



KULTURA NA DOTEK

CZ.07.4.68/0.0/0.0/16_037/0000340

Sborník příkladů dobré praxe z interkulturní mediace

Úvod

„Posláním od začátku do konce budiž hledati a nalézati způsob, který by umožnil, aby učitelé méně učili, žáci se však více naučili, aby ve školách neměl místa křik, pocit ošklivosti, vědomí marné práce.“ (Jan Amos Komenský)

Na střední škole se setkávají učitelé se žáky, žáci ve třídě, napříč školou, učitelé navzájem. Přímo i nepřímo jsou v kontaktu se střední školou také rodiče žáků. Mezi všemi jmenovanými skupinami i jednotlivci uvnitř těchto skupin dochází ke komunikaci, ke konfrontaci různých kulturně podmíněných názorů, postojů, hodnot, a mohou v podmínkách interkulturní diverzity přerůst do konfliktu.

Konflikty jsou všude kolem nás, vznikají na všech úrovních lidské interakce. Dochází k nim v mezinárodních vztazích, mezi různými institucemi, skupinami občanů, v organizacích, v rodinách, mezi jednotlivci – dokonce i v nás samotných. Slovo konflikt je odvozeno z latinského *conflictus* (srazit se spolu). Konflikt je tedy srážka, vzájemný střet proti sobě stojících sil, myšlenek nebo zájmů. Konflikt má v sobě vždy stránku negativní i pozitivní. Jaký dopad konflikt do života zúčastněných bude mít, záleží na přístupu ke konfliktu. Můžeme říci: „ Konflikt je kořen života“¹

Ať už se spor týká čehokoli a míra zavinění účastníků na vzniku sporu je jakkoli velká, setrávat pasivně ve sporu (bez jeho aktivního řešení) znamená prožívat frustraci, upevňovat a nechat bujet všechny škodlivé průvodní efekty konfliktu. Jen včasné zahájení řešení konfliktu, je efektivní cestou k jeho zastavení a účinnému řešení.

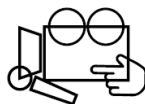
Každý krok v komunikaci nese v sobě spoustu možností, jak udělat chybu a rozhovor znesnadnit. Komunikaci v interkulturním styku můžeme přirovnat k dvouproudové silnici.

¹ z knihy Konflikt, kořen života, Partners for Democratic Change - České centrum, Praha 1996



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
OP Praha – pól růstu ČR





KULTURA NA DOTEK

CZ.07.4.68/0.0/0.0/16_037/0000340

Pokud chceme být správně vyslyšeni, musíme druhé straně poskytnout komplexní zprávu. Chceme-li porozumět, musíme pozorně naslouchat.

Mediace je neformální, strukturovaný proces řešení konfliktů. Stranám sporu pomáhá v řešení jejich situace a dosažení dohody nestranný, nezávislý a neutrální odborník na efektivní vyjednávání - mediátor, vstupující do sporu zvenčí. (Riskin, Arnold, Keating, 1996)

V mediaci jde o otevřený, sjednocující, důvěrný, dobrovolný proces. Účastníci v jeho průběhu za podpory mediátora zjišťují fakta, uvědomují si podstatu svého sporu, rozhodují se a řeší problémy. Role mediátora spočívá v nestrannosti a neutralitě jeho postoje, dbá na důvěrný charakter mediace a podporuje obě strany sporu vyváženě. Mediátor vede proces a pomáhá jeho efektivnímu průběhu.

Mediátorovým hlavním nástrojem je rozhovor. Mediátor by měl být slovy Ludewiga „umělcem rozhovoru.“² . Musí umět vést rozhovor s klienty tak, aby výsledný efekt mohl být užitečný pro obě strany. Mediátor nerozhoduje o způsobu řešení sporu, ale o nakládání se slovy, jak bude s účastníky mluvit, aby mohli dojít ke konsenzu.

„Mediátor musí promyšleně a ve správný moment „intervenovat“. Aby toho byl schopen, musí rozumět mezilidským vztahům a technikám vyjednávání. Musí být schopen dobře naslouchat a vnímat skryté emocionální, psychologické a hodnotové orientace, které mohou představovat klíč k vyřešení více kvantifikovatelných problémů. Musí také zajistit, aby k těmto orientacím bylo přihlédnuto v procesu mediace, v dohodě a ve výsledném vztahu obou stran.“³

V předkládaném textu najdete kazuistiky, které prožili účastníci kurzů v projektu CZ.07.4.68/0.0/0.0/16_037/0000340 „Kultura na dotek“. Pedagogové, kteří se kurzů účastnili, se seznámili postupně s mediací, rolí mediátora v interkulturním konfliktu a byly jim představeny některé techniky, jež mediátor používá. Účastníci tak mohli nahlédnout a pootevřít dveře do mediace. Lidé, kteří se mediátory chtějí stát, by měli absolvovat výcvik v mediaci a

² LUDEWIG, K. *Systemická terapie* , Praha: Grada Publishing a.s. 2011, ISBN:978-80-247-3521-4

³ RISKIN, L., KEATING, J. M., J.R.,ARNOLD, T. *Mediace, aneb, Jak řešit konflikty*. Praha: Pallata,1996. ISBN 80-901710-6-0



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
OP Praha – pól růstu ČR





KULTURA NA DOTEK

CZ.07.4.68/0.0/0.0/16_037/0000340

systematicky se na roli mediátora připravit (např.. Asociace mediátorů ČR takové výcviky nabízí).

Kazuistiky uvedené v textu by měly ukázat, jak je možné využít dovedností mediátora ke zlepšení komunikace při složitém nebo nepřijemném jednání.

Účastníci kurzů si uvědomují, že pro přirozené využívání mediátorských dovedností při své pedagogické práci potřebují nejprve porozumět tomu, co mediace je, získat, upevnit a sžít se s jednotlivými mediačními technikami a stále se v nich posilovat praktickou aplikací vhodných mediačních technik v rozhovorech. Pedagogové, kteří chtějí svým přístupem ke komunikaci a řešení konfliktů přispět ke klidné atmosféře na škole, ovlivňovat aktivně otevřenou a efektivní komunikaci, jsou si vědomi nároků, které to klade na ně samotné i na ostatní ve škole.

Pedagog na rozdíl od profesionálního mediátora zná prostředí školy i vztahy mezi jednotlivými lidmi na střední škole. Není pro něj pak jednoduché být při jednáních nezaujatý a nestranný. Z toho důvodu je velmi důležité, aby učitel, který chce působit v roli prostředníka na škole, prošel důkladným a kvalitním vzděláváním v mediačních dovednostech. K tomu, aby měl možnost využít své dovednosti a pomoci lidem si lépe rozumět, potřebuje prostředník také podmínky. Pokud nebude mít podporu vedení školy a kolegů, nebude moci plně své dovednosti využít. Je také důležité, aby bylo možné na škole v případě potřeby v klidu jednat - tedy klidnou místnost a také časový prostor.

I. Modelové mediační rozhovory

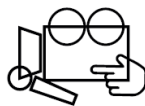
1. Konflikt mezi dvěma spolužáky gymnázia odrážející napjaté vztahy jejich zemí

Stručně k řešené situaci (podstata situace, aktéři situace):



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
OP Praha – pól růstu ČR





KULTURA NA DOTEK

CZ.07.4.68/0.0/0.0/16_037/0000340

Studenti druhého ročníku gymnázia Boris (ruská národnost) a Ostap (ukrajinská národnost) se během přestávek začali slovně napadat. Během několika dnů jejich spory nabývaly na intenzitě a čím dál častěji doházelo mezi nimi ke slovním i fyzickým útokům. Pedagogové se snažili zasahovat a spory uklidňovat. Výchovná poradkyně školy se s oběma žáky dohodla, že se sejdou a společně si o situaci v klidu promluví. Dohodli se na hodinovém setkání následujícího dne s tím, že se kluci domluvili, že do té doby se nebudou nijak kontaktovat a počkají na řešení až na společné jednání s výchovnou poradkyní.

Jak setkání probíhalo

V úvodu setkání se výchovná poradkyně s oběma hochy domluvila na tom, že bude v průběhu jednání mluvit vždy jen jeden. Poradkyně ubezpečila studenty, že bude vyvažovat prostor pro vyjádření pro každého z nich tak, aby oba mohli popsat, co se děje z jejich pohledu. Ujistila je, že bude oběma nestranně naslouchat a vytvoří jim prostor pro jejich vzájemnou domluvu.

