

**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI**  
**FILOZOFICKÁ FAKULTA**

Bakalářská diplomová práce

Olomouc 2020

Hana Meidlová

**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI**

**FILOZOFICKÁ FAKULTA**

**KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ ANTROPOLOGIE**

**STRATEGIE JEDNÁNÍ ŘEDITELE ŠKOLY V NÁROČNÝCH  
SITUACÍCH SE ZÁKONNÝMI ZÁSTUPCI ŽÁKŮ STŘEDNÍCH  
ODBORNÝCH ŠKOL A ODBORNÝCH UČILIŠŤ.**

Bakalářská diplomová práce

Řízení vzdělávacích institucí

**Autor:** Hana Meidlová

**Vedoucí práce:** doc. Mgr. Jana Poláchová Vašátková, Ph.D.

Olomouc 2020

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou prací na téma „*Strategie jednání ředitele školy v náročných situacích se zákonnými zástupci žáků středních odborných škol a odborných učilišť*“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne. ....

Podpis .....

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce doc. Mgr. Janě Poláchové Vašátkové, Ph.D. za obětavou pomoc a odborné vedení. Také děkuji své rodině za trpělivost a oporu.

## Anotace

<b>Jméno a příjmení:</b>	Hana Meidlová
<b>Katedra:</b>	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
<b>Obor studia:</b>	Řízení vzdělávacích institucí
<b>Obor obhajoby práce:</b>	Řízení vzdělávacích institucí
<b>Vedoucí práce:</b>	doc. Mgr. Jana Poláchová Vašátková, Ph.D.
<b>Rok obhajoby:</b>	2020

<b>Název práce:</b>	Strategie jednání ředitele školy v náročných situacích se zákonnými zástupci žáků středních odborných škol a odborných učilišť.
<b>Anotace práce:</b>	Cílem práce je postihnout a analyzovat strategii komunikace ředitelů středních odborných škol a učilišť v závažných situacích v jednáních se zákonnými zástupci žáků. Vychází ze zjištění, problémových situací v chování a jednání žáků, které mají za následek řešení problémů zákonných zástupců se školou. Práce dává též odpovědi na výzkumné otázky, komu a v jaké četnosti je delegována pravomoc jednat se zákonnými zástupci. Dalším zjištěním jsou odpovědi na otázku možnosti podpory ředitelů škol směrem od státních orgánů či zřizovatele. Množství řešených problémových situací má stoupající tendenci a výsledky práce naznačují, že je třeba se těmito problémy zabývat.
<b>Klíčová slova:</b>	Ředitel školy, zákonní zástupci žáků, strategie, rizikové chování žáků, komunikace.
<b>Title of Thesis:</b>	Strategies of actions of the school principal in difficult situations with legal representatives of pupils of secondary vocational schools and vocational schools.
<b>Annotation:</b>	The aim of this work is to affect and analyse the communication strategy of principals the secondary vocational schools in serious situations in negotiations with legal representatives of students. It is based on the finding's problematic situations in negotiations with legal representatives with the school. The thesis also provides answers to research questions to whom and in what frequency is the power to negotiate with legal representatives delegated. Another finding is the answer to the question of the possibilities of supporting school

	principals from state bodies or the founder. The number of solved problem situations has an increasing tendency and the results of the work suggest that these problems need to be addressed.
<b>Keywords:</b>	School principal, legal representatives of pupils, strategies, risky behavior of pupils, communication.
<b>Názvy příloh vázaných v práci:</b>	Rozhovor s respondentem R1, rozhovor s respondentem R2
<b>Počet literatury a zdrojů:</b>	30
<b>Rozsah práce:</b>	52 s. (81 341 znaků s mezerami)

## Obsah

<b>Úvod</b> .....	- 7 -
<b>1. Škola jako místo vzdělávání</b> .....	- 9 -
1.1 Vztahy mezi aktéry ve vzdělávací instituci .....	- 10 -
1.2 Komunikace vedení školy se zákonnými zástupci žáků .....	- 15 -
<b>2. Rizikové chování žáků</b> .....	- 18 -
2.1 Projevy rizikového chování žáků a možnosti řešení.....	- 19 -
<b>3. Problémová komunikace se zákonnými zástupci žáků</b> .....	- 21 -
3.1 Možnosti řešení problémové komunikace .....	- 23 -
3.1.1 Součinnost zákonných zástupců se školou.....	- 24 -
3.1.2 Jednání činitelů vstupujících do řešení problémové situace .....	- 26 -
<b>4. Metodika výzkumu</b> .....	- 29 -
<b>5. Výsledky empirického výzkumu</b> .....	- 30 -
5.1 Výsledky dotazníkového šetření.....	- 30 -
5.2 Výsledky rozhovorů .....	- 38 -
5.3 Shrnutí a diskuze.....	- 40 -
5.4. Návrh možnosti podpory .....	- 41 -
<b>Závěr</b> .....	- 42 -
<b>Odborná literatura</b> .....	- 46 -
<b>Seznam grafů</b> .....	- 49 -
<b>Seznam příloh</b> .....	- 50 -

## Úvod

Tato práce si klade za cíl analyzovat strategii komunikace se zákonnými zástupci v náročné situaci a navrhnout možnosti podpory vedoucích pracovníků.

Téma práce jsem si zvolila, protože tuto problematiku vnímám jako velmi důležitou, zejména v dnešní době, kdy jsou vztahy mezi rodiči a vedením školy z mého pohledu složitější a komunikace je náročnější. V některých případech rodiče mají méně času na své děti a to může být jeden z důvodů, proč vznikají problémové situace. Dále proto, že najít optimální řešení není vůbec jednoduché a vyžaduje to spoustu zkušeností a znalostí všech zúčastněných. V dnešním přetechizovaném světě je na děti kladeno více nástrah, než bylo dřív a snáz mohou podlehnout různým nežádoucím mimoškolním aktivitám, které pak vyžadují řešení.

Práci jsem zpracovávala bohužel v době, kdy naši republiku, tak jako celou Evropu i svět, postihla pandemie Covid-19 a celá práce a komunikace byla složitější. Najednou jsem měla možnost i více času si uvědomit, že právě rodina a výchova dětí je jednou z těch nejdůležitějších věcí v našem životě. S tím úzce souvisí vzdělávání a dobrá spolupráce mezi rodiči a školou. Byla bych velmi ráda, aby to tak vnímali i zákonní zástupci, kteří řeší některé problémové situace a dívali se na ně s větším nadhledem, porozuměním a empatií.

V prvním úseku teoretické části se zabývám objasněním pojmů vztahů mezi aktéry školy, zaměřené na jejich pravomoci a kompetence, převážně z pohledu legislativy. Dále rozvíjím strategii komunikace ředitele školy se zákonnými zástupci žáků. Navazující kapitola se věnuje rizikovému chování žáků, jejich projevům a možnostem řešení. Zde převedším analyzuji tyto projevy rizikového chování. Poslední část práce je věnována problémové komunikaci školy s rodinou, jejich vzájemné spolupráci a jednání dalších činitelů vstupujících do problémové situace.



V empirické části práce zjišťuji, jaké metody jednání volí ředitelé škol, jaké problémové situace nejčastěji řeší, v jaké míře a na koho převážně delegují kompetence, také do jaké míry využívají školní psychology a výchovné poradce a jaké oni navrhnou možnosti podpory.

Vzájemné dorozumívání se školy a rodiny je velmi důležitým faktorem vzdělávání. Může jít o téma velmi citlivé, protože najít nejvhodnější možnosti řešení může být zdrojem různých náhledů.

## 1. Škola jako místo vzdělávání

Škola patří mezi vzdělávací instituci, která je spojována se vzděláváním a výchovou dětí, se vzájemným působením mezi učiteli a žáky, organizací výuky a tvořením docházky a klasifikace. Jde o instituci, která má za úkol aktivně tvořit osobnost dětí a dále je nachystat na další studijní a profesní dráhu (Čapek, 2013).

Průcha (2017), tvrdí, že škola je sice místem vzdělávání, ale má také mnoho dalších funkcí, například přispívá k celkovému rozvoji žáka. Podává mu takové informace a zkušenosti, které by nemohl získat v běžném životě. Jedná se také o ochranné zařízení, protože garantuje žákům příznivé prostředí, dokud se neosamostatní. Škola vede k ideálům a hodnotám života. Společnost vyžaduje po škole, aby žáky připravila na jejich fungování na trhu práce, proto ji také můžeme nazvat jako nástroj sociální politiky. Jedná se o vymezení velmi teoretické, ale jsou důležité pro pochopení školy, která je součástí životního prostředí nejen žáků.

Škola je součástí rozsáhlého systému utříděných jednotek. Tyto jednotky mají za cíl, každý po svém, určité speciální vymezení své existence, proto se odvíjí dva pohledy na školu. Škola je chápána jako organizace, ale také jako instituce. V organizaci jde o plánovanou aktivitu jedinců za dosažení nějakého cíle. V tomto pojetí se v podstatě škola neliší od jiných organizací. Škola jako instituce je vnímána jako komplex společenských vztahů. Taková škola tedy funguje na základě napojení vnějšího rámce, který je pro ni povinný. Ve školách hraje hlavní roli lidský faktor a to ve všech směrech. Zaměstnanci školy a převážně ti pedagogičtí musí pracovat i s dalšími lidmi, proto do školního chodu zasahuje i celá řada dalších jednotlivců i skupin. Hranice školy proto mohou být někdy nejasné, toto tvrzení podporuje fakt, že postavení ředitele školy je dvojznačné. Každopádně současné mínění o škole počítá s rozmanitým a funkčním začleněním do sítě vztahů (Pol, 2007).

## 1.1 Vztahy mezi aktéry ve vzdělávací instituci

Vztahy ve škole jsou důležitým faktorem pro kvalitní chod celé školy. Školní vztahy se netýkají jen žáků, kteří tam tráví podstatnou část dne, ale spadají do nich také vztahy pedagogických i nepedagogických pracovníků a zákonných zástupců, kteří také hrají podstatnou roli ve vytvoření kvalitního prostředí.

Do kategorie nepedagogických pracovníků školy řadíme například školníka, uklízečku nebo asistenta pedagoga. Vymezení pojmu pedagogických pracovníků je velmi důležité, protože se jedná o fyzické osoby, které zajišťují vzdělávání ve školách a školských zařízeních a další činnosti ve smyslu ustanovení §7 odst. 7 školského zákona č. 563/2004 Sb. Pedagogickým pracovníkem je ten, kdo uskutečňuje přímou vyučovací, speciálně pedagogickou, výchovnou, pedagogicko – psychologickou činnost a to přímým způsobem na vzdělávacího. Takový pracovník musí splňovat základní předpoklady, které jsou dané zákonem. Jedná se o způsobilost k právním úkonům, zdravotní způsobilost, bezúhonnost, kvalifikaci pro přímou pedagogickou činnost a znalost českého jazyka. Pedagogický pracovník musí být v pracovně právním vztahu k právnické osobě, který vykonává činnost školského zařízení a jedná se například o učitele, výchovného poradce, školního psychologa a vedoucího pedagogického pracovníka (Valenta, 2018).

Holá (2013), ve své knize popisuje pedagogického pracovníka a tím je výchovný poradce. Poradce musí mít především dovednosti z oblasti poradenství. Měl by mít přirozenou autoritu v rámci celé školy, měl by být respektován a vnímán jako spravedlivá, spolehlivá a zodpovědná osoba. Výchovný poradce ve své práci používá základní metody, jedná se o metody poradenství. Ředitel školy, učitelé, studenti i zákonní zástupci očekávají, že poradce umí řešit problémy či konflikty jak mezi jednotlivci, tak i mezi skupinami. Knotová (2014), také uvádí, že výchovný poradce může provádět pohovory s potencionálními agresory šikanování a hlavně situace o případných následcích se zákonnými zástupci. Takový člověk pracuje ve škole jako

učitel i jako poradenský pracovník. Ředitel školy by mu měl přesně vymezit kompetence a to v souladu s platnou legislativou a následně přizpůsobit jeho činnost potřebám školy. V neposlední řadě by měl mít vymezené místo v organizační struktuře školy.

