi všemi aktéry školního života.

Požadavky pro úspěšnou registraci jsou následující:

- **rodiče se dostanou bez problémů do školy, včetně odpoledních hodin** - rodiče by měli mít přístup do prostor školy v jiném režimu než externí návštěvy školy. Měli by mít možnost využívat školní prostory v souladu se zájmy svých dětí.
- **rodičům jsou dostupné kontakty na všechny učitele a vedení školy** - rodiče mají tištěný seznam kontaktů a kontakty na pracovníky školy jsou veřejně a snadno dostupné.
- **rodiče mají k dispozici informace o tom, co a kdy se ve škole děje** - rodiče dostávají na začátku školního roku informace o časovém harmonogramu roku, kdy se konají významné akce (třídní schůzky, prázdniny, ředitelská volna atd.) a zároveň jsou dostupné a aktualizované na webových stránkách.
- **komunikace mezi školou (učitelem) a rodiči** - toto kritérium obsahuje dvě závazné části, první je respektující a partnerské jednání s rodiči. Druhé se týká zaručení, že prospěch a chování žáka je probíráno s rodiči v bezpečném prostředí bez přítomnosti jiných rodičů a odkazuje k výhodám tripartitních schůzek.
- **se záměrem přihlásit se ke značce Rodiče vítáni jsme seznámili rodiče dětí, které využívají služeb naší školy** - toto kritérium předpokládá, že rodiče jsou seznámeni s obsahem této certifikace, jsou ochotni potvrdit, že tato kritéria škola splňuje.

- **pořádáme školní akce pro rodiče v termínech a hodinách, které jim umožní se jich opravdu zúčastnit** - školní akce pořádá škola v době, kdy se jich rodiče jsou schopni zúčastnit, respektuje, že rodiče chodí do práce, a pořádají akce v odpoledních hodinách.
- **informační tabule o značce Rodiče vítání je viditelně umístěna u vstupu do školy** - toto kritérium je vlastně závazkem do budoucna, které realizuje škola až po získání certifikace. Všichni rodiče, učitelé i žáci mají mít možnost si přečíst, k čemu se škola zavázala a případně mohou vznést námitky při neplnění kritérií. Také informuje rodiče o dalších možnostech spolupráce se školou a může je motivovat k další spolupráci se školou.

Níže budou následovat tipy pro správnou komunikaci, základní pravidla a požadavky.

### **Jak získat rodiče pro spolupráci?**

Tato čtyři základní pravidla uvádí Čapek pro dodržování kvalitní spolupráce s rodiči (Čapek, 2013):

- **profesionalita** – být odborníkem na svém místě.
- **vhodná komunikace** – komunikovat s rodiči pravidelně a otevřeně o úspěšnosti žáka.
- **optimismus a pozitivní postoj** – rozhovory s rodiči vést optimisticky, dávat najevo pozitivní vztah k žákovi. Zájem o žáka otevírá komunikaci.
- **vstřícnost** – být v komunikaci aktivní, mít pochopení pro individuální rodinné problémy, mít zájem.

### **Základní pravidla pro pedagogy**

Feřtek ve své knize Rodiče vítání uvádí 5 pravidel, kterých bychom se jako pedagogové měli držet (Feřtek, 2012):

- mluvíte s rodičem jako s rovnoprávným partnerem, respektujte jeho důstojnost.
- vnímejte rodiče jako „experta“, který nejlépe zná své dítě.
- komunikujte s rodiči přímo, ne prostřednictvím dítěte.

- berte dítě jako plnoprávnou součást učitelско-rodіčovské debaty o něm.
- nevnímejte každý dotaz či kritiku jako osobní útok.

## **6 Výzkumná část**

### **6.1 Stanovení výzkumného problému**

Empirická část této bakalářské práce bude věnována výzkumnému šetření, které se týká nejčastějších konfliktů mezi pedagogy a rodiči. Budou zde popsány metody, které byly na výzkum použity, a dále bude výzkumná část zaměřena na praktické šetření na vybrané soukromé základní škole, tedy popis konkrétních situací, které jednotliví respondenti ve své každodenní praxi řeší a jak na tuto problematiku nahlíží.

Výpovědi respondentů budou porovnávány a nalezené shody budou využity v rámci hledání konkrétních doporučení, která by mohla vést k eliminaci příčin vzniku nebo být využita pro snazší řešení konfliktních situací.

Teoretické poznatky budou ověřovány v praxi, a to konkrétně komparací příčin vzniku a řešení konfliktů, jak ze strany pedagogického sboru, tak ze strany rodičů. Díky tomuto procesu bude zjištěno, jaké nejčastější příčiny konfliktů se na konkrétní základní škole vyskytují, jaký vliv má typ školy a její koncepce na vznik a způsob řešení konfliktů.

Do šetření byli zahrnuti vybraní učitelé prvního stupně, zástupce ředitele pro první stupeň a několik rodičů.

### **6.2 Cíl práce**

Cílem výzkumu je popsat, jaké konkrétní konflikty s rodiči zažívají pedagogové na prvním stupni vybrané základní školy, identifikovat spouštěče těchto konfliktů a problematické komunikační situace.

Dílčí cíle:

Popsat, jaké jsou používané a doporučené způsoby komunikace mezi školou a rodiči.

Identifikovat, jaké situace považují pedagogové za problematické komunikační situace.

Popsat postupy, jaké pedagogové při řešení konfliktních situací používají.

Jaká jsou preventivní opatření, která škola používá, aby konfliktům předcházela?

Zjistit, jestli se pedagogové a rodiče shodují na tom, jaké jsou zásadní konfliktní situace.

### 6.3 Výzkumné otázky

Výzkumné otázky jsou sestaveny, aby odpovědi na ně vedly ke stanovenému cíli výzkumu:

Jaký mají respondenti pohled na konflikty?

Jakých oblastí se týkají nejtypičtější konflikty vznikající mezi pedagogy a rodiči?

V čem jsou konflikty charakteristické pro konkrétní školu?

Co pedagogové považují za možné spouštěče konfliktních situací?

Jaké postupy škola u konfliktních situací volí?

Kdo a jakým způsobem je zapojen do řešení konfliktních situací a v jakých fázích?

Jaká jsou preventivní opatření, která škola používá, aby konfliktům předcházela?

### 6.4 Metoda výzkumu

Tato bakalářská práce se zabývá konflikty mezi pedagogy a rodiči. Cílem výzkumu bylo zjistit, jaké konflikty jsou po danou organizaci typické, jakým způsobem jsou řešeny, jaké jsou jejich spouštěče a co jejich řešení znesnadňuje. Tuto problematiku je možné nahlédnout z více stran. Jak ze strany vedení školy, konkrétních učitelů, tak i rodičů. Proto byl zvolen kvalitativní výzkum, který umožňuje se na situaci podívat očima konkrétních účastníků, zachycuje osobní vnímání, názory a zkušenosti jednotlivých aktérů. Výzkumný materiál byl sbírán prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů s otevřenými otázkami a byl analyzován a tříděn na základě souvislosti s výzkumnými otázkami (Zich, 2004).

