

**Podpora moderních trendů ve vzdělávání v pregraduální přípravě budoucích pedagogických pracovníků na Univerzitě Palackého v Olomouci**

**Mediace ve školství: problematika učitele a asistenta**

(průvodce studiem)

Michal Růžička

**Cíle**

- Seznámit se s definicí metody mediace a s jejími principy
- Prezentovat vybraná data popisující komunikaci mezi učitelem a asistentem
- Popsat postup mediace a jeho specifika v prostředí školy
- Zprostředkovat odkazy na další zdroje a literaturu

**Průvodce textem**

Text je rozdělen do několika částí. V první se seznámíte s termínem a principy mediace. V druhé jsou prezentována výzkumná data popisující problematiku komunikace učitele a asistenta a v poslední části textu budete seznámeni s jednotlivými fázemi mediace. Na konci textu jsou kontrolní otázky a odkazy na literaturu.

**1. Termín mediace**

Termín mediace je v poslední době stále častěji užíván v nejrůznějších souvislostech. Mediaci jako takovou definujeme jako neformální strukturovaný proces řešení konfliktů. Sporným stranám pomáhá v řešení jejich situace a k dosažení výsledné dohody nestranná třetí osoba – mediátor.

Mediace je užívána v řešení různých konfliktů. S mediací se setkáváme v oblasti občanské, ekonomické, rodinné, atd. V oblasti pomáhajících profesí se nejčastěji setkáváme s mediací rodinnou.

Mediace se profiluje jako další z metod v takzvaných pomáhajících profesích.

Mediace vychází z latinského slova *medius*, které můžeme přeložit jako prostřední, nestranný, neurčitý. Jedná se o dobrovolný proces řešení konfliktů, při kterém neutrální třetí strana (mediátor) pomáhá účastníkům sporu vyhledat řešení, které uspokojí obě strany. K. M. Scanlon (1999, s.1) uvádí definici: „Mediace je flexibilní, dobrovolný způsob řešení konfliktů, který využívá třetí stranu – mediátora – k usnadnění jednání a řešení problému stran.“

Holá (2003, s. 7) definuje mediaci obdobně: „Mediace je způsobem řešení mezilidských konfliktů, při níž neutrální kvalifikovaná osoba – mediátor – pomáhá účastníkům konfliktu ve vzájemném dorozumívání. Jejím cílem je dosažení spokojenosti s průběhem a výsledkem řešení tohoto konfliktu.“

Riskin (1996, s. 10) uvádí: „Mediace je neformální, strukturovaný proces řešení konfliktů. Sporným stranám pomáhá v řešení jejich situace a dosažení výsledné dohody nestranná třetí osoba – mediátor.“

Zakladatelka Asociace mediátorů ČR Tatjana Šišková, říká: „Mediace je alternativní metoda pro řešení sporů, která pomáhá snižovat překážky v komunikaci a podporuje sociální sblížení lidí.“

My bychom mediaci definovali jako alternativní formu řešení sporů za pomoci nezávislé strany, která se stává prostředníkem a moderátorem průběhu konfliktu.

## Studijní text k projektu

### Podpora moderních trendů ve vzdělávání v pregraduální přípravě budoucích pedagogických pracovníků na Univerzitě Palackého v Olomouci

Výsledkem je dohoda, která by měla splňovat potřeby a zájmy obou stran a zároveň by měla být vyvážená. Mediátor však neposuzuje, ani nerozhoduje o finálním ujednání. V mediaci ti, kdo rozhodují o výsledku sporu, jsou samotní účastníci mediačního procesu. Nejen tímto, ale i dalšími věcmi se odlišuje mediace od soudu. Pro srovnání uvádíme tabulku.

## Mediace soud

<u>Mediace</u>	<u>Soud</u>
je rychlejší	bývá pomalejší
finančně dostupnější	vysoké finanční náklady
nastolena důvěrnost	formální charakter
výsledkem je vzájemná dohoda	je určen rozsudek
vztah mezi stranami může pokračovat	otázka vymahatelnosti sporu
jsou řešeny zájmy a potřeby	soud se řídí právy a povinnostmi
dohoda se dá upravovat	rozsudek je finální – nelze upravit
dohodu si sepíší obě strany	rozsudek je určen autoritou

Matoušek (2003, s. 136) zmiňuje, jakými způsoby mediace napomáhá řešit konflikt konstruktivně:

