

PŘÍLOHA 1 Přepis rozhovorů

Respondent A

- ředitel základní školy
- praxe na pozici ředitele: 2 – 6 let
- počet zaměstnanců: více než 30

Jak často obvykle řešíš konflikty na tvém pracovišti? Jednou měsíčně, jednou týdně, s jinou frekvencí?

Když bych to měl odhadnout, řekl bych jednou měsíčně.

Jak vnímáš konflikt na pracovišti? Jednoznačně negativně, spíše negativně, spíše pozitivně, pozitivně?

Jak negativně, tak pozitivně. Někdy je to negativní, protože člověk postupuje metodou nějakého vyjednávání, které ho stojí čas a zjištění těch všech vstupních informací, aby postupoval správně, plus si k tomu nastudoval z příslušného zákona, školského nebo pracovního, příslušnou legislativu, tak to chvíli trvá. Než si člověk příslušné podklady písemně připraví. To se týká například pracovní oblasti, vytýkácího dopisu. Kontrolou jsem zjistil, že si někdo v úctárně přidělil neoprávněně odměnu, takže to bylo negativní. Nebo musel jsem pro nadbytečnost propouštět kolegy a to bylo taky hodně nepříjemné, protože ten kolega z předmetové komise říkal „proč zrovna já“, tak to byl taky takový nepříjemný konflikt. Potom jednou pokus o petici ze strany žáků, tak to všechno si žádá čas. Než zjistíte, jestli se petice zakládá na pravdě, jestli neoprávněně nenapadají vyučujícího atd. Ale pozitivní proto, že se nějakým způsobem třeba vyladí komunikační šum, nebo že někdo informacím na poradě, nebo vyvěšeným na nástěnce, nebo poslaným mailem prostě neporozumí, pochopil to po svém a třeba i úmyslně, nebo někdy i neúmyslně, takže je potřeba si tu situaci vyjasnit, pročistit vzduch. A většinou to vychází z kontroly. Z takové té drobné operativy. Např. jde o pozdní zápis z klasifikace, nebo pozdní zápis do třídnice, nebo že chodí moc brzy z hodiny, nebo naopak moc pozdě do hodiny, nebo že nedrží dozory. Tak vznikají ty konflikty. A jestli jsou nějaké chronické, tam je to možné už v rovině osobní. Já sám to tak necítím, ale myslím si, že někteří kolegové, kteří jsou blízko důchodovému věku, tak nechtějí z té své skořápky, z té své rutiny vyjít. Říkají „co ty mladí nám tady budou říkat, my jsme to za předchozího pana ředitele dělali takhle a chceme v tom takhle jet dál“. Dělají se jakoby nechápavými, že najednou jsou tu nějaká maličko přísnější pravidla, možná jakoby v tomhle smyslu chronické.

Ale jinak něčeho chronického vyloženě, co by zatěžovalo atmosféru, si nejsem vědom. Možná mezi učiteli... Nevím.

Domníváš se, že jsi dostatečně teoreticky seznámen s konflikty, zásadami a možnými způsoby jejich řešení? Nebo vycházíš spíše z praktických zkušeností?

Nevím, jestli jsem to úplně dobře pochopil...

Myslela jsem to tak, že člověk konflikt nestudoval teoreticky, z knih, ale má natolik praxe...

Je praktik.

Ano, je praktik.

Já jsem si v rámci předmětu komunikační dovednosti, nevím, jestli cituji přesně, jsem si tu teorii řešení konfliktu nastudoval, do té doby jsem to moc neřešil. A zároveň vycházím z praktických zkušeností.

Deleguješ řešení konfliktu na své spolupracovníky?

Pouze některé věci můžu delegovat, můžou je vyřešit zástupci.

A které například deleguješ?

Když jsou to ty pracovní-právní. Veškerá pedagogická dokumentace, i když ji máme elektronicky, máme Bakaláře... Máme pokyn, že během hodiny musí učitel do té třídnice zapsat. A děje se třeba to, že učitel si to až na konci týdne, nebo dne, zapisuje. Tam už je obtížné, z hlediska bezpečnosti žáků - samozřejmě přeháním to, ale my to musíme přehánět, jestli si opravdu v hodině zkontroloval, že ten počet dětí sedí. Jestli o těch dětech víme. Měl by ho omluvit hned, třeba jen z tohoto důvodu. Nebo klasicky před čtvrtletní nebo spíš pololetní klasifikací, když máme tisknout vysvědčení, tak spousta třídních nebo i kantorů tu známku nedořukne. Nebo, stane se, že tělocvikář, ačkoliv má děti osvobozené z TV, tak jim tam napráská jedničky. Tohle všechno zatěžuje zástupce i tu operativu a přitom pak zástupkyně kontrolou zjistí, že to není v pořádku. Tak tohle řeší zástupci. To je řekněme pedagogická dokumentace. Potom kontrolují ty dozory, pozdní příchody z hodin, zápisy klasifikace, zápis do třídní knihy.

Potom co se týká provozu... Že tu je moc zima, nebo že se někde něco rozbilo, což řešíme poštou, to má zase na starosti pan zástupce, ten je více pro provoz. Nebo že paní uklízečka někde neuklidila, nebo že pan školník odsekl. Tak tohle všechno řeší, styk s technickohospodářskými pracovníky školy. To já neřeším, až kdyby to přešlo do nějakého... Co jsem naposledy řešil... Nová paní uklízečka, která nastoupila, měla pocit, že má platový

výměr jinak, než jsme se dohodli. A skutečně, zjistil jsem kontrolou, že mzdová účetní tam našla něco jiného. To potom, když jde o peníze, to řeším já. Nebo nějaké jednání s rodiči. Když je to vážnější, to nemůžou řešit zástupci. Ale já je k tomu samozřejmě vždycky беру, protože musím dodržovat zásadu, aby tam byl svědek.

Cítíš se zodpovědný za průběh a řešení konfliktních situací vyskytujících se na pracovišti? Za konflikty osobního, pracovního charakteru, nebo jsou zodpovědní účastníci konfliktu?

Protože jsem povahou citlivější, možná se na toho ředitele ranaře úplně nehodím a zároveň jsem nováček, tak jestli se cítím odpovědný za konflikty, odpovídám ano. Ale spíš v tom smyslu, že je „prožívám“. Možná víc, než by racionálně přemýšlející, chladný matematik...

A ve smyslu, že bys mohl třeba konfliktu předejít nějakým organizačním řešením, nebo jeho zachycením v začátku?

Tohle se snažíme ladit tím, že do školního řádu vetkneme nějaký bod. Naposledy jsme třeba přidávali bod, který se týká sportovních akcí. Protože jsou opakovaně problémy. Jak jezdit na vodu, na cyklokurz, při jaké účasti žáků. Děti mají chuť jezdit na sportovní aktivity čím dál tím menší. Netýká se to lyžařského výcviku, tam jezdí rády. Dali jsme tam, že to musí být naplněno ze třídy ze sta procent, nebo z osmdesáti procent na vodu... Prostě jsme to specifikovali.

Řešíš i konflikty, které vážně neohrožují chod školy?

Deleguji na své spolupracovníky. Co lze delegovat, tak se snažím delegovat. Sami zástupci, oni jsou aktivní, jsou starší a jejich pedagogická i vedoucí zkušenost, hlavně ta vedoucí, nějaká manažerská v uvozovkách, tak je větší, takže oni sami se aktivně snaží něco odfiltrovat.

Jako třetí strana při řešení konfliktu nejčastěji zastáváš roli „pozorovatele“ – průběh a řešení konfliktu necháváš na samotných aktérech, „soudce“ – rozhoduješ podle jasně daných pravidel nebo dříve ověřených postupů, „mediátora“ – stáváš se nestranným prostředníkem?

Do té role soudce, ale záleží na povaze konfliktu. Teď se stalo to, že přišla paní učitelka na fyziku se svým žákem, se kterým se nepohodla, ale zjistilo se, že se nepochopili při hodině. Procházíš fází nejdřív pozorovatele, mluví žák, pak paní učitelka, ty to vyhodnotíš a ve finále jako soudce rozhodneš. Proto ten soudce...Ale záleží... Někdy člověk, zvláště v té fázi, kdy se

to vysvětluje, má se to věcně popsat, tak to pozoruješ, zapíšeš, nebo si to snažíš zapamatovat. Neustranný prostředník nikdy. Ve finále se vždycky musíš rozhodnout, tak spíš ten soudce.

Vnímáš některé konflikty jako specifické pro prostředí školy? Jaké?

Mě první co napadá, jako specifické pro prostředí školy, jsou stížnosti rodičů. Když bychom byli podnik nebo nějaká firma, i když tohle přirovnání mám nerad, tak nějaké reklamace ze strany těch klientů... Že je jich daleko méně. Ta móda si stěžovat... I nakonec zpětnou vazbu máme od inspektorátu, anonymně a na různé věci a na všechno, ten počet stížností roste. Tak to je specifické. To prostředí je vnímáno trochu jako umělé. Kdyby někdo šel do obchodu nebo do firmy, tak by si stěžoval jiným způsobem, jinou formou, možná by vystupoval méně konfliktně. Ono je to promile, nějakých stížností, ale rodiče vystupují stále více z pozice, že oni tomu nejvíce a nejlépe rozumějí, protože do té školy chodili taky. „A za nás to bylo tak a tak...“ Nebo je tam takový benevolentní přístup k výchově vlastních dětí a z rodiny ten tlak není. A potom najít spolupráci a společně „tlačit“ na žáka, aby změnil chování nebo přístup k učení, je těžké. A potom ještě konflikty, které vycházejí z rodinného zázemí. A to jsou konflikty té povahy, že žák má problém se školou... Spíš vnitřní konflikty žáků. To potom přerůstá do různých stravovacích poruch. Nebo čím dál tím víc se objevuje dítě léčící se s poruchou, má antidepresiva.

Myslíš, že nezvládá školu, má to souvislost se školou? Nebo spíš má problémy doma, v rodinném prostředí?

Většinou je tam vždycky to rodinné zázemí. A někdy také náročnost učiva, ale většinou to neuspokojivé rodinné prostředí.

Co je možná ještě specifická věc, že každý kantor má svojí odbornou kvalifikaci, aprobaci, a je do jisté míry autonomní jednotka. Je autorita, jedná samostatně, je to silné individuum a do toho svého předmětu si nenechá zasahovat, řeknu to lidově - kecat. Takže v tomhle je to taky specifické. Že jsme tu parta odborníků, a kolikrát se to třeba nepotkává. Někdy narážíme na rivalitu v oborech. V tom smyslu – ubíráš mi hodiny, bereš mi práci.

S jakými konflikty se ve své praxi setkáváš nejčastěji? Které se vyskytují mezi pedagogy, mezi pedagogy a nadřízenými, mezi pedagogy a rodiči atd.?

Já, z titulu své funkce, mezi pedagogy a nadřízenými. Opravdu nejčastěji sbor a vedení. Já jako nadřízený něco chci, oni mi to nedokonale splní, nebo mě špatně pochopí, protože mě třeba chápat nechtějí. Máme spíš starší sbor, který bude procházet generační obměnou, a to si myslím, že je jedna z příčin možných konfliktů. Tady ti kantoři, většina, to jádro, je tu od

roku 1981, v podstatě pod vedením jednoho ředitele. A teď najednou razit něco nového... Držet se pravidel a směrnic, když jsou jako kolegové a kamarádi zvyklí na něco jiného, tak je to těžká pozice. Říkají si „nějak to doteď šlo, proč to chce najednou jinak“.

S nepedagogickými zaměstnanci ani ne. Byl tam ten problém s neoprávněnou odměnou, ale je to spíš výjimečné.

Zástupci dětí a žáků... To ke škole patří a většinou si to řeší výchovné poradkyně nebo metodik prevence. Nebo i zkušení třídní sami. To už musí být, aby to přesáhlo tady tu hierarchii, nejdřív třídní s výchovnou, pak zástupce a až pak ředitel. Rovnou řeším stížnosti, nebo když mi přímo zavolají.

