

# Mediace v mateřské škole

Pavλίna Horká

---

Bakalářská práce  
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta humanitních studií

---

**Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně**

**Fakulta humanitních studií**

**Ústav pedagogických věd**

**akademický rok: 2012/2013**

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

**(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)**

Jméno a příjmení: **Pavčina HORKÁ**  
Osobní číslo: **H10184**  
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**  
Studijní obor: **Učitelství pro mateřské školy**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Mediace v mateřské škole**

**Zásady pro vypracování:**

**Zpracování rešerše a studium odborné literatury.**  
**Vymezení pojmů a teoretických východisek z oblasti mediace.**  
**Příprava metodiky výzkumné části.**  
**Realizace kvantitativního výzkumu formou dotazníku.**  
**Zpracování a vyhodnocení získaných dat, včetně jejich interpretace.**  
**Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.**

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**HOLÁ, Lenka. Mediaci: způsob řešení mezilidských konfliktů. Vyd. 1. Praha: Grada, 2003, 190 s. ISBN 80-247-0467-6.**

**JOHNSON, David W a Roger T JOHNSON. Reducing school violence through conflict resolution. Alexandria, Va.: Association for Supervision and Curriculum Development, c1995, viii, 119 p. ISBN 08-712-0252-2.**

**SIMKIN, William E. Mediation and the dynamics of collective bargaining. Washington: Bureau of National Affairs, 1971, xiv, 410 p. ISBN 08-717-9127-7.**

**STEWART, Katherine A a Madeline M MAXWELL. Storied conflict talk: narrative construction in mediation. Philadelphia: John Benjamins Pub. Co., c2010, vii, 137 p. Studies in narrative, v. 12. ISBN 90-272-8826-7.**

**ŠIŠKOVÁ, Tatjana. Facilitativní mediace: řešení konfliktu prostřednictvím mediátora. Vyd. 1. Praha: Portál, 2012, 207 s. ISBN 978-802-6200-918.**

Vedoucí bakalářské práce:

**Mgr. Michaela Jurtíková**  
Ústav pedagogických věd

Datum zadání bakalářské práce:

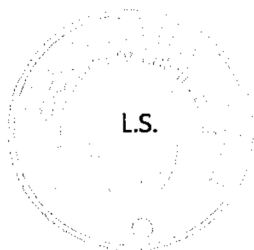
**30. listopadu 2012**

Termín odevzdání bakalářské práce:

**3. května 2013**

Ve Zlíně dne 6. února 2013

  
doc. Ing. Anežka Lengálová, Ph.D.  
děkanka



  
Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
- na bakalářské práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně .....30. 4. 2013.....

.....Barbora Herdová.....

*1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:*

*(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.*

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené zákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výděľku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výděľku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Tato práce je zaměřena na možnost uplatnění mediace v mateřských školách pedagogickými pracovníky a jejich nadřízenými. Teoretická část se sestává z textu věnujícího teorii mediace, komunikaci, konfliktu, procesu mediace včetně legislativního zakotvení a uplatnění mediace ve školském prostředí, konkrétně uplatnění mediace učiteli a řediteli v mateřských školách. Praktická část obsahuje vyhodnocení a srovnávání výsledků provedeného dotazníkového šetření mezi učiteli a řediteli mateřských škol.

Klíčová slova: mediace, konflikt, školský management, komunikace, školní mediace, mediátor, sociální práce

## **ABSTRACT**

This thesis is focused on the possibility of application of mediation in kindergarten teaching staff and their superiors. The theoretical part consists of text refer to the theory of mediation, communication, conflict, mediation process, including legislative measures, and the use of mediation in the school environment, namely the application of mediation teachers and principals in nursery schools. The practical part contains the evaluation and comparison of the results of the questionnaire survey of teachers and directors of kindergartens.

Keywords: mediation, conflict, school management, communication, school mediation, mediator, social work

## Motto

„Co se skrývá za námi a to, co leží před námi,  
jsou jen drobné záležitosti v porovnání s tím, co leží v nás.“

Ralph Waldo Emerson

( „What lies behind you and what lies in front of you,  
pales in comparison to what lies inside of you.“)

## Poděkování

Děkuji Mgr. Michaeli Jurtíkové za trpělivost a odborné vedení mé práce.

Poděkování patří také všem ředitelům a učitelům mateřských škol, kteří si při své náročné profesi našli čas na spolupráci při mém výzkumu.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

## OBSAH

<b>ÚVOD .....</b>	<b>8</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>9</b>
<b>1 DEFINICE POJMU MEDIACE.....</b>	<b>10</b>
1.1 HISTORIE MEDIACE.....	10
1.2 PRINCIPY MEDIACE.....	12
<b>2 KOMUNIKACE.....</b>	<b>13</b>
2.1 VERBÁLNÍ KOMUNIKACE .....	13
2.2 NONVERBÁLNÍ KOMUNIKACE.....	14
2.3 KOMUNIKAČNÍ TECHNIKY .....	15
<b>3 KONFLIKT.....</b>	<b>16</b>
3.1 PŘÍČINY KONFLIKTU .....	16
3.2 MOŽNOSTI ŘEŠENÍ.....	17
<b>4 PROCES MEDIACE .....</b>	<b>18</b>
4.1 FÁZE MEDIACE .....	18
4.2 FORMY MEDIACE.....	19
4.3 ROLE MEDIÁTORA .....	19
<b>5 ŠKOLNÍ PROSTŘEDÍ .....</b>	<b>20</b>
5.1 ZÁKLADNÍ POJMY VE ŠKOLNÍ PROSTŘEDÍ.....	20
5.1.1 Interpersonální vztahy, klima školy, kultura školy .....	20
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>22</b>
<b>6 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ A JEHO CHARAKTERISTIKA .....</b>	<b>23</b>
6.1 VÝZKUMNÝ CÍL.....	23
6.2 VÝZKUMNÉ OTÁZKY .....	23
6.3 VÝZKUMNÉ METODY .....	24
6.4 CHARAKTERISTIKA VÝZKUMU A RESPONDENTŮ.....	24
6.5 POSTUP VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ .....	25
6.6 ANALÝZA DAT .....	26
6.7 SHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ .....	41
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>44</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>45</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>47</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>48</b>
<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>49</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>50</b>



## ÚVOD

Středem zájmu pedagogického pracovníka je dítě a jeho rozvoj. Pedagog působí v rámci kolektivu dalších pedagogů. Vytváří vztahy v rámci skupiny pedagogů a v rámci skupiny vedoucích pracovníků. Vztahy jsou součástí pracovního prostředí a domnívám se, že jejich kvalita má vliv na objekty edukačního procesu – žáky, studenty. Na každém pracovišti se vyskytují situace, při kterých je nutné vyjádření stanovisek několika osob. V případě, že dojde k neshodě a některé osoby nesouhlasí se způsobem řešení určité situace, nastane problém, který může ústít ve spor nebo konflikt.

Jedním z prostředků, jak zmírnit průběh konfliktní situace je využití může být mediace. Mediace je chápání jako alternativní technika řešení sporů mimosoudní cestou prostřednictvím třetí neutrální strany - mediátora. V případě konfliktu mezi pedagogy a řediteli by mohla mediace přispět k dosažení dohody namísto výpovědi.

Dokáží pedagogové zvládnout kritickou situaci v rámci své pedagogické práce? Pokud ano, jakým způsobem, jaké jsou výsledky jejich jednání. V první části jsou vymezeny základní pojmy jako jsou mediace, komunikace a konflikt včetně využití mediace ve školském prostředí. Ve druhé části práce je obsažen výběr výzkumné strategie, technika sběru dat a interpretace zkoumání.

Téma se týká školního managementu a sociální oblasti. Školní management zabezpečuje podporu školního prostředí a v této souvislosti je možno zmínit mediaci jako jednu z forem pomoci pro management. Hlavní výzkumná otázka práce se zaměřuje na zkoumání pohledů, které reprezentují pedagogičtí pracovníci a jejich nadřazení pro využití mediace ve školském prostředí konkrétně v mateřské škole.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 DEFINICE POJMU MEDIACE

Pojem mediace pochází z latinského slova *medius*, které znamená prostřední, nestranný, nerozhodný a neurčitý (Holá, 2003).

Mediací se rozumí zprostředkování kontaktu znesvářeným stranám. Mediace se vyskytuje v oblastech netrestního práva a trestního práva, zabývá se neprávními aspekty (Svoboda, 2005). Neprávní aspekty jsou aspekty, které se týkají veřejného života, laické veřejnosti. Mohou jimi být sociální a psychologické aspekty.

Mediací rozumíme zprostředkování porozumění, komunikace a urovnání konfliktu mezi znesvářenými jedinci či sociálními skupinami (Vališová, Kasíková, 2011).

Prostřednictvím mediace je možné řešit konflikt pouze za předpokladu dodržení principu dobrovolnosti. Tento způsob řešení sporu musí být odsouhlasen oběma zúčastněnými stranami. Prostředník, třetí strana či mediátor má za úkol usnadnit jednání mezi nimi a jeho činnost pomáhá oběma stranám konfliktu určitým způsobem usnadnit zátěžovou situaci. Jednání může probíhat přímo i nepřímo, zprostředkovaně. Přímé setkání zahrnuje účast obou stran a jejich přímou konfrontaci. Nepřímé jednání probíhá pouze přes osobu mediátora bez vzájemného setkávání se mezi oběma stranami. Mediace se snaží urovnat důsledky konfliktní situace v oblasti morální, etické a sociální. (Holá, 2011)

Mediace je podle zakladatelky Asociace mediátorů České republiky Tatjana Šišková, PhDr. nejčastěji definována jako alternativní metoda pro řešení sporů, která za pomoci pomáhá snižovat překážky v komunikaci a podporuje sociální sbližování lidí. V průběhu mediace působí mediátor jako prostředník a výsledkem mediace je dohoda. Dohoda je vzájemná a na výsledku sporu se podílejí obě strany, které jsou účastníky mediace (Šišková, 2012).

### 1.1 Historie mediace

Mediace jako pomoc při řešení konfliktů zprostředkovaná třetí stranou funguje celá staletí. První zmínky o ní se objevují u starověkých filozofů, kteří ji popisovali ve svých dílech nejčastěji jako urovnání sporů mezi příbuznými. Mediace je moderní metoda řešení konfliktů a její historie je spojena s ideou řešení konfliktů pomocí třetí strany, která se objevuje ve starověku, v Číně, ve starověkém Řecku a je známá jako rozhodčí řízení. Ve středo-

věku se konflikt řešil mezi poškozeným a obviněným až přítomnosti další osoby. Jedná se o způsob vypořádání se se zločincem namísto jeho popravu nebo pomstění jeho činů (Holá, 2003). Mediace vystupuje jako metoda počátkem 70. let a v polovině 20. století se mediace dostává do středu zájmu ve Spojených státech amerických a v Kanadě. Od 60. let se mediace uplatňuje v oblastech společenského života a jeho rozvoji zejména v zemích západní Evropy. Mediace se zabývá například oblastmi rozvodových, sousedských, politických, mezinárodních, školských a ekologických sporů.

*„Později, asi koncem 60. let, se pozornost na mediaci soustředila z různých oblastí společenské praxe: političtí vůdci zaváděli mediaci k řešení společenských konfliktů, společenské organizace společně s právními reformátory prosazovaly využívání mediace k rozvoji společenství a jako alternativy k formálnímu soudnímu systému.“* (Holá, 2003, s. 29)

Mediace se v zahraničí začala uplatňovat od 70. let do 80. let a důraz se kladl na usmíření poškozeného a obviněného, zejména posílení role oběti, která nebyla pouze pasivním účastníkem konfliktu. Rada Evropy se zabývá podobou mediace v Evropských zemích, která podléhá danému systému trestní justice v zemi. V České republice začala prosazovat v 90. letech 20. století a s podporou Asociace mediátorů České republiky, je nabízena služba mediace veřejnosti a vzdělávací kurzy pro profesní růst. Zákonné ukotvení mediace se v jednotlivých zemích velmi liší. V některých zemích se stále mediace vyskytuje bez zákonné úpravy. Postavení mediátorů je právě proto velmi nejednotné. Setkáváme se s pojetím mediátorů v rámci justičního systému a i s pojetím nezávislých mediátorů. (Holá, 2003).

Od roku 2000 poskytuje Asociace mediátorů mediační služby, informuje veřejnost, spolupracuje s organizacemi a institucemi, nabízí vzdělávání formou výcviků, školení, seminářů a akreditací. Svoboda (2005) uvádí, že mediace je zakotvena pouze v trestně-právní justici, a to Zákonem o probační a mediační službě (č.257/2000 Sb.).