- Vede od negativních zážitků k pozitivním. Napomáhá k vzájemnému porozumění a k respektování zájmů a motivů.
- Trvá na zverbalizování emocí. Pokud jsou emoce popsány, tak ustoupí do pozadí a je možno racionálně uvažovat a konat.
- Pomáhá rozhodovat se samostatně.
- Jelikož se strany samy snaží o dohodu odpovědně, tak je zajištěna perspektiva dalšího soužití a respektování dohodnutého.
- Je kladen důraz na budoucnost. Minulost slouží pouze k pochopení zájmů, potřeb a schopností.
- Dohoda je sice závazná, ale ne konečná. Je dobré počítat se změnami (zájmy, potřeby, úmysly...) a v budoucnu je možné dohodu flexibilně doplňovat.
- Mediace má své postupy a proces, který je zaměřen na vytvoření dohody daného případu.

Společné teoretické jádro a univerzální principy mediace jsou obtížně definovatelné. Přesto můžeme formulovat několik tezí.

## Studijní text k projektu

### **Podpora moderních trendů ve vzdělávání v pregraduální přípravě budoucích pedagogických pracovníků na Univerzitě Palackého v Olomouci**

1) *Dobrovolnost* – Už samotná domluva protistran na řešení konfliktu pomocí mediace přináší první pozitivní zkušenost se vzájemnou kooperací. Účastníci sporu získávají pocit spokojenosti, důvěry a cítí, že je jejich konflikt řešitelný. K mediaci nelze nikoho nutit. Bez spolupráce obou stran by nebylo možné mediovat, protože je zapotřebí otevírání tíživých sporů, které musí mediátor vyslechnout z obou stran, aby mohl být nestranný.

2) *Důvěrnost* – Mediace nabízí prostor k otevřenému projednání celého problému, který klienty tíží. K rozebírání osobních životních situací a problémů je nutné nastolení plné důvěry a to jak ze strany klientů, tak i mediátora. Klienti se mohou lépe otevřeně rozhovět, pokud ví, že věci, které řeknou při mediaci, se nikdo nedozví. Vybudovat tuto důvěrnou atmosféru je poměrně složité. Proto je nutné, abychom tuto křehkou důvěru nerozbili, protože její znovu navazování by bylo velice těžké a někdy i znovu nenastolitelné.

3) *Nestrannost* – Tento princip je jeden z nejdůležitějších. Cílem je vést proces nestranně, což zvyšuje důvěru klientů. Nestrannost chápeme jednak vůči klientům a i k vlastním názorům. „Nestrannost je testem mediátorových schopností pomoci partnerům nalézt vlastní východisko, aniž by vnucoval své vlastní názory na žádoucnost řešení jejich konfliktu. Mediátorovy vlastní životní zkušenosti budou v jeho myšlení zaujímat ústřední polohu a je jeho úkolem zajistit, aby do jeho práce nepřijatelným způsobem nezasahovaly.“ (Holá, 2003, s. 41)

4) *Orientace na budoucnost* – Minulost do mediace nepatří – často se díky ní zhorší napětí, nebo se zvyšuje intenzita hádek. Pouze slouží k tomu, abychom se z ní poučili. „Orientace na budoucnost umožňuje přístup, který počáteční příčinu nepovažuje za nutnou součást chápání toho, co se děje v dané chvíli.“ (Holá, 2003, s. 40)

5) *Neutralita* – U tohoto principu jde o specifické praktické působení na klienty a vnější chování mediátora (ne jeho vnitřní nastavení). To znamená, že se má potýkat s konfliktním vztahem a přitom zůstat neutrální a nedávat najevo své názory, sympatie, hodnoty a přesvědčení. Je to velmi těžké. „Obtížné je zůstat neutrální zejména v situacích, kdy jeden z účastníků konfliktu přijde s řešením, které mediátor považuje za dobré. Neutralita je rovněž vystavena velkému tlaku, pokud se některý z účastníků konfliktu chová neadekvátně nebo k některému z klientů cítí mediátor osobní sympatie.“ (Holá, 2003, s. 42)

6) *Svoboda rozhodování* – Tento princip je úzce spjat s převzetím zodpovědnosti. Klienti se mají zamyslet nad navrhovanými řešeními a pro nějaké se rozhodnout. Svoboda rozhodnutí se váže k předmětu konfliktu. V případě, že si mediátor není jist plnou informovaností klienta (o řešení), může se poradit s dalšími odborníky.