Po té vyzvala postupně jednoho i druhého studenta, aby jí řekli, co si představují, že by se během setkání mělo stát, aby pro ně bylo setkání užitečné. Boris mluvil o tom, že by byl rád, kdyby se s Ostapem usmířili, protože ho celé záležitost mrzí a vlastně nerozumí tomu, co se stalo.

Ostap na první otázku výchovné poradkyně odpovědět, že on by byl rád měl klid a nechce se s Borisem už dohadovat. Chce, aby se mu Boris omluvil.

Co nejvíce pomohlo k efektivnímu vedení rozhovoru:

- Výchovná poradkyně přistupovala k oběma žákům se stejnou vážností, věnovala se plně každému z nich, když popisoval situaci, ujišťovala se, že dobře rozumí tomu, jak situaci popisují. Dala oběma dost času, aby mohli říct všechno, co potřebovali včetně toho, že se jich ptala na jejich pocity, jak se cítili a jak se cítí nyní. Jednání se vedlo v pomalém tempu, výchovná poradkyně držela svojí netrpělivost na uzdě – jak sama řekla, bylo to hodně těžké. Také nebrala na vědomí svoje předchozí informace a svoje zkušenosti, na všechno se ptala a byla sama překvapená, jak jinak to studenti prožívali.



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
OP Praha – pól růstu ČR





KULTURA NA DOTEK

CZ.07.4.68/0.0/0.0/16_037/0000340

- Trpělivost, nestrannost, kladení otázek a dostatek času (využívání technik aktivního naslouchání)
- Pomalé vedení rozhovoru vedlo k tomu, že oba žáci byli ochotni o situaci hodně otevřeně mluvit a začali chápat, co si ten druhý myslí a proč jednal tak, jak jednal.

Jaké techniky výchovná poradkyně použila:

Techniky aktivního naslouchání – otevřené otázky, parafráze a ujištění, že „je to tak?“, na začátku rozhovoru i zrcadlení – studenti byli schopni naslouchat a nebyli ovládáni svými negativními emocemi vyplývajícími očividně i z vojenskopolitické situace na východní Ukrajině.

S jakým výsledkem rozhovor skončil:

Oba žáci se domluvili, že nebudou vyhledávat svoji společnost, pokud to půjde, nebudou sami ve třídě a budou se vyhýbat jakékoliv komunikaci. Oba řekli, že si přejí klid a že mají jiné kamarády. Také si řekli, že pokud to půjde, časem by se mohli znovu kamarádit nebo spolu více komunikovat.

2. Konflikt s rodičem žáka pocházejícího z Izraele na SOŠ

Stručně k řešené situaci (podstata situace, aktéři situace):

Žák třetího ročníku pocházející z Izraele, který byl prospěchově průměrný, začal mít problémy při praktickém vyučování se spolužákem. Při teoretické výuce škola žádné problémy nezaznamenala. Výchovný poradce školy se chtěl pokusit gradující situaci uklidnit, nicméně otec žáka, který byl podle svědků tím, kdo vždy konfliktní situaci začínal, obvinil pedagogy školy z neschopnosti situaci řešit i z toho, že s druhým žákem nic neudělali – nepřeložili ho do jiné školy, nebo do jiné třídy, případně ho jinak kázeňsky nepotrestali. Ředitelka SOŠ otce



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
OP Praha – pól růstu ČR





KULTURA NA DOTEK

CZ.07.4.68/0.0/0.0/16_037/0000340

několikrát vyzvala k jednání na škole, kde by mohlo dojít k uklidnění situace a k jejímu vysvětlení. Na opakovanou výzvu otec přijal pozvání. Ředitelka měla velkou obavu, jak zvládne agresivní chování otce (tedy podle informací, které o něm slyšela), a jestli stačí otci říct vše, co považuje za důležité.

Jak setkání probíhalo

Otec vystupoval od prvního okamžiku agresivně, obviňoval školu, třídního učitele, že nedokázali zabránit tomu, aby jeho syna druhý žák napadal, že by se to v Izraeli stát nemohlo. Nechtěl slyšet, že se situace vyvíjela právě opačně. Vykřikoval urážky adresované pedagogům a nebyl schopen cokoliv slyšet. Po delší době a vysvětlování průběhu konfliktní situace se otec trochu uklidnil a začal mluvit o tom, že má obavu z toho, aby se jeho syn v České republice zdárně vyučil. Také se svěřil, že se syn v minulém učilišti, odkud na konci druhého ročníku přešel na tuto školu, ocitl v obdobné situaci a rodičům bylo doporučeno, aby ho dali na jinou školu. Nyní se situace opakovala a otec se bál možnosti, že se syn nedoučí. Měl velký strach o budoucnost svého syna a řekl, že i doma si s výchovou syna neví rady. Byl bezradný.

Co nejvíce pomohlo k efektivnímu vedení rozhovoru:

Ředitelka si vyhradila dostatek času, nespěchala a kladla otci otevřené otázky směřující na syna. Dozvěděla se nové informace ze života rodiny žáka v Izraeli a následně v České republice. Otec se po agresivním začátku (tvrdé obvinění celé školy ze selhání), uklidnil, slyšel ujištění, že i škola má zájem na tom, aby se jeho syn vyučil v řádném termínu. Měl do té doby podezření, že škola chce jeho syna vyhodit. Když ředitelka pojmenovala to, že oba mají stejný zájem – aby syn dostal výuční list – začali se domlouvat, jak konkrétně na studenta výchovně působit. Jak dosáhnout toho, aby se situace neopakovala. Ředitelka podrobně otci popsala, jak postupuje škola, aby i na praktické výuce nedocházelo mezi kluky ke konfliktům.

Jaké techniky výchovná poradkyně použila:

- Na začátku setkání zrcadlila pocity otce a tím umožnila rodiči, aby se zklidnil a mohl slyšet to, co mu potřebovala říct.



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
OP Praha – pól růstu ČR





KULTURA NA DOTEK

CZ.07.4.68/0.0/0.0/16_037/0000340

- Po celou dobu naslouchala a kladla otevřené otázky. Zjistila tak spoustu nových informací o studentovi i rodině. Současně otec si uvědomil zájem školy o syna, reprezentovaný ředitelkou. Pochopil, že škole stejně jako jemu záleží na tom, aby se syn vyučil a dokončil vzdělání v řádném termínu.
- Vyčlenění času a vstřícný přístup k otci zklidnil situaci, a hlavně pojmenování toho, že mají společný zájem o syna.

S jakým výsledkem rozhovor skončil:

Otec i ředitelka se domluvili, že se budou pravidelně informovat, aby zachytili možné první příznaky, že se syn cítí nekomfortně a mohl by se projevit agresivně. Také si řekli, že se budou informovat o úkolech, pokrocích, aby obě strany měly přehled.

3. Napjatá atmosféra ve sborovně pedagogů

Stručně k řešení situaci (podstata situace, aktéři situace):

Zástupkyně ředitelky se rozhodla využít mediační dovednosti k vyřešení nepříjemné situace na škole. Škola disponuje jednou velkou místností, která slouží jako kabinet pro 10 pedagogů. Jedna starší učitelka - Táňa, dlouhodobě svým chováním negativně ovlivňuje atmosféru v kabinetě, nikdo s ní nechce mluvit, protože si opakovaně stěžuje, jak je vše špatně a jak ona má všechno těžké. Vzhledem k tomu, že zástupkyně ředitelky Táňu dobře znala, uvědomovala si, co ostatní pedagogy rozčiluje a zlobí. Zástupkyně se na jednání s Táňou připravila, pozvala ji na neformální setkání u kávy.

Jak setkání probíhalo

Zástupkyně důsledně využívala techniky aktivního naslouchání - zrcadlení, parafrázi a otevřené otázky. Pečlivě naslouchala, co jí Táňa říká. Vyjadřovala naprostou vážnost všemu, co kolegyně říkala, aniž by jí dala nějakým způsobem za pravdu nebo jí poučovala, že to není



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
OP Praha – pól růstu ČR





KULTURA NA DOTEK

CZ.07.4.68/0.0/0.0/16_037/0000340

pravda. Rozhovor trval asi 45 minut, ke konci se učitelka uklidnila a poděkovala za čas, který jí zástupkyně věnovala. Zástupkyně pak průběžně chodila do kabinetu po ránu sledovat, jak se situace vyvíjí. Ještě několikrát takto zasáhla – čas jednotlivých setkání se zkracoval, až stačilo pár minut. Ostatní pedagogové zaregistrovali klid, který díky těmto rozhovorům v kabinetě nastal.