A že by pedagogové mezi sebou... to taky ne. Za tu dobu, co tu jsou, za ta léta, většina z nich se zná, takže už to probíhá ve slušné rovině. Samozřejmě někdo si sedí, někdo si neseď. Bojují spíš předmětové komise o hodiny, o úvazky, to jo. To jsou konflikty na poradách, boje o úvazky. Ale jinak se k sobě chovají slušně nebo profesionálně v tom smyslu, že Maruška se Zdeničkou spolu nemluví, protože si před deseti lety něco udělaly, ale normálně se zdraví, fungují, nemusím to řešit. Že by někdo chodil donášet, to vůbec.

Jaké jsou nejčastější příčiny konfliktu na vaší škole?

(osobní neshody mezi zaměstnanci, nedostatečná komunikace, informační šum, nedorozumění, rozdílné názory na odborné otázky, organizační záležitosti – pravidla, předpisy, nejasné kompetence vedoucích pracovníků, odměňování zaměstnanců...)

Pravidla a předpisy a spíš jejich výklad. Někdo to nechce chápat. Možná by oni řekli „ne, je to tam naformulované špatně“, ale předsedové předmětových komisí by měli v tomhle fungovat. Ti hned po zástupcích by měli nejvíc pomáhat a právě to přenášet z vedení na své členy v kabinetech a v komisích. Možná tam dochází k nějakému šumu.

Rozdílné názory na odborné otázky ano, o tom už jsem mluvil. To je právě ta autonomie, že já tu češtinu učím nějak v rámci ŠVP a někdo má jiný názor. Nebo žabomyší války, jestli se má dělat herbář v biologii, nebo nemá. Ale řešíme to s předsedy a nebývá to konflikt.

Nevhodná komunikace a nedorozumění ano. Není to tak časté, ale někdy se setkávám s nevhodnou komunikací vyučujícího směrem k rodičům. Na třídní schůzce například. Nebo mě někdo volal ze sportovního kurzu, že pan učitel, když předával děti, komunikoval takovým způsobem, že jak je možné, že je to vůbec učitel. Pak to člověk vyšetřuje na dálku, u toho konfliktu nebyl... Nevhodná komunikace mezi kolegy myslím ne. Interně na sebe někdy zvýšíme hlas, což by nemělo být, ale někdy se mi to stává, jsem cholerik. Měl bych to zvládat lépe, profesionálněji. Ono je to těžký, kantoři zkoušejí, kam člověk ustoupí.

Nejasné kompetence vedoucích pracovníků, to není příčinou konfliktů. Odměňování zaměstnanců taky ne, taky za mnou nikdo nepřišel. Ale to je proto, že vědí, že ve školství na to není a na poradách o tom informujeme. Máme zavedený systém odměn dvakrát až třikrát za rok.

Jaký je tvůj názor na využití služeb profesionálního mediátora v prostředí školy a využil jsi někdy ve své praxi služby profesionálního mediátora?

Ne, ne. To já si myslím, alespoň, jak jsem to pochopil a trochu si o tom přečetl, tak si myslím, že je to pro výjimečné případy, kdy je velká neshoda. Dovedu si to představit ještě vůči rodičům, když by hrozil nějaký právní spor. Tak bych si ho asi vzal, ale jinak ne. I k těm rodičům by člověk z hlediska autority vystupovat měl. Přece jen mám profesně větší vhled do toho, jak funguje škola, nebo jak funguje kantor, znám ho. Kantor mi před třídní schůzkou řekne, že si myslí, že bude stížnost, že se s někým nepohodl. Tím, že informaci mám, jsem ve výhodě a je snazší udržet klid. Kde je to horší, udržet ten klid, je s kolegou nebo s kolegyní.

A tady nevidíš prostor pro mediátora?

Ne, to ne, to ne. Protože ředitel by měl být natolik silný z té své funkce, aby si tohle řešil sám. Protože je za to zodpovědný.

Jaké metody prevence vzniku konfliktů uplatňuješ? Porady, pohovory se zaměstnanci, informovanost, vhodná komunikace, mimopracovní aktivity....

To se mi teď úplně nedaří. Když jsem nastoupil, tak jsem to dělal. Porady, tedy ne osobní, ale společné s celým kabinetem nebo předmětovou komisí. Sedli jsme se a bavili. Asi to není nejlepší forma, ale zase v té záplavě dalších povinností... Lepší by byla osobní rovina, to bych do budoucna chtěl zlepšit.

A jakou metodu hodnotíš jako efektivní?

Jako nejdůležitější vnímám informovanost a jasná, dostupná pravidla. To znamená, to co máme v intranetu, na stánkách, držet se školního řádu. Pravidla jsou podstatná. Začali jsme zápisy z porad dávat na web, na vnitřní intranet. Když jsem přesvědčený a pamatuju si, že jsem něco na poradě řešil, tak to pak můžu najít a ukázat - tady jsme to řešili na poradě, je to v zápisu. Je to potom příjemnější, maličko to obrousí hrany. To je ta prevence konfliktu. Sice je pak člověk zavalený papíry a zápis z rady je na tři stránky, ale...

Respondent B

- ředitelka základní školy
- praxe na pozici ředitelky: 2 – 7 let
- počet zaměstnanců školy: 11 – 20

Jak často obvykle řešíte konflikty na vašem pracovišti? Jednou měsíčně, jednou týdně, s jinou frekvencí?

Záleží na tom, jaký konflikt. Řekla bych, že se zaměstnanci méně než jednou měsíčně, ale co se týká dětí a rodičů, to tak jednou týdně se něco řeší. Ale neřeším to vždycky já, řeší to například kolegyně. Ale já si s nimi o tom povídám, jak to vyřešit. Nejsou to konflikty ve smyslu stížnosti, ale že se třeba stane mezi učitelkou a třídní menší konflikt ve smyslu pohledu na věc, že by třeba jinak řešily domácí úkoly, nebo hodnocení, a že se to pak ke mně dostane. Nějaké výchovné konflikty průměrně tak jednou týdně, to se týká rodičů a dětí. Kdežto co se týká zaměstnanců, řekla bych méně než jednou měsíčně.

Jak vnímáte konflikt na pracovišti? Jednoznačně negativně, spíše negativně, spíše pozitivně, pozitivně?

Neřekla bych, že je to pozitivně nebo negativně, prostě se to stává a je to normální a přirozený. Asi se nedá říct, že by mě to bylo milý, když se ten konflikt stane, ale zároveň ho nevnímám jako tragédii. To znamená, že se to prostě děje. Když bych tam měla připsat nějakou variantu, připsala bych přirozeně. Hodnotím to jako normální, učíme se na tom všichni. Škola je místem, kde vznikají konflikty, jako každá skupina, kde se potkávají lidi, a zvláště škola, kde se potkávají rodiče. Jsme spádová škola, státní škola, to znamená, že se setkávají různé názory, různí rodiče a vlastně vznikají nějaké třenice, konflikty v názorech na to, jakou oni mají představu na vzdělávání, jak se to má dělat. Mezi pedagogy konflikty téměř nemáme, protože ten tým si vybírám já. Máme vlastně privilegium tím, jak vznikáme, jako vznikající škola, tak si všechny vybírám sama. To je pro mě velká výhoda a většinou si do týmu vybírám lidi, u kterých cítím, že prostě budeme souznít. Samozřejmě se něco taky občas něco řeší, ale neřekla bych, že to je konflikt. Spíš se děje nějaká supervize. Když někdo něco řeší, tak se snažím s tím člověkem to projít, pohovořit si o tom, jak to řešit atd. Takže nevnímám, že by tady vznikly konflikty mezi kolegy. Ano, jedna něco udělá, ta druhá s tím nesouhlasí, to se stává, ale většinou máme otevřenou komunikaci, že si všechno hned vyřikáme.

Takže spíš řešíte už před tím, než nějaký konflikt vznikne.

Přesně tak. A máme to tady tak, že většinou si to tady spíš neformálně, než oficiálně, mezi námi pedagogy, řekneme v jídelně u stolu, nebo ve sborovně. Spíš se tohle pročišťuje průběžně, než že by to nabobtnalo a pak se to muselo řešit.

Domníváte se, že jste dostatečně teoreticky seznámena s konflikty, zásadami a možnými způsoby jejich řešení? Nebo vycházíte spíše z praktických zkušeností?

Nějaká teorie proběhla, nějaká zkušenost taky a taky moje personální... řekněme instinkt. Řekla bych, že spojuju ty tři věci dohromady. Teď nevyjmenuju přesně ta stadia, jaká je křivka, jaké jsou personální, interpersonální, takhle to člověk nepoužije v praxi. Já si myslím, že pak je nejlepší ta praxe, kdy si člověk vyzkouší i na osobních konfliktech, zažije to na vlastní kůži. Ze začátku jsem brala každou kritickou připomínku jako svoje selhání, jako svou chybu, a teď už to odbourávám, už jsem udělala pokrok. Mnohem líp už se mi s tím pracuje, než třeba před lety. A i ta zkušenost z té pozice tam samozřejmě taky je, a i když některé konflikty byly nepříjemný, tak se to vždycky podařilo nějakým způsobem, ke spokojenosti rodičů, zařídít.

Delegujete řešení konfliktu na své spolupracovníky?

Některé ano, některé ne. Pokud se jedná o to, že paní třídní učitelka má nějaký konflikt s rodičem a řeší si to v rámci svých kompetencí, ze své pozice, tak tam to nechávám, protože se nechci neustále zapojovat do všeho toho dění. Chci i těm učitelkám nechat... I jedna kolegyně se to vyloženě učí. Má víc konfliktů ve třídě, má i náročnější rodiče. Rodiče i cítí, že ta paní učitelka je nejistější a tím pádem s ní vstupují do více konfliktů. Já jí říkám „to je prostě tvoje škola, ty se to prostě musíš naučit, nebo máš naučit. Protože u některých kolegyně to vůbec není. Jakmile je člověk jistý a rodičům dává informace s tím a s tím odůvodněním a argumenty a zároveň je otevřený diskuzi, umí si poslechnout, být empatický, vstřícný, tak ty rodiče to vycítí a v některých třídách se konflikty vůbec nedějí. Nebo dějí, ale vyřeší se velice rychle a jako pružně. Když už to nabobtná, rodiče třeba osloví mě a já už se zúčastním schůzky třídní paní učitelky plus rodiče.

A máte přehled o nějakých rychlých, rychle vyřešených konfliktech, nebo to necháváte úplně na učitelkách? Třeba někde něco probíhá nebo proběhlo, dozvíte se o tom? Máte přehled?

Monitoruju to. Ne nějakou formální cestou, že bych tam chodila na nějaké kontroly, ale spíš se ptám, a spíš neoficiálně, neformálně, kam došli, jestli bude potřebovat pomoc, jestli je to schopná zvládnout sama.

Cítíte se zodpovědná za průběh a řešení konfliktních situací vyskytujících se na vašem pracovišti? Za konflikty osobního, pracovního charakteru? Nebo jsou zodpovědní účastníci konfliktu?

Jakožto hlava té organizace si samozřejmě připadám zodpovědná za to, co se tady děje. A je mi nepříjemný, pokud bych měla být v pracovním kolektivu, kde mezi kolegyněmi není nějaká harmonie nebo soulad. Což člověk vycítí nebo z hovoru je to znát. Jako člověk jsme každý jiný, každý máme jiné věci, ale ten respekt a tolerance tam musí být. Souhlasím, že ta kultura jde z vrchu, jak se to nastaví, tak to prostě je. Pokud já bych se na to úplně vykašlala, tak si myslím, že to asi může hodně situaci ovlivnit.

Takže o ni pečujete, berete ji jako svůj úkol.

Ano, je to pro mě důležitý úkol.

Řešíte i konflikty, které vážně neohrožují chod školy?

Taky jsou situace, kdy si říkám, tak tady do toho nebudu rýpat. Nechám to třeba na družině. Družina si řeší své, někdy se to dostane až ke mně, někdy to nechám, ať si to vyřeší v rámci svého.