7) *Převzetí zodpovědnosti* – Účastníci sporu jsou sami odpovědní za věcnou stránku způsobu řešení konfliktu. Mediátor vše pozoruje z určitého odstupů, čímž může nezaujatě pozorovat, jestli jsou řešení uskutečnitelná.

8) *Alternativy (hledání nových možností)* – Už samotný fakt, že se účastníci rozhodli řešit svůj spor pomocí mediace, je hledání nové alternativy. Klient si uvědomil, že cesta, jakou se naučil řešit konflikty je již nefunkční. Proto se snaží najít jiný způsob. Jedná se o jednu z neefektivnějších metod myšlení. „Z pohledu užšího provází hledání nových možností celý proces mediace – ať se již jedná o pohled na vlastní či partnerovu situaci, objevování vlastních zájmů, potřeb, motivů, tak také hledání možných řešení nepříznivé osobní situace. Hledání možných řešení je také jednou z fází procesu mediace.“ (Holá, 2003, s. 41)

## Podpora moderních trendů ve vzdělávání v pregraduální přípravě budoucích pedagogických pracovníků na Univerzitě Palackého v Olomouci

### 2. Analýza specifik komunikace učitele a asistenta

Základem mediace ve školství znalost příslušného prostředí. Pro lepší vhléd do problematika vztahů a komunikace mezi učiteli a asistenty prezentujeme část výzkumu realizovaného na UP v roce 2018. (IGA Výzkum inkluze u osob se speciálními potřebami, Růžička a kol)

#### Aktéři komunikace

Pedagogové v rámci vzdělávacího systému využívají možnosti komunikovat s různými druhy institucí, případně orgány školské správy. Tabulka uvádí četnost aktérů komunikace, kteří přicházejí do kontaktu s pedagogem. Samotní pedagogové uvádějí vysokou potřebu komunikace s ostatními pedagogy. Jako podmínku úspěšné intervence považují komunikaci s rodiči a vedením.

Co se týká samotného komunikačního vztahu mezi učitelem a AP, někteří učitelé považují za podnětné využít tzv. „prostředníka v komunikaci“, vhodnou osobou pro tuto pozici se jeví školní psycholog, ředitel školy (zejména v případě, že je nutné projednat záležitosti i za účasti rodičů), speciální pedagog a zaměstnanci školských poradenských zařízení (Pedagogicko-psychologická poradna a Speciálně-pedagogické centrum). Pro lepší znázornění předkládáme grafické schéma. (Schéma 1)



Schéma č. 1: Aktéři komunikace z pohledu pedagoga

## Studijní text k projektu

### **Podpora moderních trendů ve vzdělávání v pregraduální přípravě budoucích pedagogických pracovníků na Univerzitě Palackého v Olomouci**

Kvalitu komunikace mezi učitelem a AP ovlivňuje zejména diverzita, flexibilita a frekvence komunikace. Jako pozitivní v oblasti diverzity se jeví možnost probírat s AP otázky různého charakteru, stěžejní pro tuto oblast je však řešení kázeňských obtíží, nastavení jejich ošetření a míra zpětné vazby. Flexibilita vzájemné komunikace hraje významnou roli jak v této oblasti, tak i v oblastech profesních vztahů a organizaci vzdělávacího procesu. Nejčastěji je pedagogy uváděno pozitivní hodnocení průběžné komunikace, případně komunikace dle potřeby zúčastněných stran. V kontextu frekvence komunikace je nejlépe hodnocena komunikace denně (s ohledem na běžné situace), jednou týdně (s ohledem na učební látku), případně 1x měsíčně (v kontextu tematických celků vyučování). Pozitivně je dále hodnocen aspekt, kdy podnět ke

komunikaci vychází ze strany AP. Učitelé negativně hodnotí frekvenci a flexibilitu komunikace kvůli nedostatku vhodných klidných míst na komunikaci ve škole.