Dalším pedagogickým pracovníkem je školní psycholog. Práce školního psychologa se samozřejmě odvíjí od platné legislativy. Měl by vykonávat činnosti konzultační, poradenské, diagnostické, metodické a informační. Výkon práce v praxi spočívá v zajišťování správného klimatu ve třídě, diagnostikuje problémy žáků a také je řeší, jak s žáky, tak učiteli i s rodiči (Knotová, 2014). Lidická (2012), objasňuje školního psychologa jako poradenského pracovníka, který nemá ve většině případů poskytovat terapeutické služby, přesto by měl být připraven na jakoukoliv situaci, protože tento člověk se stává tzv. prvním filtrem veškerých situací. Pokud si studenti zvyknou na přítomnost psychologa ve škole, v momentě, kdy usoudí, že některé ze situací nezvládají nebo se s nimi nechtějí svěřit rodičům, mohou vyhledat právě školního psychologa.

Ve Výroční zprávě České školní inspekce (2018/2019) se uvádí, že ředitelé škol považují za účinnou podporu žáků, kteří jsou ohroženi školní neúspěšností, především spoluprací s poradenským pracovištěm tzn. výchovným poradcem a školním psychologem a také zvýšenou komunikací se zákonnými zástupci. Česká školní inspekce také v doporučení zmiňuje podporu pro ředitele škol a to v zajištění dostupnosti těchto míst zvýšením financování pro poradenské služby.

Důležitým vedoucím pedagogickým pracovníkem je zástupce ředitele. Je jmenován ředitelem školy a jejich počet se řídí podle velikosti instituce. Tato funkce je v českém školství dosud plně neukotvena, protože náplň, kompetence a vlastní výběr stanovuje sám ředitel školy. Takový zástupce ředitele hraje velmi důležitou roli ve školních vztazích. Můžeme ho brát jako tzv. most mezi žáky, učiteli a zákonnými zástupci v řešení různých situací (Trojan, Trojanová & Puškinová, 2015). Thumsová (2013), se ve svém článku věnuje podrobněji kompetencím. Tvrdí, že zástupce ředitele totiž

může mít kompetence rozdělené, tzn. zaměřené na vzdělávání, kde sleduje především vzdělávací proces a výchovné záležitosti, kde se sledují problémy žáků, spolupracuje s učiteli, spolupracuje se zákonnými zástupci, pedagogickou poradnou a OSPOD. Zástupce ředitele sleduje žáky po celou dobu docházky, umí reagovat na jejich změny v chování a zná jejich předešlé problémy. Tato funkce je nejen pro ředitele školy, ale i pro celý chod školy velmi potřebná, slouží jako takový katalyzátor mezi učitelem a zákonným zástupcem, dokáže posoudit různé situace, řešit je z pohledu třetího člověka a být objektivní. Zástupce ředitele provádí také hodnocení žáků, kde příkládá důraz na poskytování zpětné vazby na rozvíjení interakce mezi žákem, zákonným zástupcem a učitelem.

Nedílnou součástí školy jsou zákonní zástupci žáků. Zcela jistě ovlivňují vztahy ve škole a to zásadním způsobem. Můžeme identifikovat různé typy zákonných zástupců. Každý z nich může mít jiný pohled na školu jako instituci. Proto existují normy, které upravují vztahy v rámci školního prostředí a jsou zveřejněny ve školním řádu. Valenta (2018), ve své knize uvádí zákonné zástupce z pohledu platné legislativy. U nezletilého dítěte jsou zákonní zástupci oba jeho rodiče. Tato možnost platí i v případě rozvodu manželství. Rozhodnutí soudu o svěřením do péče jednoho z rodičů také nemá vliv na existenci rodičovské odpovědnosti obou rodičů. Nemůžeme tedy vyřadit jednoho z rodičů z výkonů těchto práv a povinností zákonného zástupce. Při zastupování nezletilého žáka je bezvýhradně dostačující projev vůle jen jednoho zákonného zástupce. V případě neshody obou zákonných zástupců při zastupování není povinnost ředitele školy řešit, kdo z nich má pravdu. V takových situacích vše záleží na domluvě obou zákonných zástupců. Zákonní zástupci mají jako každý člověk svá práva ale také povinnosti, které uvádí § 21 a § 22 Zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (Školský zákon), zákonný zástupce má právo na informace o výsledcích o samotném procesu vzdělávání žáka. Také může být zvolen, nebo může volit do školské rady. Vyjadřují se ke všem rozhodnutím, které se týkají důležitých záležitostí

vzdělávání dětí, přičemž na jejich vyjádření musí být brán zřetel. Zákonný zástupce má také povinnost vůči škole, například zajistit, aby žák řádně docházel do školského zařízení. Pokud ředitel školy vyzve zákonného zástupce k osobnímu projednání určité záležitosti týkající se vzdělávání žáka, rodič je povinen se dostavit na schůzku. Dále zákon uvádí řádné dokládání důvodu nepřítomnosti žáka, informace o zdravotním stavu atd.

Zákonný zástupce má samozřejmě možnost začlenit se do života školy a vytvářet si vazby. Mezi nejdůležitější vztahový faktor mezi zákonnými zástupci a školou je řazena především komunikace. Zákonný zástupce má možnost zapojit se jako dobrovolník do činnosti školy, také je mu umožněno připojit se do rozhodování o záležitostech školy ve školské radě a zapojení se do domácí přípravy (Čapek, 2013).

Stejně jako všichni ostatní i žák má svá práva a povinnosti, které také stanovuje Zákon č. 561/2004 Sb. dle §22 (Valenta, 2018). Čapek (2010), uvádí, že žáci jsou vnímání školou rozdílně a panují zde značné neshody. Některé školy vnímají své žáky jako součást školy a berou je za členy. Jiní je berou jako výstup školní práce a další možnost je, že se o žácích mluví jako o klientech školy. Ať už škola bere vztah se svými žáky jakkoliv, obecně se dá tvrdit, že žáci do školy dochází bez nadšení, protože dlouhodobé výzkumy ukazují na negativní vztah českých žáků ke škole. Žák má ve škole exkluzivní postavení a jeho vztah ke škole může mít jistá specifika. Přitom vztah žáků ke škole je velmi důležitý vzhledem k jejich dalšímu studiu a rozvoji.

Nejvýraznější a nejdůležitější osobou školy je rozhodně její ředitel. Jedná se o zákonem stanoveného pracovníka, který je pověřený výkonem funkcí státní správy ve školství. Jde o osobu, která řídí chod celé vzdělávací instituce, musí splňovat vysoké nároky, ať už z pohledu manažera, pedagoga, ekonoma nebo právníka. Jednou z důležitých dovedností, kterou by měl disponovat ředitel školy je udržování dobrých vztahů. Trojan (2015), ve své knize uvádí, že základním faktorem a klíčovým hráčem rozvoje kvalitní školy považujeme především ředitele školy. Také tvrdí, že je ústřední

postavou ovlivňující pedagogický proces a výsledky žáků. Kendíková (2015), potvrzuje tuto skutečnost a dodává, že tento fakt je opřen o reflexi české skutečnosti a bylo na něj mnohokrát poukázáno.

Do vztahů z pohledu platné legislativy patří základní povinnosti ředitele instituce dle §164 odst. 1 školského zákona, vyjadřuje zásadu, že ředitel instituce rozhoduje ve všech věcech, které se týkají školských služeb, poskytování vzdělávání a zabezpečuje celou právní úpravu úkolů a povinností ředitele školy, pokud tedy zákon nestanoví jinak. Existuje ustanovení dle §164 školského zákona, který ředitelům škol ukládá jejich povinnosti, není ale jediným ustanovením. Důležitým je i následující ustanovení §165 školského zákona, dle kterého školské zařízení nebo ředitel školy, které zřizuje stát, kraj, obec, nebo svazek obcí, stanovují podmínky školy, tzn. provoz školy a školského zařízení nebo použití finančních prostředků ze státního rozpočtu, na které byly finance přiděleny. Na rozdíl od kompetencí, které jsou uvedeny z §164 školského zákona, jsou tyto pravomoci pro ředitele všech typů škol, nehledě na to, kdo je jejich zřizovatelem, ale §165 školského zákona se vztahuje jen na školy a školská zařízení, kde je zřizovatelem stát, kraj, obec atd. Z výše uvedeného vyplývá, že veškeré kompetence a pravomoci vyjma finančních, ekonomických záležitostí jsou v rukou ředitelů škol. Samozřejmě je jasné, že povinnosti s sebou nesou i odpovědnost za vykonanou práci. Jsou to například pracovněprávní, občanskoprávní, správní a trestně právní odpovědnosti. Do základních předpokladů pro funkci ředitele školy řadíme předpoklady dle § 3, znalosti v oblasti řízení školství absolvováním studia pro ředitele škol v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků dle § 24 odst. 4 písm. a). (Kendíková, 2015).

Výkon funkce ředitele řadíme mezi nejnáročnější manažerské pozice a to je dáno především šíří potřebných kompetencí. Tyto kompetence nejsou nikde přesně stanoveny a uvedeny, ale z teoretického vymezení kompetencí plyne, že získávání a rozvíjení kompetencí dosáhneme z procesů vzdělávání a učení.

Ředitel školy nemůže řešit každodenní starosti ostatních žáků, zákonných zástupců nebo učitelů. Aby chod školy dobře fungoval, měl by se ředitel školy zabývat problémy a komunikovat pouze v případě zásadních situací, které ovlivňují situaci v prostředí školy.

## **1.2 Komunikace vedení školy se zákonnými zástupci žáků**

Veškerý kontakt mezi školou a zákonnými zástupci můžeme označit jako komunikaci. Ta je důležitá pro vybudování dobrých vztahů mezi všemi účastníky. Je pochopitelné, že obě strany mohou mít rozdílné očekávání a je tedy hlavní stanovit si společný cíl, kterým je především co nejkvalitnější rozvoj studenta. Zákonní zástupci si daleko více stojí za svým názorem a chtějí znát odpovědi na své otázky. Zatím co školy mají pocit, že jim rodiče trochu komplikují život. Základním faktorem komunikace mezi školou a zákonným zástupcem jsou srozumitelná pravidla, poctivost a týmová spolupráce. Jinak mohou i z drobných nedorozumění vznikat přerůstající problémy.

Najít společný teoretický základ pedagogického vedení školy se jeví jako relativně obtížný úkol, neboť přístupy jednotlivých autorů jsou zaměřeny na různá hlediska této, obsahově nejrozsáhlejší oblasti řízení a vedení školy (Sedláček, 2011). Komunikace je oboustranný proces přenosu a příjmu sdělení od jedné osoby na druhou (Vymětal, 2008).

Odborná literatura uvádí několik strategií jak správně komunikovat, je ale potřeba si definovat komunikační strategii, která v daný okamžik, na daného člověka, zrovna bude fungovat. Komunikační strategie slouží k objasnění, jakými způsoby dosáhneme stanovených komunikačních cílů. Měla by být aktuální podle dané situace a zároveň úderná, aby jejím prostřednictvím byly cíle naplněny (Karlíček, 2016).

Vymětal (2008), ve své knize uvádí tři komunikační strategie: pasivní a nepřímé strategie, individuálně zaměřené strategie a integrační strategie.



Feřtek (2017), ve svém článku popisuje strategii, která je založena na dostatku informací pro zákonné zástupce, přehledné a rychlé komunikaci a jasném pojmenování skutečnosti, že o způsobu výuky rozhoduje škola. Tvrdí, že zákonný zástupce má mít možnost vznést návrh nebo se na cokoli zeptat, ale také má dostat co nejrychleji srozumitelnou a jasnou odpověď. Zde musí platit pravidlo, že škola ví, co dělá, má svá pravidla a o tom, co se ve škole děje, rozhoduje ředitel školy, respektive vedení školy. Ředitelé škol mají zákonné zástupce informovat a vzdělávat a zákonní zástupci by měly respektovat zaměstnance školy a vnímat je jako profesionály. I tato strategie, která je založena na dostatku informací pro zákonné zástupce žáků, není bezproblémová. Pokud ředitel školy jednou zavede pravidelnou komunikaci se zákonnými zástupci například formou rodičovského sdružení nebo seminářů, okamžitě vzniká proces, kde linii autonomie bude ředitel školy vytyčovat stále dokola. Proto je dobré stanovit si pravidla, která usnadní komunikaci mezi školou a zákonnými zástupci. Jedná se například o srozumitelné a dostupné informace o pravidlech školy nebo stálá dostupnost kontaktů pro řešení standardních a krizových situací. Každá informace, komunikační pravidla nebo srozumitelně popsané vize školy usnadňují chod školy a její vztahy se zákonnými zástupci.

