

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

Mediace ve školství: problematika školy a rodičů

(průvodce studiem)

Michal Růžička

Cíle

- Seznámit se s metodou mediace
- Seznámit se s mediací v prostředí školy a rolí mediátora
- Seznámit se s technikami aktivního naslouchání
- Popsat specifika komunikace mezi rodiči a školou
- Zprostředkovat odkazy na další zdroje a literaturu

Průvodce textem

Text volně navazuje na text k předchozí přednášce: Mediace v školství: problematika učitele a asistenta. Text je rozdělen do několika částí. V první se seznámíte s termínem a principy mediace v prostředí školy. V druhé části se zaměříme na techniky aktivního naslouchání. Dále bude probrána teorie konfliktu. Poslední část textu se bude věnovat komunikaci a mediaci mezi školou a rodiči. Na konci textu jsou kontrolní otázky a odkazy na literaturu.

1. Mediace ve škole

Termín mediace je v poslední době stále častěji užíván v nejrůznějších souvislostech. Mediáci 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 ve škole

Podle serveru mediaceveskole.cz je škola je místem, kde se protíná mnoho životních příběhů. Každý den se v ní setkávají především učitelé a děti, ale do společného prostoru přímo i nepřímo vstupují další postavy - rodiče, vrstevníci, sourozenci nebo třeba i sousedé. Na malém prostoru tak do sebe narážejí odlišné názory, přístupy, hodnoty nebo aspirace. Každý chce pro sebe nebo své dítě to nejlepší a pro každého je nejlepší něco jiného. To samozřejmě přináší i konflikty. Ty mohou být zjevné či skryté, individuální nebo skupinové, ale vždy mají vliv na školní atmosféru, ovlivňují podmínky učení, zdraví i mezilidské vztahy.

Říká se, že konflikt je kořen života – to platí ovšem za předpokladu, že se lidé nakonec domluví. K tomu, aby se domluvili, může posloužit právě mediace. Mediace je jednou z osvědčených metod řešení

Studijní text k projektu

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

konfliktů. Uplatnění nachází při soudních sporech, v rodinných, sousedských, pracovních či osobních vztazích. Její kouzlo spočívá v jasných pravidlech. Mediaci je dobrovolná, důvěrná, orientuje se na řešení, nikoli na hledání viníka, a je řízena prostředníkem – mediátorem. Mediátor je třetí, neutrální osobou, která pomáhá účastníkům sporu hledat společnou smírnou cestu formou vzájemně přijatelné dohody.

Mediace ve škole je efektivní metodou, jak zmírňovat napětí ve školních kolektivech a jak budovat lepší vztahy mezi účastníky života ve škole. Mediaci lze ve škole využít několika způsoby - od zapojení externího mediátora, přes vyškolení vlastního školního mediátora z řad pedagogického sboru, až po zapojení žáků v rolích peer mediátorů. Externí mediátor může pomoci řešit již vyhocené konflikty, se kterými si účastníci sporu ani škola neví rady. Vyškolením interního školního mediátora z řad pedagogického sboru lze docílit toho, že mediaci získá ve škole kromě intervenčního také preventivní charakter. K tomu, aby mediace přinesla do školy trvalou změnu vztahové kultury, je nutné zapojit všechny zainteresované strany. Žáci (peer-mediátoři) potřebují podporu a důvěru učitelů – mediátorů. Ti zase potřebují cítit podporu od svých kolegů a především od vedení školy. Vedení školy potřebuje důvěru, prostor a podporu od rodičů i od zřizovatele.

Mediace je nástrojem, který pomáhá účastníkům života ve škole lépe se slyšet = lépe se domluvit.

(www.mediaceveskole.cz)

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

2 Role mediátora

Mediátor je profesionál, který řídí celý proces mediace. Jinými slovy je šéfem, který si za každých okolností musí zjednat pořádek. Řezaninová, Vrabcová (2009, s. 3) specifikují roli následovně „Mediátor je školený profesionál na efektivní vyjednávání se specializací v oblasti projednávaného tématu a se specifickými dovednostmi, odbornými znalostmi, analytickými schopnostmi a zkušenostmi, které využívá k usnadnění komunikace mezi spornými stranami a k efektivnímu vedení a strukturování mediačního procesu.“ Mediátor je zodpovědný za průběh a za poskytnutí stejného času k vyjádření se k problému oběma stranám. Jeho úkolem je zjistit potřeby a zájmy protistran, které interpretuje a tím je „tlumočí“. Někdy se totiž partneři dostanou do takového stavu, že i když spolu mluví, tak se nedokáží pochopit a plně komunikovat.