Co nejvíce pomohlo k efektivnímu vedení rozhovoru:

- Trpělivost ze strany zástupkyně ředitelky a také čas, který věnovala prvnímu setkání s Táňou.
- Pečlivé využívání technik aktivního naslouchání, kdy dávala najevo učitelce, že jí rozumí, že neberte na lehkou váhu, to, co jí říká a že jí to zajímá.
- Vyvarovala se udílení jakýchkoliv rad, možného pohoršení nad některými situacemi, ani nezlehčovala situace, které slyšela

S jakým výsledkem rozhovor skončil:

- Situace se v kabinetě uklidnila, časem se učitelka zapojila do běžné konverzace
- Jako vedlejší efekt se stalo, že když učitelka měla nějaké těžkosti, chodila za zástupkyní se svěřovat. Sama zástupkyně to komentovala s úsměvem a slovy, že se pro Táňu stala „svěřovací kamarádkou“.

4. Konflikt mezi studentkou gymnázia a učitelkou angličtiny

Stručně k řešené situaci (podstata situace, aktéři situace):

Laila studuje na přírodovědném gymnáziu ve třetím ročníku, nastoupila na gymnázium z devátého ročníku základní školy. Laila je ve třídě oblíbená, má hodně kamarádek. Přesto že měla na základní škole vynikající známky, na gymnáziu jsou její studijní výsledky průměrné. V poslední době docházelo ke konfliktům mezi ní a vyučující anglického jazyka, paní Novou.



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
OP Praha – pól růstu ČR





KULTURA NA DOTEK

CZ.07.4.68/0.0/0.0/16_037/0000340

Laila je dcerou Češky a Marokánce. Otec je právním zástupcem obchodní firmy se sídlem v Bruselu, často s rodinou pobývá v zahraničí, díky čemuž Laila ovládá perfektně angličtinu, francouzštinu a arabštinu. Paní Nová si stěžovala na chování Laily a na to, že v hodinách angličtiny Laila ruší a nespolupracuje. Nejdříve stížnosti sdělovala rodičům na třídních hodinách a později také výchovné poradkyni.

Výchovná poradkyně zašla za Lailou a chtěla ji nabídnout pomoc. Laila se v rozhovoru výchovné poradkyni svěřila, že je nespokojená a bojí se, jak se neshody s paní Novou projeví na jejích známkách z angličtiny, z níž by ráda také maturovala. Výchovná poradkyně navrhla paní Nové a Laile společné setkání s cílem vyjasnit si celou situaci a najít konkrétní kroky k jejímu urovnání.

Obě se setkáním souhlasily, domluvily se, že se sejdou v úterý po vyučování cca na hodinu v kabinetě výchovné poradkyně.

Jak setkání probíhalo

Výchovná poradkyně v úvodu setkání ocenila Lailu a paní Novou, že přišly na setkání. Popsala jim, že bude jejich diskusi jako prostředník řídit, bude však nezaujatá a nestranná, Uvedla, že jim oběma vytvoří klid na jednání, ale nebude hodnotit jejich názory. Ověřila si, že si obě vyhradily na jednání hodinu čas. Domluvila se s Lailou i paní Novou, že bude vždy mluvit jen jedna z nich a budou si nechávat prostor na to dořici, co potřebují.

Nejdříve dala slovo Laile a pak paní Nové prostřednictvím otázky „Co by se mělo během jednání stát, aby to bylo pro obě užitečné?“

Laila řekla, že by potřebovala od paní Nové slyšet, co konkrétně by měla v hodinách dělat, aby nedocházelo k nedorozuměním a mohla se v hodinách zapojovat.

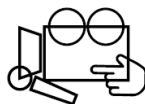
Paní Nová mluvila o tom, že by chtěla porozumět tomu, proč Laila v hodinách nedává pozor a ruší výuku.

Výchovná poradkyně střídavě předávala slovo paní Novotné a Laile a do jejich hovoru vstupovala tím, že „překládala“ co sděluje Laila paní Nové a také to, co říká paní Nová Laile. Výchovná poradkyně tlumočila, co si paní Nová a Laila říkají pomocí parafrází tak, aby co nejvíce zdůraznila podstatu sdělení, té, která právě mluvila.



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
OP Praha – pól růstu ČR





KULTURA NA DOTEK

CZ.07.4.68/0.0/0.0/16_037/0000340

Během celého rozhovoru výchovná poradkyně reagovala na emoce, které občas mezi paní Novou a Lailou proběhly - např. paní Nová začala zvyšovat hlas a říkala: „To si vymýšlíš, jsi rozmazlená“. Výchovná poradkyně reagovala na paní Novou slovy: „Paní Nová, vás rozzlobilo, co Laila teď řekla?“ - použila techniku zrcadlení pocitu. Paní Nová mohla reagovat na výchovnou poradkyni, vysvětlit, že ji mrzelo, když od Laily slyší, že se v hodinách angličtiny nic neděje, že je to nuda a nic nového se nenaučí.

Výchovná poradkyně reagovala na Lailu a vytáhla podstatu jejího sdělení: „Lailo, tobě záleží na tom, aby ses v angličtině zdokonalovala a v hodinách se naučila co nejvíce nových věcí. Je to tak?“

Laila reagovala tím, že popsala, jak je pro ni angličtina důležitá, že by potřebovala, aby v hodiny angličtiny jí připravily na zkoušky FCE. Mluvila o tom, že otec se na Lailu zlobí, když nosí špatné známky z angličtiny, nechápe, jak je to možné, protože Laila od útlého dětství mluví stejně dobře česky, jako arabsky a také anglicky.

Rozhovor se teď ubíral směrem, kdy obě účastnice popisoval, jak situaci vidí a prožívají. Výchovná poradkyně vstupovala do rozhovoru tím, že tlumočila jedné, co říká druhá nebo popisovala emoce, které obě účastnice vyjadřovaly. Rozhovor se tím velmi uklidnil.

Co nejvíce pomohlo k efektivnímu vedení rozhovoru:

K velkému posunu došlo, když paní Nová slyšela díky tlumočení výchovné poradkyně, že Laila má velký zájem angličtinu zvládat co nejlépe a že jí záleží na tom, aby zvládla zkoušky FCE. Za podpory výchovné poradkyně společně vyjmenovaly Laila a paní Nová, co mohou udělat pro to, aby Laila využila efektivně hodiny angličtiny na přípravu ke zkouškám.

S jakým výsledkem rozhovor skončil:

Laila byla velmi spokojená. Mluvila o tom, že se hodně bála jednání s paní Novou a že je velmi ráda, že se paní Nová na ni už nezlobí. Laila byla překvapená tím, jak se paní Nová zajímala o to, že Laila chce absolvovat zkoušky FCE a tím, jak jí paní Nová vyjádřila svou podporu. Paní Nová sdělovala, že je potěšená tím, že Laila chce absolvovat zkoušky FCE a že Laila sama navrhovala konkrétní kroky k tomu, aby hodiny angličtiny mohla co nejvíce k přípravě na zkoušky využít.



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
OP Praha – pól růstu ČR





KULTURA NA DOTEK

CZ.07.4.68/0.0/0.0/16_037/0000340

5. Očekávání matky kazašského studenta vedoucí ke konfliktu s pedagogem gymnázia

Stručně k řešené situaci (podstata situace, aktéři situace):

Matka Dimitrije, studenta 1. ročníku gymnázia původem z Kazachstánu se obrátila na vedení gymnázia, že je její syn hodnocen neúměrně svým výsledkům. Zvláště v předmětech, které vyučuje pan Štoček. Ředitelka gymnázia se z rozhovoru s panem Štočkem a třídní učitelkou dozvěděla, že Dimitrij je snaživý a milý hoch, ale učivo nezvládá téměř ve všech předmětech. Pan Štoček vyučuje matematiku a fyziku. Dimitrij v těchto předmětech je na propadnutí, a učitel si ztěžoval, že nevidí moc prostor pro zlepšení.

Ředitelka využila toho, že na škole podobné situace dobře s úspěchem řeší paní učitelka Malá. Paní Malá má přirozenou autoritu ve škole, podpořenou aktivním zájmem o mediaci. Naučila se tak využívat mediační techniky a komunikační dovednosti, které ji umožňují v klidu a efektivně zprostředkovat jednání mezi rodičem a kantorem gymnázia.