Maříková (2019), ve svém článku objasňuje strategii, jak by měl probíhat samotný rozhovor se zákonnými zástupci, protože i takový rozhovor má svá pravidla, žádá si profesionální postoj a jedná se o velmi specifickou komunikační situaci. Profesionální rozhovor je strukturovaný proces, za jehož postup ručí pracovník instituce a to je základem úspěchu. Prvním a základním bodem, jak vést úspěšně produktivní rozhovor, je neustálé zdokonalování se v komunikačních dovednostech neboli vědomé pěstování komunikačního umění. Jedná-li se o opakované jednání, je důležitým prvkem ředitele školy udržet profesionální způsob práce v kontrolním módu, tzv. kontrola. Je užitečný pro hladký průběh schůzky. Další možností pro úspěšnou komunikaci se zákonnými zástupci je tzv. pomoc svépomoci. Jedná se o způsob spojení, při kterém se ředitel školy úmyslně vzdává kontrolní pozice a stává se

rovnocenným partnerem v rozhovoru. Zde se nejedná o nařízenou změnu iniciovanou institucí, ale o přechod, který nastane kvůli jinak vedené komunikaci, neboli jiné hovoření o situaci a také o řešení vzniklého stavu. Kvalitní komunikace mezi školou a zákonnými zástupci je dlouhodobý a náročný proces, ve kterém se plánují a hodnotí konkrétní postupy, ujasňují se pohledy na věc, někdy se vytváří důvěra a společný náhled na danou situaci. Aby vznikala takto kvalitní komunikace je potřeba se na taková jednání připravit a vytvořit si čas. Na začátku schůzky je dobré nastínit průběh jednání a stanovit si cíl a jeho naplnění, to dá jednání konstruktivní směr. Po uvedení setkání je dobré předat slovo zákonným zástupcům. Podíl obou stran při komunikaci by měl být vyvážený. Ředitel školy by se měl vyhýbat při komunikaci se zákonnými zástupci příliš odbornému slovníku, neměli by se cítit v průběhu schůzky zmatení nebo nedocenění. Dalším faktorem při takovém jednání je věnování pozornosti očekávání zákonných zástupců. Je také velmi praktické sepsat zápis ze schůzky. Jde o neformální zápis, kde se zaznamenají hlavní body jednání, závěry nebo odlišné postoje obou stran. Pokud nastanou stresující situace při komunikaci, je důležité být klidný, jistý a připravený. Stres je jen subjektivní prožitek, proto je dobré zaujmout pozitivní a motivující postoj, který přispěje zásadně k tomu, že na protějšek budeme působit přesvědčivě a sebejistě. V situaci, kdy se stres přiblíží panice, nemůžeme promyšleně jednat a používat v komunikaci účinné strategie.

Praško & Prašková (2007), ale popisují, že existují i lidé, kteří ve složitějších mezilidských situacích jsou nesmírně odolní a nepodléhají panice. Tato strategie souvisí se schopností přiměřeně se kontrolovat a efektivně se chovat k druhým lidem. Jedná se o schopnost člověka bezprostředně vyjadřovat své potřeby a mluvit o svých pocitech a záměrech. Mezi důležitou dovednost ve školství se specifickou formou spojení mezi lidmi prostřednictvím předávání a přijímání významů řadíme sociální komunikaci. Má z velké části interakční charakter a souvisí se vzájemným působením a také se společnou činností.

Jsou různé strategie v komunikaci se zákonnými zástupci žáků a je na každém řediteli školy, jakou si zvolí, a která mu bude dle dané situace nejvíce vyhovovat. Mertin, (2014), ve svém článku uvádí, že první podmínkou úspěšné strategie je přijmout skutečnost, že se zákonnými zástupci je potřeba komunikovat ještě dříve, než vůbec dojde k problémové situaci.

V rámci digitalizace škol se v posledním období využívají stále více moderní produkty komunikace, která slouží k přehledu klasifikace žáků, k prezentaci úkolů, distanční výuce, ale i ke komunikaci se zákonnými zástupci žáků. Jde například o webovou aplikaci KOMENS v rámci programu BAKALÁŘI, komunikační systém OFFICE 365 a další produkty. Řada škol již delší dobu využívá klasické e-mailové komunikace nebo komunikace formou WHATS APPu nebo SKYPE.

Všechny tyto formy kontaktu však mají méně osobní charakter a jsou ve vyhrocených problémových situacích méně použitelné. V dnešní době je také důležité respektovat novou právní úpravu General Data Protection Regulation, tzv. ochrana osobních údajů.

## **2. Rizikové chování žáků**

Rizikové chování úzce souvisí s dospíváním, tedy s rozvojem sociálních dovedností adolescentů. Dospívání představuje období, kdy rizikové chování žáků je ze všech vývojových etap nejvyšší. Především se jedná o druhou dekádu, tedy pozdní dospívání. Jde o období sedmnáct až dvacet let. Adolescenti se svým chováním sami ohrožují, například sebevražednými pokusy, také je v dnešní době zcela běžné, že dospívající experimentují s alkoholem nebo užívají návykové látky. Zdrojem rizikového chování může být pro žáka úmrtí v rodině, homofobie, rodinné zázemí atd. Rizikové chování shrnuje rozmanité formy chování, které nemusí být podrobně

vymezeny, můžeme toto chování identifikovat jako sociální, zdravotní nebo psychologické ohrožení jedince samotného nebo i jeho okolí (Krejčová, 2011).

Machová & Kubátová (2015), dále uvádějí, že rizikového chování v období dospívání v životě jedince je převaha faktorů rizikových nad ochrannými. Obecně v dospívání tyto příčiny mohou být nízké sebevědomí, sebeúcta, oslabení rodiny, velké bohatstvím rodiny nebo naopak chudoba rodiny.

Pro rozvoj dospívajících, jejich motivaci, osvojování nových znalostí a budování pevných vztahů hraje rodina, ale i škola významnou roli. Dospívající postupem věku věnují stále více času přípravou na výuku. Můžeme se setkat se situací, kdy vlivem rodiny dospívající zanedbávají školu, často právě kvůli nedostatečné podpoře v rodině. Na druhou stranu, pokud má dospívající dobré zázemí ve škole, dokáže někdy i dospívající s horším rodinným zázemím dosahovat vynikajících výsledků. Škola i rodina by měla žákům nabídnout podmětne prostředí, které odpovídá jejich aktuální vyspělosti, to totiž žáky nutí k dalšímu vývoji, protože pokud se tyto potřeby rozcházejí, dospívajícímu klesá výkonnost a mění se jeho chování (Krejčová, 2011).

## **2.1 Projevy rizikového chování žáků a možnosti řešení**

Momentálně nejaktuálnější zprávou je Výroční zpráva 2018/2019, která popisuje opakované projevy rizikového chování. Mezi nejčtenější rizikové chování žáků středních škol řadí jednoznačně záškoláctví.

V dnešní době patří záškoláctví mezi nejzávažnější problém základního a středního školství. Příčin záškoláctví může být mnoho, ale v základním rozdělení záškoláctví řadíme záškoláctví impulsivního charakteru a plánované, neboli účelové záškoláctví. V prvním případě student reaguje nepromyšleně, předem neplánuje, že do školy nepůjde. Tahle situace může klidně trvat i několik dnů, dokud zákonný zástupce nezjistí, že dítě do školy nechodí. Účelové záškoláctví se projevuje z pravidla, když se

student chce vyhnout testu nebo zkoušení. Příčiny záškoláctví mohou být vlivem rodinného prostředí. Rodina má významný podíl na utváření osobnosti dítěte, proto většina výzkumů ukazuje, že podstata jakéhokoliv patologického chování a tedy i záškoláctví je třeba zjišťovat v rodině. V rodině totiž působí mnoho faktorů, které ovlivňují výchovu v rodině. Pokud dítěti chybí v domově klid a pohoda, většinou inklinuje k partám a je jimi také ovlivněn. Což řadíme mezi další příčinu záškoláctví a mezi poslední neméně důležitou příčinou je samotná škola a její negativní vztah. Negativní vztah mohl být vypěstován už od samotného začátku školní docházky, kdy dítě mohlo nastoupit do školy jako nezralé. Ale motivem odporu může být také mimořádné nadání žáka a v neposlední řadě může být negativní vztah způsoben tzv. školní fobií, kdy se jedná o psychickou poruchu (Martínek, 2015).

Výroční zpráva Česká školní inspekce (2018,2019) uvádí, že mezi nejproblémovější skupinu patří nematuritní obory. Záškoláctví logicky zvyšuje absenci žáků, která má negativní vliv na vzdělávání žáků a jejich výsledky. Školám se i přes veškeré opatření nedaří absenci snižovat.

Mezi další problematické chování patří šikana. Kvůli šikaně už proběhlo mnoho výzkumů a také toho bylo hodně napsáno a zjištěno. Jedná se o závažné téma, protože už samotný termín vyvolává v člověku negativní emoce. Pokud se jedná opravdu o šikanu, jde o situaci, kdy jeden nebo více žáků, většinou opakovaně a úmyslně týrá spolužáka nebo spolužáky a používá k tomu manipulaci a agresi. Šikana nemusí znamenat situaci, pokud žák trápí druhého žáka. Může probíhat také mezi učitelem a žákem, žákem a učitelem nebo dokonce zákonným zástupcem a učitelem (Martínek, 2015).

Dále je do této problematiky řazeno kouření, užívání návykových látek, verbální a fyzická agrese vůči učitelům, kyberšikana nebo také poškozování majetku.

Krejčová (2011), ve své knize uvádí, že školy v podstatě mají dvě možnosti, jak přistupovat k této problematice. První možností je klima školy, které působí

preventivně proti rizikovému chování, případně poskytují učitelům a studentům, kteří se právě potýkají s rizikovým chováním, hledat řešení a vytvářejí ochranné prostředí. Druhou možností je se zaměřit na rizikové chování, až tehdy, kdy nastane. Nevyžaduje tedy dlouhodobé úsilí a působí značně represivně. V dnešní době nemůžeme očekávat, že se dospívající vyhnou rizikovému chování jen proto, že se setkají s odstrašujícími případy.

Dalším řešením, které může škola podstoupit je spolupráce. Pokud je tým dobře sestaven a určen, má velké předpoklady přispět k dané problematice s dobrým řešením. Kolajová (2006) uvádí, že spolupráce představuje soubor hodnot, které povzbuzují určité způsoby chování, jako jsou vyjadřování pochybností nebo naslouchání druhým.

Jak třeba ve firmě, tak i ve školním prostředí můžeme využít spolupráci formou delegování. Jedná se o přenechání činností, za jejíž vykonání má ředitel školy stále zodpovědnost. Delegování činností je významnou součástí sebeřízení. V tomto případě bude ředitel školy delegovat tzv. směrem do strany neboli horizontálně. Jde o způsob delegování na specialisty, experty. Na tyto lidi delegujeme případy, které mohou zvládnout rychleji a třeba si i lépe poradí s danou problematikou (Plamínek, 2013). Hlavní spolupráci škola vede s rodiči, s výchovným poradcem, dále pak spolupráce s OSPOD, spolupráce s ošetřujícími lékaři, spolupráce se školskými poradenskými zařízeními (PPP, SPC), spolupráce se středisky výchovné péče nebo realizací individuálního výchovného plánu.

