

Univerzita Karlova  
Pedagogická fakulta

Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

## BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**Role ředitele církevní mateřské školy v prevenci konfliktů se zákonnými  
zástupci dětí**

**The role of the director of the church preschool in  
preventing conflicts with children's legal representatives**

Petra Tabáková

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

Studijní program: Školský management

Studijní obor: B SMGT K

2024

Odevzdáním této bakalářské práce na téma **Role ředitele církevní mateřské školy v prevenci konfliktů se zákonnými zástupci dětí** 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.

V Praze, dne 11. 7. 2024

**Poděkování:**

Ráda bych vyjádřila upřímné poděkování své vedoucí práce, Mgr. Zuzaně Svobodové, Ph.D., DBA, za trpělivost, odborné vedení a cenné rady. Také děkuji respondentům za jejich upřímnost a čas věnovaný rozhovorům. Velké poděkování patří mé rodině, Markovi Voglovi a přátelům.

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce se zaměřuje na roli ředitele církevní mateřské školy v prevenci konfliktů se zákonnými zástupci dětí. Cílem výzkumu je blíže porozumět této roli a identifikovat klíčové strategie a nástroje, které ředitelé mateřských škol v církevním prostředí používají k prevenci konfliktů a k vytváření dobrého a pozitivního vztahu se zákonnými zástupci dětí.

V rámci výzkumu byly analyzovány data, která byla získána polostrukturovanými rozhovory s ředitelkami církevních mateřských škol. Hlavní výzkumné otázky se zaměřovaly na strategie a nástroje používané řediteli k prevenci konfliktů a zlepšení atmosféry ve škole. Specifické okruhy otázek pro respondentky zahrnovaly témata konfliktů, způsoby řešení, náročnost konfliktů, vliv církevního prostředí, specifická období výskytu konfliktů a komunikaci.

Výsledky výzkumu ukázaly, že nejčastějšími tématy konfliktů v církevních mateřských školách jsou pozdní příchody rodičů, neochota přijmout doporučení školy ohledně návštěvy školského poradenského zařízení, provozní doba školky a výchovné či zdravotní problémy dětí. Ředitelky nejčastěji využívají individuální schůzky a otevřenou komunikaci s rodiči jako preferované způsoby řešení konfliktů. Významnou roli hraje týmová spolupráce s odborníky, mediace, telefonická a e-mailová komunikace, vytváření zápisů ze schůzek a využití školních informačních systémů. Vliv církevního prostředí se ukázal jako pozitivní faktor, který přispívá ke snížení počtu konfliktů díky otevřené komunikaci, toleranci a pochopení.

Tato práce poskytuje důležité poznatky o strategiích a nástrojích, které ředitelé církevních mateřských škol používají k prevenci a řešení konfliktů. Tyto poznatky mohou přispět k zlepšení atmosféry a kvality vzdělávacího prostředí a podporovat pozitivní vztahy mezi školou a zákonnými zástupci dětí.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

ředitel školy, prevence konfliktů, zákonní zástupci dětí, mateřská škola, církevní školy

## **ABSTRACT**

The bachelor thesis focuses on the role of the director of a church preschool in the prevention of conflicts with legal representatives of children. The research aims to further understand this role and identify the key strategies and tools used by preschool directors in church environment to prevent conflict and create a good and positive relationship with children's legal representatives.

The research analyzed data that was collected through semi-structured interviews with female principals of church preschools. The main research questions focused on the strategies and tools used by the principals to prevent conflicts and improve the school atmosphere. Specific questions for the respondents included topics of conflict, methods of resolution, the difficulty of conflict, the influence of the church environment, specific periods of conflict occurrence, and communication.

The results of the research showed that the most common themes of conflicts in church preschools were parents' late arrivals, unwillingness to accept the school's recommendation to visit the school counseling center, the operating hours of the preschool, and children's educational or health problems. Principals most often use individual meetings and open communication with parents as their preferred methods of conflict resolution. Cooperation with professionals, mediation, telephone and e-mail communication, creating minutes of meetings and the use of school information systems play an important role. The influence of the church environment has proved to be a positive factor in reducing conflicts through open communication, tolerance and mutual understanding.

This paper provides important insights into the strategies and tools that church preschool directors use to prevent and resolve conflict. These insights can help to improve the atmosphere and quality of the learning environment and promote positive relationships between the school and the children's legal representatives.

## **KEYWORDS**

school director, conflict prevention, legal representatives of children, preschool, church school

## Obsah

Úvod.....	8
1 Ředitel církevní mateřské školy.....	9
1.1 Charakteristika, kompetence a role ředitele.....	9
1.1.1 Jmenování a odvolání ředitelů církevních škol.....	11
1.2 Vazba na církevní hodnoty a etiku.....	11
2 Komunikace ve školním prostředí.....	13
2.1 Efektivní komunikace v mateřské škole a její význam.....	13
2.2 Komunikace v církevním školním prostředí.....	15
3 Konflikt.....	16
3.1 Charakteristika konfliktu.....	16
3.2 Faktory přispívající vzniku konfliktů:.....	17
3.3 Přístup ředitele školy.....	17
3.4 Řešení konfliktu.....	18
3.4.1 Přehled strategií.....	18
4 Metodologie výzkumného šetření.....	19
4.1 Výzkumný problém a cíl výzkumu.....	19
4.2 Výzkumná otázka.....	19
4.3 Metody sběru dat.....	21
4.4 Výzkumný vzorek.....	22
4.5 Analýza dat.....	23
5 Výsledky výzkumného šetření.....	24
5.1 Téma konfliktů.....	24
5.2 Nástroje řešení konfliktů.....	25
5.3 Náročnost konfliktů.....	27
5.4 Vliv církevního prostředí.....	28
5.5 Specifické období výskytu a vzniku konfliktů.....	29
5.6 Frekvence konfliktů s jednotlivci vs. skupinou.....	30

5.7	Komunikace.....	31
5.8	Strategie řešení konfliktů.....	32
5.9	Doporučení pro vedení církevních mateřských škol.....	33
6	Diskuze a závěr.....	35
	Seznam použitých informačních zdrojů.....	38
	Seznam zkratk.....	41
	Seznam příloh.....	42

## Úvod

Konflikty mezi zákonnými zástupci dětí a vedením mateřských škol mohou zásadně ovlivnit kvalitu vzdělávacího prostředí. Efektivní prevence a řešení těchto konfliktů je klíčové pro zajištění harmonického a podpůrného prostředí, které je zásadní pro rozvoj dětí. V církevních mateřských školách, kde je důraz kladen na specifické hodnoty a morální výchovu, je role ředitele v prevenci konfliktů obzvláště významná. Církevní prostředí přináší do vedení školy specifické výzvy ale i příležitosti.

Tato práce se zaměřuje na kontext vedení církevní mateřské školy, budování kvalitních vztahů ve školním prostředí a prevenci konfliktu. Je více než zřejmé, že konflikty tady byly, jsou a vždy budou a odstranit je nelze. Jak také popisuje Bednář a kol. (2013, s. 350-355) „*Konflikt je přirozenou součástí lidského života. Bez konfliktu nelze existovat. Konflikt je normální, běžný, je jednou z věcí, která dělá člověka člověkem. Nelze existovat bez konfliktu. Z předchozího plyne, že konflikty v organizaci nejsou a nemohou být něčím výjimečným a že by bylo velice iluzorní si myslet, že jsme schopni konflikt zcela odstranit.*“

Mým cílem je porozumět roli ředitele církevních mateřských škol v prevenci konfliktů se zákonnými zástupci a identifikovat klíčové strategie a nástroje, které ředitelé mateřských škol v církevním prostředí používají k prevenci konfliktů a k vytváření pozitivního a harmonického vztahu se zákonnými zástupci dětí.

Práce je rozdělena na teoretickou a empirickou část. V teoretické části se zabývám charakteristikou, kompetencemi a rolí ředitele církevní mateřské školy, komunikací ve školním prostředí a konfliktu jako takovému. Empirická část představuje metodologii výzkumného šetření a výsledků výzkumného šetření.

V závěrečné část práce jsou shrnuty hlavní zjištění společně s doporučením a definicí strategií a nástrojů, které se ukázaly být nejefektivnějšími v prevenci konfliktů v církevních mateřských školách. Výsledky tohoto výzkumu mohou přispět k lepšímu pochopení role ředitelů v církevních školách a nabídnout praktická doporučení pro zlepšení praxe.



# 1 Ředitel církevní mateřské školy

## 1.1 Charakteristika, kompetence a role ředitele

Vedení školy je spojováno primárně s osobou a aktivitami jejího ředitele, který by měl disponovat širokým spektrem dovedností. Oblasti školství začíná ovlivňovat konkurenční a tržní prostředí, což přináší do řízení škol prvky a postupy, jež jsou charakteristické pro ziskové organizace. Ředitel tak musí být odborníkem nejen v pedagogické oblasti, ale rovněž ovládat ekonomické a právní aspekty. Očekává se, že bude mít kompetence v celém spektru manažerských lídrovských dovedností a bude schopen je uplatnit ve všech jejich funkcích (Syslová a Hornáčková, 2012). Empatie, komunikace a schopnosti řešit konflikty jsou základními kompetencemi, které řediteli školy umožňují úspěšně plnit jeho profesi.

V první řadě je nutné si specifikovat rozdíl mezi funkcí a rolí. Ředitel školy zastává pracovní pozici, tj. funkci, která zahrnuje více rolí (Trojanová, 2017). Role pro ředitele mateřské školy představuje množství úloh, které jsou vykonávány v rámci jeho funkce (Plamínek, 2008). Jedná se především o role manažera, lídra a vykonavatele přímé vyučovací povinnosti vedoucí k dosažení výsledků a naplnění školního vzdělávacího programu (Plamínek, 2008). K dosažení výkonného řízení mateřské školy přispívá několik klíčových faktorů. Jedním z nich je schopnost efektivní organizace nejen vlastního času ředitele, ale také celkového fungování mateřské školy. To zahrnuje, mimo jiné, kvalitní výběr profesionálních a schopných zaměstnanců. Podpora jejich samostatnosti a zodpovědnosti prostřednictvím úkolů, které jim jsou delegovány může hrát klíčovou roli ve fungování celé školy. Důležitým prvkem je též promyšlené a systematické plánování rozvoje školy a pravidelné hodnocení dosažených výsledků. To vše vyžaduje aktivní podporu a participaci zákonných zástupců ve výchově a vzdělávání jejich dětí (Syslová a Hornáčková, 2012). Pro základní přehled slouží tzv. „kompetenční model ředitele školy“, popisující kompetence, kterými by měl ředitel disponovat, aby mohl svoji školu efektivně a úspěšně řídit (tab. 1).

Tabulka 1: Kompetenční model ředitele školy

Lídrovské	<ul style="list-style-type: none"><li>• sestavení a naplňování vize</li><li>• stanovení priorit</li><li>• prezentace a propagace školy</li><li>• motivace pracovníků</li></ul>
Manažerské	<ul style="list-style-type: none"><li>• stanovení strategie</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• personální činnosti (výběr, hodnocení,</li> <li>• týmy, kritéria hodnocení)</li> <li>• zajištění zdrojů (projekty, granty)</li> <li>• chod systému (výkon manažerských funkcí)</li> </ul>
Odborné	<ul style="list-style-type: none"> <li>• znalost právních a ekonomických předpisů</li> <li>• znalost školského kontextu</li> <li>• komunikační schopnosti</li> <li>• jazykové vybavení</li> </ul>
Osobnostní	<ul style="list-style-type: none"> <li>• time management</li> <li>• seberozvoj, schopnost sebereflexe</li> <li>• přijímání rozhodnutí</li> <li>• práce se stresem</li> </ul>
Sociální	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sestavování týmů</li> <li>• řešení problémů a konfliktů, zvládání odporu</li> <li>• spolupráce s partnery</li> <li>• akceptování podmínek</li> </ul>
Řízení a hodnocení edukačního procesu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• plánování a vytváření kurikula</li> <li>• evaluace procesu (srovnávací šetření žáků)</li> <li>• implementace nových poznatků do edukačního procesu</li> <li>• využití zpětné vazby pro zlepšování procesu</li> </ul>

### **1.1.1 Jmenování a odvolání ředitelů církevních škol**

Podle § 166 školského zákona jsou popsány postupy pro jmenování a odvolávání ředitelů škol, avšak ředitelé církevních škol zde nejsou specificky zmíněni. V případě církevních škol je ředitel jmenován zřizovatelem, tedy církví. Pokud je škola vedená jako školská právnická osoba, ředitel je jmenován na návrh rady této právnické osoby. Konkursní řízení na pozici ředitele není povinné. Stejně tak církev, jako zřizovatel má právo na odvolání ředitele, opět v případě školské právnické osoby na základě návrhu rady této právnické osoby.

## **1.2 Vazba na církevní hodnoty a etiku**

Církev má právo zakládat církevní školy v souladu s církevním zákonem č. 3/2002 Sb. a školským zákonem č. 561/2004 Sb. Římskokatolická církev měla k 31. 12. 2022 celkem 96 školských právnických osob (ŠPO) a 6 společností s ručením omezeným (s.r.o.), což představuje celkem 102 právnických osob sdružujících 120 škol a školských zařízení v České republice. To zahrnuje 31 mateřských škol, z nichž 22 jsou samostatné ŠPO a 9 jsou součástí ŠPO základních či středních škol nebo gymnázií (Graubner, 2023).

V roce 2005 byl vydán na Slovensku oficiální dokument – Etický kódex křesťanského pedagoga (Červený, 2005). Dokument převzala i Česká biskupská konference, která jej pro potřebu zejména církevních škol vydala také v roce 2005 v českém překladu. Dokument, mimo jiné, pojednává o pedagogovi a jeho vztahu ke křesťanské víře. Křesťanský pedagog (též ředitel) by měl být vyspělou osobností, která slouží jako pozitivní a názorný příklad pro děti.