O roli mediátora se v okruhu odborníků vedou mnohé diskuze. Riskin (1996, s. 90) charakterizuje rozdíly ve vnímání role následovně „Existují však propastné rozdíly mezi procedurami a rolmi, které mediátoři využívají. Někteří fungují jako pouzí prostředníci a nechávají komunikaci, aby se ubírala libovolným směrem. Pokud se debata dostane do slepé uličky, mohou či nemusí sami navrhnout řešení. Někteří mediátoři od sebe fyzicky oddělí obě strany, jiní budou trvat na tom, že musí za každou cenu zůstat spolu. Někteří budou podněcovat účastníky sporu, aby navrhovali řešení, jiní budou navrhnout řešení sami a budou se snažit účastníky přesvědčit, aby je přijali, přičemž v některých případech budou využívat ekonomického, společenského či morálního nátlaku, aby pak skutečně došlo k „dobrovolné“ dohodě.“

Riskin (1996, s. 30) uvádí seznam funkcí, které může mediátor dělat:

- Přesvědčovat účastníky, aby se rozhodli hovořit.
- Pomáhat účastníkům porozumět procesu mediace.
- Vytvářet atmosféru pro vyjednávání.
- Předávat vzkazy mezi účastníky.
- Pomáhat účastníkům se dohodnout, o čem se bude hovořit.
- Určovat, o čem se bude hovořit.
- Udržovat strukturu a pravidla jednání.
- Vyjasňovat nedorozumění.
- Identifikovat problémy.
- Pomáhat účastníkům porozumět problému (problémům).
- Odstraňovat nerealistické očekávání určitých výsledků.
- Předávat vzájemné návrhy
- Překládat“ názory či nabídky jednoho z účastníků do takové formy, která by byla srozumitelná a přijatelná pro ostatní.
- Pomáhat účastníkům vypracovat jejich návrhy.
- Pomáhat účastníkům vyjednávat.
- Rozšiřovat okruh zdrojů.
- Navrhovat řešení.

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

- Přesvědčovat účastníky, aby přijali určité rozhodnutí.

3 Aktivní naslouchání

Naslouchání je věc, o které si lidé často myslí, že ji dobře zvládají. Rozeznáváme 5 typů, které uvádíme se vzestupnou tendencí: ignorace, předstírané naslouchání, selektivní naslouchání, pozorné naslouchání a empatické naslouchání, které můžeme pojmenovat také aktivní naslouchání.

Aktivní naslouchání je velmi efektivní technika, díky které můžeme druhému dát najevo, že ho posloucháme, rozumíme, ale neposuzujeme. Tím vyjadřujeme své empatické porozumění. Technikou podporujeme kvalitnější komunikaci a dáváme tím partnerovi možnost objasňovat možná nedorozumění. Můžeme tak upevňovat vzájemnou důvěru a tím získat více potřebných informací.

Řezaninová a Vrabcová (2009, s. 8) uvádí pravidla aktivního naslouchání:

- ověřuji si, zda jsem správně porozuměl tomu, co mluvčí říká a cítí,
- zaměřuji se na mluvčího, co říká, co cítí, nepřerušuji, neradím,
- vyjadřuji zájem verbálně i neverbálně,
- nevysvětluji, co sdělení asi znamená,
- nehodnotím, co je správně, co ne,
- respektuji názory, vnímání a pocity druhého.

Riskin (1996, s. 26) se zmiňuje ještě o jednom důležitém pravidlu a to o napomáhání ostatním účastníkům schůzky porozumět pocítům a vnímání problému druhého účastníka mediace. „ Když mediátor opakuje obsah sdělení a hovoří o pocitech s ním spojených, dává tím ostatním účastníkům schůzky možnost lépe je pochopit, než kdyby slyšeli jen samotné sdělení mluvčího. To platí zvláště v případech, kdy mezi zúčastněnými existují citové vazby. Mediátor může sdělení parafrázovat takovým způsobem, že je pak snáze přijatelné.“

Některé techniky aktivního naslouchání:

1) **Otázky** – cílem techniky je získat více informací o problému, dát prostor k vyjádření a vtáhnout zúčastněné do problému.

a) *Otevřené otázky* – Nespornou výhodou je to, že se účastník stává ochotnější mluvit, odpovědi získáme více informací, zvyšuje se tím důvěra (protože účastník vidí, že mediátor o něj má zájem), rozproudí se diskuze. Otevřenými otázkami motivujeme účastníka k tomu, aby mluvil o těch věcech, které považuje za důležité. Příkladem otázek může být: „ Z jakého důvodu se chcete pustit do mediace?, Mohl byste mi o tom říct ještě něco dalšího?, Jak se na to díváte vy?“ atd.