### **3. Problémová komunikace se zákonnými zástupci žáků**

V níže uvedeném textu se zaměřím na problémovou komunikaci, která může způsobit příčinu problémové situace, protože nastává běžně v životě, na pracovišti nebo například v situacích, které mohou mít rozporuplnou podobu v důsledku odlišných

názorů. Navíc komunikace ze strany zákonných zástupců se zvyšuje, vyžadují přesné informace, případně chtějí ovlivňovat procesy ve školách. Vymětal (2008), tvrdí, že problém v komunikaci vzniká při objevení nesouladu mezi zakódovaným a dekodovaným sdělením. Jde například o výskyt komunikačního šumu nebo individuální komunikační bariéry a to především neshody, nepochopení, emocionálního bloku. Respektive pokud je narušena forma porozumění a shody, tehdy nastává problémová komunikace. V mnoha případech může problémová komunikace přecházet až do komunikace konfliktní nebo krizové.

Nastávají situace, kdy se člověk dopouští vlastních chyb při komunikaci. Je dobré si uvědomit kvalitu své vlastní komunikace a přiznat si nedostatky, jen tak můžeme být lepšími komunikátory. Jednou z největších chyb v komunikaci je nutkání jedince automaticky přiřazovat na základě vlastní zkušenosti. Jsou to například situace, kdy zákonný zástupce má vlastní zkušenosti se školou, v době kdy sám byl žákem, ale je nutné si uvědomit, že škola už žije jiným životem a plno věcí je jinak. Dalším kamenem úrazu je pedagogická a psychologická terminologie, které zákonný zástupce nemusí plně porozumět. Někdy může nastat situace, kdy překroucení v komunikaci může být zapříčiněno rozdílným chápáním v kontextu. Zmíněná nerovnoměrnost může nastat při vyjadřování myšlenek, které se honí v hlavě obou jedinců. Specifickým příkladem zkreslení komunikace je kulturní kontext, protože především v menších městech se může zástupce školy nadřazovat v komunikaci nad zákonného zástupce a to především z důvodu vysokoškolského vzdělání, pokud tedy zákonný zástupce nemá titul také. Tato situace může být pro zákonného zástupce velmi nepříjemná, protože tento postoj dokáže velmi prosáknout do dané komunikace. Další chyba v komunikaci může nastat, pokud ředitel školy začne zákonného zástupce žáka poučovat a nedá mu jinou možnost než ho poslouchat. Tento přístup pro zákonného zástupce může být neakceptovatelný a přirozeně se mu brání, narůstá nespokojenost a frustrace z této jim přidělené role a následně se komunikace může velmi rychle vyhrotit. Zkreslení komunikace může být také způsobeno modalitou. Jedná se o situaci, kdy ředitel školy

může přiřadit větší váhu jinému problému než zákonný zástupce. Mezi chybné prvky v komunikaci také řadíme tzv. haló efekt, stereotypizaci nebo předsudky. Jiným zkreslením komunikace může být přenos. Můžeme vnímat rozdílné chování při komunikaci s někým, kdo je nám podobný a jinak při rozhovoru s někým, kdo je například o generaci starší. Poslední chybou, může být prostě jen to, že nejsme dobrými komunikátory. Jsme nervózní, špatně hledáme slova, neumíme se vyjadřovat, mluvíme tiše a moc pomalu, jsme nejistí (Čapek, 2013).

### **3.1 Možnosti řešení problémové komunikace**

Problémová komunikace může nastat, pokud se naruší určitá forma porozumění a souladu (Mikuláščík, 2010). Odlišnosti v komunikaci mohou působit nepříjemnosti, nedorozumění až konflikty. Lidé nehledají chybu u sebe, ale zcela přirozeně ve vlivech tzv. z venku. Problém, ale není v tom, že jedna strana se vyjadřuje nepochopitelně nebo, že mohou mít nižší inteligenci. Opravdová příčina je v tom, že nerozumět je normální, protože největší bariérou v komunikaci je předpoklad, že jsme si rozuměli. Mezilidská komunikace je ovlivněna souvislostmi a souvislost ovlivňuje komunikaci. Slovo může mít několik významů a právě tento význam se odvíjí od souvislostí (Vymětal, 2008).

Pokud se dostaneme do problémové komunikace je nutné ze strany managementu takovou situaci okamžitě řešit. Je důležité umět vnímat, pochopit pocity lidí, protože umění empatického vnímání člověka je jednou ze základních funkcí úspěšné komunikace. Odborná literatura uvádí základní požadavky, kterými jsou zřetelnost, stručnost, úplnost, správnost a zdvořilost. Přesto, že tyto vlastnosti platí už delší dobu, přetrvávají ve společnosti i falešné představy např., pokud s někým nemluví, tak nekomunikují. Komunikace není jen o mluvení a ve skutečnosti komunikujeme stále, byť jen třeba úsměvem. Samotným základem komunikačního procesu je tzv. komunikační model, který napomáhá při řešení problémové komunikace. Jeho



základní fáze tvoří: vznik sdělení, motivem vzniku sdělení je rozhodnutí ze strany odesílatele, odesílatel vždy zvažuje, co příjemce musí vědět, co by měl vědět a co případně vědět nemůže, odesílatel předává jen potřebné informace a minimum přebytných, dále pak zakódování sdělení, volba komunikačního média, kde komunikačním médiem může být například rozhovor, sdělení z očí do očí, sdělení pomocí telefonu, dále pak komunikační šum, kde bereme vše, co má jakýkoliv rušivý vliv na přenos sdělení, následně dekodování sdělení, kde uplatňuje hlavní úlohu příjemce, který musí splňovat určitá pravidla, jako je naslouchání, zájem, akceptaci, empatii a verifikaci sdělení, tento proces může být někdy náročnější vlivem narušení šumu a posledním důležitým bodem je poskytování zpětné vazby. Komunikace je proces oboustranný, to znamená, že mezi příjemcem a odesílatelem existuje zpětná vazba, zpětná vazba informuje odesílatele například, že příjemce potřebuje další informace nebo že sdělení porozuměl (Vymětal, 2008).

Každý člověk je individuální a každá situace si vyžaduje specifický přístup, ale při každé komunikaci bychom měli zohledňovat faktory a držet se strategií, které nevyvolávají konfliktní situace a pokud se do takové situace dostaneme, měli bychom ji řešit bez vyhrocených emocí.

### **3.1.1 Součinnost zákonných zástupců se školou**

Důležitým aspektem při součinnosti zákonných zástupců se školou je potřeba si uvědomit, že při výchově a vzdělávání žáků jsou škola a zákonní zástupci na jedné lodi. Jsou podstatným způsobem závislí na dobrých výsledcích žáků. Dříve určovala o školním vzdělávání škola, ale současnost nás nutí stále více akceptovat fakt, že škola a zákonní zástupci jsou v tomto okruhu rovnocenní partneři. V posledních letech dokonce spíše dominují právě zákonní zástupci. V dlouhodobých dopadech je přednostní a výhodnější, když spolu spolupracují. Zahraniční školy dokonce doporučují vytvářet od první chvíle podvědomí, že škola se zákonnými zástupci

spolupracuje a hlavně stojí o spolupráci s nimi (Mertin, 2014).

Kvalitu a charakter tohoto vztahu určují faktory, jako očekávání, představy nebo zkušenosti obou aktérů, dělbou práv a povinností. Souvisí s tím i vzdělání rodičů a socioekonomický status rodiny. U ředitele to může být převážně délka praxe nebo osobnostní rysy (Pohnětalová, 2015).

Průcha (2017), ve své knize zmiňuje očekávání zákonných zástupců vztahující se ke škole. Zákonní zástupci chtějí poradit, co mají dělat, pokud s dítětem není něco v pořádku. Problémy, které se staly ve škole, mají být řešeny školou, vyžadují, aby učitel měl jejich dítě rád a byl k němu spravedlivý, škola má podávat zprávy o žákovi v soukromí a ohleduplně. Na druhou stranu, ale také popisuje fakt, že zákonní zástupci nechtějí být zbytečně zatěžováni a obtěžováni ze strany školy. Škola očekává od zákonných zástupců ochotu a pomoc společně řešit problémy, dohlížet na práci dětí a provádět jejich kontrolu, starat se o jejich volný čas a aktivity. Toto očekávání působí jako odcizení školy a veřejnosti. V dnešní situaci je potřeba zvýšit spolupráci a zodpovědnost zákonných zástupců za školní vzdělávání dětí a to například tím, že zákonní zástupci by se měli stát přímým pomocníkem školy, protože uzavřenost školy vůči veřejnosti se považuje za negativum. Zákonní zástupci žáků jsou považováni za nejpočetnějšího a také hlavního partnera školy.

Ve výroční zprávě České školní inspekce (2018/2019) se uvádí, že ředitelé středních škol svoji pozornost upřednostňují spíše do oblastí legislativy, ekonomie, bezpečnosti, k ochraně zdraví a organizačnímu řízení školy. Ředitelé už méně přikládají svoji soustředěnost k podpoře gramotností a klíčových kompetencí žáků, chování žáků a vedení tříd, spolupráci se zákonnými zástupci a také výchovnému poradenství. Nepřikládají těmto oblastem potřebnou důležitost a to se v některých školách negativně projevuje ve špatných vzdělávacích výsledcích žáků a také ve výchovných problémech žáků. S tím může souviset předčasný odchod žáků ze školy, ale hlavně také v problematice komunikaci se zákonnými zástupci žáků.

Čapek (2013), ve své knize zmiňuje, že tato součinnost je velmi důležitá, ale současně jde o téma citlivé, které je v běžném životě zdrojem problémových situací. Výzkumně je toto téma velmi málo zpracované, často najdeme v literatuře jen heslovité texty. V odborné literatuře se můžeme dočíst, že součinnost školy a zákonných zástupců je důležitá a klíčová, ale bohužel bez jakéhokoliv dalšího užitečného obsahu. Vedení škol chybí informace, návody, ale hlavně ve školách se součinností nemáme zkušenosti. Často se píše o klientském a partnerském přístupu. Práce se zákonnými zástupci se v dnešní době pohybuje mezi dvěma póly. Na jedné straně může být zákonný zástupce vnímán jako klient/zákazník, na jehož přání by mělo být reagováno. Zde můžeme kvalitu součinnosti měřit podle toho, jak je uspokojeno přáním zákazníka. Na druhé straně můžeme zákonného zástupce vnímat jako partnera ve výchovně – vzdělávacím procesu, zde měříme kvalitu podle toho, jak je zde vztah mezi nimi. Ředitel školy a neplatí to jen pro něj, ale pro každého zástupce školy, by měl jednat se zákonnými zástupci jako s partnerem ve vzdělávání žáka, aniž by bylo zapomenuto, že je jejím klientem. Pokud škola jako instituce chce svoji úlohu realizovat kvalitně, pak musí nabízet různé varianty součinnosti. Cílem spolupůsobení je vytvoření komunity, ve kterých budou zahrnuti žáci, zákonní zástupci, vedení školy, učitelé a další aktéři školy.

### **3.1.2 Jednání činitelů vstupujících do řešení problémové situace**

Hlavním prvkem prostoupení společnosti a člověka je situace. Situace je významnou možností a potřebným předpokladem pro podmínky alternativního života a nachází. Můžeme tedy říci, že osoba může jednat, jen pokud má definovanou situaci, ve které se právě nachází, tzn., že každé jednání je řešením situace. Každý jedinec musí přizpůsobovat svou činnost jednáním druhým, protože lidé spolu mohou jednat jen za situace, kdy si rozumí a jsou si vědomi, jaký význam pro ně daná situace má tzn., že se shodnou na definici situace (Kubátová, 2010).

Pokud nastane odchylka, která vede k potřebě přeměně u jedince či skupiny a vzniká, vždy když je narušen dosavadní stav a něco není v pořádku, pak vzniká problémová situace. Tento stav nemusí být sám o sobě problém, ale může být symptomem mnohem vážnějšího problému.