Jeho víra v Boha mu poskytuje inspiraci a chápe svou roli ve vzdělávání jako osobní poslání s větší odpovědností vůči společnosti, vlastnímu svědomí a Bohu. Křesťanský pedagog je povolán šířit radostnou zvěst z Bible a vést mladé k poznání Krista. Jeho víra je zdrojem naděje a pedagogického optimismu, který poskytuje pevný základ a hodnotovou orientaci pro vedení dětí k pozitivnímu smyslu života a rozlišování mezi dobrem a zlem. (Lobkowitz, 2005).

Vedoucí pracovník ve školství, působící v církevním kontextu, má odpovědnost za formování školní kultury a klimatu v souladu s principy víry. Tato role zahrnuje vzorování etického chování, podporu náboženského vývoje dětí a udržování prostředí postaveného na morálních hodnotách. Ředitel církevní školy, který je zároveň pedagogem, musí respektovat a začleňovat církevní hodnoty do každodenního chodu školy. Toto zahrnuje podporu pozitivních sociálně-emocionálních dovedností, laskavosti a spolupráce mezi dětmi. Ve třídách založených na víře slouží učitelé v raném dětství jako vzory ve víře, navazují vztahy založené na důvěře, kde

mohou děti uvažovat o jednání a učit se z chyb, a podporují laskavost a přátelství.  
(Northwestern College, online, 2022).

## 2 Komunikace ve školním prostředí

Komunikace představuje komplexní a rozmanitý pojem. Toto slovo pochází z latinského *communicare*, a znamená „společně něco sdílet, činit něco společným“ (Vybíral, 2009). Mnoha vědních oborů, včetně pedagogiky, lingvistiky, psychologie, politologie, neurovědy, biologie, antropologie a dalších si komunikaci vyloží z vlastní perspektivy. Komunikace se všeobecně považuje za nezbytný předpoklad pro soužití a klíčový nástroj k formování společnosti. Je tedy zřejmé, že neexistuje jedna definice, která by obecně platila, přesto je možné se nad některými zamyslet. Stewart L. Tubbs a Sylvia Moss prezentují komunikaci takto: *"Lidská komunikace je proces vytváření významu mezi dvěma nebo více lidmi."* (1991). Jiná definice je popisována jako „Communicare est multum dare – komunikovat znamená mnoho dát“ (Mareš a Křivohlavý, 1995, s. 19).

Komunikace ve školním prostředí představuje klíčový prvek pro vytváření zdravé školní kultury. Uplatňování nenásilné komunikace ve škole se jeví jako nástroj ve vztazích, kdy se s každým člověkem, ať už jde o dítě či dospělého, jedná s empatií a péčí (Rosenberg, 2023, s. 12). Školy, které prosazují partnerský způsob komunikace okolí vnímá jako místo sdílení pocitů a myšlenek, plné inspirace k objevování a hlavně bezpečné (Rosenberg, 2023, s. 13). Dnes je komunikace mezi mateřskou školou a zákonnými zástupci dětí realizována různými způsoby. Existují tradiční způsoby jako jsou rozhovory, dopisy či komunikační sešity. v posledních letech, díky nejnovějším technologiím je čím dál víc populárnější zavádění modernějších způsobů komunikace, a to prostřednictvím digitální pošty, telefonických hovorů, používání sociálních sítí nebo školních informačních systémů. Využívání školních informačních systémů nabízí mnoho přínosů. Právě školní informační systémy nejen, že ulehčují práci řediteli školy s vedením školní matriky, evidencí třídních knih či sledování docházky, ale zejména mu usnadňují komunikaci s rodiči, plánování akcí a evidenci plateb (MŠMT, 2022a).

*„Cílem školních informačních systémů je poskytnout učitelům, ředitelům i rodičům všechny potřebné funkce na jednom místě“* (MŠMT, 2022a).

### 2.1 Efektivní komunikace v mateřské škole a její význam

U efektivní komunikace je všeobecně nezbytné, aby byla otevřená a průhledná pro všechny zúčastněné strany. Každý vztah vyžaduje péči a angažovanost, aby mohl prosperovat. Klíčovými faktory pro jeho úspěšnost jsou vzájemný respekt, dialog a spolupráce. Toto platí i pro vztah mezi rodinou a školou, který má zásadní význam pro propojení těchto dvou světů. Efektivní komunikace a spolupráce mezi školou a zákonnými zástupci může být založena na těchto principech (MŠMT, 2022b):

**Poskytování informací:**

Rodiče by měli být průběžně informováni o pokroku svých dětí v mateřské škole, zahrnující jak pozitivní aspekty, tak oblasti, které lze rozvíjet. Komunikace by neměla být omezena pouze na situace, kdy vznikají problémy. Škola by měla aktivně sdílet pozitivní události v životě dítěte.

**Vysvětlování:**

Je klíčové, aby rodiče plně chápali, co se děje ve škole a proč. Škola by měla umět jednoduše vysvětlit smysl jednotlivých metod ve vzdělávacím procesu. Pravidelné informování rodičů a porozumění vytváří prostor pro účinnější spolupráci.

**Pozorování:**

Rodiče by měli mít možnost nahlédnout do každodenního života školy, nejen při akcích pořádané školou. Otevření dveří školního prostředí poskytuje reálný pohled na běžný chod a organizaci ve škole. To napomáhá získání hlubšího pochopení, zvyšuje porozumění a posiluje komunikaci u rodičů.

**Participace:**

Aktivní zapojení rodičů ve školním životě hraje zásadní roli v celém vzdělávacím procesu. Jejich dobrovolnictví při akcích a sdílení zpětné vazby může být pro školu velmi užitečné. Zapojení rodičů do školních aktivit může hrát důležitou roli v další komunikaci.

**Rozhodování:**

Skutečné aktivní zapojení a účast rodičů v rozhodovacího procesu ve škole, může posílit efektivitu komunikace a vytvářet partnerský přístup mezi školou a rodinou.

Efektivní komunikace v mateřské škole je zásadní pro budování důvěry a partnerství s rodiči. Na začátku školního roku je důležité představit školní řád nebo kodex, aby rodiče rozuměli pravidlům a cítili se bezpečně. Pravidelné konzultace a individuální setkání, přizpůsobená potřebám rodičů, pomáhají řešit specifické problémy. Omezení komunikačních kanálů na několik efektivních metod, jako jsou třídní schůzky, emaily a telefonáty, přispívá k jasnosti a srozumitelnosti. Základem je respekt, pravidelnost a srozumitelnost, které podporují pozitivní vztahy a spolupráci mezi školou a rodiči (MŠMT, 2022b).

**2.2 Komunikace v církevním školním prostředí**

V církevním školním prostředí je komunikace založená na respektu k církevním hodnotám a etice. U katolických škol se častěji objevuje důraz na vysokou úroveň vzdělání a také je častěji zmiňována přímo výuka náboženství. Nekatolické školy o něco častěji zdůrazňují význam motivovaných učitelů, rodinné prostředí, společenství a kvalitní vzdělávací plán. Rodiny dětí a

žáků, zejména v mateřských a základních školách, si velmi cení nejen kvalitní péče a vzdělávání, ale také důrazu na vytváření pevných vztahů během studia i pro budoucí život (ČBK, 2022).

Ředitel školy by měl umět komunikovat s ohledem na víru a hodnoty a poskytovat podporu dětem, rodinám i pedagogům v souladu s církevními principy. Tímto způsobem se zajišťuje prostředí, které nejen vzdělává, ale také podporuje celkový rozvoj a pohodu všech zúčastněných (ČBK, 2022).

### **Krizová komunikace**

Kromě výjimečných katastrof se krize nikdy neobjeví zcela nečekaně, i když se to tak může jevit. Obvykle jsou důsledkem řady drobných chybných rozhodnutí, negativních vlivů okolí, nezpracovaných změn, rigidity v určitých oblastech, podceňovaných hrozeb, přehlédnutých zranitelných míst, špatně vyhodnocených rizik a dalších pochybení, které se postupně rozvinou do krize (Trojanová a Svobodová, 2021, s. 24). Krizová komunikace je strategie, která se zabývá efektivním sdělováním během krizových situací. Její důležitost spočívá v rychlém a transparentním informování všech zainteresovaných stran, což pomáhá udržet důvěru a minimalizovat negativní dopady krize (Trojanová, 2014).

Data ukazují, že většina církevních mateřských škol spatřuje důležitost v hledání cest, metod a způsobu komunikace s rodiči (oboje u 59 % CMŠ). To se projevilo zejména v průběhu krizového období uzavření školek během pandemie COVID na jaře 2020 a následné změny vyústily v nejistotu, která byla hlavním symbolem období pro 68,2 % církevních školek. Samotné udržení kontaktu s dětmi a jejich rodinami vnímají mateřské církevní školy jako největší úspěch celého tohoto obtížného období, jako klíčový úspěch to označilo 3/4 (77,3 %) mateřských církevních škol. Budování společenství jako přidaná hodnota církevního školství se v době omezení výuky v době světové krize zúročilo (ČBK, 2022).

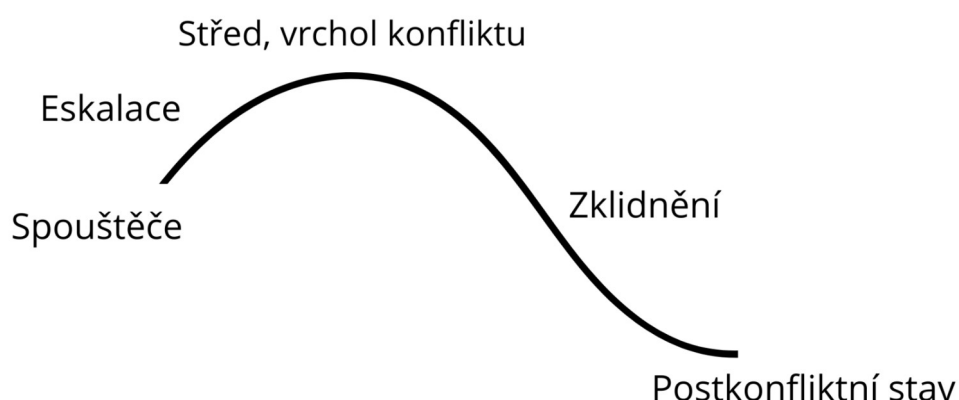
### 3 Konflikt

#### 3.1 Charakteristika konfliktu

Slovo konflikt pochází z latiny, kde "*conflictus*" nebo "*confligere*" znamená souboj, srážka, vzájemně se zasahovat. Předpona „con“ označuje vzájemnost a výraz „flictus“ pak náraz, úder. „Konflikt pak znamená střetnutí dvou nebo více zcela nebo do určité míry navzájem se vylučujících či protichůdných snah, sil a tendencí.“ (Křivohlavý, 2008, s. 17-18).

Řešení konfliktu je základním mechanismem, který umožňuje růst a rozvoj ve všech oblastech lidského života. Průběh konfliktu není možné předem plně ovládat, avšak lze ho korigovat. Konflikt často přichází neočekávaně, a to od fáze jejich vzniku až po ústup či vyřešení. Cílem úspěšného řešení konfliktu je nalézt takové řešení, které obě zúčastněné strany akceptují. Povahu a podobu konfliktu ovlivňuje řada faktorů. Jako konflikt lze označit proces či stav, který má své jednotlivé fáze (Bednář, 2015). Fáze konfliktu lze rozpoznat, jak ukazuje Obr. 1. Dobře zvolený zásah ve správné fázi může konflikt odvrátit (Medlíková, 2012).

Obr. 1: Křivka konfliktu



Zdroj: převzato z Medlíková 2012

Začátek konfliktu často představuje tzv. spouštěč, což může být například stres, nedostatek informací, přílišný hluk určitá situace nebo faktory jako je zdravotní stav, emoce nebo strach. Další fází je eskalace, kdy se napětí a adrenalin hromadí a nakonec „vybouchne“, což vede k vrcholu konfliktu a mnohdy impulzivnímu jednání. Následuje fáze zklidnění. Napětí se postupně uvolňuje a situace se rekapituluje. Poslední fází je postkonfliktní stav, kdy se účastníci zabývají svými činy a rozhodnutími během konfliktu. Konflikty jsou často způsobeny různorodostí názorů, hodnot a potřeb mezi jednotlivými stranami (Medlíková, 2012).



### **3.2 Faktory přispívající vzniku konfliktů:**

Medlíková (2007, s. 25) zmiňuje, že ke konfliktům přispívají různé fyziologické faktory, jako jsou nevhodná teplota, hluk, nedostatek či nadbytek podnětů v prostředí. Špatná fyzická kondice, jako nedostatek spánku, bolest, časový tlak nebo hlad, také zvyšuje podrážděnost. Nedostatek nebo nadbytek informací, rozdílné osobní tempo a temperament, neschopnost přijímat a adaptovat se na změny a hluboce zakořeněné nezpracované emoce také způsobují vznik konfliktů. Obzvláště začínající vedoucí pracovníci často neznají zákonitosti a procesy jednání s lidmi, což vede k nevyhovující kvantitě či kvalitě vztahů.

Mezi další faktory patří např. absence přirozených autorit nebo nejednoznačnost vedení, neochota managementu pracovat s konflikty, výrazné sociální změny týmů a časový tlak (Bednář, 2013, s. 96). Časté jsou problémy v komunikaci, nedorozumění, neupřímnost, nedbalost, nejasně vymezený osobní prostor, strach a postranní úmysly (Čakrt, 2000, s. 41–44).

### **3.3 Přístup ředitele školy**

Nedílnou součástí náplně práce ředitele školy je řešení konfliktů, které při pracovních činnostech mohou nastat (Trojanová, 2017). Postoj ředitele mateřské školy ke konfliktům je klíčový pro úspěšné zvládnutí těchto situací. Podle Bednáře (2015) a Cejthamra a Dědiny (2010) správný přístup zvyšuje šance na úspěšné vyřešení konfliktu. Naopak ignorování, potlačování nebo silové řešení konfliktů může způsobit více škody než užitku. Bednář (2015) zdůrazňuje, že ignorování konfliktů je vrcholně nezodpovědné a může vést k dlouhodobým problémům. Goodbread (2018, s. 8-9) upozorňuje, že zanedbané konflikty často přetrvávají pod povrchem a mohou vytvářet atmosféru nejistoty, která se může projevit různými způsoby, od zhoršených vztahů až po "studenou válku".

Ředitelé mateřských škol by měli být obezřetní při řešení konfliktů, aby nezasáhli do situací, kterých by se konflikt jinak nedotkl (Bednář, 2015). Je důležité respektovat různé osobnostní typy a uvědomovat si, že každý člověk může vnímat konfliktní situaci jinak. Čakrt (2012) varuje, že konflikty často přinášejí na povrch naše horší stránky. Také je potřeba zmínit, že každá organizace je jedinečná a univerzální řešení konfliktů neexistuje (Kociánová, 2012). Ředitelé mateřských škol by proto měli přistupovat ke konfliktům s citlivostí a ochotou porozumět individuálním potřebám a perspektivám všech zúčastněných.

### **3.4 Řešení konfliktu**

Řešení konfliktů vyžaduje různé přístupy. Podle Plamínka (2012) konflikt znamená, že „alespoň jedna strana prosazuje své řešení“. Emoce hrají klíčovou roli v konfliktech a mohou bránit racionálnímu pohledu, což ztěžuje nalezení řešení. Emocionální projevy konfliktu jsou

často nelogické, citově zabarvené, zkreslující realitu a mohou ignorovat autoritu (Trojanová, 2014). Potlačení emocí v konfliktní situaci je zásadní pro návrat k věcné podstatě problému (Medlíková, 2012 a Bednář, 2015). Po odstranění emoční složky je nutné konflikt strukturovat jako problém: definovat co se řeší a rozdělit úlohy, získat relevantní informace a stanovit cíle, které obě strany sledují. Následně lze implementovat zvolené řešení. Tento strukturovaný přístup podporuje efektivní řešení problémů a nalezení společného cíle pro obě (Plamínek, 2012).

### **3.4.1 Přehled strategií**

#### **Win-win strategie (obě strany vítězí)**

Jedná se o strategii, při které obě strany vyvíjí úsilí hledat řešení a kompromisy. Strany jsou ochotny problém řešit. V ideálním případě se obě strany cítí jako vítězové (McConnon S. a McConnon M., 2009, 96-105). Jedná se o spolupráci, kdy obě strany participují na nalezení řešení. Jedním z nedostatků této strategie je, že hledání kompromisů, které uspokojí obě strany, často vyžaduje značné množství času. Upřednostňuje se dosažení dohody, která je přijatelná pro obě strany, nad rychlým rozhodnutím. (Steiger a Lippmann, 2012).

#### **Win-lose strategie (jedna strana zvítězí – druhá prohraje)**

Tato strategie je typická pro vítězství pouze jedné strany. *„Způsob myšlení win-lose nás nutí do soupeření a tomu odpovídá i výběr slov ve vzájemné komunikaci. Taktika win-lose vychází z předpokladu, že není dost toho, co obě strany chtějí získat.“* (McConnon S. a McConnon M., 2009, 96-105).

#### **Lose-lose strategie (obě strany prohrají)**

V této strategii žádná strana nevyhrává. Objevuje se manipulace. Dochází ke zhoršení kvality vztahů a obě strany si ze situace přinášejí větší či menší ztrátu (Steiger a Lippmann, 2012).

## **4 Metodologie výzkumného šetření**

Motivací k realizaci výzkumu v oblasti konfliktů mezi zákonnými zástupci dětí a řediteli církevních mateřských škol byla potřeba zjistit, jak často a v jaké podobě se tyto konflikty objevují. Rovněž se řešil způsob, jak konfliktům předcházet a řešit je. V církevních mateřských školách mohou být tyto konflikty často spojeny s kulturními a náboženskými hodnotami, což přináší specifické výzvy.

Pro výzkum této problematiky bylo důležité porozumět, jak komunikace a vztahy mezi řediteli a zákonnými zástupci mohou ovlivnit vznik konfliktů. Některé z těchto konfliktů mohou vznikat z nejasných očekávání, nedostatečné komunikace nebo rozdílů v hodnotách a přesvědčení. Kromě toho může dojít k nedorozumění, když se rodiče a vedení školy nacházejí na opačných stranách spektra, pokud jde o školní politiku nebo metody výuky.

V rámci výzkumu byla vyhodnocena data z různých církevních (římskokatolické) mateřských škol, aby bylo možné zjistit běžné vzorce konfliktů a zamyslet se nad účinností různých strategií prevence vzniku konfliktů.

### **4.1 Výzkumný problém a cíl výzkumu**

Výzkumným problémem, kterým se tato práce zabývá, je frekvence a povaha konfliktů mezi zákonnými zástupci dětí a vedením církevních mateřských škol a jejich prevence. Problém je zkoumán z pohledu ředitelů a s ohledem na charakteristické rysy církevního prostředí. Především mě zajímá, jak ředitelé v církevních vzdělávacích institucích, v tomto případě mateřských školách, přistupují ke konfliktům, jak a kde hledají a nalézají řešení, jakou mají konflikty s rodiči povahu, co je pro ředitele nejobtížnější, jaké jsou jejich postupy a také zdali v tomto hraje roli i specifické církevní prostředí. V rámci mé bakalářské práce se pokusím zmapovat tuto oblast konfliktů a vyvodit a zformulovat doporučení do praxe, které z dat vyplyne.

Cílem výzkumu je blíže porozumět roli ředitele církevních mateřských škol v prevenci konfliktů se zákonnými zástupci a identifikovat klíčové strategie a nástroje, které ředitelé mateřských škol v církevním prostředí používají k prevenci konfliktů a k vytváření pozitivního a harmonického vztahu se zákonnými zástupci dětí.

### **4.2 Výzkumné otázky**

Pro vytváření plánu výzkumu hrají důležitou roli výzkumné otázky. Ty popisují, co vlastně je zkoumáno a určují fenomén (Hendl, 2005, s.158).

Hlavní výzkumnými otázkami jsou:

1. Jaké jsou hlavní strategie, které ředitelé církevních mateřských škol využívají k prevenci konfliktů se zákonnými zástupci dětí?
2. Jaké specifické nástroje k řešení konfliktů ředitelé využívají v církevní mateřské škole pro zlepšení atmosféry a kvality vzdělávacího prostředí?

Na základě metodologie kvalitativního výzkumu byly výzkumné otázky dále rozpracovány do dopředu připravených 7 okruhů otázek, nicméně jejich znění nebylo závazné.

Okruh 1: Téma konfliktů

Okruh 2: Způsoby řešení konfliktů

Okruh 3: Náročnost konfliktů

Okruh 4: Vliv církevního prostředí

Okruh 5: Specifické období výskytu a vzniku konfliktů

Okruh 6: Frekvence konfliktů s jednotlivci vs. se skupinou

Okruh 7: Komunikace

### 4.3 Metody sběru dat

Jako hlavní metoda pro získávání dat byl zvolen **polostrukurovaný rozhovor**, jeden ze dvou klíčových typů hloubkových rozhovorů. „*Polostrukurovaný rozhovor (rozhovor pomocí návodu, částečně řízený apod.) se vyznačuje tím, že je připraven soubor otázek, který bude jeho předmětem, aniž by bylo striktně stanoveno jeho pořadí. Tazatel může formulace pokládaných otázek částečně modifikovat, nezbytné však je, aby byly položeny všechny, je možné, aby tazatel pokládal doplňující dotazy.*“ (Reichel, 2009). V polostrukurovaném rozhovoru se vytváří určité schéma, které je pro tazatele závazné. „*Toto schéma obvykle specifikuje okruhy otázek, na které se budeme účastníků ptát.*“ (Miovský, 2006). Tento přístup využívá předem vytvořené okruhy otázek k získání nejen potřebného množství dat, ale také dostatečné hloubky, která je pro kvalitativní výzkum zásadní. Tato metoda umožňuje vytvářet atmosféru, která podporuje důvěru a otevřenost, což vede k oboustranné interakci mezi tazatelem a respondentem. Polostrukurovaný rozhovor byl připraven na základě poznatků z odborné literatury (Hendl, 2016 a Švaříček a Šeďová, 2014).

**Výhody kvalitativního výzkumu jsou dle Miovský (2006):**

- pokládání doplňujících otázek,
- možnost projevovat procesy
- dokáže eliminovat nevýhody (strukturovaného a nestrukturovaného rozhovoru).

**Nevýhody kvalitativního výzkumu jsou dle Miovský (2006):**

- autentičnost tazatele (jehož úkolem je vyhledávat vhodné respondenty)

Rozhovor byl navržen tak, aby otázky mohly být kladeny v libovolném pořadí, čímž se dosáhlo co nejpřirozenějšího průběhu. Otevřené otázky poskytly respondentovi možnost vyjádřit se vlastním způsobem a svobodně, což mu umožnilo uvést podrobnosti a informace, které považoval za významné a které by jinak mohly zůstat skryté (Švaříček a Šed'ová, 2014). Osnova rozhovoru je přiložena do přílohy této práce (příloha č. 2).

Rozhovory probíhaly v klidném prostředí vlastní kanceláře respondentů. Před zahájením rozhovoru byli respondenti informováni o tom, že všechna získaná data budou anonymizována a zpracována podle zásad důvěrnosti, což je v souladu s etickými principy. Každý respondent také potvrdil podpisem formuláře svůj dobrovolný souhlas s účastí ve výzkumu, který je přiložen v příloze této práce (příloha č. 1). Bylo rovněž získáno svolení pro pořízení audiozáznamu rozhovoru.

Rozhovory byly vedeny za použití jak předem připravených okruhů otázek, tak i doplňkových otázek, které měly upřesnit názory respondentů nebo doplnit popisy probíraných situací. S každým respondentem byl proveden jeden rozhovor, který trval mezi 30 a 60 minutami. Tyto rozhovory byly nahrávány digitálním diktafonem a později přepisovány, přičemž jeden z nich byl přepsán kompletně. Výsledný přepis jednoho z rozhovorů je uveden v příloze práce (příloha č. 3). Některý rozhovor byl kratší, jiný delší. Jak se ukázalo, na délku rozhovoru neměla vliv doba působnosti respondenta ve funkci ředitele církevní mateřské školy.

Po přepisu byly záznamy analyzovány jak prostřednictvím práce s textovou podobou, tak i opakovaným poslechem. Struktura rozhovorů byla navržena tak, aby odpovídala výzkumným cílům, výzkumným otázkám a teoretickým poznatkům uvedeným v práci.

#### **4.4 Výzkumný vzorek**

Výzkumný vzorek tvoří 6 respondentek (pouze ženy), které vykonávají funkci ředitelek církevních mateřských škol s různě dlouhou dobou praxe v mateřské škole (tab. 2). Respondentky poskytly hloubkové rozhovory, zaměřené na konfliktní situace v církevních mateřských školách. Výzkumný vzorek byl vybrán z důvodu toho, že ředitelé jsou často se zákonnými zástupci v kontaktu a mnohdy si právě oni procházejí konfliktními situacemi.

Tabulka 2: Seznam respondentek

Respondentka	Délka praxe ve funkci ředitelky mateřské církevní školy
1	11 let
2	2 roky
3	15 let
4	3 roky
5	35 let
6	2 roky

Zdroj: vlastní zpracování

#### **4.5 Analýza dat**

Systematická kvalitativní analýza dat je časově intenzivní proces, který začíná již při získávání dat prostřednictvím rozhovorů s respondenty (Green et al., 2007). Tento proces zahrnuje ponoření se do získaných dat a následné kódování a kategorizaci. Nejprve jsem si přepsala data z mobilní aplikace diktafonu, kde jsem nahrávala rozhovory s respondentkami, se kterými jsem měla podepsaný jejich souhlas. Poté jsem tato data detailně přepsala do počítače v programu MS Word. Rozhovory jsem si několikrát přečetla, abych získala přehled a lépe se seznámila s daty.

Následně jsem přistoupila k otevřenému kódování pomocí metody "tužka a papír", kde jsem jednotlivé odpovědi zakódovala. Green et al. (2007) definují otevřené kódování jako proces, při kterém jsou data zkoumána a organizována, přičemž výzkumník zaznamenává jednotlivé bloky a píše kódy jako popisné štítky. Otevřené kódování následuje po prvním kroku, kterým je ponoření do dat – tedy poslouchání nahrávek, přepisování rozhovorů a jejich opakované čtení. Tento proces umožňuje výzkumníkovi detailně zkoumat, co respondenti říkají, a vytvářet si představy o možnostech další analýzy.

#### **5 Výsledky výzkumného šetření**

Tato kapitola podrobně rozebere výsledky realizovaného kvalitativního výzkumného šetření. Postupně se budu věnovat tématům a ilustrovat výsledky výpověďmi jednotlivých

respondentek. Vlastní zkušenosti z pedagogické praxe dokreslují či doplňují prezentované výsledky.

V souvislosti s výzkumnými otázkami se nejprve zaměřím na povahu konfliktů mezi zákonnými zástupci a vedením škol. Dále budu analyzovat způsoby, které ředitelky používají k řešení těchto konfliktů. Následně popíšu náročnost konfliktů a vliv církevního prostředí na vznik konfliktů. Poté se budu věnovat specifickým obdobím, kdy konflikty nejčastěji vznikají. Dále se zaměřím na frekvenci konfliktů s jednotlivci versus skupinami a také na komunikační metody a jejich účinnost. Za závěr shrnu nástroje a strategie řešení konfliktů a doporučením pro praxi. Do textu jsou zahrnuty citace respondentek pro ilustraci jejich přístupu.

## 5.1 Téma konfliktů

Konflikty v církevních mateřských školách často vznikají z rozdílných očekávání rodičů a školy. Mezi nejčastější témata konfliktů, které potvrzuje 100 % respondentek jsou pozdní příchody rodičů.

*„Pokud se opakovaně stávalo, že ty rodiče přichází do školky pozdě, jo, tak potom to člověk musí řešit, protože nejsou spokojení jakoby ten kolektiv těch pracovníků, protože ví, že tato maminka pravidelně chodí pozdě, takže opakovaně upozorňujeme, ale jí je to, že jo jedno. Tak jsem ji říkala, že pravidelně chodí pozdě a na to konto, ona si stěžovala u zřizovatele.“ – Respondentka č. 1*

*„Mám rodiče, kteří chodí pravidelně o 10 minut později. Moc dobře vědí, že je to pro nás zatěžující, ale objevuje se tam takové to – vždyť to přece nevadí, je to pouze 10 minut. Myslím si, že ten tatínek – advokát si ale nedovolí přijít například k soudu o 10 minut později. Tady jde o princip. Mám pochopení, pokud jde o ojedinělé případy, ale vytáčí mě pravidelnost.“ – Respondentka č. 6*

*„Pozdní příchody jsou problém, ale to si většinou řeší učitelky na třídách.“ – Respondentka č. 5*

Ředitelky se dostávají do situace, kdy mají pochopení pro rodiče, u kterých se pozdní příchody stávají výjimečně. Nicméně méně pochopení mají pak obzvláště další pedagogičtí pracovníci, pokud se jedná o pravidelné pozdní příchody narušující program. Většina ředitelek si s úsměvem zasteskla, že je to každodenní problém u nich ve škole, který mohou řešit leda tak vyhrožováním nějakého postihu, nicméně žádná z dotázaných nezná přesný a osvědčený postup, který by byl efektivní.

Dalším tématem, rezonujícím u tří respondentek je provozní doba školy, kdy rodiče často požadují delší provozní dobu, než je škola schopna nabídnout.

*„Když jsem nastoupila do funkce, řešila jsem neustále konflikty ohledně provozní doby školky. Rodiče potřebovali delší dobu provozu.“ - Respondentka č. 1*

Respondentky často zmiňovaly výchovné problémy s dětmi, zdravotních problémů jako jsou infekční, včetně opakovaného výskytu vši a neochoty rodičů tyto problémy řešit, což také vedlo ke konfliktům.

*“Rodiče občas mají jiný názor na chování svého dítěte, je občas problematické najít vzájemné porozumění a nastavit hranice ve výchově” - Respondentka č. 5*

*„Rodiče mají různé názory v respektování autority a dodržování pravidel ve škole. Občas také řeším to, že rodiče mají jiný úhel pohledu na zdravotní stav jejich dítěte, speciální potřeby či chování a dodržování pravidel ve školce.” - Respondentka č. 2*

*„Teď jsme se potýkali i s veškama, které děti přinesly a některý rodiče to nechtěli řešit no.“*

Posléze respondentka uvedla, jak celý konflikt eskaloval a ředitelka byla donucena pohrozit rodičům se zákazem jít do kolektivu.

*„S tou jednou rodinou jsme měli, jakože problém, nechtěli dítěti hlavu umejt a oni to násilím dělat nebudou. Tak jsme řekli dobře, ale pokud objevíme, že to máme, tak vám dáme zákaz do doby, než to odstraní, jít do kolektivu. Tak potom ji teda umyli, holčička přišla krásně bez dredů, rozčesaná a v culičkách a během týdne to měla zacuchaný znovu. Jestli udělaly druhou várku, nevím.“ – Respondentka č. 4*

Jedna z respondentek uvedla, že zažívala v minulosti konflikty s rodiči díky kulturním rozdílům. Například v jednom případě matka hovořící pouze francouzsky měla potíže komunikovat, což vedlo k nedorozuměním, vzájemnému nepochopení a neochotě se domluvit. Problém byl s pravidelnými pokusy o útěk dítěte z mateřské školy.

Dalším častým příkladem je konflikt, kdy rodiče často nechtějí přijmout doporučení školy navštívit školská poradenská zařízení. Všechny respondentky potvrdily, že čas od času zažívají nepříjemnou situaci a riziko vzniku konfliktů u předávání doporučení školy, kdy se u rodičů objevuje ofenzivní postoj a strach z „nálepkování“ dítěte.

*„Jsou to někdy nepříjemný věci, kterých my se musíme dotknout při rozhovorech s rodičema a tam jde o to, že ty rodiče to nechtějí přijmout, že by to mohl být nějaký problém.“*

-Respondentka 1



*„Řešila jsem konflikt s rodiči, kteří nechtěli nic slyšet ohledně doporučení návštěvy odborníka v pedagogicko-psychologické poradně. Bylo to náročné na komunikaci.“ - Respondentka č. 3*

Dvě respondentky uvedly, že občas řeší konflikty týkající se přímo učitelek jejich nevhodného chování směrem k dětem a rodičům a vysoké očekávání

*„Měli jsme jeden konflikt vlastně taky na té větší třídě, kdy paní učitelka je trošku začíná být vyhořelá, tak odsekává dětem a odsekávala párkrát i rodičům. A to se tedy nelíbilo, tak jsme to potom řešili s paní učitelkou, že tudy cesta nevede, obzvláště ne v naší školce teda.“ - Respondentka č.4*

*„Konflikt byl ohledně nespokojenosti rodičů s paní učitelkou, měli očekávání a učitelka nebyla schopný toto naplnit “není dostatečně empatická k dětem”, prý nechce dítě kvůli ní do školky chodit. Osobně jsem to řešila schůzkou s maminkami - každý je jiný. Byla tam snaha vyřešit situaci – ale obě maminky se rozhodly stáhnout dítě ze školky. Vnímala jsem hodně vysoké očekávání a učitelka nenaplnila nebo si nesedli povahou, nebyly tam sympatie vzájemné. Každá paní učitelka je jiná.“*

*“Nejvíce se mi osvědčilo si na začátku nového školního roku vzájemně říct, jaká máme očekávání – rodiče ode mě a školy a já a škola od nich, takto jsem předešla mnohému nedorozumění.” - Respondentka č. 3*

Dvě respondentky ze všech dotázaných uvedly, že u nich ve školce nemají zavedený letní provoz, což se ukazuje jako další příležitost vzniku konfliktu mezi vedením školy a zákonnými zástupci. Jiná respondentka ho pod tíhou proseb rodičů zavádí letní provoz letos v létě poprvé a ostatní letní provoz zavedený mají.

*“V minulém roce jsem intenzivně řešila nerespektování faktu, že je ve školce v letních měsících omezený provoz. Vždy jim navrhuji alternativy městských táborů pořádaný pro děti u nás v městské části, ale někteří rodiče nechtějí, aby dítě měnilo prostředí a bylo tam s jinými učitelkami.” - Respondentka č. 6*

*„Letní provoz jsme nikdy neměli a ani zavádět nebudeme. Taky potřebujeme odpočívat“ – Respondentka č. 5*

## **Shrnutí**

Nejčastějšími tématy konfliktů v církevních mateřských školách mezi ředitelkami a zákonnými zástupci jsou pozdní příchody rodičů, neochota přijmout doporučení školy a

navštívit školská poradenská zařízení, které uvádí všechny respondentky jako zdroj napětí. Tři respondentky zmiňují problémy týkající se provozní doby školky, kdy rodiče požadují delší provozní dobu. Dvě respondentky uvedly, že řešily konflikt týkající se učitelek a očekávání rodičů. Dvakrát zazněl problém s konflikty kvůli omezeného letního provozu, které respondentky uvádějí. Dále respondentky individuálně hovoří o konfliktech týkající se přímo dětí. Jedná se o výchovných a zdravotních problémech dětí, jako jsou infekce či vši, které rodiče často nechtějí řešit. Některé konflikty jsou specifické, jako kulturní rozdíly.

## 5.2 Způsoby řešení konfliktů

Osobní, individuální schůzky a otevřená komunikace s rodiči jsou nejčastěji využívány a nejvíce preferovaný způsob řešení konfliktů, jak vyplývá z dat získaných od všech respondentek. Ředitelky se snaží být co nejvíce otevřené a přístupné, aby rodiče mohli kdykoliv přijít se svými problémy.

*„Vždycky individuální schůzku, eventuálně to nějak rozebrat a zeptat se jich co je trápí, proč to vzniká, jak takové situace se svým dítětem řeší doma, jak jim my můžeme pomoci? Jak navázat nějakou spolupráci? Abychom se nějakým způsobem dobraly nějaké oboustranné tolerance. Jdeme na to přes vzájemnou otevřenou komunikaci.“ - Respondentka č. 4*

*„Rodiče vědí, že mají možnost přijít kdykoliv za mnou a že situaci budu řešit – myslím, že mají ve mě důvěru a je pro mě zásadní.“ - Respondentka č. 6*

Týmová spolupráce s kolegy v oboru a odborníky, jako jsou speciální pedagogové a psychologové, je u všech respondentek zmíněna, jako zásadní. Například v jednom případě byla využita mediace k řešení konfliktu mezi rodiči a ředitelkou.

*„Pomáhá mi mít kam zavolat a s kým se poradit – ať už jde o odborníky a, nebo kolegyně.“ - Respondentka č. 5*

*„Skrze mediátora jsme si vše mohli vyříkat a vyřešilo se to. Mluvili jsme skrze mediátora, ale ne společně. To bylo v té době jediný způsob, jak najít řešení.“ - Respondentka č. 1*

Přičemž 5 respondentek uvádí, že se jim nejvíce osvědčilo si schůzku domluvit na co nejbližší termín a mít čas se na schůzku připravit. Jedna respondentka řeší konflikty okamžitě.

*“Jako zásadní považuji umět dát tu stopku a říct – nezlobte se, teď to řešit nebudeme, pojdme si dát termín a sejdem se. Trvalo to, než jsem se toto naučila. Taký se mi osvědčil formulář na stížnosti rodičů, kde se popíše problém. Postupuje se dle jednotlivých kroků, které se zapíšu a*

*jsou tam i řešení. Rodič si stěžoval a jakým způsobem. Máme tento formulář na nástěnce u dveří a jsme otevření tomu řešit konflikty i tímto způsobem.”* Respondentka č. 1

V případě osobní schůzky 5 respondentkám pomáhá seznámit rodiče s tím, že si společně průběh schůzky sepiší a vytvoří tak zápis s body, které se projednávali, a na kterých se rodiče a ředitelka domluvili. Vytváření zápisu a podpis navrhovaného řešení zajišťuje transparentnost.

*“Mít zápis z individuální schůzky s rodiči je nutné. Je jasně definováno, která témata se s rodiči probírala, a na čem budeme společně pracovat. Svůj souhlas stvrzuji podpisem.”* - Respondentka č. 2

Dalším využívaným nástrojem u 2 respondentek jsou telefonické konzultace, emailová komunikace a informovanost rodičů skrze školní informační systém.

*“Také mi mohou zavolat kdykoliv a já dle situace vyhodnotím, zdali je vhodné toto řešit po telefonu, nebo zdali by bylo lepší se sejít osobně. Snažím se rodičům poskytovat neustále informace skrze e-maily nebo aplikaci v telefonu, která slouží informativně.”* Respondentka č. 6

*„Pokud rodiče mají problém, volají mi. Nemám problém jim vše vysvětlit, ale osobní schůzka je vždy lepší“* – Respondentka 3

1 z respondentek uvedla, že při konfliktech s rodiči využívá formuláře pro zaznamenání stížností.

*„Formulář rodičů na stížnosti rodičů, paní učitelka vyndá formulář, popíše se problém, jsou tam kroky, které se zapíší a jsou tam i řešení. Rodič si stěžoval a jakým způsobem - popis jednotlivých kroků. Chce to vystavit u dveří na nástěnce, jsme otevření tomu to řešit.“* - Respondentka č. 1

Jedna ředitelka uvádí, že konflikty řeší především učitelky a ona zasahuje jen v nejtěžších případech. Jiná ředitelka uvedla, že naopak preferuje osobní zapojení do každého konfliktu.

*„Nemáme jich tolik a snažíme se konfliktům předcházet, ale pokud vzniknou, většinou je řeší učitelky. Já se do konfliktů nezapojuji skoro vůbec“* - Respondentka č. 4

*„Vždy se snažím být přítomna u všeho, co se řeší a pokud se konflikt objeví, řeším ho co nejdříve a osobně.“* - Respondentka č. 6

**Shrnutí**

Individuální schůzky a otevřená komunikace s rodiči se ukázaly u všech respondentek jako nejčastěji využívané a preferované způsoby řešení konfliktů mezi ředitelkami církevních mateřských škol a zákonnými zástupci. Všechny také zdůraznily význam týmové spolupráce s odborníky, jako jsou speciální pedagogové a psychologové, a využití mediace. Pět z respondentek preferuje odložení konfliktu na jiný termín a získání času na přípravu. A vytvoření zápisu zajišťující transparentnost bez eskalace konfliktu. Dvě respondentky využívají také telefonické konzultace, emailovou komunikaci a školní informační systém k informování rodičů. Názory se lišily u dvou respondentek, kdy jedna respondentka uvedla, že konflikty nechává řešit především učitelky, zatímco opačný názor měla jiná respondentka, která se snaží být přítomná u všeho a aktivně se zapojovat do řešení jakýkoliv konfliktů.

### 5.3 Náročnost konfliktů

Všechny respondentky uvedly, že nejsnáze řešitelné konflikty jsou ty, se kterými mají již zkušenost a kde ví, že jednájí v zájmu dětí. Většinou se týkají běžných provozních záležitostí. Jedná se například o pozdní odemčení vchodových dveří při ranních příchodech provozními zaměstnanci a stěžování si rodičů, vydávaná administrativa spojená se slevou na dani, vyjasnění si výchovné situace, kterou vyložilo dítě porušující pravidla doma jinak, odpolední odpočinek dětí na lehátku apod.

*"Nejsnáze řešitelné jsou konflikty, které se týkají odpoledního odpočinku dětí, kde se snažím rodičům vysvětlit a přiblížit potřeby dětí v kontextu celé třídy. Vím, že dětem chceme poskytnout krátký čas na odpočinek, do toho nám rodiče mluvit nemohou, v tom jsme pevní. Spát samozřejmě nemusejí, nikoho nenutíme."* - Respondentka č. 6

Všechny respondentky se shodují, že nejobtížnější konflikty jsou ty, které zasahují do citlivých osobních, kulturních oblastí nebo konflikty zahrnující rodinné problémy, kde je těžké najít společnou řeč a kompromis. Ředitelé musí být schopni zvládat své emoce a udržet profesionalitu a také ustát emoce rodičů, zároveň však hájit zájmy dítěte. Jedna z respondentek popisuje, jak řešila nepříjemnou situaci, kdy rodiče se rodiče neshodli mezi sebou a ona vystupovala jako prostředník mezi matkou a otcem.

*„Letos pro mě bylo hodně těžký, když přišli oba dva rodiče, „bojovali“ ve prospěch dítěte, ale proti sobě. Nebyl vůbec problém se školkou, ale rodinný problém a oni ty problémy začali řešit tady přede mnou a já jsem měla tady zastupovat to dítě. A nemohla jsem být vlastně nakloněna ani na jednu stranu, nakonec jsem je odkázala do manželské poradny. Ať vyřeší ten problém*

*někde úplně jinde. A navíc ti rodiče musí jednat v zájmu dítěte oni a až potom dojdou ke konstruktivnímu řešení. To byla pro mě dost těžká situace.*“- Respondentka č. 4

Díky pravidelnému kontaktu se zákonnými zástupci a dětmi dvě respondentky poznaly, když rodič přišel do konfliktu bez zjevné příčiny ve škole.

*„Vždy je náročné, když vidíte, že rodič není v pohodě. Pokud na mě naběhne, je mi po chvíli jasné, že to není problém školky, ale jeho problém – nestíhá, není mu dobře nebo se pohádali doma. Něco se doma nebo v práci děje, to poznáte. A co teprve to dítě, to je zrcadlo.“*

Respondentka č.2

Jeden z nejobtížnějších konfliktů pro jednu z respondentek byl spojen s otázkou přijetí dítěte homosexuálního páru do církevní mateřské školy. Tento konflikt byl náročný z hlediska hodnotového rámce církevní školy a očekávání rodičů.

*"Za mě bylo rozhodně náročná otázka homosexuálního páru v církevní škole."* - Respondentka č. 5

V konkrétní situaci jedné respondentky došlo k náročnému konfliktu mezi ředitelkou a otcem dítěte. Problém začal tím, že dítě opakovaně utíkalo ze školky, což bylo nebezpečné a vyžadovalo okamžitou pozornost a řešení. Konflikt se vyostřil v důsledku střetu kultury a rozdílných výchovných přístupů mezi školkou a rodinou dítěte. Otec byl velmi rozhořčen, že dítě utíká ze školky, a očekával, že učitelky, a hlavně ředitelka zajistí, aby se to nestávalo. Ředitelka se snažila komunikovat s otcem a vysvětlit mu, že je důležité spolupracovat, a aby i on dítěti vysvětlil, že se ze školky neutíká. Otec však reagoval velmi negativně a byl rozhořčený, jak má vysvětlit něco takového malému dítěti (4 roky). Ředitelka mu odpověděla, že je důležité, aby s dítětem mluvil a pomohl mu pochopit pravidla školky, tak jako to dělají i učitelé s ředitelkou ve školce. Konflikt dále eskaloval, když otec požadoval znát vzdělání ředitelky. Otec byl frustrovaný a měl pocit, že školka nezajišťuje dostatečnou bezpečnost pro jeho dítě.

*"Otec chtěl zavolat ředitele – mluvil s ním. Na což jsem mu řekla, že ředitelka jsem tady já. Okamžitě vyžadoval mé vzdělání. Doma prý klasická situace – děti utíkají pryč z domova, tají výchovné vzorce rodiče a potom se diví, že ve školce se to nesmí."* - Respondentka č. 1

Ředitelka se setkala s další komplikací, když zjistila, že doma je běžné, že děti utíkají, což rodiče tolerují. Tento výchovný vzorec se přenesl i do chování dítěte ve školce, což bylo pro školku nepřijatelné a nebezpečné.

Tato situace ilustruje náročnost konfliktů, které vycházejí ze střetu kulturních a výchovných hodnot. Konflikt mezi ředitelem školky a rodičem byl vyostřený a emocionálně nabitý, což vyžadovalo pečlivý přístup a citlivou komunikaci. Ředitelka musela balancovat mezi zajištěním bezpečnosti dítěte ve školce a respektováním rozdílných výchovných přístupů rodičů.

Dvě respondentky uvádějí, že nejnáročnější konflikty bývají ty, kdy rodiče opakovaně odmítají přijmout doporučení školy, například v případě dětí se speciálními vzdělávacími potřebami.

„Nejnáročnější konflikty jsou ty, kdy rodiče nechtějí přijmout doporučení školy.“ - Respondentka č. 3

“ Nejtěžší je to, že vždy si myslí, že to dítě nějakým způsobem dozraje, ale jsme věděli, že tam je něco nestandardního. My můžeme pouze doporučit, ale když oni tam nepůjdou, nenaděláme nic – nemáme páku na to je nutit. My tady dva roky „bojovali“ s dítětem, který už dva roky se mohlo rozvíjet podle to, co opravdu by potřeboval. Měl by asistenta. To nás potom zamrzí. Diagnostika se dělá 3x do roka, ale s tím dítětem už na základku nejde. Tady to zůstane v archívu 10 let. Je škoda, že ty školy nejsou více propojené.“- Respondentka č. 4

Respondentka č. 4 dodává “ *Rodiče často říkají „Já přece znám své dítě nejlépe, mám ho doma“ ale občas se stane, že rodičům nedojde, že ho vidí ráno půlhodinku a přijdou si pro něj v pět, poté běží na kroužek. Poté mu dají večeři a dají ho spát. Takže to dítě vlastně neznají, respektive my s ním ten čas trávíme daleko více. Takže ano občas se najdou i takoví rodiče.* “

Dle získaných dat někteří rodiče odmítají přijmout doporučení školských odborníků, což může být vnímáno jako nedostatek respektu vůči pedagogům. Respondentka č. 3 uvádí, že nejnáročnější konflikty vznikají právě v těchto situacích. Respondentka č. 4 dodává, že rodiče často věří, že jejich dítě samo dozraje, i když pedagogové vidí něco nestandardního a doporučují odbornou pomoc. To může být frustrující, protože pedagogové vidí dítě v jiném kontextu a mají více informací o jeho chování a potřebách. Rodiče někdy nevnímají, že pedagogové tráví s jejich dětmi více času a mají tak lepší vhled do jejich potřeb.

#### **Shrnutí**

Všechny respondentky se shodly, že nejsnáze řešitelné konflikty jsou ty, se kterými mají již zkušenost a které se týkají běžných provozních záležitostí, výchovné situace či administrativa. Tyto konflikty se daří snadno vyřešit díky ředitelův vědomí, že jedná v zájmu dětí a také zkušenostem. Na těch nejobtížnějších se opět všechny respondentky shodly. Jedná se o konflikty, které zasahují do citlivých osobních a kulturních oblastí nebo zahrnují rodinné

problémy. Konkrétně se dvě respondentky shodly na nejnáročnějších konfliktech ohledně přijetí doporučení školy o návštěvě školského poradenského zařízení. Následně se respondentky zmiňovaly o různých pro ně individuálně náročných situacích jako konflikt ohledně přijetí homosexuálního páru do církevní mateřské školy, opakované útěk dítěte ze školy, či konflikt s nejasnou příčinou u rodiče.

#### 5.4 Vliv církevního prostředí

Dle získaných dat od respondentů, je církevní prostředí vnímáno specificky a přináší očekávání od rodičů. Ti často očekávají vyšší standardy než ve státních školách, a právě zde je nebezpečí vzniku konfliktů. Všechny respondentky uvádějí, že církevní prostředí vede k menšímu počtu konfliktů díky společným křesťanským hodnotám.

*„Očekávání jsou vyšší, protože církevní školství ztělesňuje i hodnoty a jedna z nich je, že jsme daleko otevřenější a máme prostor k větším kompromisům. Často to i v konfliktech padalo – jak si to vy můžete dovolit, když jste z církevního školství. Já jsem si myslel, že dávám dítě do církevní školy a zde se to stát nemůže.“ - Respondentka č. 1*

*„Rodiče jsou většinou velmi uctiví a snaží se minimalizovat konflikty. Jsme otevřeni věřícím i nevěřícím rodinám. Nevěřící rodiny, alespoň tedy u nás jsou dle mého názoru opravdu vděční, že k nám mohou docházet a respektujeme se navzájem. Podle mě i díky tomu ke konfliktům dochází jen málokdy. Ostatně, je to volba rodičů – do státní školky jít musí, do církevní můžou. To s sebou nese ale očekávání, která nelze vždy naplnit.“ - Respondentka č. 6*

Všechny respondentky se shodnou, že víra a křesťanské hodnoty hrají významnou roli v přístupu k řešení konfliktů a budování partnerských vztahů s rodiči.

*„Víra určitě pomáhá, rozumíme si a chceme být partnery, situace řešit společně a nezanevřít na někoho.“ - Respondentka č. 2*

*„Většina lidí, která uvažuje, a nakonec se rozhodne pro církevní školu - je tolerantní vzájemně k sobě a přináší to něco navíc. Hledají lepší klima, mají zájem o své dítě a chtějí mu poskytnout tu nejlepší péči jako pokračování rodinné výchovy. Stojí jim za to cestovat i z dálky. Díky tomu konfliktních rodičů je méně.“ - Respondentka č. 3*

*„Já si myslím, že ano, je to o tom naladění se rodičů a zřizovatele a školky. Takže, co se týká církevních rodin, tam jsme nikdy neměli problém, ale vzhledem k tomu, že máme děti tak půl na půl, tak z té druhý půlky se podepsali, že souhlasí s křesťanskou výchovou, ale občas mají jiné názory na výchovu.“ – Respondentka č. 4*

## **Shrnutí**

Všechny respondentky se shodují na tom že víra a křesťanské hodnoty vedou k menšímu počtu konfliktů. 4 respondentky se domnívají, že církevní školství přináší něco navíc a shodují se, že až na výjimečné situace nepřicházejí do konfliktu se zákonnými zástupci díky právě otevřené komunikaci, toleranci a pochopení, která je u nich v církevní škole nastavena. Dvě respondentky se vyjádřily o tom, že rodiče mají někdy až moc vysoká očekávání, která nelze naplnit právě díky této otevřené komunikaci. Jedna respondentka se vyjádřila, že obzvláště rodiny nevěřících mají někdy jiné názory na výchovu.

## **5.5 Specifické období výskytu a vzniku konfliktů**

Respondentky uvedly specifická období, kdy podle nich dochází k vyššímu výskytu konfliktů. Všechny se bezpodmínečně shodly na období začátku školního roku. Tři respondentky zmínily období před Vánoci a dvě respondentky považují za náročný konec školního roku. Tyto období jsou charakteristická zvýšeným stresem, adaptací na nové podmínky a všeobecnou únavou všech zúčastněných.

*„Začátek školního roku je kritický, adaptace je náročná pro rodiče i děti.“* - Respondentka č. 5

*„Začátek a celková adaptace je náročná někdy více pro rodiče než pro děti.“* - Respondentka č. 4

*„Začátek a konec roku jsou nejkritičtější období, na konci školního roku díky všeobecné únavě dětí, rodičů, učitelů i mé se objevují konflikty.“* - Respondentka č. 6

Dle získaných dat od tří respondentek také nepředvídatelné situace také přispívají ke zvýšení konfliktů. Všechny respondentky se shodují na tom, že aktuální životní situace rodičů má často větší vliv na vznik konfliktů než specifická období během školního roku. Tento vzhled by mohl být zásadní pro plánování prevence a efektivního řešení konfliktů v církevních mateřských školách.

*„Ale konflikty mohou přijít kdykoliv, často v závislosti na stresu rodičů.“* - Respondentka č. 4

*„Mnohdy se stane, že je špatná situace doma nebo v práci rodičů. Také se nám stalo, že dítě přestalo brát léky a k nám se ty informace nedostaly. Vše tohle ovlivňuje vznik konfliktů menších či větších.“* - Respondentka č. 2

*„Často se objeví konflikty, když jsou rodiče v nějakém stresu - rozvod, finanční potíže, střídavá péče, tlak zaměstnavatele rodičů, nervozita.“* - Respondentka č. 3



Jedna z respondentek zmiňuje, že konflikty často vznikají, když školka klade určité nároky na rodiče, například dodržování pravidel školky nebo zapojení do aktivit školky. Tyto nároky mohou vyvolat napětí a neshody, zejména pokud se rodiče cítí přetíženi nebo nesouhlasí s pravidly.

*„Konflikty vznikají, kdykoliv když kladeš nároky na zákonné zástupce. Nejvíce konfliktů je u zákonných zástupců, kteří přijdou do instituce poprvé.“ - Respondentka č. 1*

#### **Shrnutí**

100% shoda u respondentek panovala v názoru na tom, že začátek školního roku znamená vyšší riziko konfliktu se zákonnými zástupci. Jedná se o období adaptace a celkově vyššího stresu pro všechny zúčastněné ve škole. Tři respondentky zmínily náročné období před Vánoci a dvě respondentky považují za náročný konec školního roku, který připisují celkově větší únavě. Jedna z respondentek uvedla, že konflikt přichází kdykoliv, záleží na psychickém rozpoložení rodičů. Což samozřejmě platí i směrem k ředitelce školy. Jiná respondentka uvedla, že konflikty mohou vznikat z kladení nároků na zákonné zástupce.

## **5.6 Frekvence konfliktů s jednotlivci vs. skupinou**

Všechny respondentky se vyjádřily tak, že konflikty obvykle vznikají spíše s jednotlivci než se skupinami rodičů.

*„Spíše jednotlivci, skupinky se u nás nevyskytují.“ - Respondentka č. 2*

Výjimkou jsou případy, kdy se vytvoří skupina rodičů s podobnými problémy nebo očekáváními, které pak společně prezentují.

*„Největší problémy vznikají s rodiči z extrémně zásadových rodin, nebo se skupinkami např. farních matek, které mají specifické požadavky. Skupina rodičů s podobnými problémy je náročná na řešení daleko více.“ - Respondentka č. 1*

Přestože konflikty se skupinami rodičů jsou méně časté, mohou být výrazně složitější a náročnější na řešení. Skupinové konflikty mohou vznikat zejména na třídních schůzkách, kde rodiče diskutují a koordinují své požadavky. Příkladem je situace, kdy skupina společně řešila s ředitelkou nezavedení letního provozu v mateřské škole.

*„Konflikty řeším převážně s jednotlivci. Nicméně už se mi stalo, že skupina 4 rodin, většinou matky na mateřské dovolené – společně na třídních schůzkách řešili nezavedení letního*

provozu *Bylo to pro mě daleko náročnější to takto řešit se všemi najednou.*“ – Respondentka č.

6

### **Shrnutí**

Všechny respondentky se vyjádřily, že řeší konflikty hlavně s jednotlivci. Zkušenost s řešením konfliktů se skupinou rodičů mají dvě respondentky, které uvedly, že konflikt vznikl poté, co rodiče spojoval společný zájem např. zavedení letního provozu nebo jiné specifické požadavky. Obě respondentky se shodují v názoru, že řešení konfliktní situace pro ně byla daleko náročnější se skupinou nežli s jednotlivcem.

## **5.7 Komunikace**

Všechny respondentky se vyjádřily, že efektivní komunikace přispívá k budování důvěry, pochopení a spolupráce, což je zásadní pro vytváření pozitivního vzdělávacího prostředí, obzvláště v církevním prostředí. Tato část zkoumá, jaké komunikační metody se nejvíce osvědčily při jednání se zákonnými zástupci, které metody se ukázaly jako nejméně efektivní a jakým způsobem lze tyto poznatky využít pro zlepšení atmosféry a kvality vzdělávacího prostředí.

Všechny ředitelky kladou důraz na pravidelnou a otevřenou komunikaci, individuální přístup k rodičům a využívání různých komunikačních kanálů. Komunikace z očí do očí umožňuje otevřený dialog a budování důvěry.

*„Je podle mě nutné, abych byla přítomná ve škole a komunikovala s rodiči co nejvíce. Také se vždy snažím vyjádřit pochopení s jejich situací a jasně vysvětlit důvody mého rozhodnutí“.* - Respondentka č. 6

*"Je pro mě zásadní udělat si na rodiče čas, nabídnout mu pití. Vyjádřit pochopení např. je mi líto, že se toto stalo, chápu, že je to pro vás těžké."* - Respondentka č. 1

V komunikaci se respondentka zmínila o důležitosti vyjádřit asertivitu v jednání, pokud to situace vyžaduje. Což může hrát důležitou roli v nastavování hranic se zákonnými zástupci.

*"Za mě je důležité nastavit partnerský způsob komunikace, a také umět být asertivní, když je potřeba".* - Respondentka č. 2

Polovina všech respondentek se shoduje na tom, že je nutné informovat rodiče o všech důležitých věcech a událostech dostatečně dopředu, což podle připívá celkově k lepší komunikaci.

*“Denní kontakt s rodiči a otevřená komunikace jsou klíčové pro spolupráci. Informování rodičů předem o plánovaných akcích a změnách považují za”*. - Respondentka č. 3

*„Podle mě je jednoznačně nejdůležitější mít dobře nastavenou komunikaci a spolupráci. To i prostřednictvím podávání informací rodičům o tom, co se bude dít“* – Respondentka č. 6

Jedna z respondentek preferuje formální komunikaci, zatímco 5 dalších upřednostňují neformální přístup. Nicméně vždy by komunikace měla probíhat diskrétně, na čemž se všechny shodují.

*„Raději organizuji neformální akce, kde si s rodiči popovídám a můžeme tak nenásilně hledat individuální řešení. Být diskrétní, to rodiče nejvíce oceňují.“* - Respondentka č. 3

*„Preferuji formální komunikaci a jasně nastavená pravidla.“* - Respondentka č. 2

Ředitelé využívají různé komunikační strategie k řešení konfliktů. Otevřená a pravidelná komunikace s rodiči je dle získaných dat klíčová.

### **Shrnutí**

Všechny respondentky zdůraznily význam efektivní komunikace při budování důvěry, pochopení a spolupráce. Otevřený dialog a pravidelný kontakt jsou klíčové. Ředitelky považují individuální přístup k rodičům za zásadní pro řešení konfliktů a budování dobrých vztahů. Využívání různých komunikačních metod, jako jsou osobní schůzky, emaily nebo telefonní hovory, je považováno za efektivní. Všechny respondentky se shodují na důležitosti diskrétní komunikace. Jedna z respondentek preferuje formální komunikaci, zatímco ostatní upřednostňují neformální přístup. Polovina respondentek zdůrazňuje potřebu informovat rodiče o důležitých věcech předem, zatímco ostatní tento aspekt nepovažují za klíčový. Jedna respondentka klade důraz na asertivitu při jednání s rodiči, což není zmíněno ostatními. Základní principy komunikace jsou obecně sdíleny, specifické přístupy a preference se mohou lišit.

## **6 Doporučení pro vedení církevních mateřských škol**

### **Strategie prevence konfliktů:**

#### **1. Pravidelná a otevřená komunikace**

Všechny respondentky zdůraznily důležitost pravidelné a otevřené komunikace jako klíčového prvku prevence konfliktů. Tato komunikace zahrnuje osobní schůzky s rodiči, které umožňují detailní probrání situací a rychlé vyjasnění nedorozumění. Ředitelky kladou důraz na osobní přístup k rodičům, což zahrnuje setkávání tváří v tvář, kde mohou detailně probrat situaci a okamžitě vyjasnit nedorozumění. Tím se dle získaných dat buduje vzájemná důvěra a předchází se eskalaci konfliktů.

- Vést pravidelné individuální schůzky s rodiči.
- Poskytovat rodičům včasné a jasné informace o dění ve škole.

## 2. **Individuální přístup k rodičům**

Ředitelky považují individuální přístup za zásadní. To znamená, že se snaží řešit problémy na osobní úrovni a přizpůsobit se specifickým potřebám každé rodiny. Tento přístup podporuje vytváření silných a pozitivních vztahů mezi školou a rodiči.

- Zajistit osobní přístup ke každému rodiči.
- Naslouchat jejich obavám a potřebám.

## 3. **Týmová spolupráce s odborníky**

Všechny respondentky uvedly, že spolupráce s odborníky, jako jsou speciální pedagogové a psychologové, je klíčová pro řešení složitějších situací. Tato spolupráce poskytuje potřebnou podporu a poradenství při řešení výchovných problémů nebo speciálních potřeb dětí.

- Zapojit speciální pedagogy a psychologové při řešení složitějších situací.
- Využít odbornou pomoc při konfliktech zahrnujících specifické potřeby dětí.

## 4. **Organizování neformálních akcí**

Neformální akce a společné aktivity, jako jsou třídní odpoledne, zahradní party nebo besídky, byly respondentkami označeny jako důležitý prostředek pro budování komunity a posilování vztahů mezi rodiči a školou. Tyto akce umožňují rodičům a ředitelům setkat se v uvolněném prostředí a zároveň diskutovat o případných problémech či návrzích na zlepšení zcela přirozeně.

- Pořádat společné aktivity s rodinami.
- Posilovat komunitní vztahy mezi rodiči a školkou a zapojovat je do dění školy.

## 5. **Prevence konfliktů**

Ředitelky zdůraznily důležitost své přítomnosti ve škole a aktivního zapojení do každodenního dění. Být informován o všem důležitém a mít mechanismy pro rychlé řešení problémů je klíčové pro prevenci konfliktů a zajištění harmonického prostředí ve škole.

- Být přítomný ve škole a aktivně se zapojovat do každodenního dění
- Předcházet konfliktům prostřednictvím pravidelného kontaktu a otevřené komunikace

### **Nástroje řešení konfliktů:**

#### 1. **Využití mediace**

Mediace se ukázala jako efektivní nástroj pro řešení složitých konfliktů. Nezávislý prostředník může pomoci oběma stranám najít společné řešení a vyjasnit pohledy. Mediace je užitečná zejména v případech, kdy jsou konflikty emocionálně nabitě nebo kdy je obtížné dosáhnout dohody.

- Zapojit nezávislého mediátora při složitějších konfliktech
- Umožnit nalezení společného řešení prostřednictvím nestranného prostředníka

#### 2. **Vytvoření zápisů ze schůzek**

Vytvoření zápisů ze schůzek je další důležitý nástroj. Zápisy umožňují sledovat, co bylo projednáno a jaká řešení byla navržena. Tento přístup snižuje riziko eskalace konfliktů a zajišťuje, že všechny strany jsou informovány o průběhu a výsledcích jednání.

- Dokumentovat průběh a závěry schůzek s rodiči
- Zajistit transparentnost a sledovatelnost řešení problémů

#### 3. **Telefonické konzultace a emailová komunikace**

Telefonické konzultace a emailová komunikace jsou běžně využívané nástroje, které umožňují rychlou a efektivní výměnu informací. Poskytují rodičům možnost

konzultovat své obavy nebo otázky okamžitě a umožňují rychlé řešení akutních problémů.

- Poskytovat rodičům možnost rychlé konzultace po telefonu nebo emailu
- Efektivně a rychle sdílet důležité informace

#### 4. Používání školních informačních systémů

Školní informační systémy přispívají k efektivní komunikaci a rychlejší informovanosti. Tyto systémy umožňují vedení školní matriky, evidenci třídních knih a sledování docházky, což zjednodušuje administrativní procesy a zajišťuje, že rodiče jsou informováni o důležitých událostech a změnách ve škole.

- Využívat elektronické systémy pro komunikaci s rodiči
- Zajišťovat přehlednost a snadnou dostupnost informací

## 7 Diskuze a závěr

Ve své bakalářské práci jsem se zabývala tématem konfliktů mezi zákonnými zástupci dětí a vedením církevních mateřských škol. Hlavním výzkumným problémem bylo zjistit frekvenci a povahu těchto konfliktů, jejich prevenci a řešení. Zaměřila jsem se na to, jak ředitelé církevních mateřských škol přistupují ke konfliktům, jaká řešení používají a jakou roli hraje specifické církevní prostředí. Cílem bylo porozumět roli ředitele v prevenci konfliktů a identifikovat klíčové strategie a nástroje, které přispívají k vytváření pozitivního vztahu se zákonnými zástupci dětí.

Motivací k realizaci výzkumu v této oblasti byla potřeba zjistit, jak často a v jaké podobě se tyto konflikty objevují, a zároveň jakým způsobem jim lze předcházet a efektivně je řešit. Bylo důležité porozumět, jak komunikace a vztahy mezi řediteli a zákonnými zástupci ovlivňují vznik konfliktů v tak specifickém prostředí jako je církevní mateřská škola. Konflikty mohou vznikat z vysokých a předem nedefinovaných očekávání, nedostatečné komunikace nebo rozdílů v hodnotách a přesvědčeních.

V rámci výzkumu jsem analyzovala data z různých církevních mateřských škol, aby bylo možné identifikovat běžné vzorce konfliktů a zhodnotit účinnost různých strategií prevence a řešení konfliktů. Výzkumný problém se zaměřoval na frekvenci a povahu konfliktů mezi zákonnými zástupci dětí a vedením církevních mateřských škol a jejich prevenci.

Hlavní výzkumné otázky se zaměřovaly na strategie a nástroje používané řediteli k prevenci konfliktů a zlepšení atmosféry ve škole. Byly vytvořeny specifické okruhy otázek, které zahrnovaly témata konfliktů, způsoby řešení, náročnost konfliktů, vliv církevního prostředí, specifická období výskytu konfliktů, frekvenci konfliktů s jednotlivci versus skupinou a komunikaci.

Výsledky výzkumu ukázaly, že nejčastějšími tématy konfliktů mezi ředitelkami církevních mateřských škol a zákonnými zástupci dětí jsou pozdní příchody rodičů, neochota přijmout doporučení školy ohledně návštěvy školského poradenského zařízení. Respondentky zmiňovaly problémy s provozní dobou školky, kdy rodiče požadovali delší provozní dobu. Další konflikty zahrnovaly výchovné a zdravotní problémy dětí, jako jsou infekce či vši, které rodiče často nechtěli řešit. Některé konflikty byly specifické, například kvůli kulturním rozdílům.

Individuální schůzky a otevřená komunikace s rodiči se ukázaly jako nejčastěji využívané a preferované způsoby řešení konfliktů, podložené zápisem ze schůzky pro větší transparentnost. Všechny respondentky zdůraznily význam týmové spolupráce s odborníky, jako jsou speciální pedagogové a psychologové a využití mediace. Většina preferovala odložení konfliktu na jiný termín a získání času na přípravu. Druhý nejčastější preferovaný způsob jsou telefonické konzultace, emailovou komunikaci a školní informační systém k informování rodičů. Názory se lišily u dvou respondentek, kdy jedna respondentka nechávala řešení konfliktů na učitelkách, zatímco jiná se snažila být u všeho a aktivně se zapojovala do řešení jakýchkoliv konfliktů.

Všechny respondentky se shodly, že nejsnáze řešitelné konflikty jsou ty, se kterými mají již zkušenost a které se týkají běžných provozních záležitostí, výchovné situace či administrativy. Naopak, nejobtížnějšími konflikty byly ty, které zasahují do citlivých osobních a kulturních oblastí nebo zahrnují rodinné problémy. Konkrétně se dvě respondentky shodly na nejnáročnějších konfliktech ohledně přijetí doporučení školy o návštěvě školského poradenského zařízení. Další individuálně náročné situace zahrnovaly konflikt ohledně přijetí homosexuálního páru do církevní mateřské školy, opakovaný útěk dítěte ze školy či konflikt s nejasnou příčinou u rodiče.

Vliv církevního prostředí se ukázal jako významný. Všechny respondentky se shodly na tom, že víra a křesťanské hodnoty vedou k nižšímu počtu konfliktů. Čtyři respondentky se domnívaly, že církevní školství přináší něco navíc, a shodly se, že až na výjimečné situace nepřicházejí do konfliktu se zákonnými zástupci díky otevřené komunikaci, toleranci a

pochopení. Dvě respondentky se vyjádřily, že rodiče mají někdy až příliš vysoká očekávání, která nelze naplnit. Jedna respondentka se vyjádřila, že rodiny nevěřících mají někdy jiné názory na výchovu.

Specifická období výskytu konfliktů byla na začátku školního roku, před Vánoci a na konci školního roku. Začátek školního roku byl označen za nejrizikovější období kvůli adaptaci a zvýšenému stresu. Tři respondentky zmínily náročné období před Vánoci a dvě respondentky považovaly za náročný konec školního roku kvůli celkové únavě. Jedna respondentka uvedla, že konflikty přicházejí kdykoliv, záleží na psychickém rozpoložení rodičů. Jiná respondentka uvedla, že konflikty mohou vznikat z kladení nároků na zákonné zástupce.

Všechny respondentky se shodly, že konflikty řeší hlavně s jednotlivci. Zkušenost s řešením konfliktů se skupinou vyjádřily dvě respondentky, které to považují za daleko náročnější nežli s jednotlivci.

Hlavní strategie zahrnují pravidelnou a otevřenou komunikaci, individuální přístup k rodičům, týmovou spolupráci s odborníky, organizování neformálních akcí a přítomnost ředitelů ve škole. Otevřená komunikace zahrnuje osobní schůzky s rodiči, které umožňují rychlé vyjasnění nedorozumění a budování vzájemné důvěry. Individuální přístup znamená řešení problémů na osobní úrovni a přizpůsobení se specifickým potřebám každé rodiny, čímž se podporuje vytváření silných a pozitivních vztahů mezi školou a rodiči. Týmová spolupráce s odborníky, jako jsou speciální pedagogové a psychologové, poskytuje potřebnou podporu při řešení složitějších situací. Organizování neformálních akcí, jako jsou třídní odpoledne a zahradní party, přispívá k budování komunity a posilování vztahů mezi rodiči a školou. Přítomnost ředitelů ve škole a jejich aktivní zapojení do každodenního dění je klíčové pro prevenci konfliktů a zajištění harmonického prostředí.

Mezi specifické nástroje k řešení konfliktů patří mediace, vytvoření zápisů ze schůzek, telefonické konzultace, emailová komunikace, školní informační systémy, formuláře pro zaznamenání stížností a strukturovaný postup při řešení konfliktů. Mediace je efektivní pro řešení složitých konfliktů, kde nezávislý prostředník pomáhá oběma stranám najít společné řešení. Vytvoření zápisů ze schůzek zajišťuje transparentnost a umožňuje sledovat průběh a výsledky jednání. Telefonické konzultace a emailová komunikace umožňují rychlou a efektivní výměnu informací a okamžité řešení problémů. Školní informační systémy přispívají k efektivní komunikaci a rychlejší informovanosti rodičů. Formuláře pro zaznamenání stížností



zajišťují, že všechny stížnosti jsou řádně zaznamenány a řešeny, a strukturovaný postup při řešení konfliktů zahrnuje definování problému, rozdělení úloh a stanovení cílů.

Tato bakalářská práce poskytuje poznatky o strategiích a nástrojích, které ředitelky církevních mateřských škol používají k prevenci a řešení konfliktů s rodiči a posilování křesťanských hodnot. Tyto poznatky mohou prospět ke zlepšení atmosféry a kvality vzdělávacího prostředí a podporují harmonické vztahy mezi školou a zákonnými zástupci dětí.

## Seznam použitých informačních zdrojů

GREEN, J. et al., 2007. *Generating best evidence from qualitative research: the role of data analysis*. Australian and New Zealand Journal of Public Health.

BEDNÁŘ, V., 2013. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4211-3.

BEDNÁŘ, V., 2015. *Konflikty ve firmách. Příčiny, následky, řešení*. Praha: Management Press, ISBN 978-80-7261-347-2.

CEJTHAMR, V. a DĚDINA, J., 2010. *Management a organizační chování*. 2. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3348-7.

ČAKRT, M., 2012. *Typologie osobnosti pro manažery. Manažerské styly, rozhodování, komunikace, konflikty, týmová práce, time management a změny*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-201-7.

ČAKRT, M., 2024. *Typologie osobnosti pro manažery: manažerské styly, rozhodování, komunikace, konflikty, týmová práce, time management a změny*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-2133-3.

ČERVENÝ, P., 2005. *Etický kódex křesťanského pedagoga*. Banská Bystrica: Združenie kresťanských pedagógov Slovenska a Komisia pre katechizáciu a školstvo konferencie biskupov Slovenska. Online. Dostupné z: [https://cloud-e.edupage.org/cloud/Eticky\\_kodex\\_krestanskeho\\_pedagoga\\_.pdf?z%3AxQC9UPG3SXg2QVf5i4ijcdB7TzNko9nROUTCzL1LnTQZGZsb1ckA06JR9SstLc%2Bc](https://cloud-e.edupage.org/cloud/Eticky_kodex_krestanskeho_pedagoga_.pdf?z%3AxQC9UPG3SXg2QVf5i4ijcdB7TzNko9nROUTCzL1LnTQZGZsb1ckA06JR9SstLc%2Bc) [28.1.2024]

Česká biskupská konference, 2022. *Církevní školy, data a fakta Základní údaje o církevních školách v ČR, jejich identita a zvládání krize*. Odbor analýz církevních dat České biskupské

konference. Online. Dostupné z: [https://cbk.cirkev.cz/public/uploads/cp/18165\\_cirkevni-skoly-vyzkumna-zprava.pdf](https://cbk.cirkev.cz/public/uploads/cp/18165_cirkevni-skoly-vyzkumna-zprava.pdf) [29.1.2024]

GOODBREAD, J., 2018. *Jak se spřátelit s konflikty*. Praha: Maitrea. ISBN 978-80- 7500-406-2.

GRAUBNER, J., 2023. *Výroční zpráva Církve římskokatolické za rok 2022*. Praha: Církev římskokatolická v České republice. Online. Dostupné z: [https://cbk.cirkev.cz/public/media/files/47/source/orig/46891\\_vyrocní-zprava-cirkev-římskokatolicke-za-rok-2022-fin.pdf](https://cbk.cirkev.cz/public/media/files/47/source/orig/46891_vyrocní-zprava-cirkev-římskokatolicke-za-rok-2022-fin.pdf) (s. 31) [28.1.2024].

HENDL, J., 2005. *Kvalitativní výzkum: Zadání metody a aplikace*. Praha: Portál. ISBN 80-7367-040-2.

HENDL, J., 2016. *Kvalitativní výzkum. Základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0982-9.

KOCIÁNOVÁ, R., 2012. *Personální řízení. Východiska a vývoj*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3269-5.

KŘIVOHLAVÝ, J., 2008. *Konflikty mezi lidmi*. Praha: Portál. ISBN 978- 80-7367-407-6.

LHOTKOVÁ, I., TROJAN, V. a KITZBERGER, J., 2012. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80–7357-899-2.

LOBKOWICZ, F. V., 2005. *Etický kodex křesťanského učitele*. Ostrava: překlad, českou verzi vydala Česká biskupská konference. Online. Dostupné z: <https://kzsub.cz/wp-content/uploads/filr/1698/Kodex%20k%C5%99es%C5%A5ansk%C3%A9ho%20u%C4%8Ditele.pdf> [28.1.2024].

MAREŠ, J. a KŘIVOHLAVÝ, J., 1995. *Komunikace ve škole*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 80-210-1070-3.

McCONNON, S. a McCONNON, M., 2009. *Jak řešit konflikty na pracovišti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3003-5.

MEDLÍKOVÁ, O., 2007. *Jak řešit konflikty s podřízenými*. Vedení lidí v praxi. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1732-6.

MEDLÍKOVÁ, O., 2012. *Umíme to s konfliktem!: náročné situace a jejich řešení*. Psychologie pro každého. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4016-4.

MIOVSKÝ, M., 2006. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Psyché. Praha: Grada. ISBN 80-247-1362-4.

- Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2022a. Školní informační systémy (ŠIS) pro mateřské školy. Online. Dostupné z <https://www.edu.cz/skolni-informacni-systemy-sis-promaterske-skoly/> [15.1.2024]
- Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2022b. Efektivní komunikace školy s rodiči. Online. Dostupné z: <https://www.edu.cz/efektivni-komunikace-skoly-s-rodici/#principy-kvalitni-komunikace-se-skolou> [29.1.2024].
- Northwestern college, 2022. *The Benefits of Integrating Faith-Based Routines in Early Childhood Education*. Online. Dostupné z: <https://www.nwciowa.edu/online/blog/entry/57/building-the-foundation-the-benefits-of-integrating-faith-based-routines-in-early-childhood-education-> [10.5.2024].
- PLAMÍNEK, J., 2008. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. Manažer. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2448-5.
- PLAMÍNEK, J., 2012. *Konflikty a vyjednávání. Umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4485-8.
- REICHEL, J., 2009. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3006-6.
- ROSENBERG, M., 2023. *Nenásilná komunikace ve škole*. Přeložila do češtiny Kateřina PIETRASOVÁ. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-2006-0.
- STEIGER, T. a LIPPMANN, E. D., 2012. *Psychologie pro manažery: jak ovládnout umění vést*. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0006-3.
- SYSLOVÁ, Z. a HORNÁČKOVÁ, V., 2012. *Jak úspěšně řídit mateřskou školu*. Řízení školy. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-976-0.
- ŠVARŤÍČEK, R. a ŠEĐOVÁ K., 2014. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0644-6.
- TROJANOVÁ, I., 2014. *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních*. Řízení školy. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7478-656-3.
- TROJANOVÁ, I., 2017. *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních*. Řízení školy. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-842-1.
- TROJANOVÁ, I. a SVOBODOVÁ, Z., 2021. *Krize jako příležitost*. Řízení školy. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7676-215-2.

TUBBS, S. L. a MOSS, S., 1991. *Human communication*. 6. ed. New York: McGraw-Hill. ISBN 0-07-065404-2.

VYBÍRAL, Z., 2009. *Psychologie komunikace*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-387-1.

Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon).

## Seznam zkratk

CMŠ	církevní mateřská škola
č.	číslo
ČBK	Česká biskupská konference
Obr.	Obrázek
MS	Microsoft
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
např.	například
s.	strana
Sb.	Sbírka zákonů a mezinárodních smluv
tab.	Tabulka
tzv.	takzvaně

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1: Kompetenční model ředitele školy.....	8
Tabulka 2: Seznam respondentek.....	22

## **Seznam obrázků**

Obr. 1: Křivka konfliktu.....	14
-------------------------------	----

## **Seznam příloh**

## Příloha č. 1 - Poučený souhlas respondenta

Pedagogická fakulta Karlovy univerzity  
Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

### Poučený souhlas respondenta výzkumu s poskytnutím údajů pro vypracování bakalářské práce

**Autorka bakalářské práce:** Mgr. Petra Tabáková

**Název bakalářské práce:** Role ředitele církevní mateřské školy v prevenci konfliktů se zákonnými zástupci dětí

**Hlavní etické zásady:**

- **anonymita respondenta** – v zápisech rozhovorů nebudou uvedeny identifikační údaje respondenta
- **mlčenlivost tazatelky** ve vztahu k osobním údajům respondenta a poskytnutým interním dokumentům školy – s daty bude pracovat pouze autorka práce
- **dobrovolnost** - účast na výzkumu může respondent kdykoli zrušit

#### Prohlášení:

Prohlašuji a svým níže uvedeným vlastnoručním podpisem potvrzuji, že dobrovolně souhlasím s publikací dat ve výše uvedené bakalářské práci a že jsem měla možnost si řádně a v dostatečně zvážít všechny relevantní informace o výzkumu.

Byla jsem seznámena se způsobem ošetření principu důvěrnosti, s povahou i veškerými případnými důsledky své účasti na výzkumu.

Na své otázky jsem dostala jasné a srozumitelné odpovědi a souhlasím s audionahrávkou, jejím přepisem a citacemi jejích částí ve výše uvedené práci.

Poučený souhlas je zhotoven ve dvou stejnopisech, z nichž jeden obdrží respondent a druhý bude součástí dokumentace tazatele.

Dne .....

Podpis tazatele.....

Podpis respondenta.....

## **Příloha č. 2 – Osnova rozhovoru**

### **Úvod**

Představení se, informace o výzkumu, souhlas s nahráváním, informace o anonymizování a zacházení s daty, poděkování

### **Rozhovor**

Jaká jsou nejčastější témata konfliktů se zákonnými zástupci?

Jak často dochází ke konfliktům mezi vámi a zákonnými zástupci dětí?

Jakým způsobem řešíte konflikty se zákonnými zástupci?

Jaké způsoby kontaktu obvykle používáte při komunikaci se zákonnými zástupci?

Jaké konflikty se zákonnými zástupci považujete za nejsnáze řešitelné?

Jaké konflikty se zákonnými zástupci vám připadají nejobtížněji řešitelné?

Myslíte si, že církevní prostředí školy ovlivňuje vznik konfliktů se zákonnými zástupci? Pokud ano, jakým způsobem?

V jakých situacích předpokládáte riziko vzniku konfliktů se zákonnými zástupci?

Zaznamenali jste vyšší výskyt konfliktů v určitých obdobích během školního roku? Pokud ano, jaká období to byla?

Myslíte si, že častěji zažíváte konflikty s jednotlivci nebo se skupinou?

Pokud se jedná o skupinu, můžete tuto skupinu specifikovat?

Jaké komunikační metody se vám nejvíce osvědčily při jednání se zákonnými zástupci?

Jaké komunikační metody se vám naopak zdály nejméně efektivní?

Jakými způsoby budujete a udržujete pozitivní vztahy se zákonnými zástupci?

### **Závěr**

Poděkování, dotaz na to, zda respondentky v souvislosti s tímto tématem ještě chtějí něco dodat.



### **Příloha č. 3 – Přepis rozhovoru s respondentkou č. 4**

r4: „Zaplat' Pánbůh máme fajn děti a fajn rodiče, nevím, jestli je to tím, že máme zápisy, takže opravdu se snažím té rodině věnovat individuálně. Chci vidět každý to dítě a poznat i tu rodinu – takže už hned u toho zápisu. A pak je to teda nastavený tím, že se paní učitelky snažím vést k tomu, aby byly opravdu k těm rodičům vstřícný a snažíme se, nebo jakože pro 53 dětí je to těžko udělat úplně rodinný typ, ale snažíme se o tu rodinnou školku, o tu spolupráci jakoby kompletně s tou rodinou, takže máme i akce pro rodiny – Otevření zahrady, výlety sobotní, abychom propojili prostě ty děti, školku a rodinu.“

*pt: Zeptám se, když už nějaký ten konflikt vznikne, mezi vámi a rodiči (nebo školou a rodiči), tak jaké jsou témata konfliktů, čeho se týkají většinou?*

r4: My napomínáme rodiče pozdní příchody – to je asi klasika ve všech školkách, to je asi největší problém. Občas je to nějaký vybočování výchovných problémů s dětma a teď jsme se potýkali i s veškama, které děti přinesly a některý rodiče to nechtěli řešit no.

*pt: Jak jsi řešili tuto situaci?*

r4: My teda nesmíme šahat do hlavy, ale když už máme pocit, že se děti opravdu drbou – my jsme si je tentokrát přinesli i domů (paní učitelky), takže jsem jim vlezla do hlavičky a pak jsme adresně šli za konkrétním a rodičema, ať si teda doma ty děti prohlídnou. Na nástěnkách jsme to měly napsaný, já nevím, asi měsíc a, že je máme pořád. I ty co mají krátké vlasy, tak nepředpokládaj, že by tam něco mohlo bejt. Ale pak, když nám choděj holčičky s dredama, tak je to potom těžký.

*pt: Takže jste se setkala s nějakou nevoli rodičů tuto situaci řešit?*

r4: S tou jednou rodinou jsme měli, jakože problém, nechtěli dítěti hlavu umejt a oni to násilím dělat nebudou. Tak jsme řekli dobře, ale pokud objevíme, že to máme, tak vám dáme zákaz do doby, než to odstraníte, jít do kolektivu. Tak potom ji teda umyli, holčička přišla krásně bez dredů, rozčesaná a v culíčkách a během týdne to měla zacuchaný znovu. Jestli udělaly druhou várku, nevím.

*pt: Ještě nějaké téma konfliktů vás napadá?*

r4: Měli jsme jeden konflikt vlastně taky na tý větší třídě, kdy paní učitelka je trošku začíná být vyhořelá, tak odsekává dětem a odsekávala párkrát i rodičům. A to se tedy nelíbilo, tak jsme to potom řešili s paní učitelkou, že tudy cesta nevede, obzvláště ne v naší školce teda.

*pt: Jaké způsoby řešení konfliktů s rodiči preferujete?*

R4: Vždycky individuální schůzku, eventuálně to nějak rozebrat a zeptat se jich co je trápí, proč to vzniká, jak takové situace se svým dítětem řeší doma, jak jim my můžeme pomoci? Jak navázat nějakou spolupráci? Abychom se nějakým způsobem dobraly nějaké oboustranné tolerance. Jdeme na to přes vzájemnou otevřenou komunikaci.

*pt: když jsme u té komunikace, máte nějaké metody, jakým způsobem komunikujete s rodiči?*

r4: Rozhovor začínám tím, jestli jsou tady u nás ve školce spokojení, dopředu si zjistím, jak dlouho tady dítě máme, jestli už tady mělo nějaké sourozence, nebo jak jsou na nás navázaný. Takže vždycky jako se jich ptám, co se u nás líbí, něčím pozitivním a poté se postupně stočíme k těm ožehavějším tématům. Naštěstí, my moc těch ožehavých témat nemáme. Nejsme nucený nějaké vyhocené situace řešit. Jo zaplat' Pánbůh.

*pt: Jaká komunikace se vám osvědčuje?*

r4: Klidná komunikace, být na ně připravená, dát jim prostor, aby si samy vylili srdíčko. Měla jsem tady před 14 dny rodiči, že teda kdy si sami neví se svým synem rady, tak jsem je nechala půl hodiny povídat, jak to cítí a zároveň takové to „Já jsem tak šťastná, že jste mě vůbec vyslechla.“ Já jsem ji do toho vůbec nevstupovala. Ona si mohla postěžovat a potom jsme se od toho odpíchly dál.

*pt: Co je tedy podle vás zásadní?*

r4: Mít dopředu informace a najít si na rodiče čas

*pt: Myslíš si, že jsou období, které jsou náročnější pro vznik konfliktů a pro konflikty s rodiči celkově?*

r4: začátek školního roku, před Vánoci, konec školního roku – to je asi všude stejný. Ale Konflikty mohou přijít kdykoliv, často v závislosti na stresu rodičů.

*pt: Pokud tedy na začátku roku, tak v čem bývají nějaká nedorozumění.*

r4: Asi celková ta adaptace, někdy je to náročnější více pro ty rodiče, než pro ty děti. Odpoutání se od dítěte a odchod z budovy je někdy náročnější více než poté během dvou minut uklidnit dítě

*pt: Jak církevní prostředí podle vás ovlivňuje vznik nebo prevenci konfliktů? Jak moc velkou roli podle vás v tom hraje to, že je to církevní škola?*

r4: Já si myslím, že ano, je to o tom naladění se rodičů a zřizovatele a školky. Takže, co se týká církevních rodin, tam jsme nikdy neměli problém, ale vzhledem k tomu, že máme děti tak půl

na půl, tak z té druhý půlky se podepsali, že souhlasí s křesťanskou výchovou ale občas mají jiné názory na výchovu.

*pt: Jaký konflikt s rodiči byl pro vás nejtěžší?*

r4: letos pro mě bylo hodně těžký, když přišli oba dva rodiče, „bojovali“ ve prospěch dítěte, ale proti sobě. Nebyl vůbec problém se školkou, ale rodinný problém a oni ty problémy začali řešit tady přede mnou a já jsem měla tady zastupovat to dítě. A nemohla jsem být vlastně nakloněna ani na jednu stranu, nakonec jsem je odkázala do manželské poradny. Ať vyřeší ten problém někde úplně jinde. A navíc ti rodiče musí jednat v zájmu dítěte oni a až potom dojdou ke konstruktivnímu řešení. To byla pro mě dost těžká situace

*pt: Co naopak nepovažuješ za náročný problém?*

r4: Stalo se, že rodiče měli pocit, že dítě si doma „stěžovalo“, že paní učitelka je na něj zlá. A ona byla jen přísnější, nebo chtěla, aby dodržela nějaké postupy, tak si to ráno vyřešili s rodiči – vyjasnila se situace a šlo o bezpečí dítěte, rodiče tedy – aha, tak jde o bezpečí a pravidla tady jsou. Tak si to jen takto vysvětlili a jedeme dál.

*pt: Jak to máte v pracovním týmu, sdílíte informace od rodičů, máte pocit, že máte dost informací, co se děje ve škole, když třeba rodič má nějaký problém?*

r4: Zatím se mi nestalo, že bych nebyla informovaná. Že by přišel někdo z rodičů a já bych o té situaci absolutně nevěděla – tak to se mi nestalo. Tím, že máme možnost otevřené zahrady, výlety, tak tam vždy probíhají takové neformální třídní schůzky a já se snažím obejít všechny ty rodiče, kteří se zúčastní. Sdělujeme si to na neformálnějších setkáních.

*pt: Třídní schůzky máte tedy jak často?*

r4: Jendou za rok pro nováčky – to máme pro nováčky a v září máme pro ty pokračující.

*pt: Máte individuální rozhovory s rodiči o dítěti s rodiči?*

r4: Uvažuju, jestli toto neudělat, třeba jedou za pololetí, říct si, kam se to dítě posunulo. Zatím jsem k tomu nenašla čas – je to otázka do budoucnosti. Myslím si, že by to smysl mělo, ale na druhou stranu mám trochu problém s diagnostikou, kterou tady pečlivě děláme, snažíme se ji rozvíjet a pak se stane, že doporučíme jít do poradny, tam doporučí odklad dítěte, my také doporučíme a odklad a rodič si prosadí, že dítě dají do školy. A třeba v září je škole posílá zpět do školky. Což většinou již máme plno, dítě tedy musí jít do jiné školky, což může být složité. Rozhovory jsou taky fajn, zabere nám to čas a jestli z toho bude takový užitek.. My pomůžeme tomu dítěti, ale i takoví se rodiče najdou, kteří nedají na naše rady.

*pt: Jak často se s tímto setkáváte?*

r4: je to výjimečně, už se nám to stalo dvakrát. To jedno dítě bylo z přípravné třídy. Z ní volali, jestli ho nechceme zpátky. Byla to náročná komunikace s touto rodinou – my jsme jim několikrát říkali, běžte do poradny. Rodiče si mysleli, že ho vyiplaj, když odcházeli, tak nás informovali, že má diagnostikované ADHD. Na konci to přiznali. Ale dítě šlo do přípravky a potom mělo jít zpět k nám.

*pt: Je tedy občas problém s komunikací s rodiči?*

r4: Většinou ne, ale občas se stává, že rodiče to nepřijmou, obzvláště když jsou dost vzdělání. Nejtěžší je to, že vždy si myslí, že to dítě nějakým způsobem dozraje, ale jsme věděli, že tam je něco nestandardního. My můžeme pouze doporučit, ale když oni tam nepůjdou, nenaděláme nic – nemáme páku na to je nutit. My tady dva roky „bojovali“ s dítětem, který už dva roky se mohlo rozvíjet podle to, co opravdu by potřeboval. Měl by asistenta. To nás potom zamrzí. Diagnostika se dělá 3x do roka, ale s tím dítětem už na základku nejde. Tady to zůstane v archívu 10 let. Je škoda, že ty školy nejsou více propojené.

*pt: Myslíte si, že je tam nějaký „nerespekt“, ze strany rodičů, ohledně vaší odbornosti?*

r4: Nevím, jestli úplně takto – ale „Já přece znám své dítě nejlépe, mám ho doma“ ale občas se stane, že rodičům nedojde, že ho vidí ráno půlhodinku a přijdou si pro něj v pět, poté běží na kroužek. Poté mu dají večeři a dají ho spát. Takže to dítě vlastně neznají, respektive my s ním ten čas trávíme daleko více. Takže ano občas se najdou i takoví rodiče.

*pt: Co není v komunikaci efektivní pod vás?*

r4: Nelze jim pohanit dítě – oni jsou rodiče, mají svá práva a ty mi jim brát nemůžeme. Já se to snažím brát tak, co pomůže tomu dítěti, aby se posunulo? Vždy tady bojujeme za dítě, to by se tam nemělo vytratit.

*pt: Pochopila jsem, že tedy jde převážně o jednotlivce. Není to tedy žádná skupinka, s tímto se neseťkáváte?*

r4: Ne opravdu jen jednotlivci.

*pt: Jakým způsobem budujete pozitivní vztahy?*

r4: Pomáhá nám sdílení na poradách – paní učitelky sdílí to, co vidí. Taky to, že já chodím do těch tříd. Když mě někdo upozorní, tak já už to mám odpozorovaný. Buď to sama vím, nebo se radíme společně – tímto se taky připravím na schůzku s rodiči.

*pt: Máte nějakou strategii ohledně prevence vzniku konfliktů?*

r4: Upozornit včas, jakmile se nám něco nezdá, tak upozornit a úpopřípadě je nasměrovat na nějaké zařízení – na poradnu či jiné odborníky. Podáváme to tak „možná se mýlíme, ale kdyby náhodou, zajděte si tam“. Na to rodiče vždycky slyšeli. Opatrně.

*pt: Je ještě něco, co byste chtěla dodat?*

r4: Vzhledem k tomu, že je celkově moc nemáme a nemusíme je řešit, tak za to jsme moc rádi. Každá akce má reakci a vzniká tření a to jsme rádi, že nemáme.