#### 6.4.1 Kvalitativní výzkum

Pro tuto bakalářskou práci byl zvolen kvalitativní výzkum, ve kterém byly použity dvě kvalitativní výzkumné metody, a to polostrukturované rozhovory s pedagogy a design případové studie. Kvalitativní výzkum je označován jako výzkum, při kterém nejsou použity statistické metody či techniky. *„Někteří metodologové chápou kvalitativní výzkum jako pouhý doplněk tradičních kvantitativních výzkumných strategií, jiní zase jak protipól nebo vyhraněnou výzkumnou pozici ve vztahu k jednotné, na přírodovědných základech postavené*

*vědění. Postupně získal kvalitativní výzkum v sociálních vědách rovnocenné postavení s ostatními formami výzkumu.*“ (Hendl, 2005, s. 49)

Jedná se o případovou studii na soukromé základní škole v Praze. Případové studie umožňují do hloubky porozumět specifickým cílovým skupinám a navrhnout konkrétní praktická řešení. Naopak neumožňují zobecňování, lze je chápat jako formu akčního výzkumu (Nezvalová, 2003). Případně ji lze použít jako postup pro generování hypotéz v terénu (Flyvbjerg, 2006), které budou v budoucnu ověřeny jinými výzkumnými metodami.

#### **6.4.2 Plán výzkumu**

Na počátku psaní této bakalářské práce byl stanoven plán výzkumu. Plán měl několik fází. Na samém začátku byl stanoven výzkumný problém a byla určena škola, na které bude výzkum realizován. V další fázi došlo k oslovení respondentů a k dohodě o možné spolupráci s nimi. Následovala příprava struktury rozhovorů tak, aby byly zjištěny informace vedoucí k získání odpovědí, které povedou k zodpovězení výzkumných otázek. Výzkum byl realizován prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů. Polostrukturovaný rozhovor vychází z předem připravených témat a okruhů, ale umožňuje aktuálně reagovat na odpovědi respondentů, měnit vhodně pořadí otázek, a dokonce některé otázky nepoužít nebo použít jiné (Hendl, 2005). Díky metodě polostrukturovaného rozhovoru může být navozena příjemnější a přirozenější atmosféra mezi výzkumníkem a respondentem. Respondentům byla předem poslána prostřednictvím e-mailu osnova rozhovoru, aby se mohli na rozhovor připravit. V případě pedagogických pracovníků probíhaly rozhovory v prostorách školy. S rodiči probíhalo dotazování individuálně, většina se jich uskutečnila v kavárně nedaleko školy nebo byly realizovány on-line formou. Tím, že rozhovory probíhaly mimo školu, bylo možné navodit pro rodiče příjemnější a bezpečnější atmosféru. Rozhovory byly nahrávány na diktafon se souhlasem všech respondentů. Respondenti byli ujisti o tom, že výzkum je anonymní. Rozhovory probíhaly dle osnovy okruhu otázek.

## 6.5 Techniky sběru dat

### 6.5.1 Rozhovor

Rozhovor patří mezi metody kvalitativního výzkumu. U této metody jsou na tazatele kladeny nároky zejména v oblasti empatie, vysoké koncentrace a nezbytného porozumění. Důležité je také navození příjemné atmosféry rozhovoru, aby tak co nejvíce došlo k překonání možných bariér. Existuje několik typů rozhovorů, např. strukturovaný, neformální, skupinové interview, skupinová diskuse, či vyprávění (Fylan, 2005).

Hlubkový rozhovor je jednou ze základních metod pro získávání dat pro kvalitativní výzkum. „*Můžeme ho definovat jako nestandardizované dotazování jednoho účastníka zpravidla jedním badatelem pomocí několika otevřených otázek.*“ (Švaříček, 2007, s. 159). Pomocí hlubkového rozhovoru je možné získat pochopení jednání a událostí u sledované skupiny. Umožňuje získat výpovědi v přirozené podobě pomocí autentických odpovědí (Švaříček, 2007).

Pro tuto práci byla zvolena metoda polostrukturovaných rozhovorů. Tato metoda umožňuje držet se předem připravených otázek, ale současně poskytuje respondentům dostatek prostoru pro jejich vlastní výpověď. Pokud je téma hovoru zajímavé, lze položit doplňující otázky, které předem nemusely být naplánovány, ale obohatí analytickou část výzkumu. V případě strukturovaného rozhovoru je zapotřebí sestavit rozhovor s pečlivě formulovanými otázkami, na něž budou respondenti odpovídat. „*Tento typ rozhovoru se používá, když je nutné minimalizovat variaci otázek kladených dotazovanému. Redukuje se tak pravděpodobnost, že se data získaná v jednotlivých rozhovorech budou výrazně strukturně lišit.*“ (Hendl, 2005, s. 173) U metody nestrukturovaného rozhovoru naopak hrozí, že se neproberou všechna důležitá témata a lze pak velmi těžce jednotlivé výpovědi porovnávat.

### 6.5.2 Návrh třídění rozhovorů

Polostrukturované rozhovory byly již z předem členěny do oblastí výzkumných otázek a cílů. Tento způsob také významně napomáhal následně analýze získaných faktů a údajů. Všechny rozhovory byly přepsány a několikrát přečteny, následně byly určeny zakotvené kódy, které propojovaly jednotlivé rozhovory. Jednotlivé okruhy a témata rozhovorů byly následně sloučeny a konkrétní kódy (např. protektivní rodič) byly barevně označeny tak, aby

se v datech lépe orientovalo a kódovalo. Otevřené kódování umožňuje postupné analyzování výsledků, nejprve do hlavních oblastí a následně dalším zkoumáním dat dochází k opakovanému rozřídění a hledání nových souvislostí či organizování, kombinování a doplňování poznatků (Hendl, 2005).

## **6.6 Výzkumný vzorek šetření**

Ke zpracování této práce byla vybrána soukromá základní škola z Prahy. Tato škola byla zapsána do Rejstříku škol a školských zařízení v roce 2016. Informanty se stali zástupce ředitele a pedagogové a rodiče dětí z prvního stupně, kteří byli ochotni odpovídat na otázky týkající se konfliktů a kteří mají nějaké osobní zkušenosti s konfliktními situacemi ve školním prostředí a jsou ochotni o nich hovořit. Samozřejmostí byl souhlas s účastí na výzkumu.

### **6.6.1 Identifikace vybrané školy**

Škola funguje od roku 2014, do Rejstříku škol a školských zařízení byla zapsána o dva roky později. Zpočátku byl kapacitně obsazen pouze první stupeň a děti postupně dorůstaly do vyšších ročníků. Ve školním roce 2017 došlo k vážnému konfliktu mezi ředitelkou a investorem/majitelem. Týkal se na jedné straně financí a na straně druhé požadovaných akademických výstupů od absolventů. Část rodičů neměla důvěru, že jsou akademické výstupy naplňovány. Díky tomu v roce 2018 došlo k výměně vedení, většiny pedagogického sboru a změně řízení školy.

Tato základní škola má v tomto školním roce 123 žáků, z toho 77 je na prvním stupni. První stupeň je rozdělen do pěti tříd, které jsou věkově smíšené. Škola má tři paralelní třídy dětí v ročnících 1–3 a dvě třídy ročníků 4–5. V jednotlivých třídách je maximálně 16 žáků a v každé třídě působí dva pedagogové. Toto věkové rozvržení umožňuje dětem učit se rychleji a efektivněji od spolužáků a snáze se zde buduje dobré klima třídy. Dva pedagogové mají možnost třídu řídit efektivně, individualizovat výuku a věnovat se specifickým potřebám dětí.

Oproti běžným státním školám zde lze pozorovat pochopitelné vyšší nároky rodičů vůči škole a také s tím související výraznější pro-klientský přístup a důraz na něj. Od září 2022 je autorka této práce ve zmiňované škole zaměstnaná na pozici koordinátora volnočasových aktivit. Z pohledu vztahu k dialogickým partnerům to může být vnímáno



spíše jako výhoda. Vzhledem k její krátkodobé pracovní zkušenosti a pozici je možné vystupovat dostatečně nezájatě, bez orientace se v konkrétních konfliktních situacích a jejich historie. Na straně druhé daná pracovní pozice a obeznámenost s prostředím umožňuje snáze navodit důvěrnou a příjemnou atmosféru rozhovoru.