Jako třetí strana při řešení konfliktu nejčastěji zastáváte roli „pozorovatele“ – průběh a řešení konfliktu necháváte na samotných aktérech, „soudce“ – rozhoduje podle jasně daných pravidel nebo dříve ověřených postupů, „mediátora“ – stáváte se nestranným prostředníkem?

Jak v které situaci. Řešila jsem situaci mezi dvěma kolegyněmi a tam jsem byla takový mediátor. Měla jsem pocit, že jim zprostředkovávám, co ten druhý tím asi myslí. Asi bych nemohla vybrat úplně... Jako pozorovatel, že bych jen koukala, jak si to řeší, to asi nedělám. Že bych sama radila, jako soudce... Myslím si, když už bych si měla vybrat, tak jsem ten mediátor. Nebo sama upozorním na nějaké věci, které by mohly být kritické. Třeba když kolegyně udělá nějakou potencionálně nebezpečnou věc z pohledu konfliktů. Například, že učitelka neustále vodí děti pozdě na obědy a hrozí, že si budou rodiče stěžovat, protože na ně čekají, blokuje se tím kuchyň, vychovatelky se tím blokují. Tak v tom případě jsem přistoupila v podstatě k tomu soudci, který říká, takhle to prostě nejde. Tam jsem musela vyřešit ten konflikt jako soudce, který má jasně daná pravidla, která jsou proto a proto.

Vnímáte některé konflikty jako specifické pro prostředí školy? Jaké?

Pro školu jednoznačně to, že tam je to dítě a rodič, takže ten trojúhelník. Tam je specifické, že do toho zasahuje více stran, škola, dítě a rodič. Teď všechny ty tři strany můžou vidět něco jiného, protože dítěti se stane konflikt, rodič to řeší za dítě, nebyl u toho. Škola možná u toho taky nebyla. To je specifické v tom, že je obtížné mít fakta a objektivně řešit věci.

S jakými konflikty se ve své praxi setkáváte nejčastěji? Které se vyskytují mezi pedagogy, mezi pedagogy a nadřízenými, mezi pedagogy a rodiči atd.?

Mezi pedagogy a rodiči, to je asi nejčastější typ konfliktu.

Jaké jsou nejčastější příčiny konfliktu na vaší škole?

(osobní neshody mezi zaměstnanci, nedostatečná komunikace, informační šum, nedorozumění, rozdílné názory na odborné otázky, organizační záležitosti – pravidla, předpisy, nejasné kompetence vedoucích pracovníků, odměňování zaměstnanců...)

Určitě to nebudou osobní neshody mezi zaměstnanci. Někdy to jsou ty organizační záležitosti, např. s družinou. Když máme jiný názor na odborné otázky, tak se to společně snažíme probrat, zvážit pro a proti, a nemám problém ustoupit, respektive zvážit to a uznat, že tohle je opravdu výhodnější. A opravdu se s těmi lidmi hodně radím. Beru jejich názor, protože jsou tady kolegyně zkušenější, tak nemám problém. Nechávám benevolenci, když to nezasahuje nějak extrémně do koncepce školy nebo do toho obrazu celého. Ale když jsou to věci, které jsou zásadnější a na které můžeme mít jiný názor, je potřeba si to věcně vyargumentovat. Ale v malém týmu to docela jde.

Jaký je váš názor na využití služeb profesionálního mediátora v prostředí školy a využila jste někdy ve své praxi služby profesionálního mediátora?

Profesionálního mediátora přímo ne, ale protože mám ve třídě integrovaných asi pět dětí se specifickými poruchami, plus další šestý přibude, a opravdu je to náročné v tom prostředí všechno udržet. Hledali jsme řešení pro jedno dítě, jestli doporučit už speciální školu, rodiče měli zájem, aby zůstalo tady. Už byla únava na straně pedagogů, protože s takovým dítětem pracovat je náročné, ovlivňuje celou třídu, děti na to reagují, ostatní rodiče by mohli reagovat negativně. Takže jsme vyhledali pomoc člověka, který se zabývá integrací, a ta se přišla podívat, řekla, co by bylo vhodné, zároveň jsme úzce spolupracovali s pedagogicko-psychologickou poradnou, a i takhle žena, takže jsme vytvořili takový čtyřúhelník a řešili jsme. Takže abych se vrátila zpátky k otázce... Nebyl to profesionální mediátor ve smyslu té funkce, ale hledali jsme někoho z venku, kdo by se podíval na tu situaci a zároveň ještě

obecně na tu školu, jak to tady funguje. Aby nám to jako „zkontroloval“, jakým způsobem to děláme. Plus jedné paní učitelce, která má více konfliktů v té své třídě, tak s tou ještě taky pracovala nějakou chvíličku.

Takže to vlastně nebyl mediátor. Ale člověka, který vstupuje jako nestranný prostředník, jste vyhledali.

Ano. A bylo to neplacené, pro nás finančně nezatížené, protože pracuje pod neziskovou organizací.

Takže mediátor do škol...?

Já bych řekla, že určitě. Mediátor do škol určitě. Já si stejně myslím, když tady koukám na tu specifikaci mediátora, že se stává jako nestranným prostředníkem... Já si spíš myslím, že tam je dobrá práce obecně s tím učitelem. Aby na to byl připravený. S tou osobou, která je vystavená takovému tlaku. Což teď bude, vzhledem k té inkluzi narůstat, že učitelé budou vystavováni... Aby měli nějaké nástroje, jak tohle zvládat. Všechn ten stres, kterému jsou obecně učitelé ve škole vystaveni.

Jaké metody prevence vzniku konfliktů uplatňujete a jakou metodu hodnotíte jako efektivní? Porady, pohovory se zaměstnanci, informovanost, vhodná komunikace, mimopracovní aktivity....

Zájem, empatie. Většinou vedu diskuzi, otevřenou komunikaci. Nemám takový direktivní, autoritářský způsob. Já si musím splnit, co mám, všechny požadavky, které jsou na tuhle funkci, ale bez ostatních by to taky nešlo. Prostě každý vykonáváme v té síti něco. Takhle to přenáším i na ostatní. Když oni by nespolupracovali, tak to celý spadne. Oni jsou ten důležitý článek. Stejně jako paní, co vydává obědy. Kdyby se mi sekla, že jí něco vadí, tak to taky budu řešit a bude to problém. Takže se snažím všem těm zaměstnancům dát, že jsou jako důležití v tom týmu. A že já, i když jsem tady řídící, že je to jenom proto, aby se to prostě nerozsypalo. Že mám funkci, ale nemám pocit, že bych na ně koukala shora. Spíš je to přijetí té role, že to tak je, dávám tomu vizi, koncept.

Na začátku školního roku máme přípravné týdny a tam si nastavujeme pravidla komunikace. Já mám vždycky potřebu říkat to, že bych upřednostňovala, když se něco děje, tak s tím jít hned ven, co mě trápí, a mám potřebu konzultovat, i kdyby to byla nějaká hloupost, tak to pustit ven.

Respondent C

- ředitelka základní školy
- praxe na pozici ředitelky: 7 – 12 let
- počet zaměstnanců školy: více než 30

Jak často obvykle řešíte konflikty na vašem pracovišti? Jednou měsíčně, jednou týdně, s jinou frekvencí?

Já vlastně nevím, protože se spíš snažím řešit ten problém, dokavad' v tom nejsou ty strašný emoce. Takže dá se říct, že jednou za měsíc. A když, tak spíš s rodičem, než mezi učiteli. Protože, jestliže je konflikt mezi učiteli, tak to je d'ábelský. A takové ty žabomyší, to se ke mně na druhou stranu ani nedostane. Řeší to mezi sebou, nebo se zástupkyní, nebo prostě o tom nevíme.

Jak vnímáte konflikt na pracovišti? Jednoznačně negativně, spíše negativně, spíše pozitivně, pozitivně?

Jak já vnímám konflikt. Konflikt už je pro mě spíš negativní. Protože... jako jednoznačně negativně se říct asi nemůže, ale spíš negativně. Tam už je potom... u toho konfliktu těžký těm lidem vysvětlit, že něco dělají špatně a že každý musí ustoupit o kousíček.

Domníváte se, že jste dostatečně teoreticky seznámena s konflikty, zásadami a možnými způsoby jejich řešení? Nebo vycházíte spíše z praktických zkušeností?

Snad ano. Ale vycházím z praxe. A co mi pomohlo, byl kurz na jednání s lidmi. A tam byly takový ty různé metody, že člověk má naslouchat aktivně, že se má zajímat o lidi, že nemá používat „máte pravdu, ale...“, takže spíš asi tohle mně pomohlo. Pak si uvědomit, že člověk nemůže dělat s horkou hlavou a že se musí snažit, aby se ho to jakoby osobně netýkalo a nevkádat do toho, nedej bože, ty svoje emoce. Nejhorší to asi bylo, když moji zaměstnanci stávkovali a řekli mi to na poslední chvíli. A to jsem vypěnila, protože nás tlačil někdo úřad, a já jsem to nestačila zajistit, a brala jsem to od těch lidí jako podraz v tu chvíli. To jsem naposled vypěnila a řekla si, že takhle to nejde. Oni byli taky v právu... Člověk si to nesmí brát osobně. Já to řeším, když už něco nemůžu rozdýchat v tu chvíli, tak odcházím.

Takže nechat uklidnit emoce.

Ano, v hlavě si to přežvýkat, abych do toho já nevstupovala, neřekla něco, co bych v tu chvíli měla jedovatou slinu a místo toho, abych tomu pomohla, by z toho bylo něco většího. Toho pravidla se důsledně držím, oni už to na mě poznají, co se mnou dělají. Vlastně si přeberu, jak

to vlastně řešit a ne, že mě to štve. Když přijde kolega před odjezdem na lyžák, že nemůže jet, tak bych ho taky nejradši..., protože si myslím, že to mohl vědět o něco malinko dřív a tak jako už naznačovat. Ale když na něj budu řvát, co si pomůžu. Stejně neodjede a budu dělat akorát dusno. On třeba myslel, že se vyzdraví, ale ono se mu to nepovedlo, takže je to tak nějak napůl.

Delegujete řešení konfliktu na své spolupracovníky?

Jestli deleguju? Spíš nedeleguju. Protože buďto mám já ten problém s ním a musím ho vyřešit. A já se snažím, aby to nebyl konflikt, aby to byl opravdu spíš ten problém, než konflikt. A pak to řeším s tím zástupcem nebo s někým, hledáme nějaké alternativy řešení. Nejhorší, co jsme tu měli dva tři roky zpátky konflikt mezi lidmi. Měli spolu vztah, pak se rozešli a rozešťvalo to celý sbor.

Jako pedagogové?

Pedagogové. Rozdělo to sbor strašným způsobem. Byl to šílený konflikt, ale nedá se moc řešit. Jenom tak lehce, aby to nezasahovalo do výuky a aby měli morální zábrany... A člověk káže, ale spraví to čas. V podstatě oba odešli, nemohli to ustát. Člověk se může snažit, ale v téhle osobní rovině pomůže až čas.

A nějaké drobnější záležitosti? Nedelegujete to třeba na zástupce?

Ne, oni jsou zvyklí... Tak já jsem tady měla hodně dlouho jednu zástupkyni, ta měla velkou důvěru a chodili za ní. Buď to řešila ona a pak mi jenom řekla, že tohle udělala, nebo jsme pak společně řešily. Když už to bylo například metodické sdružení a někdo něco, tak si je pozveme všechny a říkáme, jak by to mělo být, a na něčem se zkoušíme domluvit. Asi spíš se snažím tomu hodně předcházet. Je to o vztazích v kolektivu. Oni vědí, že se můžou obrátit, lepší dřív. Víc konfliktů, si myslím, že je s rodiči než s lidmi tady.

Cítíte se zodpovědná za průběh a řešení konfliktních situací vyskytujících se na vašem pracovišti? Za konflikty osobního, pracovního charakteru, nebo jsou zodpovědní účastníci konfliktu?