b) *Konkrétní otázky* – mohou pozitivně posilovat pocity klienta i vzájemnou důvěru. Jejich nevýhodou je fakt, že mohou rozhovor brzdit, protože se na ně často odpovídá ano/ ne. Také musíme mít na paměti, že tyto otázky mohou vyvolávat vzpomínky. Příklad: “ Datum a místo Vašeho narození?, Kolik let je Vašemu synovi?, Kde v současnosti bydlíte?“ atd.

c) *Naváděcí otázky* – skýtají velké nebezpečí v tom, že mohou mít za následek nepřesnou odpověď. A to z toho důvodu, že samy navrhují odpověď. Příklad: “ Tak jste tam nakonec zůstal, že?, Špatně jste to upevnil?, Dveře zůstaly dokořán?“ atd.

2) **Parafrázování** – si klade za úkol ukázat mluvčímu, že mu plně nasloucháme a rozumíme. Zároveň si ověřujeme, zda jej chápeme správně. Děláme to pomocí tlumočení – neboli zopakujeme hlavní myšlenky a vše důležité pomocí jiných slov. Na závěr se dotazujeme, zda s naším zopakováním mluvčí souhlasí pomocí slůvek “že“, „je to tak?“, „Pochopila jsem to správně?“ atd.

Studijní text k projektu

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

3) **Zrcadlení** – tímto způsobem můžeme projevit pochopení a porozumění pocitům

druhého a tím mu umožníme pocity a emoce zvládnout. Vyjádřit emoce můžeme pomocí vět typu: „jste naštvaný, protože...“, „máte strach, že...“, „byla jste šťastná, protože...“. Na tyto otázky by vždy mělo navazovat ověření: „Vnímám to správně?“, „Je to tak?“ atd.

4) **Povzbuzování** – je velmi důležité pro projevení našeho zájmu, pro povzbuzení

k dalšímu hovoru, prohlubování důvěry a zároveň dynamizuje rozhovor. Povzbuzování můžeme vyjádřit slovy: „Řekněte mi o tom více.“, „Zajímá mě, co se stalo potom.“.

4 Konflikt

Slovo konflikt je odvozeno z latinského conflictus, které můžeme přeložit jako srazit se spolu. Je zajímavé, že slovo konflikt existuje v téměř stejné podobě ve všech evropských jazycích. Spory nás provázejí každý den. Nelze na ně však nahlížet pouze jako na něco negativního, ale musíme uznat i pozitivní stránky. „Bez konfliktů tedy systém ztrácí svou vnitřní dynamiku a nutně stagnuje. Není-li uměle vyživován vnějšími podněty, je odsouzen k zániku. Ani s konflikty ovšem nemusí mít systémy snadný život. Pokud je trvale neumí zvládat, jsou nestabilní a čeká je revoluční změna.“ (Plamínek, 2006, s. 14)

Například ve vztahu partnerů může dojít k hádce o tom, kam pojedou na hory. Po vzájemné výměně názorů mohou zjistit, že ani jednomu se nechce lyžovat a mohou se domluvit, že raději pojedou na víkend do lázní. Konflikt nastává v případě, pokud si jedna nebo více stran uvědomí nárok na stejnou věc, nebo zjistí, že mají jiný názor na situaci, kterou probírají nebo jsou do ní vtaženi.

Křivohlavý (1973, s. 28) rozděluje konflikty

dle počtu zúčastněných osob:

- intrapersonální konflikty – vnitřní, osobní konflikty jedné osoby,
- interpersonální konflikty – mezi dvěma lidmi,
- skupinové konflikty – uvnitř určité skupiny,
- meziskupinové konflikty – mezi dvěma či více skupinami lidí,

a dále podle psychologické charakteristiky:

- konflikty představ (kognitivní) – nastávají ve všech případech, kde dojde ke střetnutí různých počitků, vjemů, nebo představ,
- konflikty názorů – jde o výměnu představ s hodnocením,
- konflikty postojů – jedná se o názor, který je citově, emocionálně zabarven,
- konflikty zájmů – hovoříme o motivaci, která je hancí silou člověka.