Jedním ze záměrů této práce je, aby závěry výstupů mohly sloužit i jako podklady nebo inspirace pro další osobnostní a pracovní rozvoj pedagogických pracovníků na této základní škole.

Rozhovory budou vedeny s třídními učitelkami prvního stupně, zástupcem ředitelky pro první stupeň a vybranými rodiči.

### **6.6.2 Charakteristika vybraných respondentů**

Respondenty tohoto výzkumu jsou zástupce ředitele pro první stupeň, tři třídní učitelky působící na prvním stupni, dvě z nich působí v prvním trojročí (1. až 3. ročník) a jedna v dvojročí (4. a 5. ročník), dále pak čtyři zástupci rodičů, jejichž děti jsou žáky napříč celým prvním stupněm.

V rámci výběru respondentů z řad rodičů bylo možné využít pozice zaměstnance dané školy a důvěrnější znalosti místního prostředí, a tedy i větší ochoty rodičů vést rozhovor na téma konfliktu. Výsledný výběr nakonec závisel na časových možnostech dotazovaných rodičů, a hlavně jejich relevanci v rámci zkoumané problematiky, kdy velká část oslovených rodičů, dle vlastních slov, žádné konfliktní situace s pedagogy neřešila. Jejich pohledy byly využity zejména pro dokreslení výpovědí učitelů a zástupce ředitelky.

Vybraní respondenti byli osloveni osobně. Téma rozhovoru a základní okruhy otázek jim byly sděleny předem a následně byl domluven termín rozhovoru. Jejich charakteristika vychází z úvodních otázek rozhovoru.

#### **Zástupce školy Adam**

Zástupce ředitelky pro první stupeň působí na škole pátým rokem. Adamovi je 45 let, vystudoval ekonomii a politologii. 13 let vedl soukromou jazykovou školu. V roce 2018 byl

přiját na pozici ředitele této školy, kde působil 1 rok. V této funkci ho po roce nahradila současná paní ředitelka. *„Hlavním důvodem bylo to, že mě nechtěli zapsat do Rejstříku škol jako ředitele, když nemám pedagogické vzdělání. Po roce jednání s ministerstvem jsme to vzdali, a nakonec se ředitelkou stala má tehdejší zástupkyně, která se vracela do plného úvazku z mateřské. Zpětně jsem za to hodně rád, teď se věnuji více provozu a mohu se více věnovat rozvoji lidí, což mě mnohem víc naplňuje.“*

V současné době je tedy Adam na pozici zástupce ředitele pro první stupeň, má na starosti i marketing a obchod. *„Takže mám na starosti i prezentaci na webu a sociálních sítích a také zajišťování veškerých náborů nových žáků do prezenčního i domácího vzdělávání i přechody žáků z jiných škol.“*

### **Třídní učitelka Bára**

Báře je 28 let a jedná se o její první zaměstnání ve školství. Má vystudovanou pedagogickou fakultu – obor učitelství pro první stupeň. Na škole je zaměstnána od roku 2018, kdy došlo k výměně pedagogického sboru. Školu si vybrala pro sdílení s filozofií školy, že zastává respektující výchovu dětí, že se v ní hodnotí slovně a výuka se individualizuje. *„Mám to tady hodně jako srdcovou záležitost, byla jsem na počátku těch velkých změn a mohla jsem se na té změně podílet, všechno jsme vymýšleli, učební plány, jména tříd a vůbec všechno začínalo nanovo. Taky pro mě byla velká výzva učit v trojročí.“*

### **Třídní učitelka Claudie**

Claudie má vystudované učitelství pro první stupeň. Je jí 42 let. Má 15 let praxe na státní základní škole a v současném zaměstnání je třetím rokem. Je třídní učitelkou v prvním trojročí. Tento typ školy si vybrala, protože škola nabízela jasnou vizi, možnost někam se posunout a aplikovat nové vyučovací metody. Popsala to potřebou změny. *„Tuhle školu jsem si vybrala, protože už mě to na státní škole nebavilo, cítila jsem se frustrovaná a vyhořelá. Stagnovala jsem, odráželo se to i na mém osobním životě a já se v mých letech ještě chtěla někam posunout.“* V současné době je v zaměstnání spokojená.

### **Třídní učitelka Dana**

Daně je 24 let. Má vystudované bakalářské studium na Pedagogické fakultě Univerzity Karlovy, obor výtvarná výchova a pedagogika se zaměřením na vzdělávání. V současné

době dálkově studuje magisterský obor. Má tříletou pedagogickou praxi. První půlrok učila na malotřídce základní školy nedaleko Prahy, pak zde na škole, kde působila na pozici asistentky pedagoga a od září roku 2022 je třídní učitelkou v dvojročí 4. a 5. ročníku. Dana je ambiciózní a nadšená začínající učitelka. „*Jsem nadšená, že máme možnost se tady tolik rozvíjet. Současně ještě studuju, ale tohle mi dává mnohem víc.*“

### **Rodiče Evžen, Filip, Gabriela a Hana**

Všichni rodiče mají alespoň jedno ze svých dětí na prvním stupni. Evžen má na prvním stupni dva syny, Filip má dva syny na stupni prvním a jednoho na druhém stupni. Dcera Gabriely je v prvním trojročí a syn Hany ve dvojročí.

## **6.7 Průběh rozhovorů**

Před rozhovory byla vytvořena osnova okruhů otázek, na které budou respondenti odpovídat. První část rozhovoru byla zaměřena na problematické situace, které ve škole vznikají. Následuje druhá oblast, která se týkala spouštěčů konfliktů a překážek v komunikaci. Tyto oblasti byly sledovány jak z pohledu pedagogů, tak z pohledu rodičů. Další oblasti už se týkaly jen pedagogů a zabývaly se postupem řešení konfliktů a opatřeními, která mají konfliktům předcházet.

1. oblast – nejtypičtější příčiny konfliktů
2. oblast – spouštěče konfliktů a překážky v komunikaci
3. oblast – postupy řešení konfliktů, zapojené osoby
4. oblast – preventivní opatření

### **Oblast č. 1 – nejtypičtější příčiny konfliktů**

První oblast se zabývá tím, jaké situace považují pedagogové a rodiče za problematické či konfliktní a čeho se tyto situace týkají nejčastěji.

#### **Čeho se týkají nejtypičtější konflikty?**

*„Moje nejčastější konflikty s rodiči se týkají toho, že někteří rodiče jsou v rozporu s tím, kam se dítě snažíme směřovat, to znamená, že nepomáhají v tom, aby dítě bylo samostatné a nesnaží se ho zkompetentňovat, aby učení a chování byla jeho zodpovědnost.*

*Problematické situace s rodiči se nejčastěji týkají porušování pravidel, a dále také když potřebujeme zvýšenou podporu učení doma. Poslední typická ukázka byla, když jsem konfrontovala tatínka jednoho žáka, že se dítě snaží vyhybat učení, vynechává části cvičení a nezapojuje se do výuky. Jeho odpovědí bylo, že on se také snažil v dětství vše ošulit. Musela jsem mu vysvětlovat, že my zde žáky vedeme k zodpovědnosti a že musím trvat na tom, aby jeho výstupy byly úplné. Je ale velmi náročné takového výsledku dosáhnout, pokud v rodině fungují úplně jinak.“* popisuje situaci Bára.