Jak setkání probíhalo

Paní Malá obtížně hledala čas pro setkání, protože pan učitel Štoček a matka Dimitrije se mýjeli v termínech, kdy by mohli na setkání přijít. Paní Malá měla podmínku, že oba musí setkání věnovat alespoň hodinu, nejlépe počítat s delším časem. Před schůzkou paní Malá zjišťovala informace od některých dalších učitelů, kteří Dimitrije učí. Chtěla si udělat lepší obrázek o Dimitrijovi, jak se na něj dívají ostatní učitelé. Věděla, že pan učitel je brán jako přísný učitel, který však dokáže svým studentům věnovat i svůj volný čas a pomáhá jim pochopit obtížné pasáže. Od ostatních učitelů se dozvěděla, že s Dimitrijem to není moc dobré, ale také učitelé řekli, že jsou chvíle, kdy se Dimitrij projevuje jako chytrý kluk, který se dokáže naučit.

Matka Dimitrije na schůzku přišla o chvíli dříve, působila nervózně a vyčerpaně. Učitel Štoček přišel včas. Paní Malá potřebovala oba zklidnit a vytvořit poklidnou atmosféru, proto oba přivítala a ocenila, že si udělali na jednání čas. Protože měla dost informací o Dimitrijovi,



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
OP Praha – pól růstu ČR





KULTURA NA DOTEK

CZ.07.4.68/0.0/0.0/16_037/0000340

popsala obecně situaci, která vedla školu k tomuto setkání. Také zdůraznila, že v prvním ročníku bývá pro některé studenty těžké se sžít se situací ve škole a s požadavky, které na ně škola klade. Popsala možnosti, které škola vytváří pro studenty, individuální konzultace, doučování pro více žáků i pro jednoho žáka, možnost navštívit školní psycholožku – a to jak pro studenty, tak pro jejich rodiče.

Popisem možností školy si mohl pan učitel vydechnout a maminka se lépe usadila na židli a bylo vidět, že její nervozita trochu ustoupila.

Paní Malá dala nejdříve slovo matce, vyzvala jí: „Popište nám vašeho syna, jak ho teď vnímáte jako žáka gymnázia?“ Maminka měla prostor popsat, jak Dimitrij je roztržitý, když přijde domů. Popsala, že doma nyní nevládnou harmonické vztahy mezi ní a manželem, že je Dimitrij někdy svědkem nepříjemných hádek a křiku. Také popsala situace, kdy je doma klid, že Dimitrij jde do svého pokojíčku, kde se učí a připravuje se na další den. Jenže těchto dnů je málo.

Paní Malá potom předala slovo učiteli Štočkovi: „Jak se vám Dimitrij jeví jako student?“ A pan učitel řekl: „Tak teď tomu víc rozumím, že je Dimitrij roztržitý a nesoustředěný a že jsou chvíle, kdy je pozorný a látku chápe.“ Také dodal, že to pro něj jako pro učitele je těžké, že nikdy neví, v jakém rozpoložení Dimitrij do školy přišel a že na Dimitriji se z jiných projevů nepozná, zda je v pohodě, nebo ne.

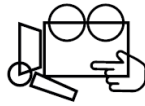
Paní Malá shrnula to, jak oba popsali Dimitrije. Že je to kluk, který se dokáže soustředit a připravovat se na školu, a že jsou chvíle, kdy to nezvládá. Maminka reagovala na shrnutí pláčem, řekla, že to prostě nezvládá, že není schopná doma pokaždé zajistit Dimitrijovi klidné prostředí na učení. Paní malá jí podala kapesníčky, které maminka vděčně přijala. Také se jí zeptala: „Říkáte, že je vám líto, že Dimitrij tohle musí zažívat?“ Maminka souhlasila a popsala konkrétně dvě nepříjemné situace z nedávné doby. Pan učitel řekl, že chápe chování Dimitrije. Paní Malá se zeptala obou: „Oběma vám tedy záleží na tom, aby Dimitrij dobře prospíval ve škole, že?“ Oba – učitel i maminka hlasitě souhlasili, že je to pro ně důležité.

V tu chvíli to vypadalo, že paní Malá není důležitá v místnosti, oba se k sobě obrátili a začali si plánovat, jak to udělají, aby Dimitrij látku zvládnul. Maminka souhlasila s doučováním, o kterém nevěděla, tak souhlasila, že může Dimitrij zůstat ve škole po vyučování, aby si v klidu mohl udělat úkoly nebo se připravit na druhý den do školy. Domluvili se, že Dimitrij jí vždy zavolá, že je ve škole déle, aby maminka neměla strach a věděla, kde je.



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
OP Praha – pól růstu ČR





KULTURA NA DOTEK

CZ.07.4.68/0.0/0.0/16_037/0000340

Co nejvíce pomohlo k efektivnímu vedení rozhovoru:

Paní Malá trvala na tom, aby si pro jednání oba účastníci udělali dostatek času.

Hned po jejich příchodu dobře odhadla, že musí situaci zklidnit a udělala to neutrálním popisem situace. Oba měli čas se zorientovat, uklidnit a naladit se na situaci, kvůli které se sešli.

Nechala dost prostoru oběma, aby popsali, jak vidí Dimitrije jako studenta. Pro maminku bylo příjemné slyšet, že kluk je chytrý, když se soustředí. Učitel zase pochopil, proč je Dimitrij nesoustředěný, roztěkaný a není připravený do školy.

Oba neustále mluvili k paní Malé. V momentě, kdy paní Malá se obrátila na oba a popsala, že oběma jim záleží na prospěchu Dimitrije, přestali jí vnímat a začali mluvit k sobě.

Jaké techniky prostředník použil:

Parafráze – paní Malá vše, co každý řekl, parafrázovala a ještě se mluvčího zeptala, jestli tomu dobře rozuměla.

Zrcadlení – Maminka začala plakat a dostalo se jí několikrát zrcadlení – Např. „Je Vám to líto?“ To se maminka uklidnila a přestávala plakat.

Spojování – oba účastníci setkání dostali dostatek času k popisu situace a ve správný čas je oba spojila: „Oběma vám tedy záleží na tom, aby Dimitrij dobře prospíval ve škole, že?“ Oba – učitel i maminka hlasitě souhlasili, že je to pro ně důležité.

S jakým výsledkem rozhovor skončil:

Učitel a maminka Dimitrije se domluvili, jak postupovat, aby měl Dimitrij prostor a klid na přípravu. A především, jak zůstanou oba v kontaktu.

6. Vánoční svátky v rozdílném kulturním pohledu

Stručně k řešené situaci (podstata situace, aktéři situace):



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
OP Praha – pól růstu ČR





KULTURA NA DOTEK

CZ.07.4.68/0.0/0.0/16_037/0000340

Na výběrové jazykové gymnázium byla přijata studentka do druhého ročníku z důvodu studia na jiné škole. Adriana první ročník absolvovala v Anglii. Během pár měsíců se prokázalo, že je velmi nadaná na jazyky – španělština, angličtina, francouština. Těsně před vánočními svátky, když učitelé popisovali, co je čeká od nového roku, jak budou uspořádány písemky a kdy se bude zkoušet, Adriana začala protestovat proti všemu. Studentky se dohadovaly ohledně toho, kde a jak budou trávit vánoční prázdniny, kdo co dostane pod stromeček i kdo bude mít svátky bohatší. Matka Adriany požádala o uvolnění ze školy do 10. ledna, to znamená v době, kdy se bude uzavírat klasifikace před pololetím. Adriana prezentovala před kamarádkami, že ona psát některé písemky nebude a že se tedy nemusí připravovat. To ve třídě odstartovalo velkou bouři nesouhlasu, že někdo má výjimky a někdo musí absolvovat vše. Třídní učitelka se snažila s Adrianou zjistit, co je důvodem uvolnění. Učitelka se snažila vysvětlit Adrianě, že je v jejím vlastním zájmu, aby se s vyučujícími domluvila na absolvování písemek a zkoušení v jednotlivých předmětech před uzavřením klasifikace v pololetí. Adriana byla našťavaná a říkala, že pojedje k babičce a dědovi jako každý rok. Rozčilovala se, že škola v Anglii jí nikdy nekomplikovala odjezdy k prarodičům a tady že to nejde. Nerozuměla tomu a litovala, že není v Anglii, kde by se tohle stát nemohlo. Učitelka byla z Adrianiny reakce překvapená. Rozhodla se proto, že si promluví s rodiči Adriany.