Plamínek (2008), ve své knize uvádí, že existence a vznik problému úzce souvisí s rovnováhou a stabilitou. Rovnováha je totiž stav systému, při kterém se působení různých vlivů navzájem ruší. Pokud systém není v rovnováze, začínají vznikat tendence a následně začíná systém nějakou rovnováhu hledat, tzn., že se může rozvíjet, stagnovat nebo také upadat. Tyto změny nás upozorňují na viditelné symptomy, které ukazují na existenci problému. Stabilita naopak není stavena ze systému, ale jedná se o schopnost hledat rovnováhu. Pokud problém naruší pouze rovnováhu systému, není situace dramatická, ale pokud je narušena stabilita může nastat daleko vážnější situace, protože stabilita nemá systém, který je schopen takovou situaci řešit.

Charakteristika problému spočívá v tom, že všichni aktéři hledají dobré a společné řešení tzn., že žádný účastník neprosazuje žádné východisko. Je dobré se soustředit na věcnou podstatu problému, protože problém se může kdykoli změnit ve spor (Plamínek, 2007). Plamínek (2008), ve své knize zmiňuje, že problémy nejsou ve svém napadání stability a rovnováhy osamoceny, protože úplně stejnou roli mohou hrát i spory. Ovšem spory a problémy se od sebe výrazně liší a jejich odlišnost je metodicky důležitá. Spor totiž souvisí s lidmi a jejich přístupem, který mají spor či problém řešit. U sporu si alespoň jeden z aktérů jednání prosazuje k vyřešení situace nějaké svoje řešení, ale také může být spor vhodným zásahem převeden na problém. Spor se tedy jednoduše liší od problému lidským faktorem tzv. personifikací. Problém může být depersonifikovaným sporem a spor zase personifikovaným problémem. Z výše uvedeného textu tedy víme, že problém a spor jsou ze stejného těsta, záleží především na lidech, kteří mají situaci řešit, zda se bude jednat o spor či problém. Je důležité tyto pojmy rozpoznat, protože při jejich řešení má každý z nich jiný metodický postup.

Další pojem, který úzce souvisí s pojmy problém a spor je rozhodně konflikt. Jedná se o nadřazený pojem pro oba pojmy zde uvedené, spor a problém jsou jen dvěma různými modifikacemi konfliktu.

Toto pojetí pochází z latinského *conflicus*, což znamená srážka, ukazuje na to, že lidé spolu vstupují do vzájemných rozepří. Jedná se o střetnutí protikladných a vzájemně se vylučujících tendencí, může také nastat, pokud požadavek jedné strany kazí přání té druhé. Konkrétně u školského zařízení je zvláštní, že pro flexibilní přizpůsobení na měnící se podmínky potřebují na jedné straně určitou míru konfliktů, ale také na druhou stranu vyžadují klid na výchovnou práci. Není také vhodné se tvářit, že konflikty neexistují, tím se pouze hromadí napětí (Jedlička, Kořa, & Slavík, 2018).

Osoba, které může jednat, na základě pokynu ředitele školy se zákonnými zástupci, je převážně zástupce ředitele, výchovný poradce nebo školní psycholog. Tito odborníci mohou situaci vyřešit i lépe než ředitel školy.

Zástupce ředitele, který může být kdykoli postaven do role, kdy bude muset rozhodovat jako osoba číslo jedna. Také musí být připraven ředitele školy zastoupit v plném rozsahu činností, například umění komunikovat tzn., přizpůsobovat styl komunikačních technik, měl by mít slovní zásobu a schopnost empaticky argumentovat. Dobrá práce zástupce může sblížovat i rozdělovat, komunikaci by měla být věnována náležitá pozornost. Komunikační ochota také znamená způsobilost naslouchání a formulování myšlenek. V neposlední řadě by měl zvládat eliminaci tzv. komunikačního šumu (Trojan, Trojanová & Puškinová, 2015).

Ředitel školy také spolupracuje s výchovným poradcem, protože učitelé, studenti i zákonní zástupci očekávají, že poradce umí řešit problémy či konflikty jak mezi jednotlivci, tak i mezi skupinami. Mezi jednu z vhodných metod při řešení konfliktních situací může zvolit mediaci. Jedná se o metodu, která má dlouhou tradici a je vhodná pro využití mezi lidmi různých názorů, věku, pohlaví, společenských kultur, vzdělání nebo náboženství. Tím je dokonale upotřebitelná ve školním

prostředí. Výchovný poradce může tuto metodu zdařile využívat na různých úrovních školy jako smírčí řízení mezi žáky navzájem, učiteli navzájem, žáky a učiteli, žáky a zákonnými zástupci, učiteli a zákonnými zástupci apod. Mediátor, v tomto případě výchovný poradce, by měl zůstat po celou dobu řešení konkrétní situace nestranný, to je totiž úspěchem celého procesu mediace. Je jasné, že výchovný poradce nesmí být účastníkem daného konfliktu, pokud by byl do konfliktu vtažen, nebo byl určitým způsobem do něj zaangażován, pak by se měl výchovný poradce vzdát mediace a nejen jí, ale musí se vzdát řešení této věci a postoupit věc jiné osobě, například požádat školního psychologa (Holá, 2013). Knotová (2014), také uvádí, že výchovný poradce může provádět pohovory s potencionálními agresory šikanování a hlavně řeší závažnou situaci o případných následcích se zákonnými zástupci.

V neposlední řadě je možné delegovat na školního psychologa. Holá (2013), tvrdí, že školní psycholog plní ochránářskou funkci či bariéry, která zabraňuje zbytečným konfliktům. Výhodou školního psychologa při řešení situací může být jeho nestranné postavení, protože tato osoba nevyučuje. Vztah zákonného zástupce a studenta je tedy neutrální. Mezi další výhody můžeme zařadit vyšší empatičnost, je také schopen zaznamenat, kdy je na místě terapie a kdy má doporučit zásah dalšího odborníka. Školní psycholog neposkytuje pomoc jen dětem, ale také jejich zákonným zástupcům.

#### **4. Metodika výzkumu**

Tato práce si klade za cíl analyzovat strategii komunikace se zákonnými zástupci v náročné situaci a navrhnout možnosti podpory. Ve výše uvedených kapitolách jsme se měli možnost seznámit se stanovisky autorů zabývajících se daným problémem. Nyní je nutné na toto téma pohlédnout i z praktického hlediska.

Práce se převážně věnuje ředitelům škol a jejich komunikaci při náročné situaci. Takové téma by mohlo být velmi rozsáhlé, proto jsem se rozhodla ředitele škol

eliminovat. U ředitelů škol nebyla zjišťována bližší kritéria, ale všichni dotazovaní byli stanoveni jen na základě škol, kde vykonávají funkci ředitele. Výzkumný vzorek byl tedy stanoven jen na **ředitele a ředitelky středních odborných škol a odborných učilišť**.

Jako technika sběru dat byla zvolena metoda dotazníkového šetření a z důvodu zkvalitnění průzkumu byly provedeny dva osobní rozhovory pro doplnění informací. Dotazník je sestaven z deseti předem promyšlených a důkladně formulovaných otázek. Při jejich tvorbě jsem vycházela z cílů práce. Strukturovaný rozhovor byl proveden u dvou ředitelů škol. Trvání samotného rozhovoru bylo cca 20 minut. U obou metod v samotném úvodu informuji respondenty o jeho využití a zaručení anonymity.

## **5. Výsledky empirického výzkumu**

Výsledky jsou zpracovány adekvátně v souladu se zvolenou metodologií. Vyhodnocení práce proběhlo pomocí kvantitativní metody formou dotazníkového šetření a také formou rozhovorů. Při tomto zkoumání mě zajímala především validita, hodnověrnost a praktičnost.

### **5.1 Výsledky dotazníkového šetření**

Dotazník je sestaven z 10 promyšlených otázek v návaznosti na cíl práce. Celkem bylo rozesláno 60 dotazníků. Jejich návratnost byla 54. Distribuce byla prováděna jen prostřednictvím e-mailové pošty, kterou jsem získala na webových stránkách Olomouckého kraje. Velká většina mi odpověděla do pěti dnů a některým ředitelům škol, kteří neopověděli, jsem volala a osobně je požádala o vyplnění dotazníků. E-mailové adresy patřily jen ředitelům škol. Otázky do šetření jsem vytvořila sama na

základě prostudované literatury a pracovních zkušeností. Srozumitelnost a validitu jsem ověřovala u doktora pedagogiky, který vykonával funkci ředitele na základní škole tři desítky let. Úskalí v této metodě může nastat, pokud za ředitele dotazník vyplnil jiný pracovník, což bohužel nemohu ovlivnit.

Výzkumné otázky k dotazníkovému šetření:

- Řeší ředitel školy komunikaci sám?
- Jakou strategii v komunikaci ředitel školy volí v náročné situaci se zákonnými zástupci?
- Jakými složitými situacemi se ředitel školy nejčastěji zabývá?

### *Položka č. 1*

#### **Kolikrát za rok průměrně řešíte nějaký problém žáků se zákonnými zástupci?**

První otázka sloužila především k filtraci dalších odpovědí. Její negativní odpověď by vyloučila dotazník z dalšího vyhodnocení, protože pokud ředitelé neřeší žádné složité situace se zákonnými zástupci, nemohou přispět k tomuto šetření. Otázka byla otevřená bez uvedených možností.

Tato otázka byla zpracována pomocí hodnoty Modus, označováno jako Mod (X).

Hodnota: 10 5 20 15 3

Četnost: 35 9 5 4 1

**Mod (X) = 10**

Z uvedeného výpočtu plyne, že více jak polovina dotazovaných respondentů řeší složité situace se zákonnými zástupci 10 x za rok. Přitom žádný z respondentů neuvedl, že tyto situace se zákonnými zástupci nemusí řešit vůbec, proto jsem k dalšímu zpracování dat mohla použít všechny vyplněné dotazníky.



## *Položka č. 2*

### **Při řešení problémů se setkáváte se zákonnými zástupci žáků?**

Druhá otázka slouží k odstranění obav z obtížnosti dotazníku a je tedy nenáročná, ale zároveň nám odpovídá na hypotézu.

Otázka č. 2 nabízí dvě možnosti:

- sám/sama
- účastní se i někdo z vedení školy

Počet respondentů, kteří se setkávají se zákonnými zástupci sami, je 6 a množství respondentů, kteří jednájí i za účasti jiné osoby je 48. Je zde tedy patrné, že ředitelé škol řeší tyto situace za účastní jiného člověka a téměř výjimečně jednájí sami.

## *Položka č. 3*

### **Řešení problémů někdy delegujete? V kolika případech a komu?**

Tato položka nabízela respondentům dvě odpovědi. Z důvodu přesnějšího šetření byl tento dotaz zpracován do dvou částí. V první části jsem se věnovala zpracování dat, zda ředitelé delegují problémy a v kolika případech. Druhá část nabízí zpracování dat, komu konkrétně delegují ředitelé škol řešení problémů.

Odpovědi respondentů na 1. část otázky:

35 respondentů odpovědělo, že ředitelé škol delegují řešení problémů více jak z poloviny, 9 respondentů odpovědělo, že ředitelé delegují méně jak z poloviny případů a 10 respondentů reagovalo, že ředitelé vůbec nedelegují řešení problémů. Ředitelka školy k otázce dodala: „*Závažné problémy si vždy řeším sama, chci mít jasný přehled nad situací*“.

Odpovědi respondentů na 2. část otázky:

Více jak polovina respondentů, konkrétně 42 označilo, že delegují na zástupce ředitele nebo výchovného poradce. Zde si také můžeme potvrdit i teoretickou část práce, kde popisujeme zástupce ředitele jako pravou ruku ředitele školy, který je schopen reagovat na všechny nastalé situace. Pokud ředitel školy svěřuje řešení problémové situace svému zástupci nebo výchovnému poradci, je tedy evidentní, že mají pro školství tyto osoby nenahraditelnou roli. Zbýlých 12 odpovídajících uvedlo, že delegují na školní poradenské pracoviště, protože tam pracují odborníci na danou problematiku.

#### ***Položka č. 4***

#### **V jednání se zákonnými zástupci jste nejčastěji?**

*Graf č. 1: Pozice ředitele školy v jednání se zákonnými zástupci*

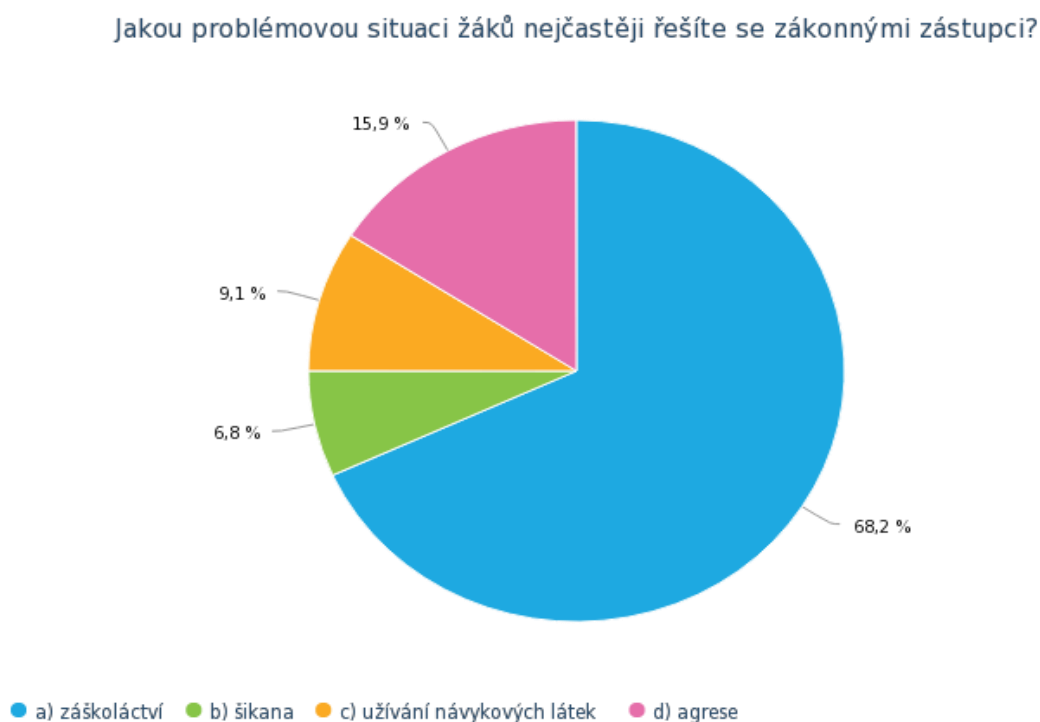


Tato otázka byla použita z důvodu zjištění, jak se ředitelé škol staví k jednání se zákonnými zástupci. V teoretické části jsem poukazovala na to, že někteří ředitelé mohou svého postavení zneužívat a jednat se zákonnými zástupci nadřazeně. Zde plyne, že ve většině případů se tak neděje a snaží se jednat rozvážně a diplomaticky. Otázkou je, jak by na tuto položku odpovídali zákonní zástupci.

### ***Položka č. 5***

#### **Jakou problémovou situaci žáků nejčastěji řešíte se zákonnými zástupci?**

*Graf č. 2: Problematické situace žáků*



Tato otázka měla jasný cíl, zjistit jaké složité situace ředitelé musí řešit nejčastěji. Více jak polovina respondentů, přesněji 37 dotazovaných nejčastěji řeší záškoláctví. Toto tvrzení se také shoduje se stanoviskem České školní inspekce, která uvádí záškoláctví momentálně mezi nejčastěji řešené problémy ve škole. Agrese je druhým nejčastějším problémem uvedený 9. respondenty. Z grafu je patrné, že šikanu a užívání návykových látek ředitelé škol řeší výjimečně. Ministerstvo školství, mládeže a

tělovýchovy, uvádí metodické postupy řešení všech těchto situací, ale míra těchto problému se podle posledních údajů nesnižuje. Je tedy otázkou zda ředitelé metodika využívají a pokud ano jsou tedy efektivní?

#### *Položka č. 6*

**Jak vidíte pozici České školní inspekce v problematice řešení složitých situací mezi školou a zákonnými zástupci?**

Pokud nejsou vyřešeny situace ve školním prostředí, mohou se zákonní zástupci nebo ředitelé škol obrátit na pomoc České školní inspekce. Budeme ale vycházet z výsledků dotazu, je patrné, že ředitelé škol mohou mít jistotu, že Česká školní inspekce se bude snažit vyřešit problémové situace objektivně, protože 38 respondentů tvrdí, že Česká školní inspekce je nestranná a pracuje s prověřenými dokumenty, 16 respondentů si myslí, že Česká školní inspekce straní spíše zákonným zástupcům a nikdo si nemyslí, že Česká školní inspekce se zastane jen školy. U tohoto dotazu je možné úskalí, že odpovědi mohou být ovlivněny z určitých obav.

#### *Položka č. 7*

**Dle vašich zkušeností je frekvence problematických jednání se zákonnými zástupci?**

Položka č. 7 nabízí dvě možnosti:

- frekvence je narůstající
- frekvence je několik let přibližně stejná

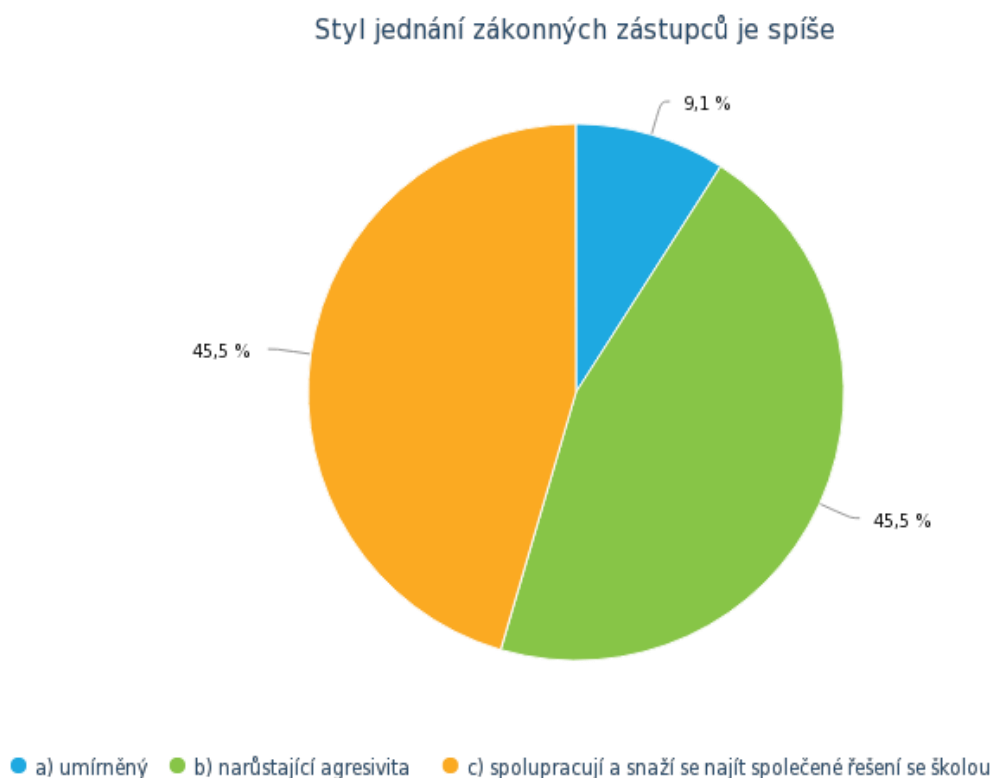
Z uvedeného dotazu nevyšel jasný výsledek, protože 30 respondentů se přiklání k situaci, kdy frekvence je narůstající a 24 odpovídajících říká, že situace je několik let zhruba stejná. Jak jsem uváděla v praktické části, odborná literatura uvádí, že někteří

ředitelé berou zákonné zástupce jako partnery školy a proto spolu dlouhodobě vycházejí. Je tedy možné, že i proto tyto situace nenarůstají.

### ***Položka č. 8***

#### **Styl jednání zákonných zástupců je spíše?**

*Graf č. 3: Styl jednání zákonných zástupců*



Zákonní zástupci spolupracují a snaží se najít společné řešení, označilo 25 respondentů, stejný počet tzn., 25 respondentů odpovědělo, že v jednání se zákonnými zástupci narůstá agrese a 4 odpovídající označili styl jednání za umírněný. U této položky je důležité ale zdůraznit, že tento pohled na věc je jen z jedné strany tzn., ukazuje, jak vidí chování zákonných zástupců ředitelé škol.

### ***Položka č. 9***

**Existuje v koncepčních materiálech vaší školy návod či plán postupu řešení konfliktních situací ve vztahu k zákonným zástupcům?**

Tato otázka nám ukazuje, že ředitelé mají jasné směrnice a jsou připraveni na tyto situace, protože 42 odpovídajících uvedlo, že mají materiál či plán postupu řešení, 12 respondentů uvedlo, že koncepční materiál nemají, ale zároveň někteří doplnili otázku, proč návod nemají, například: *„Plán nepotřebujeme, každá situace může být jiná, proto postupujeme individuálně.“* Další ředitel odpovídal: *„Záleží na konkrétní situaci, platí základní zásady: důsledné dodržování pravidel, získat rodiče na svou stranu, rodič je partner a není nepřítel“*. Tady se nám opět potvrzuje zmíněná teorie. Poslední odpověď byla: *„Nemáme, protože jde o kulturu školy, kterou je potřeba pěstovat a vychází od vedení školy a měla by být vlastní i zaměstnancům“*.

### ***Položka č. 10***

**Jaký máte případný námět na vzdělávání ředitelů v této oblasti?**

Poslední otázka byla položena formou volné odpovědi a mě osobně nejvíce zajímal její výsledek. Zde 49 respondentů, tedy většina dotazovaných napsala námět na další vzdělávání. I přes to, že tato otázka byla položena volně, je zde zajímavé, jak se respondenti shodují, protože převážná většina navrhuje školení, jak postupovat při těchto jednání, jeden z odpovídajících volně dodal: *„Větší podporu v nabídce seminářů a školení by očekávali především ze strany Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. Metodické pokyny sice existují, ale jsou nedostačující“*. Druhou nejčastější odpovědí byla vzájemná výměna zkušeností mezi řediteli škol. Jeden z odpovídajících volně dodal: *„Doporučuji další vzdělávání v tomto ohledu, doba jde dopředu a vzdělání a modernizace je základ každého dobrého ředitele“*. Jen 5 respondentů uvedlo, že žádný návrh nemají nebo ho vůbec nepotřebují.

## 5.2 Výsledky rozhovorů

Z důvodu zkvalitnění práce jsem zvolila také metodu formou strukturovaného rozhovoru. Pro rozhovor jsem si vybrala dva respondenty. Tito ředitelé vyplňovali dotazník a oslovila jsem je i se žádostí o rozhovor, protože jsem si zjistila, že mají rozdílnou délku praxe a vykonávají funkci ředitele na rozdílných školách. Tento výběr jsem provedla z důvodu možného rozdílného pohledu řešení těchto situací. Jedná se o ředitele střední odborné školy (R1) a ředitele odborného učiliště (R2). Rozhovor proběhl po předchozí domluvě osobní schůzky v prostorách ředitelny školy. Rozhovor se skládá ze čtyř otázek a délka trvání bylo cca 20 minut. K záznamu jsem použila nahrávací zařízení. Následně byl rozhovor přepsán a zpracován do písemné formy. Uveden je v přílohách č. 1 a č. 2. Úskalí v této metodě vidím časovou náročnost sběru a zpracování informací.

Výzkumné otázky:

- Jak by bylo možné ředitele školy podpořit ve zvládnutí náročné situace?
- Na co je potřeba se v této problematice nejvíce zaměřit?

Otázky pro rozhovor:

1. Kolika letou zkušenost praxe máte jako ředitel školy a kolik případů jste zhruba za celou svou praxi musel řešit?
2. Jakou metodu převážně používáte v komunikaci se zákonnými zástupci?
3. Jak vnímáte spolupráci se zákonnými zástupci i s nadřízenými orgány za celou vaši praxi?
4. Na co z vašeho pohledu je potřeba se v této problematice nejvíce zaměřit?