Příčiny konfliktů

Abychom dokázali konflikt zvládnout, je důležité znát jeho příčinu. „I když je možné hodně udělat zvládnutím symptomů a důsledků konfliktu, řešení vycházející od příčin je z pochopitelných důvodů nejužitečnější. Ambicí mnohých řešitelů a konzultantů je navíc pomáhat nejen s řešením konfliktů, ale působit tak, aby stejný konflikt ve stejném prostředí

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

již v budoucnu nemohl vzniknout jinak než na popud a pod kontrolou účastníků.“ (Plamínek, 2006, s. 63) Plamínek (2006) rozděluje 3 hlavní příčiny sporů.

1) **střet věcných zájmů** – konflikty se většinou dají řešit racionálně, je však nutná depersonifikace (tj. oddělení osobní stránky a emocí od věcného problému)

2) **střet mezilidských vztahů** – jde o konflikty s věcným jádrem, které však pouze vyvolávalo vztahové problémy. Příkladem může být hádka manželů, kdy si žena stěžuje na svého muže, že chodí každý den do hospody (věcné jádro). Hlavním problémem však je to, že spolu neumí trávit společný čas a žena se cítí osamělá.

3) **střet mezilidské komunikace** – věcné jádro buď neexistuje, nebo je pouze startérem konfliktu. Častým příkladem jsou spory, kdy jsou partneři tvrdohlaví a každý si stojí za svým názorem jen proto, aby měl pravdu. Pokud se komunikační problémy zvládnou, tak v nových podmínkách se partneři lehce vypořádají s věcným jádrem. Příkladem může být pár, kdy si žena povzdechne, že manžel nikdy neumývá nádobí. Nato se ohradí muž, že přece minulý týden nádobí umýval a že nechápe, proč to žena říká. Tak se zrodí hádka pouze kvůli slovíčku „nikdy“.

5 Mediace mezi školou a rodiči

Mediaci mezi školou a rodiči 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, ukázáním 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 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)

Studijní text k projektu

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

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.

Pozn.: *Mediace může být ukončena některou z následujících forem:*

- 1) Dohoda je dosažena – jedná se o takovou dohodu, která řeší všechny body konfliktu a to proveditelným způsobem. Je srozumitelná, jednoznačná, uskutečnitelná a je odsouhlasena oběma stranami.
- 2) Dohoda o odkladu nebo přerušení – jde o odložení procesu mediace, na kterém se domluvily obě strany. Většinou se neuvádí, kdy by mělo dojít k pokračování.
- 3) Dohoda o nedohodě – je zvláštní forma ukončení mediace, kdy se partneři dohodnou na tom, že vzájemná dohoda není možná a to z různých důvodů. I to je však pozitivním nasměrováním k možnosti dohodnutí se při řešení sporu v budoucnosti.
- 4) Dohoda není dosažena – v případě, kdy na mediaci rezignují všichni účastníci a tím je proces ukončen.

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

6 Doporučení pro praxi

Závěrem předkládáme empirické zkušenosti z praxe pro efektivní komunikaci mezi učiteli a rodiči a také pravidla úspěšného vyjednávání

Doporučení pro učitele

- Mluvte s rodičem jako s rovnoprávným partnerem, respektujte jeho důstojnost.
- Vnímejte rodiče jako „experta“, který nejlépe zná své dítě.
- Komunikujte s rodiči přímo, ne prostřednictvím dítěte.
- Berte dítě jako plnoprávnou součást učitelsko – rodičovské debaty o něm.
- Nevnímejte každý dotaz či kritiku jako osobní útok.

(<http://www.skolastehelceves.cz>)

Doporučení pro rodiče

- Nedívejte se na učitele jako protivníka, ale spolupracovníka při výchově dítěte.
- Nejednejte s ním jako s pedagogickým sluhou a respektujte jeho odbornost.
- Přicházejte do školy raději se zdvořilým dotazem, ne s odhodláním bojovat.
- Ověřujte si informace od svého dítěte, bývají často zkreslené.
- Nepomlouvejte nikdy učitele svých dětí a rozhodně ne, když to mohou slyšet.

(<http://www.skolastehelceves.cz>)

Pravidla úspěšného vyjednávání:

- Nepodcenit přípravu.
- Stanovit si přesné cíle.
- Zamyslet se nad dílčími postupy, jejich dosažení a celkovou strategií.
- Vypracovat si argumenty.
- Poznat zájmy i druhé strany.
- Jednat konstruktivně a vyhnout se osobním útokům.
- Usilovat o oboustranný zisk.

(Plamínek, 2009)

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 ve školství

Vymezte principy aktivního naslouchání

Popište specifika komunikace mezi učitelem a rodičem

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.

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

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

Doplňující literatura

Studijní text k projektu

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

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.

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.