Já si myslím, že o malých sporech vůbec nevím. Občas někdy něco přijdou říct mé zástupkyni, která ale bude časem končit, druhá takovou důvěru nemá. Ona mi to řekne a my se potom třeba domluvíme o takové lehké intervenci. První intervence je od ní a u mě už je druhá, taková důraznější. A teprve kdyby to překračovalo nějaké meze, tak je z toho zápis z jednání. Dál jsme se nikdy nedostali. Naštěstí. Když byl ten velký osobní spor, já jsem

dokonce i pozvala na takovou týmovou sborovnu. To stejně nepomůže. Nebo alespoň já jsem neměla ten pocit.

Ale snažila jste se to řešit, byť to byla osobní záležitost.

No protože ono se to prolíná do práce s dětma. Oni si dělali takové ty lehké naschvály. Třeba pošťuchovali děcka: „A má ona zapsané známky v Bakalářích? A má tam správné datum? A má tam to téma?“ Já nevím, takové to poukazování na chyby. A to když je nechytíte, a to je nechytíte, to se nedá. A oni s těma dětma byli kamarádky, občas něco utrousili. Taky jsme tady měli, že ten učitel by měl mít od dětí odstup a oni stejně... To oni vám pak lidi občas něco donesou. To, že někdo sedí v kabinetě, s kým nechce sedět, to se vyřešit dá, ale tohle, to je těžký.

Takže spíš zodpovědní jsou účastníci konfliktu?

U toho pracovního si myslím, že cítím odpovědnost, u toho osobního... já nevím... Snažím se pomoci, ale že bych cítila úplně odpovědnost za všechno, to fakt nejde. A oni to se mnou neřeší.

Řešíte i konflikty, které vážně neohrožují chod školy?

Některé, i ty, které školu ohrožují, vymizí až časem a vlastně sami. Jako ten zmíněný konflikt. I když to řeším, stejně nedořeším. Člověk se snaží řešit, ale některé zamezí až čas a některé vymizí. Některé člověk vyřeší.

Jako třetí strana při řešení konfliktu nejčastěji zastáváte roli „pozorovatele“ – průběh a řešení konfliktu necháváte na samotných aktérech, „soudce“ – rozhoduje podle jasně daných pravidel nebo dříve ověřených postupů, „mediátora“ – stáváte se nestranným prostředníkem?

Asi záleží na tom... Něco mezi soudcem a mediátorem. Pokud je to rodič – učitel, tak, i když to není úplně spravedlivé, se snažím stát za učitelem, i když stoprocentní pravda to není. Nechci, aby rodič vyhrál úplně, protože to pak nedělá dobrotu. S učitelem si to vyřešit až za zavřenými dveřmi a rodiči přiznat kousek. Je to těžké, když vím, že učitel má svůj díl, ale často rodiče neví, co by chtěli. Rodiče někdy přiběhnou ráno, na poslední chvíli, a chtějí něco řešit. Učím to i učitele, žádné jednání, ale domluvit si schůzku. Pokud ví, že je to konfliktní jednání, domluvit si jí tak, aby u toho mohl někdo z vedení být. I já, pokud někdo přilítne, vyslechnu ho, zapíšu a řeknu, že se k tomu vyjádřím. Že teď nevím, že v té hodině jsem třeba nebyla. Až pak že se sejdeme.

To už je taková strategie řešení, takové oddálení.

Ano. Usadit, vyslechnout a říct, že to prověřím. A řešení nechat na nějakou dobu. Říct třeba, budu to sledovat do čtrnácti dnů a pak se znovu sejdeme. Nechat si čas na prověření, to je hodně důležitý. Neodpovídat tomu stěžovateli okamžitě. A tomu učiteli na druhou stranu dát najevo, že mu věřím.

Vnímáte některé konflikty jako specifické pro prostředí školy? Jaké?

Buď ne, nebo snad jediné rodič – učitel. Nezdá se mu známkování, zdá se mu, že neřešíme šikanu, která z našeho pohledu není šikana, protože si chlapci prostě navzájem něco řeknou, pak se poperou. A rodič řekne: „Já to vím, kamarádi mi to potvrdili“. Ale vy jste v té hodině nebyl. A to je asi typické pro školu.

A specifikum vysokoškolsky vzdělaných podřízených, kolegů, kteří mají pocit, že by stejnou práci mohli dělat také a třeba líp?

Já nevím, buď to nevnímám, nepřipouštím tak k sobě. Se zástupkyní jsme hodně jiné... Ona slyší to negativní a já jí říkám, že to neslyším. Nesnažím se přidělovat problém. No tak si možná na té poradě zažbrblá něco, však hlavně když to nakonec udělá. Nebrat si to osobně. Že rodič s dítětem venku mluví, že paní učitelka je kráva, když mu dala tu čtyřku, no co, mám jim to vysvětlovat? Ne, dělám, že to neslyším, protože stejně jim to nevysvětlím. Když mě to pak přijde říct sem, tak si to vysvětlíme, ale jestliže takhle mluví před dítětem, je mi to líto, ale nebudu se s ní handrkovat a už vůbec ne před školou. Lidi jsou tu zvyklí, že máme nastavena pravidla. Říkám jim, jsem benevolentní šéf. Musíte být ve škole, když se učí, když máte pohotovosti, když jsou akce, jinak si můžete dělat přípravy doma. Prázdniny jste v podstatě kterékoliv doma. Tak zas na druhou stranu já chci, aby to chodilo. Nemám, nebo myslím si, že nemám oblíbence. Že by jako někdo měl návrh proti jiným. Když něco potřebují, přijdou za zástupkyní, přijdou za mnou. Je to nastavený normálně. Jsou schopní říct i na poradě, že se jim něco nelíbí. A pak se k tomu snažíme vyjádřit všichni a dojít k něčemu. Letos bych řekla, že ta atmosféra je příjemná. Že se nebojí nikdo říct jakoukoliv připomínku k čemukoliv.

Takže otevřená komunikace. A zřejmě je to také dobrá prevence konfliktů.

Ano, otevřená komunikace, asi ano. Všichni vědí, že se jim snažíme pomoci. Když mají problém ve třídě s kázní, můžou přivést dítě, přijít. Teda říkám jim, aby to nedělali týden co týden, aby to nebyl zvyk. Je to o hodně velké spolupráci.

S jakými konflikty se ve své praxi setkáváte nejčastěji? Které se vyskytují mezi pedagogy, mezi pedagogy a nadřízenými, mezi pedagogy a rodiči atd.?

Určitě pedagog a zákonný zástupce.

Jaké jsou nejčastější příčiny konfliktu na vaší škole?

(osobní neshody mezi zaměstnanci, nedostatečná komunikace, informační šum, nedorozumění, rozdílné názory na odborné otázky, organizační záležitosti – pravidla, předpisy, nejasné kompetence vedoucích pracovníků, odměňování zaměstnanců...)

Asi nevhodná komunikace. Jsou lidi, kteří neumějí říct... Nevhodná komunikace, nedorozumění. To si myslím, že to je jako hlavní. Protože u nás ti učitelé... Máme takové stolky, jako hovornu, takže když je nějaký pohovor s rodičem, odehrává se to u těchto stolků. Sem děti nechodí, jen minimálně za paní hospodářkou. Já když některé ty hovory slyším...

To jsou tedy pohovory rodič s učitelem?

Ano. A já když to někdy slyším, říkám si, že občas ten učitel také neví, jak komunikovat. Obvykle nezasahuju, to bylo jen párkrát za celou tu dobu, co jsem to udělala. Ale myslím si, že ti učitelé také někdy nemají míru. Tu svoji pravdu mají tak strašně velkou před tím rodičem, že potom to má dohru u mě.

Oni to asi vidí ze svého pohledu a nemají takovou zkušenost s komunikací.

Ano. Nebo když je ten učitel takový moc hlučný a člověk má pocit, že tomu rodiči už nadává, jenom se potkali.

A necháváte to tedy na nich?

Musí si to vyřešit. Nejdřív ty dva. I když si pak rodiče přijdou stěžovat a že za učitelem nebyli, říkám jim, že se na to podívám, ale příště nejdřív řešte s učitelem. Protože já tam nejsem, v té hodině. Můžu se podívat, můžu si nechat něco předložit, ale jestli se vám to nezdá, domluvte se s ním. Ale někdy učitelé nevědí. Stojí si za tou svou pravdou až moc. Nejsou schopní minimálního ústupku. A někdy ten minimální ústupek je přesně to, co ten rodič... Je šťastný, že se mu ustoupilo. Mám dítě dysgrafika, nemá psát celý diktát, no tak mu ty tři poslední věty odpustím. Vždyť to není problém, netrvám si na tom. Učitel si myslí: „já mu zlepším nakonec známku, ale napíše to celé“. Jenže ten rodič si přečte v instrukcích z poradny, že má mít to písemné zkoušení kratší. A on ho nemá.

No, takže nevhodná komunikace. Jako další asi osobní neshody, s tím tady máme tu velkou zkušenost. Občas to mohou být rozdílné názory na odborné otázky. Řešíme teď momentálně s učitelem matematiky, který učí hodně jinak. Odměňování si myslím, že je relativně průhledné. Mám za prvé body pro obecné odměňování. Nezveřejňují výši odměn, ale říkám celkovou částku a průměrnou částku. A lidi se s tím musí srovnat. Ale zatím se mi nestalo, že by za mnou někdo přišel, že má málo. Ani zástupkyně nikdy neřešila odměňování. Občas se

přijdou zeptat, proč nemají zaplacenou suplovanou hodinu. Ale toho se vede přesná evidence, když něco odpadlo, a na to směrnici mám, že do čtrnácti dnů jim to můžu dát jako náhradou za něco. Taky se asi stalo, že jsme něco přehlídli, ale zase když se to vyřeší hned, tak to není konflikt.

Jaký je váš názor na využití služeb profesionálního mediátora v prostředí školy a využil/a jste někdy ve své praxi služby profesionálního mediátora?

Ne. Mediátora jsem nikdy nevyužila. Ono ve školství na to peníze nejsou a neumím si to vůbec představit.

A dokážete si představit, že by nastal takový konflikt, který byste přes mediátora řešila?

Já nevím, třeba s rodičem nějaký vygradovaný konflikt, rodič by hrozil podáním žaloby...

To už asi pak s právníkem. Místní rodiče jsou takoví, že se občas někde něco objeví, občas „vystrčí růžky, maximálně něco napíší, ale... Letos jsme řešili to zpoždění v matematice. Já rozumím tomu, že půlroční zpoždění v matematice nedožene, to je nesmysl. Tak se jim zdálo, že je to málo... On pracoval na metodách, já jsem tam chodila na hospitace, jim se to zdálo málo. Pak teda začali aktivně psát na úřad a na školskou radu. Na úřadu řešili, co uděláme, tak svoláme schůzku. Svolali jsme schůzku u nich a domlouvali se, co navrhneme. Navrhli jsme třídní schůzku... Být vstřícný. „Chtěli bychom někoho jiného, než je ten učitel.“ „Ano, myslím si, že je to rozumné řešení...“ Přidali jsme doučování. A ono to funguje. Vlastně to nebyl ještě ani konflikt. Vyšli jsme jim vstříc, ale ne tak úplně.

A když se ještě vrátíme k tomu mediátorovi, nenapadá vás tedy nic, žádná příležitost?

Nevím, asi ne. Vůbec ani nevím, koho bych přizvala. Nikdy jsem to nehledala. Snažila bych se sama. No a pak inspekce... Takže vážně nevím mediátora. Nějaká výjimečná situace... Ale říkám, ani nevím, kam bych sáhla, musela bych hledat.

Jaké metody prevence vzniku konfliktů uplatňujete a jakou metodu hodnotíte jako efektivní? Porady, pohovory se zaměstnanci, informovanost, vhodná komunikace, mimopracovní aktivity....