První otázka se skládá ze dvou částí. V první části jsem chtěla potvrdit délku praxe respondentů a druhá část se zaměřuje na množství problémových situací, se kterými

se respondenti za celou praxi setkali. Tato otázka je důležitá pro zkušenosti v souvislosti s danou problematikou a případný pohled na věc. R1 uvedl: „*Ve funkci ředitele jsem dvacet let a za celou praxi jsem řešil desítky případů*“. R2 uvedl: „*Ředitelem školy jsem pět let a za dobu mého působení jsem zatím řešil přibližně dvacet případů*“.

Druhá otázka se zaměřuje na výběr strategie ředitele školy v komunikaci se zákonnými zástupci. R1 uvedl: „*Ve většině případů jsem se snažil komunikovat se zákonnými zástupci jako s partnery. Snažil jsem se jim vysvětlit, bez emocí, jádro problému a najít konstruktivní řešení. Byly i situace, kdy ze začátku komunikace byla velmi problematická a těžko jsme hledali shodu*“. R2 tvrdí: „*Se zákonnými zástupci se snažím hovořit v klidu a najít společná řešení. V dnešní době ta komunikace s nimi není jednoduchá*“. Zde se respondenti shodují na strategii komunikace, která se zaměřuje na jednání se zákonnými zástupci bez emocí, v klidu a snaží se najít společné možnosti řešení problému.

Otázka číslo tři se zaměřuje na spolupráci se zákonnými zástupci i nadřízenými orgány, která je v této problematice velmi důležitým faktorem. Zde se odpovědi respondentů rozcházejí. R1 uvádí: „*Spolupráci se zákonnými zástupci postupem času vnímám jako lepší a aktivnější. Co se týká spolupráce s nadřízenými orgány, mám pocit, že se zlepšuje*“. R2 uvádí: „*Spolupráci se zákonnými zástupci vnímám jako ne úplně dobrou. Některé problémy s nadřízenými orgány si myslím, že by se mohly řešit rychleji*“. Rozdílnost odpovědi může být ovlivněna délkou praxe nebo druhem školy.

Otázka číslo čtyři si klade za cíl zjistit, na co je potřeba se v této problematice nejvíce zaměřit, protože pokud ředitelé škol budou připraveni na problémové situace, mohou ji lépe řešit. R1 uvedl: „*Komunikace je nejdůležitější část při řešení problémů a je potřeba mít argumenty, kdy partnera přesvědčíte o tom, že nejdůležitější je dodržovat morálku, zásady a také patřičná nařízení*“. R2 uvedl: „*Snažil bych se zákonné zástupce motivovat a zapojit více do činnosti školy*“.



### 5.3 Shrnutí a diskuze

Shrnutím dotazníkového šetření bylo zjištěno, že problémové situace řeší každý ředitel zhruba 10x ročně. Tohoto jednání se z velké většiny účastní i jiná osoba ze školního prostředí nebo je problém delegován ředitelem školy, převážně na zástupce ředitele nebo výchovného poradce. Volba ředitele školy delegovat na tyto osoby může souviset s dalším zjištěním dotazníkového šetření a tím je záškoláctví, které potvrzuje i Česká školní inspekce, že je nejčastější problém. Při těchto jednáních se ředitelé snaží jednat diplomaticky. Dotazníkové šetření neujasnilo pohled na jednání zákonných zástupců, protože z pohledu ředitelů škol je jejich počínání rozporné, stejně jako nárůst problematičtějších jednání se zákonnými zástupci. Mezi narůstající frekvencí problémových jednání a možností, že situace je několik let přibližně stejná, není velký rozdíl. Šetření nám ukázalo, že většina ředitelů škol má přichystaný pomocný materiál nebo se mohou spolehnout na nestrannou Českou školní inspekci. Většina ředitelů se shoduje na podpoře dalšího vzdělávání v oblasti komunikace se zákonnými zástupci žáků a to formou školení na téma jak postupovat v těchto situacích nebo preferují vzájemnou výměnu zkušeností.

U ředitelů z osobního rozhovoru, kteří vedou odlišné školy a mají rozdílnou délku praxe, vnímám v rozhovoru velký rozdíl. V souvislosti se zákonnými zástupci je to především v jejich aktivitě. Na střední odborné škole jsou zákonní zástupci pochváleni za zvyšující se aktivitu a zapojení se do školních akcí, kdežto na odborném učilišti se součinností zákonných zástupců mají problém. Ředitel odborného učiliště dokonce poukazuje na fakt, že zvýšením spolupráce se zákonnými zástupci by se mu mohly lépe řešit vzniklé problémové situace. Také pociťuji jeho nespokojenost s aktivitou státu ohledně učňovských oborů. Jak už se mi potvrdilo v dotazníkovém šetření, přístup v jednání je u obou ředitelů stejný, najít společnou cestu. Oba volí komunikaci, která povede ke spokojenosti všech, proto je jednání vedeno diplomaticky. Z osobního jednání i z daných odpovědí vnímám, že u staršího ředitele školy jdou poznat léta praxe. Trvá na tom, že škola je autorita a že se musí dodržovat určitá pravidla a

nařízení. Také chápe, že kompromis mezi ředitelem a zákonným zástupcem je důležitý, ale ne vždy je možné ho společně najít.

#### **5.4. Návrh možnosti podpory**

- ✓ Častější společné setkávání ředitelů škol, kde by docházelo k výměně zkušeností. Zde bych viděla větší aktivitu ze strany zřizovatele, který organizuje setkávání ředitelů, ale většinou pouze jen jednou ročně, kde tedy není prostor se tomuto tématu dostatečně věnovat.
- ✓ Větší počet školení nebo vzdělávacích kurzů v oblasti komunikace se zákonnými zástupci žáků, nejlépe ze strany Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy.
- ✓ Udržovat a dbát na dobré vztahy vedení školy se zákonnými zástupci i s dalším vedením školy.
- ✓ Prevence ze strany školy směrem k žákům.
- ✓ Trvale vytvářet a pečovat o příznivé klima školy.

## Závěr

Komunikace neodmyslitelně patří k našemu životu a je nejdůležitějším faktorem při řešení náročné situace. Pokud chceme dosáhnout co nejlepších výsledků ve vzdělání žáka, je nutné, aby škola a rodina spolupracovaly a směřovaly ke stejným cílům. I přes to, že komunikace se zákonnými zástupci má mnoho úskalí, je zcela nezbytné se jí patřičně věnovat.

V teoretické části jsem se jako první zabývala vztahy ve školním prostředí. Zjistila jsem, že nejdůležitějším faktorem je symbióza všech pracovníků ve škole od výchovného poradce až po ředitele školy. Všichni tito aktéři musí respektovat nastavená pravidla, jenom tak může škola fungovat jako jednotný celek, který za každých okolností tyto pravidla dodržuje a uznává. Tato pravidla jsou také nejdůležitějším nástrojem pro komunikaci se zákonnými zástupci, kteří vědí, že se mohou obrátit na školu s jakýmkoli problémem, ale zároveň musí respektovat, že postup školy je jasně daný a předvídatelný.

Dále jsem prozkoumala rizikové chování žáků, jejich projevy a možnosti řešení.

Právě rizikové jednání velmi často zavdává příčinu pro nutnost řešení problému se zákonnými zástupci žáků a často může být vyostřen rozdílnými podklady škol a rodičů.

Jednou z dalších příčin rizikového chování je samotné dospívání, kdy adolescent prochází životními i osobnostními změnami chování. Důležitým faktorem je podpora nejen rodiny, ale také právě školy, tak aby se žáci byli schopni v těchto situacích zorientovat a nepodlehli nežádoucím vlivům prostředí. V těchto situacích vnímám rodinu a školu jako nejlepší prevenci. V oblasti problémové komunikace je nejdůležitější empatie, schopnost slušně komunikovat a najít shodu a správné řešení, proto je také důležité uvědomit si svoji vlastní úroveň komunikace.

Jedním z hlavních strategických úkolů ředitele školy je, aby správně fungovala spolupráce mezi vedením školy a zákonnými zástupci žáků. Při součinnosti rodičů se školou je velmi důležité si uvědomit ten fakt, že při výchově a vzdělávání žáků jsou škola a zákonní zástupci nezastupitelní. Vztahy mezi vedením školy a rodiči určují faktory, jako očekávání, představy nebo zkušenosti, dělba práv a povinností. Souvisí s tím také vzdělání rodičů a socioekonomický status rodiny. U ředitele to může být zejména délka jeho praxe nebo osobnostní charakteristika.

V oblasti šetření jsem použila kvantitativní výzkum, který zahrnoval dotazníkové šetření i formu rozhovoru. V dotazníku jsem se zaměřila zejména na problematiku vztahující se k výzkumné otázce delegování pravomocí nebo na způsob jednání se zákonnými zástupci. Po zpracování odpovědí mohu konstatovat že, problémové situace řeší každý ředitel zhruba 10x ročně. Tohoto jednání se z velké většiny účastní i jiná osoba ze školního prostředí nebo je problém delegován ředitelem školy, převážně na zástupce ředitele nebo výchovného poradce. Volba ředitele školy delegovat řešení situace na tyto osoby souvisí především se záškoláctvím, které potvrzuje i Česká školní inspekce a uvádí, že je nejčastějším problémem. Při těchto jednáních se ředitelé snaží jednat převážně diplomaticky. Pohled na jednání zákonných zástupců nebyl zcela ujasněn, protože z pohledu ředitelů škol je jejich počínání rozporné, stejně jako nárůst problematických jednání se zákonnými zástupci. Mezi narůstající frekvencí problémových jednání a možností, že situace je několik let přibližně stejná, není velký rozdíl.

U ředitelů z rozhovoru, kteří vedou odlišné školy a mají rozdílnou délku praxe, vnímám velký rozdíl. V souvislosti se zákonnými zástupci je to především v jejich aktivitě. Na střední odborné škole jsou zákonní zástupci pochváleni za zvyšující se aktivitu a zapojení se do školních akcí, kdežto na odborném učilišti se součinností zákonných zástupců mají problém. Ředitel odborného učiliště dokonce poukazuje na fakt, že zvýšením spolupráce se zákonnými zástupci by se mu mohly lépe řešit vzniklé problémové situace. Také pociťuji jeho nespokojenost s aktivitou státu ohledně

učňovských oborů. Jak už se mi potvrdilo v dotazníkovém šetření a co lze konstatovat v odpovědi na výzkumnou otázku postihující strategii ředitele školy, kterou volí v náročné situaci při jednání se zákonnými zástupci žáků je přístup v jednání u obou ředitelů stejný. Najít společnou cestu. Oba volí komunikaci, která povede ke spokojenosti všech, proto je jednání vedeno diplomaticky. Z osobního jednání i z daných odpovědí vnímám, že u staršího ředitele školy jdou poznat léta praxe. Trvá na tom, že škola je autorita a že se musí dodržovat určitá pravidla a nařízení. Také chápe, že kompromis mezi ředitelem a zákonným zástupcem je důležitý, ale ne vždy je možné ho společně najít.

Cílem práce byly odpovědi na výzkumné otázky týkající se strategie jednání ředitelů škol v závažných situacích se zákonnými zástupci žáků středních odborných škol a odborných učilišť. Řešení problémových situací má, jak nám ukázaly výsledky dotazníku, stoupající tendenci a jistě bude časem nutné, aby se tímto stavem zabývaly příslušné instituce.

Z práce vyplývá, že pouze správně zvolenou strategií lze dospět k účinnému řešení a k eliminaci dalšího nárůstu problémů. Vodítkem jsou klid, slušnost, zvládání emocí, nalezení společných řešení, hledání shody, spolupráce na základě motivace a rovnosti.

Práce ukázala i nezastupitelné postavení ředitelů škol jako rozvážných diplomatů. Zajímavá, avšak nepřekvapující byla škála problémových situací, které mají výrazný vliv a mohou být příčinnou problémových jednání s rodiči žáků. Tyto výsledky mohou být nástinem určitého alarmu v našem regionu.