Jak setkání probíhalo

Třídní učitelka si pozvala oba rodiče ještě před vánočními prázdninami do školy. Oba rodiče pozvání na schůzku přijali. Když do školy rodiče přicházeli, dohadovali se mezi sebou, bylo vidět, že nejsou v pohodě. Hned po pozdravení tatínek Adriany velmi temperamentně vyjel na třídní učitelku, že Adrianě nenechá zkazit svátky, také že nechce, aby se na Adrianu pohlíželo jako na někoho, kdo utíká před zkoušením a písemkami. Mluvil o tom, že Adriana těžko snáší, když ostatní děti i kantoři Adrianu komentují a pomlouvají. Nechápal, co se děje. Říkal, že dlouho žili v Anglii a tam se s tímto jednáním neseťkal. Třídní učitelka nechala tatínka domluvit a shrnula to, co slyšela. Pak se zeptala maminky, jak ona situaci vidí. Maminka jí vylíčila, že Adriana každý rok jezdí o svátcích za babičkou a dědou do Španělska. Matka třídní učitelce vysvětlovala, že rodina Adriany je silně věřící, je celou rodinu důležité, aby spolu trávili vánoční svátky a ještě důležitější je oslava Tří králů. V tento čas se v místě bydliště prarodičů pořádají



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
OP Praha – pól růstu ČR





KULTURA NA DOTEK

CZ.07.4.68/0.0/0.0/16_037/0000340

různé akce, které jsou pravidelné a tradiční. Maminka také řekla, že když byli v Anglii, tak s tímto konceptem na škole neměli problém, protože tam chodilo víc dětí, pro které byly oslavy Tří králů důležité.

Třídní učitelka shrnula, co všechno od obou rodičů slyšela, a také řekla, že zájmem školy je, aby Adriana se cítila ve škole dobře. Vypytała se na organizaci písemek ve škole v Anglii, a jak se škola s nepřítomností více dětí vyrovnávala. To rodiče moc nevěděli, jen řekli, že neměli s uvolněním Adriany problém.

Tatínek byl hodně temperamentní a poukazoval na to, že zvyky jeho rodiny jsou důležité, že nemůže svým rodičům říct, že Adriana nepřijede, že je to tak od narození Adriany zvykem. Třídní učitelka několikrát tatínkovi řekla: „obáváte se, že Adriana by nemohla jet za prarodiči“. „Je vám líto, že Adriana situaci ve škole těžko snáší“. „Máte obavu, jak to bude s klasifikací?“. Tatínek po delším čase řekl, že opravdu má strach o svou dceru, o to jak příchod svátků a situaci ve škole prožívá a že už i přemýšlel o změně školy.

Třídní učitelka se zavázala, že bude informovat ostatní kolegy o tom, co se od rodičů dozvěděla a požádá je o to, aby uzavření klasifikace s Andreou vyřešili před svátky. Třídní učitelka poprosila rodiče, aby si Adriana připravila ještě před svátky prezentaci o tom, jak ve Španělsku, konkrétně v té lokalitě, kde bydlí její babička a děda, probíhají vánoční svátky. Třídní učitelka navrhla rodičům, že Adrianě dá prostor v hodině dějepisu, aby ostatním dětem představila tradice oblasti, kde prarodiče žijí. To vše proto, aby děti ve třídě pochopili, proč to má Adriana jinak se svátky. Rodiče na tuto výzvu zareagovali kladně s tím, že hlavně otec podpoří Adrianu ve zpracování prezentace a pomůže jí.

Rozhovor trval 50 minut, a jak řekla třídní učitelka, byl hodně náročný, emotivní, a dala jí velkou práci udržet pozornost. Tatínek mluvil dobře česky, ale ne vždy byl úplně srozumitelný a musela se hodně doptávat a upřesňovat. Maminka je Češka, v hovoru často překládala a také lépe než otec chápala situaci a postoj učitelů školy.

Co nejvíce pomohlo k efektivnímu vedení rozhovoru:

Třídní učitelka věnovala rozhovoru čas. Byla připravena na to, že nebude úplně jednoduché dorozumět se s otcem Adriany, o kterém věděla, že je temperamentní, výbušný, a také že ne úplně vše dokáže v češtině dobře vyjádřit. Měla nabídku od jiného učitele španělštiny, že jí



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
OP Praha – pól růstu ČR





KULTURA NA DOTEK

CZ.07.4.68/0.0/0.0/16_037/0000340

pomůže, ale ona tuto nabídku odmítla. Chtěla, aby mezi ní a tatínkem nebyla žádná bariéra, připravila se na zdlouhavé vyjasňování věcí. Sama pro sebe si řekla, že trpělivost a její klid rozhovoru pomůže.

K posunu v jednání přispěl zájem třídní učitelky o to, jak Adriana svátky tráví. Rodiče potěšil návrh třídní učitelky, aby Adriana zpracovala prezentaci o svátcích ve Španělsku.

Jaké techniky vyjednavač použil:

Parafrázování všeho, co řekla maminka i tatínek umožnilo třídní učitelce porozumět tomu, co kdo říkal. U parafrází tatínka docházelo k vysvětlování, opravování toho co řekl, doplňování. Když tatínek zjistil, že třídní učitelka se vážně snaží porozumět tomu, co říká, uklidnil se a pomáhal s porozuměním. Někdy do parafrází vstoupila maminka, která některé věci překládala do španělštiny nebo do češtiny.

Zrcadlení obou rodičů na začátku, že mají obavy o Adrianu, se ukázalo jako efektivní. Rodiče se uklidnili a mohli vyjádřit svoje obavy i svoje přání.

S jakým výsledkem rozhovor skončil:

Učitelka promluví s jednotlivými učiteli, jak zorganizovat před prázdninami a na začátku ledna zkoušení Adriany. Adriana na oplátku ještě před svátky bude mít referát o tom, jak svátky probíhají ve Španělsku. Otec Adrianě pomůže, aby měla všechny informace a aby referát byl zajímavý pro ostatní žáky.

7. Konflikt mezi rodiči Josefa a učitelem tělocviku v době Ramadánu

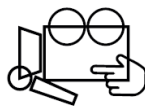
Stručně k řešené situaci (podstata situace, aktéři situace):

V jeden den si učitelka druhého ročníku střední školy přečetla dvě stížnosti v e-mailu. Jednu psal učitel tělocviku na žáka Josefa, že si s ním neví rady. Žák je buď nemocný a rodiče o něj dostatečně nepečují, nebo je líný, a možná začal mít jiné zájmy než školu (podezření na



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
OP Praha – pól růstu ČR





KULTURA NA DOTEK

CZ.07.4.68/0.0/0.0/16_037/0000340

kouření marihuany) a rodiče ho kryjí. Obojí se projevuje negativně v tělocviku a narušuje to hodiny. Stav trvá asi tři týdny.

Druhou stížnost napsal tatínek Josefa v tom smyslu, že učitel šikanuje jeho syna při hodinách tělocviku, nutí ho cvičit přes možnosti Josefa a ten se cítí při hodinách špatně a děti se mu smějí. Josef byl zklamaný a nešťastný, vzteklý a naštvaný, že se ho nezastanou.

Třídní učitelka se rozhodla věnovat tomuto problému čas a pozvala si oba rodiče a učitele tělocviku na schůzku. Byla si vědoma obtížnosti vzájemného porozumění. Na druhou stranu věděla, že učitel je oblíbený mezi dětmi i rodiči. Josefa znala jako příjemného, komunikativního, přátelského a klidného mládence.

Jak setkání probíhalo

Setkání vzhledem k časovým možnostem všech aktérů svolala třídní učitelka na podvečerní hodinu s tím, že jednání může trvat i více než. Obě strany s tím souhlasily. Zajistila si prostory v klubovně, věděla, že tam nikdo tou dobou nepříjde. Připravila pro všechny čaj a kávu a nějaké sušenky.

Setkání zahájila učitelka tím, že obě strany přivítala a všem nabídla občerstvení. Zarazilo ji, že rodiče Josefa nijak na nabídku nereagovali. Jak sama po setkání řekla, cítila se špatně a ptala se sama sebe, co udělala špatně.

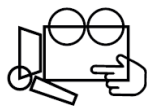
Na úvod popsala situaci, jak dostala v jeden den obě stížnosti. Dala slovo učiteli tělocviku, aby popsal situaci, jak se mu aktuálně jeví Josef při hodinách. Učitel popisoval, že se v poslední době je Josef neohrabaný a unavený při jakékoliv aktivitě, že nechce dělat věci, které dříve dělal bez problémů. Obracel se na rodiče, zvyšoval hlas a uváděl, že Josefovi nevěnují náležitou pozornost. Řekl, že Josef je buď nemocný, nebo hodně líný, ale že rodiče jsou nevšímaví a nic s tím nedělají.