Na základě něj vznikla státní instituce Probační a mediační služba, která řeší konflikty pro vymezený druh klientely v trestně právní oblasti. Snahou AMČR je prosadit návrh Zákona v netrestních věcech. V právním systému je využívání mediace v rodinné oblasti upravena novelizovaným občanským soudním řádem, který umožňuje soudům přerušit soudní jednání na dobu 3 měsíce a poslat účastníky k mediaci. (AMČR, <http://www.amcr.cz/co-je-to-mediace/>)

## 1.2 Principy mediace

Je obtížně definovat principy mediace a předmět principů vzhledem k jejímu rozmanitému užití. Jedním z principů je důvěrnost, dalšími nestrannost, neutralita, svoboda rozhodování, převzetí zodpovědnosti a především dobrovolnost.

*Důvěrností* se rozumí otevřený přístup obou stran, rozebírání osobních životních situací a je nutná od všech zúčastněných. Nabízí se prostor k otevřenému projednání celého problému, který je mezi klienty. Je složité vytvářet důvěrnou atmosféru. Důvěrná atmosféra je základem pro úspěšnost řešení sporu. Spolupracují a mediátor je vyslechne a je nestranný.

Další princip je *nestrannost*, pomocí tohoto principu vede mediátor účastníky řešení sporu pomocí mediace k vlastní cestě, vytváření vlastních názorů. Je vytvářena důvěra klientů. Mediátor je nestranný vůči klientům, ale i ke svým vlastním názorům.

*Orientace na budoucnost* je princip, který umožňuje princip, který se odvrací od minulosti a pouze připouští poučení se z ní.

Holá (2011) uvádí, že *neutralita* je princip, při kterém se mediátor chová určitým způsobem a působí tak na účastníky. Neutrální znamená nesdílení osobních prožitků, pocitů, nebo projev sympatií. *Princip svoboda rozhodování* je princip, který je určen zejména pro účastníky a umožnit se zamyslet a rozhodnout pro navrhované řešení. S tímto principem souvisí *princip převzetí zodpovědnosti*, který se také vztahuje na účastníky sporu a přenášení věcné odpovědnosti jako výsledek a návrh řešení. Dalším principem je dobrovolnost a samotná setkání a domluva na nich je pozitivní zkušenost. Bez spolupráce není mediace uskutečnitelná. Mezi další principy se řadí zásady, které využívá mediátor při metodách práce a je jím *respekt ke klientovi*. Překonávají se předsudky a zamezují se vynášení předběžných soudů. Mediátor podporuje klienta v tom, aby našel svůj přirozený způsob pro řešení konfliktu, kterým disponuje každý člověk a dosáhl pozitivních změn ve svém životě. Dalším principem je *nestrannost*, která zabezpečuje neutralitu vůči klientům. Mediátor je povinen odstoupit od případu v případě, že by nebyl schopen vést mediaci nestraně. Princip s názvem *vyvážený postoj* je velmi důležitý pro činnost mediátora vzhledem k aspektu kontroly, podpory a pomoci za účelem nalezení řešení. Princip *včasnost intervence* se zaměřuje na včasný vstup mediátora do případu za účelem efektivního výsledku. Velmi potřebný je princip *spolupráce s dalšími organizacemi* z důvodu možnosti týmové práce a hledání řešení pomocí více osob s odbornými znalostmi z různých oblastí.

## 2 KOMUNIKACE

Termín komunikace zahrnuje pojmy verbální a nonverbální komunikace a ty jsou prostředkem mediace. Definování pojmu komunikace je možné jako vysílání a přijímání vzkazů. Původ slova je z latinského *communicare* (sdělování, dorozumívání). Komunikace je významná vzhledem ke všem aspektům života ve společnosti. Průběh komunikace a komunikačních procesů nese poznatky, dovednosti, informace a jejich předávání. Komunikace je prostředek sociální komunikace. Z pedagogického hlediska je důležitá sociální komunikace tj. sdělování a dorozumívání mezi lidmi. Mívá strukturu mluvčí-záměr sdělení-formulace sdělení- vlastní sdělení-posluchač-interpretace obsahu a záměru mluvčího-reakce posluchače. Sociální komunikace je podle Průchy definovaná vytvářením základní souvislosti mezi hlavními stránkami sociálního styku lidí: mezi činností, interakcí a společenskými vztahy. (Průcha, Walterová, Mareš, 2003)

Podle Nelešovské (2005) je komunikaci nutné chápat jako základní prostředek uskutečňování výchovy a vzdělávání, který umožňuje zprostředkovaně v podobě verbálních a neverbálních projevů učitelů a žáků realizaci vyučovacího procesu a rozumíme jí jako přenos informací, myšlenek, pocitů od jednoho člověka k druhému nebo ke skupině lidí. Je uskutečňován pomocí symbolů, které umožňují přetváření poznatků a dorozumění mezi lidmi. Komunikace mezi lidmi má symbolický ráz a symboly vznikaly jako pojmenování skutečnosti na základě poznání. Můžeme říci, že znaky jsou odrazem okolní reality a příkladem je mluvená řeč.

### 2.1 Verbální komunikace

Podle Plamínka (1994) se komunikací rozumí přenos informací slovem nebo písmem a je nositelkou informačního obsahu. Představíme si plynoucí věty a dešifrování slova. Způsob pracování se slovy je individuální, závisí na schopnostech vyjařování myšlenek a uspořádávání obsahu podle souvislostí. Můžeme říci, že se dorozumíváme jazykem. Podle Nelešovské (2005) je základní jednotkou slovo a proto slovní, verbální komunikace.

Plamínek (1994) uvádí pro porozumění sdělované informaci dvě roviny. První rovinou je rovina denotativní, při které se použije společný název pro určitý předmět, věcný obsah. Druhá se nazývá rovina konotativní a reprezentuje vztahové souvislosti, představy spojené se zkušenostmi a vzpomínky. Podle Vališové a Kasíkové (2011) se verbální komunikace

uplatňuje v monologu, v dialogu a diskusi a je třeba dodržovat jisté zásady. Patří mezi ně nesnažit se mít poslední slovo, neutíkat od tématu, pojetí druhého jako partnera a snaha mu porozumět.

## 2.2 Nonverbální komunikace

Vališová a Kasíková (2011) označují za nonverbální, mimoverbální komunikace nebo neverbální komunikaci mimoslovní komunikaci. Věnuje se řeči těla, udává se, že pro pochopení obsahu sdělení slouží až 50% komunikace našeho těla. Řeči těla ukazujeme způsob vnímání okolí.

Podle Nelešovské (2005) jde o to, co si sdělujeme výrazy obličeje, pohledy, pohyby, fyzickými postoji, gesty, doteky, přiblížením a oddálením, tónem řeči, úpravou zevnějšku.

Nejčastěji se sdělují emoce, kterými jsou city a pocity, nálady, citové prožitky a afekty. Člověk dokáže rozlišit sedm primárních emocí ve výrazu obličeje a těmi jsou štěstí - neštěstí, neočekávané překvapení – splněné očekávání, strach – pocit jistoty, radost - smutek, klid - rozčilení, spokojenost - nespokojenost a zájem - nezájem.

*“Nonverbální komunikace zná celou řadu způsobů, jak to či ono tomu či onomu sdělit, ukázat, dát najevo. Bez ní by byla naše komunikace fádni a nudná. Naučme se proto nejen ovládat všechny prostředky nonverbální komunikace, ale buďme také vnímavější a citlivější k signálům k nám vysílaným.” (Nelešovská, 2005, s. 57)*

Nonverbální komunikace se dělí na skupiny mimika, haptika, gestika.

**Mimika** je vědomé vyjadřování výrazem tváře, která reprezentuje emoce a je napodobitelná jednotlivými částmi obličeje. Hlavní zastoupení mají oči a ústa.

**Haptika** je výměna informací přímým dotykem. Liší se forma a intenzita.

**Gestika** se používají k potvrzení slov, v různých kulturách mají gesta různé významy. Jde o sdělování kulturně normalizovanými výrazy, pohyby a postoji. Je také dobrým ukazatelem pro snadné identifikování prožitků jedince, momentálními prožitkovými stavy.

Dalšími typy skupin je posturologie a proxemika. Posturologie se zabývá sdělováním fyzickými postoji, zabývá se umístěním všech částí těla při určité činnosti. Proxemika se vyznačuje sdělováním oddálením či přiblížením se, vzdálenost fyzická úzce souvisí se vzdáleností psychickou (Vališová, Kasíková, 2011).

## 2.3 Komunikační techniky

Pro posouzení umění komunikovat je důležité posouzení vzájemné harmonie nebo disharmonie verbální a nonverbální komunikace. Získáme informace, které slouží pro naslouchání blízkých osob. V této kapitole uvedu komunikační techniku umění naslouchat, která se znamená vysílání a přijímání informace (Plamínek, 1994).

Metoda dialogického rozhovoru vychází z těchto technik:

**Aktivní naslouchání** - technika, která dává vědět druhému naslouchání z naší strany a porozumění. Mediátor se snaží pochopit, jak problémovou situaci vnímá klient a získává nové informace o situaci (Svoboda, 2005). Podle Plamínka (1994) se pravidla aktivního naslouchání vyznačují především respektováním názorů, nehodnocením, nevysvětlováním a harmonií verbální a neverbální složky. Aktivní naslouchání upevňuje vzájemnou důvěru a mediátor vyjadřuje zájem o problém klienta. Dále tato metoda napomáhá k objasnění situace, porozumění problému a přispívá k efektivní pomoci. Mediátor vlastními slovy provede shrnutí výsledků, ocení klienta za ochotu řešit konflikt a účast.

**Empatické porozumění** – technika, která podporuje vzájemnou důvěru a motivuje klienta ke komunikaci a otevřenosti. Jedná se o schopnost mediátora vcítit se do prožívání klienta.

**Konstruktivní dotazování** – technika, která má hlavní cíl, vyjít v největší míře zájmům a potřebám obou stran konfliktu. Mediátor používá otevřené a uzavřené otázky, v počátku slouží otevřené otázky pro otevření problému a dávají prostor emocím. Uzavřené otázky se používají v dalších fázích z důvodu řízení situace

**Rozvíjení pozitivních možností**

**Odhalování a rozvíjení lidských zdrojů**

**Efektivní vyjednávání**

Komunikační techniky jsou velmi důležité pro základ aktivního přístupu mediátora a přispívají k řešení sporů, jeho práce je efektivní a dosahuje pozitivních výsledků.

(Holá, 2003).



### 3 KONFLIKT

Předmětem mediace je konflikt. Původ slova konflikt je z latinského *conflictus*, které zastupují spojení srazit se navzájem. Přítomnost konfliktu je každodenní a je třeba na něho nahlížet pozitivně a ne pouze negativně.

Dělení konfliktů je podle počtu zúčastněných osob na intrapersonální konflikty, interpersonální, skupinové a meziskupinové a dále podle psychologických aspektů na konflikty postojů, zájmů, názorů, představ. Bez konfliktů tedy systém ztárcí svou vnitřní dynamiku a nutně stagnuje. Není-li uměle vyživován vnějšími podněty, je odsouzen k zániku. Ani s konflikty ovšem nemusí mít systém snadný život. Pokud je trvale neumí zvládat, jsou nestabilní a čeká je revoluční změna (Plamínek, 2012).

Konflikty na pracovišti spadají do kategorie jak situačních, tak i chronických konfliktů. Pozadí může být různorodé: konkurence, strach o místo, pocit únavy, závislosti, problémy hierarchie, nespokojenost s řízením organizace. Někdy je pracoviště jevištěm konfliktů, jejichž kořeny leží v jiné životní oblasti a konflikty na pracovišti jsou tzv. "zástupnými konflikty". Mediace při konfliktech na pracovišti nemá žádná svá specifika. Je mediací interpersonálních konfliktů více nebo méně vztahových či věcných. Tuto skutečnost mediace v každém individuálním případě zohledňuje. Probíhá podle obecně přijatých principů a struktury procesu mediace.

Významným principem při řešení konfliktů na pracovišti je princip nestrannosti a neutrality mediátora, zejména při mediování konfliktů mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky. Využití mediace v řešení konfliktů mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci doporučuje i Evropská sociální charta z roku 1961. (Holá, 2003)

#### 3.1 Příčiny konfliktu

Pokud se budeme snažit konflikt vyřešit, budeme se nejprve zabývat příčinou. Rozdělují se nejčastěji tři příčiny sporů. První příčina je střet věcných zájmů, kde se konflikty řeší racionálně a je nutné odosobnění. Druhá příčina je střet mezilidských vztahů a to jsou konflikty se vztahovými problémy. Třetí příčina je střet mezilidské komunikace a konflikt se vyskytne po odstartování jiné související sporné a opakující situace (Plamínek, 2012).