Další výzkumnou otázkou byla problematika možností podpory ředitele škol ve zvládnutí závažných situací.

Jelikož narůstá frekvence problematických jednání, je třeba se situací zabývat z úhlu vzdělávací politiky státu. Jde o větší podporu ze strany Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, a to formou školení a seminářů na výše uvedené téma v rámci dalšího

vzdělávání učitelů a ředitelů škol. Další aktivitou, kterou oslovení ředitelé uvádějí, je organizace vzájemných setkávání ředitelů škol. To je požadavek na zřizovatele škol.

Domnívám se, že dostupné literatury a vytvořených metodik je dostatečné množství, ale jak je tato problematika složitá, tak se mi potvrdilo, že najít optimální řešení není opravdu jednoduché. Klíčovou osobou z mého pohledu je ředitel školy, který má v rukou ty nejdůležitější kompetence, rozhoduje o strategii, způsobu delegování. Jako nejpodstatnější v celém procesu vnímám odborné a životní zkušenosti a charakterové rysy všech zúčastněných při řešení těchto situací.

Fenomén rodičů a jejich mnohdy radikálních názorů na fungování školy, učitelů, vedení, na řešení problémových situací atd. bude stále výraznější s měnícími se společenskými podmínkami a pohledem na vzdělávání. Učitelé a především vedení škol musí být na tuto změnu v rámci metodiky jednání a součinnosti s rodiči dobře připraveno.

Tato témata nejsou obsahem vzdělávání na pedagogických fakultách. Výroční zprávy České školní inspekce se problematiky naprosto okrajově dotknou a hlavní strategický materiál Hlavní směry vzdělávací politiky ČR do roku 2030+ tuto oblast neřeší.

Přitom je to třaskavé téma, které může velmi nepříjemně kazit pověst školy a jejích pracovníků v čele s ředitelem školy. A to jistě kreditu školství a pohledu veřejnosti na školu nepřidá.

V dokumentu Hlavní směry vzdělávací politiky ČR do roku 2030+ je uvedeno „Způsob vedení a řízení vzdělávacích systémů všude ve světě prochází radikální proměnou. Zároveň rostou očekávání rodičů a mnohých dalších aktérů i jejich snaha zapojit se do rozhodování a vzdělávání“.

Rodič je a bude významným faktorem a účastníkem výchovně vzdělávacího procesu. Učitelé a vedoucí pracovníci musí být připraveni na komunikaci mimo jiné i se zákonnými zástupci.

## Odborná literatura

Čapek, R. (2013). *Učitel a rodič: Spolupráce, třídní schůzka, komunikace*. Praha: Grada Publishing.

Čapek, R. (2010). *Třídní klima a školní klima*. Praha: Grada Publishing.

Holá, L. (2013). *Mediace a možnosti využití v praxi*. Praha: Grada Publishing.

Jedlička, R., Kořán, J., & Slavík, J. (2018). *Pedagogická psychologie pro učitele: Psychologie ve výchově a vzdělávání*. Grada.

Karlíček, M. (2016). *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu* (2., aktualizované a doplněné vydání). Grada Publishing.

Kendíková, J. (2015). *Ředitelem školy v každodenní praxi*. Raabe.

Knotová, D. (2014). *Školní poradenství*. Praha: Grada Publishing.

Kolajová, L. (2006). *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. Praha: Grada Publishing.

Krejčová, L. (2011). *Psychologické aspekty vzdělávání dospělých*. Praha: Grada Publishing.

Kubátová, H. (2010). *Sociologie životního způsobu*. Havlíčkův Brod: Grada Publishing

Lidická, J. (2012). Školní psycholog na střední škole – k čemu je potřeba a co od něj očekávat. *Řízení školy SŠ*, 2012(2). Dostupné z: <https://www.rizeniskoly.cz/cz/casopis/rizeni-skoly/skolni-psycholog-na-stredni-skole-k-cemu-je-potreba-a-co-od-nej-ocekavat.m-588.html>

Machová, J., & Kubátová, D. (2015). *Výchova ke zdraví 2* (2nd ed.). Praha: Grada Publishing.

Martínek, Z. (2015). *Agresivita a kriminalita školní mládeže: 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing.

- Maříková, K. (2019). Komunikace s rodiči žáků: Umění vést rozhovor profesionálně. *Řízení Školy*, 2019(12). Dostupné z: <https://www.rizeniskoly.cz/cz/casopis/rizeni-skoly/komunikace-s-rodici-zaku-umeni-vest-rozhovor-profesionalne.m-6480.html>
- Mertin, V. (2014). Komunikace s rodiči. *Školní poradenství v praxi*, 2014(1). <https://www.rizeniskoly.cz/cz/casopis/skolni-poradenstvi-v-praxi/komunikace-s-rodici.m-1649.html>
- Mikuláščík, M. (2010). *Komunikační dovednosti v praxi: 2., doplněné a přepracované vydání*. Grada.
- Plamínek, J. (2008). *Jak přinutit problémy, aby pracovaly ve váš prospěch*. Praha: Grada Publishing.
- Plamínek, Jiří. (2007). *Vedení porad: Jak dosáhnout maximálního výsledku s minimem lidí, času a energie*. Praha: Grada Publishing.
- Plamínek, J. (2013). *Sebezpoznání, sebeřízení a stres: praktický atlas sebezoládání (3., dopl. vyd)*. Grada.
- Pohnětalová, Y. (2015). *Vztahy školy a rodiny*. Hradec Králové: Gaudeamus.
- Pol, M. (2007). *Škola v proměnách*. Brno: Masarykova univerzita
- Praško, J., & Prašková, H. (2007). *Asertivitou proti stresu: 2., přepracované a doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing.
- Průcha, J. (2017). *Moderní pedagogika (6 ed.)*. Praha: Portál.
- Sedláček, M. (2011). Pedagogické vedení školy v pojetí ředitelů základních škol. *Orbis schoale*, 2011(3). Dostupné z: <https://karolinum.cz/casopis/orbis-schoale>
- Thumsová, M. (2013). Rozdělení činností zástupce ředitele a jejich role v řízení školy. *Řízení Školy*, 2013(1). Dostupný z: <https://www.rizeniskoly.cz/cz/casopis/rizeni-skoly/rozdeleni-cinnosti-zastupce-reditele-a-jejich-role-v-rizeni-skoly.m-959.html>



Trojan, V., Trojanová, I. & Puškinová, M. (2015). *Zástupce ředitele aneb život mezi mlýnskými kameny*. Praha: Wolters Kluwer.

Trojan, V. (2015). *Ředitel současné školy: Pět aktuálních situací a jejich řešení*. Praha: Nakladatelství Dr. Josef Raabe.

Valenta, J. (2018). *Právní rámec řízení škol a školských zařízení*. Karviná: Paris vzdělávací agentura.

Vymětal, J. (2008). *Průvodce úspěšnou komunikací: Efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing.

Výroční zpráva Česká školní inspekce (2018/2019). Kvalita a efektivita vzdělávání a vzdělávací soustavy ve školním roce 2018/2019. Dostupné z: [https://www.csicr.cz/Csicr/media/Prilohy/PDF\\_el.\\_publikace/](https://www.csicr.cz/Csicr/media/Prilohy/PDF_el._publikace/)

## **Seznam grafů**

Graf č. 1: Pozice ředitele školy v jednání se zákonnými zástupci

Graf č. 2: Problematické situace žáků

Graf č. 3: Styl jednání zákonných zástupců

# Seznam příloh

## Příloha č. 1: Rozhovor s respondentem R1

### **1. Kolika letou zkušenost praxe máte jako ředitel školy a kolik případů jste zhruba za celou svou praxi musel řešit?**

Ve funkci ředitele jsem dvacet let a za celou praxi jsem řešil desítky případů, bylo jich opravdu hodně a bohužel nejsem schopen Vám říct přesné číslo.

### **2. Převážně používáte, jakou metodu komunikace se zákonnými zástupci?**

Ve většině případů jsem se snažil komunikovat se zákonnými zástupci jako s partnery. Snažil jsem se jim vysvětlit, bez emocí, jádro problému a najít konstruktivní řešení. Byly i situace, kdy ze začátku komunikace byla velmi problematická a těžko jsme hledali shodu a už někdy to končilo i přechodem žáka na jinou školu, protože jsme nebyli schopni najít společnou řeč. Dá se tedy říct, že ta komunikace je opravdu velmi individuální, protože ne vždy ta druhá strana je schopna naslouchat a myslí si, že chyba je vždy na straně školy nebo i zřizovatele. I takové případy jsem ve své praxi zažil.

### **3. Jak vnímáte spolupráci se zákonnými zástupci i s nadřízenými orgány za celou vaši praxi?**

Spolupráci se zákonnými zástupci postupem času vnímám jako lepší a aktivnější. Dnes z mého pohledu je doba, kdy rodiče se daleko více zajímají o své děti. Zákonní zástupci jsou aktivní při různých akcích školy a také ti, co jsou ve školské radě, projevují z mého pohledu větší aktivitu než dříve. Co se týká spolupráce s nadřízenými orgány, mám pocit, že se zlepšuje. Problémy se zřizovateli řešíme operativně a vycházejí nám vstříc pro řešení problémů. Co se týká Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy a České školní inspekce vidím situaci obdobně, pokud se problémy vyskytnou tak se řeší a v tomto ohledu nevidím zásadní problém.

#### **4. Na co z vašeho pohledu je potřeba se v této problematice nejvíce zaměřit?**

Já jsem se vždy řídil opravdu selským rozumem. Je potřeba s lidmi komunikovat a být vstřícný, na druhou stranu bychom měli pořád zachovávat autoritu a zákonní zástupci by si měli uvědomovat, že škola jako taková má nějaké zásady a není možné je překračovat. Za každou cenu se snažím najít řešení, ale jsou situace, kdy to prostě nejde, někdo si prostě nemůže dělat, co chce. Abych to shrnul, komunikace je nejdůležitější část při řešení problémů a je potřeba mít argumenty, kdy partnera přesvědčíte o tom, že nejdůležitější je dodržovat morálku, zásady a také patřičná nařízení.

## **Příloha č. 2: Rozhovor s respondentem R2**

### **1. Kolika letou zkušenost praxe máte jako ředitel školy a kolik případů jste zhruba za celou svou praxi musel řešit?**

Ředitelem školy jsem pět let a zatím za dobu mého působení jsem řešil přibližně dvacet případů.

### **2. Převážně používáte, jakou metodu komunikace se zákonnými zástupci?**

Se zákonnými zástupci se snažím hovořit v klidu a najít společná řešení. V dnešní době ta komunikace s nimi není jednoduchá. Převážně díky tomu, že zákonní zástupci mají čím dál větší sebevědomí, bohužel mnohdy neopodstatněné. Nároky na ředitele z mého pohledu v otázce komunikace jsou větší a větší.

### **3. Jak vnímáte spolupráci se zákonnými zástupci i s nadřízenými orgány za celou vaši praxi.**

Spolupráci se zákonnými zástupci vnímám jako ne úplně dobrou. Je to hlavně z důvodu součinnosti zákonných zástupců, protože konkrétně na naší škole nejsou moc aktivní. Některé problémy s nadřízenými orgány si myslím, že by se mohly řešit rychleji, s učňovskými obory jsou problémy dlouhodobě. Stát by se této problematice měl věnovat daleko více. Momentální situace ve školství je v dnešní době složitá, učňovské obory se potýkají s nedostatkem studentů a to je věc, na kterou dlouhodobě poukazujeme. Stát by ji měl řešit co nejrychleji.

### **4. Na co z vašeho pohledu je potřeba se v této problematice nejvíce zaměřit?**

Snažil bych se zákonné zástupce motivovat a zapojit více do činnosti školy, zde vidím ten hlavní deficit, protože pak mohou zákonní zástupci školu a její prostřední lépe poznat a mě osobně by se s nimi mohlo lépe jednat v problémové situaci.