V tom mu skočil do řeči tatínek, co si dovoluje říkat o jeho synovi takové věci. Jako rodiče se všem dětem věnují, tedy i Josefovi. Naštvaně učiteli líčil, že je to jen utkvělá představa učitele o možnostech syna při tělocviku. Otec vyčítal učiteli, že shazuje Josefa před dětmi a že uvažuje o změně školy od příštího školního roku. V místnosti bylo najednou dusno, že by se dalo krájet. Učitel a tatínek na sebe začali křičet a maminka začala plakat.



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
OP Praha – pól růstu ČR





KULTURA NA DOTEK

CZ.07.4.68/0.0/0.0/16_037/0000340

Učitelka velmi hlasitě, avšak klidně, tak aby oba muži slyšeli, pronesla, že vidí, že oba dva mají o Josefa zájem a není jim lhostejné, co se s Josefem děje. Mluvila o tom, že jsou tady právě proto, aby se dobrali příčiny, která zapříčinila dnešní jednání. Oba pánové se trochu uklidnili a Josefova matka začala popisovat, jak se doma o všechny své čtyři děti starají, jak mají zájem, aby děti se dobře učili a měli hezký život. Matka mluvila o tom, že se jim ještě nikdy nestalo, aby je obvinil z toho, že se dětem dostatečně nevěnují. Říkala, že je reakce pana učitele velmi zaskočila a že nerozumí tomu, co se děje.

V tu chvíli pro odlehčení situace učitelka znovu pobídla účastníky, aby si dali něco k pití a sušenku. Na to maminka poděkovala a špitla, že je období Ramadán a že pohoštění musí odmítnout.

Učitelka se maminky zeptala, jaké to je, když mají Ramadán. Josefova matka popsala, jak mají organizované jídlo i pití a také říkala, že i pro ni samotnou bylo těžké si v tuzemských podmínkách zvyknout. Matka Josefa je Češka a tatínek Arab po tatínkovi, po matce Čech, celá rodina vyznává Islám. Tady do rozhovoru vstoupil otec s úvahou, jestli není Josef unavený proto, že přes den nejí a nepije. Tuto možnost potvrdil i učitel, že to je možné. Také však dodal, že neví, jak moc je to zdravé u mladíka, mít takto organizované jídlo a pití.

Otec mluvil o tom, že Josef letos je to poprvé, co také Ramadán dodržuje, že už je dost velký na to, aby jej držet mohl. Učitelka se obrátila na tělocvikáře s dotazem, jak dlouho pozoruje změnu u Josefa a ten řekl, že asi tři týdny. A maminka doplnila, že Ramadán končí za týden, že začal před víc jak třemi týdny. Učitelé se ještě doptávali, rodičů, co dodržování Ramadán pro Josefa znamená. Bylo zřejmé, že Josef nemůže v hodinách být tak aktivní a výkonný, jak bývá jindy. Učitel řekl, že teď již chápe, co se s Josefem děje. Rodiče požádali tělocvikáře, bylo možné, aby v období než Ramadán skončí, mohl Josef využít možnosti si odpočinout nebo se do aktivit tělocviku plně nezapojoval. Prosili pana učitele, aby nijak Josefovi neulevoval, pokud by o to Josef nepožádal. Rodiče jsou přesvědčeni o tom, že Josef by se styděl před ostatními spolužáky. Pro Josefa, stejně jako pro jeho rodiče je víra velmi intimní záležitost a nechtějí ji nijak před svým okolím zviditelňovat. Třídní učitelka i tělocvikář zase žádali rodiče, aby společně s Josefem zvážili, jak se dodržování Ramadán projeví na koncentraci, pozornosti a výkonech Josefa ve škole. Tělocvikář slíbil rodičům, že nebude



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
OP Praha – pól růstu ČR





KULTURA NA DOTEK

CZ.07.4.68/0.0/0.0/16_037/0000340

komentovat výkony Josefa v hodinách tělocviku do konce Ramadánu a vyhoví mu, pokud si bude potřebovat odpočinout.

Co nejvíce pomohlo k efektivnímu vedení rozhovoru:

Učitelka byla rozhodnuta věnovat rozhovoru čas a svoje plné soustředění. Na začátku při prvním „střetu“ bylo přínosné, že otce a tělocvikáři řekla, že mají zájem o Josefa, že neberou na lehkou váhu jeho problémy a že je vidět, že to chtějí řešit.

Neplánovaně pomohlo občerstvení, které objasnilo a urychlilo celou situaci. Maminka sama spontánně začala popisovat, jak rodina dodržuje Ramadán.

Po té se už jenom domlouvali, jak budou k Josefovi přistupovat, jak zajistí, aby výuka byla přiměřená a také že Josef je zdravotně opravdu v pořádku.

Jaké techniky vyjednavač použil:

Parafráze – učitelka vše parafrázovala a chtěla, aby mluvčí jí doplnil nebo její parafrázi odsouhlasil.

Spojování – v momentě velkého výbuchu emocí a zloby řekla: „Vidím, že vás Josef oba zajímá, oba chcete, aby prospíval. Pojďme tedy mluvit o tom, co se vlastně stalo a, jak to udělat, aby se situace změnila k lepšímu.“

Zrcadlení – u maminky: „Je vám líto, co se teď děje kolem Josefa?“

U tatínka: „Zlobíte se?“

U učitele: „Jste bezradný, jak přistupovat k Josefovi?“

S jakým výsledkem rozhovor skončil:

Rodiče sdělí Josefovi, o čem společně s učiteli jednali. Rodiče s Josefem zvažují nakolik je dodržování Ramadánu pro Josefovo zdraví ohrožující v době, kdy chodí do školy. Tělocvikář Josefovi řekne, aby než skončí Ramadán, se nepřetěžoval. Rodiče poděkovali třídní učitelce i tělocvikáři za pochopení.



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
OP Praha – pól růstu ČR





KULTURA NA DOTEK

CZ.07.4.68/0.0/0.0/16_037/0000340

II. Modelová facilitovaná setkání

1. Facilitování třídní schůzky rodičů žáků jazykové školy

Stručně k řešené situaci (podstata situace, aktéři situace):

Jedná se o školu soukromou, výběrovou, kde vysoké školné zajišťuje možnost mít v pedagogickém sboru opravdové odborníky na danou problematiku. Na konci školního roku jeden z odborníků-pedagogů odešel ze školy. Byl to oblíbený pedagog francouzštiny, který studenty hodně naučil. Ředitelka školy byla postavená před problémem, jak rychle najít nového učitele obdobných kvalit. To se jí také povedlo, byla velmi nadšená, jde o Francouze žijícího v Praze. Jenže nový pedagog svým jiným přístupem nebyl všemi žáky a všemi rodiči přijat. Byly k němu vzneseny vážné výhrady včetně toho, že nesplňuje kvalifikační předpoklady. Třídní učitelce se nepodařilo rodičům vysvětlit tuto změnu a rodiče se začali bouřit. Na třídní schůzku, která se konala mimořádně a na programu jenom jedno téma – změna pedagoga, byla pozvaná i ředitelka školy. Obavy z možného průběhu třídní schůzky vedly ředitelku k tomu, že vedení třídní schůzky svěřila kolegyni - pedagožce, která má facilitační dovednosti.

Cíl setkání:

Vyjasnění důvodů odchodu bývalého pedagoga, objasnění a zdůvodnění výběru nového pedagoga.

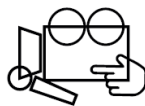
Body přípravy setkání:

Byl definován termín setkání a doba, po kterou bude schůzka trvat, jak bude dlouho trvat vstup paní ředitelky.



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
OP Praha – pól růstu ČR





KULTURA NA DOTEK

CZ.07.4.68/0.0/0.0/16_037/0000340

Byl sestaven i program: paní ředitelka objasní, co vedlo minulého pedagoga k odchodu ze školy. Popíše, jak probíhalo hledání nového učitele a jak při výběru postupovala. Dále představí rodičům, jakou kvalifikaci a praxi musí mít pedagog, aby splňoval všechny požadavky.

Následovat bude řízená diskuze rodičů k tomuto tématu.