Na tomto typu konfliktu, kdy rodiče nevedou dítě směrem k samostatnosti a odpovědnosti, se shodují i ostatní učitelky. Přidávají ale i další pohledy, Claudie popisuje: *„Pro mě je vlastně nejhorší, když rodič konfliktní není, prostě nespolupracuje. U některých dětí potřebujeme zvýšenou podporu doma, nebo dokonce i spolupráci s některým specializovaným pracovištěm. Pro nás je ale spolupráce s rodiči jedním z klíčových momentů a je důležitá pro úspěšnost slabších dětí. Tyto problémy jsou náročné nejvíce kvůli délce doby, po kterou konflikt řešíme. Dokonce se mi stalo, že jsem tento typ konfliktu musela řešit i ve spolupráci s naším školním psychologem a ve finále docházelo k diskuzím, zda je tato škola pro rodiče vhodná. Situace se nakonec zlepšila.“*

Dana vzhledem k tomu, že učí v druhém dvojročí (to znamená 4. a 5. ročník) přidává další témata: *„Já řeším mnohem častěji problémy, které se týkají chování dětí, některé už vstupují do puberty a zkouší tak hranice. Při přechodu do 4. ročníku taky řeším to, že dochází k větším nárokům na žáka a najíždíme na trochu jiný typ práce a výstupů, aby se děti připravily na druhý stupeň. Aktuálně jsem v dlouhodobém konfliktu s jednou maminkou. Začalo to těsně před vysvědčením, protože maminka nebyla spokojená s navrhovaným hodnocením na vysvědčení. Takže se rozjelo kolečko řešení a vysvětlování toho, na základě čeho děti hodnotíme. Nakonec jsem ustoupila a v pololetí jsem ho ohodnotila lépe s tím, že v druhém pololetí budu přesně komunikovat, co a kdy potřebuju, jaká jsou kritéria hodnocení. Momentálně si přijdu jak policajt, co sbírá a eviduje důkazy, a je to pro mě hodně náročné. Před každou schůzkou s maminkou jsem v nervu. Také se mi občas stává, že řeším s rodiči témata jako domácí úkoly, které přibývají.“*

S tím rezonuje i popisovaný konflikt od rodiče Evžena: *„Já se nejvíc peru s tím, že se škola odklání od toho, s čím jsme do ní před čtyřmi lety vstoupili. Například jedním z bodů, které*

*nám při dni otevřených dveří byly představeny, bylo, že žáci této školy nedostávají domácí úkoly. Ještě v první třídě tomu tak téměř bylo, teď jsou ale domácí úkoly pravidelné. A dokonce jejich nedodání může ovlivnit závěrečné hodnocení na vysvědčení. Nemám v zásadě nic proti domácím úkolům, ale nelíbí se mi, že jsou součástí hodnocení. Nemám žádné konflikty konkrétně s učiteli, ale s tím, kam škola pod novým vedením směřuje a že to s námi (rodiči) nebylo nijak komunikováno.“*

Tento typ konfliktu potvrzuje i rodič Filip: *„Mám na škole tři děti, dva syny na prvním stupni. Zažili jsme tedy školu ještě za starého vedení. Obecně nejsem spokojený, kam se škola ubírá, dříve byla ve škole pohodovější atmosféra a škola byla více alternativně laděná, a to byl také jeden z důvodů, proč jsme si jí vybrali. Kluci jsou ale ve škole spokojeni a v okolí našeho bydliště stejně není žádná lepší alternativa. Spíš je mi to líto a myslím si, že by soukromá škola mohla nabízet i další výhody, než jen menší počet žáků a tandemovou výuku.“*

Zástupce Adam shrnuje nejčastější konflikty: *„Nejčastěji řešíme problémy chování mezi dětmi, porušování školních pravidel, nespravedlnost hodnocení a obsahové náplně výuky, nespravedlnost v tom, že učitel nepochopil výstup, který dítě dodalo. K vedení se nejčastěji eskalují konflikty ohledně nepochopení našich cílů a filozofie a každoročně také řešíme s některými rodiči výši školného.“*

Bára s Claudií se shodují v tom, že díky typu školy a že rodiče jsou obeznámeni s tím, kam škola směřuje, je konfliktů poměrně málo: *„Musím říct, že vzhledem k mé letité praxi na státní škole mám pocit, že vlastně žádné konfliktní situace neřeším. Neustále porovnávám, kolik a jakých konfliktů jsem řešila v předchozí škole a tady je to vlastně naprosté minimum,“* říká Claudie.

### **Shrnutí 1. oblasti**

Z výše uvedeného a dalších rozhovorů vyplývá, že nejčastěji vznikají problematické situace v této škole kvůli chování žáků (nedodržování nastavených pravidel, neaktivita ve výuce) a jejich hodnocení. Tyto problémy však učitelé považují za běžné a vnímají je jako obvyklou a očekávanou součást svojí profese.

Jako specifické a nejnáročnější z hlediska řešení však vnímají všechny učitelky to, když dochází ke konfliktu postojů mezi školním a rodinným prostředím, kdy rodiče jednají v rozporu s přístupem školy nebo dostatečně nespolupracují.

Ve vyšších ročnících se také objevují konflikty rodičů ohledně toho, jakým směrem se škola ubírá, protože jejich děti do školy nastoupily ještě za minulého vedení. Jedná se ale spíše o konflikty intrapersonální, kdy v minulosti proběhly určité pokusy o řešení, které se časem vyčerpaly a konflikt je nyní latentní.

Je potřeba zmínit, že se na této škole neobjevuje velké množství konfliktů, což je dle slov pedagogů způsobeno tím, že se jedná o soukromou školu. Spektrum problémů není tak široké jako na veřejné škole, protože ani klientela nepokrývá všechny sociální vrstvy obyvatel.

## **Oblast č. 2 – spouštěče konfliktů a překážky v komunikaci**

Tato část je zaměřena na identifikaci spouštěčů konfliktů a popisu situací nebo okolností, které řešení konfliktů ztěžují.

### **Můžete popsat situace, které Vás spolehlivě dostanou do konfliktní situace s rodiči?**

Bára k tomuto říká: „*Mě často namíchne, když mi nějaký rodič pošle e-mail, kde mě úkoluje a rovnou mi říká, jak bych tu či onu situaci měla vyřešit. Jedna maminka se opakovaně pokouší mě použít jako mediátora mezi ní a jejím exmanželem, je manipulativní, a to se vždycky musím vyklidnit, abych byla schopná s ní dál komunikovat.*“

Pro Danu je problém, když jí rodič dává najevo svou nadřazenost a nevěří tomu, co říká: „*Jsem úplně bez sebe, když rodiči popisují nějakou konkrétní situaci a on mi tvrdí, že to přece bylo jinak, že syn to popisoval úplně jinak. Já přeci nemám absolutně žádný důvod jim lhát!*“

Claudie popisuje, že pro ni je největší spouštěč negativních emocí to, když rodič situaci zlehčuje a nespolupracuje, když je to potřeba. „*Nejvíc mě naštvě, když si mě rodič vyslechne, naslibuje hory doly a skutek utekl.*“

## **Dokážete popsat okolnosti, které řešení konfliktu ztěžují?**

Všechny učitelky se shodují, že vzhledem k typu klientů této školy se často jedná o úspěšné a schopné rodiče a komunikace s nimi je tedy častěji náročná. Někteří rodiče mají tendenci k ovládnutí situace. Dana k tomuto říká: *„V očích některých rodičů jsem ještě mladá a nezkušená a dávají mi to najevo. Někteří rodiče dokážou velmi dobře komunikovat a stává se mi, že se cítím zahnaná do kouta.“*