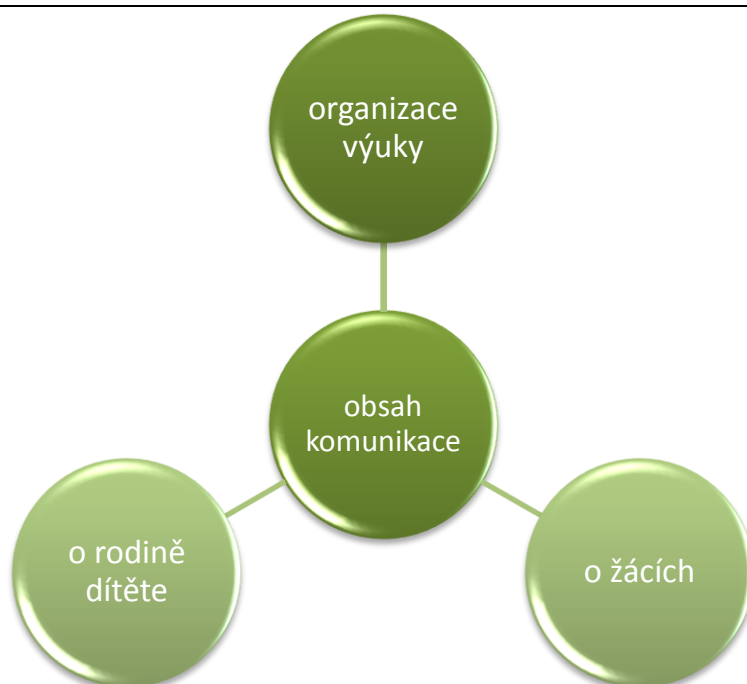
Vyšší míra potřeby komunikace s AP vychází z nutnosti konzultovat zejména organizaci výuky



(příprava na vyučování, obsah učiva), tato potřeba je vázaná zejména na začátek školního roku, kdy je nutné seznámit AP s širší organizační strukturou školy. Existuje vzájemná korelace mezi potřebou komunikace s AP a rigiditou komunikace, ta je hodnocena zejména jako nedostatečná aktivita ze strany AP a vymezena pracovní dobou AP (která nekoresponduje s pracovní dobou učitele a dochází k tomu, že nemají prostor na vzájemnou komunikaci).

#### **Obsah komunikace**

**Podpora moderních trendů ve vzdělávání v pregraduální přípravě budoucích pedagogických pracovníků na Univerzitě Palackého v Olomouci**

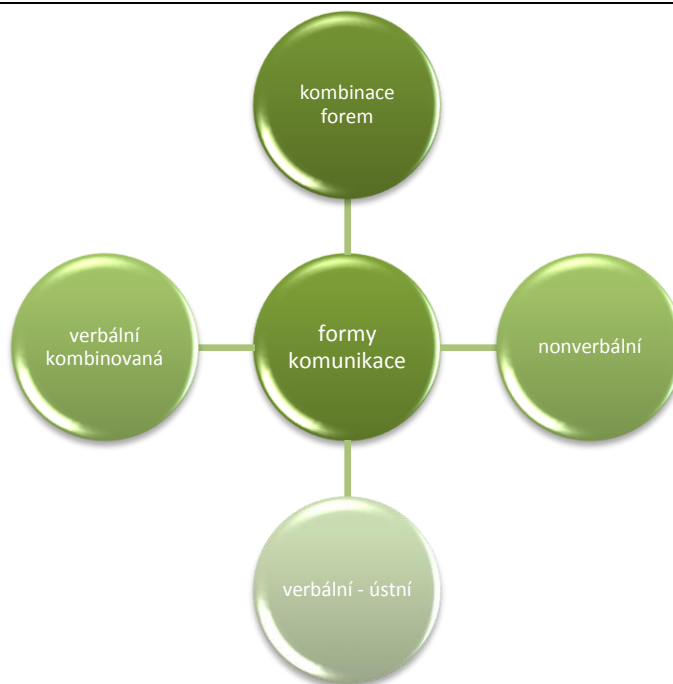


*Schéma č. 2 Obsah komunikace z pohledu učitele*

Učitelé komunikují s AP zejména o organizaci výuky (zejména však obsah učiva a očekávání učitele od AP). Velmi často se učitel radí s AP o žákovi se SVP (např. problémové chování a krizové situace, úspěchy dítěte v rámci vzdělávání, problematika motivace žáka se SVP). AP je přínosem i v oblasti zprostředkování zásadních informací mezi učitelem (potažmo školou) a rodinou žáka se SVP. Za předpokladu, že se situace v rodině jeví komplikovanější a její charakter přesahuje kompetence AP i učitele, obrací se učitelé na školního psychologa.