Co nejvíce pomohlo k efektivnímu vedení facilitačního setkání:

Facilitátorka na začátku setkání znovu zopakovala čas setkání, program setkání a také ujištění, že otázky, které rodiče nastolí, budou zodpovězeny. Facilitátorka zdůraznila a poprosila účastníky, aby dobře poslouchali svoje předřečníky, protože už oni mohou formulovat otázku tak, jak by jí formulovali sami. Aby se stejné otázky neopakovaly a nezabíraly zbytečně čas.

Paní ředitelka na setkání připravila, promyslela, jak informace sdělit stručně a srozumitelně. Ředitelka potřebovala rodičům říci velké množství informací, aby všemu rozuměli a tak jí pomohlo, když se zamyslela nad tím, aby byly konkrétní. Ředitelka vybrala a odcitovala vyhlášky a další ustanovení, aby mohla precizně zdůvodnit svůj postup. Vše si připravila pomocí časové osy. Rodiče snáze pochopili, jak se vše odvíjelo v čase i vyjasnilo konkrétní kroky výběru nového pedagoga. Ředitelka také představila profesní životopis francouzštináře. Srovnání zahraničních vysvědčení z příslušných VŠ škol a našich vysvědčení ukázalo, že nový pedagog převyšuje požadovanou kvalifikaci.

Tím, že byla ředitelka takto připravená, dokázala velmi efektivně odpovídat na dotazy rodičů. Do diskuze vstoupili i rodiče, kteří měli jiné problémy a připomínky, než bylo zvolené téma. Tady facilitátorka se ujistila, že jde skutečně o jiné téma, které na tuto třídní schůzku nepatří. Rodiče vyjadřovali různými způsoby obavy o kvalitu vyučování v tomto předmětu, který byl pro ně klíčový. Chtěli záruky, že jejich děti dostanou odpovídající vzdělání. Tady facilitátorka využívala techniky aktivního naslouchání, hodně se ujišťovala, že to, co ona slyší, chtějí i mluvíci sdělit. Někteří rodiče byli naštvaní, facilitátorka využila v těchto situacích zrcadlení pocitů reagujících rodičů. Tím zklidnila jejich emoce a rodiče mohli vnímat informace v odpovědích ředitelky.



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
OP Praha – pól růstu ČR





KULTURA NA DOTEK

CZ.07.4.68/0.0/0.0/16_037/0000340

S jakým výsledkem setkání skončilo:

Rodičům se dostalo ujištění, že budou probíhat četnější kontroly, hospitace ve třídě a také že škola bude reagovat na průběžné připomínky rodičů k tomuto předmětu. Ke konci třídní schůzky se rodiče zklidnili a řekli, že využijí nabídky častější komunikace.

Po skončení třídní schůzky se k ředitelce a třídní učitelce ještě přidala jedna maminka (ta byla hlavním iniciátorem celého pobouření) a poděkovala za vysvětlení celé věci.

2. Facilitování prvního ročníku gymnázia

Stručně k řešené situaci (podstata situace, aktéři situace):

Mezi žáky prvního ročníku gymnázia docházelo často ke slovnímu napadání a fyzickým potyčkám, zvláště na Jindru si často spolužáci stěžovali, že je kope nebo je na ně sprostý.

Škola měla obavy, aby se situace nezhoršovala. Třídní učitelka se s výchovnou poradkyní školy a psycholožkou dohodla, že by situaci prospělo facilitované setkání žáků. Facilitaci povedou výchovná poradkyně a psycholožka.

Cíl setkání:

Podpora spolupráce a vztahů mezi žáky.

Body přípravy setkání:

Facilitátorky s třídní učitelkou se domluvili na tom, že třídní učitelka vysvětlí žákům, z jakého důvodu se bude setkání konat a jaký má cíl.

Úprava třídy – sezení do půlkruhu a umístění flipchartové tabule doprostřed třídy.

Domluva s třídní učitelkou o její přítomnosti na setkání. Bude sedět společně s žáky a zapojovat se jako oni.



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
OP Praha – pól růstu ČR





KULTURA NA DOTEK

CZ.07.4.68/0.0/0.0/16_037/0000340

Definován čas – délka setkání – 2 vyučovací hodiny

Co nejvíce pomohlo k efektivnímu vedení facilitačního setkání:

Žáci si nejdříve sdělovali svoje zážitky při situacích, které pro ně byly nepříjemné. Facilitátorky přijaly bezprostřední chování žáků a vtažovaly do diskuse všechny žáky jednak prací ve skupinách, jednak volbou technik - brainstorming, kolečko.

Žáci dobře reagovali na facilitátorky, otevřeně popisovali své postoje k situaci, vyjadřovali také obavy a kladli otázky, na které si společně odpovídali za podpory facilitátorek.

Facilitátorky po celou dobu vyvažovaly prostor pro jednotlivé žáky a sledovaly i prožívání žáků, aby včas zachytily silné emoce a daly žákům možnost je vyventilovat, zprostředkovat je ostatním a společně tyto emoce popsat. Šlo také o to, vysvětlit si, co vše se za nimi skrývá, jak je ostatní vnímají, že jsou přirozené a jak by se s nimi v kolektivu třídy mohlo zacházet.

Facilitátorky vyvažovaly prostor pro sdělení mezi všemi žáky a reagovaly na to, když se žáci začali přít. Podporovaly žáky, aby se každý vyjádřil a zároveň, aby všichni i poslouchali toho, kdo mluví.

S jakým výsledkem setkání skončilo:

Žáci se za vedení facilitátorek shodli na tom, že už nechtějí vyhocené situace zažívat a že jim všem záleží na tom, aby ve třídě byl klid a převládala kamarádská nálada. Za podpory facilitátorek vydefinovali žáci, jaké chování je potřeba pro vytvoření kamarádské atmosféry a jaké chování blokuje klid ve třídě. Facilitátorky závěry jejich diskuse zaznamenaly na flipchart a žáci si tyto papíry vyvěsili ve třídě.

3. Stížnosti na ředitelku školy

Stručně k řešené situaci (podstata situace, aktéři situace):

Někteří pedagogové školy si veřejně stěžovali na jednání a postupy ředitelky školy. Tři z pedagogů této školy oslovovali různé novináře a kriticky se vyjadřovali k rozhodnutím ředitelky



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
OP Praha – pól růstu ČR





KULTURA NA DOTEK

CZ.07.4.68/0.0/0.0/16_037/0000340

školy, její jednání popisovali jako šikanu a označovali je za neprofesionální. Zřizovatel školy s jednotlivými pedagogy i s ředitelkou jednal, ale nedařilo se situaci na škole uklidnit. V kolektivu pedagogů se vytvořily dva názorové tábory. Jedna část pedagogů si na ředitelku školy stěžovala a druhá část pedagogů ředitelku hájila.

Zřizovatel se rozhodl přizvat k řešení situace na škole externí odborníky na komunikaci-facilitátory.

Facilitátoři se nejdříve sešli s ředitelkou školy. Ředitelka popsala situaci na škole za svého pohledu: nastoupila na školu na pozici ředitelky před pěti lety. Po nástupu zjistila, že na škole působí pedagogové, na jejichž výuku a chování vůči žákům si stěžují děti a rodiče. Ředitelka s těmito rodiči i pedagogy jednala. Po vyhodnocení situace se ředitelka rozhodla zajistit všem pedagogům vzdělávání zaměřené jednak na zvyšování odbornosti a také na zlepšení komunikačních dovedností. Ředitelka také změnila systém porad a vyžadovala od pedagogů větší zapojení do mimoškolních aktivit pro žáky. Podle názoru ředitelky toto byly hlavní důvody nespokojenosti některých pedagogů.

Ředitelka také uvedla, že by potřebovala, aby se situace na škole uklidnila, protože pedagogové nemají klid na práci a rodiče dětí jsou znepokojeni. Facilitátoři nabídli ředitelce možnost setkání všech pedagogů školy se záměrem uklidnit atmosféru v pedagogickém sboru. Facilitátoři s ředitelkou vyjednali podmínky setkání a vydefinovali cíl setkání.

Cíl setkání:

Sdílení názorů na aktuální atmosféru na škole mezi pedagogy školy

Body přípravy setkání:

Příprava setkání byla zahájena na schůzce se zadavatelem a ředitelkou školy. Facilitátoři získali základní informace o škole, např. jak velká škola to je, kolik pedagogů na ní působí, jaké poslední události se staly, jak situaci vnímá zadavatel a jak ji vnímá ředitelka. Jak se do této doby škola snažila situaci řešit. Na setkání facilitátoři zjistili očekávání zadavatele a ředitelky a společně s nimi vydefinovali cíl setkání. Výstupem setkání měl být sběr návrhů



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
OP Praha – pól růstu ČR





KULTURA NA DOTEK

CZ.07.4.68/0.0/0.0/16_037/0000340

k uklidnění atmosféry na škole od účastníků. Byl domluven termín a doba setkání v rozsahu dvou hodin.

Facilitátoři si připravili postup setkání vzhledem k počtu účastníků a cíli. Bylo důležité, aby se všichni kantoři do jednání zapojili, aby dostali dostatečný prostor k vyjádření, jak situaci vnímají a mohli spolu v bezpečí a klidu diskutovat. S postupem setkání facilitátoři seznámili ředitelku a dohodli s ní, že ona nebude jednání přítomna, protože by při setkání její přítomnost mohla brzdit otevřenost učitelů. Facilitátoři vytvořili pozvánku pro účastníky a ředitelka ji rozeslala pedagogům.

Co nejvíce pomohlo k efektivnímu vedení facilitačního setkání:

Nepřítomnost paní ředitelky. Pedagogové si mezi sebou mohli říct všechno, co potřebovali, vyjasňovaly se různé pohledy na některé věci. Díky nepřítomnosti ředitelky neměli pedagogové potřebu na ní útočit, jen popisovali situace, jak se jim jeví.

Pedagogové mohli nahlas a bez obav říct, co se jim líbí a proč a také co se jim nelíbí a proč. Někteří uměli popsat naprosto konkrétní situace, někteří jen popisovali, že je jim na škole těžko a nevěděli a neuměli říct, co je důvodem. Popsání konkrétní situace a reakce jiných pedagogů a případně vysvětlení, co že se vlastně stalo a proč, vedlo k vysvětlení situace a ke zklidnění jednotlivých pedagogů.

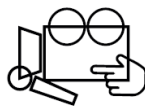
Vedení facilitátorek, jejich nestranný přístup, zajištění, že ten, kdo potřeboval něco říct, dostal slovo. Facilitátorky využívaly techniky aktivního naslouchání. Díky důslednému parafrázování a zrcadlení pocitů účastníků zpomalilo tempo vypjatých diskusí a účastníci měli lepší možnost porozumět tomu, co se říká. Díky důslednému využívání technik aktivního naslouchání došlo ke snížení emocionálního náboje celé skupiny i některých účastníků. Celá skupina mohla lépe vnímat informace, které před tím ne všichni zaznamenali. A díky parafrázím a ověřováním si, že mluvčí to přesně takhle myslel, došlo k posunu u mnohých – pochopili, o co jde, ujasnili si některé situace.

Facilitátoři zachytili hned od začátku několik osobních útoků, zpracovali je a tím vytvořili spolupracující a klidnější ovzduší.



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
OP Praha – pól růstu ČR





KULTURA NA DOTEK

CZ.07.4.68/0.0/0.0/16_037/0000340

S jakým výsledkem setkání skončilo:

Ke konci setkání se účastníci zklidnili, ne vždy se vším všichni souhlasili. Důležité body, kdy nedošlo k souhlasu, byly pojmenovány facilitátory a účastníci si dali za úkol, že vyhledají relevantní informace a pokud to bude nutné, sejdou se znovu a body projednají. U většiny situací našly společnou řeč. Pedagogové došli k tomu, že školu reprezentuje ředitelka, je za ni zodpovědná, a že je důležité, aby škola vystupovala jednotně a dobře se prezentovala vůči rodičům, žákům a všem ostatním. Pedagogové se shodli v závěru na tom, že pro klima školy je důležité, aby spolu více mluvili a více se věnovali nejen žákům, ale i jejich rodičům. Došli k názoru, že pokud chtějí jako škola obstát, pak musí „táhnout za jeden provaz“.

Další setkání se již nekonalo, nebylo potřeba.

III. Závěr

Příběhy, které jste dočetli, zažili účastníci mediálních kurzů v projektu Kultura na dotek – učitelé středních škol v Praze. Tito pedagogové přicházeli na kurzy s cílem: „chci lépe komunikovat... chci si osvojit techniky, které mi to umožní“.

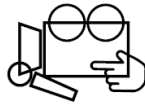
Popsané techniky jsou techniky aktivního naslouchání, které má ve své výbavě mediátor. Techniky si pedagogové v rámci workshopů procvičovali na konkrétních příkladech z praxe a učili se „slyšet a rozumět tomu, co účastníci rozhovorů sdělovali“.

Pedagogové na konci workshopů popisovali, že tyto komunikační techniky nejsou těžké na pochopení, ovšem jejich uplatnění v běžném hovoru, případně v konfliktní situaci je náročné. Každý z nás má svůj komunikační styl a také strategie, které použije, když se dostane do konfliktu. Volíme vyjádření a výrazy, které se nám už osvědčily, naučili jsme se je používat a sžili jsme se s nimi, proto sáhneme právě po nich. Jsou naší obranou a často mohou rozhovor vyostřit. Jestliže však chceme, aby nám rozuměl ten, s kým v konfliktu jednáme, vyžaduje to naše soustředění, aktivní naslouchání, tomu o čem mluví a také zaměření na podstatu sporu. Právě k tomu techniky mediátora slouží. Účastníci kurzů si uvědomovali, že takto se přece běžně nemluví. V tom měli v mnoha případech pravdu. Pokud chtěli pedagogové konflikt ustát



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
OP Praha – pól růstu ČR





KULTURA NA DOTEK

CZ.07.4.68/0.0/0.0/16_037/0000340

jako jedna ze zúčastněných stran, nebo být prostředníkem při jednání, museli se hodně soustředit a ne vždy se jim formulace povedly tak, jak zamýšleli. V tom případě přinesli tyto „nepovedené věty“ na kurz, kde všichni účastníci společně přemýšleli, jak větu lépe naformulovat. Vždy bylo více možností, jak reagovat a volit slova, tak aby se podařilo zprostředkovat fakta a uklidnit emoce. Učitele uklidnilo, když zjistili, že není jen jedna správná možnost, jak postupovat.

Na začátku kurzu pedagogové vznášeli kritiku, že mají na rozhovory ve školách běžně jen málo času. Že nemají prostor pro hodinový rozhovor s rozzlobeným rodičem, případně kolegou nebo žákem. Také uváděli, že se jim ti „rozzlobení“ vrací a berou jim energii a chuť se domlouvat. Někteří pedagogové i popisovali, že mají před některými rozhovory strach, jak to dopadne, co „zase ta druhá strana (např. rozzlobený rodič, nepříjemný kolega,...) bude chtít“. Po skončení kurzů někteří účastníci řekli, že se jim vyplatilo věnovat jak přípravě, tak samotnému rozhovoru čas. Zjistili, že je možné se domluvit a konflikt negraduje, neopakuje se. Potvrdili nám, že společný zájem lze vždy najít. A pojmenovat ho, je prvním krokem k úspěšnému jednání. Na začátku si společný zájem nebyli schopni definovat, po absolvování několika workshopů to dokázali všichni v různých příbězích.

Často měli pedagogové obavy důvěřovat technice „zrcadlení“, kdy by se měli druhé strany zeptat na emoci, kterou právě cítí: „zlobí vás to?“ „Nebo „máte strach“ či „máte obavy“?. Teprve po vyzkoušení v reálných situacích přišli s tím, že to funguje, druhá strana se trochu uklidní a je možné vést debatu věcně.

U parafrází jsme narazili na pojem „neutralita“, a to hlavně v případě, pokud dělali vyjednače pro dvě strany, nebo řídili nějaké jednání. Bylo pro ně těžké vážit slova, dát do parafráze pouze to podstatné, co chtěl mluvčí říci, nikoliv hodnocení situace. Také v roli vyjednače bylo obtížné neobhajovat např. postupy kolegy před rodičem, nebo před žákem. Zůstat neutrální však vždy přispělo k rychlému porozumění stran.

Pedagogové si z kurzů odnesli jen část technik, které využívají mediátoři nebo facilitátoři a získali přehled o možnostech mediace a facilitace. Účastníci kurzů si ale jistě osvojili techniky, které pomohou rozhovor nebo vyjednávání uklidnit a posunout k vyřešení, které najdou obě strany sporu společně a budou s ním spokojeny.



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
OP Praha – pól růstu ČR