Bára popisuje, jak se u ní vyvíjí schopnost řešit konflikt tím, že už má mnohem více zkušeností než dříve. *„Situaci hodně nepomáhá, když musím jednat s hodně protektivním rodičem, to je poměrně častý a opakující se typ rodičů. Ale cítím, že jsem v tom čím dál lepší“*. Dana se na sebe dívá sebekriticky a dodává, že si je vědomá toho, že se musí v komunikaci zlepšit a nabrat jistotu a sebevědomí. Claudie naproti tomu říká: *„Cítím, že to mám s rodiči o dost jednodušší než některé mladší kolegyně. Přeci jenom jsem ve věku rodičů nebo i starší a naše komunikace je tím ulehčená, jsme si více rovni. Taký mám děti, a to je zkušenost k nezaplacení, která mi dost pomáhá se vžít do druhé strany.“*

To doplňuje pohled matky Gabriely, která si stěžuje na to, že třídní učitelka její dcery je velmi mladá a její postup při řešení problematických situací je nekonzistentní, kdy některé své požadavky nedokáže dostatečně komunikovat, a tím dochází ke vzájemnému nepochopení. Určité zlepšení viděla ve chvíli, kdy se do řešení konfliktu zapojil její nadřízený. *„V minulém roce měl syn starší učitelku, a tam všechno probíhalo líp. Asi to bylo tím, že už tam ta učitelka nějakou dobu pracuje.“*

## **Shrnutí 2. oblasti**

V této oblasti se ukazuje se, že specifická klientela zkoumané školy s sebou přináší také určitý typ rodičů jakožto komunikačních partnerů. Učitelky se shodují, že rodiče jsou v komunikaci velmi zdatní a zběhlí, často se jedná o osoby pracující ve vedoucích pozicích, pro něž je typičtější sklon ke snaze o ovládnutí a řízení situace. V některých případech se až arogantní přístup rodičů stává samotným spouštěčem problému. Tento způsob komunikace pak učitelky vnímají jako znevažování svých odborných kompetencí, což v nich probouzí negativní emoce, které řešení problému ještě více ztěžují.

Z vyjádření rodičů pak vyplývá, že se jim lépe komunikuje se staršími pedagogy, což ukazuje, že nižší věk a méně zkušeností může být významnou překážkou v komunikaci. Toto zjištění není v zásadě nijak překvapivé. Je logické, že opakovaným řešením konfliktů se člověk postupně zdokonaluje a získává zkušenosti, které pak může využít při řešení podobných situací v budoucnu. Bylo by tedy žádoucí poskytovat začínajícím učitelům zvýšenou podporu právě v této oblasti.

### **Oblast č. 3 – postupy řešení konfliktů, zapojené osoby**

Tato oblast se zabývá především tím, jakým způsobem jsou konflikty řešeny, jaké jsou doporučené postupy a jakým způsobem se konflikty uzavírají.

#### **Jaký volíte způsob komunikace, řešíte-li nějaké problémové situace?**

U této otázky se odpovědi pedagožek lišily. Zatímco Bára rodiče nejčastěji nejprve kontaktuje emailem, kde seznámí rodiče se situací, a v případě potřeby navrhne osobní schůzku, Claudie preferuje rovnou telefonický kontakt, kde situaci přímo vyřeší nebo se poté s rodiči sejde osobně. Dana raději konflikty řeší prostřednictvím e-mailu a hned situaci vysvětluje: *„Nejčastěji používám e-mail, kde mám větší možnost si věci promyslet a zároveň tak mám jasný důkaz o projednané věci. Potřebovala bych si být v komunikaci více jistá a uvědomuji si, že při osobní schůzce většinou dojde k velkému progresu v řešení problému. Jsem třídni prvním rokem a nemám ještě tolik zkušeností, také je problém, že jsem v očích některých rodičů příliš mladá a nezkušená.“*

Z pohledu vedení školy jsou preferované způsoby komunikace nastaveny jasně, Adam k tomu říká: *„Pokud se jedná o konfliktní situaci nebo potenciální konflikt, tak by se mělo vše řešit prostřednictvím osobní schůzky, ze které má být udělán zápis. Máme zásadu, kterou přenášíme i na učitele, že konfliktní situace nikdy neřešte e-mailem, svádí to pak k různému vyměňování si pravdy.“* Pokud je něco opravdu hodně konfliktního, měl by být u řešení přítomen vždy někdo další. Zde je preferovaná snaha o horizontální linii, takže by na schůzce měl být přítomen buď tandemový učitel nebo jiný kolega.



### **Kdy zapojujete do řešení konfliktu někoho dalšího?**

Všechny učitelky se shodují, že se snaží, aby u všech jednání s rodiči byl přítomen jejich asistent nebo tandemový učitel. Bára k tomu dodává: *„Když se jedná o opakované problémy s učením, často s sebou беру naši speciální pedagožku. V případě opakovaných problémů s chováním, porušováním pravidel a jejich nerespektování, radím se před schůzkou s naším školním psychologem a jednou jsem ho dokonce na schůzku přizvala. Zrovna minulý týden jsem se s ním radila před schůzkou s rodiči ohledně opakovaného porušování pravidel jejich syna a nerespektujícímu chování vůči dospělým i ostatním dětem. Poradil mi, že abych místo výčtu, co jejich syn dělá špatně, mluvila o tom, jak potřebuji, aby se choval. To fungovalo skvěle.“*

Zapojení odborníků oceňují i rodiče, kteří mají pocit, že s jejich asistencí dochází k řešení konfliktu rychleji. I samotné učitelky se shodují, že přítomnost odborníka na danou problematiku (školní psycholog, speciální pedagožka) působí na rodiče dobře. Domnívají se, že velkou roli zde hraje autorita odborného názoru.

### **Vědí rodiče, na koho se s čím mají obracet?**

Zástupce Adam odpovídá: *„Ano, máme pro to takový dokument, který tohle všechno mimo jiné shrnuje. Jmenuje se to Příručka pro rodiče a je každý rok aktualizovaná. Je zde popsáno, na koho se s jakým problémem mohou rodiče obrátit a jsou zde vyjmenováni všichni zaměstnanci školy. Primárním kontaktem pro rodiče je ale jejich třídní učitel. Dříve se častěji stávalo, že rodiče přeskakovali tu hierarchii a často chodili s problémem přímo za paní ředitelkou, takzvaně za papežem, teď už se to ale tolik neděje. My, jako vedení, nepodráváme autoritu jednotlivých učitelů, potřebujeme, aby učitelé byli kompetentní řešit věci co nejvíce samostatně. Pokud je to něco, co se týká výuky, výukového procesu, toho, jak se děti chovají, to všechno musí být učitel schopen vyřešit sám.“*

### **Zajímá mě, kdy tedy dochází k zapojení dalších osob do řešení konfliktu, kdy a za jakých podmínek se zapojují další osoby?**

K tomuto tématu se opět vyjadřuje Adam z pozice vedení školy: *„My se snažíme, aby to bylo symetrické a souměrné vzhledem k těm dětem tak, jak je to učíme, tak to děláme i my dospělí. V okamžiku, kdy se dvě děti nedokážou dohodnout mezi sebou, tak k tomu přizvou dospěláka.“*

*Třídní učitel má u nás veškeré kompetence řešit s rodiči cokoli. Když se konflikt v první linii nepodaří vyřešit, obrací se na svého nadřízeného, což sem v případě prvního stupně já. V případě, že i tato eskalace selhala, tak další v řadě je paní ředitelka, a nakonec je možný i kontakt s majitelem školy.“*

### **Jakým způsobem jsou konflikty nejčastěji vyřešeny?**

*„Preferujeme samozřejmě dohodu, se kterou budou spokojeny obě strany. Naším nejdůležitějším nástrojem je existence Profilu absolventa, ke kterému se neustále vracíme a trváme na tom, že to je naším cílem, aby žák splňoval. Trpělivě vysvětlujeme rodičům, proč to či ono děláme, požadujeme a tak dále. Pokud se, i přes to, nedaří konflikt vyřešit, ani zapojením nejvyššího vedení, tak se pak otevřeně bavíme s rodiči o tom, že jsme se možná marketingově nepochopili a oni koupili jinou službu, než nabízíme a v takovém momentě jsme schopni doporučit i přestup na jinou školu,“* popisuje řešení konfliktů Adam.