Rovný přístup k zaměstnancům, jasná pravidla, zájem o zaměstnance, vzájemná důvěra. Pokud vytýkám, taky se občas vytýká, tak za zavřenými dveřmi. A pak to říkat tak, aby oni se necítili, jako že nad nimi člověk úplně láme hůl a že jsou to největší lůzři. Je to ta komunikace. Nic nevynést.

Jako prevenci děláme občas výjezdy do lázní. Myslím si, že to funguje, společné zážitky. Nic není spásné, ale... A chválím, snažím se hodně chválit. Když tady byl ten špatný rok, tak z toho měli někteří legraci, přesto si nemyslím, že by to bylo špatný. Takže jsem od toho nikdy neupustila a vždycky poradou začínám tím, že někomu za něco poděkuju. Protože ono na každé poradě je za co. Jednou je to zápis že udělali, jednou je to nějaká soutěž, jednou že proběhla kontrola něčeho a oni to splnili. Takže vždycky se snažím poděkovat. Ale myslím si, že asi neexistuje žádné pravidlo obecné. Nevím.

Vnímáte také jako prevenci písemně zdokumentovaná pravidla, všechny organizační záležitosti písemně podchycené? Nebo je to zaběhnuté a funguje to i bez toho?

Je to zaběhnuté. Píšu až když už mám opravdu pocit, že něco přerůstá, tak pak. Nejsem tvořič nějakých směrnic a příkazů. Ale mám: o vyřizování stížností, samozřejmě organizační řád, kde je napsáno, jak co. Nové zaměstnance nutím, aby si to přečetli, podepisují to.

Neošetřujete tedy písemně všechna pravidla? Třeba půjčování nějakých pomůcek...?

Lidi si vyhoví...

Ted' například budeme řešit tělocvik a uvidíme, jestli to stačí jenom říct. Přišla tělocvikářka, že se jí ztratil drahý míč za tisícovku. Pak ho našla, ale přišla s tím, že lidi si půjčují a ani nezapíší co, a nevrátí to. Víím, že příští poradou je poprosím, že když si budou půjčovat něco z tělocviku, že to majetek je, tak ho musí vrátit. Když to bude fungovat dobrý, je to v zápisu z porady, když to nebude fungovat, vytvořím směrnici, jak se v tělocviku půjčuje nářadí. Ale myslím si, že je lepší, když se domluvíme. Většinou to funguje.

Respondent D

- ředitelka mateřské školy
- praxe na pozici ředitelky: 2 – 6 let
- počet zaměstnanců školy: 21 – 30

Jak často obvykle řešíš konflikty na pracovišti? Jednou měsíčně, jednou týdně, s jinou frekvencí?

Tak jednou měsíčně. Teď v poslední době jsem řešila... no, dá se říct, že konflikt. Udělala jsem nové pracovní náplně, protože paní uklízečky nepracují tak, jak si představuju. A s jednou paní uklízečkou jsem předloni bojovala i přes právníka. Přesto se to usadilo. Teď jsem vyhotovila nové pracovní náplně a rozepsala jsem je víc, protože když pak přijdu a vidím, jak uklízí... Nemám to ráda, přece jenom jsme mateřská škola, děti jsou čím dál tím víc alergické. Jednou je najatá jako uklízečka, tak musí uklízet, ne chodit drbat a hledat třídy, kde jí naslouchají. Ani jedna mi ale novou náplň nepodepsala. Odmítly podepsat, že se na to nejprve musí zeptat. Upozornila jsem jí, že přesto pracovní náplň platí.

A můžu se vrátit k tomu řešení pomocí právníků?

Ano, paní uklízečka je stále v úvazku, ale přistoupila na jiný úvazek. Převzala jsem ji, když jsem nastoupila do funkce. Bývalá paní ředitelka chtěla být hodná, takže jí dala trvalý pracovní poměr, chtěla přidávat peníze, ale já jsem nebyla s její prací spokojená. Až jsem situaci vysvětlila právníkovi, se kterým mám mandátní smlouvu, ten mi sepsal dopis, já jsem jí ho doporučeně poslala. Ona si také vzala svou právníčku. Nakonec jsme to vyřešili.

Jak vnímáš konflikt na pracovišti? Jednoznačně negativně, spíše negativně, spíše pozitivně, pozitivně?

Myslím si, že i když je to nepříjemná situace, je to prostě potřeba. Jednou za čas je něco takového potřeba, aby člověk neusnul a dokázal se posunout dál.

Takže spíš negativně, ale mají své opodstatnění?

Určitě. Říkám si, že když se nic neděje, je to taková „mrtvá voda“.

Takže konflikty mohou ukázat, co ještě není vyřešeno?

Tak, přesně tak. Určitě.

Domníváš se, že jsi dostatečně teoreticky seznámena s konflikty, zásadami a možnými způsoby jejich řešení? Nebo vycházíš spíš z praktických zkušeností?

Já bych řekla, že ano, že teoreticky seznámena jsem. A zároveň vycházím z praktických zkušeností.

Deleguješ řešení konfliktu na své spolupracovníky?

Deleguju. Některé věci ano. Některé věci na svoji zástupkyni, některé třeba na hlavní kuchařku... Například i rozdělení odměn pro kuchařky. Dám balíček peněz do kuchyně a hlavní kuchařka je rozděluje dál. A pokud je nějaký problém, vysvětluje, proč to tak je. Rozhoduje, protože rozděluje práci a ví, jak se k práci kdo staví. Já s nimi při práci nejsem.

Cítíš se zodpovědná za průběh a řešení konfliktních situací vyskytujících se na pracovišti? Za konflikty osobního, pracovního charakteru, nebo jsou zodpovědní účastníci konfliktu?

Když mezi sebou mají konflikt například dvě učitelky, beru, jako že je to mezi nimi. A když si to spolu vyřeší... Říkám to i na poradách, když učitelky něco řeší s rodiči, aby to nejdřív zkusily vyřešit v klidu a samotné a až pokud to nevyřeší, přijdou za mnou. Potom do toho vstoupím. Ale to se nestává. Ale rodiče někdy, než osloví učitelku, jsou za mnou. Tak jim říkám „já jsem u toho ale nebyla, tak vám k tomu nemůžu nic říct“. Posílám je za paní učitelkou. Pokud se nedomluví, sednu si k tomu rozhovoru, ale budu chtít slyšet obě strany. Abych si mohla udělat obrázek.

Řešíš i konflikty, které vážně neohrožují chod školky?

Já nevím, jestli se to dá nazvat jako konflikt, ale teď třeba řeším... Ne, nemyslím si, že by měly vymizet. Já si myslím, že by se měly určitě řešit. Teď řeším problém s parkováním. Máme tady vjezd, a když přijede dodavatel se zbožím do kuchyně, pustíme je, když přijede divadlo, mohou tady zaparkovat, pán, který upravuje webové stránky, vjede sem. Paní učitelka, která dojíždí, přišla, že by tu chtěla parkovat, z těch a těch důvodů, povolila jsem to. Ale začala tady parkovat i jedna paní učitelka bez předchozí domluvy. Dozvěděla jsem se to nejprve zprostředkovaně, později jsem toho byla i sama svědkem. Viděla mě, ale nepřišla, tak jsem to nechala být, ale když se situace opakovala, začalo to ve mně vřít. Pak, na základě emocí, člověk sklouzne a jedná s tím člověkem neadekvátně v jiné situaci, která s tím ani nesouvisí. A je mi to nepříjemný, ale je potřeba věci řešit.

Jako třetí strana při řešení konfliktu nejčastěji zastáváš roli „pozorovatele“ – průběh a řešení konfliktu necháváš na samotných aktérech, „soudce“ – rozhoduješ podle jasně

daných pravidel nebo dříve ověřených postupů, „mediátora“ – stáváš se nestranným prostředníkem?

Záleží, o co se jedná. Nestranným prostředníkem bych řekla, že ne. Já bych řekla, že rozhoduji podle pravidel a jasně daných postupů.

Vnímáš některé konflikty jako specifické pro prostředí školy? Jaké?

Specifický jsou pedagogické na nepedagogy a opačně. Tam je trošku rivalita. Učitelky by radily kuchařkám, co mají vařit, jak mají uklízet a podobně.

S jakými konflikty se ve své praxi setkáváš nejčastěji? Které se vyskytují mezi pedagogy, mezi pedagogy a nadřízenými, mezi pedagogy a rodiči atd.?

Pedagogové a zákonní zástupci, mezi pedagogy ne a mezi pedagogy a nadřízenými taky ne.

Jaké jsou nejčastější příčiny konfliktu ve vaší školce?

(osobní neshody mezi zaměstnanci, nedostatečná komunikace, informační šum, nedorozumění, rozdílné názory na odborné otázky, organizační záležitosti – pravidla, předpisy, nejasné kompetence vedoucích pracovníků, odměňování zaměstnanců...)

Odměňování zaměstnanců, to ne. Já dávám každému napsat, když jsou odměny, co dělají nad rámec svých pracovních povinností. Ať mně vlastně napíší, za co jim mám dát odměnu. Jednak vím sama, jak pracují, protože je znám, ale také chci vědět, jak se ohodnotí sami. A okolo toho nejsou dohady. To spíš mezi těmi nepedagogickými.

Určitě na kompetence vedoucích pracovníků. Mají to jasně srovnaný. Každý ví, co má dělat.

V organizačních otázkách může k něčemu docházet, někdy se něco takového vyskytne. Ale cokoliv se děje, chci o všem vědět. Tím se to vychytává a mohou se nastavit pravidla.

Nevhodná komunikace, informační šum... To ano, ženský kolektiv. Často se někdy takového děje.

Rozdílné názory na odborné otázky, to určitě ne. Vždycky se dohodneme. Jsem přístupná komunikaci, vzájemné výměně názorů, ale pak to vyhodnotím a tak to je. Protože já za to zodpovídám. Já nesu odpovědnost za učitelky, za děti, za majetek, za všechno.

A pokud máte ve třídách dvě učitelky a mají každá jinou představu, jak to dělat, vyvrcholilo to někdy až do konfliktu?

Ne, to se nestalo, vždycky se dohodnou. A musím říct, že teď se to tak jako ustálilo. Podařilo se vychytat... Protože když jsem nastoupila do funkce, pět šest učitelek jsem přijala a zase

odešly. Protože to prostě nebylo tak, jak jsem si představovala. Teď musím zařukat, že se to tak jako usazuje. Ale chce to všechno čas, už je to pět let.

Jaký je tvůj názor na využití služeb profesionálního mediátora v prostředí školy a využila jsi někdy ve své praxi služby profesionálního mediátora?

Ne, to nikdy, nevyužila.

A myslíš si, že při nějakém vážnějším konfliktu třeba s rodiči... Bylo by možné suplovat tu pomoc právníka mediátorem?

Možná by to šlo, ale běžně asi ne. Právník, protože se zabývá školským zákonem, všechno nové mi posílá...

Jaké metody prevence vzniku konfliktů uplatňuješ a jakou metodu hodnotíš jako efektivní? Porady, pohovory se zaměstnanci, informovanost, vhodná komunikace, mimopracovní aktivity...

Pohovory se zaměstnanci dělám, ale jenom s novými, kteří jsou tu krátce. Samozřejmě pohospitační pohovory. Děláme porady. Mimopracovní společné aktivity jsme začali dělat. Před vánoci jsme si šli společně posedět do restaurace, na večeři. Nebylo to nic povinného, ale sešlo se nás dost.

A řekla bych, že efektivní jsou řád a pravidla.

Respondent E

- ředitel základní školy
- praxe na pozici ředitele: 7 – 12 let
- počet zaměstnanců školy: více než 30

Jak často obvykle řešíte konflikty na vašem pracovišti? Jednou měsíčně, jednou týdně, s jinou frekvencí?

Většinou mi to tak vychází na jeden až dva za rok. Třeba některé konflikty nechtěně přehlídnu, tím, že jsem chlap a některé věci vypouštím, nebo nepovažuji za konflikty. Ale jednou za půl roku se nějaký konflikt objeví, řekl bych. Nepočítám do toho nějaký problém, neshodu, nejednotný názor třeba dvou učitelů jednoho předmětu, kteří se nemohou shodnout na nějaké strategii, nebo projektu, způsobu výuky... to neberu jako konflikt. Takže tak maximálně jednou za půl roku.

Jak vnímáte konflikt na pracovišti? Jednoznačně negativně, spíše negativně, spíše pozitivně, pozitivně?

Úplně jednoznačně negativně bych nezvolil, spíše negativně ho vnímám. Ale přece jenom vždycky v tom konfliktu vidím i minimálně světlo na konci tunelu. Někjaký detail, věc, faktor, který při nejhorším, nebo nejmenším, pomůže vyčistit ovzduší. Tak i to je plusový bod pro konflikty. Někdy konflikt způsobí to, že se systematicky a opravdu správně, s náležitou pozorností, vyřeší nějaká záležitost, která... kdyby k tomu konfliktu nedošlo, tak by tomu třeba vedení nevěnovalo pozornost, nebo by to nadále přehlíželo a ten konflikt by stejně nastal. Nebo by, ještě hůř, došlo k nějaké chronické vztahové záležitosti mezi učiteli. Takže si myslím, že někdy, jako spouštěč, může mít konflikt i pozitivní dopady. I může změnit úhel pohledu na nějakou problematiku ze strany vedení, naučit vedení novým... že třeba při řešení konfliktu je nutné, aby vedení nastudovalo nějaké postupy nutné pro řešení, seznámilo se víc do hloubky s tím problémem. Nejsem za něj rád, kdo by byl, proto ho vnímám spíš negativně, ale snažím se na všem najít něco, alespoň málo, pozitivního, takže i na tom konfliktu na pracovišti to vidím.

Domníváte se, že jste dostatečně teoreticky seznámen s konflikty, zásadami a možnými způsoby jejich řešení? Nebo vycházíte spíše z praktických zkušeností?

Vycházím z toho, že nejsem úplně nepopsaný list. Někjakou teorii mám, přinejmenším jsme se tomu věnovali ve škole. Navíc mám praktické zkušenosti, ať už z pozice zástupce, kterého

jsem dělal několik let a teď jsem desátým rokem ředitelem, takže praktické zkušenosti taky mám. Takže bych zvolil variantu ano. Občas se opravdu dostanu do situace, kdy si rád k danému problému něco nastuduju, připravím se na nějaké nepříjemné jednání tím, že si tu teorii dohledám. Ať už teorii vyloženě řešení konfliktu, nebo pro to jednání potřebuju nějakou jinou informační základnu. Prostě si dohledám paragrafy, jaké jsou možnosti pro mě, jako zaměstnavatele, co doporučím jednotlivým stranám.

Ano, tak to už je řešení toho konkrétního konfliktu. Takže se stane, že sáhnete po odborné literatuře, nebo na internetu najdete teorii řešení konfliktu.

Ano, osobně využívám internet.

Ale když se tak zpětně podívám a budu hodnotit vztahy na pracovišti, tak jsem takový konflikt řešil jednou za poslední čtyři roky. Takový konflikt, kde jsem měl potřebu dohledat si nějaké věci, dokonce jsem uvažoval o mediátorovi. Nakonec se to nějak vyřešilo. Nebo ještě úplně ne, ale přerušilo se to teď pracovní neschopností.

Byl to případ, který by byl zralý na mediátora, ale zhostil jsem se toho sám z toho důvodu, byť jsem tady ze školy a těžko mohu být stoprocentně nezaujatý, tak ale tím, že to byla problematika hlavně družinová, ne že bych tu družinu chtěl nějak podceňovat, nebo přesouvat na druhou kolej, ale přeci jenom víc na zřeteli mám školu jako výuku, třídu, učitele. A s družinářkami nepříjdu tak často do kontaktu a proto jsem se toho chopil, protože jsem si říkal, že budu schopen s poměrně chladnou hlavou, rozhodně lépe, než kdyby se jednalo o konflikt dvou učitelů, se kterými se víc provázený, víc s nimi mluvím, mám k nim blíž, tak jsem se toho chopil. Ale ta družinářka zřejmě tu problematiku s někým probírala a ten dotyčný jí poradil, jestli bychom nepřistoupili na to, kdyby se to nevyřešilo ke vzájemné spokojenosti, použít služeb mediátora.

A jak vy se na to díváte?

No já si myslím, že ta situace na mediátora zralá byla, ale jsem spokojený s výstupem, který jsme z jednání udělali, a těžko si dokážu představit, že by výstup z jednání, kterého by se účastnil externí mediátor, byl lepší. Myslím si, že v dané situaci je třeba držet se profesionality, na které jsme se dohodli - nekazit image škole, neřešit problémy před dětmi, potažmo rodiči, ale je tady zástupkyně, je tady vedení, je tady přímá nadřízená.

Delegujete řešení konfliktu na své spolupracovníky?

Ano, určitě deleguju. Možná mám tu hladinu toho, co je konflikt, posunutou hodně vysoko a možná na druhou stranu, v rámci prevence konfliktů, některé věci nedeleguju a řeším si to sám z toho důvodu, že chci mít o takhle důležitých věcech přehled.

Cítíte se zodpovědný za průběh a řešení konfliktních situací vyskytujících se na vašem pracovišti? Za konflikty osobního, pracovního charakteru, nebo jsou zodpovědní účastníci konfliktu?

Já se zodpovědný sice cítím, ale zodpovědní jsou všichni účastníci konfliktu. To znamená, já si myslím, že díl viny vždycky nese i vedení školy. Mállokdy, domnívám se, je to v rovině osobních neshod. Že na sebe narazily dva nesourodé typy lidí, nemůžou se vystát a hází si klacky pod nohy. Takže vždycky tam jde o souběh více faktorů a jedním z faktorů je i management školy, to je bez diskuze. A rozhodně co bych neodděloval, je pracovní charakter od osobního, to jsem zavrhl úplně. Protože v momentě, kdy je vážný konflikt pracovního charakteru, tak se domnívám, že má tendenci skoro vždycky přerůst i do osobního charakteru. Ale to je můj názor.

Řešíte i konflikty, které vážně neohrožují chod školy?

Myslím si, že když už je slovo konflikt, tak vážně ohrožuje chod školy. Ale přesto, když je to taková ta situace, konflikt „žabomyší válka“, tak to neřeším. Často to neřeším, občas to z dálky sleduju, občas se někoho, komu důvěřuju, ať už je to paní zástupkyně, nebo ekonomka, nebo někdo z toho pedagogického sboru, kdo vím, že je důvěryhodný natolik, že si nechá pro sebe, že jsem nějakou informaci chtěl, tak to jakoby z povzdálí sleduju a doufám, že to opravdu vymizí. Nebo nějakým způsobem potom začneme provádět nějaké preventivní opatření. Třeba podáme těm stranám víc informací, vysvětlíme, pokud je v tom vedení nějakým způsobem i vinno. Že jsme zaúkolovali někoho, ten to špatně pochopil, předával tu informaci dál. Jeho úkolem bylo dohodnout se na organizaci nějakého projektu, nedohodli se, tak tam díl viny nese určitě i vedení. Tak potom si je pozveme, vysvětlíme, řešíme, čímž se hrany trochu obrousí a ten konflikt vymizí, ale už to není, že bychom to vůbec neřešili. Ale někdy to opravdu neřešíme.

Jako třetí strana při řešení konfliktu nejčastěji zastáváte roli „pozorovatele“ – průběh a řešení konfliktu necháváte na samotných aktérech, „soudce“ – rozhoduje podle jasně daných pravidel nebo dříve ověřených postupů, „mediátora“ – stáváte se nestranným prostředníkem?

Někdy jsem pozorovatel. V tom předchozím zmíněném případě jsem byl mediátor. Tam ode mě nikdo nemohl slyšet: ty seš vinen, ty jsi to způsobila. To určitě ne. Spíš jsem se snažil vyzdvihnout tu jejich práci, obecně říct, že rozumím tomu, že se nemusí mít rádi, že se jim

vzájemně na práci té druhé něco nelíbí, ale že to navenek nesmí být viditelné. Takže tam jsem byl spíš mediátor a snažím se vyvarovat pozice soudce, protože si na to v drtivé většině případů netroufám. Pasovat se do role soudce. Což je možná takový trochu alibismus, ale mám dojem, že málokdy mám v ruce dostatek informací a důkazů a podkladů pro to, abych mohl být v roli soudce. Jakoby ve vážných případech. Neberu jako konflikt to, že někdo něco pozdě odevzdá a já usoudím, že to neodevzdal a nějakým způsobem to začnu řešit. Tam je to jasný. Byl termín, nesplnil, já jsem ho za to odsoudil, v uvozovkách. Ale nejčastěji určitě pozorovatel, mediátor, soudce je až někde v pozadí.

Vnímáte některé konflikty jako specifické pro prostředí školy? Jaké?

Dva hlavní. Rozhodně konflikt učitelé versus rodiče, to asi jeden z těch nejčastějších. Nebo učitelé versus žáci, to samozřejmě také. A potom jako druhý, který sem rozhodně patří a je to z mého subjektivního pohledu evergreen vůbec na základních školách, potažmo v tom základním a středním školství, konflikt učitelů různých stupňů škol. V našem případě například víceméně skrytý konflikt učitel prvního stupně a učitel druhého stupně. Říkám konflikt na různých stupních, protože existují školy, kde je spojená základní a střední škola a umím si představit pak konflikt druhý a třetí stupeň. Ale na mé konkrétní škole, ať na aktuálním působišti, nebo na předchozím působišti, kde jsme měli plně organizovanou školu, tohle byl dost nosný problém.

A objevují se tyto konflikty tedy nejčastěji? Nebo s jakými konflikty se ve své praxi setkáváte často? Které se vyskytují mezi pedagogy, mezi pedagogy a nadřízenými, mezi pedagogy a rodiči atd.?

Určitě. Nejčastěji mezi učiteli a zákonnými zástupci a pak mezi pedagogy. Dále asi mezi pedagogy a nadřízenými a nepřijde mi, že konfliktu mezi pedagogy a ostatními zaměstnanci, uklízečkami, školníkem, byly nějak časté.

Jaké jsou nejčastější příčiny konfliktu na vaší škole?

(osobní neshody mezi zaměstnanci, nedostatečná komunikace, informační šum, nedorozumění, rozdílné názory na odborné otázky, organizační záležitosti – pravidla, předpisy, nejasné kompetence vedoucích pracovníků, odměňování zaměstnanců...)

Nejčastější příčiny, nebo hodně časté, jsou osobní neshody a nedostatečná informovanost. Některá nevhodná komunikace, informační šum. Co si myslím, zejména na základní škole, že

důvodem konfliktů určitě nejsou rozdílné názory na odborné otázky. Dokonce si myslím, že ani odměňování zaměstnanců.

A když říkáte, že důvodem nejsou rozdílné názory na odborné otázky, nemyslíte, že ten konflikt, o kterém jste mluvil – pedagog prvního a druhého stupně, že to je tahle záležitost rozdílného přístupu?

Já si spíš myslím, konkrétně tady ani nejde o to, že by je učili špatné věci, nebo že by nedokázali vést výuku v duchu ŠVP, nakonec to ŠVP je dané, ale nejčastěji se jedná o nastavení hodnocení. Jinými slovy první stupeň děti nadhodnocuje. Nejčastější výtky „vy jste k nim jak babičky“ a druhý stupeň má dojem, že to musí dohánět. Že ty známky je třeba napravit, dát je do souladu s pravidly hodnocení a s nějakými všeobecně zažitými měřítky toho, co je na jedničku, na dvojku, co už je na pětku. Takže není to úplně o tom, že by si vytýkali, jak kdo učí matematiku, nějaké konkrétní věci. To myslím, že ne.

Už jste říkal, že služeb profesionálního mediátora jste nikdy nevyužil, ale jaký je váš názor vůbec na využitelnost mediace v prostředí školy? Dokážete si to jako ředitel školy představit? Její finanční dostupnost?

Dokážu si tu situaci představit ve výjimečných případech, protože vidím určité věci, které mě trochu odrazují od toho, toho mediátora využívat častěji. Teď bych neměl ani na mysli finanční otázku, i když ta finanční otázka je taky důležitá, ale přesto bych jí neviděl na prvním místě jako důvod, proč nevyužívat častěji služeb mediátora. Jako hlavní důvod vidím to, že ta mediace může být pro tu školu za určitých okolností dost časově náročná. Myslím si, že určitě mediátor nepřijede „z voleje“, určitě bude chtít poskytnout podklady pro to jednání, bude se chtít před tím samotným jednáním s někým sejit. Nedovedu si představit, že by sem napochodoval na jednání ve věci nějakého konfliktu mezi jedním nebo více zaměstnanci externí mediátor a začal tady z voleje provádět mediaci. Nevím, ale myslím, že takhle to nefunguje. Třeba se pletu. Další věc je, že je možné, že by ty zúčastněné strany, vzhledem k tomu, že to pro učitele je dost netradiční, nemají s tím zkušenosti, že by je to mohlo ve výsledku zablokovat. Že by neměli důvěru svěřovat se. Z různých důvodů. Měli by dojem, že ten mediátor není úplně nestranný, nebo že tu informaci nevynese nikam. Chtějí, aby ta informace zůstala ve zdech školy. A myslím, že když vedení školy dělá svoji práci jenom trochu dobře, tak k němu ty podřízení mají důvěru. Což se mi teď vlastně ukázalo, možná se svěří snázejí, než kdyby tu seděl někdo cizí. Ale tohle jsou moje osobní postoje, aniž bych je měl podložené nějakou zkušeností s mediací z minulosti.

Jaké metody prevence vzniku konfliktů uplatňujete a jakou metodu hodnotíte jako efektivní? Porady, pohovory se zaměstnanci, informovanost, vhodná komunikace, mimopracovní aktivity....

Kdybych na to měl víc času, dokázal bych asi vyjmenovat víc věcí, které mají ten efekt, že fungují preventivně proti konfliktům. Ale že si je člověk, podle toho jak je nastaven, a já se o sobě domnívám, že jsem komunikativní, rád se s lidmi setkávám, rád s nimi mluvím, i když zaměstnanci by řekli, že nemám čas a že tam chybí komunikace a že, jak jsem se kdysi doslechl, vzdálenost mezi ředitelkou a sborovnou se prodlužuje... přesto se domnívám, že mám k učitelům blízko, dokážu si na všechny najít minutu, dvě, deset. Každý týden s někým mluvím, ať už je to na chodbě, na obědě, v ředitelně, cestou z parkoviště. To jsou takové příležitosti. Samozřejmě nejčastěji se to sklouzne stejně k té otázce výuky a vzdělávání. Nejčastěji se bavíme o dětech, ale někdy je to i o osobních záležitostech, o koníčcích. A to jsou prostě takové momenty, které mě teď úplně všechny nenapadají, ale myslím si, že v důsledku to vytváří spíš to příznivé klima. Já si myslím, že v tom hrají hodně významnou roli, protože v celku, pro tu prevenci vzniku konfliktů, mají výraznější vliv, než to, co oficiálně chápeme jako prevenci. Třeba nějaká společenská aktivita jednou za půl roku. Ale ta trvá pár hodin, kdežto takový ten každodenní kontakt se zaměstnanci, prohodit pár vět, slov, zeptat se, pochválit nový účes, nebo něco takového, to si myslím má větší vliv a smysl. Nicméně určitě uplatňuju pohovory se zaměstnanci. Snažím se míň násilnou formou, buď v rámci řešení nějakého projektu, že něco projednáváme, takže to vezmeme z větší šířky. Nebo teď chodím na hospitace, tak v rámci pohospitačního pohovoru se dotkneme i řady jiných věcí. Probíráme úspěchy žáků, takže si prostě sedneme a dám jim najevo, že jsem rád, že ty děti připravili a takové věci.

Informovanost, tu беру jako klíčovou. I když zase se mi občas donese, že chyběla komunikace, neměli dostatek informací. Ale myslím si, že ten informační systém máme hodně vybroušený. Ať už je to elektronický systém a opravdu v něm učitelé najdou vlastně všechno. Nefunguje to tak, že by si něco na radě schválili a už to nedohledali. Vždycky to najdou v písemné podobě. Všechny zápisy, veškerou legislativu, formuláře, směrnice, které mnohdy můžou ulehčit život. Já si myslím, že ta informovanost je tady na solidní, velmi dobrý úrovni a беру ji jako základ prevence konfliktů.

Společenské aktivity využíváme, prostě jsme si koupili gril... Máme tady takový pidi dvorek... Ugrilujeme, posedíme. A myslím, že učitelé to mají rádi, protože dokonce v posledních letech, když jsme jim dávali na konci roku vybrat, jestli si chtějí jít sednout do restaurace, nebo si v prostorách školy ugrilovat a posedět, tak si zvolili radši tu grilovačku.

Respondent F

- ředitelka mateřské školy
- praxe na pozici ředitelky: 2 – 6 let
- počet zaměstnanců školy: 5 – 10

Jak často obvykle řešíš konflikty na pracovišti? Jednou měsíčně, jednou týdně, s jinou frekvencí?

Já se zeptám... Máš na mysli konflikty mezi učiteli, nebo s rodiči?

S rodiči, nebo učiteli, učiteli mezi sebou... Jak často se k tobě cokoliv dostane, co bys označila jako konflikt, nebo něco, co by mohlo připomínat konfliktní situaci.

Jestli se bavíme o současnosti, tak strašně málo. Letos jsem tu od září řešila jenom jeden. Bývaly doby, kdy jsme tady měli spoustu konfliktů s rodiči, s takovými těmi nespokojenými, ale teď tady máme úžasnou klientelu, úžasné fungující učitele, kteří to dokážou hodně eliminovat. Loni dva, letos jeden...

A takové ty menší věci. Nejedná se třeba přímo o konflikt, ale něco si vyjasňujete, někdo by chtěl dělat něco jinak, nebo dělá něco jinak, ty na to upozorňuješ...

My jsme tady nastavený na velmi konstruktivní komunikaci, takže já jsem... Když o tom přemýšlím, tak jsem ti k tomu konfliktu chtěla říct, že ani tohle nebyl konflikt, protože já jak tady jsem dnes a denně v tom malém kolektivu a ty holky velmi dobře znám a oni jsou naučený, že děti učí přímé komunikaci, tak oni jsou schopný dělat tohle taky. Jakmile se nějaká jakákoliv drobnost vyjeví, tak mi na ní okamžitě začínáme velmi konstruktivně pracovat. Takže já na tom pracuju tak brzo, jakmile se začne někde něco, že ono to nepřejde do konfliktu. Takže takové to vyjasňování, ale opravdu do slova a do písmene vyjasňování konstruktivní ve smyslu, že třeba někomu řeknu, že by bylo lepší udělat to jinak a ten dotyčný mi řekne, proč to dělá takhle. A já řeknu: „dobře, není problém“. Nebo řekne: „promiň, udělám to takhle“. Tak to bych řekla v podstatě denně. Ale to jsou spíš komunikační provozní věci než konflikty.

Jak vnímáš konflikt na pracovišti? Jednoznačně negativně, spíše negativně, spíše pozitivně, pozitivně?

Úplně fatálně.

Fatálně negativně?

Úplně fatálně negativně. Právě proto tomu tak strašně moc předcházím a dělám všechno proto, když se tedy bavíme o tom pracovišti, abych tady... Moje filozofie je, že když budu mít šťastný a spokojený učitele, budu mít šťastný a spokojený děti, šťastný a spokojený rodiče a já tady pak můžu „sedět s nohama na stole“ a mít pohodu. A to tady v současné chvíli mám. Takže já cíleně udržuju šťastný a spokojený učitele. I ve smyslu, že pro ně pořádně... Teď jedeme třeba v květnu na hory na víkend. Šéfová nám to platí. A podobně. Prostě udržuju cíleně šťastný a spokojený kolektiv. Protože ve chvíli, kdy tady jsou konflikty v kolektivu, tak jsou problémy s dětmi, protože se to přenesou na ty děti, na tu atmosféru. Tady máš plnou školku dětí a podívej se, jaká je tady pohoda, klid, žádný řev, žádný rámus. To je normální, normálně fungující takhle. Ve chvíli, kdy je konflikt mezi učiteli, ty děti to vycítí, začnou být problémy s dětmi, navázané problémy s rodiči a já se můžu ztrhat, zbláznit. Taky jsem to tady měla. Nevím, jestli dřív řešit výchovné problémy dětí, stěžující rodiče, problémy s učiteli a mě to stojí strašného času a úsilí. Takže moje filozofie je, že se všechno odvíjí od kolektivu učitelů.

Když říkáš, že dřív taková atmosféra nebyla, myslíš, že se ti to podařilo „vychytat“? Cíleně si na tom pracovala? Nebyla to náhoda...

Ano, cíleně jsem na tom pracovala. Udělala jsem tu asi čtyři, pět let zpátky... Měli jsme tady učitelku. Průměrná, nebyla špatná, nic excelentního. A takový ten typický rozvraceč, který tady pomlouval... Nás vedení a různí kolegy, kteří nesedli. A já jsem rozvraceče cíleně odešla tady ze školky. Ona dostala několik informací, že takhle ne, ale byla přesně ten typ. Já jsem se toho bála, protože holky jí tady hrozně braly, byla hrozná kámoška s nimi.

Byla přirozená autorita pro kolegyně?

Ona měla tu autoritu tím, že nás tady pomlouvala. Užívali si to, že si můžou zanádat. Ale ona byla fakt... Hrozně to tady rozvracela. Přitom všechny ostatní holky výborný. A toho jsem se hodně bála, z toho jsem tehdy nespala docela dlouho. Protože jsem se bála, že ve chvíli, kdy ona bude muset odejít... Ale my jsme naštěstí potřebovali propustit pro nadbytečnost, takže odešla ona. A potom jsem se bála i holek, protože bylo jasné, že to je moje práce. Já jsem s ní tady měla konflikty. Oni to rychle prodýchali, strašně mě to překvapilo. A dneska jsem ráda, že jsem ten krok udělala, že jsem se toho nebála. To je jedna věc, jak na tom cíleně pracuju. A druhá věc... My máme ve třídě vždy dva učitele. Pro mě je neuvěřitelná rošáda v srpnu udělat týmy. Protože ty dva, to je máma, táta, kteří tady spolu s těmi dětmi tráví neuvěřitelného času a oni si musí minimálně profesně, pokud ne lidsky, sednout. Což někdy není úplně jednoduchý. Kromě toho musíš ty učitele dát tak, aby oni byli i u dětí, ke kterým mají blízko. K věkové skupině. Některé učitelky vím, že nikdy nemůžu dát

k mrňatům. A tady zase paní učitelky od mrňat těžko dám ke starším. Oni jsou tam schopné suplovat, existovat, ale není to jejich jakoby osobnostní nastavení. Takže je to složité, udělat ty týmy. A někdy se i třeba stane, a dělám to hrozně nerada, že třeba v září, v říjnu, když vidím, že to nefunguje, že s tím radši na konci září hnu a předělám to, než abych to nechala.

Domníváš se, že jsi dostatečně teoreticky seznámena s konflikty, zásadami a možnými způsoby jejich řešení? Nebo vycházíš spíš z praktických zkušeností?

Obojí. Dělal jsem to intuitivně. Ale my máme velice vstřícnou paní jednatelku, a přestože je to drsný podnikatel, já si ji velice vážím, ona tyhle ty věci velmi dobře umí. Takže já dneska už to nepotřebuju, ale když jsem tady začínala na pozici ředitelky a měla jsem takový problém, potřebovala jsem něco řešit, tak jsem věděla, že za ní můžu kdykoliv přijít. A ona to prostě umí, takže mi vždycky poradila postup, co s tím, jak s tím. A já jsem se to za tu dobu naučila a už to dělám sama. Takže pro mě je moje šéfová v tomhle velikým vzorem, který to umí. Mám to z jedné strany z teorie, z druhé strany z praxe a myslím si, že to funguje. Takže obojí. Ale samozřejmě řešení konfliktu chce obrovskou... Člověk to musí osobnostně umět. A já zrovna nejsem typ přes papíry, přestože to musím dělat, ale jsem typ přes vedení lidí, osobnostní věci. Já se zabývám i koučováním a tyhle věci jsou mi až koníčkem.

Deleguješ řešení konfliktu na své spolupracovníky?

Dá se říct, že ano. Když je něco opravdu zásadního, co buď mám pocit, že nezvládnou, nebo že by to měla řešit šéfová.

Aha, tak směrem nahoru.

Směrem nahoru to přesouvám. A nejsou to věci, které bych se bála, že je nezvládnou, ale je to třeba typ rodičů, u kterých mám pocit, že je lepší, když budou řešit s ní. Mám úplně jiné techniky než ona. Já se s tím moc „patlám“, ona je větší ranař.

A i směrem dolů, pokavád jsou nějaké drobnosti s rodiči. Vždycky říkám děvčatům, ať je vyřeší, jako učitelkám ze třídy. Mám to radši, pokud to řeší nejprve ony s rodiči a až pokud to nevyřeší, tak jdou buď rodiče, nebo děvčata, za mnou. Ale teď se to... Zrovna přemýšlím, že poslední takový náročnější konflikt byl před třemi lety, co jsem řešila.

Cítíš se zodpovědná za průběh a řešení konfliktních situací vyskytujících se na tvém pracovišti? Za konflikty osobního, pracovního charakteru, nebo jsou zodpovědní účastníci konfliktu?

Ano, úplně stoprocentně. Je to moje práce.

Vnímáš i jako chybu, pokud jsou nějaké osobní konflikty...

Úplně stoprocentně se za to cítím zodpovědná.

Řešíš i konflikty, které vážně neohrožují chod školky?

Nedovedu si představit konflikt, který by neohrožoval chod školky. A řeším všechno úplně od prvopočátku, protože to nenechávám přerůst do chvíle, kdy to nabobtná. A nikdy ze začátku nevíš, jestli to nabobtná nebo ne. A je to jedna z věcí, na které si tady opravdu hrozně zakládáme. Ten kolektiv těch lidí. Přes uklízečky po učitelky, po všechny. Řeším všechno okamžitě. Minimálně ne řeším, ale komunikuju. Holky vyřešte si to...

A od koho se dozvíš o nějaké takové situaci? Mají tendenci se ti svěřit s problémem?

Myslíš, že neprobíhají nějaké drobné konflikty, o kterých nevíš?

My jsme tak malý kolektiv, že mám přehled. Jsme tady spolu... I oni chtějí, aby jim tady bylo dobře, takže na tom sami pracují. A myslím si, že je to i hodně spojený s tím, že učíme děti vykomunikovat si všechno, tak ty holky vědí, že to tak musí být. Ta filozofie se přenesla i na dospěláky.

Jako třetí strana při řešení konfliktu nejčastěji zastáváš roli „pozorovatele“ – průběh a řešení konfliktu necháváš na samotných aktérech, „soudce“ – rozhoduješ podle jasně daných pravidel nebo dříve ověřených postupů, „mediátora“ – stáváš se nestranným prostředníkem?

Mediátora. A dělám to tady cíleně. To bylo právě před rokem. Měli jsme ve třídě dvě paní učitelky, obě výborné pedagožky a oni si nesedly stylem práce. Měli velké konflikty. Tam jsem chodila do slova a písmene, dvakrát tedy, ne že chodila, dělat mediátora. Normálně jsem si s nimi sedla a řekla: „holky, teď si to tady vyřešte“. Nikdy jim nedělám soudce, nebo jak to tam bylo formulováno. Nedělám jim soudce, protože tohle nejsou věci, které by se daly podle mého soudcovat. To jsou věci, a možná je to spojené s tou mojí úchylností na koučování, na které si musí ty holky přijít samy. Takže mediátora dělám cíleně, když je potřeba. Jako opravdu ty holky vědí, že jim tam já budu dělat mediátora. Není to o tom, že bych já někde něco jim za zády. A že jdeme, aby se to vyříkalo, a že já jim potom maximálně řeknu svůj názor. Ale oni zase jak jsou zvyklé komunikovat... Já jsem asi nikdy nemusela říct svůj názor, stačí, že tam jakoby sedím. Případně hodím nějakou otázku, která je navede ke komunikaci, a oni si to všechno vyřikají mezi sebou.

Dokážeš si představit takový způsob ve větším kolektivu? Že by to takhle probíhalo?

Já jsem se nad tím x krát zamýšlela. Jestli bych to takhle dokázala utáhnout ve větším kolektivu. Myslím si, že se to dá utáhnout potaž, pokud ten ředitel, nebo ten člověk, který to

dělá, je s těmi lidmi v denním kontaktu. Což já nedokážu říct, jestli je to třeba patnáct lidí, nebo něco takového. Ale třeba základku o padesáti učitelích si nedovedu samozřejmě představit. Tam to musí být jinak. Ale my to tady děláme s učiteli podobně jako s dětmi. Když máme zaběhnutou fungující třídu, tak já do ní strašně ráda přijímám nové děti, protože oni nastoupí a okamžitě nasají tu atmosféru. A naskočí do těch filozofií a principů té třídy. A strašně rychle fungují. Když konstruuješ v září celou novou třídu dětí, tak ti trvá dva měsíce, než je nějakým způsobem dotlačíš do těch svých pravidel. A takhle je to i s učiteli. Mně se tady teď podařilo udělat takové gró lidí, kteří mají stejnou filozofii, stejná pravidla, stejný systém, jsou stejně osobnostně nastavení. A když musím hledat někoho nového, jdu cíleně za tím, že potřebuju člověka, který sedne do té party. Mě to skoro víc zajímá, než jaký je pedagog. Protože pokud sedne, tak se ty pedagogické věci naučí strašně rychle. Okouká, není problém. Ale pokud je to někdo, kdo může být excelentní pedagog, ale je sólista... nebude fungovat. Když se rozmyslím o učitelích, pro mě je první ta osobnostní stránka, až potom pedagogika.

Vnímáš některé konflikty jako specifické pro prostředí školy? Jaké?

Určitě je to vázané s ženským kolektivem.

A konflikty s rodiči? Vnímáš to nějak speciálně?

Tak u nás dlouho ne. Před čtyřmi pěti lety jsme měli takovou sortu rodičů... Ale to je specifické pro nás, protože jsme drahé zařízení. Měli pocit, že když si to zaplatí, tak nejen přebereme veškerou zodpovědnost za děti, ve smyslu, že oni nic nemusí, ale i v takovém to smyslu, že nám budou dirigovat, co a jak. Ale to byly naše specifické problémy soukromého školství. Ale dneska už to tady taky není. Zkušenost je, že čím jsem přísnější a důslednější na rodiče, tím víc nám to tady funguje. Ve chvíli, kdy jsem zavedla striktní pravidla pro rodiče a oni vidí, že mají pravidla, tak si daleko víc váží toho zařízení, protože je jim jasné, že děti mají také pravidla. Je toho spousta, ale typické jsou třeba odjezdy na výlety. Odjezd autobusu v devět. V devět nula jedna startuje motor a odjíždíme. Je mi jedno, že tam chybí pět dětí a v kapse zvoní telefon, skutečně nepočkám. Je to hrozný, ale dneska chodí všichni včas. A opravdu si toho váží. Vycházíme rodičům vstříc, pokavad to nenarušuje ty naše vnitřní pravidla. Jakmile by to zasáhlo do našeho fungování, tak neexistuje.

S jakými konflikty se ve své praxi setkáváš nejčastěji? Které se vyskytují mezi pedagogy, mezi pedagogy a nadřízenými, mezi pedagogy a rodiči atd.?

My to tady máme tak idealistický, že tedy asi teď jenom bojujeme s paní učitelkou. Takže teď asi jen pedagog a nepedagogický zaměstnanec. My tu máme ideál.

Jaké jsou nejčastější příčiny konfliktu ve vaší školce?

(osobní neshody mezi zaměstnanci, nedostatečná komunikace, informační šum, nedorozumění, rozdílné názory na odborné otázky, organizační záležitosti – pravidla, předpisy, nejasné kompetence vedoucích pracovníků, odměňování zaměstnanců...)

Typ toho konfliktu s rodičem bývá nejčastěji, že nějakým způsobem neplníme jeho očekávání, nedokážeme se prostě najít na nějaké společné vlně. Ilustrativní příklad... Loni musel odejít chlapeček. Udělali jsme pro něj všechno, co bylo možné, rodina ale nespolupracující. Celé prázdniny ve školce, celé dny, od rána do večera, potřeboval logopeda, potřeboval speciální rodinnou péči. Dlouho jsme upozorňovali na problémy, ale nic se nedělo. Pak neprošel testy školní zralosti a rodiče se najednou mohli zbláznit. Já jsem tady měla naštěstí zápisy. Já si z každé schůzky dělám zápis. Takže schůzka tehdy a tehdy, to a to téma se řešilo. Takže nějakým způsobem jsme prostě nenaplnili jejich očekávání. Ale to byl teda loni jeden případ. Ale tyhle typy konfliktů jsme tady mívali, před těmi pěti lety, velmi častý.

Jaký je tvůj názor na využití služeb profesionálního mediátora v prostředí školy a využila jsi někdy ve své praxi služby profesionálního mediátora?

Profesionálního mediátora ne, ale já tím, že mám... jsem profesní kouč, takže já si to vlastně jakoby dělám sama. Tyhle techniky umím. Takže já tohle dělám pro děvčata. Teď nám zrovna skončilo takové jedno sezení. Takže ano, využíváme vlastně profesionálního kouče a profesionálního v podstatě mediátora, protože to je vlastně de facto spojený. A díky tomu, že já tohle oprávnění mám...

A jaký máš názor na využití mediátora jako takového v prostředí školy. Dokážeš si představit, že i třeba na státní škole, by se měl k problémům někdo zvat, profesionální mediátor?

Skvělý. Ano. Mně se to osvědčuje, já to dělám. Stoprocentně. Moje šéfová to dělá, občas si jí zvu ke schůzkám. Ne že bychom řekli, že nám tady sedí mediátor, ale stává se, že mívám sezení s konfliktními rodiči, ona tady u toho sedí a dělá toho mediátora. Ne oficiálního. A jinak si to dovedu představit úplně skvěle v jakékoli škole, kde se řeší konflikt, protože lidi se s tím mediátorem, s tou nezúčastněnou osobou, chovají úplně jinak. A spoustu rodičů, oni potom neřeší ten problém konstruktivně, a teď ten mediátor řekne: vrátíme se k tomu našemu tématu, to naše téma je a my se budeme zabývat tímhle. Já z pozice toho druhého

komunikátora to můžu dělat hrozně těžko. Jako jde to samozřejmě, když tady sedím s normálním rodičem, vracím ho takhle k tématu, když odbíhají. Ale když je to takový ten vyhrocený konflikt, považuju mediátora za skvělé řešení.

Už jsme o tom mluvili, ale co bys shrnula... Jaké metody prevence vzniku konfliktů uplatňuješ a jakou metodu hodnotíš jako efektivní? Porady, pohovory se zaměstnanci, informovanost, vhodná komunikace, mimopracovní aktivity....

U nás je to tak, že jak tady jsem, s těmi děvčaty, tak si to vychytám. Máme dvě budovy, tak máme trochu problém v komunikaci. Jsou to trochu dva rozdílné světy, tyhle informace nedojdou tam, tamty zase sem. Máme telefony, vzkazy na tabule dáváme... Snažíme se všechno včas řešit, vykomunikovat.

A každoroční víkendová mimopracovní akce. Každý rok jezdíme na jaře na víkend na hory a tím se celý kolektiv tmelí, těšíme se na to...