### 3.2 Možnosti řešení

Plamínek (2012) uvádí přehled stylů vyjednávání, kterými jsou kompetitivní vyjednávání se snahou naplnit svoje zájmy uplatněním polopravd a lží. Další styl vyjednávání je kooperativní vyjednávání a zde se hovoří o tvoření nových hodnot účastníků sporu a hledání vhodného řešení, naplnění jejich zájmů. Třetím stylem vyjednávání je principální vyjednávání a vyznačuje se odmítáním se zabývat mezilidskými vztahy, přístup se nezabývá emociální stránkou a řeší pouze fakta. Čtvrtý styl se nazývá virtuální vyjednávání a je pro ni typické formální jednání s uzavřením dohody pomocí někoho jiného s cílem získat co nejvíce informací. Pátý styl se nazývá destruktivní vyjednávání a jeho cílem je poškodit účastníka, ublížit mu za cenu vlastní škody. Šestý styl je obětové jednání a je typický pro sousedské vztahy a jejich výměné dohody něco za něco.

Johnson (1995)

## 4 PROCES MEDIACE

Mediace jako proces lze vyjádřit jako zprostředkované jednání mezi stranami konfliktu a mediátorem. Hlavním úkolem mediačního pracovníka je řízení tohoto procesu a prostředkem tohoto řízení je rozhovor. Řízením mediátor reguluje chování a jednání svých klientů.

### 4.1 Fáze mediace

Podle Holé (2003) je celkový průběh možno rozdělit na několik fází a podle různých způsobů členění dle cílů nebo dle pohledu mediátora. Fáze mediace se v České republice člení na přípravnou fázi, zahájení, naslouchání mediátora, naslouchání stran, hledání vzájemně přijatelných řešení, dosažení a sepsání dohody, závěrečné slovo a způsoby ukončení mediace.

*V přípravné fázi se musí strany získat a vyslovit souhlas s mediací.*

*Ve fázi zahájení jde o nastolení pozitivní atmosféry a objasnění postupu mediace účastníkům.*

*Ve fázi mediátor naslouchá stranám se dbá o získání informací. Účastníci si sdělují informace o konfliktní situaci a naslouchající mediátor soustřeďuje výpovědi na svoji osobu. Fáze strany si naslouchají jde o porozumění zájmům, dodržují se dohodnutá pravidla a zaměřují se na budoucnost.*

*Při fázi hledání vzájemně přijatelných řešení se používá různých technik, které sbírají nápady na dané téma, se kterými se dále pracuje.*

*Fáze dosažení a sepsání dohody obsahuje časově omezenou, konkrétní, vyrovnanou, měřitelnou, dosažitelnou dohodu se srozumitelnými body pro účastníky nejčastěji je v písemné podobě. Závěrečné slovo se použije k shrnutí průběhu procesu a výsledků a souvislostí s dodržáním dohody.*

Dohoda má různé formy, například může být dohoda dosažena, ve které se plní všechny body oběma stranami. Dále může být dohoda o odkladu nebo přerušení, ve kterých se obě strany dohodnou na přestávce a znovupokračování. Dohoda o nedohodě je výjimečná mediace, protože dohoda není z různých důvodů možná. Poslední forma dohody je dohoda není dosažena, která se vyskytuje v případě, že na mediace rezignují všichni účastníci. (Svoboda, 2005)

## 4.2 Formy mediace

Podle Holé (2003) se uvádí různé typy forem mediace.

Mediace zaměřená na schopnosti řešit konflikt se zaměřuje na změnu vztahů a schopnost řešit konflikty v budoucnu samostatně.

## 4.3 Role mediátora

Holá (2003) říká, že proces mediace vzniká až vstupem mediátora do konfliktní situace mezi poškozeným a obviněným. Mediátor do této situace vstupuje s určitými schopnostmi, znalostmi, dovednostmi a v neposlední řadě se svojí představou o roli, kterou v mediačním procesu bude vykonávat. Mediátor působí nezúčastněně, vnáší nové podněty a poskytuje možnosti a kreativní způsob nahlížení na problém.

Mediátor se pak snaží dosáhnout při omezených možnostech co největší spokojenosti obou stran. Jiného názoru jsou pak mediátoři širšího zaměření. Ti vycházejí z předpokladu, že účastníci sporu mohou mít prospěch z toho, že mediace přesáhne pouze úzce definované problémy, které jsou typické pro klasické soudní řízení. Za pozicemi, na nichž účastníci konfliktu setrvávají, se mnohdy skrývají důležité zájmy. Mediátor široké orientace by měl právě proto oběma stranám pomoci, aby tyto zájmy pochopili a vycházeli z nich při řešení společného problému. Z výše uvedených přístupů nelze jednoznačně určit, který je nejvhodnější.

Mediátor může být vyhraněný, ale také může kombinovat různé mediační styly, v závislosti na aktuální situaci, stavu účastníků sporu, fázi mediace apod. (Štern, Ouředníčková, Doubravová, 2010)

## 5 ŠKOLNÍ PROSTŘEDÍ

### 5.1 Základní pojmy ve školní prostředí

#### 5.1.1 Interpersonální vztahy, klima školy, kultura školy

Podle Průchy (2006) jsou interpersonální vztahy mezilidské vztahy v pedagogickém kontextu například vztahy v rodině, ve třídě, učitelském sboru, ve škole, vztahy mezi učiteli a žáky, mezi učiteli a veřejností. Jsou důležitou složkou sociálního klimatu třídy, učitelského sboru, klimatu školy. Zahrnují postoje, přání, zájmy, hodnoty účastníků, plnění sociálních rolí. Interpersonální vztahy mohou napomáhat výchově a vzdělávání, pokud jsou dobré. Jsou-li špatné, komplikují či znemožňují výchovu a vzdělávání.

Johnson (1995) říká, že poskytování studentům správného prostředí, ve kterém se vzdělávají, se stalo obtížnější v mnoha školách. Pro studenty je důležité vytvářet pocit bezpečí. Roste počet situací, které zahrnují učitele, čelící vážným konfliktům mezi vedení školy a studenty. Odpovědí je prevence v podobě programů pro řešení konfliktů a studenti se v nich učí, jak řešit konflikt konstruktivně. Studenti se stanou součástí pozitivně přístupující organizace ke konfliktům.

Klima školy je sociálně-psychologická proměnná, která vyjadřuje kvalitu interpersonálních vztahů a sociálních procesů, které fungují v dané škole, tak, jak ji vnímají, prožívají a hodnotí učitelé, žáci, případně zaměstnanci školy. Součástí klimatu školy je například klima učitelského sboru, klima školních tříd, celkového prostředí školy atd. (Průcha, 2006)

Kultura školy jako termín, proniká do pedagogiky z teorie řízení organizací. Je to obtížně definovatelný, avšak relativně stálý faktor zahrnující specifické rysy konkrétní školy, zejména sdílené hodnoty, postoje, normy, symboly, rituály, preferované chování aktérů školního života a vztahy školy k okolí, sociálním partnerům a rodičům. Relevantními kategoriemi, v nichž je kultura školy, její pedagogická koncepce, styl vedení lidí, soudržnost při uplatňování společných cílů, prestiž školy na veřejnosti.

V ČR se kultura školy začíná zkoumat vzhledem k její důležitosti pro pozitivní fungování škol. K dispozici jsou dílčí výstupy z tříletého výzkumného projektu „Kultura české školy a strategie jejího rozvoj“. Který od začátku roku 2001 řeší tým Ústavu pedagogických věd FF MU. Řízení školy, vztah rodiče-škola, vztah rodiče-učitel, vztah škola-veřejnost, vztah učitel-žák. (Průcha, 2006)

Pracovní prostředí a jeho správné fungování je předmětem sociální a kulturní politiky státu. Nepříznivé prostředí vyvolává u zaměstnance nespokojenost, která se odráží ve vztahu ke společnosti. Klesá pracovní výkon zaměstnance a zvyšují se tendence k pracovní neschopnosti a fluktuace (Dvořáková, 2012).

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ A JEHO CHARAKTERISTIKA

K mému výzkumnému šetření jsem se rozhodla použít kvantitativní výzkum jako vhodné pro zjištění údajů o tom, jakými způsoby probíhá řešení konfliktů v mateřských školách mezi pedagogy a řediteli. Jako metodu pro tento výzkum jsem zvolila dotazník a výzkum jsem realizovala mezi učiteli a řediteli mateřských škol odesláním dotazníku prostřednictvím e-mailové komunikace. Dále jsem zvolila deskriptivní typ výzkumného problému pomocí kterého opisujeme situaci, mapujeme terén, stav nebo výskyt určitého jevu.

### 6.1 Výzkumný cíl

Hlavním cílem mého výzkumného šetření bylo zjistit rozdíl mezi názory učitelů a ředitelů mateřských škol na užití mediace v mateřské škole.

Vedlejšími cíli jsou:

1. Zjistit, jaké je povědomí učitelů a ředitelů o mediaci a tím zjistit i rozdíl mezi učiteli a řediteli žijícími ve městech a ve venkovských oblastech.
2. Zjistit, kolikrát učitelé a ředitelé zažili konflikt na pracovišti a jaké oblasti se konfliktní situace týká.
3. Zjistit, jakou formou řeší společenské konflikty ředitelé a učitelé mateřských škol.
4. Zjistit, jaké shledávají učitelé a ředitelé výhody a nevýhody užití mediace.
5. Zjistit, zda jsou učitelé a ředitelé ochotni přistoupit na mediační jednání.

### 6.2 Výzkumné otázky

Výzkumné otázky v mém výzkumu úzce souvisejí s výše uvedenými vedlejšími cíli. S těmito otázkami souvisí dotazník, který je uveden v příloze č. 1, jehož prostřednictvím samotný výzkum probíhal. Otázky v dotazníku jsou s otázkami výzkumnými úzce spojeny a čísla otázek, které na sebe navazují, uvádím za každou výzkumnou otázkou.

1. Mají učitelé a ředitelé povědomí o mediaci a je rozdíl mezi učiteli a řediteli, žijícími ve městech a ve venkovských oblastech? 7. 6. 19.
2. Jak často zažily učitelé a ředitelé konflikt na pracovišti a čeho se konfliktní situace týká? 8. 9. 12.



3. Jakou formou řeší společenské konflikty ředitelé a učitelé mateřských škol? 10. 11. 13.
4. Jaké shledávají učitelé a ředitelé výhody a nevýhody užití mediace? 15. 16.
5. Jsou učitelé a ředitelé ochotni přistoupit na mediační jednání? 14. 17. 18.

### 6.3 Výzkumné metody

Vzhledem k charakteru výzkumu jsem ve své práci použila metodu kvantitativního výzkumu pomocí dotazníkového šetření. Podle Chrásky (2007) jsem sestavila dotazník pro učitele a ředitele mateřských škol. Dotazník obsahuje 19 otázek a je uveden v příloze č. 1. Dotazník obsahuje otázky uzavřené, otevřené a polouzavřené dle Gavory (2010). V otázkách uzavřeného typu nalezneme předepsané odpovědi, ze kterých je možné vybrat si jednu či více možností. Typ těchto otázek směřuje dotazovaného na oblast, která nás zajímá. Výhoda může být v tomto případě snadné zpracování, nevýhodou může být nepřesnost nebo nesprávnost zodpovězení. Tento typ je v mém dotazníku otázka č. 7 nebo 17. Otázky otevřené dávají respondentovi možnost vyjádřit svůj názor a vyjádřit jej vlastními slovy. Výhodou může být konkrétnost a nevýhodou může být obtížnější zpracování a jejich interpretace. Pro tyto případy je vhodné uspořádání dat do určitých kategorií, které mají společný název pro příbuzné prvky. Otevřené otázky jsou v dotazníku č. 15, 16. 17. Třetí možnost typu otázek jsou otázky polouzavřené, které dávají možnost výběru předepsaných odpovědí včetně možnosti s názvem jiné a tu respondent volí v případě, že žádná z předchozích možností nevyhovuje jeho stanovisku. V mém dotazníku se polouzavřené otázky vyskytují pod č. 8 a 12. Otázky souvisejí s vedlejšími cíly a s výzkumnými otázkami.

### 6.4 Charakteristika výzkumu a respondentů

Mateřské školy jsem volila podle internetového seznamu mateřských škol v České republice a školy jsem oslovila prostřednictvím e-mailové komunikace. Rozeslala jsem hromadný e-mail, ve kterém jsem adresáta žádala o vyplnění dotazníku a vysvětlila základní pojmy a cíl mého výzkumu. Dotazníky byly zpočátku vyplňovány především ředitelkami, a proto jsem se rozhodla oslovit učitele jako studenty oborů předškolní pedagogiky z univerzit a středních škol se zakončením studia nejpozději v roce 2012. Respondenti žijí na území České republiky a jsou zaměstnanci nebo řídicími pracovníky v Mateřských školách.