### **Shrnutí 3. oblasti**

Z rozhovoru se zástupcem ředitelky jasně vyplývá, že ze strany vedení školy jsou stanoveny doporučené postupy v řešení konfliktů jak směrem k učitelům, tak směrem k rodičům. Vzhledem k nastavení komunikačních toků by tak všichni zúčastnění měli vědět, na koho se mají v jaké situaci obracet.

Z hlediska zapojení dalších osob při řešení konfliktů probíhá vše tak, jak je vedením školy doporučeno. Učitelky se jasně shodují na tom, že se vždy snaží, aby byl při osobní schůzce přítomen někdo další, ať už jde o tandemového učitele, speciální pedagožku nebo školního psychologa. Jak vyplývá z rozhovorů s rodiči, tento postup vítají i oni.

Navzdory daným pravidlům však každý pedagog volí odlišné komunikační kanály. Do jejich výběru se promítají osobní preference jednotlivých učitelek a zároveň i zkušenost s řešením konfliktů, která je zmíněná v předešlé oblasti týkající se překážek v komunikaci. Tento přístup může řešení konfliktů zbytečně ztěžovat, proto by bylo žádoucí, aby se vedení školy na dodržování stanovených postupů více zaměřilo.

#### **Oblast č. 4 – preventivní opatření**

Otázky tohoto okruhu byly zaměřeny na preventivní opatření, která škola zavádí nebo zavedla, aby konfliktům předcházela. Tato oblast je ve škole v neustálém vývoji, od nastoupení nové ředitelky v roce 2019 je postupně zaváděno mnoho změn a škola neustále reaguje na nově vzniklé situace.

#### **Jaká preventivní opatření ohledně předcházení konfliktů s rodiči ve škole máte?**

Zástupce školy Adam k tomu říká: „*My věříme, že nejlepší prevencí konfliktů je mít tady takové rodiče, kteří s námi v konfliktu nebudou. Proto máme velmi náročný, ať už časově nebo na lidské kapacity, proces přijímacího řízení. My se vždy setkáváme s oběma rodiči minimálně jednou, ať už před zápisem nebo přestupem dítěte. Pokud zde dítě nastoupí, musí absolvovat týden na zkoušku, máme schůzku před a po tomto zkušebním týdnu a dáváme si s rodiči zpětnou vazbu. A v tomto smyslu komunikujeme velmi otevřeně. Toto je ta největší prevence.*“ Adam také hovoří o tom, že se snaží co nejlépe s rodiči komunikovat vize a cíle školy. V minulosti, před a bezprostředně po zmiňované změně vedení docházelo k rozporům mezi realitou a vizí. Nyní je již ale vše v souladu. S tím je v lehkém rozporu výpověď tatínka Filipa: „*Dříve byla atmosféra na škole více uvolněná, vzhledem k tomu, že je škola malá, čekal bych větší otevřenost vůči rodičům hlavně ze strany vedení školy. Paní ředitelku za celý rok vlastně vůbec nevidím. Ocenil bych takovou, jak to říct... více komunitní atmosféru*“. Příliš formální přístup vedení školy zmiňují i další rodiče, i když přímou komunikaci s třídními učiteli povětšinou chválí.

K výběru klientů dodává svůj názor i učitelka Bára, která je na škole již pátým rokem a má tak srovnání s lety minulými. „*Připadá mi, že hodně pomáhá, že se neustále vyvíjí proces vybírání klientů. Sice je to časově náročné, ale teď máme možnost všechny zapsané děti třikrát vidět na takových hodinových setkáních, kde s dětmi děláme různé aktivity a pozorujeme jejich zralost a chování. Střídáme si skupinky a každá třídní učitelka prvního trojročí tak má možnost vidět všechny děti. Tím hodně předcházíme tomu, abychom přijali třeba nezralé dítě, což se nám v předchozích letech stávalo. Vedení školy pak vede rozhovory s rodiči.*“ Také dodává, že je ráda, že i hlas učitelů má nějakou váhu, protože ve finále případné nepříjemné situace řeší hlavně třídní učitelky.

### **U čem konkrétně vy jako třídní učitelka preventujete konflikty s rodiči?**

Claudie vidí jako nejdůležitější nastavit si a dohodnout správně pravidla předem. *„Hodně se připravuji na první třídní schůzku na začátku roku. Za léta praxe už to mám vychytané, abych na nic nezapomněla a domluvila se s rodiči na pravidlech komunikace, a hlavně rodičům prvňáčků správně a co nejkonkrétněji popsala, co od nich potřebuju“*. Dodává, že si také nastavují pravidla komunikace, vyzývá rodiče k otevřenosti a řešení případných problémů hned v zárodku.

### **Jaká jsou konkrétní kritéria pro přijetí, kromě sdílení stejné filozofie?**

Na to Adam odpovídá: *„Pro nás je důležité, aby výchovné prostředí doma bylo kompatibilní s prostředím, které máme tady, to znamená, že my se tady s rodiči bavíme nad nějakým dotazníkem o dítěti, kde jsou nějaké systemické otázky, které jsou zaměřené na to, jak si rodiče s dětmi zařizují, když se na něčem potřebují domluvit. Z toho, jak rodiče mluví, z toho, jak komunikují v rámci přijímacího řízení, jak ta komunikace s nima plyne a do jaké míry už třeba tam dochází k nějakému zádrhelu v komunikaci, tak na základě toho jsme schopný predikovat, jak je velká míra rizika, že si nebudeme rozumět ani po tom, co je přijmeme.“*

### **Pracujete nějak na zlepšování se v komunikačních dovednostech a v případě, že ano jak?**

Všechny učitelky zmiňují, že nejvíce jim přináší pravidelné supervizní semináře, které se komunikací zabývají poměrně často. *„Na těchto seminářích často nacvičujeme různé typické situace, jak reagovat a jak odpovídat,“* říká Dana. Také se shodují, že to, jakým způsobem komunikovat s náročnějšími rodiči nebo jakým způsobem rodiči sdělit nějakou ne zcela příjemnou zprávu, je často předmětem jejich rozvojového setkání, na kterých mají možnost diskutovat se svým nadřízeným o konkrétních situacích, a využít tak jeho rad. Rozvojová setkání má každý pedagog se svým nadřízeným každých 14 dní. Obsahem tohoto setkání je práce na osobním rozvoji pedagogů.

### **Shrnutí 4. oblasti**

Z rozhovorů je patrné, že oblast prevence konfliktů by se dá rozdělit na dvě podoblasti dle úrovně, na které se realizuje. První podoblast je řešena vedením školy a zahrnuje komunikaci vize a filozofie školy a způsob výběru žáků, resp. klientů na straně jedné, a vzdělávání

a rozvoj pedagogů v oblasti komunikace na straně druhé. Druhá podoblast zahrnuje konkrétní opatření v rámci jednotlivých tříd a je v kompetenci třídních učitelek.