**Forma komunikace**

**Podpora moderních trendů ve vzdělávání v pregraduální přípravě budoucích pedagogických pracovníků na Univerzitě Palackého v Olomouci**



*Schéma č. 3 forma komunikace*

Z hlediska formy komunikace mezi učitelem a AP převažuje forma verbální (ústní) a verbální kombinovaná (spojení ústní a písemné formy – zejména pak komunikace prostřednictvím e-mailu). Jako přínos této komunikace uvádí všichni učitelé rychlost, okamžitou zpětnou vazbu a možnost vložit do komunikace nonverbální prvky, které dokreslí kontext porozumění obou skupin. V rámci komunikace kombinované uvádějí učitelé, že s AP komunikují také prostřednictvím SMS zpráv, aplikace WhatsApp či Skype, ve výjimečných případech si nechávají navzájem na stole pedagoga psané vzkazy. Nikdo ze zúčastněných nepreferuje telefonickou formu komunikace k předávání informací. Nonverbální komunikace je hodnocena pozitivně zejména v situacích, které se úzce dotýkají vzdělávacího procesu a strategií využívaných v pedagogickém procesu (např. motivace dětí).

### **Mediace mezi učitelem asistentem**

Mediaci mezi učitelem a asistentem by měl zprostředkovat nezaujatý pracovník s výcvikem či vzděláním v mediaci. Samotná mediace se může odehrávat v jednotlivých fázích, které jsou následující:

#### **Přípravná fáze**

Nejprve musíme získat obě strany pro mediaci. Často je to první vstřícný krok obou stran k řešení jejich problémů. "Jakmile účastníci sporu vysloví souhlas s mediací, mají minimálně 75procentní šanci, že se jim podaří konflikt vyřešit jinak než soudní cestou." ( Riskin, 1996, s. 61). To platí v prostředí škol. Roli zprostředkovatele zde může hrát vedení školy.

#### **Zahájení**

Úkolem mediátora v první fázi je především nastolit bezpečnou, důvěrnou a pozitivní atmosféru. Toho můžeme docílit například úsměvy, nabídkou čaje/ kávy, ukázání prostor, které by mohli klienti potřebovat. Dále má mediátor za úkol vysvětlit postup mediace, roli mediátora a také by měl stanovit pravidla (formu oslovení, časovou dotaci na sezení, zásady slušného chování. Je nutné počítat s tím, že

## Studijní text k projektu

### **Podpora moderních trendů ve vzdělávání v pregraduální přípravě budoucích pedagogických pracovníků na Univerzitě Palackého v Olomouci**

si klienti z úvodního slova mnoho nezapamatují. Doporučuje se proto nespěchat, strukturovat a opakovat.

#### **Mediátor naslouchá stranám (zisk informací)**

Klienti mají možnost sdělit všechny informace o konfliktní situaci a mediátor plně naslouchá. Otázkami obě strany podněcuje k sdělování a otevření se. Klient vždy sdělení směřuje k mediátorovi, nikoli k druhé straně. Takto se mediátor dozví, jak strany situaci vidí, co je spojuje, co potřebují, jaké mají zájmy... Mediátor se tím stává jakýmsi tlumočnickem. Ve výpovědích musíme zjistit přítomnost lidského aspektu – emocí. Plamínek (2006) nazývá emocionální obal jako člověčinu. Při řešení postupujeme od emocí k věcnému jádru.

„V závěru této fáze mediátor shrne sporné body, přeformuluje stížnosti klientů na předměty jednání. Shrnutí hlavních sporných bodů je důležitý způsob, jak neutrálním jazykem zformulovat stížnosti jako předměty jednání a jak přejít od soupeření ke spolupráci. Mediátor se přitom soustředí jak na věcnou stránku konfliktu, tak i na pocity s ním spojené.“ (Holá, 2003, s. 107)

#### **Strany si naslouchají (porozumění zájmům)**

Partneři mohou vzájemně komunikovat. V této fázi by již měly být emoce zvládnuty a měly by se řešit sporné body, které se sepsaly v předchozí fázi. K tomu se používají různé techniky, jako dotazování, parafrázování, zrcadlení, shrnutí atd.