Do svého výzkumného šetření jsem záměrně zahrнула učitele a ředitele. Odeslala jsem celkem 236 e-mailů s odkazem na dotazník a návratnost je 102 dotazníků, z nichž 1 je neplatný, protože je vyplněn učitelkou na základní škole.

Můžeme říci, že z celkového počtu 236 odeslaných dotazníků se navrátilo pouze 102, což je 43,2%. Pro zpracování je vhodných pouze 101, tedy 42,8%.

	Počet n	V procentech %
Počet rozeslaných dotazníků	236	100
Počet vrácených dotazníků	102	43,2
Počet neplatných dotazníků	1	0,4
Celkem dotazníků	101	42,8

Tab. 1. Počet dotazníků

## 6.5 Postup výzkumného šetření

Výzkum je zahajován stanovením výzkumného problému. Předmětem mého zkoumání je mediace a její uplatnění mezi řediteli a pedagogy mateřských škol. Výzkumné otázky se odpovídají svým typem zvolené výzkumové metodě a v rámci ní výzkumnému nástroji, dotazníku (uveden v příloze P1). V hlavní části dotazníku je zkoumán konflikt a zkušenosti ředitelů a učitelů s konfliktními situacemi. Konflikt je předmětem mediace a je proto významným činitelem pro mediaci.

Před zahájením výzkumného šetření jsem realizovala předvýzkum, abych zjistila, zda funguje v daných podmínkách a produkuje očekávané údaje. Předvýzkumu se zúčastnili celkem 3 učitelky Zlínské mateřské školy a ukázalo se, že je potřeba uspořádat otázky do tematických skupin. Dotazník je sestaven z 5 základních částí podle počtu výzkumných otázek a tematicky je možné určit 3 části, které se skládají z demografických údajů, problematiky konfliktů a otázek zaměřených na názory o mediaci. Sběr údajů se zapisoval v online dotaznících a byl zpracován do tabulek a grafů programem Excel 2013, které doprovázejí vysvětlení a vložení do vztahu s dosavadním poznáním a jejich využitím v praxi.

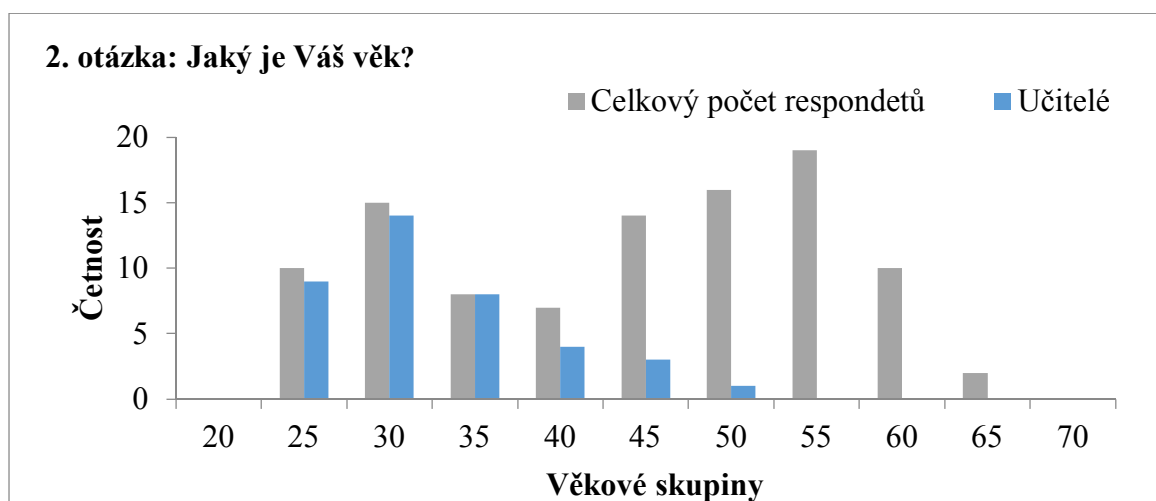
## 6.6 Analýza dat

Vzhledem k cíli mé práce, kterým je srovnání a zjištění rozdílu mezi názory učitelů a ředitelů mateřských škol na užití mediace v mateřské škole, bylo mou snahou shromáždit přibližně stejně početné tyto dvě skupiny. Mého dotazníku se zúčastnilo 102 osob, dotazníků platných je 101 a neplatných je 1, který byl vyplněn učitelkou na základní škole. Dotazník byl určen pro učitele a ředitele mateřských škol a informace je v úvodu dotazníku uvedena. Neplatný dotazník je možno vysvětlit nepozorností respondenta a skutečností, že některé mateřské školy sdílí e-mailovou schránku se základní školou a obcí.

1. Jaké je Vaše pohlaví?	Počet respondentů (n)	Počet respondentů (%)
Žena	99	98,019802
Muž	2	1,98019802
Celkem	101	100

Tab. 2. Vyhodnocení četnosti zastoupení pohlaví

Zvyhodnocení první otázky plyne, že největší počet ředitelů a učitelů v mém výzkumném vzorku tvoří ženy, celkem v 98%. Muži tvoří pouze 2% mého výzkumného vzorku. V porovnání s otázkami třetí, čtvrtou a pátou je jeden muž učitel, druhý muž je ředitel a zároveň učitel (Tab. 6.).



Graf 1. Vyhodnocení zastoupení věkových skupin

Z pohledu vyhodnocení druhé otázky vidíme zastoupení věkových skupin učitelů i ředitelů. Otázka č. 2 byla otevřená a pro její zpracování jsem zvolila histogram jako typ grafu. Jednotlivá čísla jsem upravilado stejného formátu, ročník narození jsem v několika případech přepsala na věk a zvolila jsem si skupiny od 20 do 70 s rozsahem 5 let. Největší četnost má skupina 50-55 let, celkem 19 respondentů a nejmenší četnost má skupina 60-65, celkem 2 respondenti. V grafickém znázornění je možné sledovat dále četnosti věkových skupin do 20 let je počet respondentů 0, od 20-25 je počet 10, od 25-30 je počet 15, od 30-35 je počet 8, od 35-40 je počet 7, od 40-45 je 14, 45-50, od 55-60 je 16 a od 65-70 je počet 0 respondentů. Dále je možné sledovat zastoupení věkových skupin učitelů v rámci skupiny respondentů.

<b>3. otázka: Jste učitel/ka v mateřské škole?</b>	<b>Absolutní četnost (n)</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
Ano	71	70,2970297
Ne	30	29,7029703
Celkem	101	100

*Tab. 3. Vyhodnocení četnosti učitelů v mateřské škole*

Třetí otázka se zabývá příslušností ke skupině učitelů. Vyhodnocení je 70% kladných odpovědí z celkového počtu 101.

<b>4. otázka: Jste ředitel/ka v mateřské škole?</b>	<b>Absolutní četnost (n)</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
Ano	56	55,4455446
Ne	45	44,5544554
Celkem	101	100

*Tab. 4. Vyhodnocení četnosti ředitelů v mateřské škole*

Čtvrtá otázka vyhodnocuje četnost ředitelů a jejich podíl je 55% vzhledem k počtu kladných odpovědí.

<b>5. otázka: Jste ředitel/ka a zároveň učitel/ka v mateřské škole?</b>	<b>Absolutní četnost (n)</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
Ano	58	57,4257426
Ne	43	42,5742574
Celkem	101	100

Tab. 5. Vyhodnocení četnosti ředitelů a zároveň učitelů

Pátá otázka vyhodnocuje četnost ředitelů, kteří jsou zároveň učiteli, celkem 57%.

<b>3. 4. 5. otázka</b>	<b>Absolutní četnost (n)</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>	<b>Absolutní četnost (n)</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>	<b>Absolutní četnost (n)</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
	Ženy		Muži		Obě pohlaví	
A. Jste učitel/ka v mateřské škole?	38	38,3838	1	50	39	39
B. Jste ředitel/ka v mateřské škole?	4	4,0404	0	0	4	4
C. Jste ředitel/ka a zároveň učitel/ka v mateřské škole?	57	57,5758	1	50	58	57
Celkem	99	100	2	100	101	100

Tab. 6. Vyhodnocení četnosti učitelů, ředitelů a ředitelů, kteří jsou zároveň učiteli vzhledem k pohlaví

U posledních tří otázek (Tab. 3., Tab. 4., Tab. 5) je důležité objasnit získaná data. V Tab. 6. jsou zpracovány odpovědi ve vzájemném srovnání a v posloupnosti A., B., C. Určila jsem skupiny A., B., C. Skupina A jsou všechny odpovědi, které znění „Ano, Ne, Ne“. Skupina B jsou odpovědi, které znění „Ne, Ano, Ne“. Skupina C jsou odpovědi ve znění „Ano,

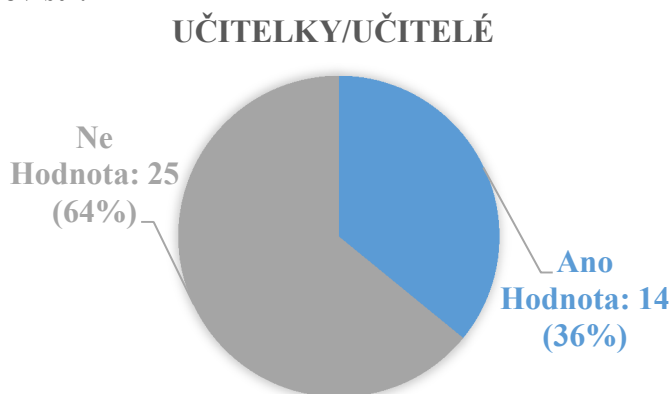
Ano, Ano“. V poslední skupině C se také objevovalo znění „Ne, Ne, Ano“ a tyto odpovědi jsem řadila do této skupiny z důvodu kladné odpovědi v páté otázce. Třetí, čtvrté a páté otázky přináší četnost učitelů 39%, četnost ředitelů 4% a četnost ředitelů, kteří jsou zároveň učiteli 57%.

6. otázka: Kde se mateřská škola nachází?	Absolutní četnost (n)	Relativní četnost (%)	Absolutní četnost (n)	Relativní četnost (%)
	Učitelky/Učitelé		Ředitelé a ředitelé, kteří jsou zároveň učitelé	
Velké město	12	30,769231	16	25,8064516
Město malé/střední	9	23,076923	27	43,5483871
Venkovská oblast	18	46,153846	19	30,6451613
Celkem	39	100	62	100

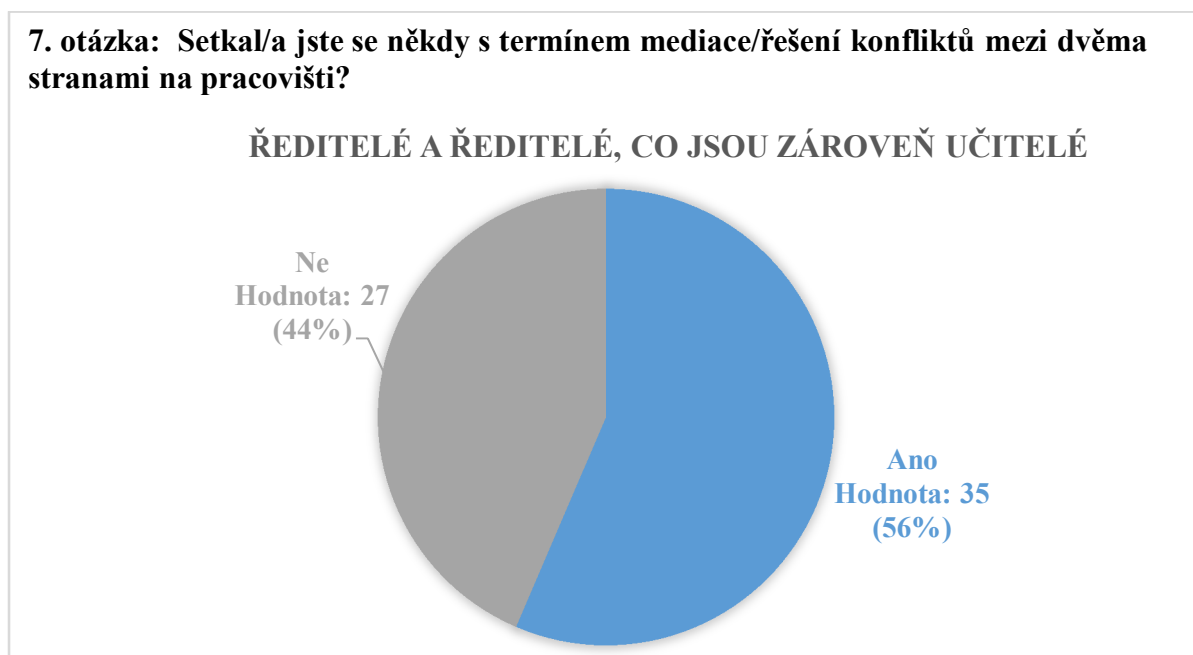
Tab. 7. Vyhodnocení četnosti umístění mateřské školy

Z předepsaných odpovědí zvolilo první možnost umístění mateřské školy 31% učitelů, tedy velké město. Druhou možnost zvolilo 23% učitelů, tedy malé či střední město a třetí možnost s názvem Venkovská oblast zvolilo 46% učitelů. Druhá skupina respondentů, ředitelé, zvolili první možnost v zastoupení 26%, druhou možnost v zastoupení 44% a třetí možnost zvolilo 30% ředitelů.