Jelikož je úzká spolupráce s rodiči považována za významnou součást fungování školy, na které do značné míry závisí i úspěšnost žáků, hraje při přijímacím řízení důležitou roli nejen zralost a osobnost žáka, ale i osobnost jeho rodičů a jejich očekávání. V této oblasti je patrné, že vedení školy věnuje hodně péče budoucím klientům, ale někteří stávající rodiče by pravidelnou neformální komunikaci s vedením školy uvítali.

Pedagogové jsou v oblasti komunikace vzdělávání průběžně v rámci supervizních seminářů, které se odehrávají jednou za čtvrtletí. V rámci supervizí mohou pedagogové vzájemně sdílet zkušenosti, nacvičovat si modelové situace a jsou i teoreticky vzdělávání v oblasti komunikace. V seberozvojových schůzkách se svým nadřízeným, které probíhají každých 14 dní, pak mají možnost individuálně pracovat na svém seberozvoji. Témata těchto schůzek si volí samotní pedagogové a často se týkají právě konfliktních situací.

Druhá podoblast zahrnuje konkrétní způsoby komunikace na úrovni jednotlivých tříd, kdy už daná učitelka pracuje s konkrétní skupinou dětí, a tedy i rodičů. Jde tedy více o transparentní nastavení konkrétních očekávání na obou stranách tak, aby nedocházelo ke zbytečným nedorozuměním.

## **Závěr**

Cílem této práce bylo popsat, jaké konkrétní konflikty s rodiči nejčastěji zažívají pedagogové na vybrané základní škole, identifikovat spouštěče konfliktů a zmapovat potřeby pedagogů pro efektivní řešení konfliktů. Dále se pokusit navrhnout možná další řešení a opatření, která by vedla ke zlepšení současné situace.

Ze šetření vyplývá, že nejčastější konflikty podle respondentů vycházejí z rozdílného pohledu rodiny a školy na spoluzodpovědnost žáků, jejich samostatnost a rozvoj v oblasti kompetencí. Ačkoliv jsou tyto problémy nejčastější, jsou zároveň učitelkami hodnoceny jako ty nejméně závažné, protože je berou jako běžnou a očekávanou součást svojí profese. Vliv na vznik zásadních konfliktů má spíše odlišné vnímání míry účasti rodičů ve vzdělávání, role podpory v domácí přípravě, rozsah spolupráce rodiny se vzdělávací institucí. Takové problémy jsou pak často náročnější z hlediska nalezení optimálního řešení, jsou dlouhodobější a mohou nakonec vést i ke zvažování vhodnosti školy pro daného žáka. Nesoulad v názorech na směřování školy je spíše ojedinělý, s ohledem na jasně deklarovanou filozofii a cíle zkoumané školy.

Z rozhovorů vyplynulo, že spouštěčem a překážkami konfliktů může být také nerovné jednání rodičů s pedagogy a neochota zákonných zástupců spolupracovat společně na řešení problémů. Roli v průběhu řešení konfliktních situací hraje i míra zkušenosti pedagogů a jejich schopnosti konstruktivní komunikace.

V oblasti řešení konfliktů se projevily rozdíly ve způsobu komunikace jednotlivých dotazovaných, i přes konkrétně definovaná doporučení vedení školy. Nejčastěji se jedná o nadužívání komunikace prostřednictvím e-mailu, který ale všichni pedagogové označují jako neefektivní v případě problematických situací. Pedagogové se k němu nejčastěji uchylují z důvodu obavy z osobního setkání. Naopak jednotně pozitivně je účastníky vnímána přítomnost kolegy asistenta pedagoga, učitele či odborníka na danou problematiku.

Zjištění v rámci preventivních opatření ukázala důležitost komunikace mezi školou a rodinou v oblasti cílů a vizí instituce. Asi nejvýznamnější roli zde hraje proces přijímání klientů, ve kterém respondenti vidí možnost eliminovat vznik pozdějších konfliktních situací. Volba rodičů s kompatibilním náhledem na vzdělávání svých potomků umožňuje

předcházet pozdějším sporům v oblasti jejich zapojení do vzdělávání a obecně jejich spolupráce se školou. Druhou oblast prevence představují supervizní semináře a pravidelná rozvojová setkání, které jsou ve škole pro pedagogy realizovány. Účastníci šetření se shodují, že účast na nich má pozitivní vliv na jejich schopnost řešení případných konfliktů.

Vzhledem k tomu, že se jedná o kvalitativní výzkum, který probíhal na soukromé základní škole, je třeba zdůraznit, že jeho výstupy nelze generalizovat. Zkoumaná škola má oproti veřejným základním školám svá specifika. Je placená, uplatňuje vlastní kritéria při výběru potenciálních klientů, patří k menším školám a je zde také nízký počet žáků ve třídách a stabilní přítomnost 2 pedagogů v jedné třídě. Součástí školní strategie při řešení konfliktů je pak aktivní spolupráce s dalšími subjekty (speciální pedagog, školní psycholog). Z pohledu pedagogů zahrnutých v této studii se tedy jeví jako pravděpodobné, že konflikty mohou vlivem výše popsaných aspektů vznikat řídkěji než ve veřejných školách. Tuto hypotézu však v rámci této práce není možné ověřit a nebylo to ani jejím cílem.

Velmi zajímavé a přínosné pro nahlédnutí problematiky konfliktů mezi rodiči a pedagogy bylo dokreslit si obraz celé situace i o informace od několika rodičů.

Na základě těchto výsledků se mi jeví jako optimální a doporučeníhodné, aby škola zavedla větší podporu začínajících třídních učitelů, kde by pedagogové byli seznamováni na základě konkrétních kazuistik s doporučovaným řešením konfliktních situací. Edukace v této oblasti by pro mladé a nezkušené pedagogy mohla být intenzivnější a častější, aby rychleji nabývali jistoty při jednání s rodiči, kteří jsou v této instituci komunikačně nároční a zdatní. Pravděpodobně by se tím eliminoval i způsob jednání rodičů, hodnocený učitelkami jako arogantní, jelikož by se jim dříve staly rovnocennějšími komunikačními partnery.

Pokud by se vedení školy chtělo na oblast prevence konfliktů zaměřit a nadále svoji komunikaci s rodiči zlepšovat, případně vytvářet nové metodiky nebo k tomuto tématu zvolit ještě komplexnější přístup, bylo by určitě přínosné provést mezi rodiči např. dotazníkové šetření zaměřené přímo na oblast komunikace.

Jistě bych ale doporučila provádět pravidelná plošná každoroční evaluační šetření mezi rodiči, které škola v současné době nepraktikuje. Výsledky by bylo vhodné s rodiči sdílet, pružně na ně reagovat. Domnívám se, že by škola se stávajícími rodiči měla komunikovat

méně formálně, zařazovat více společných akcí, kde by pokaždé mělo být přítomné vedení školy, a nikoliv jen pedagogický sbor. Výsledky této práce budou vedení školy k dispozici, nicméně zavádění doporučených opatření je plně v kompetenci vedení školy.