„ Úkolem mediátora je kontrolovat proces, kontrolovat dodržování dohodnutých pravidel, zajišťovat atmosféru bezpečí a důvěry, podporovat klienty ve sdělování – udržovat průchodnost komunikace, sledovat vyváženost procesu.“

Cílem je oprostít se od minulosti a zaměřit se na budoucnost. To se děje díky postupnému odhalování vlastních zájmů, motivů, potřeb, porozumění partnerovi... „ To, co lidé říkají (postoje), a to, co potřebují (zájmy), nebývá v konfliktech vždy stejné. Zájmy jsou příčinami postoje a řešení vzniklá na úrovni příčin jsou pravidelně lepší než řešení opírající se o postoje. (Holá, 2003)

#### **Hledání vzájemně přijatelných řešení**

K hledání řešení můžeme využít různé techniky tvůrčího myšlení, např. brainstorming (Jedná se o skupinovou techniku zaměřenou na generování co nejvíce nápadů na dané téma. Hlavní myšlenkou je předpoklad, že lidé ve skupině vymyslí více, než by vymysleli jednotlivě. Všechny nápady se často sepisují a pak se s nimi pracuje dál.), vývojový diagram (grafické znázornění procesu), atd. Partneři si vymyslí různé možnosti řešení, ale zatím je nehodnotí. Poté si stanoví společná kritéria, která jsou založena na zájmech. Každé řešení by mělo uspokojovat zájmy obou klientů, stejně tak i výsledná dohoda.

#### **Dosažení a sepsání dohody**

Dohoda musí být konkrétní, reálná, vyrovnaná pro obě strany, dosažitelná, časově omezená a měřitelná. Všechny body mají být jasně a srozumitelně formulované. Navíc musí obsahovat „pojistky“ neboli řešení krizových situací.

#### **Závěrečné slovo**

Na závěr se shrne průběh procesu, ocení se výsledky, vyjádří se uznání i odhodlání. Mediátor má za úkol zdůraznit důležitost plnění dohody a předá na sebe kontakt použitelný v případě potřeby. Poté je již vše v rukou účastníků.



## Studijní text k projektu

# Podpora moderních trendů ve vzdělávání v pregraduální přípravě budoucích pedagogických pracovníků na Univerzitě Palackého v Olomouci

### Odkazy na rozšiřující texty pro zájemce

- <http://www.amcr.cz/>
- <http://www.amcr.cz/literatura-mediace/>
- <http://www.ceskymediator.cz/cs/uvod/>
- <https://www.mcol.cz/>
- <https://www.mediaceveskole.cz/>
- <https://www.rodicevitani.cz/nezarazene/mediace-cesta-k-reseni-konfliktu/>

### **kontrolní otázky**

Vymezte termín mediace

Vymezte principy mediace

Popište specifika komunikace mezi učitelem a asistentem

Popište postup mediace

### **Základní literatura**

RŮŽIČKA, Michal a Mirka KOLLNEROVÁ. Mediace a rodinná mediace [online]. Olomouc 2011. ISBN 978-80-260-1470-6

RŮŽIČKA, Michal, Monika SMOLÍKOVÁ, Lucie FLEKAČOVÁ a Pavlína BASLEROVÁ. *Učitel a asistent ve společném vzdělávání*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2019. ISBN 978-80-244-5499-3.

HOLÁ, L. *MEDIACE Způsob řešení mezilidských konfliktů*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0467-6.

PLAMÍNEK, J. *Jak řešit konflikty*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1591-0.

RISKIN, L. *Mediace aneb Jak řešit konflikty*. Praha: Pallata, 1996. ISBN 80-901710-6-0.

SCANLON, K.M. *Mediators deskbook*. New York, CPR Institute for Dispute Relation, 1999.

### **Doplňující literatura**

DeVITO, J.A. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2018-0.

EGGERT, M; FALZON, W. *Řešení konfliktů*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-011-9.

Studijní text k projektu

**Podpora moderních trendů ve vzdělávání v pregraduální přípravě budoucích pedagogických pracovníků na Univerzitě Palackého v Olomouci**

MATOUŠEK, O. Metody a řízení sociální práce. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-548-2.

McCONNON, S; McCONNON, M. Jak řešit konflikty na pracovišti. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-

PLAMÍNEK, J. Vedení porad. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247 – 2073-9.

PLAMÍNEK, J. Konflikty a vyjednávání. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-247-2944-2.

PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3447-7.

PLAŇAVA, I. Průvodce mezilidskou komunikací. Praha: Grada, 2005. 80-247-0858-2.

RABAN, P. Alternativní řešení sporů, arbitráž a rozhodci v České a Slovenské republice a zahraničí. Praha : C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-873-8.

ÚLEHLA, I. Komunikace jako prostředek navození změny a objevování lidských zdrojů. In: Válková,

ŘEZANINOVÁ, J., VRABCOVÁ, D. Manuál k semináři o mediaci. Praha: AMČR, 2009.