7. otázka: Setkal/a jste se někdy s termínem mediace/řešení konfliktů mezi dvěma stranami na pracovišti?



Graf 2. Vyhodnocení četnosti setkání se s termínem mediace/řešení konfliktů mezi dvěma stranami na pracovišti



Graf 3. Vyhodnocení četnosti setkání se s termínem mediace/řešení konfliktů mezi dvěma stranami na pracovišti

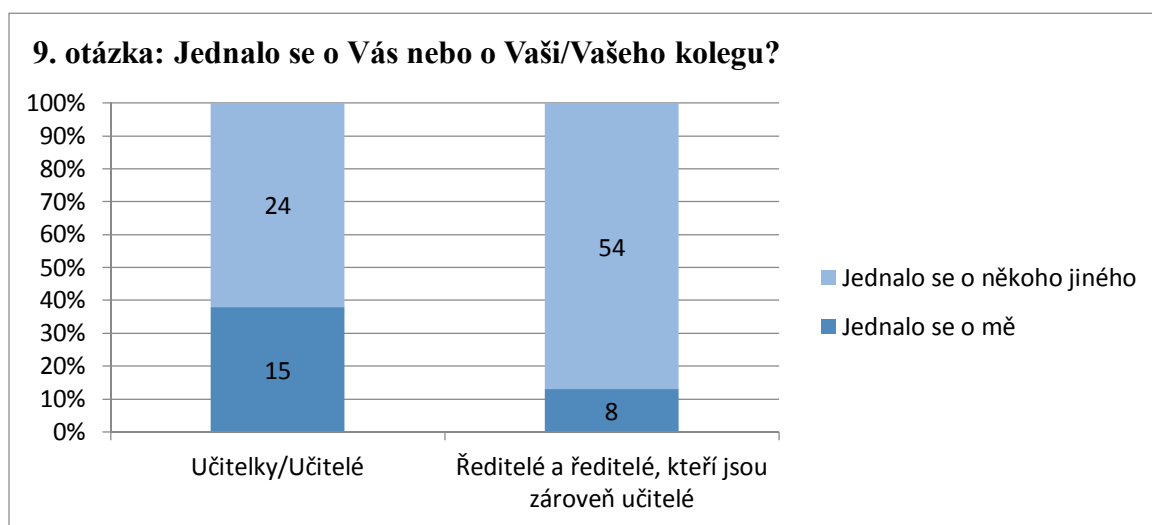
V této otázce se dotazují respondenti na jejich setkání se s mediací. Předepsala jsem dvě možnosti a jejich vyhodnocení ukazuje, že pouze 36% učitelů a 56% ředitelů se s pojmem mediace někdy setkali. Dále se tedy 64% učitelů a 44% ředitelů s pojmem mediace nikdy nesešlo. I přesto, že se vyskytuje poměrně vysoká neznalost pojmu, respondenti se k mediaci vyjadřují v souvisejících otevřených otázkách poměrně obsáhle.

8. otázka: Kolikrát jste zažil/a konflikt na pracovišti mezi kolegy?	Absolutní četnost (n)	Relativní četnost (%)	Absolutní četnost (n)	Relativní četnost (%)
	Učitelky/Učitelé		Ředitelé a ředitelé, kteří jsou zároveň učitelé	
Opakovaně	8	20,5128205	26	41,9354839
Jednou	13	33,3333333	17	27,4193548
Dvakrát	10	25,6410256	10	16,1290323

Třikrát	3	7,69230769	8	12,9032258
Nikdy	2	5,12820513	1	1,61290323
Drobná nedorozumění	3	7,69230769	0	0
Celkem	39	100	62	100

Tab. 8. Vyhodnocení četnosti počtu konfliktů na pracovišti mezi kolegy

V této otázce jsem se snažila zjistit četnost počtu konfliktů mezi kolegy na pracovišti. Otázka má čtyři možné odpovědi a pátou odpověď, která nese název Jiné a respondent ji může v případě, že žádná z uvedených možností jeho stanovisku nevyhovuje. Učitelé zažili konflikt na pracovišti mezi kolegy opakovaně v četnosti 21%, jednou 33%, dvakrát 26%, třikrát 8%. Konflikt na pracovišti nezažilo nikdy 5% učitelů a drobná nedorozumění zažilo 7% učitelů. Mezi odpověďmi ředitelů převažuje možnost s názvem opakovaně, celkem 42%, dále pak možnost jednou zvolilo 27%, možnost dvakrát 16%, možnost třikrát 13% možnost nikdy zvolilo pouze 2%. 8. otázka souvisí s otázkou nadcházející.

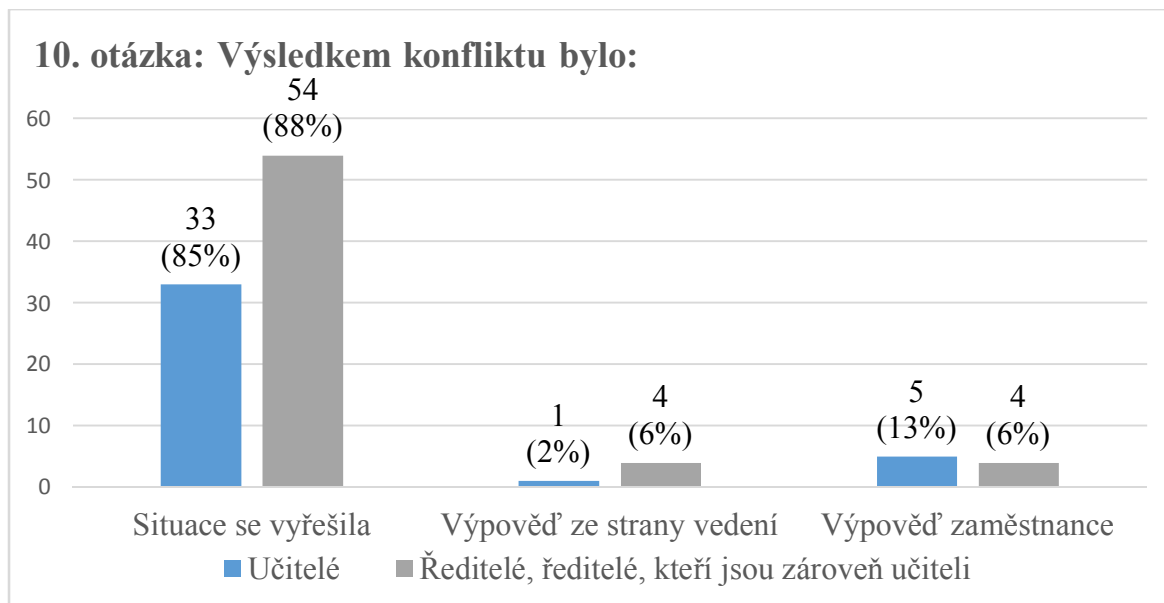


Graf 4. Vyhodnocení četnosti osob, kterých se konflikt týká

V této otázce odpovídali respondenti v souvislosti s předcházející otázkou, která se zabývá problematikou četnosti konfliktů na pracovišti. Snažila jsem se zjistit, koho se konflikt týkal, tedy zda se jednalo o někoho jiného nebo zda se jednalo přímo o respondenta. Z celkového počtu respondentů odpovídalo 78 osob kladně na položku s názvem „Jednalo se o někoho jiného“ a kladná odpověď na položku „Jednalo se o mě“ byla zvolena 23 osobami. Učitelé volili možnost s názvem „Jednalo se o mě“ v 15 případech a to je 39% z jejich cel-



kového počtu. Učitelé zvolili tuto možnost pouze v 8 případech a to je 13% z jejich celkového počtu.



Graf 5. Vyhodnocení četnosti výsledků konfliktu

Vyhodnocením 10. otázky se ukazují četnosti výsledků konfliktu, v případě učitelů se situace vyřešila u 85% a v případě ředitelů u 88%. Rozdíl je ve volbě první možnosti mezi dvěma skupinami celkem 3%. Zvolila jsem sestavení těchto otázek, protože se domnívám, že konflikt na pracovišti může mít podíl na výpovědi zaměstnance. U skupiny učitelů se možnost výpovědi ze strany vedení vyskytuje ve 2% a možnost výpovědi samotným zaměstnancem v četnosti 13%. Ředitelé označují druhou a třetí možnost shodně v četnosti 6%.

11. otázka: Pokud se konfliktní situace vyřešila, kdo tomu napomohl?	Absolutní četnost (n)	Relativní četnost (%)	Absolutní četnost (n)	Relativní četnost (%)
	Učitelky/Učitelé		Ředitelé a ředitelé, kteří jsou zároveň učitelé	
Ředitel/ka	9	23,07692308	48	77,41935484
Kolega/kolegyně	22	56,41025641	9	14,51612903

Situace se neřešila	4	10,25641026	2	3,225806452
Kraj, správní zaměstnanci	1	2,564102564	1	1,612903226
Odchod zaměstnance, MD	1	2,564102564	2	3,225806452
Čas	2	5,128205128	0	0
Celkem	39	100	62	100

Tab. 9. Vyhodnocení četnosti skutečnosti, která napomohla vyřešení situace (v případě, že se situace vyřešila)

11. otázka nabízí dvě možné odpovědi a třetí možnost je otevřenou odpovědí. První možnost je u učitelů volena 23% a druhá možnost je volena 56%, ředitelé volí první možnost v četnosti 77% a druhou pouze 15%. Učitelé a ředitelé odpovídají v možnosti s názvem „Jiné“ poměrně rozmanitě, popisují jednotlivé případy a uvádějí jejich výsledky. Vytvořila jsem celkem čtyři tříděné kategorie a první z nich je pojmenovaná „Situace se neřešila“, kterou zvolilo 10% učitelů a 3% ředitelů. Druhá kategorie se jmenuje „Kraj, správní zaměstnanci“ a jejich nápomoc označilo 3% učitelů a 2% ředitelů, což představuje jednu osobu v každé skupině. Třetí kategorie je spojená s odchody zaměstnanců a její odpověď je uvedena shodně 3% u učitelů a ředitelů. Čtvrtá kategorie je nazvaná „Čas“ a zvolilo ji 5% učitelů a žádné procento ředitelů.

12. otázka: Jaké oblasti se konfliktní situace týkala?	Absolutní četnost (n)	Relativní četnost (%)	Absolutní četnost (n)	Relativní četnost (%)
	Učitelky/Učitelé		Ředitelé a ředitelé, kteří jsou zároveň učitelé	
Pedagogická činnosti	16	41,025641	21	33,8709677
Finanční ohodnocení	4	10,2564103	3	4,83870968
Management	2	5,12820513	4	6,4516129
Rodiče	8	20,5128205	15	24,1935484
Všechny výše uvedené	0	0	3	4,83870968

Vztahy mezi provozními pracovníky	7	17,9487179	14	22,5806452
Odcizení majetku, krádež, alkohol	2	5,12820513	2	3,22580645
Celkem	39	100	62	100

Tab. 10. Vyhodnocení četnosti oblastí, jakých se konfliktní situace týkala

Vyhodnocení 12. otázky ukazuje zastoupení oblastí, kterých se konflikt týkal. Respondent měl na výběr jednu možnost ze čtyř uvedených a páté otevřené, kterou jsem roztrídila do tří kategorií. Učitelé měli největší četnost oblastí, které se konflikt týkal v pedagogické činnosti, 41% a stejně jako je tomu u ředitelů, kteří se rozhodli označit pedagogickou činnost v podílu 34%. Management zvolilo jen 5% učitelů a 6% ředitelů, ale pro oblast rodiče se rozhodlo 21% učitelů a 24% ředitelů. Poslední tři kategorie jsou ve významném zastoupení oblastí vztahů mezi provozními pracovníky s 18% učiteli a s 23% řediteli. Oblast všechny uvedené uvedlo jen 5% ředitelů. Poslední kategorií je oblast krádeží a alkoholu, pro tu hlasovalo 5% učitelů a 3% ředitelů.