## Seznam odborné literatury:

- BEDNÁŘ, V., 2015. *Konflikty ve firmách. Příčiny, následky, řešení*. Praha: Management Press, ISBN 978-80-7261-347-2.
- ČAPEK, R., 2013. *Učitel a rodič. Spolupráce, třídní schůzka, komunikace*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4640-1.
- ČÁP, J. a J. MAREŠ, 2001. *Psychologie pro učitele*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-463-X.
- DEVITO, J. A., 2008. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 80-7169-988-8.
- FERTEK, T., 2012. *Rodiče vítáni: praktický návod, jak usmířit rodiče a učitele našich dětí*. 1. vyd. Praha: Yinachi. ISBN 978-80-904735-2-2.
- FLYVBJERG, B., 2006. *Five Misunderstandings About CaseStudy Research. Qualitative Inquiry*, s. 219-245; Cambridge University Press
- FYLAN, F., 2005. *Semi-structured interviewing*. In: Miles, J., & Gilbert, P. (Eds.). *A handbook of research methods for clinical and health psychology*. Oxford University Press. ISBN 978-0-19-852756-5.
- HELUS, Z., 2007. *Sociální psychologie pro pedagogy*. Praha: Grada. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-1168-3.
- HENDL, J., 2005. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál. ISBN 80-7367-040-2.
- HOLÁ, L., 2003. *Mediace. Způsob řešení mezilidských konfliktů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0467-6.
- Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání 2021/2022* [online]. © Česká školní inspekce, Praha 2022. [cit. 18.12.2022]  
Dostupné z:  
[https://www.csicr.cz/CSICR/media/Prilohy/2022\\_p%20c5%99%20c3%adlohy/Dokumenty/Kriteri-a-hodnoceni\\_2022\\_2023\\_popis-kriteri.pdf](https://www.csicr.cz/CSICR/media/Prilohy/2022_p%20c5%99%20c3%adlohy/Dokumenty/Kriteri-a-hodnoceni_2022_2023_popis-kriteri.pdf)
- KŘIVOHLAVÝ, J., 2002. *Konflikty mezi lidmi*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-642-X.

- MATOUŠKOVÁ, I., 2013. *Základy psychologie* (nepublikovaná přednáška). Praha: Bankovní institut vysoká škola, a.s.
- MEDLÍKOVÁ, O., 2012. *Umíme to s konfliktem!: náročné situace a jejich řešení*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4016-4.
- NEZVALOVÁ, D., 2003. *Akční výzkum ve škole*. s. 300 – 308. *Pedagogika* 3/2003
- PERSONÁLNÍ PSYCHOLOGIE - *Zpětná vazba* [online]. 2014 [cit. 2023-01-29].  
Dostupné z: [https://is.muni.cz/do/rect/el/estud/ff/js14/pers\\_psych/web/pages/08-zpetnavazba.html](https://is.muni.cz/do/rect/el/estud/ff/js14/pers_psych/web/pages/08-zpetnavazba.html)
- PLAMÍNEK, J., 2012. *Konflikty a vyjednávání. Umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2944-2.
- POL, M. a M. RABUŠICOVÁ., 1998. *Rozvoj vztahů školy a rodiny: několik zahraničních inspirací*. Sborník prací Filozofické fakulty brněnské univerzity. Brno: Masarykova univerzita.
- POLÁŠKOVÁ, L., 2022. *Kompetence leadera školy: marketingová komunikace v praxi škol*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-271-3229-4.
- Rodiče vítáni. Kritéria značky rodiče vítáni. *Rodiče vítáni* [online]. [cit. 2023-01-29].  
Dostupné z: <https://www.rodicevitani.cz/>
- ROSENBERG, M. B., 2020. *Nenásilná komunikace v praxi*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1651-3.
- ŠTĚCH, S., 2000. *Komunikace rodičů a učitelů - hledání dialogu*. Rádce učitele. Praha: nakladatelství dr. Josef Raabe s. 1-19, ISBN: 80-86307-06-9.
- ROGERS, R.; WRIGHT, 2008. *Assessing technology's role in communication between parents and middle schools*. *Electronic Journal for the Integration of Technology in Education* [online] [cit. 22.1.2023].  
Dostupné z: <https://tinyurl.com/y9k76e8x>
- ŘEZÁČ, J., 1998. *Sociální psychologie*. Brno: Paido. ISBN 80-85931-48-6.
- SVOBODOVÁ, Z., 2021. *Konflikty ve škole: od prevence k řešení*. Praha: Wolters Kluwer. Řízení školy. ISBN 978-80-7676-154-4.

ŠVARÍČEK, R. a K. ŠEĐOVÁ. a kol., 2007. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-313-0.

VÍTEČKOVÁ, M., 2018. *Začínající učitel: jeho potřeby a uvádění do praxe*. Brno: Paido, ISBN 978-80-7315-269-7.

VYBÍRAL, Z., 2005. *Psychologie komunikace*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-998-4.

ZICH, F., 2004. *Úvod do sociologického výzkumu*. Praha: Eupress, 2004. ISBN 80-86754-19-7.

## **Seznam příloh**

Příloha 1 – Profil absolventa zkoumané školy

Příloha 2 – Informovaný souhlas

## Profil absolventa

### Jaké je dítě, které absolvuje ZŠ [REDACTED]

1. Vnímá učení jako nekončící proces, který je součástí běžného života i mimo školu.
2. Umí zacházet s chybou jako s příležitostí.
3. Umí pracovat s informacemi a přemýšlet v souvislostech.
4. Umí komunikovat v angličtině.
5. Zná hodnotu peněz – je finančně gramotný.
6. Umí řídit a organizovat sám sebe, zároveň umí pracovat týmově a spolupracovat.
7. Zná se – i díky konstruktivní zpětné vazbě, kterou dostává i dává.
8. Respektuje sebe i druhé – uvědomuje si důležitost empatie v životě a trvale ji rozvíjí.
9. Uvědomuje si, že na světě není sám a potřebuje ostatní ke spokojenému a naplněnému životu.
10. Zná a žije pravidla slušného chování.
11. Dosahuje optima svého potenciálu v rámci svých schopností, dovedností a možností.
12. Věří v sám sebe.

Rozhodnutím posílat své dítě na [REDACTED] rodiče vyjadřují souhlas s tím, že se společně se školou budou podílet na naplňování výše uvedených cílů a budou za ně nést odpovědnost.

Příloha č. 2: Informovaný souhlas

**Informovaný souhlas s poskytnutím výzkumného rozhovoru a jeho následujícím využitím pro účely bakalářské práce Komunikace a její vliv na řešení konfliktu mezi učitelem a rodičem**

Podpisem vyjaduji souhlas s následujícími body:

- Byl/a jsem informována/a o účelu rozhovoru, kterým je sběr dat pro potřeby výzkumu bakalářské práce Michaely Řezáčové s názvem Komunikace a její vliv na řešení konfliktu mezi učitelem a rodičem. Cílem výzkumu je popsat, jaké konflikty s rodiči nejčastěji zažívají učitelé na prvním stupni vybrané základní školy, a identifikovat jejich možné spouštěče a problematické komunikační situace.
- Bylo mi sděleno, jak dlouhý bude rozhovor a jaký bude mít průběh. Jsem seznámen/a s právem odmítnout odpovědět na jakoukoli otázku, případně do 3 dnů odmítnout účast na výzkumu.
- Souhlasím s nahráváním následujícího rozhovoru a jeho následným zpracováním. Zvukový záznam rozhovoru nebude poskytnut třetím stranám a po zpracování bude vymazán.
- Byl/a jsem obeznámen/a s tím, jak bude s rozhovory nakládáno a jakým způsobem bude zajištěna anonymita i po skončení rozhovorů, která znemožní identifikaci mé osoby. Nikde nebude uvedeno mé jméno či jiné osobní údaje, díky kterým bych mohl/a být identifikován/a.
- Dávám své svolení k tomu, aby výzkumnice použila rozhovor pro potřeby své bakalářské práce a některé části v ní může citovat, zvuková nahrávka bude po ukončení výzkumu smazána.

Datum:

Podpis respondenta:

Podpis výzkumníka: