

## **PŘÍLOHY**

Příloha č. 1

**Možnosti řešení konfliktu**

Příloha č. 2

**Srovnávání pěti přístupů ke konfliktu**

Příloha č. 3

**Průvodní dopis respondentům**

Příloha č. 4

**Výzkumný dotazník**

**Možnosti řešení konfliktů**

<b>řešení konfliktů</b>	<b>činnost</b>	<b>výhody</b>	<b>nevýhody</b>
<b>pasivní</b>	nečinnost, vyčkávání	časová nenáročnost; časem některé konflikty pozbývají na významu „vyhnívání“	proces ani řešení není pod kontrolou; možnost ohrožení stability organizace
<b>delegování</b>	přesunutí řešení na někoho jiného (např. soud)	v případě delegování na soud zákonné řešení	proces řešení není pod kontrolou
<b>náhoda</b>	jiný způsob delegování (např. losem)	rychlost; nenapadnutelná spravedlnost	výsledek je mimo kontrolu opozičních stran
<b>mediace (spor), facilitace (problém)</b>	přímé jednání se zapojením neutrálních odborníků na procesy řešení konfliktů	regulace procesu jednání odborníky; řešení je výsledkem jednání a rozhodnutí obou stran	
<b>vyjednávání (spor), projednávání (problém)</b>	přímá komunikace	ideální řešení; možnost kontroly procesu, výsledku i řešení	
<b>násilí</b>	násilí fyzické i psychické	částečný podíl rozhodování o procesu	omezený vliv na výsledek; nelegitimní způsob řešení konfliktu

(Plamínek, 2006)

(Dvořáková, 2011, s. 58)

## Srovnávání pěti přístupů ke konfliktu

<b>Přístup</b>	<b>Váš cíl</b>	<b>Váš postoj</b>	<b>Zdůvodnění</b>	<b>Pravděpodobný výsledek</b>
<b>Konfrontace</b>	Prosadit svou.	„Já vím, co je nejlepší a správné. Opovažte se to zpochybnit!“	Je nejlepší někomu šlápnout na kuří oko než se vzdávat našich velkých cílů.	Máte pocit vítězství a zadostiučinění, avšak druhá strana je poražena a ponížena.
<b>Spolupráce</b>	Vyřešit problém spolu.	„Toto je moje stanovisko, jaké je vaše?“ „Jsem odhodlán/a hledat s vámi optimální řešení.“ „Co říkají fakta?“	Názory obou stran mají stejnou důležitost (ne však nutně platnost). Je třeba klást stejný důraz na kvalitu řešení i na spravedlivý postup.	Problém se s největší pravděpodobností uspokojivě vyřeší.
<b>Vyhýbání se</b>	Nemít s tím nic společného.	„Jsem neutrální.“ „Musím si to myslet.“ „To není moje věc.“ „Ať se starají jiní!“	Nesouhlas je sám o sobě špatný a nežádoucí, protože vyvolává napětí.	Problémy se zpravidla nevyřeší, což působí dlouhodobou frustraci.
<b>Ústup</b>	Jenom nikoho nenaštvat, nikoho se nedotknout.	„Já tu vlastně nejsem důležitý.“	Udržování harmonických vztahů je vlastně nejdůležitější.	Druhá strana vás patrně začne zneužívat.
<b>Kompromis</b>	Rychle najít řešení, s ním bychom mohli žít.	„Skončíme to, abychom se co nejdříve mohli vrátit k práci.“	Protahované konflikty odvádějí lidi od práce a zbytečně otravují atmosféru.	Účastníci budou nepodmiňováni hledat příště oportunní, přijatelná a účelová, spíše než účinná a trvalá řešení.

(Čakrt, 2000, s. 73)

Zdroj: WHETTEN, D. A. – Cameron, K. S.: Developing management Skills (2.vyd.) New York, NY: HarperCollins Publishers 1991, s. 403.

Příloha č. 3

### **Průvodní dopis respondentům**

Vážené kolegyně, kolegové,

obracím se na Vás s žádostí o spolupráci na zajímavém a pro praxi velmi důležitém tématu. Vyplněním přiloženého dotazníku, který bude sloužit jako podklad pro výzkum diplomové práce na téma „Řešení skupinových konfliktů v mateřské škole“, pomůžete ke zmapování příčin a aplikovaných řešení skupinových konfliktů na mateřských školách.

Dotazník bude anonymní a při jeho zpracování (pouze pro studijní účely) budou zachovány platné etické zásady, z tohoto důvodu prosím o pravdivý popis skutečnosti z Vaší praxe.

V případě Vašeho zájmu mohu diplomovou práci po jejím vypracování a úspěšném obhájení zaslat na Vaši adresu.

Předem děkuji za Váš čas a spolupráci a přeji hodně úspěchů ve Vaší nelehké práci.

Bc. Dvořáková Jana

studentka 2. ročníku navazujícího magisterského studia PF UK Praha

## Výzkumný dotazník

### Kartografická část

1. Délka Vaší řídicí praxe (křížkem označte správnou variantu):

1 – 5 let	6 – 10 let	11 – 15 let	16 – 20 let	21 a více let

2. Uved'te prosím fyzický počet pracovníků na Vaší mateřské škole.

Pedagogičtí pracovníci	
Provozní pracovníci	

3. Jaký máte přístup ke skupinovým konfliktům (konflikty, které existují uvnitř dané skupiny lidí) ve Vaší mateřské škole? (křížkem označte jednu zvolenou variantu)

Negativní postoj	
Neutrální postoj	
Pozitivní postoj	

4. Mezi kterými pracovníky nejčastěji řešíte konflikt ve Vaší mateřské škole? (křížkem označte jednu zvolenou variantu)

Pedagog – pedagog	
Pedagog – provozní pracovník	
Provozní pracovník – provozní pracovník	
Jiné – jaké?	

**5. Se kterými spolupracovníky se Vy nejčastěji dostáváte do skupinových konfliktů? (křížkem označte jednu zvolenou variantu)**

Pedagogičtí pracovníci	
Provozní pracovníci	
Jiné – jaké?	

**6. Jak často řešíte skupinové konflikty ve Vaší mateřské škole? (křížkem označte jednu zvolenou variantu)**

Denně	
Několikrát denně	
Nikdy	
1x měsíčně	
1x týdně	
1x za dva měsíce	
1x za tři měsíce	
2x měsíčně	
2x týdně	
Jiné – jaké?	

**7. Jaké skupinové konflikty ve Vaší praxi ředitele mateřské školy nejvíce řešíte? (křížkem označte jednu zvolenou variantu)**

Konflikty názorů - <i>vlastní logický závěr k situaci – mínění, přesvědčení</i>	
Konflikty postojů - <i>odlišný postoj ke stejné věci, situaci – chápání, myšlení</i>	
Konflikty představ - <i>odlišné vnímání stejné situace</i>	

Konflikty zájmů - rozdílné potřeby, hodnoty a motivy v dané situaci	
---	--

**8. Vyznačte prosím, jaké situace jsou největším nebezpečím vzniku skupinových konfliktů na Vaší mateřské škole. (označte číslem 1 – největší nebezpečí až 10 – nejmenší nebezpečí)**

Feminizace	
Finanční ohodnocení	
Generační rozdíly	
Nadcházející změna	
Neplnění povinností	
Nespravedlivé hodnocení	
Nový spolupracovník	
Pracovní vypětí, únava	
Špatná komunikace	
Tvoření skupinek	
Jiné – jaké?	

**9. Jaká nenaplněná potřeba (z pohledu Vaší řídicí praxe) nejčastěji vede ke vzniku skupinového konfliktu na Vaší mateřské škole? (označte číslem 1 – nejčastější až 5 – nejméně častá)**

Potřeba bezpečí, jistoty	
Potřeba ocenění, úcty	
Potřeba seberealizace	
Potřeba spolupatričnosti, přijetí	
Základní fyziologické potřeby	

**10. Jaké pozitivní strategie při řešení skupinových konfliktů v mateřské škole využíváte? (označte číslem 1 – nejčastější až 6 – nejméně častá)**

Kooperativní postoj	
Návrh průběhu řešení konfliktu	
Odstranění emocí z konfliktu	
Překonání strachu z konfliktů	
Společná komunikace	
Stanovení příčiny konfliktu	
Jiné – jaké?	

**11. Jaký styl řešení skupinových konfliktů ve Vaší mateřské škole nejvíce využíváte?** (označte křížkem zvolenou variantu v každém řádku)

	ano	spíše ano	spíše ne	ne
Dohoda				
Kompromis				
Prosazení se (autoritativní řešení)				
Přizpůsobení se (adaptace)				
Únik (odkládaní řešení)				
Jiné – jaké?				

**12. Jaké strategie v průběhu rozhovoru při řešení skupinových konfliktů používáte?** (označte křížkem zvolenou variantu v každém řádku)

	ano	spíše ano	spíše ne	ne
Emoce				
Kritika, hodnocení				
Nabídka řešení				
Otevřené pojmenování konfliktu				
Projev pochopení				
Vydírání				



Jiné – jaké?

**13. Jakým způsobem nejčastěji řešíte skupinové konflikty ve Vaší mateřské škole?** (označte křížkem zvolenou variantu v každém řádku)

	ano	spíše ano	spíše ne	ne
Delegace (expert, soudce)				
Mediace, facilitace				
Náhoda (los)				
Násilí				
Pasivita (nečinnost)				
Vyjednávání, projednávání				
Jiné – jaké?				

**14. Jakou formu komunikace při řešení konfliktu nejčastěji využíváte?** (označte křížkem zvolenou variantu v každém řádku)

	ano	spíše ano	spíše ne	ne
S úctou: pochopení				
prosby				
osobní sdělení				
Provokativně: hodnocení				
kritika				
zobecňování				
Jiné – jaké?				

**15. Jak se učíte Vy sama měnit své chování v konfliktních situacích?** (označte křížkem zvolenou variantu v každém řádku)

	ano	spíše ano	spíše ne	ne
Aktivní řízení konfliktu				
Chápání potřeb zúčastněných				
Chování neměním				
Kontrola svých emocí				
Neodkládání konfliktů				
Přehodnocení vztahu ke konfliktu				
Jiné – jaké?				