<b>13. otázka: Pokud se konfliktní situace vyřešila, kdo tomu napomohl?</b>	<b>Absolutní četnost (n)</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>	<b>Absolutní četnost (n)</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
	Učitelky/Učitelé		Ředitelé a ředitelé, kteří jsou zároveň učitelé	
1234	3	7,692307692	5	8,06452
4	0	0	5	8,06452
12	4	10,25641026	2	3,22581
34	0	0	3	4,83871
23	1	2,564102564	5	8,06452
124	3	7,692307692	2	3,22581
234	0	0	7	11,2903

3	2	5,128205128	1	1,6129
2	14	35,8974359	21	33,871
24	2	5,128205128	3	4,83871
1	5	12,82051282	1	1,6129
123	1	2,564102564	0	0
Řešení s tím koho se to týká, jinými pracovníky	4	10,25641026	7	11,2903
Celkem	39	100	62	100

Tab. 11. Vyhodnocení četnosti nejčastější řešení konfliktní situace

Otázka č. 13 je s možností zaškrtnutí více odpovědí a s možností otevřené odpovědi. Zajímalo mě, které osoby volí učitelé a ředitelé, a také jaké jsou jejich preference v dané souvislosti. Odpovědi (Příloha P1) jsem označila čísly od 1 do 5, otevřenou odpověď jsem kategorizovala. Otevřená odpověď je kategorizovaná a nazvaná „Řešení s tím koho se to týká, s jinými pracovníky“.

Číslo 1 je „rozhovor s ředitelkou/ředitelem“, číslo 2 je „rozhovor s kolegyní/kolegou“, číslo 3 je „rozhovor s jiným pracovníkem školy“, 4 je „rozhovor s rodičem“ a číslo 5 je odpověď se zněním „situaci neřeším“.

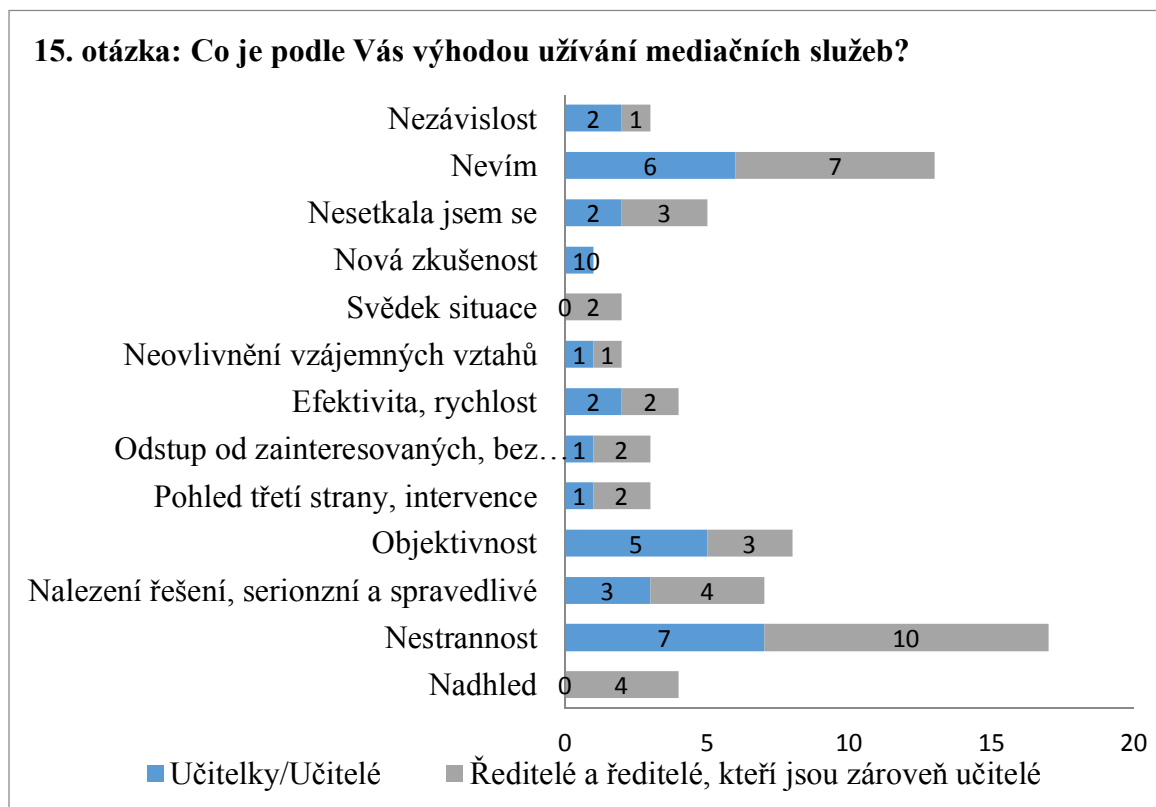
Největší zastoupení u obou skupin zkoumaného vzorku má odpověď s číslem 2, 36% učitelů a 34% ředitelů. Druhou nejčastější odpovědí je u učitelů číslo 1 v podílu 13%, ale u ředitelů, se vyskytuje druhá nejčastější odpověď kombinace „234“ 11%. Učitelé přikládají význam kombinaci „12“ dále kombinaci „124“ a „1234“ shodně po 8%. Pouze 5% učitelů volí číslo 3, stejnou četností také kombinaci „24“. 3% učitelů odpovídá kombinacím, ve kterých se vyskytuje číslo 3, tedy „123“ a „23“. Ředitelé odpovídají v četnosti 8% „1234“, shodně také v četnosti 8% volí kombinaci „4“ a „23“. Dále v podílu 5% kombinace čísel „24“ a „34“.

Možnost číslo 5 není zvolena žádným respondentem, zato otevřená odpověď je volena 10% učitelů a 11% ředitelů.

14. otázka: Jste ochotná řešit vztahové a komunikační problémy pomocí třetí strany při mediačním jednání?	Absolutní četnost (n)	Relativní četnost (%)	Absolutní četnost (n)	Relativní četnost (%)
	Učitelky/Učitelé		Ředitelé a ředitelé, kteří jsou zároveň učitelé	
Nevím	20	51,2821	18	29,0323
Rozhodně ano	3	7,69231	5	8,06452
Rozhodně ne	3	7,69231	2	3,22581
Spíše ano	10	25,641	22	35,4839
Spíše ne	4	10,2564	14	22,5806
Celkem	39	100	62	100

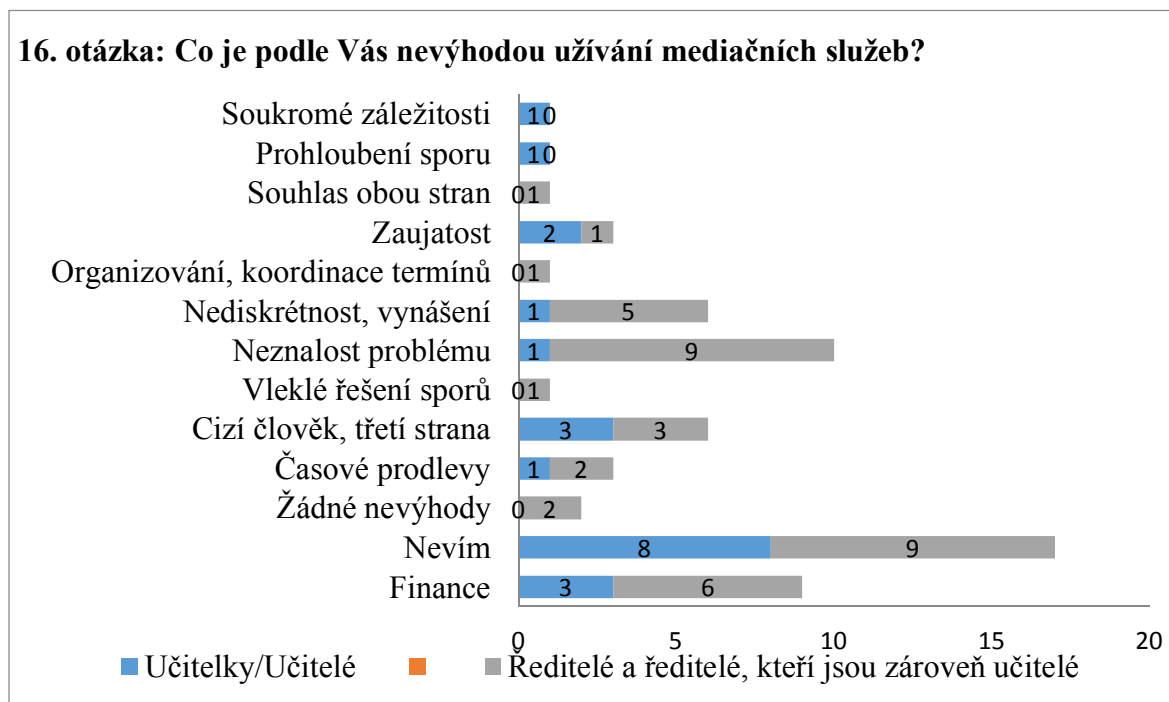
Tab. 12. Vyhodnocení četnosti ochoty řešit vztahové a komunikační problémy pomocí mediace

V této otázce jsem se snažila zjistit názor na užití mediace ředitelů a učitelů, které jsem sestavila tak, aby se obě skupiny vyjádřili k ochotě řešení problémů mediací. Zjištěním je u skupiny učitelů převažování stanoviska „nevím“ v počtu 51%. Odpověď „spíše ano“ zvolilo 25% z jejich celkového počtu a 10% učitelů spíše není ochotných použít mediaci. Rozhodné stanovisko kladné a záporné je uvedeno shodně po 7%. Ředitelé uvedli jako první v pořadí ochoty použít mediaci odpověď „spíše ano“, celkem 36%. Celkem 30% uvedlo odpověď „nevím“, 23% ředitelů zvolilo možnost „spíše ne“. 8% zastává názor odpověď „rozhodně ano“ a nejméně zastoupenou možností je u ředitelů odpověď „rozhodně ne“ s četností 3%.



Graf 6. Vyhodnocení četnosti výhod užívání mediačních služeb

Převážná většina respondentů uvedla jako výhodu užívání mediačních služeb nestrannost, 23% učitelů a 24% ředitelů. Druhá nejčastější odpověď je respondenty zodpovězeno tvrzení nevím, celkem tak odpovědělo 19% učitelů a 17% ředitelů. Učitelé jako třetí v pořadí četnosti preferují objektivnost, 16% a ředitelé označují jako třetí v 10% nadhled a 10% také nalezení spravedlivého řešení. Nejméně zastoupeny jsou u učitelů možnosti 10% nalezení řešení, 6% efektivita, 6% nezávislost a 6% nesetkání se s termínem mediace a dále odpověď s podílem pouze jednoho respondenta označuje výhodu v nové zkušenosti, neovlivnění vzájemných vztahů, odstup od zainteresovaných a pohled třetí strany. Nejmenší zastoupení u ředitelů mají tvrzení, která znějí nesetkala jsem se s termínem v 7%, objektivnost, tedy 7%, dále 5% označuje tvrzení svědek situace, pohled třetí strany, odstup od zainteresovaných, efektivita. Podíl jednoho respondenta je u ředitelů zastoupen v odpovědích nezávislost a neovlivnění vzájemných vztahů.



Graf 7. Vyhodnocení četnosti nevýhod užívání mediačních služeb

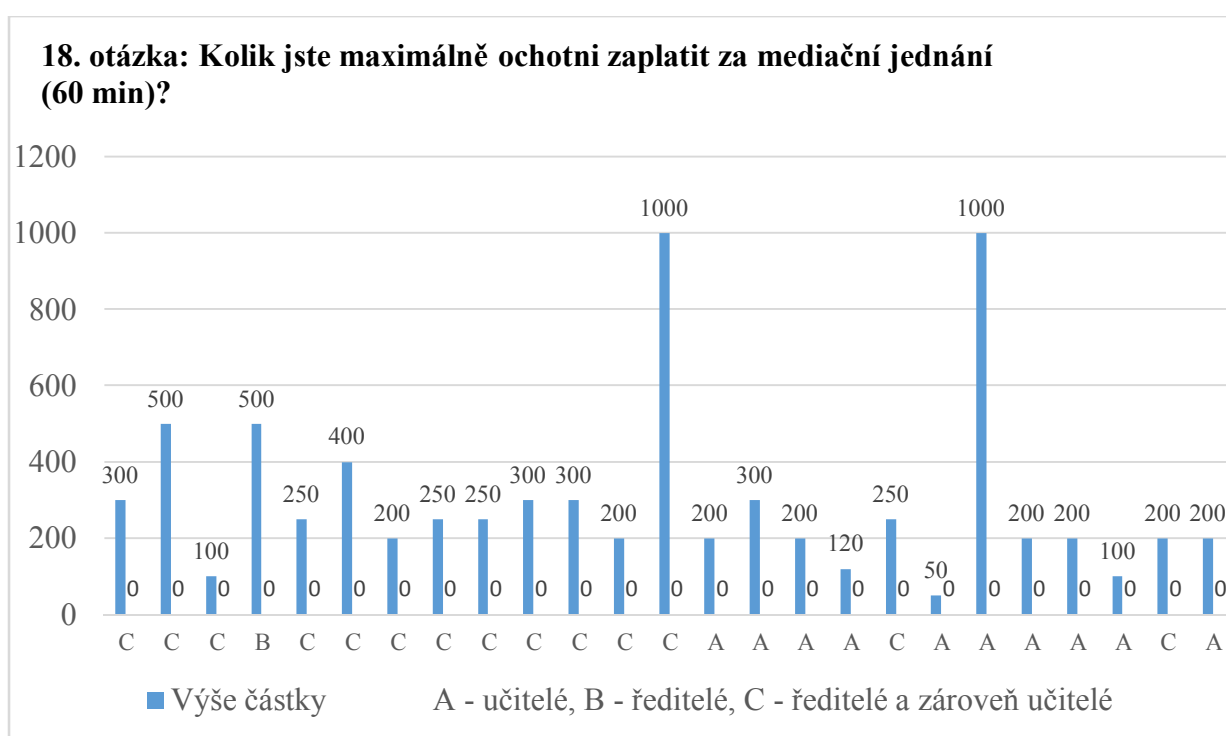
Převážná většina respondentů se rozhodla pro určení nevýhod odpovědět neví, v případě učitelů se jedná o 38% a v případě ředitelů jde o 23%. Ředitelé vidí jako nevýhodu stejnou četností, 23% neznalost problému a další v pořadí je nevýhoda financí v četnosti 15%, následuje obava z nediskrétnosti v četnosti 13%. Ředitelé označili v 8% nevýhodu cizího člověka, v 5%, že nevidí nevýhody mediace. Dále jsou uvedeny v 5% časové prodlevy a po 3% souhlas obou stran, zaujatost, vleklé řešení sporů a organizování termínů. Učitelé označují jako nevýhody užívání mediace finance v četnosti 14% a ve stejné četnosti přítomnost třetího člověka. 8% učitelů zastává názor nevýhody časových prodlev a po 5% zastoupení se objevují soukromé záležitosti, prohloubení sporu, nediskrétnost a neznalost problému.

17. otázka: Byl/a byste ochotná/ochotný zaplatit za mediační jednání?	Absolutní četnost (n)	Relativní četnost (%)	Absolutní četnost (n)	Relativní četnost (%)
	Učitelky/Učitelé		Ředitelé a ředitelé, kteří jsou zároveň učitelé	
Ano	11	31,4286	17	29,8246

Ne	24	68,5714	40	70,1754
Celkem	35	100	57	100

Tab. 13. Vyhodnocení četnosti ochoty zaplacení za mediační jednání

Zodpovězení této otázky bylo nepovinné a možnost nezodpovědět využilo 5 ředitelů a 4 učitelé. V celkovém počtu respondentů je možné pozorovat velmi podobné údaje v otázce týkající se ochoty zaplacení za mediaci. Z části učitelů a ředitelů je ochotných zaplatit za mediační jednání 31% učitelů a 30% ředitelů.



Graf 8. Vyhodnocení četnosti částky, kterou jsou respondenti ochotni zaplatit za mediační jednání

Zodpovězení této otázky nebylo povinné. Zvolila jsem typ grafu, ve kterém je zobrazena přesná částka, jakou je jednotlivec ochotný nabídnout za hodinové mediační jednání. Graf znázorňuje konkrétní částky pohybující se od hodnoty 50 do 1000. Celkem 25 osob zaznamenalo částku, která se nerovná nule a je kladné číslo. Skupina B a C má hodnotu průměrné částky 333 a je zastoupena 15 osobami. Skupina A je zastoupena 10 osobami a průměrná hodnota je 257.



19. otázka: Které z uvedených odpovědí považujete za důležité z hlediska pedagogického pracovníka či nadřízeného?	Absolutní četnost (n)	Relativní četnost (%)	Absolutní četnost (n)	Relativní četnost (%)
	Učitelky/Učitelé		Ředitelé a ředitelé, kteří jsou zároveň učitelé	
245	3	7,692307692	3	4,83871
2	6	15,38461538	11	17,7419
24	13	33,33333333	13	20,9677
4	4	10,25641026	12	19,3548
2	1	2,564102564	14	22,5806
125	1	2,564102564	1	1,6129
25	1	2,564102564	1	1,6129
124	2	5,128205128	2	3,22581
1	2	5,128205128	3	4,83871
5	1	2,564102564	1	1,6129
1245	3	7,692307692	1	1,6129
45	1	2,564102564	0	0
12	1	2,564102564	0	0
Celkem	39	100	62	100

Tab. 14. Vyhodnocení četnosti důležitosti odpovědí z hlediska pedagogického pracovníka či nadřízeného

19. otázka dotazníku se věnuje tvrzením, která jsou pro respondenta důležitá z hlediska příslušnosti ke skupině ředitelů nebo učitelů. U této otázky je možno odpovědět zvolením několika možností. Odpovědi (Příloha P1) jsem označila čísla od 1 do 5.

Číslo 1 je tvrzení „pomoc třetí nezávislou stranou s konfliktem“, číslo 2 je „oboustranně přijatelné řešení konfliktu“, číslo 3 je „jednostranně přijatelné řešení konfliktu“, číslo 4 je

„zlepšení a znovuvytvoření komunikace mezi znesvářenými stranami“ a číslo 5 je „pomoc třetí stranou s konfliktem zatíženým emocemi“.

Největší zastoupení je u učitelů kombinace „24“ a u ředitelů kombinace „14“. Druhou největší zastoupenou kombinací je u učitelů kombinace „12“ a u ředitelů číslo „4“. Třetí v řadě podle největšího zastoupení je u učitelů číslo „2“ a u ředitelů také číslo „2“. Žádný respondent neuvedl možnost číslo 3, která je v dotazníku uvedena jako kontrola odpovídání respondenta.

## 6.7 Shodnocení výsledků

Z provedené analýzy vyplývá několik závěrů. Závěry hodnotím v porovnání s výzkumnými otázkami. Zajímám se o problematiku mediace v rámci podpory pedagogů a ředitelů mateřských škol a zjišťuji jejich zájem o její užití například formou školení nebo účasti se projektů. V rámci dotazníkového šetření bylo osloveno několik mateřských škol a dotazník sledoval pět témat, která jsou spojena s danou problematikou.

Výzkumná otázka č. 1: Mají učitelé a ředitelé povědomí o mediaci a je rozdíl mezi učiteli a řediteli, žijícími ve městech a ve venkovských oblastech? V dotazníku se k této výzkumné otázce vztahují otázky číslo 6, 7, a 19. Dotazník zjišťuje jaká je zkušenost s pojmem mediace škol a zda se liší v závislosti na umístění školy. Ze získaných údajů vyplývá, že učitelé mají pouze 36% podíl v odpovědi, týkající se setkání se s mediací, zatímco ředitelé uvedli kladnou odpověď v 56%. Není překvapivé, že ředitelé mají vyšší podíl se setkáním se s mediací na pracovišti. Další otázka v dotazníku se věnuje preferencím, které učitelé a ředitelé upřednostňují. Podle učitelů je nejdůležitější tvrzení „oboustranně přijatelné řešení konfliktu“ a „zlepšení a znovu vytváření komunikace mezi znesvářenými stranami“ v zastoupení 33% a její samostatné možnosti v počtu 10 a 15%. Ředitelé mají nejvyšší podíl v možnosti „oboustranně přijatelné řešení konfliktu“, 23%. Učitelé volili navíc kombinaci s možnostmi „oboustranně přijatelné řešení konfliktu“ a „zlepšení a znovu vytváření komunikace mezi znesvářenými stranami“ a „pomoc třetí stranou s konfliktem zatíženým emocemi“ v počtu 8%, zatímco ředitelé pouze 5%. Poslední otázka se zabývá umístěním školy, které ředitelé uvedli ve 44% jako střední města a učitelé ve 46% jako venkovskou oblast. Získané údaje neukazují, že umístění mateřské školy souvisí s tím, jaké je povědomí učitelů a ředitelů o mediaci.

Výzkumná otázka č. 2: Jak často zažili učitelé a ředitelé konflikt na pracovišti a čeho se konfliktní situace týká? Dotazník mapuje konkrétní zkušenost učitelů a ředitelů s konfliktní situací a zahrnuje otázky číslo 8. 9. 12. První otázka se zabývá počtem konfliktů a učitelé uvádějí, že zažili konflikt na pracovišti mezi kolegy jednou v 33%, dvakrát v 26% a jen v 21% opakovaně. Zatímco ředitelé uvádějí, že zažili konflikt na pracovišti mezi kolegy opakovaně v 42%, jednou v 27% a dvakrát v 16%. Ředitelé odpovídají v další otázce, že se jednalo o někoho jiného v 87%, ale učitelé zaznamenali tuto odpověď v 62%. Lze říci, že ředitel řeší konfliktní situace na pracovišti opakovaně a netýkají se přímo jeho, vstupuje do konfliktní situace jako třetí osoba. Další otázka se zabývá oblastí, které se konflikt týkal a učitelé nejčastěji označují oblast pedagogické činnosti ve 41%, poté oblast rodiče 20% , vztahy mezi provozními pracovníky v 18%, finanční hodnocení 10% a management je 5%. Ředitelé také uvádí nejčastěji oblast pedagogické činnosti ve 34%, rodiče ve 24%, vztahy s provozními pracovníky ve 23%, management v 6% a finance v 5%. Podle těchto výsledků lze říci, že rozdíl mezi učiteli a řediteli není mezi oblastmi, týkajícími se konfliktní situace téměř žádný.

Výzkumná otázka č. 3: Jakou formou řeší společenské konflikty ředitelé a učitelé mateřských škol? K této otázce se v dotazníku vztahují otázky číslo 10. 11. a 13. Důležitým závěrem této části je zjištění, že učitelé uvádějí, že se konfliktní situace vyřešila v 85% a ředitelé dokonce v 87%. V případě, že se situace vyřešil, napomohla tomu, v případě odpovědi učitelů, kolega a tuto možnost volilo 56% a jako další zvolilo 23% ředitelé. V případě odpovědi ředitelů je uvedena možnost, že situaci vyřešil ředitel v 77% a jen v 15% kolega. Lze tedy shrnout, že situace řeší především ředitel u odpovědi ředitelů a kolega u odpovědi učitelů.

Výzkumná otázka č. 4: Jaké shledávají učitelé a ředitelé výhody a nevýhody užití mediace? Dotazník se této výzkumné otázce odpovídá otázkami 15. a 16. V této části se odpovědi významně neliší. Učitelé uvádějí jako největší výhody mediace ve 23% nestrannost, v 19% možnost „nevím“, v 16% objektivnost a v 10% nalezení řešení, spravedlivé a seriózní. Ředitelé mají nejvyšší podíl také v možnosti „neustrannost“, 24% a dále 17% volí možnost „nevím“, 10% nalezení řešení, spravedlivé a seriózní a 7% objektivnost. Druhá otázka se

zabývá nevýhodami mediace a v té volí učitelé možnost „nevím“ ve 38%, „finance“ a „cizí člověk, třetí osoba“ shodně po 14%, „zaujatost uvádí 10% a „časové prodlevy“ jen 8%. Ředitelé označují jako největší nevýhodu mediace v možnosti „neznalost“ ve 23% a ve stejném podílu volí možnost „nevím“. Dále je zvolena možnost finance, 15% a nediskrétnost, 8%. Výsledky této části ukazují, že možnost užívání mediace nebo mediačních služeb vítají, je patrný zájem a motivace učitelů i ředitelů. Odpovídají v otevřených otázkách obsáhle a v jednom případě je zaznamenán popis a průběh situace.

Výzkumná otázka č. 5: Jsou učitelé a ředitelé ochotni přistoupit na mediační jednání? Na tuto výzkumnou otázku navazují otázky 14. 17. a 18. Vzhledem k první otázce se učitelé vyjádřili až 51%, že neví, zda by byli ochotni řešit vztahové a komunikační problémy pomocí třetí strany a pouze 26% respondentů zvolilo možnost „spíše ano“. Zde se odpovědi ředitelů liší a 35% ředitelů volí možnost „spíše ano“, zatímco 29% odpovídá možnostmi „nevím“. Na této otázce je v dotazníku přímo závislá otázka číslo 17 a zjišťuje ochotu zaplatit za hodinové mediační jednání pouze 31% učitelů a 30% ředitelů. V poslední otázce je vyjádřena ochota přistoupení na mediační jednání uvedením konkrétní částky. Celkem je ochotno nabídnout kladnou částku od 50 Kč do 1000 Kč 25 osob, z toho 26% učitelů a 24% ředitelů. Lze předpokládat vysoký zájem o účast na mediačním jednání ze strany části učitelů a pedagogů a zájem o využití projektů, týkajících se mediace za účelem vylepšení a zkvalitnění vztahů.

## ZÁVĚR

Cílem mé práce bylo zodpovězení otázek, které se týkajících se způsobů řešení konfliktů a pohledů pedagogů a pohledů ředitelů na mediaci jako na metodu, která zlepší a zkvalitní mezilidské vztahy a pomůže vyřešit konfliktní situaci.

Hlavním posláním mediační služby je tedy efektivní zprostředkování alternativního řešení mezilidských konfliktů, a zároveň se vytváří individuální přístup k řešení věcí projednávaných v trestním řízení. Tím se ve svém důsledku vytváří podmínky jak pro řešení již vzniklých konfliktů, tak ale i podmínky pro předcházení těm budoucím.

Mediace je mimosoudním procesem, alternativní metodou na řešení mezilidských sporů a uplatňuje se za pomoci prostředníka. Mediátor pomáhá vyjasňovat problémy a podporuje účastníky v iniciativě k urovnávání konfliktu. Snaží se, aby spor řešili především vlastními silami. Mediace je založena na dobrovolné účasti obou stran sporu. Velmi důležitá je vyvážená pozice probačního pracovníka k oběma stranám sporu, aktivní podíl účastníků na řešení konfliktu a zcela jistě i ochrana důvěrných informací.

Práce může sloužit jako podklad pro projekty v rámci využití mediace pro školský management, jak pro pedagogy a ředitele, tak pro mediační centra. Dále může být základem pro další zkoumání, či pro osoby zajímající se o problematiku mediace v rámci sebevzdělání nebo své profese. Získané údaje mohou sloužit jako motivace zapojení pedagogů a ředitelů do vzdělávání v této oblasti a jako podklad pro vznik materiálů, které mohou v rámci projektů vznikat.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. Vyd. 1. v Praze: C. H. Beck, 2012, xxvi, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
- HOLÁ, Lenka. Mediacce: způsob řešení mezilidských konfliktů. Vyd. 1. Praha: Grada Pub., 2003, 190 p. Psyché (Prague, Czech Republic). ISBN 80-247-0467-6.
- HOLÁ, Lenka. Mediacce v teorii a praxi. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 270 s. Psyché (Grada). ISBN 978-802-4731-346.
- SVOBODA, Ivo. Úvod do studia mediace a probace. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2005, 118 s. Učební texty vysokých škol (Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně). ISBN 80-731-8261-0.
- HOLÁ, Lenka. Mediacce: způsob řešení mezilidských konfliktů. Vyd. 1. Praha: Grada, 2003, 190 s. ISBN 80-247-0467-6.
- JOHNSON, David W a Roger T JOHNSON. Reducing school violence through conflict resolution. Alexandria, Va.: Association for Supervision and Curriculum Development, c1995, viii, 119 p. ISBN 08-712-0252-2.
- NELEŠOVSKÁ, Alena. *Pedagogická komunikace v teorii a praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2005, 171 s. ISBN 80-247-0738-1.
- SIMKIN, William E. Mediation and the dynamics of collective bargaining. Washington: Bureau of National Affairs, 1971, xiv, 410 p. ISBN 08-717-9127-7.
- STEWART, Katherine A a Madeline M MAXWELL. Storied conflict talk: narrative construction in mediation. Philadelphia: John Benjamins Pub. Co., c2010, vii, 137 p. Studies in narrative, v. 12. ISBN 90-272-8826-7.
- ŠIŠKOVÁ, Tatjana. Facilitativní mediace: řešení konfliktu prostřednictvím mediátora. Vyd. 1. Praha: Portál, 2012, 207 s. ISBN 978-802-6200-918.
- CHRÁSKA, Miroslav. Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 265 s. ISBN 978-80-247-1369-4.
- GAVORA, Peter. Úvod do pedagogického výzkumu. 2., rozš. české vyd. Brno: Paido, 2010, 261 s. ISBN 978-80-7315-185-0.
- PRŮCHA, Jan, Eliška WALTEROVÁ a Jiří MAREŠ. Pedagogický slovník. Nové, rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2009, 395 s. ISBN 978-80-7367-647-6.

PLAMÍNEK, Jiří. Řešení konfliktů a umění rozhodovat. Vyd. 1. Praha: Argo, 1994, 198 s. ISBN 80-85794-14-4.

PLAMÍNEK, Jiří. Konflikty a vyjednávání: umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál. 3. upr. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 134 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-4485-8.

VĚTROVEC, Vladislav. Zákon o mediaci a probaci: komentář. Praha: Eurolex Bohemia, 2002, 115 s. ISBN 80-86432-32-7.

VALIŠOVÁ, Alena a Hana, KASÍKOVÁ. Pedagogika pro učitele: podoby vyučování a třídní management, osobnost učitele a jeho autorita, inovace ve výuce, klíčové kompetence ve vzdělávání, práce s informačními prameny, pedagogická diagnostika. 2. rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, c2011, 456 s. Pedagogika (Grada). ISBN 978-802-4733-579

ŠTERN, Pavel, Lenka OUŘEDNÍČKOVÁ a Dagmar DOUBRAVOVÁ. Probace a mediace: možnosti řešení trestných činů. Vyd. 1. Praha: Portál, 2010, 212 s. ISBN 978-80-7367-757-2.

SVOBODA, Ivo. Úvod do studia mediace a probace. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2005, 118 s. ISBN 8073182610.

#### Internetové odkazy

CZskolka. In: Největší katalog mateřských školek [online]. 20013 [cit. 2013-04-11]. Dostupné z: <http://www.czskolka.cz/search/?q=.cz>

AMČR [online]. 2013. vyd. [cit. 2013-08-23]. Dostupné z: <http://www.amcr.cz/co-je-to-mediace/>

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

MŠMT Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

AMČR Asociace mediátorů České republiky

SM sdružení mediátorů



**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Graf 1. Vyhodnocení zastoupení věkových skupin	27
Graf 2. Vyhodnocení četnosti setkání se s termínem mediace/řešení konfliktů mezi dvěma stranami na pracovišti	31
Graf 3. Vyhodnocení četnosti setkání se s termínem mediace/řešení konfliktů mezi dvěma stranami na pracovišti	31
Graf 4. Vyhodnocení četnosti osob, kterých se konflikt týká	32
Graf 5. Vyhodnocení četnosti výsledků konfliktu	33
Graf 6. Vyhodnocení četnosti výhod užívání mediačních služeb	38
Graf 7. Vyhodnocení četnosti nevýhod užívání mediačních služeb	39
Graf 8. Vyhodnocení četnosti částky, kterou jsou respondenti ochotni zaplatit za mediační jednání	40

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1. Počet dotazníků	26
Tab. 2. Vyhodnocení četnosti zastoupení pohlaví	27
Tab. 3. Vyhodnocení četnosti učitelů v mateřské škole	28
Tab. 4. Vyhodnocení četnosti ředitelů v mateřské škole	28
Tab. 5. Vyhodnocení četnosti ředitelů a zároveň učitelů	29
Tab. 6. Vyhodnocení četnosti učitelů, ředitelů a ředitelů, kteří jsou zároveň učiteli vzhledem k pohlaví	29
Tab. 7. Vyhodnocení četnosti umístění mateřské školy	30
Tab. 8. Vyhodnocení četnosti počtu konfliktů na pracovišti mezi kolegy	32
Tab. 9. Vyhodnocení četnosti skutečnosti, která napomohla vyřešení situace (v případě, že se situace vyřešila)	34
Tab. 10. Vyhodnocení četnosti oblastí, jakých se konfliktní situace týkala	35
Tab. 11. Vyhodnocení četnosti nejčastější řešení konfliktní situace	36
Tab. 12. Vyhodnocení četnosti ochoty řešit vztahové a komunikační problémy pomocí mediace	37
Tab. 13. Vyhodnocení četnosti ochoty zaplacení za mediační jednání	40
Tab. 14. Vyhodnocení četnosti důležitosti odpovědí z hlediska pedagogického pracovníka či nadřízeného	41

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P1: Dotazník

51

## PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Dotazník

Dobrý den, ráda bych Vás požádala o vyplnění dotazníku. Dotazník je určen pro pedagogické pracovníky a nadřízené v Mateřské škole. Mediace se používá za účelem vytvoření dohody pomocí třetí strany (mediátor, mediační centrum) při konfliktní situaci mezi dvěma stranami a je také prevencí sporů.

Cílem dotazníku je zjistit názory pedagogických pracovníků a nadřízených na mediační jednání a zjistit, zda mediace nachází možnost uplatnění mezi pedagogickými pracovníky a jejich nadřízenými v mateřské škole. Výsledky tohoto dotazníku budou použity pro bakalářskou práci a délka dotazníku je přibližně 5 minut.

Předem děkuji za Váš čas při vyplňování.

Pavλίna Horká

1. Jaké je Vaše pohlaví?
  - Žena
  - Muž
  
2. Jaký je Váš věk?  
.....
  
3. Jste učitel/ka v mateřské škole?
  - Ano
  - Ne
  
4. Jste ředitel/ka v mateřské škole?
  - Ano
  - Ne
  
5. Jste ředitel/ka a zároveň učitel/ka v mateřské škole?
  - Ano
  - Ne
  
6. Kde se Mateřská škola nachází?
  - Venkovská oblast
  - Město malé/střední
  - Velké město
  
7. Setkal/a jste se někdy s termínem mediace/řešení konfliktů mezi dvěma stranami na pracovišti?
  - Ano
  - Ne

8. Kolikrát jste zažil/a konflikt na pracovišti mezi kolegy?
- Jednou
  - Dvakrát
  - Třikrát
  - Opakovaně
  - Jiné: .....
9. Jednalo se o Vás nebo o Vaši/Vašeho kolegu?
- Jednalo se o mě
  - Jednalo se o někoho jiného
10. Výsledkem konfliktu bylo:
- Výpověď zaměstnance
  - Výpověď za strany vedení
  - Situace se vyřešila
11. Pokud se konfliktní situace vyřešila, kdo tomu napomohl?
- Ředitel/ka
  - Kolega/kolegyně
  - Jiné: .....
12. Jaké oblasti se konfliktní situace týkala?
- Pedagogická činnost
  - Finanční ohodnocení
  - Management
  - Rodiče
  - Jiné: .....
13. Konfliktní situace nejčastěji řeším: (Více možností)
- Rozhovor s ředitelkou/ředitelem
  - Rozhovor s kolegyní/kolegou
  - Rozhovor s jiným pracovníkem školy
  - Rozhovor s rodičem
  - Situaci neřeším
14. Jste ochotná řešit vztahové a komunikační problémy pomocí třetí strany při mediačním jednání?
- Rozhodně ano
  - Spíše ano
  - Nevím
  - Spíše ne
  - Rozhodně ne
15. Co je podle Vás výhodou užívání mediačních služeb?
- .....
- .....

16. Co je podle Vás nevýhodou užívání mediačních služeb?

.....  
.....

17. Byl/a byste ochotná zaplatit za mediační jednání?

- Ano
- Ne

18. Kolik jste maximálně ochotni zaplatit za mediační jednání (60 min)?

.....

19. Které z uvedených odpovědí považujete za důležité z hlediska pedagogického pracovníka či nadřízeného? (Více možností)

- Pomoc třetí nezávislou stranou s konfliktem
- Oboustranně přijatelné řešení konfliktu
- Jednostranně přijatelné řešení konfliktu
- Zlepšení a znovuvytvoření komunikace mezi znesvářenými stranami
- Pomoc třetí stranou s konfliktem zatíženým emocemi

\*Poznámka: U otázek je jedna možná odpověď, pouze u otázky 11, 13 a 19 je více možných odpovědí.